

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج/ البويرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث *LMD* في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية  
بعنوان:

## فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان (*SC SEG*)

تحت إشراف الدكتور

- يحيياوي محمد

من إعداد الطالبة:

- رزيق حنان

### لجنة المناقشة

| الإسم واللقب        | الرتبة        | الصفة      | الجامعة |
|---------------------|---------------|------------|---------|
| د/ غازي باون علي    | أستاذ محاضر أ | رئيسا      | البويرة |
| د/ يحيياوي محمد     | أستاذ محاضر أ | مشرقا مقرر | المدية  |
| أ.د/ يرقى حسين      | أستاذ         | ممتحنا     | المدية  |
| د/ شرفاوي عائشة     | أستاذ محاضر أ | ممتحنا     | البويرة |
| د/ شلالى عبد القادر | أستاذ محاضر أ | ممتحنا     | البويرة |
| د/ بودلة يوسف       | أستاذ محاضر أ | ممتحنا     | بومرداس |

السنة الجامعية 2018 - 2019

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

طه الآية 114.

## كلمة شكر

بعد إتمام هذا العمل المتواضع، أحمد الله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، فله الحمد دائما وأبدا - سبحانه وتعالى - لما وفقني فيه بإتمام عملي وتجاوز وتحمل الصعاب التي واجهتني أثناء إعداد الأطروحة.

كما لا يسعني الآن إلا أن أقدم شكري إلى كل الذين وقفوا بجاني ودعموني ولو بكلمة:

حيث أتقدم بخالص الشكر والامتنان لأستاذي المشرف الدكتور "يحياوي محمد" الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، وأشكره على توجيهاته ونصائحه القيمة وملاحظاته النيرة.

كما أوجه شكري إلى الأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم الاستبيان والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، وأوجه الشكر أيضا إلى أساتذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما أتوجه بشكري وامتناني إلى الدكتورة "بغدود راضية" حفظها الله وجزاها عني خير جزاء.

كما لا أنسى تقديم الشكر إلى كل الذين قدموا لي المعلومات وساعدوني بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان محل الدراسة، وعلى رأسهم السيد مزهود مدير مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة والسيد بن عبد الله رئيس مصلحة المستخدمين والسيد بوزيد على تواضعهم وحسن تعاملهم وتعاونهم.

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضله علي.

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

نور العين أمي وسندي في الحياة أبي..

.. حفظهما الله وأطال في عمرهما.

كما أقدم هذا الجهد المتواضع إلى روح أخي رحمه الله.

وإلى أخواتي وأزواجهن وأولادهن وإخوتي وزوجاتهم وأولادهم.

إلى كل صديقاتي الغاليات...

شكرا ألف شكر.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى مجموعة من الفصول، منها ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي تتقدمهم مقدمة ونختمها بخاتمة للدراسة، إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان والتي كانت محل الدراسة، ومنه ركزنا على جانب التفاوض الإداري والصراعات التنظيمية ومدى اعتماد مدخل التفاوض الإداري في إدارتها بالمؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثيره في ذلك وهذا من خلال التركيز على الإستراتيجيات التفاوضية التي يمكن أن يتبناها المسؤولون والمشرفون بالمؤسسة، لحل الخلافات وحالات عدم الاتفاق التي قد تحدث بينهم على مستوى الأقسام أو مع الإدارة أو بين العاملين.

شمل مجتمع الدراسة المسؤولين والمشرفين بالمؤسسة أي الإطارات وأعاون التحكم، للتعرف على مدى فاعلية التفاوض الإداري في إدارة النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة، وتم توزيع استبيان على أفراد عينة من المجتمع والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية شملت الذكور والإناث معا، كما اعتمدنا على إجراء مقابلة مع أحد أعضاء النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة، للتعرف على مدى اعتماد التفاوض الإداري في حل النزاعات القائمة، وما هي الإستراتيجية التفاوضية المعتمدة في ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** التفاوض الإداري، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، الإستراتيجيات التفاوضية.

### **Résumé:**

*Cette étude, qui a été divisée en plusieurs chapitres, comprenant trois chapitres théoriques et un chapitre pratique, commençant par une introduction et se terminant par une conclusion de l'étude, vise à mettre en lumière sur le degré de contribution de la négociation administrative dans la gestion des conflits organisationnels dans l'entreprise de cimenterie de Sour-El-Ghouzlane qui était l'objet de l'étude. Nous nous sommes concentrés sur la négociation administrative et les conflits organisationnels et le degré d'utilisation de la négociation administrative dans la gestion de l'entreprise étudiée, et le degré de son impact et cela en se concentrant sur les stratégies de négociation qui pourraient être adoptées par les responsables et les superviseurs de l'entreprise, afin de résoudre les divergences et les désaccords qui pourraient survenir entre eux au niveau des sections ou avec l'administration ou entre les travailleurs.*

*La communauté de l'étude comprenait les responsables et les superviseurs de l'entreprise, c'est-à-dire les cadres et les agents de contrôle, afin de déterminer l'efficacité de la négociation administrative dans la gestion des conflits dans l'entreprise objet d'étude. Un questionnaire a été distribué à des membres échantillons de la communauté choisis d'une façon aléatoire, englobant hommes et femmes. Nous avons fait une interview avec un membre du syndicat des travailleurs de l'entreprise objet d'étude pour identifier l'ampleur de l'adoption de la négociation administrative dans la résolution des conflits existants et la stratégie de négociation qu'elle a adoptée.*

**mots clés:** la négociation administrative, le conflit organisationnel, la gestion de conflit organisationnel, les stratégies de négociation.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان        |
|--------|----------------|
| /      | كلمة شكر       |
| /      | إهداء          |
| /      | الملخص         |
| أ-ت    | فهرس المحتويات |
| ج      | فهرس الجداول   |
| ح-خ    | فهرس الأشكال   |
| د      | فهرس الملاحق   |
| 02     | مقدمة عامة     |

الفصل الأول: مدخل إلى التفاوض الإداري

|    |  |
|----|--|
| 15 | تمهيد.....   |
| 16 | المبحث الأول: تقديم للتفاوض الإداري.....                     |
| 16 | المطلب الأول: مفهوم التفاوض الإداري.....                     |
| 22 | المطلب الثاني: خصائص وسمات التفاوض الإداري.....              |
| 26 | المطلب الثالث: عناصر ومكونات التفاوض الإداري.....            |
| 30 | المطلب الرابع: أركان ومستويات التفاوض الإداري.....           |
| 34 | المبحث الثاني: شروط ومراحل التفاوض الإداري.....              |
| 34 | المطلب الأول: الشروط المطلوبة للقيام بالتفاوض الإداري.....   |
| 39 | المطلب الثاني: مراحل التفاوض الإداري.....                    |
| 44 | المطلب الثالث: معوقات نجاح التفاوض الإداري.....              |
| 49 | المبحث الثالث: مهارات ومبادئ التفاوض الإداري.....            |
| 49 | المطلب الأول: المهارات المطلوبة للقيام بالتفاوض الإداري..... |
| 54 | المطلب الثاني: مبادئ أساسية في التفاوض الإداري.....          |
| 57 | المطلب الثالث: التحليل التقييمي للعملية التفاوضية.....       |
| 62 | خلاصة الفصل.....   |

الفصل الثاني: الأسس النظرية للصراع التنظيمي

|   |   |
|---|---|
| 64  | تمهيد.....  |
| 65  | المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي.....                             |
| 65  | المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي ونظرة المدارس الإدارية إليه.....    |
| 69  | المطلب الثاني: خصائص وأسباب الصراع التنظيمي.....                        |
| 76  | المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي.....                               |
| 81  | المبحث الثاني: مراحل ومظاهر الصراع التنظيمي.....                        |
| 81  | المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي.....                                |
| 84  | المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي.....                               |
| 89  | المطلب الثالث: أشكال وصور الصراع التنظيمي.....                          |
| 95  | المبحث الثالث: الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي.....          |
| 95  | المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.....                          |
| 101   | المطلب الثاني: الإجراءات الهيكلية والسلوكية لإدارة الصراع التنظيمي..... |
| 103   | المطلب الثالث: مصفوفة حل الصراع التنظيمي.....                           |
| 112   | خلاصة الفصل.....  |
| <b>الفصل الثالث: مداخل التفاوض الإداري لإدارة الصراع التنظيمي</b> |   |
| 114   | تمهيد.....  |
| 115   | المبحث الأول: مفهوم النقابات العمالية.....                              |
| 115   | المطلب الأول: أهداف ودوافع الانضمام إلى النقابة العمالية.....           |
| 120   | المطلب الثاني: أنواع النقابة العمالية وكيفية تنظيمها.....               |
| 124   | المطلب الثالث: مراحل تشكيل النقابات العمالية.....                       |
| 129   | المبحث الثاني: شروط ووظائف المفاوضات الجماعية.....                      |
| 129   | المطلب الأول: مفهوم المفاوضات الجماعية.....                             |
| 134   | المطلب الثاني: شروط التفاوض مع النقابة.....                             |
| 138   | المطلب الثالث: وظائف المفاوضات الجماعية.....                            |
| 143   | المبحث الثالث: الإستراتيجيات التفاوضية وإدارة الصراع التنظيمي.....      |
| 143   | المطلب الأول: الإستراتيجية التعاونية وإدارة الصراع التنظيمي.....        |
| 147   | المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية وإدارة الصراع التنظيمي.....       |
| 149   | المطلب الثالث: الإستراتيجية العدائية وإدارة الصراع التنظيمي.....        |

|   |  |
|---|--|
| 153   | المطلب الرابع: إستراتيجية التابع وإدارة الصراع التنظيمي.....   |
| 158   | خلاصة الفصل.....   |
| <b>الفصل الرابع: واقع التفاوض الإداري في حل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت</b> |  |
| 160   | تمهيد.....   |
| 161   | المبحث الأول: التعريف بشركة الاسمنت بسور الغزلان.....  |
| 161   | المطلب الأول: نظرة حول تأسيس وإمكانيات شركة الاسمنت.....   |
| 177   | المطلب الثاني: تحليل أهم متغيرات وأساليب بيئة العمل بمؤسسة الاسمنت.....  |
| 180   | المطلب الثالث: تطور عدد العمال بمؤسسة الاسمنت.....   |
| 183   | المبحث الثاني: أشكال الصراعات التنظيمية وواقع التفاوض مع النقابة العمالية بمؤسسة الاسمنت.....  |
| 183   | المطلب الأول: الصراعات الفردية والجماعية بمؤسسة الإسمنت.....   |
| 190   | المطلب الثاني: أشكال التفاوض بمؤسسة الاسمنت.....   |
| 192   | المطلب الثالث: التفاوض مع النقابة العمالية لحل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الاسمنت.....  |
| 196   | المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية.....   |
| 196   | المطلب الأول: مجال الدراسة وأدوات جمع البيانات.....  |
| 201   | المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.....  |
| 203   | المطلب الثالث: تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان.....  |
| 204   | المطلب الرابع: نتائج اختيار طبيعة بيانات العينة المدروسة.....  |
| 206   | المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.....   |
| 206   | المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....   |
| 209   | المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان.....   |
| 231   | المطلب الثالث: نتائج تحليل اختبار الإشارة (Z) لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.....                    |
| 234   | المطلب الرابع: تحليل نتائج اختبار أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أسباب الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها من وجهة نظر عينة الدراسة..... |
| 242   | خلاصة الفصل.....   |
| 245   | خاتمة عامة.....  |
| 255   | قائمة المراجع  |
| 270   | الملاحق  |

# فهرس الجداول، الأشكال والملاحق

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | تطور الانتاج خلال الفترة 2010-2017   | 165    |
| 02    | تطور عدد عمال مؤسسة الاسمنت خلال الفترة 2013-2018  | 181    |
| 03    | عدد الغيابات خلال الفترة 2016-2017   | 181    |
| 04    | نهایة عقد العمل خلال الفترة 2014-2017  | 182    |
| 05    | نتائج اختبار ثبات الاستبيان  | 203    |
| 06    | معاملات الصدق الذاتي لمحاو الدراسة   | 204    |
| 07    | نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف (Test Kolmogorov-Smirnov) لطبيعة بيانات العينة المدروسة                          | 205    |
| 08    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس   | 206    |
| 09    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن  | 207    |
| 10    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي   | 207    |
| 11    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي  | 208    |
| 12    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة  | 209    |
| 13    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب التنظيمية والإدارية للصراع التنظيمي                 | 210    |
| 14    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب الاجتماعية والثقافية للصراع التنظيمي                | 211    |
| 15    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب السلوكية والنفسية للصراع التنظيمي                   | 213    |
| 16    | ترتيب العوامل المؤدية لنشوء صراعات تنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة  | 214    |
| 17    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالنتائج الإيجابية للصراع التنظيمي                            | 215    |
| 18    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنتائج السلبية للصراع التنظيمي   | 217    |
| 19    | ترتيب نتائج الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة   | 218    |
| 20    | النسب المئوية والتكرار للأسلوب المعتمد في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة                      | 219    |
| 21    | النسب المئوية والتكرار للجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي من وجهة نظر عينة الدراسة                          | 220    |
| 22    | النسب المئوية والتكرار للمعايير المعتمدة في اختيار الفريق التفاوضي من وجهة نظر عينة الدراسة                      | 221    |
| 23    | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الإستراتيجية التعاونية  | 223    |
| 24    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإستراتيجية التنافسية  | 224    |
| 25    | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الإستراتيجية العدائية   | 226    |
| 26    | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية التابع   | 227    |
| 27    | الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات التفاوضية                                | 229    |
| 28    | نتائج تحليل الإشارة (Z) لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة | 231    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 232 | نتائج اختبار الإشارة (Z) لأثر الإستراتيجية التعاونية على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة                                   | 29 |
| 232 | نتائج اختبار الإشارة (Z) لأثر الإستراتيجية التنافسية على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة                                   | 30 |
| 233 | نتائج اختبار الإشارة (Z) لأثر الإستراتيجية العدائية على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة                                    | 31 |
| 233 | نتائج اختبار الإشارة (Z) لأثر إستراتيجية التابع على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة  | 32 |
| 235 | نتائج اختبار مان - وتني (Mann -Whitney) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس  | 33 |
| 235 | نتائج اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن  | 34 |
| 236 | نتائج تحليل اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي                                   | 35 |
| 237 | نتائج اختبار كريسكال وليس لأسباب الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة  | 36 |
| 237 | نتائج اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي  | 37 |
| 238 | نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير الجنس على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة            | 38 |
| 239 | نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير السن على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة             | 39 |
| 239 | نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير المؤهل العلمي على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة    | 40 |
| 240 | نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة | 41 |
| 240 | نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير المسمى الوظيفي على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة   | 42 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 19     | معادلة التفاوض  | 01    |
| 21     | جوانب ضرورة وحتميات التفاوض                             | 02    |
| 25     | العناصر التي تشكل بيئة التفاوض الإداري                  | 03    |
| 29     | عناصر التفاوض الإداري                                   | 04    |
| 32     | أركان التفاوض الإداري                                   | 05    |
| 39     | شروط التفاوض الإداري                                    | 06    |
| 42     | خطوات التفاوض الإداري                                   | 07    |
| 52     | نموذج الثقافة   | 08    |
| 69     | نموذج الصراع - البقاء                                   | 09    |
| 74     | المصادر التنظيمية للصراع                                | 10    |
| 76     | مصادر الصراع في المنظمات                                | 11    |
| 78     | العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع | 12    |
| 83     | مراحل تطور عملية الصراع                                 | 13    |
| 86     | العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد               | 14    |
| 88     | الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي               | 15    |
| 97     | عملية إدارة الصراع                                      | 16    |
| 108    | مصفوفة حل الصراع  | 17    |
| 109    | نظرة شمولية للصراع التنظيمي                             | 18    |
| 111    | الفرق بين التحكيم والوساطة                              | 19    |
| 127    | مراحل تكوين النقابة العمالية                            | 20    |
| 146    | مقومات إستراتيجية التفاوض التعاونية                     | 21    |
| 155    | مخرجات العملية التفاوضية في إدارة الصراعات التنظيمية    | 22    |
| 162    | الأقسام الفرعية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)    | 23    |
| 176    | الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بسور الغزلان              | 24    |
| 206    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                | 25    |
| 207    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                 | 26    |
| 207    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي        | 27    |
| 208    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.            | 28    |
| 209    | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة               | 29    |

## فهرس الملاحق

| الرقم | العنوان   | الرقم |
|-------|---|-------|
| 270   | أسئلة المقابلة الموجهة إلى النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان | 01    |
| 274   | الاستبيان   | 02    |
| 279   | قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان                                   | 03    |
| 280   | المخرجات (SPSS)   | 04    |

# مقدمة عامة

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه صعوبات وتحديات تفرضها عليها بيئتها الخارجية بمتغيراتها المختلفة والتي تؤثر على نشاطها، سواء تعلق الأمر بالمتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والمتغيرات السياسية، فتجد هذه المؤسسات نفسها أمام خيارات صعبة لتجاوز مختلف التحديات للبقاء والاستمرار، ومنه البحث الجدي عن أنظمة إدارية قادرة على الصمود والحث على التغيير لا مقاومته، وتحقيق تسيير فعال لمواردها المختلفة، لاسيما المورد البشري، من خلال توفير احتياجاته وكذا العمل على وإنشاء مناخ ملائم ومحفز لتقديم أداء أفضل وتوفير كل المستلزمات اللازمة للعمل.

يعد المورد البشري أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات، حيث على هذه الأخيرة أن تهتم بتكوينه وتطوير قدراته والسعي إلى توفير بيئة عمل ملائمة يشعر فيها بالانتماء والولاء لمؤسسته، وهو المورد الأساسي القادر على مواجهة التغيرات بالبيئة الخارجية من خلال أفكاره المبدعة وتقبله للتغيير بما يتلاءم وهذه التحولات والمستجدات بالبيئة الخارجية بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في نشاطها، ومن جانب آخر وجب الأخذ بعين الاعتبار تحقيق رضا العاملين وتوفير كل احتياجاته، والسعي نحو الحد من حالات الصراع التي يمكن أن تحدث بين عمالها في الأقسام والمستويات المختلفة داخلها، فلا بد من التنسيق بين البيئة الخارجية وبيئتها الداخلية وأن تنظر إلى أهم مورد بها وهو العاملين الذين قد تشوب بينهم حالات صراع والذي يعد أمرا ممكنا الحدوث لأنه ناتج عن التفاعل بينهم.

يعد الصراع التنظيمي من بين المواضيع الهامة بالمؤسسات باعتباره أمر وارد الحدوث بها، سواء بين العمال أو بينهم وبين الإدارة، كما قد تتدخل حلقة النقابة الممثلة للعمال معبرة عن مطالبهم وحقوقهم، وهذا الصراع قد يكون ذو نتائج ايجابية، كما قد تكون نتائجه سلبية فيؤثر سلبا على الأداء بصفة عامة وقد يصل في أشكاله إلى إضراب وحتى إلى غلق المؤسسة في أحيان أخرى، فالصراع التنظيمي يعد صورة للتفاعل تعبر عن حالة تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة بين البدائل، فهو إذا أمر حتمي تتعرض له المؤسسات نظرا للعلاقات والتفاعل مابين الأفراد والجماعات بداخلها، وعلى إدارة المؤسسة أن تتحكم فيه وأن تحوله إلى نقطة قوة لها وأن تحاول تقليله والسيطرة عليه حتى لا تضطر إلى مواجهة نتائجه وانعكاساته السلبية.

تتعدد المداخل المعتمدة لحل الصراع وإدارته بالمؤسسة، ومن ضمن هذه الأساليب نجد عملية التفاوض الإداري، الذي يعتمد عليه لفض حالة النزاع والخلاف بين العمال بالمؤسسة الذي يحدث لأسباب عدة، فيعد التفاوض عملية مهمة في كل جوانب الحياة السياسية، الاقتصادية، التجارية والإدارية، وهو جزء من الحياة اليومية يعتمد في حل المشاكل وعقد الصفقات والوصول إلى الأهداف والمطالب، وهذا ما نلاحظه من جانب المؤسسات التي باتت تركز عليه وتستعمله يوميا لإدارة وتسيير أعمالها وحل مختلف المشاكل والخلافات بها.

يظهر 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.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي بالمؤسسات سلوكاً غير محبذ لما قد ينتج عنه من آثار سلبية تؤثر على نشاط وأداء الأفراد، ومنه السعي إلى تفادي والتخلص من حالات الخلاف عند وجودها أو التخفيف من حدتها، كما قد ينتج عن الصراع التنظيمي نتائج إيجابية عند مساهمته في إحداث تغييرات مناسبة وخلق أفكار جديدة لتحسين الوضع القائم بالمؤسسة، وعليه يفضل على إدارة المؤسسة التعامل مع الصراعات التنظيمية بما من خلال اعتماد آليات مناسبة لذلك من بينها فتح باب الحوار والنقاش بين الأطراف المتنازعة أي فتح باب التفاوض الإداري، وعليه ومن خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما درجة اعتماد مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان على التفاوض الإداري كآلية لحل صراعاتها التنظيمية؟

وكتبسيط للإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالي:

- ما هي مراحل القيام بالتفاوض الإداري؟ وما فيما تتجلى شروطه وأركانه؟
- فيما تتمثل وخصائص وأشكال الصراع التنظيمي؟
- ما هي الاستراتيجيات التفاوضية التي تعتمدها النقابة العمالية لحل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت؟
- ما أهم الأسباب التي يمكنها أن تؤدي إلى وجود حالة الصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت؟
- هل يتم اعتماد التفاوض في حل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

لتحليل إشكالية الدراسة فإنه تم صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

تتبع النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت الإستراتيجية تفاوضية قائمة على التنافس من أجل حل النزاعات التنظيمية.

### الفرضية الثانية:

— أسباب الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت هي أسباب سلوكية ونفسية بالدرجة الأولى.

### الفرضية الثالثة:

— لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

### الفرضية الرابعة:

— لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراعات التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### الفرضية الخامسة:

- لا يوجد فروق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأسلوب المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### ثالثاً: التعريف بأهم المصطلحات والمفاهيم الواردة بالدراسة

✓ **التفاوض:** هو تبادل وجهات النظر بين طرفي أو أكثر حول قضية معينة يتم من خلاله تبادل وتقريب وتكييف وجهات النظر باستخدام كافة أساليب الإقناع أو بتقديم التنازل عن بعض المصالح.

✓ **التفاوض الإداري:** وهو ذلك الحوار أو التبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر، بهدف حسم قضية ما بينهم، فيجمع بين الرؤساء لمراجعة العمل اليومي، أو الرئيس أو من يمثله مع ممثل المرؤوسين لمعالجة المشاكل وقضايا العمل، كما يشمل التفاوض مع النقابة العمالية، والتي تتدخل في حال تطلب الأمر لتدخل النقابة العمالية في الفصل في القضية موضوع النزاع.

✓ **الصراع التنظيمي:** هو حالة الخلاف والاستياء وعدم الرضا التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير على فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالمنظمة، أي قد يكون هذا الصراع فردياً أو جماعياً كما تعد مصادر ومسبباته، ويتم التعبير عنه بعدة أشكال قد تصل إلى سلوكيات غير عقلانية، ومنه في دراستنا تم اعتماد عدة كلمات مرادفات للصراع من نزاع وخلاف وتناقض وعدم التفاهم والتعارض.

✓ **إدارة الصراع التنظيمي:** عملية حل الصراع وتسييره من خلال التحكم فيه أو منع زيادته إلى مستوى أعلى، والعمل على تخفيفه عند ظهوره وتجاوزه المستوى المرغوب فيه، وهذا يكون باعتماد عدة أساليب ونحن في دراستنا ركزنا على آلية التفاوض الإداري في إدارته بشكل خاص.

✓ **النقابة العمالية:** هي تنظيم ممثل لمصالح العمال ومطالبهم تعبر عن أهدافهم وتسعى لتحقيقها، كما تعمل على تحسين ظروف وشروط عملهم من خلال إجراء مفاوضات مع أصحاب العمل كما قد تعتمد أساليب أخرى في حال فشل المفاوضات ورفض الطرف الآخر التفاوض معهم.

✓ **المفاوضات الجماعية:** هي تبادل للآراء ووجهات النظر، تجمع بين أصحاب العمل وممثلي العمال للنظر في القضايا المتنازع عليها وتحقيق مطالب متعلقة بظروف وشروط العمل، حيث تعد هذه المفاوضات جانباً للتفاوض الإداري.

✓ **الاستراتيجيات التفاوضية:** يمكن التعبير عنها هنا بأنها ذلك السيناريو الذي يعتمد عليه المفاوض لتحقيق هدف معين، سواء حل نزاع أو قضية معينة أو عقد اتفاق ما، فهي الإطار العام الذي يوضح أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر، حيث نجد كل مفاوض يدخل المفاوضات بناءً على إستراتيجية تم تبنيها مسبقاً لتحقيق الهدف من التفاوض.

رابعاً: أهمية الدراسة:

للدراسة التي سنقوم بها أهمية تكمن في أهمية الموضوع المدروس، والذي يتناول موضوع الصراعات التنظيمية والتفاوض الإداري وكل متغير له أهميته ومكانته بالمؤسسات واهتمام من قبل الباحثين، وتبرز أهمية الموضوع العلمية والعملية كما يلي:

1- الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية لهذا النوع من الدراسات، يبرز من خلالها مساهمة التفاوض في حل العديد من القضايا والوصول إلى حلول للمسائل العالقة، كما له أهمية في حل الصراعات داخل المؤسسات.

- إظهار مدى مساهمة التفاوض الإداري في حل الصراعات التنظيمية، وهذا من خلال استراتيجياته التي يتم إتباعها للوصول إلى حل للصراعات، والتي تقوم على فتح مجال لطرح الآراء والمشاكل ونقاط الاختلاف والتعارض.

- للصراع دور هام في مجال السلوك التنظيمي حيث أنه يكون لوجود التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومنه فالصراع التنظيمي أمر حتمي لا مفر منه، وأهمية الصراع التنظيمي تعززت من الدراسات والبحث العلمي كأحد أهم المواضيع الإدارية التي يمارسها المديرون ضمن برامج التنمية الإدارية.

2- الأهمية العملية:

- العمل على لفت انتباه المسؤولين والمشرفين بالمؤسسات الاقتصادية حول ما يتعلق بالصراع التنظيمي من نتائج وآثار الصراعات والأسباب المؤدية إليها.

- تنبع أهمية الدراسة فيما تقدمه من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمؤسسات، فيما يخص أسلوب التفاوض المناسب للتعامل مع الصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

- تبرز أهمية دراسة موضوعنا في التطرق إليها في دراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية، أي لا تقتصر دراستنا على الجانب النظري فقط بل يتعداه إلى تطبيق المفاهيم على أرض الواقع، والوصول إلى نتائج واقتراحات يمكن للمؤسسات الاستفادة منها.

خامساً: أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا في المقام الأول إلى إبراز مدى فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، ومنه الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها داخل المؤسسات، وعليه يمكن توضيح أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز الدور الذي تلعبه العملية التفاوضية في تحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة، ومنه الحد من حالات التدمير والاختلاف والصراع وما يترتب عن هذا الأخير من نتائج سلبية.

- تعد الدراسة مصدرا للمعلومات بالنسبة للدارسين وأصحاب الأعمال حول ما يمكن أن يحققه التفاوض الإداري من مزايا وإحداث استقرار داخلي، مع تهيئة جو عمل بمتطلباته الكاملة للدفع والحفز على العمل والأداء الجيد بعيدا عن وجود صراع قد يضعف الأداء والانسجام والتعاون بين الأفراد.
- إيضاح أهمية وجود نقابة عمالية تدافع على مطالب العاملين بما يشجعهم على الأداء الأفضل، من خلال بعث مناخ تنظيمي محفز ومشجع، وهذا التدخل يكون عندما تكون هناك مشاكل عالقة أو استغلال للعاملين والخروج عن الشروط المحددة مسبقا أو لأسباب أخرى.
- التعريف بظاهرة الصراع التنظيمي والتعريف بالتفاوض الإداري كأحد المداخل المساهمة في حله، والعمل على التأكيد على أهمية اعتماد الاستراتيجيات التفاوضية القائمة على التعاون للوصول إلى حل للخلافات القائمة.
- محاولة لفت انتباه المسؤولين والمشرفين إلى أن الصراعات أمر حتمي بأي مؤسسة، وتغيير النظرة نحوه إلى النظرة الإيجابية وأنه يمكن التعامل معه باعتماد أساليب منها التفاوض الإداري الذي يتم من خلاله طرح نقاط الخلاف وتوحيد وجهات النظر المتعارضة.

#### سادسا: الدراسات السابقة

حسب اطلاعنا على دراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فإننا لم نجد أي دراسة تحمل نفس عنوان دراستنا بشقيه أي متغيريه الصراع التنظيمي والتفاوض الإداري، فهناك دراسات تناولت جانب من التفاوض الإداري وهو التفاوض مع النقابة العمالية لتكريس مبدأ السلم الاجتماعي، كما أنها لم تتطرق إلى جانب ميداني وإنما كانت دراسة نظرية فقط، ومنها ما درست الصراع التنظيمي وتم ربطه مع متغيرات أخرى مثلا نجد أثره على الرضا الوظيفي من خلال دراسة الأبعاد التي يمكنها أن تحقق الرضا وهي القيادة والرقابة والاتصال، كما هناك من الدراسات من ركزت على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالتركيز على جزء محدد منها وليس جميع الاستراتيجيات، ومنه فإن من الدراسات التي تناولت جانب من جوانب الموضوع هي كما يلي:

#### الدراسة الأولى:

نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي وتوضيح طبيعة هذا الأخير، والعمل على تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للأفراد والجماعات بالمنظمة، كما تسعى في الجانب التطبيقي إلى التأكد من صحة الفرضيات المعطاة والتعرف إذا كان هناك تأثير بين المتغيرين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- الصراع عملية تتم بصفة مرحلية متسلسلة وليست دفعة واحدة.

- تتجلى العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في عناصر هي القيادة، الاتصال والرقابة.
  - وجود أثر كبير لإدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين الذي يخضع رضاهم الوظيفي لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة.
  - القيادة والاتصال والرقابة تؤدي دورا فاعلا في إدارة الصراع وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.
- إسهامات الباحثة:** هذه الدراسة قامت بدراسة متغير واحد من متغيرات بحثنا وهو الصراع التنظيمي حيث ركز في دراسته على إعطاء مفهوم له والتركيز على أثره في الرضا الوظيفي للعامل، وقد ركز في دراسته الميدانية على هذا الجزء مع تطرقه إلى بعض الأساليب في إدارة الصراع التنظيمي دون التطرق إلى أهمية العملية التفاوضية في ذلك والتي تبنى على أهمية الأخذ بآراء الآخرين والتعرف على مدى رضاهم عن النتائج المتوصل إليها من اعتماد عدة أساليب في حل الصراعات القائمة، وكذا أهمية التفاوض في حل النزاعات بما أن التركيز كان على مدى تأثير هذه النزاعات على رضا العاملين، وكذا تناسي دور النقابة في التعرف على مدى رضا العاملين والعمل على تحقيقه.

### الدراسة الثانية:

- دراسة قام بها ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الصراعات التنظيمية على فعالية العملية التسييرية بالتنظيم، حيث تمت دراسة العوامل المساهمة والمسببة في إثارة هذه الصراعات، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية واختار عينة من الباحثين بدائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة، وحاول من خلالها التعرف على تلك العوامل التي يمكنها أن تساهم في إثارة الصراع كوجود عدم الانضباط وعدم التقدير والاحترام ووجود رقابة مشددة وغير ذلك من العوامل.
- ومن بين نتائج الدراسة المتوصل إليها الآتي:

- أن أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية تساهم في إثارة الصراعات بالمنظمة، ومنه تؤثر على فعالية التسيير بها.
- عدم مشاركة العمال والاستماع لآرائهم وعدم الاتصال بهم بشكل مستمر سيساهم في إثارة وظهور الصراعات بداخل التنظيم.
- وجود اختلاف واضح في خصائص البناء الاجتماعي وخصائص البيئة الاجتماعية والثقافية ومستويات النمو الاقتصادي والاجتماعي ووجود اختلاف في السلوك الإنساني كلها متغيرات تؤثر في توجيهها نحو النجاح وفي الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الفعالية.

**إسهامات الباحثة:** من خلال هذه الدراسة لاحظنا أنا الباحث ركز على التعرف على انعكاس الصراعات التي تحدث بالمؤسسة وذلك بتركيزه على فهم وإبراز الأسباب المساهمة في إثارة الصراعات تم التركيز على الجوانب التسييرية في خلق الصراعات التنظيمية، إلا أنه هناك جملة من العوامل التي يمكن أن تتسبب في وجود نزاعات سواء سلوكية، نفسية

وثقافية، كما أنه كان لابد من إبراز الدور الإداري في حل هذه الصراعات فالتكلم عن العملية التسييرية سنأخذ جانب التحوار والتشاور بين الأطراف التسييرية بالمؤسسة، كما جاء بدراستنا حيث ركزنا على الجانب التسييري في حل أو عدم حل النزاعات القائمة بناء على نجاح أو فشل التفاوض الإداري وكل هذا من خلال التركيز على نوع وطبيعة الإستراتيجية المعتمدة من قبل المسؤول والمشرف في التعبير عن انشغاله ومشاكله وماذا يريد بالضبط.

### الدراسة الثالثة:

دراسة محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات قسنطينة- سطيف- بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.

هدفت هذه الدراسة في المقام الأول إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، حيث تم التركيز على معرفة الأساليب الأكثر تطبيقا في حل والتعامل مع الصراع التنظيمي من قبل المؤسسات محل الدراسة، ومنه توجيه المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى أساليب إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية أكثر.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج ومن بينها:

- تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام أسلوب التعاون والتفاهم والحوار، تجنب الصراع واعتماد السلطة.

-توجه أفراد العينة نحو أسلوب التعاون لمعالجة المواضيع محل الاهتمام.

- يأتي اعتماد أسلوب التجنب في المقام الثاني، حيث يتم تبنيها من قبل أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات المعنية.

**إسهامات الباحثة:** ركز الباحث في دراسته هذه إلى التعرف على الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي والتي تمثلت في التعاون، وتجاهل الصراع وفرض السلطة، وهي نفس الأساليب التي ركزنا فيها في دراستنا إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار باقي الأساليب الهامة في إدارة الصراع التنظيمي، وهي ضمن مصفوفة إدارة الصراع التنظيمي التي وجب أخذها بعين الاعتبار، فقد يمكن اعتماد الاساليب المذكورة كما قد يمكن اعتماد أساليب أخرى وهذا أمر وارد الحدوث بأي مؤسسة وهنا أشير إلى أسلوب المجاملة بتلبية طلبات العمال مباشرة، أو إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى لإدارته، حيث هذه الأساليب ككل منها ما يأخذ طابع الحوار مع الأطراف المعنية أي التفاوض معهم ومنها من يتجنب الحوار أو يفرض رأيه في حل الصراعات وهذا ما ركزنا عليه، أي على جميع أساليب المحتملة في إدارة الصراعات التنظيمية ومكانة التفاوض الإداري في ذلك، إضافة إلى أنه وجه الاستبيان إلى جميع العمال عكس تركيزنا كان موجه إلى المسؤولين والمشرفين بالمؤسسة، كما قمنا بتوجيه مقابلة إلى النقابة العمالية التي لها دخل كبير في حل الصراعات داخل المؤسسات.

## الدراسة الرابعة:

حسين محمد المشهراوي، أثر المتغيرات الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العوامل الثقافية على عملية التفاوض بين رجال الأعمال في قطاع غزة ووضع تصور واقتراحات للقائمين على عملية التفاوض بناءً على نتائج الدراسة، وكذا إبراز أهمية خبرة المفاوض في الحصول على أحسن العروض.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- المفاوضون بالشركات الفلسطينية يهتمون بتعلم لغة الطرف الآخر والتحديد لغة المورد لأنه جزء من تعلم ثقافة الآخرين.

- يقوم المدراء الذين يقومون بالتفاوض بالإعداد الجيد لاستقبال الطرف الآخر بهدف إعطاء انطباع حسن للآخرين وهذا ما يزيد الألفة الاجتماعية.

- المفاوضون في الشركات البلاستيكية لا يثقون بمن يتعاملون معه أول مرة.

- يحاول المفاوض الفلسطيني إبقاء نظره موجه نحو وجهة المفاوض أثناء قيام المفاوض بالتحدث معه، لأن ذلك يعد احتراماً للآخرين واهتماماً لحديثهم.

**إسهامات الباحثة:** ركزت الدراسة على دراسة متغير واحد من دراستنا، حيث ركز على التعرف جانب مهم في إنجاح العملية التفاوضية وهو العوامل الثقافية أي جانب من المهارات التفاوضية التي وجب على المفاوض أن يركز عليها ويكتسبها لقيامه بتفاوض مع طرف آخر، وهذه المهارات يكون تطبيقها في إنجاح تطبيق الاستراتيجيات التفاوضية المتبعة، فالدخول للتفاوض بإستراتيجية تعاونية تأخذ في طياتها الإلمام بمهارات كحسن الإصغاء وتفهم موقف الطرف الآخر وغير ذلك، حيث أن الباحث ركز على هذه المهارات في جانب التفاوض التجاري فقط، حيث قمنا بالتطرق إلى هذه المهارات في دراستنا والتعرف على أهم أهمها واللازمة للقيام بتفاوض ناجح من خلال إجراء مقابلة مع أطراف من المؤسسة محل الدراسة لحل النزاعات القائمة بها وركزنا على جانب التفاوض الإداري، كما تم توضيح بعض هذه المهارات في عبارات الاستراتيجيات التفاوضية المعتمدة بالمؤسسة وهذا لحل مختلف النزاعات القائمة وليس في عقد الصفقات والأنشطة التجارية.

## الدراسة الخامسة:

مخلوف كمال، مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والإضراب كوسيلة ضغط، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص قانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، 2014.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية السلم الاجتماعي في العمل وما تمثله المفاوضات الجماعية كآلية تساهم في استقرار علاقات العمل وتكريس مبدأ السلم في العمل وذلك لما تتمتع به من خصوصيات تميزها عن بقية آليات العمل الجماعية، وفي المقابل يعترف المشرع للعمال بحق الإضراب الذي يتم اللجوء إليه في حالة عدم توصل الأطراف المعنية إلى اتفاق لتنظيم علاقات العمل.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

— تزايد عدد العمال وتنوع مجالات العمل أدى إلى تعاظم قوة الطبقة العاملة وتأثيرها في المجتمع، وهذا كان سببا في تغيير نظرة المشرع إلى قانون العمل إلى أن وجود هذا القانون هو تدعيم للسلم الاجتماعي في العمل.  
— النظر إلى طبيعة العلاقات المهنية التي تجمع طرفين يختلفان من حيث المراكز القانونية والمصالح فإن هذه العلاقة أحيانا يشوبها خلافات قد لا تتم تسويتها بسبب الرفض في الدخول إلى مفاوضات أو لفشل المفاوضات في الوصول إلى حل.

— حاول المشرع الجزائي تحقيق التوازن بين الأحكام المنظمة لكل من المفاوضات والإضراب تدعيما للسلم الاجتماعي.

**إسهامات الباحثة:** تناولت هذه الدراسة جزء من متغير الدراسة أي جزء من التفاوض الإداري وهو المفاوضات الجماعية وهي التي تقوم بها النقابة العمالية للتعبير والدفاع عن العمال، والتي قمنا بدراستها مع دراسة أوسع للتفاوض الإداري وإجراء دراسة ميدانية، حيث ركزت هذه الدراسة على مفهوم السلم الاجتماعي وما تمثله المفاوضات الجماعية كآلية لتكريس هذا المفهوم من خلال ما تساهم به من علاقات العمل وتسيير الصراعات التنظيمية بالمؤسسة والأحقية في القيام بإضرابات كآلية للمطالبة بالحقوق والدعوة إلى عقد مفاوضات تأخذ آراء واهتمامات الآخرين، وهذا الإضراب معترف به وحق مشروع للعمال لتحقيق مطالبهم ولفت نظر الإدارة لما يهتمهم ويشغلهم، وقد قمنا في دراستنا بالتطرق إلى هذا الجانب من المفاوضات مع النقابة العمالية مع التركيز على أهم جزء لتحقيق مفاوضات ناجحة وهو الإستراتيجية التفاوضية المتبعة، كما قمنا بتطبيق ذلك على أرض الواقع بإجراء مقابلة مع ممثل النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة.

**سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:**

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

**1- الأسباب الموضوعية:**

- إبراز دور التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات وتوضيح العلاقة بينهما.
- إبراز آليات فض الصراع إلى جانب التفاوض الإداري والعمل على إظهار النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي.
- التأكيد على حتمية الصراعات التنظيمية في المؤسسات وتأكيد ضرورة توجيهها بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

➤ الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الوطنية بمرجع جديد متخصص في مجال التفاوض الإداري والصراع التنظيمي وجانب العلاقة بينهما.

## 2- الأسباب الذاتية:

➤ بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال الإستراتيجية أردنا دراسة العلاقة بين التفاوض الإداري والصراع التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

➤ قلة الدراسات الشاملة لموضوع الدراسة أي علاقة التفاوض الإداري بالصراع التنظيمي.

➤ التعرف على إستراتيجيات التفاوض الإداري المناسبة لإدارة الصراعات والوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف ذات المصلحة.

➤ إبراز أسباب الصراع التنظيمي ونتائجه بالمؤسسات الاقتصادية.

➤ محاولة إبراز دور التفاوض الإداري في حل الصراع داخل التنظيم على أرض الواقع.

## ثامنا: صعوبات الدراسة:

يمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية:

➤ تخوف عدة أطراف من الإدلاء ببعض المعلومات المتعلقة بالصراع التنظيمي داخل مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

➤ صعوبة إجراء مقابلة مع أعضاء النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لتهرب بعض الأطراف من إجراءاتها أي عدم رغبتهم وخوفهم من الإدلاء بمعلومات تخص المؤسسة.

➤ مطالبة بعض الأطراف بالمؤسسة محل الدراسة عدم ذكر أسمائهم وتحفظهم من تقديم بعض المعلومات، نظرا لحساسيتها وأثرها على وظيفتهم وهذا من وجهة نظرهم، ما دفعنا إلى عدم ذكر المعلومات لعدم ذكر المصدر المأخوذ منه والتي تعد مطلبا أساسيا للقيام بالبحث.

## تاسعا: المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة والإجابة على الأسئلة الفرعية، ولأجل اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيري الدراسة واستعراض الإطار المفاهيمي المتعلق بهما أي الصراع التنظيمي والتفاوض الإداري، وتم أيضا اعتماد منهج التحليلي في الجانب التطبيقي في تحليل النتائج المتوصل إليها بهدف التعرف على مدى وجود الصراع بالمؤسسة محل الدراسة وأسبابه ونتائجه، ومدى اعتماد التفاوض في حله مقارنة بأساليب أخرى، وكذا التعرف على العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة.

## عاشرا: أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي، والتي تمثلت في:

**1- المسح المكتبي:** حيث قمنا بالاطلاع على مختلف الأبحاث والأدبيات التي كتبت عن أحد المتغيرين أو كلاهما معا، حيث شملت الاطلاع على الكتب الموجودة بالمكتبة والمجلات والأطروحات والرسائل ومواقع الانترنت.

**2- الدراسة الميدانية:** والتي شملت دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة والتي قمنا فيها بتطبيق الجانب النظري على أرض الواقع، للإلمام بمختلف المتغيرات والإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات هنا على الأدوات التالية:

**- الاستبيان:** حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، والتي تضمنت هذه الاستمارة قسمين قسم يشمل الأسئلة الشخصية والوظيفية وقسم ثاني يشمل مجموعة من الأسئلة التي تشمل أربع (04) محاور، وبعد عملية استرجاع الاستبانة واستبعاد الاستمارات غير المعبئة تم تحليلها باعتماد أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات.

**- المقابلة:** كانت المقابلة ضرورية للحصول على معلومات ضرورية كعدد العمال بالمؤسسة وعن الغيابات والاستقالات وغيرها من مصلحة المستخدمين، ومعلومات تخص تطور الإنتاج في السنوات الأخيرة من مصلحة الإنتاج ومقابلة مع المستشار القانوني للمؤسسة حول النزاعات القائمة بالمؤسسة والقانون المطبق للتعامل معها، كما قمنا بمقابلة أساسية تمس موضوع دراستنا مع ممثل النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت وكانت أسئلتها محددة مسبقا في استمارة للتعرف على تدخل النقابة في حل الصراع ومدى اعتمادهم للتفاوض ومدى فاعلية هذا الأخير في حل النزاعات القائمة بالمؤسسة ومجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيري الدراسة وعلاقتها ببعض.

**- الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة المتعلقة بمعلومات عن المؤسسة نشاطها وتأسيسها.**

## الحادي عشر: تقسيمات الدراسة

قمنا في دراستنا هذه بالتعرف على مدى مساهمة وفاعلية التفاوض الإداري في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل ذلك قمنا بالإلمام بمتغيري الدراسة أي بالتفاوض الإداري والصراعات التنظيمية من خلال ما تم إيضاحه سابقا من مفاهيم متعلقة بهما وكذا جانب العلاقة بينهما، وأجرينا دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات حيث وقع اختيارنا على شركة الإسمنت بسور الغزلان، حاولنا من خلالها التماس الصراعات الموجودة فيها وأسبابها ونتائجها وأساليب المعتمدة في حلها وتسييرها بالتركيز على المتغير الأساسي في الدراسة وهو من بين الأساليب المساهمة في إدارتها وهو التفاوض الإداري.

وعليه، فان دراستنا تم تقسيمها إلى أربعة فصول، الثلاث فصول الأولى نظرية والفصل الأخير تطبيقي، ملمة بجوانب الموضوع حيث:

تناولنا في **الفصل الأول** كل ما يتعلق بجانب التفاوض الإداري والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا فيها ماهية التفاوض الإداري والذي أخذنا فيها بعين الاعتبار تعريفه وأهميته، خصائصه، عناصره ومكوناته، أركانه ومستوياته وهذا في

المبحث الأول، أما المبحث الثاني فكان التركيز على جملة من العناصر وهي التعريف بالشروط المطلوبة للعملية التفاوضية ومراحل التفاوض الإداري ومعوقات نجاحه، وتم في المبحث الثالث التطرق إلى المهارات المطلوبة للقيام بالعملية التفاوضية والمبادئ اللازمة احترامها وإتباعها من قبل المفاوض، وكذا التحليل التقييمي للعملية التفاوضية وهنا أخذنا اتجاه النظريات التفاوضية وتحليلها للعملية التفاوضية.

تطرقنا في **الفصل الثاني** إلى الجوانب المتعلقة بالصراع التنظيمي حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول أخذنا بعين الاعتبار مفهوم، خصائص وأنواع الصراع التنظيمي، أما في المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن مراحل، نتائج أشكال وصور الصراعات التنظيمية، وفي المبحث الثالث فقد **أخذنا** جانب أساسي وهو إدارة الصراع التنظيمي أي مفهوم لعملية تسيير وحل الصراع التنظيمي والأساليب التنظيمية والإدارية التي يمكن أن تتبع في سبيل ذلك، إضافة إلى التعريف بمصنوفة حل الصراع التنظيمي.

أما **الفصل الثالث** فتعرفنا من خلاله على كيفية مساهمة التفاوض الإداري في إدارة وحل الصراع التنظيمي، حيث ترجع فعاليته في حله من عدمه إلى طبيعة الإستراتيجية التفاوضية المستخدمة في ذلك، حيث إذا بنيت على التعاون والتنازل لأجل إبقاء العلاقة جيدة بعيدة على الخلافات فهذا سيؤول إلى حل الخلافات ونجاح العملية التفاوضية أما إذا بنيت الإستراتيجية على التنافس والعداء والمصالح الذاتية فهذا سيصعب من الوصول إلى حل يرضي الأطراف ويحل النزاع، وهذه الاستراتيجيات يعتمدها الرؤساء والمدراء والمشرفين بالمؤسسة إلى جانب النقابة العمالية التي يحول إليها موضوع فض النزاع في حال عدم نجاحه بين الأطراف المعنية، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا فيها مفهوم للنقابة العمالية والتي تعد مهمة في التفاوض الإداري للمطالبة لحقوق وحل خلافات العاملين، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار شروط ووظائف التفاوض مع النقابة العمالية، لتتطرق في المبحث الثالث والأخير إلى الإستراتيجيات التفاوضية المساهمة في حل الصراعات التنظيمية.

أما **الفصل الرابع** وهو الفصل التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية والذي حاولنا من خلالها إلى إظهار مدى اعتماد التفاوض الإداري في حل الخلافات وما هي الاستراتيجيات الأكثر اعتمادا والأكثر مساهمة في حل النزاعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت محل دراستنا، حيث قسم الجانب التطبيقي إلى أربع مباحث تناولنا فيها تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وأشكال الصراعات التنظيمية بها وواقع التفاوض مع النقابة العمالية، ثم عرضنا منهجية الدراسة الميدانية، لنقوم في الأخير بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

ليتم الوصول إلى خاتمة للدراسة ككل قمنا فيها باستعراض النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، وإثبات أو نفي للفرضيات المقدمة في بداية الدراسة، وبعدها تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة والتوصيات.

## الفصل الأول

### مدخل إلى التفاوض الإداري

## تمهيد

ترتكز مختلف العلاقات والمعاملات سواء كانت تجارية اقتصادية أو اجتماعية وسياسية وغيرها من العلاقات، التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد في مجالات عدة على محادثات تكون فيها عملية التفاوض العملية الأساسية، فمثلاً نجد في البيع والشراء وفي المعاملات بين المجموعات البشرية وفي الحياة اليومية، كما تعتمد شعوب العالم على آلية التفاوض في حل النزاعات في مجالات شتى، سعيًا منها نحو إيجاد حل يرضي جميع الأطراف بشكل يُمكن من تحقيق مصالحهم وأهدافهم المنتظرة نظير اعتماد هذا الأسلوب، وهذا التفاوض ما هو إلا حوار وتبادل للآراء بين طرفين أو أكثر من أجل توحيد وتقريب وجهات النظر المتعارضة والوصول إلى تفاهم وتوافق بين هاتين الأطراف.

في ظل تطور العلاقات في مختلف المجالات أصبح التفاوض أسلوبًا لتسوية المشاكل وحل النزاعات وخنق الأزمات والوصول إلى التفاهم وتحقيق المصالح، من خلال تحقيق توافق وتوحيد للآراء والوصول إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة، وما نعيشه هو عصر المفاوضات ما بين الأفراد أو الدول أو الشعوب، فكل جوانب الحياة تحتاج إلى التفاوض، وهو أمر حتمي لأنه المخرج المناسب لمعالجة القضايا المتنازع فيها، باعتباره أداة للحوار الأكثر تأثيرًا من الوسائل الأخرى لحل الخلافات، كما أنه ضمن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تسيير أنشطتها وحل الصراعات التنظيمية التي يمكن أن تحدث بها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة ما يلي:

المبحث الأول: تقديم للتفاوض الإداري.

المبحث الثاني: شروط ومراحل التفاوض الإداري.

المبحث الثالث: مبادئ ومهارات التفاوض الإداري.

**المبحث الأول: تقديم للتفاوض الإداري**

عرف موضوع التفاوض قدر كبير من الاهتمام من طرف العلماء والباحثين في العلوم الإنسانية منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي، ولقد تركز اهتمامهم على ضرورة تطوير إطار نظري للتفاوض، حيث نجد أن هذا الأخير بالرغم من قدمه كعملية ونشاط إلا أن أهميته ازدادت في هذا العصر، وبما فيه أنواعه والتي نجد من ضمنها التفاوض الإداري الذي يعد ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسات في تسيير شؤونها وتحقيق أهدافها على نحو أمثل.

**المطلب الأول: مفهوم التفاوض الإداري**

تعد الأهمية التي يحظى بها التفاوض كبيرة باعتباره عمل حيوي وضروري لحل التناقض والصراع التي تقع فيه الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار حول المواضيع والقضايا التي تهم الأفراد والمجتمع، حيث تعتمد المؤسسات في مناقشة قضايا العمل والمشاكل والخلافات المطروحة بهدف الوصول إلى حالة من الرضا والتفاهم.

**الفرع الأول: تعريف وأهمية التفاوض الإداري**

للتفاوض الإداري عدة تعاريف وأهمية بالغة تناولها الباحثون من زوايا مختلفة كل حسب تخصصه ووجهة نظره للموضوع.

**أولاً: تعريف التفاوض الإداري**

التعريف اللغوي للتفاوض بصفة عامة: "يقال (فوض تفويضاً) إليه الأمر، في اللغة العربية صيره إليه وجعله الحاكم فيه، وتفاوض القوم في كذا أي فاوض بعضهم بعضاً، وتفاوضوا في الحديث أي أخذوا فيه، ومفاوضة العلماء أي محادثتهم في العلم، ويأخذ ما عند غيره ويعطي ما عنده، وفاوضه في الأمر مفاوضة أي بادلته الرأي فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفي الحديث بادلته القول، وفي المال شاركه في تسميره"، أما المعنى الاصطلاحي للمفاوضات هي "التحاور والمناقشة وتبادل الأفكار والآراء والمساومة بالتفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلى اتفاق معين حول مصلحة أو حل لمشكلة ما اقتصادية، قانونية، تجارية أو سياسية"<sup>1</sup>.

يعرف التفاوض كذلك على أنه "قيام أطراف ذات علاقة مستقبلية بتناول الاقتراحات والمساومات والدراسات والتقارير والاستشارات القانونية، ومناقشة الاقتراحات التي يرضعها سوية أو ينفرد أحدهما بوضعها ليكون كل منهما على بينة مما يقدمان عليه للوصول إلى أفضل النتائج التي تحقق مصالحهما"<sup>2</sup>.

التفاوض هو "تلك العملية الخاصة بحل صراع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلاله يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى حل مقبول يحقق المصلحة لكل منهما"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 46-47.

<sup>2</sup> سعد حسين عبد الملحم، التفاوض بالعقود عبر شبكة الأنترنت، مجلة كلية الحقوق، المجلد 12، كلية الحقوق، جامعة النهرين، العراق، 2005، ص: 81.

<sup>3</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 110.

يعد التفاوض "عملية تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العدد من المساعي بين الطرفين المتفاوضين بهدف التوصل إلى اتفاق"<sup>1</sup>.

يعتبر التفاوض "عملية تسوية المشاكل الاجتماعية بين الشركاء الاجتماعيين، من خلال إعداد تقارير ومناقشات وعرض وجهات النظر حول المصالح المتعارضة بينهم للوصول إلى اتفاق"<sup>2</sup>، وهو تناول وجهات نظر متعددة تعكس آراء كل طرف، حال إبداء آرائهم حول موضوع معين<sup>3</sup>.

يعد التفاوض "تداول الأفكار والآراء بالتفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلى اتفاق معين حول مصلحة أو مشكلة ما"<sup>4</sup>.

ومن جانب آخر نجد أن التفاوض الإداري هو "موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر، حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وتكييف وجهات النظر، واستخدام أساليب الإقناع كافة للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة، بإجبار الطرف الآخر القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية"<sup>5</sup>.

التفاوض الإداري هو "التفاوض الذي يهدف إلى مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة بتحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية، إذ لا بد على المفاوض الإداري النجاح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد أو المشكلة التي قد تواجهها المؤسسة، ولا بد من تجنب إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض تنعكس سلباً وتأزم المشكلة بدلاً من حلها"<sup>6</sup>.

التفاوض الإداري هو "التفاوض المعتمد في مواجهة المشكلات والوصول إلى تحقيق مصلحة المؤسسة لتحسين الأداء والإنتاج والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية في المؤسسة، إذ لا بد على المفاوض الإداري أن يعي المهارات التفاوضية اللازمة لذلك"<sup>7</sup>.

يشتمل التفاوض الإداري الاعتماد المتبادل بين صانع القرار وهو المدير والأطراف الأخرى، فقد يحتاج الرئيس موافقة رؤوسه في فعل شيء ما، ويمكن أن يتم التفاوض لتلبية مصالح العاملين والتخلص من المخاوف التي قد تحصل بين الأطراف المتفاوضة حول موضوع معين وللحصول على مصالح معينة<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> ايناس مكي عبد نصار، التفاوض الالكتروني: دراسة مقارنة في ظل بعض التشريعات العربية المعاصرة، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 61، العدد 3، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، 2013، ص: 948.

<sup>2</sup> david duchamp, loris guery, La Gestios des Ressources Humaines, nathan, France, 2011, p: 134.

<sup>3</sup> نبيه ابراهيم اسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2007، ص: 12.

<sup>4</sup> حسان علي مسلم الطائي، دور الادارة في مرحلة المفاوضات العقدية، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، العدد 16، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة كركوك، العراق، 2016، ص: 602.

<sup>5</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 58.

<sup>6</sup> إيهاب كمال، أحمد محمد صبري، مهارات الإقناع ودبلوماسية التفاوض، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص: 18.

<sup>7</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>8</sup> -Gavin Kennedy and Other, Negotiation, Edinburgh Business School Course, Scotland, 2015, p: 4.

التفاوض الإداري هو "ذلك النوع من أنواع الحوار أو التبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر، بهدف حسم قضية ما بينهم، فيجمع بين الرؤساء لمراجعة العمل اليومي أو الرئيس أو من يمثله مع ممثل المرؤوسين لمعالجة القضايا العالقة<sup>1</sup>، والتفاوض الإداري قد يتم اعتماده عندما تعاني المراكز الإدارية من العزلة أو بسبب وجود تنافس بين الأفراد أو الرؤساء والأتباع الذي قد يتطور إلى صراع، الأمر الذي سيحتم الاعتماد على التفاوض الإداري لتوضيح وحل المشكل مع الآخرين"<sup>2</sup>.

ويمثل التفاوض الإداري صورة من صور التفاوض الذي تمارسه المؤسسات، ويأخذ شكل تفاوض غير رسمي والذي هو نتاج طبيعي لتفاعل المديرين كما يمثل جانب أساسي من العملية الإدارية، وشكل تفاوض رسمي الذي يتم بين الإدارة وإدارات المؤسسات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إدارية أو بغرض دمج شركتين، ومنه قد يشمل التفاوض الإداري ما يلي<sup>3</sup>:

- تفاوض بين المديرين بالمستويات الإدارية بطريقة غير رسمية، وكثيرا ما نجد هذا النوع في العلاقات التبادلية بين الإدارات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة بخصوص قضية معينة والوصول إلى اتفاق؛
- تفاوض في الاهتمامات أو المصالح حيث قد ينشأ نزاع وخلاف بالمنظمة أو بين المنظمات أو بين أطراف أخرى، ويكون هذا النزاع في الاهتمامات ويحدث هذا النوع من التفاوض الرسمي عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منها الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف، فالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور أو ساعات العمل وظروفه يعتبر تفاوضا في الاهتمامات والمصالح وزيادة الأجور تعتبر مكسب للعمال وفي نفس الوقت خسارة لأصحاب المصالح.

التفاوض الإداري هو "ذلك التفاوض الذي ينشأ لوجود علاقات وتشابك المصالح المختلفة المتعددة، ونشأة المشاكل بين أصحاب العمل والعمال أو بين المسؤولين أو لمراجعة العمل اليومي بالمؤسسات"<sup>4</sup>. ومن خلال ما سبق تقديمه من تعاريف عن التفاوض يمكن تعريفه على أنه عملية طرح وجهات النظر بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو مشكل، والسعي إلى توثيق العلاقة وإخفاء حالات الاختلاف الموجودة بين الأطراف المتفاوضة، والتفاوض الإداري هو عملية التحاور والتشاور وتبادل الآراء المختلفة لحل المشاكل العالقة بالمؤسسة فيجمع بين الرؤساء والمسؤولين لحل خلافات العمل أو لمناقشة العمل اليومي، كما يمكن أن يجمع بين رب العمل وممثلي العمال في حال وجود خلافات مع العاملين، ونجد أن العملية التفاوضية من خلال ما سبق يمكن إدراج عناصرها في:

<sup>1</sup> بشرى محمود قاسم واخرون، أثر استراتيجية التفاوض على الأصالة الرياضية والتحصيل لدى طالبات الصف السادس العلمي في الرياضيات، مجلة الأستاذ، العدد 204، المجلد 2، كلية التربية- ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص: 78.

<sup>2</sup> عليوة السيد، مهارات التفاوض: سلوكيات الإتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات العربية للعلوم الإدارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1987، ص: 4.

<sup>3</sup> نبيلة جعيجع، التفاوض الدولي، نقلا عن الموقع:

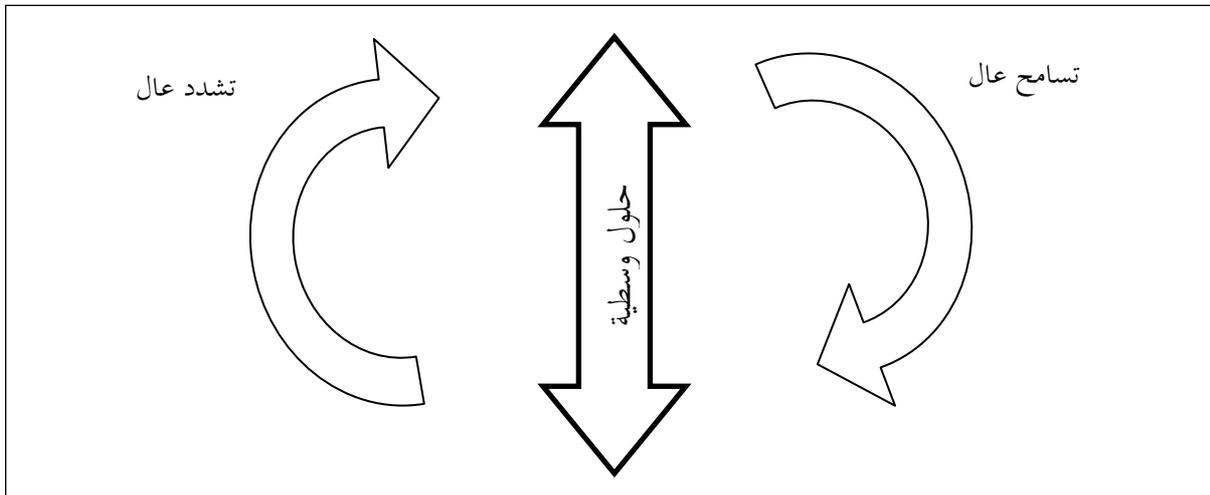
virtuelcampus.univ-msila.zd//CTéIch\_Et\_Techniques de Négociation\_International, consulté le 08/04/2018, à 15:15.

<sup>4</sup> بشار الحريري، مجالات التفاوض، نقلا عن الموقع:

img87.xooimage.com/files/d/4/3/livre-pourparlers-381573c.pdf, consulté le 08/05/2017, à 15:30.

- أطراف التفاوض؛
  - وجود مسألة أو قضية موضوع اهتمام أطراف التفاوض أو صراع أو خلاف حدث أو يمكن أن يحدث؛
  - توفر ركن الإرادة، فالتفاوض لا يفرض وإنما يتم بإرادة أطرافه؛
  - توافر مصالح أو الاهتمام المشترك بين أطراف التفاوض؛
  - اعتقاد أطراف التفاوض بأن التفاوض هو أفضل وسيلة للتوصل إلى حل مقبول لمسألة أو القضية محل الاهتمام.
- يفترض مفهوم التفاوض الإداري أنه لا يوجد موقف تفاوضي معياري ناجح أو فعال في جميع الحالات، فافتراضات التفاوض وفق أحدث الدراسات هي كالاتي<sup>1</sup>:
- أنه فن يعتمد على معطيات وحالات وظروف معينة، محددة زمنيا ومكانيا ونفسيا؛
  - 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.
  - إن التفاوض تحكمه معادلة تتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 01 ) معادلة التفاوض



المصدر: بشير العلق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص12.

يوضح الشكل أن التفاوض ينطوي على قدر عالي من التسامح والتشدد في الوقت ذاته، أو في أوقات متفاوتة وأن حالات التسامح والتشدد هذه تفضي إلى حلول وسطية، لكن لا أحد يعرف تماما متى يتوصل المفاوضون إلى هذه الحلول الوسطية أبدا ولهذا فإن حالة التفاوض المثالية تستلزم التنسيق بين المفاوضات وحالات التسامح والتشدد إلى ما يمكن وصفه بالحلول الوسطية.

<sup>1</sup> بشير العلق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:11.

## ثانيا: أهمية التفاوض الإداري.

إن المفاوضات من المواضيع البالغة الأهمية في حياتنا المعاصرة، سواء على مستوى الفرد أو المنظمات حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها بني البشر في حياتهم اليومية، فعلى الرغم قدم المفاوضات كعملية ونشاط إلا أنها أصبحت في أيامنا هذه ذات أهمية متزايدة حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر "عصر التفاوض" ويمكن إبراز أهمية التفاوض بصفة عامة وبمختلف مجالاته المتعددة كما يلي<sup>1</sup>:

- التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز النزاعات والمشاكل؛
- التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره؛
- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة في تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛
- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرصيات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية؛
- إن أهمية التفاوض من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام فكم من حروب امتد سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات؛
- من خلال التفاوض يعمل الأفراد مع بعضهم ويفكرون بالطريقة التي تخدم مصالحهم، فالتفاوض هنا يمثل أنسب المسالك لتأهيل التعايش السلمي بين الأفراد على اعتبار أنه يقوض الخلافات ويحجم الصراعات<sup>2</sup>؛
- يسمح التفاوض بتحقيق نهج شامل للمشاكل، فمن خلاله يتم الوصول الى مقترحات وحلول وسط للمشاكل المطروحة، لكونه ينطوي على مهارات من جانب الأطراف المتفاوضة<sup>3</sup>؛
- تظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقات التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، كما أن التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا والوصول إلى حل لمشكلات المتنازع عليها، ويمكن إرجاع أهمية التفاوض إلى<sup>4</sup>:

**1. ضرورة التفاوض والحاجة إليه:** فالإنسان طول حياته في عمليات تفاوضية مثل:

- أ. على المستوى الشخصي: ( يتفاوض الفرد مع الزملاء والرؤساء مثلا ).
- ب. على المستوى التنظيمي: ( كأنشطة الشراء وبيع مع النقابة واختيار العاملين الجدد ).
- ج. على المستوى الدولي: ( كالقضايا السياسية، الاقتصادية، العسكرية ).

<sup>1</sup> محمود علي، محمد عوض الهزائم، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:24.

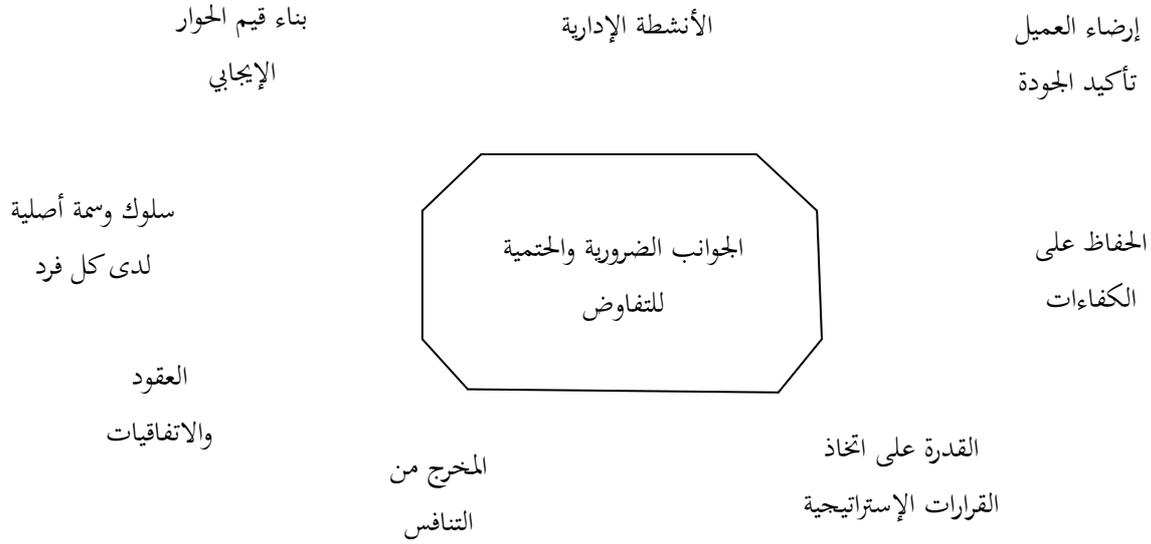
<sup>2</sup> أبي سعيد الديوجي، مجيد العلي، عناصر النظام التفاوضي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المنظمات العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد108، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص:59.

<sup>3</sup> Claude blanche allègre, Gestion des Ressources Humaines, de boeck, France, 2008, p :221.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص:21-22.

2. التفاوض كعامل لتحقيق المكسب: يتجه معظم المتفاوضين بجدية نحو تعظيم الذات وتحقيقها والسلوك الدفاعي والحصول ميزات اقتصادية معينة والتعبير عن حاجتهم أمام الأطراف الأخرى ولفت انتباههم. والشكل التالي يوضح جوانب ضرورة وحتميات التفاوض:

الشكل رقم(02): جوانب ضرورة وحتميات التفاوض



المصدر: سامح عبد المطلب عامر وآخرون، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، الاردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 22.

ويمكن القول أن الحاجة للتفاوض كضرورة وحتمية تظهر من خلال ضرورة التفاوض الكبيرة مع العميل والاهتمام برغباته وضرورة تأكيد الجودة وكذا الاهتمام بالمنقصات وما تشتمل عليه من ضغوط، والاهتمام بمنح الصلاحيات الواسعة للمديرين وشاغلي الوظائف الإدارية وتلك الصلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية تقنع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالقرارات وملاءمتها وغير ذلك من الأمثلة كما يوضحها الشكل السابق.

كما تنشأ أهمية التفاوض من<sup>1</sup>:

- أن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته، حيث تنتهي المفاوضات بالتوصل إلى حلول أو تحديد شروط متفق عليها بين الأطراف المعنية؛
- أن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد وسابقة للحاضر والمستقبل؛
- أن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دونه.

الفرع الثاني: أهداف التفاوض الإداري

لا تتم أي عملية تفاوض دون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض، وتحتوي التحليلات الدقيقة لكل خطوة، ويمكن إبراز هذه الأهداف كما يلي:

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

- يختلف هدف المفاوضات من ثقافة إلى آخر، فتجد أن الهدف منه لدى الأمريكيين هو الوصول إلى عقد موقع عليه، يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، في حين نجد اليابانيين يستهدفون من المفاوضات إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظرون إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة لا نهاية لها<sup>1</sup>؛

- هناك من يعتبر أن الهدف من التفاوض هو العلاقة فيقوم كل طرف بإقناع الطرف الآخر في أول لقاء بالذات أن لدى المنظمة أو الهيئة التي يمثلها القدرة على إقامة علاقة مجزية على المدى الطويل<sup>2</sup>.

يهدف التفاوض إلى حل وسطي يرضي جميع الأطراف، والتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الأطراف أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن فان هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب<sup>3</sup>، فالتفاوض يهدف إلى التوصل إلى حلول للخلافات التي تحصل بسبب تعارض المصالح، اختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم وغير ذلك من الأسباب، لذلك ينبغي أن تكون الحلول المتوصل إليها مقبولة لدى جميع الأطراف المتفاوضة<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص وسمات التفاوض الإداري

الكل يتفاوض يوميا والكثير من الوقت قد يضيع في محاولة الوصول إلى اتفاق مع الآخرين، فقد تحتاج عملية التفاوض وقتا طويلا أو جلسات تفاوضية أخرى للوصول إلى حل، وقد يكون السعي لإيجاد اتفاق وحل ومنه دخول المفاوضات بروح التعاون بين الأطراف المعنية، وللتفاوض خصائص معينة تميزه فهو لا بد أن يقوم على أساس من القناعة والإرادة من جميع الأطراف، وأن تكون هناك عدالة في طرح الأفكار.

هناك من يدرج خصائص جوهرية للتفاوض الإداري والتفاوض بصفة عامة كما يلي<sup>5</sup>:

- وجود نوع من تعارض المصالح والطموحات بين الأطراف المعنية، أي وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فصلهما إلا من خلال التفاوض لحسمها، ومنه فإن أهم خاصية للتفاوض الإداري هو وجوده وارتباطه بحالة الخلاف والتنازع بين طرفين أو أكثر؛

- وجود قناعة وإرادة لدى الأطراف المعنية بالجلوس إلى طاولة المفاوضات، والتي تساعد في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة للجميع؛

<sup>1</sup> - أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 5، 2012، ص: 69.

<sup>2</sup> - هشام محمود الأفداحي، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

<sup>3</sup> - أم كلثوم صبيح محمد، المفاوضات الممهدة للتعاقد ماهيتها وأحكامها: دراسة مقارنة بين الواقع العملي والفراغ التشغيلي، مجلة كلية الحقوق، المجلد 16، العدد 3، كلية الحقوق، جامعة النهرين، العراق، 2014، ص: 287.

<sup>4</sup> - موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 24.

<sup>5</sup> - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19- 20.

- وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح الأفكار والنقاش، فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة ظالمة فإن التفاوض لن يكون مجدياً ويكون عدم الثقة في الطرف الآخر ومنه سيتم رفض مقترحاته وطلباته، وعليه فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدرًا من المساواة والعدالة في طرح الأفكار؛
- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة حيث يعتمد كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية والغموض على مداواته لكي لا يكشف عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته، وهذا ما يجعل من التفاوض أي كان شكله غامضاً نظراً لاعتماد السرية وعدم الإفصاح عن المعلومات بهدف التعرف على نقاط ضعف الطرف الآخر واعتمادها كنقطة قوة تحقق لمفاوض المطالب التي يريدتها؛
- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر لدى الأطراف المتفاوضة، فكل طرف له عوامل معطلة وأخرى دافعة، فتسهم العوامل هذه إذا ما اختلطت إلى إضفاء جو متوتر جداً على المفاوضات، وهناك مفاوضات تأخذ من الوقت ولكن دون أن يتحقق الاتفاق بين الأطراف المعنية من خلال قيامهم بأكثر من جلسة، كما قد تتسم هذه الجولات بالتوتر والضغط؛
- للتفاوض بعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي، يضم مجموعة من المفاوضين بهدف الوصول إلى نتيجة مراد تحقيقها من خلال هذا اللقاء والحوار وتبادل الأفكار والتفاعل الذي يحدث بين الأطراف المختلفة.
- كما يمكن أن ندرج خصائص المفاوضات منهما<sup>1</sup>:
- المفاوضات عملية تنطوي على مراحل عدة، انطلاقاً من الإعداد للتفاوض وما ينطوي عليه من أمور وجب أخذها بعين الاعتبار وصولاً إلى الاتفاق النهائي؛
- المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر وعلى التوازن النسبي في قوى أطراف التفاوض للتوصل إلى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية المتنازع عليها؛
- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية، إذ لا ينشأ موقف التفاوض ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها دون إرغام، بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى مكسب لكل منهم، ومنه التفاوض لا يكون إلا عن رغبة وقناعة تؤدي في نهايتها إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التفاوضية؛
- المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات ويكتنفها عدم الارتياح لأطراف التفاوض، فعند التفاوض يكون الأطراف في حالة من التوتر إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق، والقيود يتم التعبير عنها عموماً من خلال أسئلة مثل: ما الذي سأكسبه أو سأخسره؟ وهل الطرف الآخر موضع ثقة وما هو تأثير هذا الاتفاق؟ والرغبة في التعاون مع الآخرين والتأثير منهم والتفاوض بالقضية كلها تعمل على التقدم نحو الحل؛

<sup>1</sup> أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-27.

– التفاوض موقف ديناميكي يقوم على الفعل ورد الفعل إيجابيا أو سلبيا، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والجملة استخداما دقيقا ذكيا، ونجد أن أطراف التفاوض لديها الإرادة والرغبة في حل الصراع وإشباع الحاجات ويعتبرونه أسلوبا مفضلا في ذلك، فهو لا يعتمد الحلول التعسفية أو فرض الحلول<sup>1</sup>.

وهناك من يدرج خصائص التفاوض كما يلي<sup>2</sup>:

– التفاوض عملية متكاملة، وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، فهو يحتاج إلى إدارة واعية يقوم بالإعداد والتخطيط الجيد، والمتابعة والتقييم فكل عملية تكمل العملية الأخرى؛

– التفاوض عملية مستمرة وليس حدث مؤقت، فلا نتعامل معه على أنه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه، وإنما تكون في الظروف العادية لتحسين وضع أو تعزيز ودعم علاقة وتعاون كما أنها تكون وسيلة سلمية لحل موقف نزاع؛

– أن التفاوض عملية تكون هادفة في كل الأحيان، وهذا الهدف يتمحور حول فض النزاع وحسم الخلاف للوصول إلى تحقيق الأهداف التي ترضي الأطراف المتفاوضة، والذي يتم اللجوء إليه لتحقيق تفاهم وتعاون بين الأطراف المتنازعة؛

– التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصية المتفاوضين، فلشخصية المتفاوض أثر كبير في التفاوض وفي مدى نجاحها أو فشلها فهناك المتفاوض المتعاون والذي يميل إلى التفاهم والإصغاء ويتقبل الجهات المختلفة من الأطراف الأخرى.

ومن الخصائص نجد<sup>3</sup>:

– التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها؛

– التفاوض يتأثر باتجاهات المتفاوضين كما يتأثر بالقوى والمواد المتاحة وإمكانية استخدامها بشكل أفضل؛

– يركز التفاوض على ما يمكن أن يتحقق في الأجل القصير، مقارنة بما يمكن أن يحققه في الأجل الطويل، فالركيزة الأساسية للتفاوض هو ما يمكن تحقيقه في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه مستقبلا.

كما نجد أيضا جملة من الخصائص هي<sup>4</sup>:

– التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المتفاوضين وخبراتهم وذكائهم قدرتهم على التصرف مع الطرف

الأخر وكيف يمكنه إقناعه وتغيير أو تعديل موقفه وفقا لموقف هذا المتفاوض؛

<sup>1</sup> – إبراهيم أبو المجد الشوريجي، نايف بن محمد الحربي، إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة كلية التربية بالرقازيق: دراسات تربوية ونفسية، العدد 80، كلية التربية، جامعة الرقازيق، مصر، 2013، ص: 14.

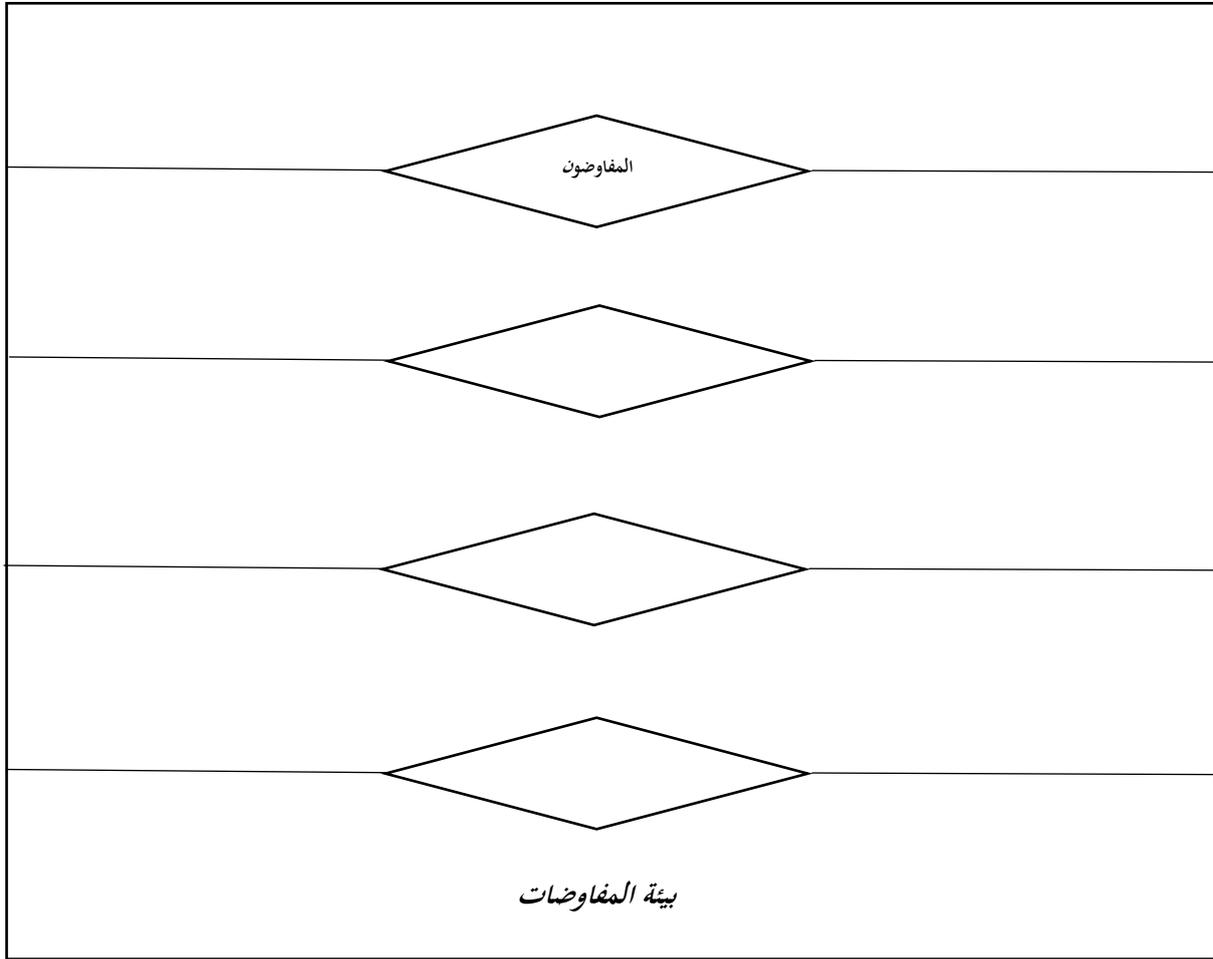
<sup>2</sup> – محمد عوض الهزائم، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>3</sup> – سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>4</sup> – سمراء عبد الجبار النعيمي، التسويق الإلكتروني وأثره على إدارة التفاوض للمنظمات الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 101، الجامعة المستنصرية، مصر، 2014، ص: 425-426.

- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك وهذه أهم الخصائص الواجب توفرها لقيام ونجاح التفاوض، وكذا القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وإقناعهم بأفكارها ومقترحاتنا، والتنبؤ بسلوك الأطراف الأخرى والتعرف على تحركاتهم ونقاط ضعفهم وقوتهم؛
- تتميز المفاوضات بخصائص معينة، ولعل أهمها هي الحاجة إلى المفاوضات ووجود طرفين أو أكثر، أو أنها علاقة اختيارية إرادية، تقوم على التعاون والأخذ والعطاء وأن نتائجها تكون دائما احتمالية<sup>1</sup>.
- يتم التفاوض بوجود بيئة مفاوضات تتكون أساس من وجود الأطراف المتفاوضة أي المفاوضون، المكان أي مكان التفاوض، الزمان وهو الوقت المناسب للتفاوض واللغة التي تعد عنصرا أساسيا للتفاوض، والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم(03): العناصر التي تشكل بيئة التفاوض الإداري



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي: مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص 119.

<sup>1</sup> على أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

يوضح الشكل العناصر الأساسية التي تشكل بيئة التفاوض، حيث نجد في مقدمتها الأطراف المتفاوضة حول موضوع معين، إضافة إلى المكان الذي يعد عاملاً مهماً للتفاوض وهناك من يراه عنصر قوة، حيث نجد من يفسر الذهاب إلى موقع الخصم هو هجوم غير مباشر وآخرون يرون أن الذهاب إلى الطرف الآخر هو تنازل، ولكن من يعد جيداً للتفاوض لا يؤثر فيه ذلك فالمهم توفير مكان ملائم من إنارة وتهوية والأهم هو الإعداد الجيد للتفاوض، أما بالنسبة لعامل الزمان هو مهم أيضاً حيث أن طاقات الأفراد الجسدية والعقلية تختلف خلال اليوم فهناك من يرى أنسب وقت هو فترة الصباح وهناك العكس، كما نجد لعنصر اللغة دور مهم وهو اللغة المعتمدة في توصيل الأفكار حيث يجب أن نعتمد على لغة بسيطة وواضحة والاعتماد أيضاً على لغة الجسد وتعايره وهي من بين الصفات التي وجب أن يتقنها المفاوض.

### المطلب الثالث: عناصر ومكونات التفاوض الإداري

تعتمد عملية التفاوض على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع، من خلال تبادل وجهات النظر الهادفة والحوار الفعال بين طرفين أو أكثر، يتعرضون لحالة من تباين الآراء والأهداف المتعلقة بقضية أو صراع أو صفقة أو مسألة معينة، ترتبط بها مصالح مشتركة للطرفين يسعون إلى تحقيقها من خلال اتفاق أو تنازل يرضي الجميع.

#### الفرع الأول: الموقف التفاوضي.

التفاوض يتشكل أساساً من ذلك الموقف القائم على الأخذ والعطاء والحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً أو سلباً، وهو موقف ديناميكي يتغير وليس ثابت، ونجد أن لهذا الموقف التفاوضي له عناصر يتشكل منها قائمة على العناصر التالية<sup>1</sup>:

أولاً- إمكانية التمييز: أي يمكن التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دون غموض.

ثانياً- الاتساع المكاني والزمني: ونقصد بذلك المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي الذي تشمله قضية التفاوض.

ثالثاً- الغموض: ونقصد به الشك الذي يحيط بالموقف التفاوضي شك وغموض نسبي، يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد والشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف الآخر.

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثيراً، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات للتكيف السريع والمستمر للمواءمة مع التغيرات المحيط بالعملية التفاوضية<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أطراف التفاوض.

يتم التفاوض عادة بين طرفين، وقد اتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها إلى أطراف مباشرة وهي التي تقوم وتمارس فعلاً عملية

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

التفاوض، وأطراف غير مباشرة وهي التي تشكل قوة ضاغطة لاعتبارات المصلحة والتي لها علاقة بعملية التفاوض<sup>1</sup>.

ويمكن وصفه هذه الأطراف في أشكال كالتالي<sup>2</sup>:

#### أولاً- شكل ثنائي الأطراف:

وهنا يتم التفاوض بين طرفين فقط، مثلا تفاوض بين الأفراد وصاحب العمل، أصحاب العمل والحكومة، أي يشمل طرفين فقط تربطهما مصالح مشتركة.

#### ثانياً- أكثر من طرفين:

حيث تكون الحكومة أو أي طرف ثالث طرفا رسميا في الحوار إلى جانب منظمات العمل وأصحاب العمل.

كما يكون الحوار على المستويات التالية:

– مستوى المنشأة؛

– مستوى القطاع الصناعي أو المهني؛

– المستوى الوطني.

فلا يمكن أن تقوم العملية التفاوضية بدون أطراف، وإلا فكيف ستنشأ العملية التفاوضية إذا غاب لاعبوها.

ولابد عند قيام تفاوض الاعتماد على فريق تفاوضي والذي تتبع أهميته من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وقدراته الكبيرة التي تأتي كحصوله لتفاعل جميع قدرات الأعضاء، وتأتي الأهمية كذلك من حقيقة أن المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة هي:

- دور المتحدث؛

- دور المقرر أو المسجل؛

- دور الموجه.

وإنه من الصعوبة على شخص واحد أن يقوم بجميع هذه الأدوار بنجاح، وإذا كان يمكن لشخصين أن ينجزاها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلا على أية حال، ولا تحتاج العملية التفاوضية إلى أكثر من متحدث واحد، ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو من يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة.

من أهم ركائز نجاح العملية التفاوضية هي طريقة اختيار الأشخاص الذين يقومون بإدارة عملية التفاوض، فهم القادرون على إدارة عمليات التفاوض بنجاح أو قيادتها إلى الفشل فهو المتحكم في قيادتها، وإدراك المفاوض للظروف

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

الحيطة بالعملية التفاوضية ومعرفته بالمهارات المطلوبة هي عوامل نجاح في تحقيق الأهداف التفاوضية المرسومة<sup>1</sup>.

ويمكن أن نقسم أطراف التفاوض بالشكل التالي:

- أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس على مائدة التفاوض وتقوم بالعملية التفاوضية.
- أطراف غير مباشرة والتي تتمثل في تلك الأطراف التي تؤثر بشكل ما في عملية التفاوض، وذلك لوجود مصالح خاصة بهذه الأطراف تتأثر بنتيجة العملية التفاوضية، ويمكن تؤثر هذه الأطراف في سير عملية التفاوض بالسلب أو بالإيجاب، كما يمكنها أن تؤثر أيضا على نتائجها ولكن هذه الأطراف لا تجلس على مائدة المفاوضات بل تتوارى خلف الكواليس، وتشرف على إدارة العملية التفاوضية وتلقين بعض الأطراف المتفاوضة ما يجب أن يقوموا به لتحقيق أهدافها المعلنة أو غير المعلنة.

### الفرع الثالث: الهدف التفاوضي

الهدف هو نتيجة نهائية قابلة للقياس والملاحظة عن طريق القيام بمهام معينة خلال فترة زمنية محددة، فهو يمثل إذا النتيجة المتوقعة في الذهن يتركز على تحقيقها الفعل الإرادي للإنسان، ومن التعريفات المقدمة للهدف بأنه نتاج متوقع حدوثه في ضوء إجراءات وإمكانات وقدرات معينة<sup>2</sup>.

ومن المعروف أن التفاوض مهما كان مجاله لا يتم بدون هدف معين، يسعى لتحقيقه والوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وبالتالي في ضوء هذا الهدف يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض، ويتم تقسيم الهدف التفاوضي النهائي إلى أهداف مرحلية وفقا لمدى أهمية كل منهما ومدى اتصاليهما بتحقيق الهدف الإجمالي أو النهائي<sup>3</sup>.

والهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي<sup>4</sup>:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف؛
  - الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض؛
  - تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معا.
- ومنه لا يمكن أن تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه، حيث توضع لأجله إستراتيجيات مناسبة لبلوغه، وبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية، كما يتم التركيز على اكتساب مهارات تفاوضية مناسبة.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> عادلة علي ناجي، الأهداف التربوية بين الأصالة والمعاصرة، مجلة جامعة ذي قار العلمية، المجلد 5، العدد 6، كلية التربية، العراق، 2010، ص: 1.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

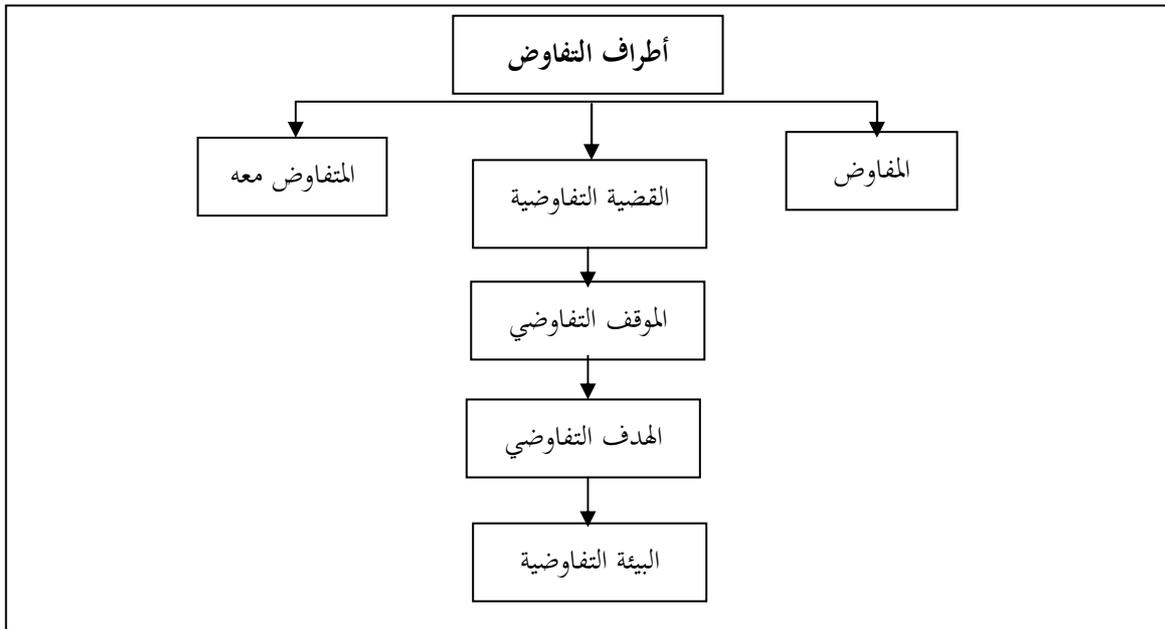
<sup>4</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88-89.

## الفرع الرابع: القضية التفاوضية.

لا بد أن يدور التفاوض حول قضية معينة، تمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يدور حوله التفاوض وقد تكون قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تربوية وما إلى ذلك، ومن خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي وعرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، وكذلك النقاط والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة والأدوات المستخدمة في ذلك<sup>1</sup>.

والقضية التفاوضية هي التي تعبر عن الحاجة للتفاوض بشأنها، وعدم وجودها تؤدي إلى عدم وجود الحاجة للتفاوض ولا يعود لأطراف التفاوض حاجة للجلوس من أجل التفاوض، فالتفاوض أيا كان نوعه وأيا كان من يقوم به لا بد أن يدور حول قضية أو موضوع معين، حيث يمثل هذا الموضوع محور العملية التفاوضية فقد يكون هذا الموضوع قضية إنسانية أو شخصية، اقتصادية أو سياسية وغير ذلك، ومن خلال القضية التفاوضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وأيضا يتحدد غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض والنقاط والعناصر التي يجب تناولها، وأيضا الأدوات والإستراتيجيات الواجب استخدامها في كل مرحلة وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وفقا لكل مرحلة، ومعرفتنا بعناصر القضية التفاوضية نقو بتحديد الإطار الذي يجب أن تدور في نطاقه المفاوضات، والشكل الموالي يوضح هذه العناصر.

## الشكل رقم(04): عناصر التفاوض الإداري



المصدر: موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:33.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:27.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أي عملية تفاوضية إلا وتكون ذات طرفين على الأقل ويكون هنالك موقف وهدف تفاوضي، كل تفاوض يكون في إطار معين في بيئة محددة وفي زمن معين يتم في إطار كل هاذ معالجة قضية معينة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

### المطلب الرابع: أركان ومستويات التفاوض الإداري

للقيام بعملية تفاوضية ناجحة وجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل والأسس المساعدة في ذلك، حيث نجد أن لكل عملية أركان محددة تبنى عليها ولا بد من توفرها كانطلاقة صحيحة لتحقيق تفاوض إداري ناجح، والتي تتضمن عناصر من التكافؤ، التفاعل، تبادل وركن الاختيارية، حيث أن لهذا التفاوض الإداري ثلاث مستويات.

### الفرع الأول: أركان التفاوض الإداري

كل تفاوض إلا ويقوم على مقومات وأركان معينة وإلا فإن أي تفاعل يتم سيكون بعيدا عن مفهوم التفاوض فهذه الأركان تعد جوهر لمفهوم التفاوض ذاته، فهي ليست نتاجا يمليه التفاوض بل هي أساس يتضمنه مفهومه، وعليه تحقيق نجاح العملية التفاوضية يتوقف على مقومات وأركان صحيحة وهي<sup>1</sup>:

#### أولا: التكافؤ

يتم اللجوء إلى التفاوض عادة لوصفه آلية تبدو أكثر جدوى بالنسبة لفريقيين من الناس لم يستطع أي منهما أن يحقق ما يريد من الطرف الآخر باستخدام أدوات وأساليب أخرى.

إن التكافؤ بين طرفي التفاوض يشكل ضمانا لنجاح المساعي التفاوضية، وبغض النظر عن مجال التفاوض المقصود فإن انعقاد التفاوض بين فريقين يأتي كقرينة لحالة تنعدم فيها قدرة أحدهما على إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بشكل حاسم، والتكافؤ في هذه الحالة هو المسوغ المنطقي الذي يدعو لالتزام خيار التفاوض من جهة وهو الضمانة المانعة للتلاعب فيه، أو الاتكاء عليه للتغطية على أهداف أخرى ذات صلة من جهة أخرى، وكذلك فإن المقدمات والأسس التي ينطلق منها التفاوض تستدعي بالضرورة نتائج متوازنة، أما إذا كان هناك فجوة كبيرة بين الأهداف التفاوضية والواقع الناتج عن ممارستها فإن الأمر عندها يتطلب فحص تلك المقدمات والبحث في الأسس التي انطلق هذا المسار على ضوئها لأن المشكلة تكمن هناك.

ومنه فإن أهم مقومات التفاوض الناجح هو التكافؤ في القوة بين طرفي التفاوض، إذ لا يمكن حوار أن يقوم بين طرفين إلا على أساس وجود ذلك التكافؤ بينهما، وما يتضمنه التكافؤ هو توفر قدر متوازن من القوة بين فريقين التفاوض، صحيح أنه ليس شرط أن تتساوى القوة بدقة ولكن ما هو مطلوب حتى تكون عملية التفاوض منطقية ومتوازنة وقابلة للنجاح هو توفر حد مقبول من التكافؤ النسبي بين الفريقين، والذي لا يتوقف على مظاهر القوة المادية فقط بل يتعداها إلى مجال القوة المعنوية كذلك التي لا تقل أهمية عن القوة المادية.

<sup>1</sup> تركي بن نايف الدعجاني، مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 50-53.

لابد من توفر ركن التكافؤ بين طرفي التفاوض والذي يتضمن توفر ذلك المقدار من القوة والتي تتعدها إلى قوة معنوية.

### ثانيا: التفاعلية

تشير التفاعلية في التفاوض إلى أن منطلقاته لا تتوقف عند محددات معينة بشكل مسبق فقط، بل إن اللحظة التي يلتزم فيها لا تكاد تخلو من بعض المعطيات والفرص التي تعين أحد طرفي التفاوض أو كلاهما على تعظيم المكاسب وهذه العملية لا يمكن أن تتم على قاعدة ربح وخسارة، فتعاقب الأيام يحتمل تغييرات وثغرات يمكن استثمارها كعوامل قوة وتعزز فرص نجاح العملية التفاوضية أو العكس، وهو ما يشير إلى أن توفر مقومات وأركان صحيحة للتفاوض لا يغني بحال عن ضرورة توفر القدرات لدى المفاوض على وزن المعطيات والظروف المستحقة، واستيعاب التحولات التي لا تتوقف وتوظيف ذلك من خلال عملية إدارية صحيحة للمسألة برمتها.

فيتضح أن العملية الإجرائية التفاوضية تمثل انعكاسا لجملة من المقومات، وبالتالي فإن نتائج التفاوض لا تتوقف على فاعلية الأداء التفاوضي وحده بل بفاعلية مجموعة من المقومات، ومن هنا نجد أن التفاوض يتطلب استيعاب للمعطيات الراهنة والإحاطة الدقيقة بكل ما يجري على أرض الواقع، عندها يصبح أداة فعالة على توقع اتجاهات الحدث واستشراف ماستؤول إليه التفاعلات الآنية، وفي هذه الحالة يصبح أداة فعالة من الأدوات التي تتطلبها إدارة الصراع، بحيث تكون العملية المعرفية الإدراكية مركب أساسي في التفاوض الذي يشكل بهذا المعنى عملية لفاعلية متداخلة، بحيث تكون النتيجة مرتبطة بتفاعل هذه العوامل مجتمعة.

### ثالثا: التبادلية

تعني التبادلية بصورتها العامة عدم استطاعة أحد فريقَي التفاوض على إملاء مخرجاته بالطريقة التي يريد، والتبادلية بقصد منها ببساطة ذهاب كل من الواجبات والتكاليف والمكاسب وسائر المزايا باتجاهين متقابلين، أما إذا ذهب الأولى باتجاه بينما تذهب الثانية بالاتجاه المغاير فإن العملية التفاوضية في هذه الحالة برمتها ستكون قد ابتعدت كل البعد عن مفهوم التفاوض.

إن التبادلية في المفاوضات تكون أحيانا بالاتفاق على تبادل المعلومات أو تبادل تنازلات بين الأطراف المتداخلة في عملية التفاوض، والتي لابد من توفر هذا الشرط كعامل أساسي للوصول إلى اتفاق وحل للمشكل المطروح وهذا الاتفاق لا يتم دون أن يقدم الطرفين بعض التنازلات الواجب تقديمها والإفصاح عما يريدانه ويتبادلا المعلومات بشكل واضح وصريح، وإلا يكون هناك خداع بالعكس لابد أن تتوفر الثقة بينهما والتعبير عن الأفكار والمقترحات.

### رابعا: الاختيارية

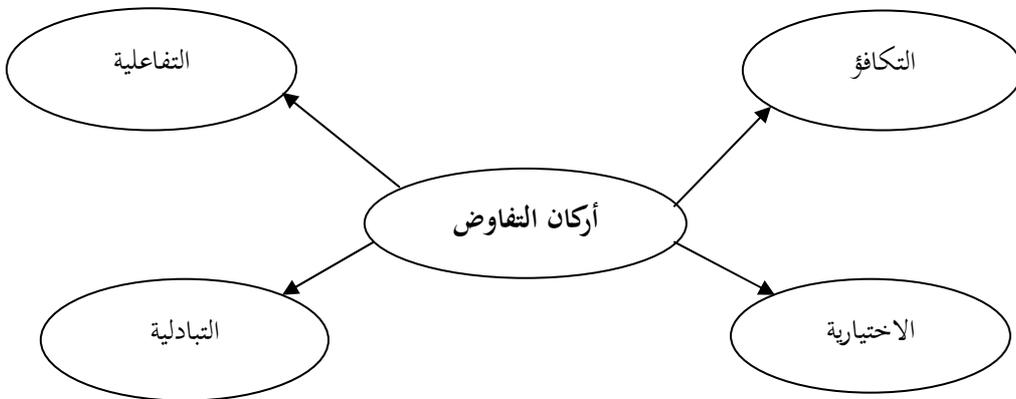
تفيد الاختيارية بأن أطراف التفاوض تتماشى وفق هذا المسار دون إرغام أو إكراه، وإنما عن قناعة بأنه سيؤدي إلى تحقيق المكاسب المبتغاة لكلا طرفي التفاوض، حيث يقدم أحد الأطراف مطالبه ومقترحاته للطرف الآخر الذي يقوم بدوره بدراسة هذه المقترحات، ومن ثم يبدي قبوله أو رفضه لها أو يقوم بتقديم مقترحات بديلة أو مضادة، أما إذا لم

تتوفر خاصية الاختيارية في التفاوض فهذا يدل على إمكانية كبيرة لدخول العملية في متاهة يصعب اعتمادها لتحقيق الأهداف المنشودة.

فلا بد من توفر شرط الاختيارية والتي تبنى على الإفصاح وإظهار النية في الوصول إلى حل وهذا من خلال تقديم المقترحات وتبادل الأفكار ووجهات النظر وتقديم مقترحات مضادة، حيث يقوم كل طرف إما بقبول هذه المقترحات أو رفضها وإعطاء البديل التي يراه مناسباً ليتم في الأخير التعرف على أهداف كل طرف وطلباته والخروج بنتيجة في نهاية التفاوض وتجنب الدخول في متاهة تحول دون الوصول إلى حل في نهاية المطاف.

والشكل الموالي يوضح هذه الأركان.

الشكل رقم (05): أركان التفاوض الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على ما سبق ذكره.

فهذه الأركان لا بد من توافرها لتتم العملية التفاوضية وتكون ناجحة موصلة في النهاية نحو تحقيق الأهداف المبتغاة من التفاوض ككل.

### الفرع الثاني: مستويات التفاوض الإداري

التفاوض الإداري يتم على ثلاث مستويات وهي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مستوى الإدارة العليا

ويشمل رئيس مجلس الإدارة والأعضاء ومديري الأقسام القطاعات الرئيسية بالمؤسسة حول القضايا ومواضيع العمل أو خلافات قائمة، ويحتاج هذا المستوى الإداري إلى معلومات ذات طابع أو شخصية دورية تتمثل فيما يلي:

- مدى توافق الأداء المتحقق للنشاط التفاوضي مع الأهداف الموضوعية والتي يجب على فريق التفاوض الوصول إليها، ومدى قربها أو بعدها عن الهدف الأصلي.
- مدى مناسبة وكفاءة الكوادر البشرية وعددها ونوعيتها، والسلطات الإدارية في أداء كل منها لأداء مهامه المسندة إليه.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 146-148.

- مدى كفاءة ومناسبة وتوافق المستويات الإدارية التنفيذية مع القرارات المتخذة بواسطة الإدارة العليا، ومدى سلامة هذه القرارات من حيث وضوح القرارات ومدى فهمها بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذا دقة وسلامة التوقيت المتخذ فيه القرارات.

### ثانيا: مستوى الإدارة الوسطى

ويشمل هذا المستوى مديري الإدارات المختصة بعملية التفاوض، والذين يقومون بمراجعة التحليلات التي أجراها فريق التفاوض سابقا أو حاليا أو فيما يخص المبادرات الجارية مستقبلا، مع خطط تنفيذها وكذا إعداد البرامج والأهداف ومتابعتها.

يتم إمداد هذا المستوى بالمعلومات اللازمة بما يمكنه من إحكام عمليات الرقابة والسيطرة على القرارات والتعليمات الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا تلك التي وضعتها الإدارة العليا، ومن الطبيعي أن تكون هذه المعلومات مفصلة وأكثر شمولا من تلك التي وضعتها الإدارة العليا.

### ثالثا: مستوى الإدارة التفاوضية

وتشمل رئيس الفريق التفاوضي والمعاونين، حيث يقومون جميعا بتنفيذ العملية المتعلقة بالتفاوض وممارستها بشكل واقعي ومتكامل في إطار الفريق التفاوضي المنوط به مسؤولية الإشراف عليه، وتوجيهه بالشكل الذي يحقق الهدف التفاوضي، ولذا فإن سلطة تنفيذ العملية التفاوضية تحتص بأداء واجبات تفاوضية ذات تفصيل تتناول عمليات تجميع البيانات وتحليلها، وكذا دراسة مواقف الطرف الآخر مع رفع توصياتها في النهاية، وتتناول المعلومات التي يحتاجها هذا المستوى حسب طبيعة الأطراف الداخلة في التفاوض وموضوعه أي حسب مجال التفاوض، مثلا :

- معلومات عن الطرف الآخر وسمه النشاط الذي يمارسه؛
- مركز نشاط الطرف الآخر الرئيسي والأماكن الأخرى الذي يمارس فيها نشاطه؛
- الوضع والشكل القانوني للطرف الآخر؛
- أسماء المساهمين والمشاركين في هذه المؤسسة؛
- السجل التجاري وتفصيلاته؛
- معلومات كافية عن سجل المستوردين والمصدرين؛
- معلومات كافية عن سجل الوكلاء التجاريين؛
- أماكن مزاوله النشاط ووصف هذا الأخير؛
- حجم رأس المال المستثمر في النشاط وحجم الطلب على أنشطته؛
- معلومات عن عدد العمال؛
- معلومات كافية عن سمعة الطرف الآخر في السوق؛
- معلومات حول الإستراتيجية التفاوضية التي من الممكن أن تحكم جلسات التفاوض.

المبحث الثاني: شروط ومراحل التفاوض الإداري

تدور المفاوضات عن المستقبل حيث تركز على تحقيق هدف معين، قد يتحرك بصفة سلمية نحو تحقيق الهدف أو قد يتبع منحى آخر لتحقيقه، وهذا التفاوض مهما كان مجاله سواء إداريا أو تجاريا أو غير ذلك يتطلب تحقيق مجموعة من الشروط التي لا بد من تحقيقها للقيام بعملية تفاوضية، ونجد أن هذه الأخيرة تمر بمراحل أساسية انطلاقا من الإعداد وصولا إلى الاتفاق النهائي، إلا أنه يمكن أن يعيق هذه العملية مجموعة من العراقيل التي تؤدي إلى فشلها وعدم الوصول إلى اتفاق.

المطلب الأول: الشروط المطلوبة للقيام بالتفاوض الإداري

للقيام بعملية تفاوضية ناجحة لا بد أن تتوفر لها عدة شروط كون التفاوض محطة تفاعل عدة عوامل سواء كانت ثابتة أو متغيرة حتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين، حيث تشكل هذه الشروط جملة من الظروف المواتية كشرط لنجاح أي عملية تفاوضية وفي أي مجال، وهذه الشروط تتمثل في<sup>1</sup>:

الفرع الأول: القوة التفاوضية

يرتبط مفهوم القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي يتم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه، وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها<sup>2</sup>.

والقوة التفاوضية مرتبطة بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه، وتجنب تعديه للقضية موضوع سواء كان هذا التفويض منح لهم بشكل جماعي أو بشكل فردي، رسم من خلاله المهام ودور وهدف كل فرد من أفراد فريق التفاوض للقيام به.

ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوبا ومعلنا لكافة عناصر الفريق من جانب السلطة التي أعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على بينة من الأمر واعيا لحدود الحركة واتجاهاتها، وإن كان يحق لرئيس فريق التفاوض وضع حدود أدنى من التي وضعت للفريق لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقا لما يراه من تطورات أو اتجاهات للفريق الخصم الذي يفاوضه، ويجب التحديد من أمرين أساسيين في هذه الخصوصية وهما<sup>3</sup>:

- إطلاق الحرية كاملة دون حدود أو ضوابط للمفاوض، بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها وهو متخذ القرار أي هو الذي يبت في كل شيء باعتباره المالك الفعلي الوحيد والمتصرف في كافة النواحي التفاوضية، خاصة إذا كانت القضية التفاوضية لا تتعدى ممتلكاته هو كشخص ولا تتسع لتشمل ممتلكات غيره.

<sup>1</sup> عبد السلام سليمان درويش، أثر الإحتلال في شروط التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي على إيجاد حل للقضية الفلسطينية، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح بنابلس، فلسطين، 2013، ص ص: 34-38.

<sup>2</sup> تركي بن نايف الدعجاني، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص ص: 34-35.

- تقيد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإرادة عديم الفاعلية أو الجدوى، والحقيقة أن كلا الأسلوبين السابقين غير مناسبين على الإطلاق ويفضل الجمع بينهما في العملية التفاوضية.

ومن ثم يجب أن تكون هناك حدود للحركة وأن ينص دائماً على أن قرار المفاوض ليس نهائياً، وليس له السلطة المطلقة في البت مهما كان مركزه، بل عليه أن يرجع إلى سلطة أعلى تأخذ هي القرار بعد أن يتم تمحيصه ودراسته بشكل كامل ومتكامل.

### الفرع الثاني: المعلومات التفاوضية

تعتبر المعلومات نتيجة لتجهيز البيانات من نقل واختبار وتحليل، بينما تعرف البيانات بأنها المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات لا يمكن للإنسان تفسيرها إلا بعد تحويلها إلى معلومات<sup>1</sup>.

إذ لا بد من توفر جملة من الخصائص في المعلومات حتى تكون مفيدة وتؤدي إلى نجاح عمليات التفاوض وتحقيق المصلحة والهدف المنشود، وهذه الخصائص هي<sup>2</sup>:

- التكامل والشمولية بتوفير المعلومات لمتخذ القرار بما يفي جميع احتياجات متخذ القرار بحيث لا يتم انتقاص معلومات عن الموضوع أو المشكلة أو عن البدائل، وتتكامل المعلومات بحيث يستطيع كل الأطراف أن تشارك في مجموعة البيانات وهذا يوفر عليها الكثير من الجهد، الوقت والمال؛
- الملائمة من خلال ارتباط المعلومة بموضوع القضية المتفاوض عليها بحيث تتوافق احتياجات متخذ القرار ونوع القرار مع المعلومة، حيث يجب أن تكون ذات صلة بالموضوع ومن هنا يجب معرفة مدى ملاءمة المعلومات ومدى مناسبتها لحل القضية موضوع الخلاف أو نجاح القضية موضوع التفاوض؛
- الدقة أي مدى خلوها من الأخطاء فالدخول إلى التفاوض يوجب معلومات دقيقة عن موضوع التفاوض تكون كنقطة قوة ومكسب لا نقطة ضعف، ولا يجب أن تكون مجرد إشاعات؛
- التوقيت المناسب للمعلومة بحيث يجب أن تكون المعلومة متاحة في الوقت المناسب وليس في وقت متأخر يصعب معه الاستفادة منها، ومن ثم تفقد المعلومات قيمتها<sup>3</sup>؛
- الوضوح أي أن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة تكون واضحة لمستعملها مدرك لمعناها وكيف يمكنه استغلالها للكسب؛

<sup>1</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سوريا، 2012، ص: 479.

<sup>2</sup> عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء إختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، ص ص: 132-133.

<sup>3</sup> مؤيد الساعدي، سلمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، العراق، 2013، ص 23.

- عنصر الموضوعية أي إعداد المعلومات بشكل محايد وليس إبرازها بشكل قد يخدم أحد الأطراف وإنما يخدم الجميع ففي النهاية الكسب للجميع؛
  - إمكانية التحقق أي توفر المستندات الدالة على دقة المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة؛
  - صدق التعبير بمعنى أنه يجب أن تعبر المعلومات بشكل صادق عن مضمونها؛
  - اقتصادية المعلومات والتي ترتبط هذه الخاصية بالتكاليف التي تحملها لإيجاد المعلومة التي تخدم الموضوع.
- تعتبر المعلومات من أهم الركائز لأي عملية تفاوضية ناجحة، حيث لا يمكن لعملية التفاوض أن تكون كذلك إذا انطلقت من واقع شحيح المعرفة أو تنبع من حالة جهل فتوافر كم مناسب من المعلومات والبيانات هو أمر لا يمكن الاستغناء عنه على أي حال، والمعلومات المطلوبة ينبغي أن تغطي عدة جوانب منها ما يتصل بالقضية موضوع التفاوض ومنها ما يتعلق بطرف التفاوض الآخر ومنها ما يتصل بالمفاوض ذاته، حيث يتطلب الأمر منه إجابة عن جملة من الأسئلة هي:

من نحن؟ وماذا نريد؟ ومن خصمنا؟ وكيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ وغير ذلك من الأسئلة.

فينبغي أن تكون المعلومات اللازمة للتفاوض تتميز بالشمول والدقة، ما يستدعي الوقوف على حقيقة الصراع وما يجعل الجهد التفاوضي مستلهما لما تقدم من منطق هو التصور التفاوضي الصحيح الذي ينبغي أن يبنى على معلومة تفاوضية صحيحة، والتي تتعلق في أحد أهم جوانبها بطبيعة الخصم التفاوضي ومزايه النفسية والخلقية التي جبل عليها، والوقوف على حقيقة ذلك يختصر على المفاوضات الكثير من الجهد ويوفر عليه عناء اختيار ما هو ثابت بالضرورة اتجاه خصمه التفاوضي.

من الضروري إيجاد وتوفير نظام متكامل للمعلومات يعمل على جمع وتصنيف، تحليل ودراسة كافة البيانات والمعلومات المتاحة اللازمة والمتعلقة بالقضية التفاوضية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبالفريق الخصم سواء بشكل فردي أو بشكل جماعي، وبالمناخ المحيط سواء في الماضي أو في الحاضر أو متصل بتوقعاته مستقبلا، خاصة فيما يتعلق بموازن القوى والتوازن التي تؤثر في أو تتأثر بالقضية التفاوضية وبعناصرها الجزئية أو على مستواها الشمولي الكلي، وتزويد فريق التفاوض بهذه المعلومات وإحاطته بتفاصيلها وتدريبه على استخدامها بصورة تكفل له النجاح في العملية التفاوضية وتؤدي إلى تقليل دائرة عدم التأكد ومن ثم منحه فرصة التفوق على فريق الخصم الذي يتفاوض معه.

### الفرع الثالث: القدرة التفاوضية

تتعلق القدرة التفاوضية بالصفات الذاتية للمفاوض ومقدار ما يمتاز به من براعة تعينه على أداء مهامه على أكمل وجه، وهو أمر تتوقف عليه نتائج العملية التفاوضية إلى حد كبير.

فالفرد هو من يمثل الركيزة الأهم في التفاوض واقتضى ذلك حسن اختيار فريق التفاوضي وتحقيق الانسجام بين أعضائه، وتدريبهم وشحنهم وإعدادهم بشكل مناسب، فيتصل هذا الشرط إذن بأعضاء الفريق المفاوض ومدى

البراعة والكفاءة التي يتمتع بها أو يجوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن هنا يجب الاهتمام بالفريق المفاوض وقدراته من خلال<sup>1</sup>:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق المفاوض؛
- تحقيق الانسجام والتوافق بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة؛
- تدريب وتهيئة وتحفيز الفريق؛
- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق؛
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير مادية للفريق.

فنجد أن القدرة التفاوضية صلة بالمهارات المطلوب توفرها لدى المفاوض حيث تتوفر القوة التفاوضية لا يعني بالضرورة التحقق من امتلاك القدرة التفاوضية أيضا، لأن كلاهما مطلوب بذاته حيث لا يغني أحدهما عن الآخر ولكن الكارثة الكبرى تتحقق إذا افتقدت المفاوض معا، ونجد أن مهارات الأفراد التفاوضية تختلف وتتفاوت فعاليتهم في الأداء التفاوضي بسبب التباين في الشخصية وفي الاستعدادات وفي الإحاطة بموضوع التفاوض، فالمفاوض الجيد يحتاج إلى توافر بعض الخصائص والقدرات التي تسهل عملية التفاوض وتجعله على درجة عالية من المهارة التفاوضية.

تشمل القدرة التفاوضية القدرة على التأثير في المشاركين في المفاوضات أو السيطرة عليها، وتتبع هذه القدرة أساسا من المعرفة فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القدرة ليس ثابتا وإنما ينتقل من جانب لآخر، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلا لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف لآخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائما<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: الرغبة التفاوضية المتبادلة

يجب قبل الدخول في أي مفاوضات التحقق من توفر الرغبة المشتركة أو العمل على توصيل الطرف الآخر إلى الإحساس والاعتناع بتأييد الحل عن طريق التفاوض سواء باستنزاف كل موارده أو بالتضييق عليه ومحاصرته وإغلاق كل الأبواب في وجهه دون باب واحد وهو التفاوض، وإجباره على أن يأخذ الطريق إلى هذا الباب بإرادته وبوعيه وباقتناعه التام حتى يلتزم بكل ما سيسفر عنه هذا التفاوض<sup>3</sup>.

المقصود بالرغبة التفاوضية المتبادلة هو وجود رغبة لدى فريقي التفاوض للدخول في هذه العملية، والرغبة تتشكل نتيجة لوجود قناعة بهذا المسار متحررة من أية اعتبارات أخرى، وهذا يهيئ الفرصة لتوفر إرادة حقيقية تقبل به برضا

<sup>1</sup> هاني عبد المريد، شروط التفاوض، نقلا عن الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ne3mah/posts/83920,consultè le 23/18/2017,à 23 :28>

<sup>2</sup> عبد الستار المرسمي، العناصر الأساسية في التفاوض، نقلا عن الموقع:

<http://www.alukah.net/social/0/90652,consultè le 19/05/2017,à14 :39>

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص:38.

وتخضع لما يقتضيه من مخرجات، وفي حالة كهذه سيترتب على خيار التفاوض نتائج مرضية لكلا الطرفين لأن المخرجات تنسجم تماما مع المدخلات المتمثلة في الرغبة والقناعة والإرادة.

لا ينشأ التفاوض ما لم تدخله أطرافه برغبتها ودون إرغام وإنما تدخل التفاوض عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى كسب لكل الأطراف، وهذه الرغبة تدفع بالقيام بتفاوض حيث يتم النشاط التفاوضي على مراحل يتم من خلالها تقديم المقترحات والمطالب، ليتم بعدها دراسة هذه المقترحات والمطالب بين الأطراف ليتم بعدها قبولها أو رفضها وتقديم مقترحات بديلة أو مضادة<sup>1</sup>.

وفي حال افتقدت الرغبة فهذا يعني أن فريق التفاوض أو أحدهما على الأقل لا يسعى نحو إيجاد حل للقضية موضوع التفاوض، وهذا الأمر يستدعي النظر إلى الأمور التي دفعته للقبول به، والوقوف على الأبعاد الحقيقية التي جعلته يتظاهر بالانخراط في هذا المسار وتحليلها وفحص إمكانية تحاذه من أسلوب التفاوض فرصة لكسب المزيد من الوقت لتحقيق أهداف من الصعوبة تحقيقها بأساليب أخرى.

### الفرع الخامس: المناخ التفاوضي

يجب العمل على توفير مناخ مناسب للبدء بالعملية التفاوضية أو المضي قدما في سبيل حلها أو الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها أن تمهد لإقامة علاقة أو توصل إلى الهدف المنشود والمتعين تحقيقه والوصول إليه.

ونجد أن المناخ التفاوضي يتعلق بجانبين أساسيين هما<sup>2</sup>:

**أولاً- القضية التفاوضية ذاتها:** حيث أن في هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية في أشدها، إذ أنه كلما اشتدت بين الأطراف المعنية كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف وبفعالية.

**ثانياً- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:** إذ يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة، حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم، بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل إليه بالتفاوض.

وتأمينا للمناخ الإيجابي لعملية التفاوض الذي يساعد على التحرك التدريجي للأطراف المتفاوضة نحو بعضها البعض إلى حين التوصل إلى موقف مقبول من كل الأطراف، فينبغي التوجه في إعلان المواقف إلى حين التوصل إلى اتفاق نهائي فهذه العلانية توجد إحساسا ضمينا بالالتزام بهذه المواقف وهو أمر يتناقض مع المفهوم الإيجابي للتفاوض الذي يعني

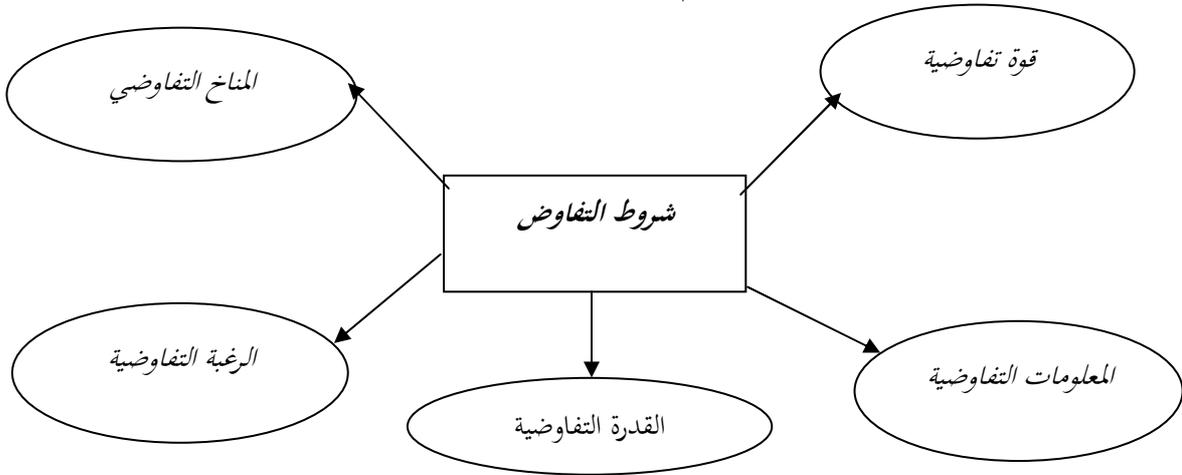
<sup>1</sup> ثامر كامل محمد الخزرجي، التفاوض ادارة وسياسة، المجلة السياسية والدولية، العدد2، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006، ص: 89.

<sup>2</sup> محمد العامري، شروط التفاوض، نقلا عن الموقع:

التحرك التدريجي نحو الأطراف الأخرى، كما أن تسريب الأخبار عن مواقف الأطراف الأخرى يولد الثقة لديها ويدفعها إلى التمسك والتعصب لمواقفها، الوضع الذي يؤدي في معظم الأحيان إلى انهيار المفاوضات والمفاوض الفعال لا يصدر منه مطلقاً أي تحذير ونادراً ما يعلن التمسك بموقف دون أن يضع تحوطاً لمخرج منه، فعندما يحصر المفاوض نفسه أو أحد الأطراف في موقف معين فإن التفاوض غالباً ما يتحرك من دائرة التوجه الموضوعي المبني على السعي لحل المشكلات إلى حملة شخصية لهزيمة الطرف الآخر، وبالتالي يصبح الانتصار الشخصي مهما كانت التكلفة هو الهدف الجديد<sup>1</sup>.

وبتوفير هذه الشروط الخمس يمكن البدء في عملية التفاوض وأياً كانت عملية التفاوض وهدفها وخصائصها فإنها تتشابه في شروطها المطلوب توافرها لها، والشكل الموالي يوضح هذه الشروط.

الشكل رقم (06): شروط التفاوض الإداري



المصدر: عبد الكريم الشرفا نابغة، إستراتيجيات التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم

الرشيد، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص: 22.

فلا بد من توفر شروط التفاوض حتى يتم التفاوض ولا بد من توفرها في طريقي التفاوض معا حتى يتم الوصول إلى اتفاق وحل للمشكلة قضية التفاوض.

### المطلب الثاني: مراحل التفاوض الإداري.

نجد أن للتفاوض الإداري مجموعة من المراحل انطلاقاً من الإعداد وصولاً إلى مرحلة الاتفاق، وتعتبر مراحل التفاوض موضوع هام حظي باهتمام الكتاب والباحثين، فالمتفاوضون يحتاجون إلى إدراك نسيج المفاوضات، لأن هذه الأخيرة نفسها تأخذ طابعاً تتداخل فيه المدخلات والمخرجات والمقدمات بالنتائج.

وهناك من حدد مراحل التفاوض بصفة عامة كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> تركي بن نايف الدعجاني، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 31، 75.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل العملية التفاوضية.

وتتضمن هذه المرحلة المراحل التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: التحضير للتفاوض.**

يتم من خلالها عدة إجراءات ذات صلة مباشرة بالعملية التفاوضية، وفي مقدمتها الاتفاق على مبدأ أو موضوعات التفاوض، حيث أن:

**1. الاتفاق على مبدأ التفاوض:** خطوة أساسية من الخطوات التي تتيح انطلاق العملية التفاوضية، أي إقناع الطرفين بضرورة التفاوض وأنه الطريق الأفضل لحل الصراع وتحقيق المصالح.

**2. الموضوعات التفاوضية:** وتتضمن عدة عناصر أساسية تتعلق بتحديد الموضوعات وتشمل موضوعات محل التفاوض وكذا تصنف الأهداف المرغوب تحقيقها، ليتم في الأخير تحليل الوضع التفاوضي وهذا استناداً لمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والتعرف على البدائل المتاحة ودرجة الحاجة لدى الأطراف الأخرى للتفاوض.

كما يشتمل التحضير للمفاوضات على نقاط من<sup>2</sup>:

- معرفة الشخص لذاته، بما يفكر وماذا يريد وإلى ما يطمح إليه؛
- معرفة الخصم، من خلال التفكير فيما سيحصل لهم وله في حالة عدم الاتفاق على الصفقة والتحقق من أوراقهم الرسمية وصدقهم؛
- التفكير بالتقاليد التفاوضية، أي إلى أي مدى يكون المفاوض منفتحاً، وهل يستطيع تصديق ما سيقوله الخصم، وهل يمكن إجراء المفاوضات في مراحل وكيف سيؤثر كل مرحلة؛
- تخمين من سيقوم بالتفاوض وهل يجب تحديد الأدوار إلى المفاوضين وهل ستكون حاجة إلى مساعدة مهنية، وأين ستعقد المفاوضات ومتى وبأية لغة؛
- ما هو مستويات طموح المفاوض، إذ لا بد من تحديد قيمة العقد الذي يكافح من أجله المفاوض.

**ثانياً: التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية**

يتوقف عليها مستوى إنجاز الأهداف التفاوضية، لأن الإعداد يفرضي إلى نتائج جيدة والعكس، والتمهيد للعملية التفاوضية عادة ما يشمل النقاط التالية:

- اختيار أعضاء الفريق المفاوض، وذلك بعد الاتفاق المبدئي على المباشرة في العملية التفاوضية يتم القيام بتشكيل أعضائها بصورة نهائية؛
- توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر، وعن نوعية مطالبه التفاوضية ومستوى قدراتهم والمستوى التعليمي والعملية لأعضاء الفريق المفاوض ومراكزهم ومواقعهم الرسمية.

<sup>1</sup> محمود علي، محمد عوض الهزائم، مرجع سبق ذكره، ص 112-116.

<sup>2</sup> هاوارد رايفنا، مرجع سبق ذكره، ص 236-237.

- تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية، ويتم ذلك من خلال التشاور والاتفاق بين طرفي العملية التفاوضية؛
- يجب أن تسبق العملية التفاوضية اتصالات بين الطرفين، وهذه الاتصالات يمكن أن تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وإيجابية وتعاونية، أو تكون غير مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين صدامية.
- تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية عند البدء والتحضير للعملية التفاوضية حيث يتوجب على كل مفاوض تحديد أولوياته وأهدافه التفاوضية بغرض تحقيق أفضل النتائج.
- الأبحاث والدراسات والتي تندرج تحت ب الإعداد والتحضير للعملية التفاوضية، لأن إعداد وتجهيز الأبحاث والدراسات ذات الصلة يوفر المعلومة الضرورية واللازمة للفريق المفاوض وعن طبيعة الموضوع المتفاوض عليه وعناصره المختلفة.

### الفرع الثاني: تحديد إستراتيجية التفاوض

- فمن المهم تحديد إستراتيجية التفاوض قبل البدء بالمفاوضات، ولكن يتجنب المفاوض عدم الإفراط في تحديد ملامحها لأن للظروف أحكام، وعليه فإن تحديد الإستراتيجية عادة ما يكون بتحديد الملامح الأساسية لها. وإستراتيجية التفاوض تعني أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر، وأسلوب التعامل الداخلي مع الفريق.

### الفرع الثالث: بدء أول جلسة.

- يعد ما يتم قوله والتعبير عنه في الجلسة الافتتاحية أمر هام لتحديد مرحلة نجاحها فيما بعد، والتفاوض يتأثر كثيرا بالجلسة الافتتاحية لأسباب عدة هي:
- تحديد الجلسة الافتتاحية ما هو متاح لدى الأطراف من المعلومات، واتجاهات نفسية، قيم وتوقعات؛
  - تمثل الجلسة الافتتاحية نوع من جس النبض؛
  - تمثل الجلسة الافتتاحية تحديدا للمناخ الذي سيتم العمل فيه.

### الفرع الرابع: فهم الموقف جيدا.

- يقصد به أن يحاول المفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وأن يستطيع إبراز موقفه، ويتطلب الفهم الكامل للموقف ثلاث خطوات هي:
- الحصول على معلومات؛
  - اختبار وتقييم موقف الطرف الآخر؛
  - استخدام الوقت والانسحاب.

### الفرع الخامس: عملية التفاوض

- في هذه الخطوة يحاول المفاوض أن يحصل على تنازل من الطرف الآخر، وأن يجعله يقترّب من أهدافه وهناك ثلاث مواضيع في هذه الخطوة وهي:

- الحصول على تنازلات من الطرف الآخر؛
- فشل التفاوض؛
- التحرك اتجاه الاتفاق.

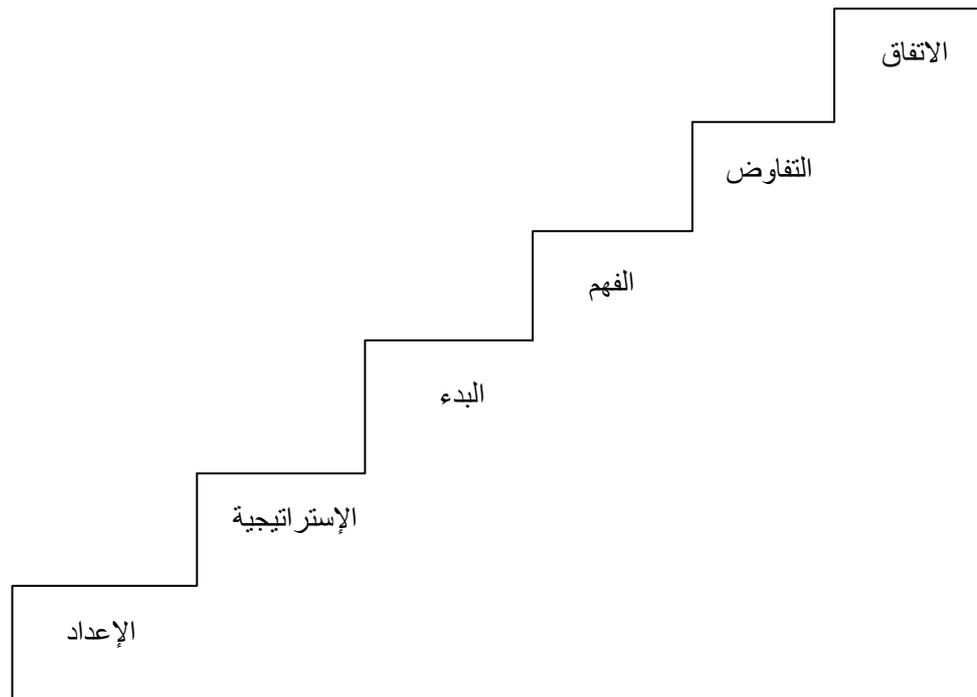
### الفرع السادس: الاتفاق.

الخطوة النهائية للتفاوض هي التوصل إلى اتفاق، وإلى تفاصيل تنفيذها، وتتضمن هذه الخطوة الأخيرة ثلاث

مراحل هي:

- إعداد الاتفاق؛
  - التأكد من تفاصيل تنفيذه؛
  - مراجعة استفادة المفاوض وخبرته من التفاوض.
- ويمكن تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): خطوات التفاوض.



المصدر: أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص:28.

ما يوضحه الشكل أعلاه أن كل تفاوض مهما كان مجاله سوف يمر بالمراحل كلها وهي لازمة ومهمة، فلا يمكن أن نتفاوض ونبدأ بجلسة التفاوض دون إعداد مسبق له ودون اختيارنا لإستراتيجية مناسبة للتعامل مع الطرف الآخر وتحقق أهدافنا من التفاوض ككل، مهما كان موضوع التفاوض سواء حل نزاع أو تعزيز علاقة أو عقد اتفاقية وصفقة وغير ذلك.

وهناك من حدد مراحل التفاوض واختصرها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- مرحلة ما قبل العملية التفاوضية والتي تضم الاعداد الجيد للتفاوض حيث تشمل عملية التحضير للتفاوض من خلال التركيز على جملة من النقاط والتي تم توضيحها مسبقا، حيث أن عملية التحضير والاعداد لعملية التفاوض هناك من يرى أنها تأخذ بعين الإعتبار نقاط من بينها<sup>2</sup>:

✓ تحديد موضوع التفاوض والذي يشمل الإجابة على السؤال التالي: عن أي شيء نتفاوض؟ وتحديد الموضوع محل التفاوض تحديد دقيق أمر هام، ولا يعني تحديد لهدف، فكل طرف تكون لديه أهداف مختلفة؛

✓ جمع البيانات المتعلقة بموضوع التفاوض، كذلك البيانات المتعلقة بالأطراف الأخرى المشاركة في العملية التفاوضية، وتتطلب عملية جمع البيانات الدقة والتأكد من صحتها ثم تصنيفها، ووضع قواعد دون إمكانية تشويهها؛

✓ عملية تحليل البيانات وإنتاج المعلومات حيث لا بد من مراعاة المنهجية العلمية في التحليل واختيار الأداة الملائمة لتحليل هذه البيانات، وإعطاء الفرصة لكافة الاجتهادات والرؤى فيما يتعلق بتعليل هذه البيانات وإنتاج معلومات متعددة، يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة وقوة الطرف الآخر؛

✓ تحديد الأهداف حيث تدور مسألة تحديد الأهداف حول الإجابة على عدة أسئلة أهمها: ما تريد؟ ماذا يريد الآخر؟ وهل يمكن التوصل إلى توافق حول ما تريده وما يريده الآخرون؟ ما الذي يمكن تقديم تنازلات بشأنه وما الذي لا نستطيع تقديم تنازلات بشأنه؟، ومن الهام عند تحديد الأهداف مراعاة ضرورة وضوح الهدف وإمكانية تحقيقه، وعند تحديد الأهداف وجب مراعاة مايلي:

➤ وضوح الهدف؛

➤ إمكانية تحقيقه؛

➤ توافر الموارد اللازمة لتحقيقه؛

✓ تحديد الفرص والقيود الحالية والمحتملة؛

✓ تحديد عناصر القوة، من نحن؟ مع من نتفاوض؟؛

✓ كيف سيتم التفاوض ومن يتفاوض؛

- مرحلة الجلسات التفاوضية والتي تتضمن الإجراءات والخطوات التالية:

<sup>1</sup> محمود علي، محمد عوض الهزائم، مرجع سبق ذكره، ص 112، 121.

<sup>2</sup> محمد سعد أبو عامود، التفاوض الدولي، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 124، 128.

➤ الإجراءات التفاوضية والتي تبدأ المرحلة عندما يجلس الطرفان على طاولة المفاوضات استعداداً لبدء الحوار والنقاش على نقاط وبنود المدرجة في جدول أعمال الجلسة التفاوضية، وهناك مجموعة من العمليات والإجراءات التفاوضية الهامة التي هي في صلب التفاوض هي:

- ✓ اختيار التكتيك التفاوضي المناسب؛
  - ✓ الاستعانة بكل أدوات ووسائل التفاوض المناسبة، من معلومات أساسية ووثائق؛
  - ✓ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر؛
  - ✓ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر.
  - ✓ المساومة، أي الأخذ والعطاء من أجل إشباع الاحتياجات المتبادلة بين المتفاوضين
- نهاية التفاوض وهي المرحلة الأخيرة، حيث يقوم أحد الأطراف أو كلاهما بتقديم تنازل رئيسي يشجع من خلاله الطرف الآخر ويدفعه إلى توقيع الاتفاق النهائي، وهذا يعني أن يرضي كل طرف بأقل ما كان يطمع به من الأهداف التفاوضية، كما يتم تحديد النقاط الأساسية التي تم الاتفاق عليها، ويجب التركيز على اختيار الألفاظ والكلمات الواردة في الاتفاقية بأن تكون شاملة لكل الجوانب المتفق عليها، كما قد تسفر المفاوضات نتائج غير جيدة كفشل المفاوضات.

### المطلب الثالث: معوقات نجاح التفاوض الإداري.

هناك العديد من العوامل المساهمة في تحقيق نجاح عملية التفاوض وبشكل كبير، لا بد من العمل على تحقيقها لضمان نجاح العملية التفاوضية ومنه الوصول إلى الهدف التفاوضي، ومن جانب آخر هناك عوامل ومعوقات تحول دون نجاح المفاوضات وحب تجنبها إذا ما أراد نجاح مفاوضاتها والوصول إلى تحقيق مصالحه.

### الفرع الأول: عوامل نجاح التفاوض الإداري

تتنوع العوامل المساهمة في نجاح المفاوضات بين عوامل موضوعية وأخرى شخصية، كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: العوامل الموضوعية:

من بين العوامل المساعدة في إنجاح المفاوضات نجد:

- ✓ توفير المكان الملائم والمناخ المناسب لإنجاح المفاوضات، أن يكون المكان الذي ستجري فيه المفاوضات مريحاً مادياً ونفسياً، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون اللغة المستعملة في الحوار بين الطرفين مفهومة ويجب اختيار الوقت المناسب والملائم لإجراء المفاوضات، وأخيراً اختيار الأسئلة التي ستطرح أثناء المفاوضات حيث نجد أن الترتيب المادي لمعرفة الاجتماع، والديكور العام مثل الإضاءة واللون وغيرها من الأمور التي لها تأثير كبير على سير المفاوضات، ومن ذلك أن تكون القاعة المخصصة لإجراء المفاوضات مناسبة من حيث الاتساع والتهوية والإضاءة.

<sup>1</sup> علي أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 230، 254.

✓ فيما يخص دور اللغة في المفاوضات، فهي تعتبر من بين العوامل المساعدة في إنجاح المفاوضات، فاللغات تختلف اختلافاً كبيراً في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات واختلاف اللغة يولد اختلافاً في عمليات التفكير، والمفاوض لا بد عليه من أن يتمكن من لغة التفاوض وأن يلم بلغة خصمه للتعبير عن آرائه وأفكاره وفهم وجهة نظر الطرف الآخر وهذا ما يساعد في الأخير على الوصول إلى اتفاق، واللغة تدرج ضمن المهارات المطلوبة للتفاوض الإداري؛

✓ يعد الوقت من جانب آخر ذو أهمية كبيرة في التفاوض، لا بد من معرفة المفاوض كيفية استغلاله جيداً وكيفية إدارته، حيث يقصد بإدارة الوقت تنظيم أعظم وأهم مورد ألا وهو الوقت<sup>1</sup>، كما تعرف بأنها توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها وفقاً للزمن والوقت المحدد<sup>2</sup>، فإدارة الوقت تعني السيطرة على الوقت، وسر السيطرة على الوقت هو التذكر أن هناك وقتاً كافياً لتفعل كل ما هو مهم، وتصبح المشكلة عندها أن تعرف ما هو مهم وما هو أقل أهمية<sup>3</sup>؛ ويرتبط مقدار الوقت في المفاوضات بحجم الموضوع والصفحة أي أهميتها، والوقت يدخل ضمن المهارات التفاوضية.

✓ تلعب الأسئلة دور في المفاوضات، فالمفاوض يحتاج دائماً إلى أن يتعرف على ما يفكر فيه الطرف الآخر وما يجول في خاطره، وما هي احتياجاته وأهدافه الحقيقية.

### ثانياً: العوامل الشخصية:

لا شك أن لشخصية المفاوض دور كبير في إنجاح المفاوضات، فكل مفاوض يحمل معه خصائص يتصف بها، وخلفيته الثقافية والاجتماعية مما يؤدي إلى أن يكون المفاوض متصفاً بصفات شخصية، وقدرات ذاتية معنية كالقدرة على الإقناع والفتنة وحسن التصرف وغير ذلك من الخصائص والمهارات.

كما يختلف الباحثون في تقسيم الصفات للمفاوض فهناك الشخص المعطي الذي يميل إلى الناس، فهذا الصنف يرى أن مساعدة الناس دليل على التفوق والعلو وتلقي المساعدات من الآخرين دليل على التبعية وأنحطاط المنزلة والنوع الثاني العكس، فهو شخص متشدد يريد أن يربح دائماً ويميل إلى الأخذ أكثر من ميله إلى العطاء، قادر على النجاح ولديه ميل واضح إلى السيطرة وحب النفس، ويضع لنفسه أهداف طموحة ولا يقبل الفشل.

ونركز في العوامل الشخصية على أسلوب المفاوضات وخصائص المفاوض، حيث نجد أن أسلوب التفاوض يوجه إلى تلك الثقافات وسلوكيات الأفراد التي تختلف من شعب لآخر، وفي دولة لأخرى، والأشخاص الذين يقومون

<sup>1</sup> قاسم هادي التميمي وآخرون، إدارة الوقت في العمل الإداري: قسم هندسة البناء والانشاءات في جامعة التكنولوجيا حالة دراسية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد 95، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص: 484.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت: مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 40.

<sup>3</sup> أحمد أبو شيخة نادر، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2013، ص: 63.

بالمفاوضات ينتمون إلى بلدان لها قيم وثقافات مختلفة وعلى هذا الأساس تختلف أساليب التفاوض من شخص لآخر، والمفاوض الناجح هو من يتبنى أسلوب تفاوضي يتماشى مع أسلوب كل بلد.

### الفرع الثاني: معوقات التفاوض الإداري.

يقوم التفاوض بصفة عامة على الاتصال إما بالاتصال الشفهي عن طريق المقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات والمكالمات الهاتفية والدعوات الخاصة مثلا، كما تكون بالاتصال الكتابي كالتقارير والتعليمات وعبر البريد الإلكتروني وغير ذلك، وأثناء التفاوض لا بد على المفاوض تجنب أمور تعد كأسباب لفشل التفاوض الإداري هي<sup>1</sup>:

#### أولاً- الاقتصار على وجهة نظر واحدة:

حيث يقوم المتفاوضون بالنظر إلى الموضوع من وجهة نظرهم فقط، وإن الحقائق كلها موجودة، وذات تحليل معين وتؤدي إلى نتيجة أو حل محدد.

#### ثانياً- التفاوض مباراة إما تكسب أو تخسر فيها:

البعض يبدأ التفاوض بوجهة نظر أساسية هي إما تكسب أو تخسر، وتتحول كل المناقشات إلى محاولة الفوز وليس التفاهم.

#### ثالثاً- القفز العشوائي من موضوع لآخر:

حينما يتم الانتقال بسرعة من موضوع لآخر بدون التوصل فيها إلى خلاصة، فإن هذا يمثل فشل المفاوضات، ويزداد الأمر سوءاً حينما يتم العودة إلى الموضوع الأول دون أي إضافة على المناقشات الجارية.

#### رابعاً- تجاهل المشكلة الحقيقية:

بتجاهل المتفاوضون أحيانا عدم الدخول في صلب الموضوع لعدم الوقوع في حرج والدوران حول الموضوع الرئيسي.

#### خامساً- تجاهل الظروف المحيطة:

يميل المتفاوضون إلى الاهتمام باللحظة الراهنة للتفاوض، بينما يكون هناك خلفيات للموضوع وذلك من حيث أدوار المتفاوضين والتطور الزمني للموضوع مثلا.

ونجد أيضاً مجموعة من الأمور التي لا بد أن يتجنبها المفاوض وهي<sup>2</sup>:

– المبالغة في الحديث وذلك عن طريق استخدام ألفاظ مبالغ فيها أو أقوى مما يتم التحدث بشأنه، مما قد يعطي الطرف الآخر شعوراً بعدم صحة ما تعنيه وهذا يقلل من الإقناع؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 20، 15.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39-40.

- الأسلوب الصعب والمعقد، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة فهم الموضوع أو استخدام أسلوب غير ملائم لما نتحدث عنه، كالحديث بأسلوب عاطفي في موقف علمي فأغلب المواقف تتطلب التفكير البعيد الجيد قبل استخدام أسلوب معين مع احتمالية الجمع بين أكثر من أسلوب؛
- عدم الاهتمام بسماع الطرف الآخر وفقدان المعلومات التي تستخدم للإقناع، حيث قد يتقيد المفاوض لعدم شعوره باحترام وأهمية ما يقوله؛
- فقدان الأعصاب والتوتر فعند النقد والغضب يفقد القدرة على الإقناع وفقدان الحق الذي كان يطمح إليه في التفاوض.

ونجد أيضا من أهم معوقات التفاوض تظهر في<sup>1</sup>:

#### أولاً- معوقات شخصية:

- تباين الإدراك بين الأفراد؛
- القصور في بعض المهارات مثل مهارة التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي؛
- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى؛
- اتجاهات المفاوضين كالانطواء وحبس المعلومات والمبالغة والشعور بمعرفة كل شيء ومحاولة الضغط.

#### ثانياً- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات؛
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

#### ثالثاً- معوقات بيئية:

- اللغة ومدلولات الألفاظ؛
- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل فيها؛
- لا بد على المفاوض تفادي الأخطاء القاتلة التي قد تعترض المفاوضات، فيجب عليه أن يكون حذرا حتى لا يخسر كل شيء وذلك بوضع المحاذير أمامه، ونجد من الأخطاء الشائعة التي تواكب العمل التفاوضي ما يلي<sup>2</sup>:
- التصعيد الغير منطقي للأمر؛
- التركيز على أن تكتسب على حساب الآخرين؛
- الهروب بدل التفاوض؛

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.

<sup>2</sup> عبد المطلب الهاشمي، مهارة التفاوض وكيفية اعداد العاملين في مجال العقود، مجلة كلية الحقوق، المجلد 18، العدد 10، كلية الحقوق، جامعة النهرين،

العراق، 2007، ص: 35.

- إهمال الجانب الآخر وعدم إعطائه التقدير المناسب؛
- الثقة الزائدة في قدراتك التفاوضية؛
- لا تخف من المفاوضات مهما كانت الفروق شاسعة؛
- لا تدخل في مفاوضات هامة بدون تلقين فريقك ماذا سوف يفعل.

يجب على المفاوض أن يسعى إلى تحقيق تفاوض ناجح يحقق الغاية من التفاوض سواء حل مشكلة أو قضية معينة أو خلاف أو غير ذلك، وهذا بإتباعه كل الخطوات والأساليب التي تحقق نجاح للعملية التفاوضية، حيث تتنوع هذه العوامل والخطوات كما تم ذكرها سابقا، كما يجب على المفاوض الأخذ في عين الاعتبار كل المعوقات التي من الممكن أن تعترض المفاوضات.

## المبحث الثالث: مهارات ومبادئ التفاوض الإداري

إن التفاوض أمر مهم وضروري لمناقشة المسائل والمشاكل العالقة بين طرفين أو أكثر، وله دور هام على مستوى العلاقات السياسية والدولية للفصل في مختلف القضايا العالقة، وعلى مستوى المنظمات يلعب دور أساسيا في دراسة ومعالجة مختلف القضايا في مستوياتها المختلفة، ولنجاح التفاوض وجب الإلمام بالمهارات والمبادئ الأساسية للتفاوض لتحقيق تفاوض إداري ناجح ينتهي في الأخير إلى الخروج باتفاق حول المسائل المدروسة التي تخص المؤسسة في المستويات المختلفة وحتى تعاملاتها التجارية وعلاقاتها مع الغير.

## المطلب الأول: المهارات المطلوبة للقيام بالتفاوض الإداري.

للدخول في مفاوضات مع الطرف الآخر لا بد للمفاوض ولتحقيق أهدافه من التفاوض أن يتمتع بجملة من المهارات والتي ينظر إليها على أنها مجموع الأداء السلوكي الملاحظ التي تصدر من المفاوض لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف التفاوض بالنسبة إليه وللطرف الآخر<sup>1</sup>، فتعبر المهارة عن القدرة على نقل المعرفة إلى الفعل الذي يحقق الأداء المطلوب<sup>2</sup>، فهي إذن القدرة على إنتاج الحلول ضمن مجال مشكلة معينة<sup>3</sup>، فاكتساب المهارات ضرورية للحصول على الأهداف المطلوبة.

## الفرع الأول: عوامل الجذب في المفاوضات.

ونجد أهم عوامل الجذب في المفاوضات وهي<sup>4</sup>:

- 1- **المظهر اللائق:** حيث يرفع ذلك من رصيد المتفاوض ويعزز حضوره عند قيامه بعرض قضيته أو طرح أفكاره أمام الناس.
- 2- **كسب الثقة:** وذلك يزيد من اقتناع الطرف الآخر بقبول حجته وبراهينه، فالثقة تولد التعاون وكل هذا يؤدي إلى خلق الثقة.
- 3- **طريقة الحديث:** وذلك يزيد التأثير وعملية الإقناع، فنبرة الصوت وحدته يزيد تأثيرها أضعاف من تأثير المضمون الذي يتحدث عنه المتفاوض بالإيجاب أو السلب.
- 4- **الإقناع بالعقل:** يتم ذلك عن طريق استخدام الحقيقة والمنطق والبرهان لإقناع الطرف الآخر، فتظهر الحجة والدليل في كل ما يتعلق بعملية التفاوض، ويصلح ذلك عقد مناقشة موضوعات ذات طبيعة علمية.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو المجد الشوربجي، نايف بن محمد الحربي، إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة كلية التربية بالرقازيق، العدد 80، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، مصر، 2013، ص: 8.

<sup>2</sup> رفاء فرج سموعي، المهارة المنظمة وأثرها في الأداء النوعي المتميز: بحث تطبيقي في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص: 8.

<sup>3</sup> أسماء محمد حسين عبد الرزاق، علي محسن جعفر الخفاجي، المهارة الفكرية في العمل المعماري: دراسة عن مستويات التفكير عند الطالب المعماري، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 29، العدد 3، كلية العلوم التكنولوجية، العراق، 2011، ص: 126.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 34، 38.

الفرع الثاني: صفات المفاوض.

لن تتحقق عملية تفعيل آلية التفاوض بعيدا عن الممارسة الفعلية للتفاوض، فهي تشدخ خبرة المتفاوض وتزيد من مهاراته وهذا يتحقق من خلال مجموعة من الصفات منها:

- 1- صواب الرأي: ويكون بالأدلة والبراهين والإقناع النفسي والعقلي وهذا أمر مهم وضروري.
- 2- الشفافية في الممارسة: حيث لا يبدي غير ما يضمن أي اتفاق النوايا مع الإطار العام لسير عمليات التفاوض.
- 3- المرونة: وهي مرونة تقطع بأن ما بينه وبين الآخرين وصل لا ينقطع، وإن اختلفت الآراء، فالاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
- 4- المواجهة العملية للمشكلات: فإن ظهرت مشكلة أثناء عملية التفاوض يجب مواجهتها، والعمل على حلها فوراً حتى لا تعترض سير المفاوضات، وإن كانت على حساب أحد الطرفين.
- 5- الإجابة على الأسئلة: أي أن يكون المتفاوض حاضر الذهن، ذو بديهة واسعة ويكون لديه لكل سؤال جواب كاف.
- 6- القدرة على تحمل ضغط العملية التفاوضية.

الفرع الثالث: بعض التزامات المفاوض الناجح.

إن وجود علاقة اعتمادية بين تنفيذ الالتزامات لتحقيق مصالح الأطراف تكون بوجود درجة من الثقة، ويتحقق ذلك عندما تتم صياغة الاتفاق النهائي حيث تحقيق مصلحة الأطراف يكون متوقف على تنفيذ التزام معين، مما يحقق الارتباط بين تحقيق مصالح أطراف التفاوض، ومنه وجود دافع قوي لدى الكل لمتابعة الالتزامات، وتظهر الالتزامات الملقاة على عاتق المفاوض الناجح فيما يلي:

- تحقيق أهداف التفاوض؛
- القيام بالتزاماته وإنجازها؛
- احترام الوضع القائم في التفاوض؛
- التجرد من الذاتية؛
- منع المفاوض المنافس من توجيه الأسئلة إلى الأعضاء الأضعف في الفريق أو إثارة الخلاف بين أعضائه، ويجب القيام باتخاذ قرارات فورية وتقديم أو الحصول على التنازلات الضرورية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جيرارد ا. بيرنبرج، أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمان، المكتبة الأكاديمية للنشر، 1998، مصر، ص: 81.

### الفرع الرابع: قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.

المفاوض الماهر يكون في موقف تفاوضي أفضل لما يكون لديه من القدرات والصفات قد اكتسبها وعمل على تطويرها وتصنيفها.

#### أولاً: قدرات مكتسبة

تظهر هذه القدرات في ما يلي:

- قدرات عقلية مثل القدرة اللغوية والقدرة على التذكر؛
- قدرات حركية نفسية، مثل القدرة على ضبط حركات الجسم عموماً والتوتر والانفعال؛
- قدرات جسمية وحسية كالقدرة على الاحتمال وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛
- قدرات وسمات شخصية، خلقية ومزاجية.

#### ثانياً: مهارات لازمة للتفاوض

من المهارات التي لا بد أن يتمتع بها المفاوض هي<sup>1</sup>:

- عملية الاتصال والذي تعد عملية مستمرة تتضمن تحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة مكتوبة أو شفوية، تنتقل من خلال وسيلة معينة من طرف إلى طرف آخر<sup>2</sup>، والاتصال يتضمن التفاهم والمشاركة حول فكرة أو سلوك أو فعل معين<sup>3</sup>، فالإتصال إذن يتضمن خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء بين الطرفين أو أكثر ويعتبر جوهر عملية التفاوض، ونجد أن عناصر العملية الاتصالية تتمثل في<sup>4</sup>:

- ✓ المرسل أو المصدر وهو مرسل الرسالة التي تحتوي مضموناً معيناً؛
- ✓ الوسيلة وهي القناة التي يتم بواسطتها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل؛
- ✓ المستقبل أو المتلقي وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة ويتفاعل ويتأثر بها.

ومن جهة أخرى نجد أن من المهارات الرئيسية للاتصال الفعال ما يلي:

- تكوين انطباع جيد من البداية؛
- التعبير اللفظي الجيد؛
- التفكير المنطقي والتحليل؛
- الإنصات الجيد؛
- اللياقة والتصرف في المواقف المخرجة والصعبة؛

<sup>1</sup> عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114-118.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 9.

<sup>3</sup> حسين عماد مكاي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط4، 2003، ص: 23.

<sup>4</sup> أفنان محمد شعبان، الاتصال والإدارة، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 34، العدد 3، كلية العلوم التكنولوجية، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص: 94.

- الترغيب والإقناع وعدم الانفعال.
- الاتصال غير المنظور " لغة الجسم "، حيث أن المفاوض الفعال لديه مهارات لغة الجسم من خلال نظراته وحركاته، ويستخدمها بدقة؛
- الإعداد الشامل للتفاوض والتحضير المناسب له، وأن تكون لدى المفاوض مهارة الاستماع الجيد للطرف الآخر ووضوح الاتصال بين الأطراف المتفاوضة، وأن يعرف متى يتكلم وكيف يتعامل مع الطرف الآخر<sup>1</sup>. وهناك من يصنف أيضا<sup>2</sup>:
- مهارة الكسب المتبادل؛
- عدم المساومة على مواقف، إذ ينخرط الناس في المساومة على المواقف سواء كان التفاوض يتعلق بعقد أو مشكلة فكل جانب يتخذ موقفاً ويناقش من أجله، ويقوم بإجراء تنازلات للوصول إلى تسوية؛
- تفادي النقاش على المواقف لأنه يعرض العلاقة المستمرة للخطر، فيتحول التفاوض على الموقف إلى مبادرة لفرض الإدارة، فكل مفاوض يصبر على ما يريد أن يفعله؛
- مهارة فصل الناس عن المشكلة، فهناك صعوبة في التعامل مع المشكلة دون أن يسيء الناس فهم بعضهم البعض، ودون أن يغيظوا أو يأخذون الأمور بشكل شخصي، كما لا بد أن لا يغفل المفاوض الناحية الإنسانية وتلك العلاقات التي لا بد أن تبنى على أساس من الثقة والتفاهم والاحترام والصدقة مع الزمن وإشعار الغير بالرضا والأخذ بعين الاعتبار بنظرة ورأي الآخرين وكذا الاهتمام بمصالحهم؛
- التعامل مع ثقافة الغير والتعرف عليها، التي تمكننا من رؤية الخصم والتعرف على سلوكه ومصفياته بشكل أفضل، وبالتالي نكون مجهزين لفهمه بشكل أفضل ومنه سننجز عملا أفضل في التفاوض معه<sup>3</sup>، لذا وجب بناء نموذج كطريق صحيح إلى ثقافة الآخرين كالتالي:

الشكل رقم (08): نموذج الثقافة



المصدر: جون ماتوك، جونز ايهرينبورغ، كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين، ترجمة ساميتسيير سلمان، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1996، ص: 65.

<sup>1</sup> Michael C. Donaldson. Wiley Publishing , Négociation For Dumies., Erpidlm, Canada, 2<sup>ème</sup> èd, 2007, p:10.

<sup>2</sup> محمد عاطف السعيد، إدارة إستراتيجية التفاوض في إدارة الأعمال، مؤسسة رؤية للنشر، مصر، 2009، ص ص: 5- 17.

<sup>3</sup> جون ماتوك، جونز ايهرينبورغ، كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين، ترجمة ساميتسيير سلمان، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1996، ص: 64.

وللفريق التفاوضي بصفة عامة مجموعة من المهارات هي<sup>1</sup>:

- يحتاج التفاوض إلى وجود خبرة في التعامل مع مختلف الأطراف، نظراً لما يفرضه طبيعة مجال التفاوض من تنوع الثقافات واختلاف في القوانين والنظم الاقتصادية، وكذا العادات والتقاليد، فكل هذه أمور يصعب فيها التعامل مع أشخاص ليس لديهم الخبرة والدراية الكافية بالمجال ومتغيراته، فالخبرة أمر ضروري في فريق التفاوض؛
  - لا بد من وجود تنوع ثقافي، فمن أهم العقبان التي تواجه صانعو الصفقات العالمية مشكلة الثقافات الأجنبية، فهم أشخاص يختلفون من حيث أفكارهم ومعتقداتهم وميولاتهم وتكوينهم الشخصي، والأمر الذي يمكن للمفاوض من التعامل مع هؤلاء الناس هو معرفة ثقافتهم، وبالتالي مفتاح نجاح المفاوض هو خلفيته الثقافية؛
  - التحكم باللغات الأجنبية، وهنا نتكلم عن الصفقات العالمية التي عادة ما تدور نقاشاتها باللغات الأجنبية وكذا عقودها، فالمفاوض إذا مطالب بالتحكم في اللغات الأجنبية أو على الأقل اللغات العالمية والإمام ببعض اللغات الأخرى لتحقيق التفاهم وإيصال المعنى والوصول إلى اتفاق؛
  - لا بد أن يكون حضور ذهني بالمفاوضات، حيث نجد أن مائدة المفاوضات مليئة بالمناقشات بين الأطراف، منها ما يتعلق بالنواحي التكنولوجية في الصفقة ومنها ما يتعلق بالجوانب المالية والإجراءات الإدارية ومنها ما يتعلق بالتنفيذ، وكل هذه الأمور والنواحي تحتاج من المفاوض التمتع بقدر كبير من الحضور الذهني، حتى يستطيع أن ينتقل من فكرة إلى فكرة مضادة، ومن موضوع إلى آخر بسرعة وتلقائية شديدة؛
  - من الأشياء العامة والواجب توفرها هي تمتع المفاوض بالذكاء، والذي يعبر عنه بأنه قابلية الحصول على المعرفة وتطبيقها ليتمكن الفرد من فهم العالم من حوله<sup>2</sup>، وهو يدل ويوحي إلى القدرة على سرعة الفهم والاستنتاج<sup>3</sup>، وبالتالي على المفاوض الاحتفاظ برد الفعل وكيفية احتواء هجوم الطرف الآخر، وكيف يقوم بامتصاص الصراع ومواجهة خيارات الفريق الآخر المضاد، وكيف يكون المفاوض موضوعياً ومقنعاً؛
  - لا بد أن يتمتع الفريق التفاوضي بشفافية والتي يقصد بها كيفية قراءة ما في ذهن الطرف الآخر وكيف يرى المفاوض أهداف الطرف الآخر وأفكاره وتوقع قراراته المقبلة.
- من خلال ما سبق نستنتج أنه يجب على المفاوض اكتساب مهارات معينة للتفاوض، كلها مهارات مساعدة على التفاوض الصحيح وتحقيق الأهداف كما لا بد أن يكتسب الفريق التفاوضي ككل مجموعة من المهارات لتفاوض ناجح، ومن جانب آخر وعند التفاوض لا بد الأخذ بعين الاعتبار جملة من المحاذير التي قد يقع فيها الفريق التفاوضي تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة من التفاوض.

<sup>1</sup> طه جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي: مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص: 569-573.

<sup>2</sup> سيرين كاظم، أسلوب الذكاء المتنوع، مجلة مركز الدراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 6، كلية التربية والعلوم الإنسانية، الجامعة العراقية، العراق، 2007، ص: 292.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 14.

المطلب الثاني: مبادئ أساسية في التفاوض الإداري.

التفاوض كعملية أساسية لتسيير الأعمال وتحقيق الأهداف وتسيير الشؤون اليومية للأفراد إلا ويقوم على مجموعة من المبادئ التي تحكمه، فهذا التفاوض مهما كان مجاله سواء إداريا أو تجاريا أو سياسيا وغيره إلا ويبنى على عدد من المبادئ التي تحكمه في مجالات الحياة المختلفة والتي يجب على الأطراف المتفاوضة أن تأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة العملية التفاوضية ولضمان نجاح حل الصراع وإدارته بشكل أفضل حيث تتمثل هذه المبادئ في<sup>1</sup>:

الفرع الأول : مبادئ تتعلق بالعملية التفاوضية ككل

ونجد المبادئ التالية:

**أولاً: مبدأ الذاتية:**

يتعلق هذا المبدأ بقدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها، وتفهم الظروف المحيطة بعملية التفاوض، وكذا القدرة على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه، كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال والحوار والإقناع والتكيف مع الموقف.

**ثانياً: مبدأ المنفعة:**

يركز هذا المبدأ على الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقها من خلال عملية التفاوض وتختلف هذه المنفعة باختلاف ظروف وطبيعة العملية التفاوضية، فقد تكون المنفعة الحصول على ربح وقد تكون التقليل من الأضرار والخسائر التي يمكن أن تزداد في حال عدم اللجوء إلى التفاوض.

**ثالثاً: مبدأ الالتزام**

يتضمن هذا المبدأ الالتزام الكامل لدى كل طرف من أطراف التفاوض بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، ومع احترام المواعيد بأوقاتها من ناحية أخرى.

**رابعاً: مبدأ العلاقات المتبادلة**

يقوم هذا المبدأ على التأكيد على أهمية العلاقات المتبادلة بين الأطراف، خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليهما في المستقبل، أي التفاوض ونتائجه يجب أن تقوم على أساس استمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.

**خامساً: مبدأ أخلاقيات التفاوض**

يقوم هذا المبدأ على التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل أثناء وبعد التفاوض، وعلى الرغم من شرعية المحاورة إلا أن الخداع المتعمد والغش والتضليل يجب أن لا يكون سمة مميزة للعملية التفاوضية، فالمفاوض أولاً وأخيراً هو وجهة المنظمة أو الدولة التي يمثلها وصورتها.

<sup>1</sup> محمود علي، محمد عوض الهزائم، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

وهناك يضيف أيضاً<sup>1</sup>:

- الاستعداد الدائم للتفاوض في أي وقت؛
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب؛
- التعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه.

### الفرع الثاني: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي.

هناك مبادئ ترتبط بالسلوك التفاوضي ككل، يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- تجنب مهاجمة الآخرين والانتقاد ومحاولة إظهار المفاوض نفسه أنه أفضل من منافسه؛
- أن يكون المفاوض إيجابياً عند مناقشته مشكلات الآخرين، وسترتب عليهما مكاسب إذا ما شعر الطرف الآخر بالارتياح كما لا يبدأ الحوار التفاوضي بالاستفزاز أو العدوانية، لأنك قد تدفع الطرف الآخر إلى الانسحاب من المفاوضات واللجوء إلى وسائل عنيفة لحل الخلافات؛
- تجنب إحراج الطرف الآخر إذا أخطأ والانتقال لنقطة أخرى، وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك؛
- تجنب الرد القاسي والعبارات العدائية، والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بشكل عدواني؛
- إظهار الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محبة؛ وتجنب الإسراف في الضغط على الآخرين؛
- التفكير قبل التكلم واحترام الرغبات الشخصية للآخرين؛
- احترام الهوية الشخصية، فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويحقق نفع كبير ومثال ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها، وكذا لا بد من تشجيع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية.

### الفرع الثالث: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات.

يحكم نظام العمل في المفاوضات مجموعة من المبادئ، ونجد أهمها:

- عدم التراجع، رغم محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل؛
  - العمل كفريق واحد، فعندما يعمل أعضاء الفريق معاً في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعية؛
  - الحرص على أن تكون الإجابات صحيحة، خاصة مع بداية الجلسة التفاوضية إذا لم يكن المفاوض متأكداً فأجل الإجابة، والعودة إلى تصحيح ما سبق الإجابة عليه يعد خطأ يضعف الموقف التفاوضي بشكل كبير.
- إن هذه المبادئ في حد ذاتها تتصل فيما بينها بقنوات تعبر في نهاية الأمر إذ تم مراعاتها عن مفاوضات موضوعية تكون نتائجها مرضية للأطراف المفاوضة، ويتحدد وفقها الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسات العملية.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

## الفرع الرابع: مبادئ تتعلق بالمفاوض.

- لابد للمفاوض أن يلتزم بمبادئ معينة لتحقيق العملية التفاوضية فيكون هادئاً مسيطراً على نفسه مقيداً لمشاعره وأن يتذكر أنه عارض ومروج لأفكاره، وعموماً يمكن إبراز المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض والتي يجب مراعاتها كما يلي<sup>1</sup>:
- فاض الأشخاص الذين يملكون السلطة، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها ويكون همهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش؛
  - وضع الأهداف، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما لوحظ أنها لا تسير لصالحه؛
  - عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، ومقاومة إغراء النجاحات المؤقتة لأنها قد تكون توطئة لفشل لاحق وضياح للأهداف بعيدة المدى؛
  - كن هادئاً واضبط أعصابك، وعدم إظهار الضعف أمام الآخرين، وكذا الثقة بالنفس، والقدرة على فرض احترامك على الآخرين وكذا على إظهار القلق والتوتر؛
  - التفاوض فهو أهم أسلحة الدفاع في التفاوض، التي يتم من خلالها بث ونشر روح الفريق بين أعضاء الفريق التفاوضي؛
  - الترويج للأفكار من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق، فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة ترويج ما لديك من أفكار؛
  - تفهم حاجات الطرف الأخر، والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذاتية؛
  - تجنب الاستعجال في الأمور أو البت في أمر نشك فيه، وعدم الاستسلام لأية ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قراراً متسرعاً، فلا بد من إخضاع أي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الأخر إلى الدراسة التحليلية حتى يكون قرار سليماً؛
  - عدم التسرع في اتخاذ القرار، وأن يأخذ المفاوض وقتاً للتفكير؛
  - أن يعرف المفاوض أن هناك مصارعة دائمة ومصالح دائمة؛
  - عدم التسرع في اتخاذ القرارات وأن يأخذ المفاوض وقتاً للتفكير؛
  - أن يؤمن بصدق وعدالة وحرية القضية التفاوضية؛
  - يجب بناء التحليلات ثم القرارات على وقائع وأحداث حقيقية؛
  - التمتع بالتحديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

<sup>1</sup> أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص: 93-100.

وهناك من يدرج سبعة مبادئ عامة للتفاوض وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- التفاوض يتضمن طرفين أو أكثر لديهم حاجة لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المشتركة؛
  - بالرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين أطراف عملية التفاوض، إلا أن كل منهما يبدأ بعرض أهداف مختلفة، ومثل هذا التباين في الأهداف أو النتائج المرغوب الوصول إليها يحول في البداية دون التوصل إلى النتائج المرضية للطرفين؛
  - في البداية على الأقل نجد الأطراف المشتركة في التفاوض يعتبرون أن التفاوض أسلوب مفضل لحل الخلافات بينهم، بالمقارنة بين البدائل الأخرى .
  - كل طرف يعتقد أن هناك إمكانية ما لحد وإقناع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى، لتعديل وضعه الأصلي أو وجهة نظره، وبالتالي فإنه ليس أساسياً، وإن كان مرغوباً بدرجة عالية عادة ما يكون لكل طرف الاستعداد للتوصل إلى التسوية ولكن كل طرف يتحرك ولديه أصل في حث الطرف الآخر على التغيير.
  - عندما يثبت عدم تحقيق النتائج لكل طرف، فإن كلا الطرفين يظل لديه الأمل في التوصل إلى اتفاق مرضي ومقبول.
  - كل طرف لديه بعض التأثير أو القوة الحقيقية، أو المتظاهر بها على مقدرة الطرف عند التصرف أما إذا كان أحد الأطراف ليس لديه قوة على الإطلاق فربما لا تكون هناك الحاجة لأن يتورط في عملية التفاوض، والتأثير أو القوة ربما تكون غير مباشرة وتقع على الأشياء أو المسائل التي لا تمثل الموضوع المباشر لكل طرف.
  - أن عملية التفاوض نفسها هي أحد صور التفاعل بين الأفراد، وفي معظم الحالات من خلال التأثير المتبادل والمباشر، ومن هنا فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق التي تتضمنها مجالات كل طرف.
- يجب على المفاوض احترام هذه المبادئ المساعدة على تحقيق مفاوضات ناجحة، ولا بد من احترامها من قبل كلا الطرفين للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من عملية التفاوض.

### المطلب الثالث: التحليل التقييمي للعملية التفاوضية

تمت دراسة العملية التفاوضية وفهمها من حيث الأساليب المعتمدة في الوصول إلى إتفاق وحل الخلافات، أي في فهم سلوك المفاوض وكذا التعرف على شخصيته من منظور جملة من النظريات والدراسات، حيث سنتعرف على ثلاث محاور قد تكون في أحيان كثيرة متداخلة إذ لا بد أن يلزم بها المفاوض وأن يتعرف عليها ويحيط بجوانبها أي كان مجاله، وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 110-111.

<sup>2</sup> هشام محمود الأقداحي، علم التفاوض الدولي والاتصال الدبلوماسي، مؤسسة شباب الجامعي للنشر، مصر، 2010، ص ص: 292، 325.

### الفرع الأول: محور التفاوض من منظور نظرية المباريات

تقوم نظرية المباريات على مفهوم أن المفاوض كلاعب يعمل على تعظيم منفعته باختيار البديل الذي يحقق له أعظم منفعة وهذا ما يسمى بالفرض الرشيد، إضافة إلى ضرورة توفر المعلومات اللازمة والإمكانات لكل لاعب ما يسمى بفرض المعرفة، ونجد العلم الفرنسي إيميل بورال (Emil Borel) الرائد فيما يتعلق باستخدام نظرية المباريات، حيث كان أول من طرح فكرة نظرية الألعاب عام 1921، ونشير إلى أهم النماذج التي تمخضت عنها مثل هذه النظريات التي وضعها خبراء التفاوض والمعروفة بتعبير نماذج المباريات وهي:

#### أولاً- نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل:

وهذه النوعية من النماذج التحليلية لعملية التفاوض تستخدم للتركيز على المنافع التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، حيث يتم وصف عملية المساومة بالإشارة إلى المنافع التي سوف نحصل عليها أو يتم تجاهلها، وهذه النماذج توظف في الحالات التي يريد كل طرف الحصول من خلالها على المنفعة نفسها أو الشيء نفسه أو ينشأ نوع من الصراع يتم حله من خلال سلسلة من الاقتراحات الخاصة بكل طرف، وتنتهي عملية التفاوض بقبول أحد الأطراف لإحدى المقترحات التي قدمها الطرف الآخر.

والأمر الذي يرحح استخدام هذه النماذج هو وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض، تفضل الوصول إلى اتفاق يحصل فيه الطرفان على شيء ما بدلا من لا شيء، وتتلاشى الرغبة في الصراع والتناحر وتكبيد الخسائر الفادحة لكل طرف من قبل الطرف الآخر، وتتمحور الجهود هنا نحو الوصول إلى أفضل حل ممكن وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

#### ثانياً - نماذج التفاعل الإستراتيجي:

وهي تلك النماذج التي يركز فيها المفاوضون على تحديد الإستراتيجيات التفاوضية المتاحة لأطراف المباراة، حيث ينظر كل لاعب أو مفاوض هنا إلى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال إستراتيجيات محددة، وكذلك تحديد تلك الإستراتيجيات التي تقلل إلى أكبر قدر ممكن من أي خسارة متوقعة نظير الدخول في مثل هذه المباريات التفاوضية، وبالتالي فإن الأمر يختلف عن نماذج المنفعة في أن نماذج التفاعل الإستراتيجي يتم التركيز من خلالها على تحديد الإستراتيجيات التفاوضية التي تساهم في تعظيم المنافع وتقليل الخسائر<sup>1</sup>.

ومن أكثر نماذج التفاعل الإستراتيجي شيوعاً ما يلي:

**1- نموذج معضلة السجين:** وهذا النموذج مشتق من القصة الكلاسيكية القائلة بأنه قد تم اعتقال شخصين للاشتباه في أنهما مشتركان في ارتكاب جريمة، وقد تم وضع كل منهما في حجرة بحيث لا يستطيع أحدهما الاتصال بالآخر، ودون اعتراف أحد المتهمين على الأقل سيتم إخبار كل متهم بالعقوبات التالية في حال:

<sup>1</sup> حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للنشر، الكويت، 1994، ص: 25.

- إذا اعترف أحد المتهمين ولم يعترف شريكه فإن الذي اعترف سيطلق سراحه لتعاونه مع السلطات، أما المتهم الثاني فسيعاقب بالأشغال الشاقة لمدة عشر سنوات.

- إذا اعترف كل من المتهمين فإن كلاهما يعاقب بعقوبة السجن لمدة خمس سنوات.

- إذا لم يعترف كل من المتهمين فإن كلاهما يذهب على السجن لمدة سنة واحدة.

ومن هنا فإن استراتيجيات المتهمين ستتجه في الغالب إلى الاعتراف بالجريمة على الرغم من أن هذا الاعتراف بارتكاب الجريمة سيتسبب لكل منهما في قضاء خمس سنوات في السجن، وهو أمر غير مرغوب فيه نسبياً، ولكنه أفضل الخيارات بدلاً من أن يضع أحدهما ثقته في الآخر بعدم الاعتراف فيكون الناتج لكليهما سنة واحدة فقط.

**2- معضلة الجبان:** هناك أوجه شبه بين هذه المباراة ومعضلة السجن فيما عدا أن أسوأ ناتج لكلا اللاعبين يحدث عندما يتخلى اللاعبان عن التعاون، ولكن في معضلة السجن يذهب إلى اللاعب الذي يتخلى عن التعاون ومعضلة الجبان والسجين يتشابهان في أن كلا اللاعبين يقرران التعاون باختيارهما وهنا يتجنبان الوصول إلى طريق مسدود، ولكن الناتج في معضلة الجبان غير مأمون لأنه لو اختار أحد اللاعبين إستراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر كلياً أو جزئياً فإن اللاعب الآخر سيكون لديه الحافز في اختيار إستراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه فقط.

### ثالثاً- المباريات ذات المعلومات التامة

وهي المباريات التي تتوفر بخصوصها المعلومات التامة والكاملة، بحيث يتحرك أطراف اللعبة أو المباراة بالتناوب وفي كل حركة أو نقلة فإن اللاعب يكون على علم كامل بالتحركات السابقة في المباراة.

### رابعاً- المباريات ذات المعلومات غير التامة

وهي مباريات لا يستطيع اللاعب أن يعرف منها جميع المعلومات والتحركات التي بيد الطرف الآخر، فتكون التحركات في ظل ظروف غامضة، حيث يختار اللاعبون في هذه النوعية من المباريات استراتيجياتهم أو تحركاتهم في وقت واحد ودون معرفة كل لاعب لاختيارات اللاعب الآخر.

### خامساً- مباريات التحالف والتنازع

أن العديد من المفاوضات التي تتم بين أكثر من طرفين عادة ما تتسم بمباريات التنازع، حيث تتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التدخل بمقدار الأذى الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، ويتوقف هذا الأمر على درجة حدة صراع المصالح، فكل طرف في هذه الحالة يحاول أن يجبر الخصم على الخضوع لمطالبه، وتكون هنا عملية تقييم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإيقاع الأذى والسوء بالآخر، ويتمخض عن ذلك توقعات بخصوص قوة عزم الطرف الآخر ومدى حسمه.

### سادساً- مباراة القائد

تعتمد هذه المباراة ببساطة على مبدأ قائل أنه بمجرد أن يقوم القائد بتحريك ما فإن حلفاءه سيتبعونه لعوامل كثيرة راسخة في طبيعة التحالف.

## سابعاً- مباراة الحامي والزبون

تظهر هذه المباراة عندما يكون لدينا طرف قوي متعاون مع طرف أو أكثر ضد طرف آخر أي يشكلون حلف ضده، فالحامي وهو الطرف القوي سيؤمن الحلف من أي انشقاق ليس في مصلحة الحلف كله، كما أن الحامي هو ضد أي تدخل محتمل ضد حلفه.

## ثامناً- مباريات السوبر

على حين أن نماذج المباريات تفيدها عادة بشكل وتركيبية وهيكل الموقف التفاوضي في الوقت الذي يحدث فيه التفاعل، فإن مباريات السوبر من شأنها أن يأخذ اللاعبون أثناءها طبيعة العلاقات فيما بينهم على المدى المستقبلي البعيد بعين الاعتبار، وهذه النوعية من المباريات من شأنها الوصول إلى تصور شامل لنتائج الصراع في أي عملية تفاوضية، والسيطرة على تتابع وتلاحق الأحداث نتيجة الإقدام على فعل ما، كذلك رد الفعل المتعلق بهذا الفعل أو ذلك، ويتم وضع تصور للسيناريوهات التي قد تنتشر في المستقبل البعيد وكيف سيؤثر هذا الأمر فيما يلي:

- علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض.
- درجة حدة الصراع بين الأطراف.

ومنه من خلال نظريات المباريات يتمخض عنها نوعان من أنما التفاوض نمط تنافسي يفيد عدم التوصل للأهداف المرجوة من التفاوض، ونمط آخر مبني على مبدأ التفاهم وتحقيق مصلحة مشتركة للجميع.

## الفرع الثاني: تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية

من خلال هذا التحليل سنركز فيه على أهم التفاعلات السلوكية المصاحبة لعملية التفاوض، ومن هذه الزوايا ندرك أن عملية التفاوض عملية معقدة لأبعد الحدود، حيث تندرج ضمنه تفاعلات عديدة تشمل تبادل الحجج وتنفيذها وتوسع لعمليات تساومية عديدة داخل وخارج الإطار المكاني والزمني لجلسات تفاوض بعينها بهدف وصول كل طرف إلى ما يريد تحقيقه، ونتناول ضمن هذا الجانب الأعمال التالية:

## أولاً- مشروع جامعة هارفارد للتفاوض:

يعتبر مشروع جامعة هارفارد لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة من أكبر المشروعات في العالم، والهدف منه هو تنمية وتطوير طرق ووسائل ومهارات التفاوض والوساطة من أجل معالجة المشاكل القائمة في المجتمع الأمريكي، وتصيب جهود القائمين بالمشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي:

**1- الإسهام في بناء نظريات التفاوض:** وهنا أسهم القائمون على المشروع في تصميم ما يعرف بالتوسط من خلال نص واحد، وهي طريقة تعتمد على كتابة نص مبني على الأجنداث المتصارعة للأطراف المتنازعة بهدف تقليل الفجوة بين الأطراف، بحيث يتم تنقيح وتطوير مثل هذا النص الذي يبدأ في كتابته وسيط التفاوض من خلال تفاعلات مكثفة مع كل طرف على حدة أو في وجودهم أيضا.

**2- في مجال التدريس والتدريب:** يتضمن المشروع تقديم وتطوير برامج تدريبية للتفاوض في المجالات المختلفة، ولقد تم إعداد برامج خاصة للمحاميين ولرجال الأعمال والعسكريين والدبلوماسيين والصحفيين وموظفي الحكومة.

**3- في مجال النشر:** قدم هذا المشروع مواد خاصة بتدريب المفاوضين منها على سبيل المثال كتاب دليل الوساطة في المفاوضات الدولية، وكتاب التفاوض من أجل إبرام الاتفاقيات، وكلا الكتابين وغيرهم من الكتب الصادرة عن المشروع حاولت تقديم نصائح حول كيفية نجاح التفاوض وضرورة تدريب المفاوضين على المهارات اللازمة للقيام بعملية تفاوضية ناجحة وغير ذلك كخلاصة لخبرات عديدة وعدة تجارب وجلسات نقاش.

#### ثانيا: محور تحليل شخصية المفاوض

يحاول هذا المحور تأثير الأساليب الشخصية والرؤية الذاتية للرؤساء وتأثير هذه الشخصية في العملية التفاوضية وأنها أساس التفاوض، وضرورة الإلمام بالمهارات التفاوضية بالإضافة إلى العوامل الشخصية الكاريزمية للمفاوض والتي تمثل أهم عناصر التفاوض، والتي تم توضيح هذه المهارات بالتفصيل سابقا.

وعليه فإن التحليل التقييمي للعملية التفاوضية والإعداد الجيد للتفاوض يرتكز على فهم العملية التفاوضية والتركيز على مقوماتها، حيث كان الاهتمام بالتفاوض وإدراك مكانته في مختلف المجالات، حيث تم التركيز على فهم مواقف المفاوضين أثناء التفاوض، والتأكيد على أهمية اكتساب خصائص ومهارات تفاوضية وفهم شخصية المفاوض.

## خلاصة الفصل:

التفاوض هو موقف تعبيرى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة ، وله عدة خصائص من بينها أنه عملية اجتماعية معقدة ، كما يتأثر التفاوض باتجاهات المتفاوضين وبالعادة والتقاليد واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة والغير معلنة، وهو علم وفن في نفس الوقت، كما نجد أن التفاوض يتكون من مجموعة معينة من العناصر أو الأركان وهي: الموقف التفاوضي، أطراف التفاوض، القضية التفاوضية والهدف التفاوضي.

يقوم التفاوض الإداري كغيره من الأنواع الأخرى من المفاوضات على أركان محددة وهي التكافؤ، التبادلية، التفاعلية والاختيارية، إذ نجد أن التفاوض الإداري يقوم على ثلاث مستويات تشمل الإدارة العامة ومستوى الوظيفي ومستوى الإدارة التفاوضية، وهذا التفاوض لا يقوم إلا بتوفر جملة من الشروط من توفر قوة تفاوضية، معلومات تفاوضية، قدرة تفاوضية، رغبة تفاوضية متبادلة وتوفير مناخ تفاوضي ملائم ، ليتم التفاوض الإداري بعدها بمجموعة من المراحل يتبع المفاوضات فيها مجموعة من خطوات العملية التفاوضية انطلاقاً من الإعداد الجيد لها وصولاً إلى الاتفاق النهائي.

ولتحقيق النتائج المطلوبة من التفاوض لا بد أن يتمتع الأطراف المتفاوضة بمجموعة من المهارات الواجب تعلمها قبل القيام بالمفاوضات ومنه تحقيق نجاحها وفعاليتها، فعلى المفاوضات أن يتصف بالبراعة والمهارة والكفاءة الكافية للتفاوض ، كما يجب على كل عناصر الفريق التفاوضي التحلي بمجموعة من المهارات وضرورة الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي: الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق، تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

ونجد أن تحليل العملية التفاوضية كان عبر محاور أهمها محور نظرية المباريات والتي تعتبر المفاوضات كلاعب يسعى على تعظيم المنافع وتدنية الخسائر، حيث تشمل نظرية المباريات جملة من النماذج هي: نموذج المنفعة والوصول لحل، نماذج التفاعل الإستراتيجي، نموذج المباريات ذات المعلومات التامة والغير تامة، مباريات: التحالف، القائد، الحامي والزبون والسوبر، كما تم تحليل العملية التفاوضية من جانب التفاعلات السلوكية والتي قدمت في إطارها مجموعة من الأعمال والتي تمثلت في أعمال جامعة هارفارد للتفاوض والتي تؤكد على أهمية معرفة المهارات التفاوضية وتعليمها لدى طلاب المدارس والجامعات.

## الفصل الثاني

### الأسس النظرية للصراع التنظيمي

## تمهيد:

لقي ولا يزال موضوع الصراع التنظيمي اهتماما واسعا لدى الباحثين والمهتمين من مختلف الاتجاهات الفكرية، باعتباره ظاهرة تحدث بين الأفراد والجماعات أينما وجدوا بتواجد هذا التفاعل بينهم، والذي ينتج عنه سلوكيات قد تكون عدائية تنافسية، حيث نجد مثل هذه المشاحنات والنزاعات بين الأطراف المتواجدة بداخل التنظيمات المختلفة مهما كان طابعها وطبيعة عملها.

تتماز الصراعات بالتعقيد بسبب تعدد أبعادها و تداخل مسبباتها ومصادرها، فهذه النزاعات تشير إلى وضع تكون فيه مجموعة معينة من الأفراد ذات عادات وأفكار وآراء وتوجهات وإدراكات مختلفة، تتفاعل في تعارض واعى مع مجموعات أخرى وكل مجموعة تسعى إلى تحقيق أهداف متناقضة، فهذا الصراع يمثل تفاعل بين البشر الذين يتنافسون للحصول على مكاسب معينة تخدم مصالحهم فحسب لكن دون الإضرار بالآخرين، ولكن قد يمتد التنافس إلى مستوى يحاول فيه الأفراد دعم مراكزهم على حساب مراكز الآخرين، وتعمل على الحيلولة دون تحقيق الآخرين لغاياتهم أو تحييدهم بإخراجهم من اللعبة أو المنافسة.

وتسعى المؤسسات اليوم إلى توجيه هذا الصراع واستغلاله وإدارته بشكل يحقق أهدافها، حيث أن إدارة الصراع تتطلب إجراءات وأساليب معينة يمكن استغلالها للتحكم والسيطرة على النزاعات بها، فتفاقمه وعدم تسييره بشكل مناسب يعرض المؤسسة إلى مشاكل عدة وأثار وخيمة تضر مصالحها واستمرارها، وعلى ضوء كل هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: مراحل ومظاهر الصراع التنظيمي.
- المبحث الثالث: ماهية إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي أمر وارد الحدوث بالمنظمات بمختلف أشكالها، بل إن هذا الصراع موجود بداخل الفرد بحد ذاته، وهو أمر حتمي يعود لتلك المؤثرات الداخلية والخارجية، النفسية والاجتماعية التي تحيط بالإنسان، ومن جانب آخر نجد أن بعض العلماء رأوا في الصراع أنه سبيل للتجديد والابتكار وبالتالي فهو أمر مرغوب به كونه يقود أيضا إلى التغيير بدل الجمود الذي يعد غير مناسب في المنظمات، عكس النظرة التقليدية للصراع التنظيمي التي كانت تراه غير مرغوب فيه وأن نتائجه سلبية فقط وجب تفادي حدوثه.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي ونظرة المدارس الإدارية إليه

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، فالإنسان يتعرض في حياته اليومية للعديد من الصراعات تحدث بداخله ومن حوله مع غيره من الأفراد، فهو لا يعمل بمعزل عن الآخرين، يتواجد ضمن جماعات تتفاعل فيما بينها وتربطها علاقات متعددة وتعاملات شتى.

الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي وخصائصه

الصراع أمر حتمي بالمنظمات وفي حياة الأفراد كافة، وهو نتيجة إيجابية للتغيير يمكن الاستفادة منه، وقد تم تقديم عدة تعريفات من قبل الباحثين عن الصراع التنظيمي وكذا تم تحديد مجموعة من الخصائص على النحو التالي:

أولا: تعريف الصراع التنظيمي

أصبح الصراع التنظيمي يشغل بال الكتاب والباحثين في محاولة لمعرفة الكثير عن طبيعة الصراع التنظيمي، وقد تم تقديم عدة تعريفات له أهمها:

- الصراع هو "نتيجة لتسابق الناس على الموارد المحدودة والفرص المعنوية المحدودة، ويعتبر عائق يهدد الأفراد ويصيبها بالخلل، أو الاضطراب، وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته، والهدف من مواجهة الصراع ليس القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل"<sup>1</sup>.

- الصراع هو "عملية اجتماعية ناتجة عن ظاهرة التفاعل الاجتماعي التي تحدث في مجال معين، قد تحدث بين شخصين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر، وقد يحدث بين مجتمع وآخر، بسبب أهداف سياسية وإيدولوجية، فالصراع تعبير عن التنافر وعدم الالتقاء بين أهداف العمال وأهداف الإدارة أي أصحاب العمل"<sup>2</sup>.

- يعرف الصراع من وجهة نظر إدارية على أنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2008، ص: 24.

<sup>2</sup> إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 325.

<sup>3</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 161.

- الصراع التنظيمي هو "عملية الخلاف التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة من الأفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل"<sup>1</sup>.
- يعرف الصراع بأنه "علاقة تنافسية شخصية مباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة، كما يمكن تعريفه بطريقة رسمية أكثر بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بصددها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية"<sup>2</sup>.
- الصراع هو "ما ينتج عن اختلاف حاد في جهتين، نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة، في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ، كما قد تكون المطالب معنوية كالتقدير والاحترام، وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد والجماعة"<sup>3</sup>.
- الصراع التنظيمي هو "حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو داخل الجماعات أو فيما بينها، فهو التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض"<sup>4</sup>.
- الصراع التنظيمي هو "التعبير عن مطالب معينة ورغبات، كما أنه تعبير عن حالة عدم الرضا (السخط) التي يشعر بها الأفراد داخل التنظيم، وتتخذ الصراعات عدة أشكال فردية أو جماعية"<sup>5</sup>.
- يفسر الصراع التنظيمي في ذاته القابلية للتشدد بين المتناقضين، ويكون هدفه واضح في التعبير عن طبيعته المتمثلة في التوحيد والتآلف بين العناصر التي يعمل كل منهما ضد الآخر أو من أجل الآخر"<sup>6</sup>.
- يعرف البعض الصراع التنظيمي بأنه "نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو أنه حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين، وهناك من يعتبر أن الصراع يحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول موضوع معين"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> خيرة بغدادي، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 332.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 258.

<sup>3</sup> غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص: 218.

<sup>4</sup> جميل المومني واصل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 41.

<sup>5</sup> Anne Gensollen, La Gestion des Ressources Humaines, Casteilla, France, 2010, p :28.

<sup>6</sup> جمال محمد أبو شنب، السلوك الاجتماعي: الاتجاه السلوكي في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص: 296.

<sup>7</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 287.

- هناك من يعبر عن الصراع التنظيمي على أنه "عملية تنشئ حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة وهذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلباً على مصالح كل من الطرفين"<sup>1</sup>.

ومن مؤشرات وجود صراع تنظيمي بالمنظمة ما يلي<sup>2</sup>:

- انعدام الثقة والاحترام؛
- فقدان التعاون؛
- تجنب التفاعل مع الآخرين؛
- تزايد الخلافات داخل الجماعات؛
- انخفاض الروح المعنوية؛
- رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً؛
- تصاعد الصراع عبر الهيكل التنظيمي.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن الصراع التنظيمي هو حالة الاستياء، الإحباط وعدم الاتفاق، عدم التفاهم والتعارض التي يمكن أن يشعر بها أو يعيشها الفرد أو الجماعات، تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق مصالحه، كما قد يعبر عنه بسلوكيات غير عقلانية كالعنف أو التدمير للمطالبة بمصالحه والتعبير عن عدم الرضا وعدم الاتفاق، فهو سلوك فردي أو جماعي لتحقيق هدف أو منع الطرف الآخر من الوصول إلى أهدافه.

### الفرع الثاني: معالجة النظريات الإدارية للصراع التنظيمي

تباينت واختلفت رؤية المدارس الإدارية للصراع التنظيمي، فمنهم من يرى أنه أمر سلبى ومنهم من يرى بأنه ظاهرة طبيعية حتمية وإيجابية، ومنه اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع التنظيمي من زاوية تختلف عن الأخرى يمكن إبراز كل هذا من خلال ما يلي:

#### **أولاً: المدرسة التقليدية**

إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطباعاً سيئاً للصراع وتراه أمراً سلبياً وتعدّه مرادفاً للتخريب والعنف، إذ يجب على المنظمة تجنبه وعدم إظهاره للعالمين وأنه ناتج عن أشخاص محدثين لاضطرابات، وعلى السلطة التقليل منه إلى أدنى حد ممكن أو منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائياً<sup>3</sup>، فيرى إذا أصحاب وجهة النظر التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنبها والقضاء عليها في حال بروزها وهي نوع من أنواع السلوك اللاعقلاني والتخريب، إذ تحاول

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 310.

<sup>2</sup> أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص: 208-209.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 26.

الإدارة أن تشعر أعضائها بأنه لا يوجد صراع بالمنظمة<sup>1</sup>، فوجود صراع بالمنظمة يرتبط بوجود شيء خاطئ وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرة إلى العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين، حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة وحركات العاملين، وقد أخذت محاولات تقليل الصراع بشكل الإخماد الذي لم ينجح في إزالة الصراع ظاهرياً، فهو لا يتعامل مع الأسباب ومن ثم يعطي فرصة لإثارته مرة أخرى<sup>2</sup>.

نجد أنّ أهم خصائص رؤية النظرية التقليدية للصراع تتمثل في<sup>3</sup>:

- الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه، وأنه يظهر كنتيجة الفردية بين العاملين.
- تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلياً بشتى الوسائل، أهمها السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود أفعال سيئة بين الأفراد.

### ثانياً: المدرسة السلوكية

النظرة الثانية للصراع في الإدارة هي النظرة السلوكية، والتي يرى أصحابها أن كل المنظمات توجد فيها إمكانية الصراع، وهذا الأخير لا يشكل بالضرورة أمر مخيف أو مضر، بل قد يشكل إمكانية قوة وأمر إيجابي في أداء الجماعة، وبالتالي تم اعتبار أن الصراع أمر لا مفر منه، إلا أن النظرة هذه تتشابه إلى حد ما مع التناول التقليدي للصراع في الإدارة من خلال محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه<sup>4</sup>.

فالنظرة السلوكية للصراع تبنت فكرة ضمنية الصراع وأنه لا مفر منه وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد مستواه وحدوده المقبولة، وبالتالي تسيطر عليه وتديره بطريقة تخدم أهداف المنظمة<sup>5</sup>.  
ونجد أهم خصائص رؤية النظرية الكلاسيكية للصراع تتمثل في<sup>6</sup>:

- الصراع أمر حتمي وضروري؛
- تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد، وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود؛
- أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها ودراساتها؛
- الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير.

### ثالثاً: المدرسة الحديثة "النظرية التفاعلية للصراع"

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية ومطلوبة، حيث أن وجود صراع دليل على حيوية المنظمة، والنظرة الحديثة للصراع تقوم على الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد قاسم القويطي، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>2</sup> عبد الرحمن إدريس ثابت، جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص: 480.

<sup>3</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص: 213.

<sup>4</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل، هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2006، ص: 300.

<sup>5</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

<sup>6</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

- الصراع حالة يمكن تجنبها؛

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد؛

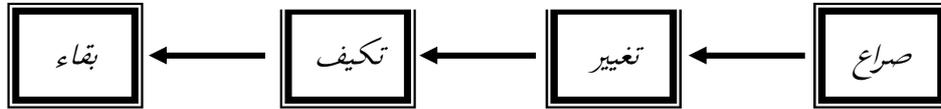
- إدارة الصراع ممكنة؛

- يعتبر الحد الأدنى من الصراع أمر عادي وضروري.

إنّ الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في صحة النظام الذي منيت به المدرستين التقليدية والسلوكية، الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء حديثة طرحت الأسلوب التفاعلي مع الصراع، فتم اعتبار الصراع أنه أمر يمكن أن يسهم في المدى البعيد على تحقيق شيء مفيد للمنظمة، وأن أهداف الصراع هو القضاء على الروتين الذي يأخذ الطابع التقليدي الممل وبالتالي يشجع الإبداع والنقد الذاتي، كما قد تسمح الإدارة على وجود الصراع وتشجعه للحفاظ على استمرارية النمو والتطور في التنظيم<sup>2</sup>.

فتبنت النظرة التفاعلية الفلسفة القائلة أن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة، ومن ثم فإنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات بداخله<sup>3</sup>.  
فلسفة النظرية التفاعلية للصراع إذ تعترف بأن التغيير ينجم من الرغبة في التحسين من خلال تطوير مبدع للبدائل، وبمعنى آخر أن التغيير يمكن أن يستلهم من خلال عملية الصراع، وأنه يفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماما من قوى متعارضة، فتواجد هذه الأخيرة يشكل عاملا للبقاء والاستمرارية، والشكل الموالي يوضح هذا المعنى.

الشكل رقم (09): نموذج الصراع - البقاء



المصدر: هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2006، ص:301.  
ومنه ومن خلال الفكر الحديث فإن الصراع أمر حتمي ومرغوب فيه ومصدر للتغيير والتطوير الذي يحقق للمنظمات البقاء والاستمرارية.

### المطلب الثاني: خصائص وأسباب الصراع التنظيمي

إنّ وجود صراع المؤسسات يكون وليد عدّة أسباب تستدعي وجوده بها، ووجب على هذه المؤسسات التعرف عليها والسيطرة عليها ودراستها، ومن جانب آخر نجد أن للصراع التنظيمي عدة مميزات وخصائص يمكن التعرف عليها وإبرازها في جانب يجعل من الصراع التنظيمي عملية بناءة، باعتباره يدفع المدراء إلى التعرف على مسبباته وتشخيصه، ومنه الوصول إلى حل لهذه الخلافات يرضي الجميع، الأمر الذي قد يزيد من انسجام الجماعات بالمؤسسة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص: 260.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

<sup>3</sup> بثينة حسين علي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الاداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد1، العدد9، كلية التربية الرياضية، العراق، 2008، ص:247.

### الفرع الأول: خصائص الصراع التنظيمي البناء

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي البناء يمكن إبرازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: تطوير الأفراد

إن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة لخلق روح التنافس الايجابي والاختلاف البناء بين أطراف الصراع، مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل وتنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لدى العاملين بالمنظمة.

كما أنه يسهم على حفزهم نحو التفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة وتشجيعهم على التساؤل وإتاحة الفرص للنقاش ومراجعة القيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين، وتحفيزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم وبمبررات وجهية ومنطقية، ومنه يساهم الصراع البناء في تطوير الأفراد وتنمية قدرتهم على طرح آرائهم وأفكارهم وإبراز طاقاتهم.

#### ثانياً: تماسك الجماعة

إن التماسك يدل على رابطة قوية بين أعضاء الفريق تجعلهم مجموعة عمل واحدة تعمل كوحدة متماسكة، فنجد أن الأعضاء ضمن هذه المجموعة تكون اتصالاتهم متواصلة وبجارية، على الرغم من أنهم لا يحتاجون أن يكونوا أصدقاء جيدين إلا أنهم يعملون سوية بشكل متقارب.

كما تتميز فرقة العمل ذات العمل الواحد فضلا عن التماسك وسهولة الاتصالات بينهم وحريرتها، نجد أيضا أنه مما يميزها هو وجود الاحترام والدعم بينهم، بينما بالنسبة للمجموعات الأقل تماسكا التي يميل أعضاؤها إلى أن يؤدوا أعمالهم كأفراد يكونون معرضون للمشاكل بشكل كبير لعدم وجود العمل الجماعي وقوة التماسك، حيث يشير تماسك الفريق أيضا إلى درجة الجذب التي يشعر بها الأفراد تجاه الفريق وحثهم على البقاء كأعضاء فيه.

#### ثالثاً: المشاركة الفاعلة

تشير المشاركة الفاعلة إلى الدرجة التي يؤثر فيها الأفراد على كيفية تنظيم وتنفيذ العمل الخاص بهم، ولكل منظمة أشكال ومستويات مختلفة من المشاركة فنجد في المستوى الأدنى المشاركة تحتوي على الطلب من الأفراد بعض المعلومات دون تقديم توصيات تتعلق بالمشكلة كما أنهم قد لا يعلمون عن المشكلة شيئا، أما المستوى المتوسط (المعتدل) من المشاركة فان الأفراد يكونون محاطين بالمشكلة ويقدمون توصيات حولها لمتخذي القرار، أما بالنسبة للمستوى الأعلى

<sup>1</sup> خالد مهدي صالح، فاضل حمد سلمان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بابل، العراق، 2015، ص ص 247-248.

للمشاركة فان عملية اتخاذ القرار بالكامل تكون من خلال الأفراد حيث أنهم يقومون بتحديد المشكلة واختيار البديل الأفضل كما أنهم يقومون بتنفيذ هذا البديل.

#### رابعا: 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 القائمة 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 ومساعدة الأطراف الداخلة في الصراع للوصول إلى حل وسط لإنهاء الصراع، ويمكن الوصول إلى حل وسط عندما يكون كل طرف مستعد للأخذ والعطاء وتقديم تنازلات للوصول إلى حل معقول.

وعلى العموم فان الصراع التنظيمي يتميز بصفة عامة بمجموعة من الخصائص يمكن توضيحها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 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؛
  - يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
  - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، ينشأ لسبب معين يوجب على المنظمة التعرف عليه وفهم محتواه ومنه تتخذ الإجراءات والأساليب المناسبة لإدارته بشكل أمثل؛
  - ينطوي الصراع التنظيمي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
  - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو الإجبارية<sup>2</sup>؛
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- ومنه يمكن القول أن للصراع خصائص إيجابية بناءة تساهم في زيادة وتحسين الأداء بصفة عامة، إلا أن هذا الصراع قد يكون غير بناء يساهم في ضعف العمل الجماعي وروح الفريق ويساهم في ظهور تنافس سلبي بين أفراد التنظيم، والدخول في عداوة وعدم تقبل الحلول المقترحة من قبل بعض الأطراف.

#### الفرع الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 94-95.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008، ص: 322.

لكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حصوله، وهناك أسباب كثيرة للصراعات حيث نجد ينشأ ويخلق في بيئات عديدة من العائلة، المجتمع، الجمعيات، مكان العمل وغير ذلك<sup>1</sup>، وهذه

الأسباب قد تعددت الآراء في تحديدها، ولهذا يمكن القول أن أسباب الصراع متعددة، يمكن إبرازها في<sup>2</sup>:

- 1- **العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- 2- **اختلاف الأهداف:** رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي، الذي تسعى جميع الأطراف بداخل المنظمة إلى تحقيقها، ولكن نجد في جانب آخر أنه لا يمنع وجود تعارض بين الأهداف الفرعية، كما أن عدم التحديد الجيد للأهداف للأطراف داخل التنظيم يؤدي إلى استمرار الصراع بها<sup>3</sup>.
- 3- **التنافس على الموارد:** إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية، ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية التسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها، فالحاجة للموارد وقتلتها بالمنظمة قد يكون سببا في حصول الصراع داخل المنظمة، لذلك على هذه الأخيرة السعي نحو تفادي أي صراع فيما يخص ندرة الموارد.
- 4- **صراع الدور:** إن الدور هو الشخصية التي يتقصد الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه داخل المنظمة، فالفرد أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم، لذا يجب أن تكون الأدوار واضحة للجميع حتى لا تقع المنظمة في صراع ما بين الأدوار.
- 5- **تفاوت الصفات الشخصية:** إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للصراع بينهم، فكل فرد داخل التنظيم له خصائصه الشخصية المميزة التي تختلف عن الآخرين، فيكون سبب للصراع هو تعارض الآراء وعدم توافق الأفكار أو الخاصة بالفرد مع تلك الآراء والمعتقدات والقيم المتعلقة بالأفراد الآخرين داخل المؤسسة، وهذا يولد نوع من الصراع للتعارض وعدم التوافق<sup>4</sup>.
- 6- **اختلاف الإدراك:** وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف وغير ذلك، وهذا الاختلاف في الإدراك قد يكون مصدرا للصراع داخل المنظمة بين أفرادها بسبب الخصائص المختلفة التي يملكها كل فرد واختلاف طريقة إدراك وفهم وتفسير الظواهر.

<sup>1</sup> Jacques Igalens, **Les 100Mots des Ressources Humaines**, , presses universitaires de France, France, 1<sup>ère</sup> édition, 2008, p:26.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2004، ص ص: 310-312.

<sup>3</sup> صبحي محمد قنوص، **دراسات في علم الاجتماع**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 109.

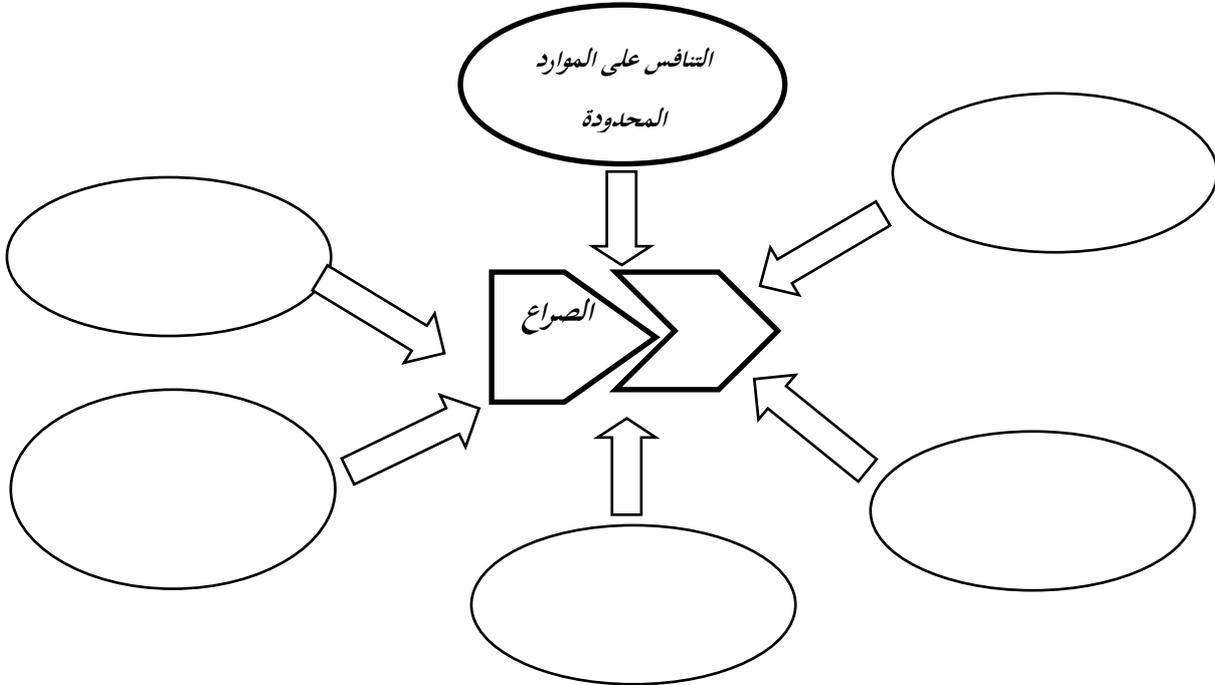
<sup>4</sup> Olivier Ferrier, **Les Techniques de Négociation Efficaces**, Citant le site:

<https://www.decitre.fr/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/3/1/1/6/9782311621600.pdf>, consulté le 03/05/2018, à 22 :32.

- 7- التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي ونفسياتهم، فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بالحساسية الزائدة، وكل هذه الخصائص السلبية تجعل التعامل معهم صعبا حتى أنه قد يكون مصدرا لحدوث صراع بينهم بسبب هذا التركيبة الشخصية التي يتميزون بها.
- 8- الرضا الوظيفي: إنّ عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي إلى عدم تعاون الفرد مع الآخرين أو إلى عدم إتقانه للعمل أو إلى تغييره عن العمل وحتى ترك العمل إذا كان عدم الرضا شديدا. وهناك من يحدد هذه الأسباب في <sup>1</sup>:
- 9- العامل النفسي أو الذاتي: المنظمات وكذلك الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، الأمر الذي يجعلهم جميعا في مواقف وعلاقات متباينة من بينها علاقات العداوة والبغضاء.
- 10- عامل السلطة: أحد مظاهر بعض منظمات الأعمال هو مغالبتها بتمركز السلطة وعدم توزيعها أو تحويلها إلى الآخرين، وبالتالي فإن تمرکز السلطة وعدم تفويضها للآخرين يؤدي إلى إساءة استخدامها الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء حالة صراع داخل المنظمة.
- 11- عامل المصلحة: الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى نشوء الصراع فيما بين الأفراد لتضارب المصالح.
- 12- العامل الثقافي: قد يمتد الخلاف بين الأفراد والمنظمات فيأخذ أطوار عدة لتسبب الصراع في المنظمة، ويكون سبب هذا الخلاف هو التباين في المستوى الثقافي أو التعليمي للأفراد.
- 13- العامل البيئي: تتباين وجهات نظر الأفراد والمنظمات تجاه الموضوعات والأمور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وكل منهم يفسر ويرر مردود وأثر أي عامل من هذه العوامل بالطريقة التي تمليه عليه آراؤه واتجاهاته.
- كما نجد أن هذا التباين والاختلاف يؤدي في بعض الأحيان إلى الإخفاق في تحقيق التوازن بين توجهات وأهداف الأفراد أو المنظمات وهذا يدفع إلى نشوء حالات الصراع المحتملة.
- 14- العامل التنظيمي: قد ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية هيكلية، أي بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية كذلك دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية، أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمرکز الصلاحيات، أو عدم وضوح الاختصاصات كلها عوامل تسبب في احتمالية حدوث صراع، والشكل الموالي يوضح العامل التنظيمي المسبب للصراع التنظيمي كما يلي:

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 274-276.

الشكل رقم(10): المصادر التنظيمية للصراع



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص:320.

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح تعدد أسباب الصراع التنظيمي من الجانب التنظيمي حيث نجد من ضمنها ومن الأسباب نجد أيضا<sup>1</sup>:

- 1- **تباين الولاء:** غالبا ما يهتم المديرون التنفيذيون بالتقدم والنمو الوظيفي في المنظمة، أما الاستشاريون فيهتمون بالتقدم في مهنتهم، وفي الوقت الذي يجد فيه التنفيذيون أن مستقبلهم رهن بالإخلاص والولاء للمنظمة، فإن الاستشاريون يرون أن مستقبلهم مرتبط بالإخلاص لمهنتهم، وهذا الاختلاف في الالتزام والولاء يوجد بيئة مناسبة لنمو صراع المصالح.
- 2- **تبادل الاتهامات:** من المعلوم أن الوحدات الاستشارية المتخصصة تتولى اقتراح الخطط، ولكن المديرين التنفيذيين هم الذين سيتخذون القرار بشأن اعتماد هذه الخطط ووضعها موضع التنفيذ، وقد يتيح هذا الموقف فرصة لتبادل الاتهامات.
- 3- **التفكير في الفراغ:** قد يتهم الاستشاري من قبل المديرين التنفيذيين بأنه يفكر في فراغ، وأن ما يقدمه من آراء وتوصيات ليس عمليا، ويؤدي مثل هذا الاتهام إلى إثارة خلاف بين الطرفين.

<sup>1</sup> أحمد أبو شيخة نادر، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 180-182.

4- الاعتقاد بإمكانية فصل العمل التخطيطي عن مهام التنفيذ: هناك من يرى أن دور المدير التنفيذي ينحصر في التنفيذ، في حين ينحصر دور الاستشاري في التفكير والتخطيط، ونعتمد أن هذا رأي غير عملي إذ أن المديرين التنفيذيين ليس بمقدورهم ممارسة الإدارة ما لم تكن لديهم السلطة لممارسة مختلف الوظائف الإدارية.

هناك إذن عدة أسباب تختلف تصنيفاتها وتعدد، وهناك من يحددها في الأسباب التالية<sup>1</sup>:

- تغييرات تنظيمية؛
  - اصطدام بين الشخصيات؛
  - وجود خطر يهدد المكانة؛
  - بعض النزاعات تكون ردا على إجراءات تتخذها المنظمة؛
  - وجود علاقات السلطة كعلاقات سيطرة - خضوع<sup>2</sup>؛
  - ينشأ الصراع حين يكون للشخص رأيا في موضوع معين يختلف عن آراء الآخرين، هنا يواجه موقف صراع<sup>3</sup>؛
  - تنسيق العمل بين الجماعات، فيعتبر الأمر من أهم المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل، كما يمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات والسلطات وتحديد الأدوار، وإذا لم يتم هذا بشكل واضح ومحدد فسيحدث صراع<sup>4</sup>؛
  - هناك من يعتبر أن أنظمة الرقابة التنظيمية هي مصدر حدوث صراع داخلي وأن مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات تتمثل في تداخل الموارد وقتها وكذا الصراع الناتج عن التنافس في أنظمة الحوافز، وأيضا خلق منافسة كوسيلة لتحفيز ودفع العاملين للأداء الأفضل، فقد تنجح المنظمة في ذلك ولكن قد تفشل فتخلق خلافات داخل الأقسام والإدارات<sup>5</sup>؛
  - وجود جماعات مصلحة داخل المنظمة تناضل وتتصارع لتحافظ على مصالحها، كما توجد جماعات تعتمد على جماعات أخرى، وأخرى تفضل التراجع والانعزال بدلا من الخضوع<sup>6</sup>؛
  - الصراعات البشرية والمطامع والرغبة في التملك والسيطرة هي غرائز موجودة في الإنسان لا يمكن القضاء عليها، ولا يمكن أن تتواجد منظمة دون صراع تكون سبب تلك المطامع حول مصادر الثروة والقوة والسلطة والمكانة<sup>7</sup>.
- وهناك من يحدد مصادر الصراع في المنظمات المبينة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2014، ص: 179.

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 98.

<sup>3</sup> حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 147.

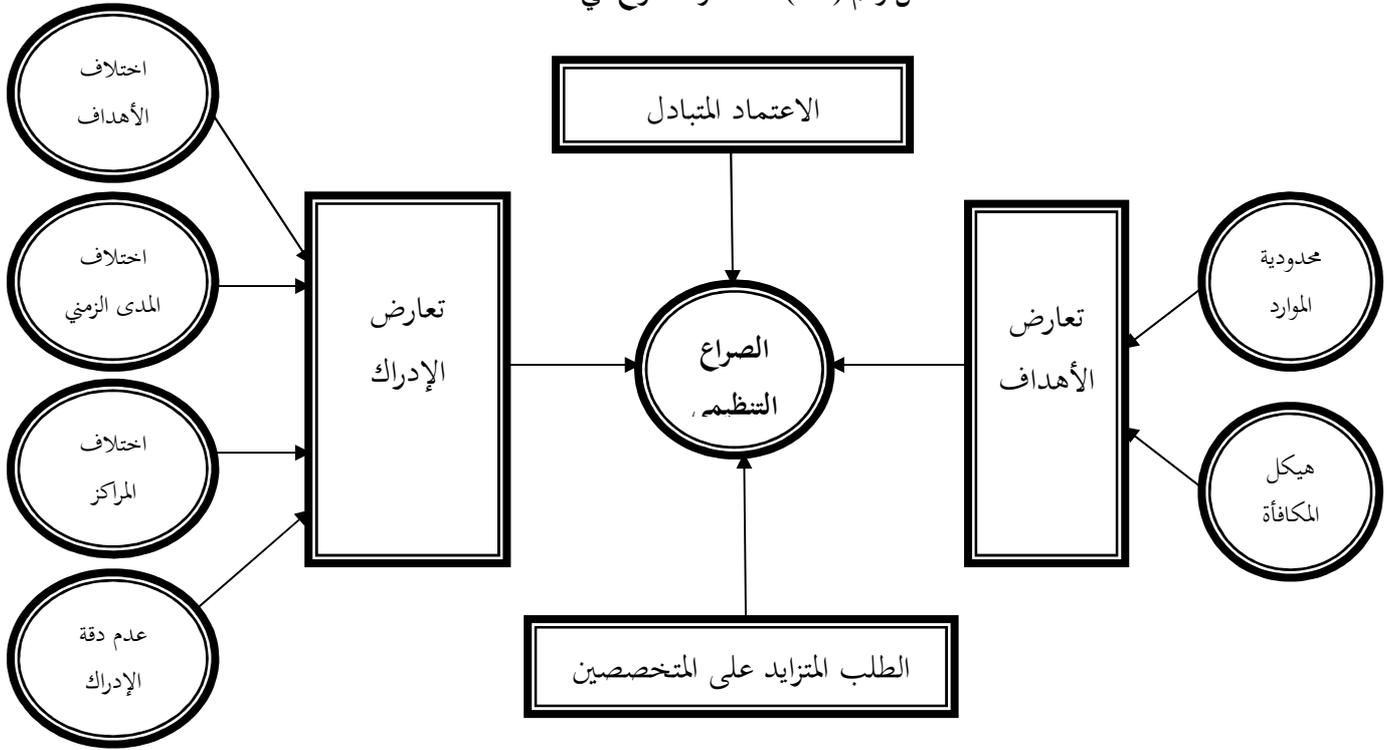
<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 132.

<sup>5</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 132-133.

<sup>6</sup> سعد عيد مرسي، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص: 367.

<sup>7</sup> أحمد جعفر حسين محمد أبل الكندري، الإيديولوجيا وعلم الاجتماع: دراسة في النظرية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص: 128.

الشكل رقم (11): مصادر الصراع في المنظمات



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص: 494.

من خلال الشكل نلاحظ أن الصراع في المنظمة أمر وارد وكما أنه أمر حتمي، وذلك بتوفر أحد الأسباب الواردة أدناه، ونلاحظ تعدد هذه الأسباب من محدودية للموارد أو تعارض الأهداف أو تعارض الادراكات أو الاعتمادية وغير ذلك من الأسباب والتي يمكن تصنيفها بصفة عامة ومن خلال ما سبق ذكره في أسباب إدارية تنظيمية، ثقافية اجتماعية وأسباب سلوكية نفسية.

### المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

تم تصنيف الصراع في المنظمات إلى عدة أنواع، وهذا في ظل شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في المنظمات، واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها بالشكل الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الأنواع في الغالب تتفرع إلى الأشكال التالية<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: الصراع الذاتي

وهو ذلك الصراع الذي يقع في وجدان الفرد، ويجعله يدرك وجود حالة من الصراع بينه وبين الأطراف الأخرى الخارجية، أو بينه وبين المنظمة ذاتها، ويكون هذا النوع من الصراع مستمر ضمناً غير محسوس ولا يترتب عليه غالباً سلوك أو تصرفات ظاهرة يمكن أن يلتمسها الآخرون وبالتالي تقتصر آثاره على مجموعة من الضغوط النفسية أو حالة من التوتر لدى الفرد، ويمثل هذا النوع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات، حيث يمكن أن يكون سببه هو:

#### **أولاً: عدم تقبل القرار**

تنشأ حالة عدم تقبل القرار الذي يتم اتخاذه كنتيجة لعدم توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، وقد يتوفر البديل الأفضل إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم النتائج المفضلة والمتوقعة لدى الفرد، وعدم تقبل القرار قد يسبب اختلاف داخل المنظمة وقد يتفاقم إلى حالة صراع كونه لن يأتي للأفراد بالنتائج المطلوبة.

#### **ثانياً- عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة)**

تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار.

ونجد أن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة.

#### **ثالثاً- عدم التأكيد**

يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة من تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

الصراع الفردي نجد أنه ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيق أهداف المنظمة الذي هو عضو فيها.

### الفرع الثاني: الصراع بين الأفراد

وهو أكثر الأنواع شيوعاً، ويظهر جلياً في المنظمات حيث يتنازع الأفراد على الموارد البشرية أو المادية أو للحصول على الترقية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2005، ص ص: 302-307.

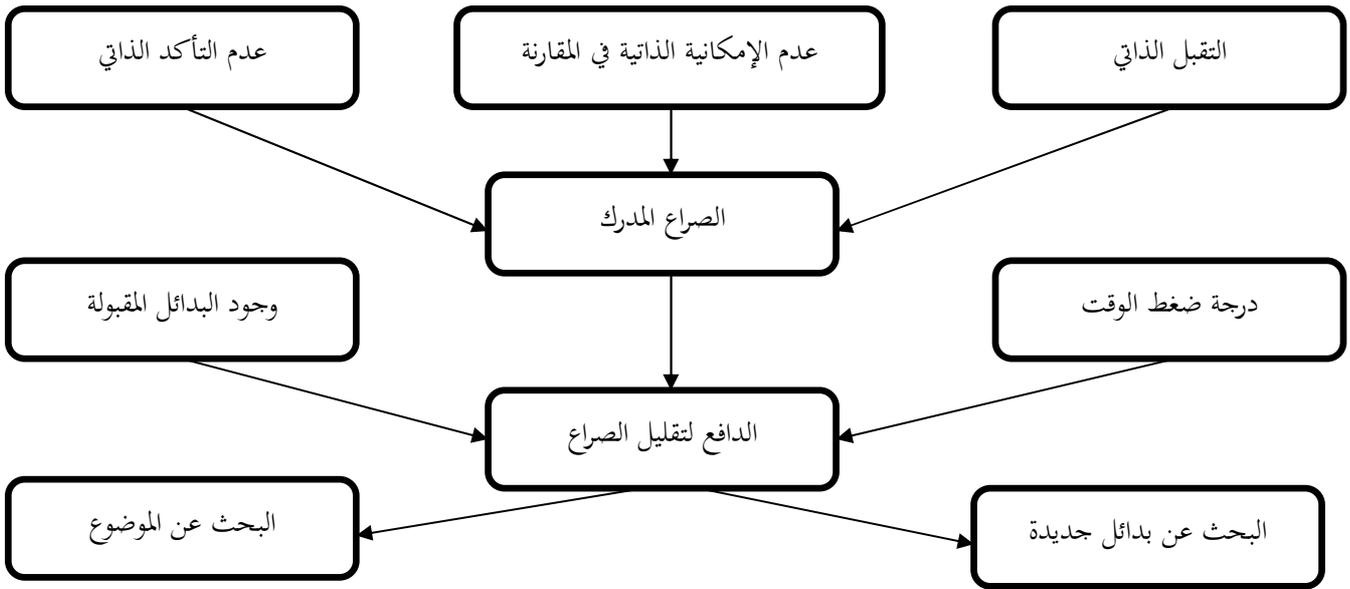
وقد يظهر هذا النوع أيضا نتيجة لتعارض الشخصيات واختلافهم الكبير في الآراء والأهداف والاتجاهات والقيم الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني، بعد تفاقم أو تعارض النتائج المتوقعة<sup>1</sup>.

والصراع بين الأفراد يعرف أيضا على أنه كل خلاف في العمل، قائم بين عامل وأجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة

العمل التي تربط بين الطرفين<sup>2</sup>.

ويمثل هذا النوع من الصراع الذي يقع بين الفرد وزملائه أو رؤسائه في داخل المنظمة، وهو عادة ما يأخذ أشكالا ظاهرا وملموسا يتراوح بين الاعتراض وبين استخدام القوة، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراك دورا كبيرا في الصراع ما بين أفراد التنظيم حيث تحدده لكي تعرف الأطراف المتنازعة ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في الصراع الفردي.

الشكل رقم (12): العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2005، ص: 303.

<sup>1</sup> أمينة قهوجي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، العدد 15، كلية العلوم الإقتصادية- التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص: 79.

<sup>2</sup> منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية الدراسة الميدانية بمركب أسميدال - عنابة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 165.

يوضح الشكل أعلاه أن الصراع المدرك يكون ناتج عن عوامل تكون كاستجابة الفرد للصراع من عدم التأكد الذاتي أو عدم الإمكانية الذاتية في المقارنة ويكون نتيجة التقبل الذاتي، وهذا الصراع المدرك يكون سبيل ودافع لتقليل الصراع والتخفيف من حدته انطلاقاً في بحث الفرد عن بدائل جديدة ومقبولة للصراع وحله أو سببه ضغط الوقت، وجود بدائل مقبولة و البحث في الموضوع.

ويتم تحديد أسباب هذا الاختلاف والصراع بين الأفراد بالمنظمة إلى نوعين من العوامل هما:

**1- العوامل الوراثية:** وتتمثل بجميع العوامل الموروثة وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل الطول، الشكل وغير ذلك من العوامل التي ليس للبيئة الخارجة أثر في تكوينها.

**2- العوامل المكتسبة:** تتمثل في العوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعليم والتدريس والخبرة، والتكيف مع المجتمع حيث أن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان دائم التغيير بحكم البيئة الخارجية ومتغيراتها، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى اكتساب الخبرة والتجارب والمعارف المختلفة إضافة لتكوين شخصية متميزة.

### الفرع الثالث: صراع الجماعات في المنظمة

يتمثل صراع الجماعات داخل المنظمات بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة، والذي يأخذ شكلين أساسيين هما:

- الصراع بين الأقسام المختلفة.

- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

ومن آثاره ونتائجه على جانب كبير من الأهمية، حيث تشمل المنظمة بكاملها وبالتالي فإن مجموعة القيم التي يحملها أعضاء التنظيم والتوقعات التي يتطلعون لتحقيقها تمارس عليهم تأثيراً قوياً من خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم، ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذا النوع من الصراع بما يأتي:

**أولاً- التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة:** حيث تنشأ هذه الحالة من الصراعات بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدارية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة.

**ثانياً- الاختلاف في الأهداف:** إن الاختلاف في أهداف الجماعات داخل المنظمة سبب رئيسي للصراع بين الجماعات يكون سببه في:

- محدودية الموارد المتاحة بالمنظمة؛

- عدم الوضوح في الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛

- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية الأمر الذي يؤدي إلى تعميق حدة الصراع بين الجماعات.

### الفرع الرابع: الصراع بين المنظمات

تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها.

حيث نجد أن التباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم الأسواق، هيكل العرض والطلب، القدرة الشرائية للأفراد وغير ذلك من العوامل التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.

وهناك من يقسم الصراع إلى<sup>1</sup> :

- صراع واقعي يحدث بين الأفراد والجماعات كوسيلة لتحقيق ما يريدونه، فإذا تم حصولهم على ذلك فإنهم ببساطة يتخلون عن الصراع، وهذا النوع من الصراع غالبا ما يحدث داخل إطار من القواعد النظامية والمؤسسية، وكثيرا ما يتم بصورة عقلانية.

إذ نجد من أمثلة على هذا النوع من الصراع هو ذلك الصراع الذي يحدث أنماط من الاضطرابات الداخلية أو بين فئات عمالية وأصحاب العمل، فغالبا ما يكون عقلانيا ويتم تحقيق مطالب العمال عن طريق العملية التفاوضية والاتحادات العمالية الموجودة داخل المنظمة.

- صراع غير واقعي يترجم ويفسر غالبا في إطار ما يسمى بالمصالح الذاتية، هذا النوع يعتبر غاية أو وسيلة في حد ذاته، سواء تم الاعتراف بوجود هذا الصراع أو بواسطة الأفراد أو الجماعات.

وكثيرا ما يحدث الصراع غير الواقعي نتيجة لزيادة مظاهر التوتر أو سعي أحد الأفراد أو الجماعات من أجل إثبات هويتها، كما قد يتجسد في العداة.

كما نجد من يصنف الصراع إلى صراع سلمي وصراع عنيف وكذلك من يصنفه إلى صراع منظم وصراع غير منظم كالآتي:<sup>2</sup>

- صراع سلمي يكون عندما تتحقق المصالح والمطالب المتعارضة باستخدام آليات مقننة ومنضبطة هنا يصبح الصراع سلميا، ومن بين هذه الآليات نجد الدساتير، القوانين والأحكام الدينية، الأعراف والتقاليد، الحوار والمؤتمرات وغير ذلك.

تتراوح هذه الآليات بين كونها غير رسمية وكامنة في العقل الاجتماعي والفردى وبين كونها رسمية ومدونة، ومن أمثلة هذه الأخيرة هو الانتخابات وما يعطيه الدستور من حقوق للأفراد والجماعات من وسائل للتعبير والمطالبة بالحقوق العامة والخاصة.

- صراع عنيف يكون عندما تتخلى الأطراف عن الوسائل السلمية، وتحاول السيطرة وتدمير قدرات المخالف لها لأجل تحقيق أهدافها ومصالحها الخاصة، فالصراع لا يحدث إلا في ظل توفر ظروف موضوعية أو شخصية محددة.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع الجزء الثاني: النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص: 103.

<sup>2</sup> سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكبرائية، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 23، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2012، ص ص: 98-99.

- صراع منظم وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا ويتم الاعتماد على المفاوضات لذلك وعندما تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى سلوكيات أخرى كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

- الصراع غير المنظم أي الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل والغياب عن العمل أو تركه.

ومنه تتعدد أنواع الصراعات تبعا لتصنيفات الباحثين، وعلى العموم قد يكون الصراع فرديا أو بين الجماعات أو بين المنظمات كما قد يكون سلميا أو عنيفا وفق طبيعة سلوك أطراف الصراع، كما قد يكون مخططا له أو غير منظم.

### المبحث الثاني: مراحل ومظاهر الصراع التنظيمي

تحدث الصراعات التنظيمية بالمنظمات على اختلاف أهدافها وأعمالها، وهذا لكون الفرد يتعرض إلى عوائق مختلفة تولد لديه الشعور بالصراع داخليا وحتى وجود صراع مع زملائه بالمجموعة، أو مجموعات العمل تتنافس بين هدفين أو أكثر، وهذا الصراع التنظيمي يمر بمراحل معينة كما أن التعبير عنه يكون من خلال سلوكيات غير عقلانية غير مرغوب فيها.

### المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أفضل وأكثر وضوح من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث التي تتولد باستمرار، حيث ينشأ الصراع ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع، حيث لا نجد اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد المراحل وطبيعتها.

ويمكن القول أن المراحل التي يمر وفقها الصراع والتي حددها العلماء والباحثين يمكن توضيحها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولا: الصراع الضمني

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ووجود حاجة إلى الاستقلال في العمل وغير ذلك من العوامل المسببة للصراع.

وفي هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا وغير ظاهر<sup>2</sup>.

#### ثانيا: مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع<sup>1</sup>، وهذه المعلومات قد تكون غير صحيحة أو غير كافية وبالتالي يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن، ففي هذه المرحلة يتم إدراك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع<sup>2</sup>.

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث، وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بالتناقض أو التضارب في المصالح والأهداف<sup>3</sup>.

### ثالثا: مرحلة الشعور بالصراع

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعة هذا الصراع ومسبباته وما سوف يؤدي إليه بشكل واضح<sup>4</sup>.

فتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحا وتعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف تؤدي إليه، وفي ظل ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق<sup>5</sup>.

فهذه المرحلة يتولد فيها شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، وشعور شخصي داخلي بالصراع حيث يسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة<sup>6</sup>.

### رابعا: مرحلة الصراع العلني

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه وبسبل مختلفة كالمشاحنات العلنية والعداوة، كما قد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة، أو تبني سلوك عدائي يعبر عن العصيان<sup>7</sup>.

فيمارس الفرد في هذه الحالة والمرحلة من الصراع أسلوبا يكون علنيا في الرد كشكل من أشكال التفاعل مع موضوع الصراع، ويبدو ذلك جليا من خلال السلوك العلني الذي يمارسه ويتبعه الفرد اتجاه زملائه في العمل بمختلف السبل من العداوات والمشاحنات العلنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

<sup>3</sup> صفاء جميل الجعافرة، أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص: 1665.

<sup>4</sup> محمود عميان سلمان، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

<sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

<sup>6</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

<sup>7</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

تتحول في هذه المرحلة المشاعر إلى أنماط من السلوك غير السوي، ويبدأ كل طرف من الأطراف المشاركة بإظهار صور مختلفة من السلوك المضاد من المنافسة أو المعارضة، قد يتطور ذلك إلى العدوان والعنف أو الاعتداء البدني أو اللفظي مثلاً<sup>2</sup>.

في مرحلة الصراع العلني يلجأ الفرد أو الجماعة للتعبير عن الصراع، فيأخذ الصراع صوراً أخرى كالانسياب واللامبالاة وغير ذلك، ويظهر الصراع إلى العلن ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة<sup>3</sup>.

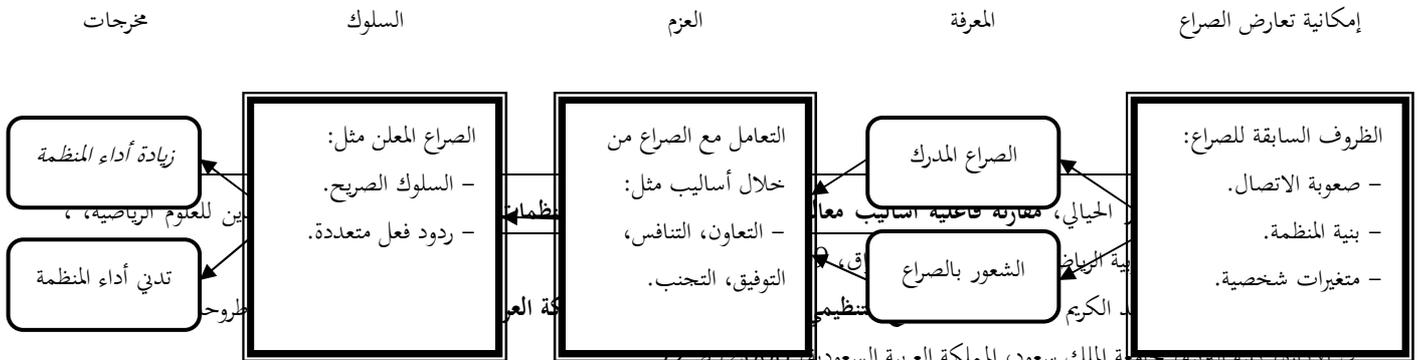
#### خامساً: مرحلة ما بعد الصراع العلني

تمثل المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين، أولهما أن الموقف الذي أدى إلى الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها، وثانيها هو التوجه نحو اعتماد السبل المناسبة للتعامل مع الصراع ومعالجته وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما.

فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة حنق الصراع أو التكتم عليه أو لم تسهم بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى وهكذا، ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها<sup>4</sup>.

فيحصل في هذه المرحلة أمران أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله وهذا غالباً ما يؤدي إلى التفكك، وثانيهما وهو الأكثر احتمالاً إذ يصر إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة<sup>5</sup>.

#### الشكل رقم (13): مراحل تطور عملية الصراع



<sup>3</sup> حسين حرتم، السلوك التنظيمي:

<sup>4</sup> خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 501

<sup>5</sup> إسماعيل عوزير سعدي، دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض اداري اندية محافظة أربيل، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 46، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 107.

المصدر: ليلي عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:24.

ومنه من خلال الشكل يتضح أن الصراع التنظيمي يكون وفق مراحل متسلسلة، ففي مرحله الأولى يكون الصراع كامناً وغير محسوس وباستمرار الوضع يتحول الصراع إلى صراع مدرك من قبل الأفراد ومنه صراع محسوس ليتضح أمام الجميع ويعلمن لهم في شكل سلوكيات وتصرفات تعبر عنه، فتكون نتائجه إما ايجابية متمثلة في زيادة أداء المنظمة أو نتائج سلبية متمثلة في تدني أداء المنظمة وهذه النتائج تكون تبعاً لطريقة التعامل مع الصراع وكيفية استغلاله بما يحقق نتائج مرضية للجميع.

كما نجد أن الصراع التنظيمي في الغالب يتم على ثلاثة مستويات وهي<sup>1</sup>:

- المستوى الإدراكي والذي ينشأ هذا المستوى من خلال إدراك أطراف الصراع بوجود اختلاف بين أهدافها، وأن هناك فرصة أو فرصاً للتدخل من أجل عمل ما يمكن عمله لحل الخلاف.
- المستوى الشعوري الذي نجد فيه أن الصراع يصبح مسيطراً على أحاسيس ومشاعر الغضب والعداء والخوف وعدم الثقة بين الأطراف، ومن سمات هذا المستوى التزام الحيطة والحذر وعدم اتخاذ أية خطوة إلا بحسابات دقيقة.
- المستوى السلوكي ونجد في هذا المستوى أن الصراع يتم التعبير عنه بسلوك معين، سواء كان هذا السلوك سلبياً أو إيجابياً من جانب طرف واحد أو من جانب الأطراف جميعاً، والسلوك الممكن إتباعه هو: الإضراب، التغييب عن العمل، مظاهرات وغير ذلك من المظاهر المعبرة عن حالة صراع.

### المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي

كانت النظرة إلى الصراع في البداية من وجهة نظر الباحثين الأوائل في الموضوع، على أنه ضار بالمؤسسة ويؤثر على الإنتاجية والأداء ونتائجه سلبية، وبعدها من خلال المدارس والدراسات حول الموضوع تغيرت النظرة إليه واعتبر أن لديه نتائج إيجابية وليست فقط سلبية، وتم التأكيد على ضرورة وجود صراع بالمؤسسة ولكن بدرجة معقولة ألا يضر المنظمة ويحقق أهدافها ويحقق التغيير نحو الأحسن.

### الفرع الأول: النتائج والآثار الإيجابية للصراع

<sup>1</sup> محمود علي، محمد عوض الهزاعمة، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

إن للصراع التنظيمي نتائج إيجابية عدة، يمكن إبرازها في النقاط التالية<sup>1</sup> :

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بالمنظمة، وذلك باستعمال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة؛

- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبداعية وابتكارية، عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة؛

- قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع؛

- الصراع بين الجماعات يؤدي إلى زيادة الالتحام بين أعضاء تلك الجماعات، ومثال ذلك تكاتف وتوحد جهود الأعضاء تجاه التهديدات الخارجية وزيادة درجة التعاون على تحقيق الهدف العام، كما يساهم الصراع في الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في المواقف الصعبة والمشكلات المعقدة<sup>2</sup>.

كما ينتج عن الصراع فوائد أخرى وهي<sup>3</sup> :

- عند انتهاء موقف الصراع غالباً ما يتعلم الأفراد بعض الحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات مستقبلاً؛

- ينتج عن الصراع الذي يحدث داخل الجماعة التحديد الواضح لعلاقات القوى بين الأفراد والجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة من حيث قدرته على مواجهة المشكلات وقدرته على التأثير في الآخرين؛

- يساعد الصراع الأفراد على التخلص من شحنات عاطفية مكبوتة، وذلك من خلال التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع وكثيراً ما يعقب ذلك التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة؛

- يمكن الصراع من معرفة أسباب المشاكل ويحقق التعاون من جديد وتحقيق الثبات والاستقرار بالمنظمة، فالصراع يحقق الوحدة ويدعم التوازن<sup>4</sup>، فكثير من العمليات كالعنف والتفكك والانحراف والصراع تعتبر مفككة للمنظمة،

إلا أنها في ظل ظروف معينة هي معززة لأسس التكامل وتحقيق قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة.

ومن الآثار الإيجابية نجد أيضاً<sup>5</sup>:

- اكتشاف طرق علاج الصراع ومحاولة تجنب أسبابه، حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة يصبح من خلالها الأطراف المتصارعة أكثر إدراكاً للمشاكل التي عليهم أن يتعاملون معها؛

<sup>1</sup> جميل المومني واصل، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

<sup>2</sup> بكر تركي عبد الأمير الحبيب، استراتيجيات القيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 22، كلية الرافدين الجامعة، جامعة الرافدين، العراق، 2008، ص: 4.

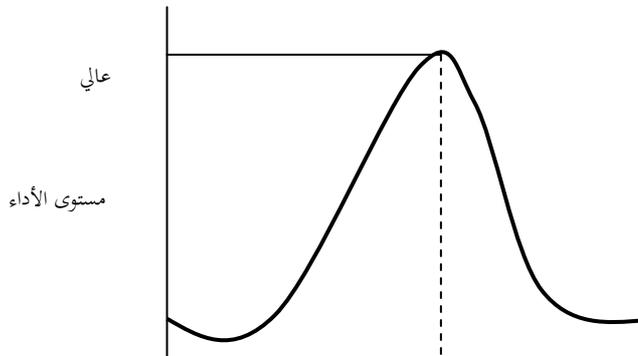
<sup>3</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 348.

<sup>4</sup> علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، نظرية علم الاجتماع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص: 58.

<sup>5</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

- اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشاكل العمل، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال، وإدارته قد تفتح طرقاً جديدة للاتصال؛
- إعادة هيكلة الوحدات الإدارية بالمنظمة، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات واندماجها معاً لأداء نشاطها، كما قد يؤدي إلى فصل واستقلال بعض الإدارات لتحقيق الكفاءة في الأداء.
- كما نجد من بين القضايا البالغة الأهمية معرفة كيفية تأثير الصراع داخل الجماعة أو المنظمة على الأداء، فقد نجد أنه يؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء، وذلك من خلال زيادة الدافعية ومستوى الطاقة لدى الأفراد، وقد يساعد على زيادة دافعيتهم على أداء واجباتهم، وغياب الصراع عن بيئة العمل نهائياً قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية ومنه أدائهم<sup>1</sup>.
- يعتبر الصراع ذات أهمية كبيرة لما يحققه من نتائج إيجابية للمنظمة ونجد ضمن هذه النتائج الإيجابية أيضاً<sup>2</sup>:
- الصراع يحقق التكيف والبقاء، إذ أن وجوده في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعنا إلى التغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الملائمة والتكيف، بهدف استمرار بقائها ونموها؛
  - يحقق الصراع بالمنظمة الإبداع حيث نجد أن هناك علاقة بين الصراع والإبداع والأداء، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود، أما إذا كان هناك صراع محدود ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية والإبداع ومن جانب آخر فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة فإنه يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي على الإبداع؛
  - يحقق الصراع التطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر، فتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته؛
  - يحقق الإبداع حركة للمنظمة حيث يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع، ليس لكونه سبب للإرباك والفوضى أو انهيار المنظمة فحسب بل لكونه سبباً في زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها بكفاءة.
- والشكل الموالي يوضح مدى تأثير الصراع على أداء الأفراد.

الشكل رقم (14): العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الأفراد



<sup>1</sup> رونالد.بي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 381.

<sup>2</sup> سعد علي حمود العنزي، حسنين غالب علي، مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى: بحث تطبيقي، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 21، العدد 81، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص: 9.

منخفض  
معتدل  
عالي  
شدة الصراع  
منخفض

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2014، ص:183.

من خلال الشكل يتضح مستوى أداء الأفراد بالمنظمات في المستويات المختلفة للأداء، حيث نلاحظ أن الوحدات والدوائر التنظيمية التي تعيش صراعاً طفيفاً ومنخفضاً تميل لأن تكون عديمة المبالاة، تفتقر للإبداعية وعدم التقيد بالمواعيد المحددة، وفي المقابل الصراع الحاد يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى وضع كارثي لوجود حالة عدم رضا والافتقار إلى العمل بروح الفريق ووجود الدوران الوظيفي والعداوة بين الأفراد بها، في حين نجد أن مستوى الصراع المعتدل ينشط الأفراد والعمل الجماعي وتوحد جهودهم في اتجاه بناء. ومنه يمكن القول أن للصراع جوانب إيجابية بالمنظمة بوجوده في مستوى معتدل، يساعد الإبداع والعمل الجماعي، كما يساعد على تحسين ورفع من مستوى أداء الأعمال ومنه الرفع من الأداء الكلي.

### الفرع الثاني: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

إنّ للصراع من النتائج التي تلحق الضرر بالمجتمع واستقراره، فنجد أنه كلما قل الصراع على قضايا تنافسية وعن قضايا التغيير، فإن ذلك سيؤدي إلى الفشل في تقدير التنظيم واستقراره<sup>1</sup>. ونجد من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي<sup>2</sup>:

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد؛
- قد يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين العاملين والمدير؛
- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت، الجهد والمال نتيجة محاولة إدارته وحله.

ومن الآثار السلبية نجد أيضاً<sup>3</sup>:

- تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد وقد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي، لتحقيق الفوز اتجاه الطرف الآخر؛

- افتقاد الثقة بين الإدارة والعمال خاصة في حالات عدم توزيع اللقوة بالتساوي بين طرفي الصراع، وبقاؤه مدة طويلة قد يؤدي إلى حركات انتقامية من العمال؛

<sup>1</sup> معن خليل عمرو وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 58.

<sup>2</sup> واصل جميل المومني، مرجع سبق ذكره، ص: 57-58.

<sup>3</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 220-221.

- التزوير في المعلومات والبيانات وتزييف الحقائق، قد يعتمد أحد الأطراف إلى المبالغة في البيانات وتزويرها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر، وطمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر؛

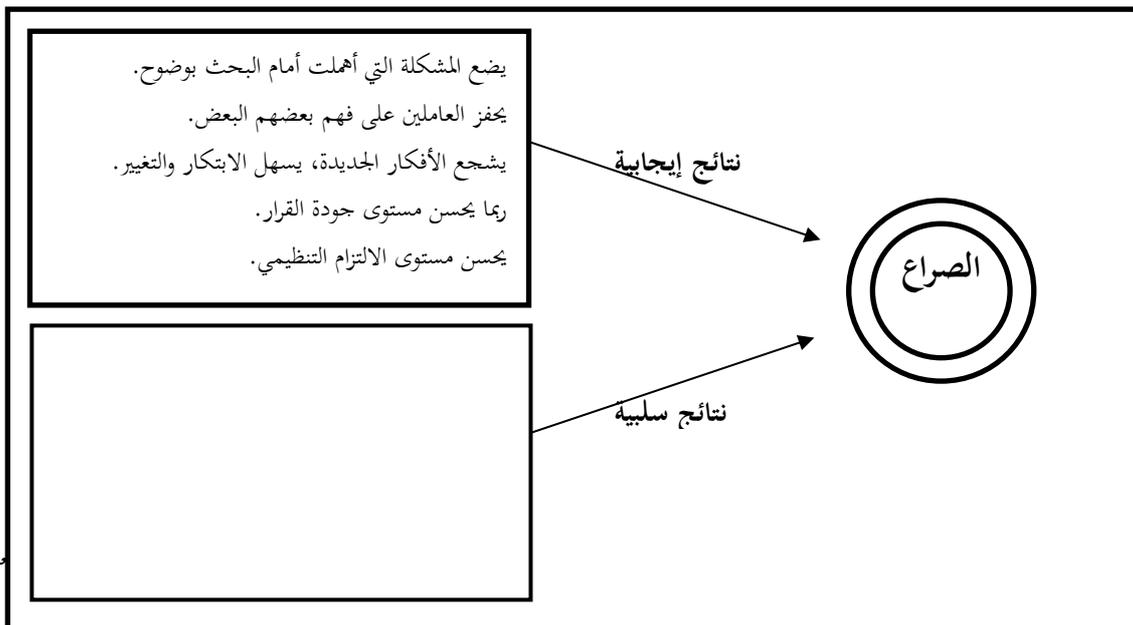
- الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف لصالحه حتى وإن أدى ذلك إلى إصدار قيمة الموارد البشرية أو المادية للمنظمة، كذلك تتأثر قيم ورسالة المنظمة وغاياتها بميول أطراف الصراع التي تنعكس في شكل ردود فعل نتيجة رغبة أو مصلحة وقتية.

وهناك من يضيف النتائج السلبية التالية<sup>1</sup>:

- ضغوط النفسية على الأفراد؛
- تدني مستوى الأداء والإنتاجية؛
- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- سوء العلاقات بين الأفراد؛
- مقاومة التغيير؛
- تسرب بعض الموظفين؛
- ضعف الولاء التنظيمي؛
- انخفاض الرضا الوظيفي؛
- تنامي الاتجاهات السلبية؛
- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة؛
- نشوء جماعات العمل غير الرسمية.

والشكل الموالي يوضح هذه النتائج سواء الإيجابية أو السلبية.

الشكل رقم (15): الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:

124.

وعليه ومما سبق ذكره فإن للصراعات التنظيمية عدة نتائج وآثار منها ما هو سلبي يؤثر بصفة مباشرة على الأداء أي أداء العامل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، فحالة عدم الرضا والخلاف والتعارض الموجود بين أطراف المؤسسة وهو المورد البشري العنصر الأكثر أهمية والتي لا بد للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار توفير جو عمل مناسب لا يحتوي على أي عامل قد يسبب له عرقلة عمله سواء الماديات أو على مستوى العلاقات.

### المطلب الثالث: أشكال وصور الصراع التنظيمي

الصراع حالة حتمية داخل المؤسسات لا مفر منها إذ نجد أنها تعكس حالة الاستياء وعد الرضا ووجود حالة من التعارض والتناقض بين أفرادها، فيقوم الأفراد بالاحتجاج كمحاولة للتأثير على السلطة، وهذه الاحتجاجات قد تكون مظاهرات، إضرابات، تخريب وغير ذلك من أشكال الاحتجاج، فيكون هنا الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للعبير بقوة وإرغام الطرف الآخر من أجل الرضوخ للمطالب وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب ومصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: الإضراب

الإضراب هو تعبير العمال عن حالة عدم الرضا بوضع معين والمطالبة بتحسين الوضع وتلبية مطالب معينة، ويتم اتخاذ إضراب في حالة صراع وعندما لا يتم الاستماع لطلبات العاملين.

### أولاً: تعريف الإضراب

من بين التعريفات المقدمة للإضراب هو اعتبار الإضراب بأنه "يعبر عن امتناع الموظفين عن تأدية أعمالهم ووظائفهم بصفة مؤقتة تعبيراً عن عدم الرضا عن أمر معين<sup>2</sup>، حيث أنه توقف كل أو بعض الموظفين أو العمال عن العمل، بهدف تحسين ظروف العمل والحصول على مزايا أفضل، أو بقصد مساندة نشاط سياسي أو اجتماعي معين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV-، مرجع سبق ذكره، ص:52.

<sup>2</sup> أحمد طالب حسين، نظرة في تجريم الاضراب الوظيفي في التشريع العراقي، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد7، العدد18، كلية العلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، 2011، ص:247.

<sup>3</sup> رشا خليل عبد، مدى دستورية اضراب الموظف العام في ظل القانونين الفرنسي والمصري، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية، المجلد4، العدد13، كلية القانون، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص:172.

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، وهو يمثل التوقف عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير مطالب معينة، حيث يحدث غالبا بين العمال والقيادة من أجل زيادة الأجور أو تحقيق أهداف العمال وهو يعد ظاهرة مميزة في المؤسسات في ظل تعارض مصالح الجماعات، وبالتالي فإن السلطة تعتبر مصدرا أساسيا للصراع<sup>1</sup>.

وعليه يمثل الإضراب حالة الانقطاع المؤقت عن العمل، تعبيرا عن وجود عدم الرضا والاستياء والسخط عن وضع معين، ويكون بصفة جماعية.

### ثانيا: خصائص الإضراب

للإضراب عدة خصائص وسمات وأهمها<sup>2</sup>:

- امتناع عن العمل وهو رد فعل سلمي؛

- أنه يمارس بصفة مؤقتة؛

- أنه يمارس بصفة جماعية؛

- الإضراب إحدى صور التعبير عن حرية الرأي؛

- أنه لا يمارس تحت صورة واحدة بل يكون في عدة أشكال؛

- هو وسيلة استثنائية لا يمارس إلا حينما يستنفذ جميع الطرق الأخرى لحل الصراعات العمالية والوظيفية؛

بالإضافة إلى الإضراب يمكن أن يقوم العمال بالمظاهرات ومقاطعة العمل حتى قد يتم القيام بتخريب مؤسسة العمل وغير ذلك، أما من جانب أصحاب العمل فقد يقومون بإغلاق مقر العمل.

بينما تعبر المظاهرات عن ذلك التجمع الثابت غير منظم لأشخاص، تتم هذه المظاهرات في ظروف معينة، حيث أن هذه التجمعات تعبر عن إرادة جماعية أو مشاعر مشتركة<sup>3</sup>.

ونجد ضمن الأشكال التي يحتج بها الأفراد على غرار الإضراب والمظاهرات هي قيامهم بوقف احتجاجية، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها المطالبة بحق من الحقوق أو التنديد بأمر ما سلميا فتكون معارضة أو مناصرة، وهي اجتماع تلقائي تتميز بالسكون والتحديد المكاني والزمني، ومن شروط ممارستها ألا تكون اعتداء على حق عام أو خاص<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، مرجع سبق ذكره، ص:51.

<sup>2</sup> محمد سليم أمين، نوزاد أحمد ياسين، النظام القانوني لإضراب الموظف العام في العراق: دراسة مقارنة، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، المجلد5، العدد17، كلية القانون، جامعة كركوك، العراق، 2016، ص:112.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد البريش، المظاهرات السلمية بين المشروعية والإبتداع: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات في علوم الشريعة والقانون، كلية الشريعة، المجلد41، العدد1، جامعة، الأردنية، الأردن، 2014، ص:141.

<sup>4</sup> يونس الراوي، الإطار القانوني للاحتجاجات السلمية: الوقفات، نقلا عن الموقع:

## الفرع الثاني: التغيب عن العمل

يعد أحد الأشكال المعبرة عن الصراع التنظيمي، وسنقوم بتقديم تعريفات للغياب وأشكاله كالتالي:

## أولاً: تعريف التغيب عن العمل

التغيب عن العمل هو "الوقت الضائع في الإدارة العامة والخاصة بسبب تغيب العاملين، حيث هذا التغيب يمكن اجتنابه من خلال فرض رقابة إدارية تتوافق مع المستوى المهني للموظف"، ولا يدخل ضمن مفهوم التغيب الوقت الضائع بسبب إضراب العمال أو بسبب غلق الشركات أو لتأخير لمدة تصل ساعة واحدة أو ساعتين مثلاً، وإنما التغيب يكون باعتياد الأفراد الغياب لفترات طويلة تحت مسميات عديدة وبجراحة قانونية وحماية إدارية فندخل بعدها مباشرة إلى الإنتاجية السلبية والتأخر، وقد عرف التغيب بأنه "الشكل العام للقصور من جانب العمال في الحضور للعمل في الوقت الذي من المفروض أن يكون العمال في العمل، فعدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد الذي يفترض أن يكون موجوداً فيه ليؤدي العمل يؤدي إلى فقدان الكفاءة والفعالية، فضلاً عن تسببه في وضع ضغط كبير وغير ضروري على زملاء العمل، ناهيك عن أن الموظف المتغيب يصبح مع مرور الوقت آلة تحضر لإثبات الوجود"<sup>1</sup>.

إن تواجد العامل في مكان العمل أمر ضروري لتنفيذ متطلبات عقد العمل، غير أن هذا الأمر قد لا يتحقق في كل الأحوال بالبساطة التي نتصورها، إذ قد يتخلف العامل عن تواجده في مكان العمل تحت ذرائع وأسباب مختلفة، ومنه الغياب يتجسد في الغياب الجسماني فحسب أي عدم تواجد العامل جسمانياً في مكان العمل، وهناك من حدد مفهوم الغياب من خلال عدم تواجد العامل في مكان العمل وأثناء وقت العمل، أي ربط بين الغياب الجسماني ومكان العمل وعنصر وقت العمل<sup>2</sup>.

فيقصد بالتغيب "عدم حضور العامل بالمؤسسة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل سواء العلاقة بين العمال والمشرفين، وغالباً ما يكون التغيب الفرصة المتاحة والتي تعتبر بديلاً عن الإضراب وهذا عندما لا يجد العمال الوسيلة للتعبير عن أوضاعهم"<sup>3</sup>.

## ثانياً: أنواع التغيب

وهناك نوعان من الغياب<sup>4</sup>:

**1- الغياب المبرر:** بعض قرارات المحكمة العليا المتعلقة بالغياب المبرر نجدها إعتبرت الغياب المبرر هو ذلك الغياب الذي يستند إلى تبرير يقدمه العامل لرب العمل، واستنتج هذا من ذلك القرار المؤرخ في 2001/02/13 والذي جاء فيه

<sup>1</sup> محمود ملحم، التغيب عن العمل واثاره على الإنتاجية، نقلا عن الموقع:

<http://www.alanba.com.kw/kottab/mahmoud-melhem/313627,consultè le 22/05/2017, à 11 :21>.

<sup>2</sup> فؤاد رحوي، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، أطروحة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بن أحمد بوهان، الجزائر، 2014، ص:3.

<sup>3</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV-، مرجع سبق ذكره، ص:52.

<sup>4</sup> فؤاد رحوي، مرجع سبق ذكره، ص:69، 138.

أنه من المقرر قانوناً أنه في حالة غياب مبرر بشهادة طبية مدفوعة لدى الضمان الاجتماعي الذي له الحق في المراقبة الطبية يعد غياباً مبرراً، ومن هنا نجد أن المحكمة العليا عرفت لنا الغياب المبرر من خلال تعريفها لأحد أنواعه والمتمثل في الغياب بسبب المرض، حيث رأت شرعية هذا الغياب متوقفة على الشهادة الطبية التي يقدمها العامل، بينما ذهبت محكمة النقض المصرية إلى تعريف الغياب المبرر على أنه ذلك الغياب الذي يقع بإذن سابق من صاحب العمل.

فتعد الغيابات المرخصة من بين الحقوق المضمونة للعامل وهي حقوق تقتضيها المصلحة الخاصة كما تقتضيها المصلحة العامة للمؤسسة، وترك المشرع الجزائري تنظيم الغيابات المبررة إلى الاتفاقيات الجماعية وهي بدورها أحاطتها بمجموعة من الضوابط لتضمن للعامل إمكانية الاستفادة منها في إطار المشروعية، وأي تجاوز لهذه الضوابط يجعل العامل في وضعية غير مشروعة.

**2- الغياب غير المبرر أو غير المشروع:** من خلال ما جاء في الاتفاقيات الجماعية والأنظمة الداخلية نجد أن الغياب المبرر هو غياب العامل عن منصب العمل خلال أوقات العمل دون إعلام المستخدم أو عدم تبرير العامل ذلك أو عدم وجود رخصة الغياب، وفي الفقه المصري تناولوا مصطلح الغياب غير المشروع وعرفوه بأنه الغياب الذي لا يستند إلى إذن مسبق من صاحب العمل، مستندين في ذلك إلى ما ذهبت إليه محكمة النقض المصرية على أن الغياب المبرر هو الغياب الذي يقع بإذن مسبق من صاحب العمل.

### الفرع الثالث: الاستقالة

تعد الاستقالة وسيلة لترك العمل بشكل نهائي وتعبير عن حالة الاستياء وعدم الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة وقد تكون لعدم الرضا عن الأوضاع السائدة بالمؤسسة أو أسباب أخرى تؤدي بالعامل إلى التوجه نحو قرار الخروج من المؤسسة والاستقالة.

#### أولاً: تعريف الاستقالة

التغيب عن العمل قد يكون باستقالة يقدمها العامل أو قد يكون بدون تقديم استقالة، إذ نجد أن الاستقالة هي تصرف من جانب واحد من جانب الموظف تستوجب الشرط الموقوف وهو موافقة الإدارة، وتعرف بأنها طلب خطي صريح يتقدم به الموظف إلى الإدارة طالبا إنهاء خدماته، ولا ينتج هذا الطلب أثره القانوني إلا بموافقة الإدارة على إنهاء خدمات هذا الموظف، والاستقالة هي حق معترف به للموظف وبالرغم من أنها عمل إرادي من الموظف يفصح فيه عن رغبته في ترك الخدمة بصفة نهائية قبل بلوغه السن القانونية للتقاعد، إلا أنها تستند إلى أسس تنظيمية يجب أن تكون خلال قيام العملية بتوفر رضا الموظف لقيام الاستقالة وهو شرط سابق على القرار الإداري لتقرير الاستقالة ووجود نصوص قانونية تنظم هذا الحق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم بلعاري، نعيم توفيق، الحالات القانونية لإنهاء خدمة الموظف العمومي في القانون الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 199.

الاستقالة هي الطلب الخطي الصريح الذي يتقدم به الموظف إلى الإدارة طالبا إنهاء خدماته، ولا ينتج هذا الطلب أثره القانوني إلا بموافقة الإدارة على إنهاء خدمات هذا الموظف<sup>1</sup>، وبمجرد صدور قرار الاستقالة تنتهي العلاقة القانونية التنظيمية بين الموظف والإدارة وإذا حاول الرجوع إلى الإدارة يكون ذلك إلا بتعيين جديد وكأنه لم يسبق له وأن عمل بما.

ثانيا: أسباب الاستقالة:

وقد يترك العامل وظيفته لأسباب هي<sup>2</sup>:

- ضغط العمل فالمهام الإضافية لساعات طويلة للموظفين تسبب لهم الإرهاق ونقص الحافز؛
- عدم الحصول على مكافآت فعندما يعمل الموظفون ثماني ساعات في اليوم، ويبدلون الكثير من الجهد دون تلقي المكافآت التي يستحقونها فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل الولاء والبحث عن عمل آخر؛
- العمل لساعات إضافية إذا لزم الأمر، حيث لا بد من دعم الموظفين وتقديرهم حتى يصبحوا أكثر إنتاجية.
- عدم الحصول على تقدم وظيفي، فشعور الشخص أنه لن يتم ترقيته إلى منصب أعلى ولن يكون هناك زيادة في مرتبه على الرغم من صعوبة عمله وجوده أدائه، فإنه سيبحث عن عمل آخر يحقق به ذلك؛
- شعور الإنسان بأنه لم يعد يمتلك حياة اجتماعية يكون منذ توليه العمل، حيث أصبح يعتذر عن جميع المناسبات الاجتماعية ولا يجتمع مع أصدقائه وعائلته لأنه عليه البقاء في العمل، وهذا سيجعله يبحث عن عمل آخر، ويعود ذلك لضغوط العمل التي تجعله في صراع مع ذاته فيصبح شخصا متوترا وسلبيا؛
- الحصول على وظيفة أفضل، إذ نجد أن كل فرد يطمح للحصول على عمل أفضل وعند الحصول على فرصة لتحقيق ذلك لا يمكن للشخص رفضه أو التخلي عنه، وبالتالي سيترك عمله حتى يصل لطموحاته.

#### الفرع الرابع: التخريب، الاحتجاز واستعمال القوة

قد يقوم العامل أو مجموعة العمال بتصرفات خاطئة ذات أثر سلبي، نتيجة لوجود صراع وتعبيرا عن حالة التذمر والاستياء التي وصل إليها العمال حيث:

#### أولا: التخريب والإسراف

يعد كل من التخريب والإسراف من الأشكال المعبرة عن حالة صراع، حيث أن التخريب هو ذلك الفعل الواقع على المنشآت والذي يجعلها غير صالحة للغرض الذي أعدت له، فيسبب هدر لقيمتها الاقتصادية بسبب فنائها أو تغييرها نتيجة لوقوع الفعل ويطلق على هذا النوع من التخريب بالإتلاف، وقد يؤدي الفعل إلى فنائها جزئيا أو تكون

<sup>1</sup> عبد العزيز سعد مانع العززي، النظام القانوني لإنهاء خدمة الموظف العام: دراسة مقارنة بين القانونين الأردني والكويتي، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:93.

<sup>2</sup> أريج الشيشاني، أسباب ترك العمل، نقلا عن الموقع:

التغيرات التي لحقتها من جراء الفعل جزئية أيضا وتؤدي تبعا لذلك إلى التقليل من كفاءة تلك المنشآت وإنقاص قيمتها الاقتصادية ويسمى هذا النوع بالتعييب<sup>1</sup>.

ونجد أن التخريب يتخذ شكلين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- **التخريب المعنوي:** وهو الذي يمكن تصور وقوعه بمعناه العام بوسائل عديدة كإذاعة الأخبار المغرضة التي تولد الرهبة لدى من يهدف مضيع تلك الأخبار إيصاله إليه وتعد وسيلة من هذه الوسائل، ولا أهمية للطريقة التي يتم بها نقل الخبر فقد تكون بصورة علنية أو سرية.

- **التخريب المادي:** وهو ذلك التخريب المعبر عنه بالاعتداء التخريبي ويقع الفعل التخريبي عن طريق إلحاق الضرر بالمنشآت فهذا الفعل يسبب هدر منفعة الشيء، بحيث يصبح غير صالح لأداء المهام المفترض أدائها أو تفويت المنفعة المقصودة من تلك المعدات.

### ثانيا: الاحتجاز

يقصد بالاحتجاز أن يتم احتجاز مسؤول أو عدة مسؤولين من طرف العمال عندما يطول الإضراب ويصل الحوار إلى طريق مسدود، وهذا الشكل من الصراع يأخذ صورة القوة والعنف من أجل الضغط على الجماعات الوصية للنظر في مطالب العمال، وفي هذه الفترة يصبح المسؤولون تحت سلطة العمال، وفي هذه الحالة يمكن القول أن المضربين قد اخترقوا لوقت معين القواعد المألوفة لممارسة السلطة داخل المنظمة، فانقلبت الأدوار حيث أن المدير والإطارات المحتجزة لم تصبح لهم أية سلطة في التسيير، ويعتبر حجز الأشخاص غير قانون وعليه فإن الذين قاموا باحتجاز الإطارات سيتعرضون لعقوبات مختلفة حسب مدة الاحتجاز وحسب قانون كل مجتمع<sup>3</sup>.

### ثالثا: استعمال العنف والقوة

العنف هو الاستخدام غير المشروع للقوة المادية بأساليب متعددة لإلحاق الأذى بالأشخاص والإضرار بالممتلكات، ويتضمن ذلك معاني العقاب والتدخل في حريات الآخرين<sup>4</sup>.

فيضطر العامل أو مجموعة العمال داخل المؤسسة إلى استعمال القوة والعنف من أجل فرض الوجود ومن أجل الدفاع عن الحقوق، وهذا عند الشعور بالإهانة حيث يلجأ العمال هنا إلى استعمال جزء من وقتهم وطاقاتهم في الصراع اللامتناهي

<sup>1</sup> حسون عبد هجيج، حسين ياسين طاهر، جريمة تخريب المنشآت النفطية: دراسة مقارنة، مجلة الحق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 8، العدد 3، كلية القانون، جامعة بابل، العراق، 2016، ص: 221.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 241-242.

<sup>3</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV-، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

<sup>4</sup> آدم قي، رؤية نظرية حول العنف السياسي في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002، ص: 102.

حول الترقية والعلاوات المهنية تتخللها طموحات متعارضة وصراعات شخصية، وهذا غير مناسب كونه يؤدي إلى العنف وبالتالي إلى إهمال المصلحة العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي

كل التنظيمات بمختلف أشكالها وأهدافها إلا وتواجه ظاهرة الصراع الذي يعد أمر حتمي بها، والذي قد ينتج عنه آثارا سلبية أو إيجابية يمكن الاستفادة منها واستغلالها بشكل مناسب. وإدارة الصراع التنظيمي هو عملية مهمة يمكن أن يستفاد منها إذا تم التحكم والسيطرة على هذه النزاعات، وتسييرها بشكل إيجابي وتوجيهها وجهة صحيحة ومنع وصولها إلى مراحل تنعكس سلبا على سير الأعمال، وهذا يتم من خلال اعتماد أساليب ومداخل مناسبة في عملية تسيير هذه الخلافات وحالات التعارض.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

الإدارة هي نشاط يقوم على مزج مجموعة العوامل لتحقيق هدف معين، وحالات الصراعات تحتاج إلى إدارة كفؤة قائمة على اعتماد آليات مناسبة في ذلك، حيث أن الصراع يعبر عن وجود تفاعل اجتماعي ممارس بشكل علني أو ضمني لتحقيق أهداف معينة، وهو من المشاكل السلوكية التي يواجهها الفرد في مختلف نواحي حياته، ومن المشاكل التي تواجهها المؤسسات التي وجب التعامل معها لتحقيق البقاء والتطور.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

أصبحت إدارة الصراعات أحد العناصر الحاكمة للنجاح في منظمة الغد التي تتسم بتباين القيم والاتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها، فالأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل لمساعدة المديرين على تشخيص وحل الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV-، مرجع سبق ذكره، ص:54.

<sup>2</sup> علي لطفي واخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية: إدارة وتنمية- تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص:223.

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة بما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة وتوجيه الصراع، ونجد أن إدارة الصراع التنظيمي قد تم تقديم عدة تعاريف لها يمكن أن نعرض من بينها ما يلي:

- يقصد بإدارة الصراع التنظيمي "الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم، أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير ومن ثم زيادة كفاءة التنظيم الإداري، فالصراع الذي يدار بشكل جيد يبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة المثمر بالفائدة على الكل بالمنظمة"<sup>1</sup>.

- إدارة الصراع التنظيمي هي "عملية تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ل يتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بالتعرف عليه وفهم مسبباته، والعمل على وتقليله إذا كان في مستوى عال"<sup>2</sup>.

- يقصد بإدارة الصراع التنظيمي "إدارة التحكم في الصراع وفي مساره وفي اتجاهاته، وهي ليست إدارة لخلق الصراعات حيث أن الإدارة قد تفتعل الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك ورفع كفاءة الأداء، وإدارة الصراع إذن هي أيضا التعامل مع الصراع وفق أساليب متنوعة من قبل المديرين، تكون هذه الأساليب وفق مفهومهم وخبراتهم وفكرهم الإداري"<sup>3</sup>.

- يشير مفهوم إدارة الصراع إلى العملية التي يتم فيها استخدام الحلول لتحقيق مستوى الصراع منخفض، أي هو عملية التدخل في الصراع لإدارته تتضمن تشخيص الصراع الذي يعد خطوة مهمة لإدارته بشكل مناسب وفعال"<sup>4</sup>.

عرفت إدارة الصراع بأنها "عملية التحكم في الصراع الوظيفي ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي، والعمل على تخفيضه عند ظهوره وهي عملية استخدام الحلول"<sup>5</sup>، وتشير إدارة الصراع كذلك إلى تلك التدابير التي تحد أو تخفف أو تحوي وتحل الصراع"<sup>6</sup>، كما أن هناك من اعتبر أن إدارة الصراع التنظيمي بأنها "الأساليب التي تتبعها الإدارة أو الأفراد أو الجماعات وذلك من أجل حل الصراعات بين الأطراف المختلفة"<sup>7</sup>.

تتضمن إدارة الصراع وضع وتصميم استراتيجيات كلية على مستوى المنظمة، وتطبيقها من أجل التقليل من الصراعات السلبية وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع، وإدارة الصراع تهدف إلى تغيير مستوى وشكل الصراع بأساليب تعظم

<sup>1</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 383.

<sup>3</sup> سندس رضوي خوين، أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية فرع الرصافة الثانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، المجلد 6، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2015، ص: 371.

<sup>4</sup> ليلي عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 74-75.

<sup>5</sup> زهير بوجمعة شلاي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

<sup>6</sup> Niklas L.P. Swannstrom, Mikael S. Weissmann, Svante E, **Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond : a conceptual exploration**, Cornell for publication ,Sweden, 2005 , p :25.

<sup>7</sup> توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 11.

من منافعه وتخفيض من نتائجه الضارة، وما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو إدارة مناسبة تعمل على تخفيض وتقليل مستوى الصراع<sup>1</sup>.

وحتى يتم إدارة الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه، والتعرف على الأسباب الحقيقية للصراع ليتم معالجتها، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقته للأسباب لأنه سينشأ من جديد؛

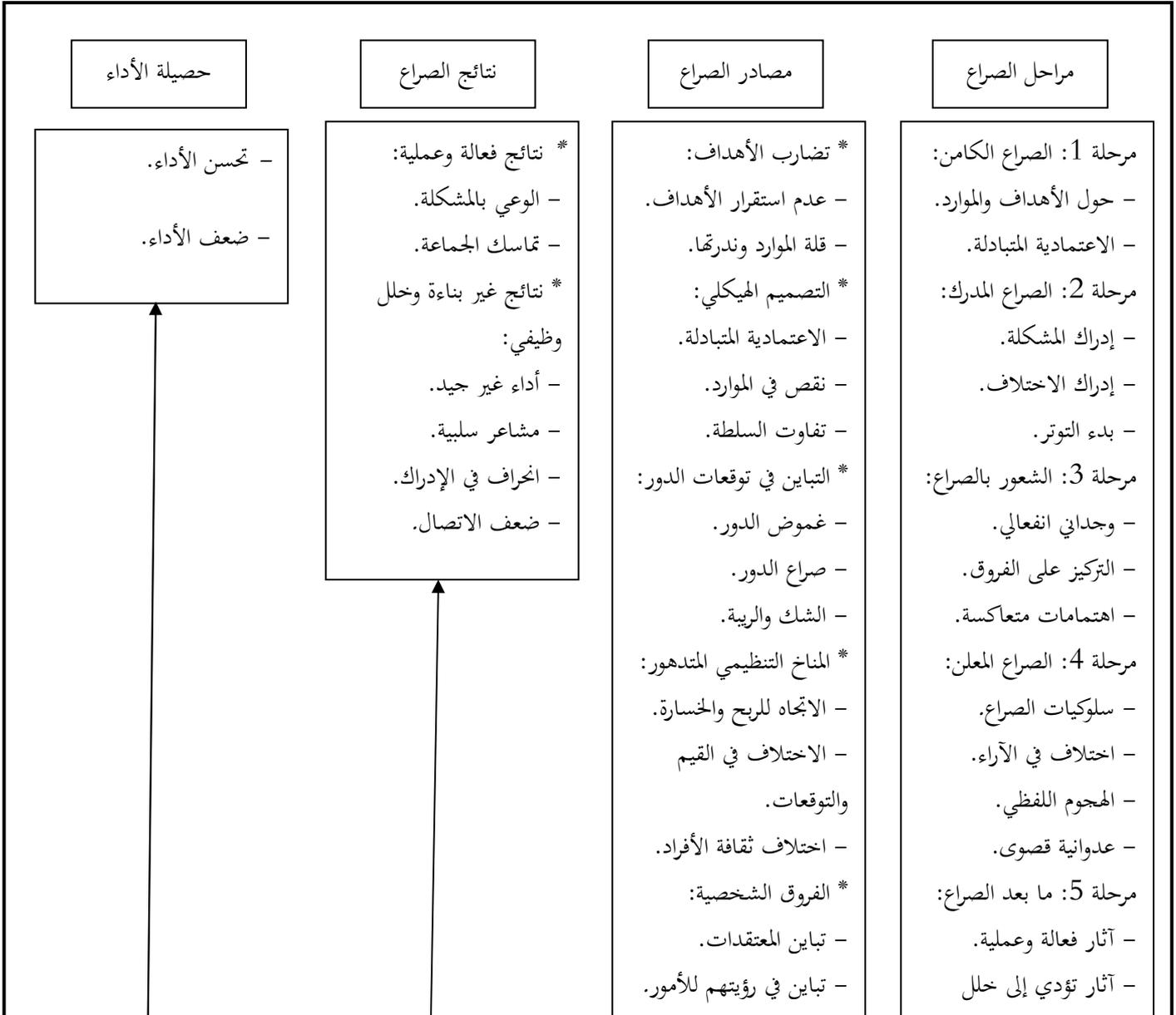
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة، وذلك بجمع الأفكار فالصراع يعالج من خلال تداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع؛

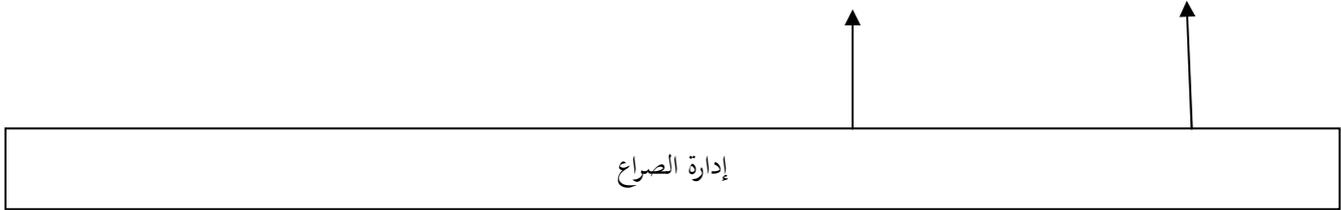
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، فالحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع؛

- محاولة إعادة توجيه توتر الأفراد، فيجب على العاملين أن يبقى لديهم مقدار صحي من التوتر، كما يجب أن تقنن التوترات بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

والرسم الموالي يوضح عملية إدارة الصراع انطلاقاً من مراحلها المتعددة وصولاً إلى حصيلة الأداء المتوقع.

الشكل رقم (16): عملية إدارة الصراع





المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 135. من خلال الشكل نلاحظ أن عملية إدارة الصراع تأخذ بعين الاعتبار عند إدارته وحله الأسباب ومصادر المسببة للصراع التنظيمي، وتشخيص كامل له ولمراحله وصولاً إلى النتائج الذي أدى إليها، والعمل على استغلالها بشكل فعال، فنجد في الأخير ان النتائج قد تكون ضعف في الأداء أو تحسين الأداء.

وقد توصل بعض الكتاب إلى مجموعة من الافتراضات من الواجب مراعاتها عند إدارة الصراع وهي<sup>1</sup>:

- حتمية وواقعية وجود الصراعات في المنظمات، وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي؛
- إن الصراعات أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات؛
- لا بد من وجود الحد المقبول والمتوازن من الصراع؛
- إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات.

ومنه يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية حل وتسيير الصراع التنظيمي والتحكم فيه، بالإضافة إلى منع حدوث الصراع المدمر والعمل على إدارته بالشكل المناسب، وهي تلك الأساليب والإجراءات التي يتم اعتمادها لتشخيص الصراع والتعامل معه، حيث ركزنا في دراستنا على التفاوض الإداري كمدخل لفض النزاع التنظيمي وإدارته.

### الفرع الثاني: مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع الهامة الحديثة، لما يتصف به من تعقيد وخاصة المعالجة العملية للمواقف التي تثار بالمنظمات، وقد تم تحديد مراحل أو خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية كما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: التشخيص

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 55.

تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته وهي التي تحدد الأسباب الرئيسية له، وتتم عملية التشخيص بمقابلات معمقة مع العاملين بالمنظمة.

يجب أن يكون تشخيص الصراع سريعاً لكي لا تستفحل التوترات والخلافات بحيث تصل إلى درجة يصعب عندها المعالجة، وللتشخيص السريع للصراع فوائد عديدة للمنظمة ومن أهمها<sup>1</sup>:

— تحديد المشكلة في مراحلها الأولى ومعرفة أسبابها؛

— تقليل التكاليف والاقتصاد في الوقت والجهد؛

— عدم التشخيص السريع للصراع قد يتسبب في استفحال الصراع واتساع نطاقه الذي يؤدي بالتالي إلى إحداث خلافات أخرى ومع جهات أخرى مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الأساسية والرئيسية.

ثانياً: التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما<sup>2</sup>:

### 1- العمليات الإنسانية

ويكون ذلك من خلال أساليب مثلاً:

#### أ- القيادة:

والتي يقصد بها عملية التأثير على أعضاء جماعة معينة<sup>3</sup>، فهي كمفهوم تتضمن السيطرة والتوجيه وتعتمد على مبدأ الحياة والاستخدام للقوة أي القدرة التي يمتلكها الشخص<sup>4</sup>، حيث أنها نشاط إيجابي يقوم به الشخص تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على جماعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة<sup>5</sup>.

وهذه القيادة تساعد إذا في التأثير على المرؤوسين وفهم مشاكلهم، ودفعهم نحو إيجاد حل يتقبله الجميع، ومنه الخروج من حالة الخلاف.

#### ب- اتخاذ القرار:

حيث يقصد به الاختيار الحذر للإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه<sup>6</sup>، فهو العملية التي تسمح بالاختيار بين بدائل مختلفة لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد 35، كلية التربية، الجامعة العراقية، العراق، 2014، ص: 426.

<sup>2</sup> ليلي عبد الحليم قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 30.

<sup>4</sup> صبحي حبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 177.

<sup>5</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط5، 2013، ص: 17.

<sup>6</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المؤسسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 165.

فلا بد من اتخاذ قرار مناسب من قبل المدراء والمسؤولين في الوقت المناسب بعد قراءة المشكل وتشخيصه واختيار البديل الأمثل الذي يساهم في التخفيف أو الحد من الصراع والسيطرة عليه.

### ج- تغيير الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموع القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة<sup>2</sup>، وتغيير الثقافة التنظيمية هو تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب لتوفير مناخ للتكيف مع المستجدات.<sup>3</sup>

### د- تمكين العاملين

يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية والموارد للتصرف وفقا لأحكامهم الشخصية<sup>4</sup>، فيقوم على تولي الشخص القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال الثقة والدعم<sup>5</sup>، فتمكين العاملين يحقق رضا العاملين ويشعرهم بأهميتهم بالمنظمة ويقلل حالة الخلاف.

### 2- البيئة التقنية

وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف وتحديد الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة، وأتمتة الطرق والإجراءات لزيادة فاعلية الأفراد والوحدات والأقسام كي يستطيع أفراد المنظمة بلوغ الأهداف المنشودة، ومن الضروري للإداري القيام بإجراء التغذية الراجعة بهدف التقييم.

### ثالثا: مواجهة الصراع

وهو مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة درجة حجم الصراع وشدته، بعد فهم مسبباته ومصادره ومنه العمل على مواجهته وتسييره والسيطرة عليه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته للمحافظة على الاستقرار بالمنظمة من خلال استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع كأساليب سلوكية متعددة، والتي تعين الإداري في إدارته للصراع<sup>6</sup>.

### رابعا: التعلم والفاعلية

<sup>1</sup> هواري سوسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 189.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 76.

<sup>3</sup> أمينة ناوشري، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة: دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 216.

<sup>4</sup> أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص: 204.

<sup>5</sup> باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قريفة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقورت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 106.

<sup>6</sup> ليلي عبد الحليم قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية مرنة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين، والمثير للإبداع<sup>1</sup>، والذي يعبر هذا الأخير عن تطوير الأفكار وتطبيقها في منتج أو خدمة جديدة أو عملية جديدة<sup>2</sup>، أي أن الإبداع في جوهره عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالأصالة.

ومنه نجد أن عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسات تمر عبر مراحل مهمة أولها عملية تشخيص هذه النزاعات والتعرف على مسبباتها لنتم عملية التدخل في حل هذه الصراعات باختيار الأسلوب المناسب، وبعدها عملية مواجهة هذه النزاعات والعمل على تخفيفه والتحكم فيه أو إزالته، ومن المهم تعليم العاملين على كيفية تسوية النزاعات ليتم تقبل إحداث التغييرات اللازمة والضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

### المطلب الثاني: الإجراءات الهيكلية والسلوكية للإدارة للصراع التنظيمي

يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم، سواء على المستوى الذاتي أو بين الأفراد بالمؤسسة ككل، وهذه المؤسسات بغية تحقيق أهدافها وجب عليها إدارة هذه الصراعات ومواجهتها بالأساليب الممكنة وأن تتمكن من تكييفه لمصلحتها، وبالتالي وجب على المنظمة إلى إدارة الصراع التنظيمي بما أن تجتهد في ذلك، كونه أمر حتمي ولا مفر منه داخل التنظيم، نجد أن الأساليب متعددة لإدارة الصراع التنظيمي يمكن تصنيفها إلى مجموعات وهي كما يلي<sup>3</sup>:

### الفرع الأول: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، حيث قد يكون للعاملين داخل التنظيم أهداف متعارضة، وهذا سيكون سببا في حد ذاته لقيام صراع بين الأفراد، ومن الطرق المتبعة في إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال بينهم ويمكن أيضا استخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2013، ص: 353.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 384-383.

كما أن وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة حيث يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ولإدارتها لابد من إيجاد أرضية مشتركة وفتح الاتصال كما تم ذكره سابقاً<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

نجد من أهم الطرق الهيكلية المستخدمة في إدارة الصراع نجد:

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع، بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها كون فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينهما.
- تبادل الموظفين، حيث نجد أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

### الفرع الثالث: الطرق الإدارية والسلوكية في إدارة الصراع التنظيمي

ونجد الطرق التالية:

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع؛
- يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع؛
- استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.
- ويمكن إدارة الصراع من خلال بعض الأساليب المتمثلة في<sup>2</sup>:
- إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه، خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات؛
- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح الفريق المتعاون؛
- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية، حيث أن هذا التوسيع والوفرة يؤدي إلى حل المشاكل و النزاعات؛
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به؛
- فتح باب المناقشات حول كل المتغيرات والمستجدات المحيطة بمعنى أن تقوم الإدارة بنقاش المتغيرات وأساليب المطلوبة مع كافة العاملين بمنطقة العمل لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها؛

<sup>1</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

- القدرة على التعبير بحرية وبدون قيود لكل طرف، حتى يتم تفادي سخط هؤلاء الأفراد ومن تجنب أي عقبات أو مصدر جديد لظهور أي صراع كما<sup>1</sup>.
- وعادة ما يتم التعامل مع الصراع الفردي وكما يلي<sup>2</sup>:
  - إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر؛
  - بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة وأهدافها، والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى مصلحة مشتركة؛
  - إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد، وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود؛
  - تفهم دوافع الفرد ومعالجة أسباب توتره؛
  - تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانات.
- ويتم التعامل مع الصراع الجماعي من خلال<sup>3</sup>:
  - تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبث روح التضحية داخل التنظيم؛
  - موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة؛
  - إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك؛
  - تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر اعتمادا على عامل الزمن (حل وقي)؛
  - التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة؛
  - التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر أطراف الصراع والتهيئة النفسية لقبول الحل المتوصل إليه.
- وباختصار نجد أن الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع بصفة عامة تتضمن<sup>4</sup>:
  - تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره؛
  - التركيز على أسباب الصراع الحقيقية وليست الشخصية؛
  - إدخال طرف ثالث محايد؛
  - اللجوء إلى المستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة؛
  - تهدئة الموقف واستخدام المعلومات؛
  - التوافق والتنازلات.

<sup>2</sup> Laetitia lethielleux, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, France, 2012, p :108.

<sup>2</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 279.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 280.

<sup>4</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 279-280.

ومن خلال ما سبق ذكره نلاحظ أنه لا بد من تبني أساس أن الاختلافات في المنظمة يمكن استغلالها في تحقيق مصلحة للجميع، ولا بد من اعتماد الأساليب المناسبة لإدارة الصراع سواء الفردي أو على مستوى الجماعة أو المستوى التنظيمي ككل.

### المطلب الثالث: مصفوفة حل الصراع التنظيمي

يوجد العديد من المداخل التي اقترحها علماء السلوك التنظيمي لمواجهة الصراع، ولعل أشهرها ما يعرف بمصفوفة حل الصراع، ووفقاً لهذا المدخل فإنه يمكن التمييز بين بدائل حل الصراع وفقاً لنوعية توجه المجموعة المتصارعة، وعمّا إذا كان هذا التوجه داخلياً أو خارجياً، فنجد من خلال هذه المصفوفة خمسة بدائل ممكن اعتمادها لحل الصراع والتي تسمى بأساليب إدارة الصراع عن طريق إيجاد الحلول.

وفي ضوء طبيعة وظروف الصراع فإن كل واحد من بدائل حل الصراع يمكن استخدامه بفاعلية في إدارة الصراع، وعلى العموم يمكن إظهار هذه البدائل الخمس كما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: مدخل المنافسة

يقصد بهذا الأسلوب أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة الاهتمامات والمصالح الخاصة به، كما أنه يقوم بتحقيقها حتى ولو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وهو نمط حازم غير تعاوني. يتمثل هذا الأسلوب في محاولة المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وغالباً ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير، بمعنى أن الطرف الآخر يرى أن تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق الطرف الآخر لأهدافه<sup>2</sup>. يظهر هذا الأسلوب عندما يكون لطرف اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل هنا إلى للسيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر، وبدون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وهو يسعى لعدم الاعتراف باحتياجات وتوقعات الآخرين<sup>3</sup>.

يوحي هنا الأسلوب إلى الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وأن هذه الأهداف غير متوافقة، ومن ثم فإن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون الهدف المشترك لهم هو تحقيق المهمة الوظيفية المحددة من جانب المدير، وعلى العكس من ذلك يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 15، العدد 1، كلية العلوم الانسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص ص: 218-219.

<sup>2</sup> أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

<sup>4</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص ص: 276-277.

يمثل هذا المدخل لحل الصراعات أقصى درجات التوجه الداخلي للمجموعة مصحوبا بأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى في الصراع، ويعرف هذا المدخل بمدخل الأناية حيث يميل الى أن يكون موجها بالقوة أو السلطة، بمعنى أن هذا المدخل يمكن أن يتحقق له النجاح لو أن المجموعة التي تستخدمه تمتلك قوة كافية لإرغام المجموعة الأخرى على قبول مقترحاتهم أو وجهات نظرهم في حل الصراع<sup>1</sup>.

يمكن الاعتماد على هذا المدخل من قبل المدراء، حيث يتم من خلاله اعتماد المدير على السلطة وقوة المنصب في إصدار الأوامر والتعليمات على العاملين لإنهاء الخلافات وإجبارهم على التقيد بتعليماته.

### الفرع الثاني: مدخل المجاملة

وهو ترك أحد أطراف الصراع الاهتمامات التي تكون خاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، ونجد أن صاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف الآخر ونجدته يتصف أيضا بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم ولكنه تعاوني.

في كثير من الأحيان فإن هذا المدخل يعني النقيض تماما لمدخل السيطرة، ففي ظل هذا المدخل نجد أن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى لمصالحه واهتماماته.

وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع، على سبيل المثال القضايا التي لا تمثل أهمية متساوية أو متكافئة لطرفي الصراع، فإذا كان الموضوع مهما لإحدى الجماعات وهامشيا بالنسبة لجماعة أخرى، فإن تخلي المجموعة الثانية قد لا يكلفها كثيرا، كما قد يفيد في توطيد العلاقات فيما بينها ومن جانب آخر قد يمثل رصيذا للجماعة الأولى يمكن الاعتماد عليه في حل أي مواقف للصراع مستقبلا مع المجموعة الثانية، كما توجد حالات يكون فيها الحفاظ على العلاقات الإيجابية وتجنب عدم الاتفاق من منظور جماعة ما أفضل بكثير من التوصل الى حل يعظم من مصالحها على حساب المجموعة الثانية<sup>2</sup>.

يتم من خلال المدخل التعامل مع الصراع بقيام المدير بتلبية طلبات واحتياجات العمال، فلمهم عنده إنهاء حالة الخلاف والابقاء على العلاقات الحسنة معهم، فيتعرف على أسباب الخلاف ويحلها لصالح العاملين.

### الفرع الثالث: مدخل التجنب

يقوم هذا الأسلوب على عدم قيام أحد الأطراف بملاحقة اهتماماته بشكل مباشر، ولا يأبه لاهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها إلى وقت آخر يكون مناسباً، أو يقوم بالانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهذا الأسلوب هو أسلوب غير حازم كما أنه يعتبر أسلوباً غير تعاوني.

<sup>1</sup> إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 500.

<sup>2</sup> إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 502.

التجنب هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل، فهذا الأسلوب يشير إلى عملية الانسحاب من عملية الصراع، أي انسحاب أحد أطراف الصراع من مجابهة الطرف الآخر، إذا توفر هذا الأسلوب للأطراف المتصارعة فرصة لأجل التهدئة وتجنب الصراعات<sup>1</sup>.

يقصد بهذا الأسلوب أيضا عملية الانسحاب من الصراع، أو تجاهله وتغاضيه لفترة مؤقتة، ينطوي ضمن هذا الأسلوب مجموعة السلوكيات من الفصل الجسدي والإهمال أي محاولة تجاهل الموقف الكلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقا، والتفاعل المحدود أي التفاعلات تتم في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية وفرق العمل ونجد أيضا ضمن السلوك الفصل مادي أي محاولة إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل<sup>2</sup>.

يتضمن إذن أسلوب التجنب التغاضي وتحاشي أسباب الصراع الكلية، على أن يستمر هذا الأخير تحت ظروف معينة ومحكمة، وتستخدم هنا أساليب تمن الإهمال والتفاعل المحدود<sup>3</sup>.

يحاول المدير من خلال هذا الأسلوب المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل، ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى قدرة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور<sup>4</sup>.

وعلى الرغم من أن مدخل التجنب قد لا يتحقق عنها منافع في الأجل الطويل، حيث لا يتم تشخيص مصادر الصراع والتعامل معها بفاعلية، إلا أنها قد تكون مفيدة أو مطلوبة في مواقف معينة أبرزها عندما يستخدم التجنب كبديل مؤقت، حيث لا يعطي الأطراف المتصارعة الفرصة لإعادة النظر في موقفها وعدم تصعيد الخلاف، كذلك فإن التجنب يمثل مدخلا للاستفادة من الوقت بواسطة مجموعة أو أكثر لتجميع معلومات إضافية، والتي قد تكون ضرورية لاتخاذ قرارات مؤثرة في الأجل الطويل، كما نجد أن التجنب من جانب آخر قد يكون مفيدا لمجموعة ما إذا كانت الأطراف الأخرى في موقف أفضل أو عندما تكون هناك حاجة لدراسة جوانب أخرى على درجة عالية من الأهمية في حل الصراع<sup>5</sup>.

يعتمد هذا المدخل على قيام المدير بتجنب الصراعات التي تحدث لاعتباره أن هذا التجنب أفضل حل لإيقاف الصراع، وأن هذا الأخير سوف يختفي مع الوقت بعد إعطاء فترة لأطراف النزاع للتفكير بالموضوع بأنه غير مهم.

<sup>1</sup> مصطفى عطا خالدية وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 23، جامعة المأمون، العراق، 2014، ص: 138.

<sup>2</sup> أمينة قهواجي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

<sup>3</sup> بثينة حسين علي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

<sup>4</sup> أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>5</sup> ادريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 503.

الفرع الرابع: مدخل التعاون

نجد هذا الأسلوب عكس التجنب، فهو يعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني، ونجد أن التعاون يأخذ استثمار الخلاف كمي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

ويعكس هذا الأسلوب الجهود التي يبذلها المديرون في تدعيم فكرة أن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد العاملين الى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، وهناك نقطة أساسية في هذا الأسلوب تتمثل في أن النجاح ما هو الا عمل جماعي أكثر من أن يكون تصرفاً فردياً، وغالباً ما يساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم، ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم<sup>1</sup>.

يتميز هذا الأسلوب بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين أيضاً، ويتسم العاملون هنا بالتعاون والمشاركة بهدف تحقيق الرضا المطلوب وهناك تبادل صريح للمعلومات، كما يتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف المعنية<sup>2</sup>.

يقوم هذا المدخل على قيام المدير بالتعاون مع العاملين في فهم مشاكلهم وأسباب النزاع القائم ويحاول الوصول إلى حل يخدم مصالح الجميع، حيث يتم عقد تفاوض إداري مع الأطراف المعنية للوصول إلى اتفاق.

الفرع الخامس: مدخل التسوية (الحل الوسط)

ويقصد بها إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون. يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة الاتفاق، ويطلق عليه التسوية أو الحل الوسط<sup>3</sup>.

كما نجد من جانب آخر أن أسلوب التسوية يعتمد على التقريب بين احتياجات الأفراد التي نجدها متنوعة في موقف الصراع، وذلك من خلال التنازل عن بعض هذه الاحتياجات من جانب كل طرف من أطراف الصراع وذلك بهدف الوصول إلى اتفاق عام شامل مرضي للطرفين، وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا توفرت للأطراف المتنازعة المرونة في

<sup>1</sup> أمل محمود علي العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>3</sup> بثينة حسين علي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

تغيير مواقفها أو توفر لها القدرة على التنازل عن بعضها بالرغم من أنه لا يمكن التأكد من التزام الأطراف بما يتم الاتفاق عليه<sup>1</sup>.

التسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثاليا من وجهة نظر أي من الطرفين.

ويستخدم هذا المدخل عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع بحيث تتخلى أحد المجموعات عن ميزة أو تنظر إليه على أنه حق في مقابل تخلي المجموعة الأخرى عن ميزة أو حق مماثل، حيث يبرز هذا بشكل واضح من حالة تقسيم الموارد والسلطات أو التصارع على المسؤوليات، وقد تكون التسوية فعالة عند تواجد مجموعتين متصارعتين يمتلكان قوة متناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق أهداف مشتركة، كذلك فإنها قد تمثل إحدى الوسائل للحصول على تسوية مؤقتة لقضية موحدة أو شائكة، بمعنى أنها قد تعد وسيلة احتياطية جيدة يستند إليها الأطراف إذا باءت محاولاتهم باستخدام الوسائل الأخرى بالفشل أو عدم النجاح<sup>2</sup>.

يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي، ويرتبط هذا السلوك بأسلوب المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول، ويتم من خلال تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات من جميع الأطراف للوصول إلى موقف تسوية<sup>3</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات التي يكون فيها أحد الأطراف أقوى من المحتمل أن تكون التسوية فعالة، حيث قد يترتب على استخدامها عدم رضا أحد الطرفين عن النتيجة إذ أدرك أنه تنازل أكثر مما ينبغي أو أن الطرف الآخر قد كسب أكبر مما ينبغي، وبالتالي من المحتمل أن يعود الصراع مرة أخرى مستقبلا وبعد مراجعة كل طرف لموقفه النهائي<sup>4</sup>.

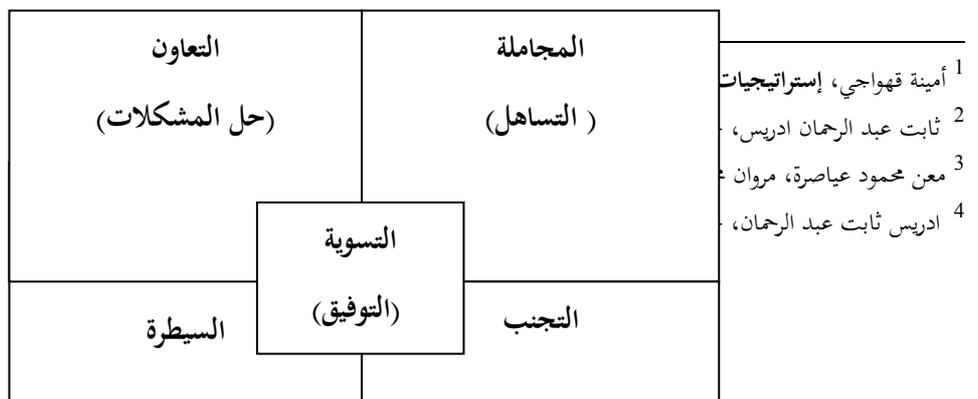
إذا يتجلى هذا الأسلوب في العمل على إيجاد حل وسط للخلاف يتقبله الأطراف، وقد يضطر فيه أحد الأطراف إلى تقديم تنازلات، وما يؤخذ عليه أن الصراع قد يعود مجددا.

إن استخدام هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب وتفادي المشكلات وبالتالي يوجهها نحو التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة لما سيترب عنه من نتائج سلبية من تدني وضعف الأداء وعدم الحصول على النتائج المطلوبة.

والشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة وما ينتج عنها من بدائل أو أساليب لحل الصراع التنظيمي.

الشكل رقم (17): مصفوفة حل الصراع

مرتفع



التوجه الخارجي

منخفض

مرتفع

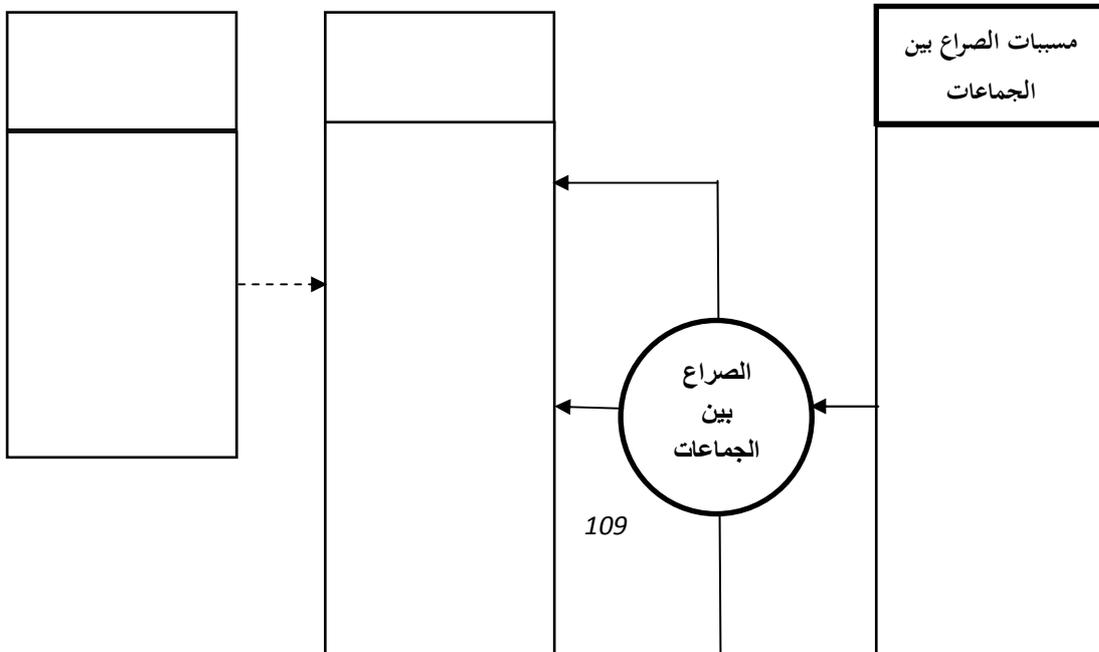
منخفض

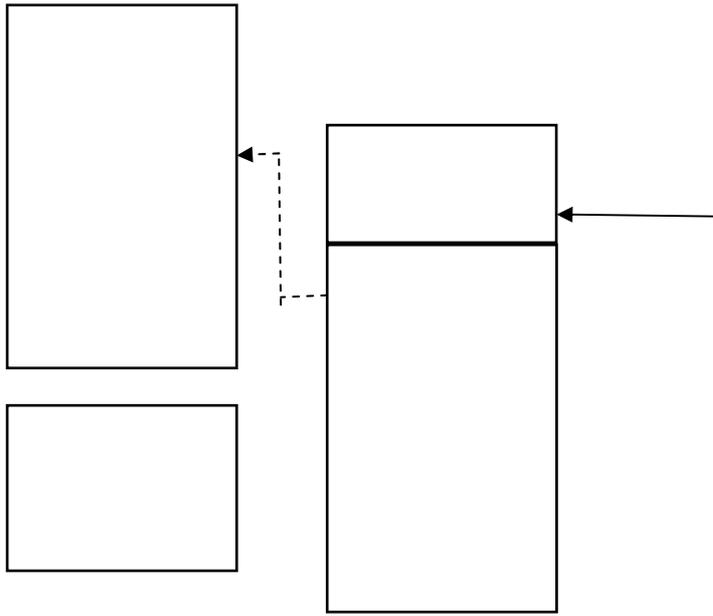
التوجه الداخلي

المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، مرجع سبق ذكره، ص 500.

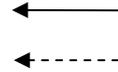
من خلال الشكل يتضح أن المصنوفة ذات اتجاهين، الأول التوجه الداخلي يعكس مدى تركيز المجموعة على اهتماماتها أو مصالحها الذاتية في موقف الصراع، أما الثاني فهو التوجه الخارجي فيعكس مدى تركيز المجموعة على اهتمامات الطرف أو الأطراف الأخرى في الصراع، ومن هذا المنظور فإن التركيز الداخلي والخارجي لا يمثلان طرفي نفس البعد ولكنهما بعدين مستقلين، ويؤدي وجود درجات مختلفة من التركيز الداخلي والخارجي إلى وجود خمسة مداخل أو أساليب للتعامل مع الصراعات، ويمكن تقديم رسم يوضح نظرة شمولية للصراع التنظيمي والمداخل السابقة.

الشكل رقم(18): نظرة شمولية للصراع التنظيمي





خطوط الفعل / التصرف.



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص:509.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الصراع في مراحل إدارته يتم البحث في مسبباته لتفادي نتائجه السلبية الغير معروفة في بداية الصراع لذا يجب إدارته وفق أحد المداخل التي تم ذكرها سابقا من السيطرة أو ما يعرف بالتنافس، أو من خلال التجنب، التعاون، التسوية أو المجاملة.

في الأخير تظهر لنا نتائجه إما سلبية والتي يمكن استغلالها وكسبها لصالح المنظمة أو قد لا يمكن استغلالها بشكل أمثل، أو نتائج ايجابية والتي تتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة واستمرارية هذه الأخيرة. والخلاصة أن كل من المداخل السابقة لحل الصراع بين جماعات العمل له مزاياه وله عيوبه، حيث يعتبر كل مدخل فعالا عند استخدامه في مواقف معينة وغير فعال عند استخدامه في مواقف أخرى، وبالتالي كل منها يتلائم مع ظرف معين وموقف محدد فحسب ونجده لا يتلائم مع مواقف أخرى.

وقد لا يتم في بعض الأحيان التوصل لحل يرضي الأطراف المتنازعة فيما بينها حول موضوع معين، وبالتالي وصول الطرفين أو الأطراف هذه إلى طريق مسدود الأمر هنا يجتم عليهم اللجوء إلى اعتماد أسلوب آخر وهو أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى أعلى لإدارته الذي يعتمد في حال لا يكون بإمكان المدير إدارة الصراع داخل نطاق المؤسسة التي يديرها، وفيه يقوم المدير برفع موضوع الصراع إلى مستوى إداري أعلى للتدخل في الصراع وتحديد مسؤولية الأطراف المتصارعة كما قد يستخدم في حالات يكون فيها المدير طرفا في الصراع أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له والتي

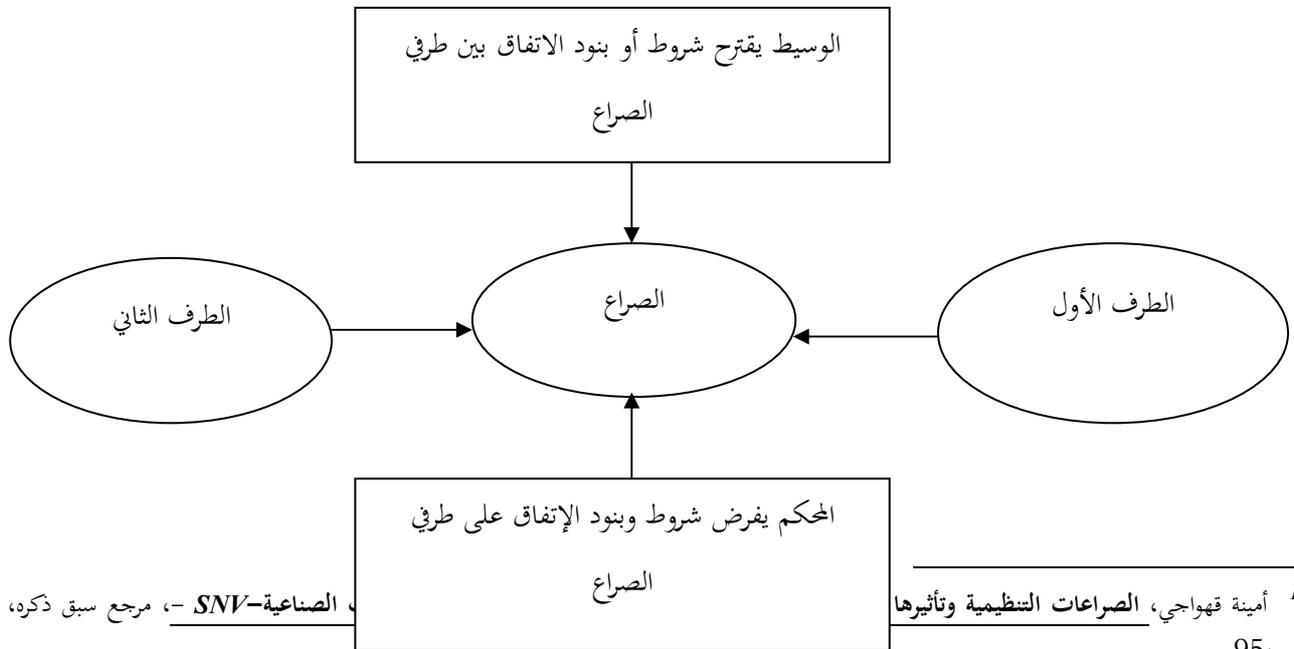
يمكن أن تساعد على إدارة الصراعات في نطاق مؤسسته أو في حالة تشدد أطراف الصراع وعدم تعاونهم معه للوصول إلى حل مناسب<sup>1</sup>.

كما يمكن أن يتم اللجوء في حال فشل التفاوض الإداري في الوصول إلى حل لحالة الصراع، والذي يعد مدخلا لإدارة الصراع حيث تم التركيز عليه في دراستنا فإنه يمكن اللجوء إلى طرف ثالث لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع التنظيمي وهذا يكون من خلال اعتماد:

- التحكيم والذي يعرف لغويا على أنه اتخاذ خصمين حكما برضاهما للفصل في خصومتها ودعواها، واصطلاحا هو إطلاق من سلطة الغير في محل التحكيم وتفويضه في حل الصراع ويسمى المفوضون محكمون والخصوم المحكمون<sup>2</sup>، فينظر للتحكيم على أنه الاتفاق على طرح النزاع على شخص معين أو أشخاص معينين ليفصلوا فيه بدل الجهات القضائية المختصة، وعليه التحكيم هو وسيلة لتسوية النزاعات عن طريق أفراد يتم اختيارهم بموافقة الطرفين ورضاهما ورغبتها<sup>3</sup>.
- الوساطة التي تعتبر طريق بديل لتسوية النزاعات حيث تعتمد في جوهرها على وجود طرف ثالث يسمى وسيط والذي يتولى تلقي وجهات نظر وجهات نظر أطراف النزاع وتقريبها من أجل مساعدتهم على إيجاد تسوية ودية للنزاع القائم بينهما<sup>4</sup>.

والشكل الموالي يوضح الفرق بين التحكيم والوساطة.

الشكل رقم(19): الفرق بين التحكيم والوساطة



<sup>1</sup> أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها ص:95.

<sup>2</sup> سمير جاويد، التحكيم كآلية لفض النزاعات، دائرة القضاء للنشر، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2014، ص:9-10.

<sup>3</sup> سفيان سولم، الطرق البديلة لحل المنازعات المدنية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق تخصص قانون خاص، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص:47.

<sup>4</sup> فاتح خلاف، مكانة الوساطة لتسوية النزاع الإداري في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص:11.

المصدر: أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية -SNV-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص:96.

يتضح الاختلاف بين التحكيم والوساطة في إجبارية القرار المتخذ من قبل المحكم الذي يصدر قرارا لا بد للطرفين الالتزام به، أما الوسيط فهو يحدد شروط أو بنود على طرفي الخلاف ويقترحها عليهما، بالرغم من تشابههما بأنها وسيلتان مساهمتان في حل النزاع بتدخل طرف آخر غير المتخاصمين للنظر في موضوع النزاع وحله، إلا أن التحكيم يكلف ويستغرق وقت أطول من الوساطة.

### خلاصة الفصل:

الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من الضغط النفسي أو عدم الارتياح الناتج عن عدم الاتفاق بين رغبتين أو تعارض بين الأهداف والمصالح، وقد تطورت النظرة نحو الصراع التنظيمي عبر مراحل معينة انطلاقا من الفكر الإداري التقليدي والذي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، وبعدها الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات، وصولا إلى المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية وهو أمر حتمي لا مفر منه.

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي وتختلف تصنيفات الباحثين حول أنواع الصراع التنظيمي فهناك من يصنفه على أساس مستويات هي: صراع ذاتي، صراع الفرد مع الآخرين، صراع جماعي أو صراعات الجماعات فيما بينها، صراع على مستوى المنظمة وصراع بين المنظمات، حيث يمر هذا الصراع التنظيمي عبر عدة مراحل هي: مرحلة الصراع الكامن وهنا

لا يترتب أي إدراك أو إحساس بظهور الصراع، ومرحلة إدراك الصراع حيث يتم إدراك لوجود الصراع ومرحلة الشعور بالصراع يظهر فيها شعور بوجود صراع، مرحلة إظهار الصراع وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف، وآخر مرحلة هي مرحلة ما بعد الصراع حيث إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف..

ينتج عن الصراع نتائج سلبية وأبرزها تدني الأداء داخل التنظيم أو قد تكون النتائج ايجابية تتمثل بصفة عامة في تحسين الأداء وظهور الإبداع داخل المنظمة، ومن جانب آخر تسعى المنظمة إلى إدارة الصراع بها للوصول إلى النتائج الايجابية وتفاذي كل ناتج سلبي ممكن أن يحدث بسبب الصراع التنظيمي إذا تفاقم عن المستوى المطلوب من خلال طرق هيكلية وأساليب إدارية وسلوكية، فلا بد لها من التعامل مع كل أنواع الصراع التي تحدث سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، ونجد أن لهذه الصراعات بداخل المؤسسات تأخذ عدة أشكال وصور من تغييرات وتأخر عن العمل، الإضراب وتظاهرات واحتجاجات، التخريب الذي وجب على المؤسسات التعامل مع الصراع قبل أن يتطور إلى تصرفات سلبية تضر بالمؤسسة ككل.

إدارة الصراع تشير إلى ذلك التدخل الهادف إلى التحكم في الصراع وتسييره بحله أو التخفيف من حدته، ومن الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي ما يعرف بمصفوفة حل الصراع التنظيمي والتي ينتج عنها مجموعة بدائل ممكن اعتمادها لإدارة الصراع، ونجد أن كل مدخل أو بديل يتلاءم مع حالة وموقف معين فحسب وتتمثل هذه البدائل في: المنافسة، المجاملة، التعاون، التجنب والتسوية، كلها بدائل وأساليب يمكن اعتمادها والعمل بها لتحقيق إدارة جيدة للصراع التنظيمي.

## الفصل الثالث

### مداخل التفاوض الإداري لإدارة

### الصراع التنظيمي

## تمهيد

يعتبر التفاوض من العلوم التي اهتم بها المختصون والباحثون، حيث ينطلق الاهتمام بعلم التفاوض لكونه يتعلق بقضايا وأمور جوهرية في حياة الإنسان وحتمية لبناء المجتمعات، وضروري لإثراء عملية التواصل المستمر والتفاهم بين الأفراد لتسيير أعمالهم وحل النزاعات بينهم.

يتم اعتماد التفاوض كأسلوب لحل الصراعات بين أفراد المجتمع وعلى المستوى الدولي، وكذلك على مستوى المؤسسات، التي تعتمد هذه الأخيرة عليه لإيجاد حل يحقق الرضا لجميع الأطراف المتعارضة ومنه تفادي المشاكل والخلافات التي تحول دون تحقيق الأهداف وتؤدي إلى ضعف الأداء.

إن حدوث صراعات داخل المؤسسة أمر حتمي لا مفر منه، فقد تكون بين عناصر نفس جماعة العمل نتيجة سوء التفاهم والصراع على النفوذ والسلطة وغيرها، أو بين الجماعات أو بين المصالح داخل نفس التنظيم وعلى المستويات المتعددة بالمؤسسة، ومنه فالصراع أمر حتمي لا بد على المؤسسة إدارته وتسييره وفقا لأهدافها وأن تتحكم فيه حتى لا يخرج عن سيطرتها لما يحملة انعكاسات على مستوى أدائها ككل، وأن تسعى إلى اعتماد كل السبل الممكنة في إدارته.

تعتمد الإدارة لحل الصراعات مع عمالها على أساليب عدة ومن ضمنها التفاوض الإداري بين الأقسام المختلفة من خلال مسؤولي الأقسام أو مع ممثليهم، حيث قد يتدخل في ذلك ممثلي العمال وهم النقابات العمالية التي تعد ناطق باسم العاملين تعبر عن حقوقهم ومطالبهم، وفي جميع الحالات فإن هذا التفاوض سيتم باعتماد إستراتيجيات تفاوضية تساهم في الحل الخلافات القائمة.

في هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم النقابات العمالية.

المبحث الثاني: شروط ووظائف المفاوضات الجماعية.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التفاوضية وإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم النقابات العمالية

تعتبر النقابة العمالية جمعية أو منظمة ذات طابع مهني تهدف إلى تحقيق مصالح العمال والدفاع عليها، وتمثيلهم أمام الجهات الرسمية الإدارية أو القضائية وأمام أصحاب العمل، ووجود التمثيل النقابي لا بد منه داخل المؤسسة للدور الذي تؤديه هذه النقابات والتي لا يمكن تجاهله في خدمة العاملين وتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة على العمل، فالعامل هو أهم ركنة بالمؤسسة وجب العمل على تلبية احتياجاته ومراعاة اهتماماته وفهم سلوكه.

المطلب الأول: أهداف ودوافع الانضمام إلى النقابة العمالية

تقوم النقابة العمالية على تحقيق جملة من الأهداف من وراء تشكيلها، وتطمح دائما إلى تحقيقها والتي تضم خدمة أهداف العاملين ومطالبهم، كما أن هناك جملة من الدوافع التي تحث وتوجه إلى الانضمام للنقابة العمالية فوجودها بداخل المؤسسة يعد أمر هام حتى يتم تحقيق وتوفير جو من العدالة والاهتمام بالأفراد داخل التنظيم.

الفرع الأول: أهداف النقابة العمالية

تعدّ النقابة منظمة اجتماعية تضم عمال صناعة معينة أو حرفة معينة، وكلمة عامل توحي إلى كل من يعمل لقاء أجر في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه<sup>1</sup>.

تعتبر النقابة إذن واحدة من الأجهزة التنظيمية وبالرغم من أنها أحيانا كانت تكافح بالتحديد ضد استخدام عمليات جديدة في الإنتاج، فإنها تسعى بدلا من ذلك إلى المساومة على التغييرات للحصول على نصيب لأعضائها من المكاسب الإنتاجية التي نجمت عن استخدام أساليب وآلات جديدة<sup>2</sup>.  
ومن أهداف النقابة نجد أيضا<sup>3</sup>:

- تأمين الأعضاء ضد أي تصرفات انفرادية من جانب الإدارة، فلا بد للإدارة في ظل وجود نقابات عمالية أن تأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الموظفين، ومدى رضاهم بالموضوع وهل يؤثر على جوانب العمل لديهم أو على نفسياتهم أو قد يسبب الأمر مقاومة لدى العاملين عن الموضوع، وهنا تتدخل الإدارة في مشاكل قد تؤدي بها إلى ضعف الإنتاجية وتدني الأداء، وقد يصل الأمر إلى الإضراب أو التوقف عن العمل، وإذا طال رفض العمال قد تتدخل النقابة للدفاع عن حقوقهم والتعبير عن مطالبهم حتى لا يتفاقم الأمر ويتحول إلى صراع ذو نتائج سلبية في حالة عدم قدرة المنظمة السيطرة عليه وإدارته بالشكل الأمثل، ومنه عليها الأخذ بعين الاعتبار ردود فعل عاملها قبل اتخاذ أي قرارات خصوصا تلك التي تمس العمال ومستقبلهم الوظيفي.

<sup>1</sup> أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013، ص: 510.

<sup>2</sup> مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفى، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012، ص: 215.

<sup>3</sup> أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص: 510.

- زيادة عدد الأعضاء، وهنا قوة النقابة تتحقق بزيادة عدد أعضائها لما يصاحب ذلك من زيادة قدرتها على المساومة الجماعية، فكلما زاد عدد الأعضاء داخل النقابة كانت القدرة لديها على الإقناع والتفاوض أفضل، وهذا يتطلب تكوين الأعضاء حتى يكونوا قادرين على المطالبة بحقوق العاملين وبمطالبهم، فيجب أن تكون لديهم مهارات متنوعة كالقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، والقدرة على الإنصات والإصغاء والذي يعد من عوامل نجاح العملية الاتصالية وأساسها الأول فيتم الاستماع لوجهات نظر العاملين والعمل على تلبية طلباتهم من خلال التشاور والنقاش مع الأطراف المعنية والتي تكون عبارة عن المسؤولين بداخل التنظيم أو ممثلين عنهم، لنتناول مختلف الطلبات وتحقيق أهداف الجلسة والتي تكمن في تحقيق طلبات العمال، قد تكون حول الأجر أو الحجم الساعي، أو حول ظروف العمل الغير مناسبة أو لأسباب أخرى، وهنا كلما زادت الأعضاء بالنقابة زادت القدرة على الإقناع وتحقيق المتطلبات الضرورية للوصول إلى الأهداف.

- مشاركة الإدارة في تحسين وتطوير نظم الأجور وأساليب العمل وظروفه، وهذا ما تطمح النقابة وتهدف إليه من وراء تشكيلها فهي الممثل الأعلى الذي يمكن للعاملين اللجوء إليه وتحقيق مطالباتهم ورغباتهم وطموحاتهم وآمالهم، وهذه النقابات تساعد العامل وتعمل على تغيير توجه الإدارة ودفعها إلى تقديم بيئة عمل مناسبة للعمل وتحقيق العدالة والعمل على تحسين جوانب عدة قد تكون مصدر خوف أو غضب وعدم رضا العاملين كنظام الأجور الجائر بحق العاملين لا يعطي قيمة جهد وتعب العاملين، ولا يقدر ولا يأخذ بعين الاعتبار عدد الساعات التي يتحملها العاملين والتي لا يتناسب معها الأجر الممنوح بالمنظمة، أو تطوير وتحسين طرق العمل وأساليبه أو ظروفه الغير مناسبة.

فتسعى النقابة في ظل كل هذا إلى الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف ومطالب العاملين باعتبارها الممثل عن العمال وعن طلباتهم، يوجه ويوصل شكواهم ومشاكلهم إلى الإدارة الأعلى ويعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ملائمة من كل جوانبها، حتى يستطيع العامل على بذل كامل طاقاته وقدراته ولبذل جهد أكبر ومنح طاقة أعلى وأداء أفضل. ولا بد أن نوضح أن هناك ظروف تكونت فيها النقابات ومنها<sup>1</sup>:

- شهدت فترة الحرب العالمية الأولى خاصة في المجتمع الأوروبي انتشارا للبطالة وإصابات العمل وانخفاض الأجور وازدياد حالة العمال سوءا وتدهورا وذلك نتيجة لتهافت أصحاب رؤوس الأموال على استخدام الصناعة الآلية كلما أتيح لهم ذلك ومسايرة التطور التكنولوجي الذي كان يسير بخطوات واسعة، وكان ذلك على حساب الاستغناء عن عدد كبير من العمال دون تدخل الدولة لحفظ التوازن بين طبقة العمال المظلومة وتمادي أصحاب الأعمال وتعسفهم ضد العمال وهذا بالإضافة إلى ظهور مبدأ تقسيم العمل؛

- تجمع أعداد كبيرة من العمال في منطقة صناعية واحدة، وما أتاحه لهم ذلك من إمكانية الاتصال والتعرف على الظروف المشتركة وتوحيد العمل والمطالبة الجماعية، ثم الإحساس من جانب العمال بضرورة الترابط والتوحيد لجهودهم؛

<sup>1</sup> مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

- انتشار بعض الأفكار الاجتماعية وبدأت التشكيلات النقابية في الظهور في المجتمع الأوروبي مع بداية القرن التاسع عشر، والتي بدأت نتيجة لظروف يكون أساس نشاطها المطالبة بتحسين الأجور وساعات العمل وغير ذلك، وبتطوير الحركة العمالية تطورت أهداف النقابات ف بجانب الأهداف الاقتصادية بدأت تهتم بشؤون اجتماعية وسياسية أيضا؛

- تمارس النقابة نشاطها لتحقيق أهداف محددة مثل رعاية مصالح العاملين في المهنة والدفاع عن حقوقهم وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعمال المنتمين إلى النقابة وإنشاء العيادات الطبية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية والاستهلاكية لهم والعمل على رفع المستوى الاقتصادي والمهني والثقافي للعمال<sup>1</sup>؛

- لقد ركزت النقابات حتى الآن جهودها على الحد من حرية رب العمل بعد أن يدرج اسم العامل في جدول الرواتب، وهدفها الأساسي هو وضع نظام محدد للترفيه، اعتقادا منها بأنه إذا سمح لرب العمل أن يكون حرا في انتقاء من يريد له الترفيه فإن ذلك سيخلق منافسة بين العمال بدل التعاون فيما بينهم، وبالتالي يضعف موقفهم عند مساومة رب العمل والنقابات في معظم البلدان الصناعية تعتبر الأداة الرئيسية التي تتعرف على حاجات ورغبات العمال من جهة وتقوم بالمفاوضات مع أرباب الأعمال من جهة أخرى، وتلعب دورا مستقلا وهاما في تقديم اهتمامات العمال للطرف الآخر أي رب العمل الذي يعرض عليه هذه الاهتمامات<sup>2</sup>.

ومنه وما سبق ذكره فإن النقابة العمالية هي تنظيم يهدف إلى حماية الحقوق المشروعة لأعضائها والدفاع عن مصالحهم، وتحسين ظروف وشروط العمل.

### الفرع الثاني: دوافع للانضمام إلى النقابات العمالية

يقبل العاملون على تنظيم أنفسهم في نقابات أو الانضمام إلى نقابات قائمة، لعدة أسباب نجملها في<sup>3</sup>:

- تحقيق آمال العاملين ورغبتهم لتوصيلها إلى الجهات المسؤولة، بالإضافة إلى تحسين شروط العمل والمساعدة في تشغيل العاطلين عن العمل؛

- إكساب العاملين القوة والقدرة على مواجهة أرباب العمل، مما يجعلهم أكثر طمأنينة؛

- التمتع بالخدمات التي تقدمها النقابات لمنتسبيها كالخدمات الاقتصادية التي تشمل مشروعات الإسكان والوساطة التجارية والخدمات الترفيهية والثقافية، بالإضافة إلى تأمينهم من مخاطر الشيخوخة، العجز، الوفاة والمرض.

وهناك من يحدد دوافع الانضمام إلى النقابات في أربعة أسباب رئيسية هي<sup>4</sup>:

### أولا: المسائل المتعلقة بالأجور والرواتب والمنافع

يطمح العاملون من وراء الانضمام إلى النقابات العمالية إلى الحصول على مستويات أعلى من الأجور والمنافع والأمن الوظيفي، وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع النقابات بشكل أفضل مما قد يحصلون عليه في حالة تعاملهم

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 380.

<sup>2</sup> ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 74.

<sup>3</sup> أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص: 510-511.

<sup>4</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 398-399.

مباشرة مع إرادة المنظمة، وبالتالي الانخراط في النقابة أو العمل على تأسيسها يكون من دوافعه تأمين متطلبات وظيفية أفضل، ويكون الحصول على المطالب من خلال النقابة أفضل من ذلك الذي يقوم على المطالبة بالحقوق أو التحسينات فيما يخص ظروف العمل وشروطه لو تم اللجوء والتعامل المباشر مع أصحاب العمل.

#### ثانياً: تحسين الموقف التفاوضي

يطمح العاملون من وراء انضمامهم إلى النقابات العمالية أن يكون لهم صوت مسموع لدى إدارة المنشأة والتي من شأنها ضبط وتحديد سلوكيات الإدارة تجاه العاملين، وكذلك في الحد من تدخل الإدارة في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل. وفي حالة تمثيل العمال في مجلس الإدارة يمكن الحد من تدخل الإدارة في شؤون العمل أو البعض منها، كما قد تشترط ذلك الاتفاقيات التي تبرم مع النقابات.

#### ثالثاً: المساواة

يطمح العاملون في الحصول على أجور متكافئة مع العاملين في نفس وظائفهم في منشآت أخرى، وقد يصعب إجراء مقارنة بسبب نقص المعلومات ولكن ذلك ييسر عن طريق النقابات التي بإمكانها تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمات المختلفة فيما بينها حول مستوى الأجور وظروف العمل والمنافع التي توفرها المنظمات الأخرى.

فمن دوافع الانضمام إذاً هو تحقيق المساواة الداخلية أي الحصول على نفس الأجر بالنسبة للعاملين الذين يعملون ويؤدون نفس الوظيفة بداخل المنظمة نفسها، وكذلك تحقيق مساواة خارجية أي يتحصلون على نفس الأجر الذي يتقاضاه العامل في منظمات أخرى يؤدون نفس وظيفة العامل.

#### رابعاً: عوامل اجتماعية

يعتقد الباحثون أن للتأثير الاجتماعي دور كبير في الحفز والضغط على العاملين للانضمام إلى النقابات العمالية، فالعامل يتأثر بتوجهات بيئة العمل وإجماع العاملين واتجاهاتهم فلو كان الإتجاه العام في صالح الانضمام للنقابات العمالية سيؤثر ذلك في موقف العامل، ويجعله يندفع للانضمام للنقابات وعدم مخالفة إجماع العاملين والضغط الاجتماعي لمجموعة العمل التي يعتبر عضواً فيها.

في ظل هذه العوامل والدوافع المختلفة للانضمام في النقابة العمالية، تقوم هذه الأخيرة بالتفاوض مع أصحاب الأعمال أو ممثليهم كضرورة للسير الحسن للمنظمة ولكي تستمر في نشاطها بأداء أفضل وهذا من خلال بذل العاملين لمجهودات أكبر، فنجد أن موضوع التفاوض يتعلق بكل ما يهم العاملين كالتالي<sup>1</sup>:

– التعريف بحقوق الإدارة؛

– تحديد أنشطة النقابة؛

– تحديد وقت العمل وعدد ساعاته؛

– الأمور المتعلقة بظروف العمل؛

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كوتلر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 110.

— كل ما يتعلق بالصحة والأمن الصناعي؛

— التعريف بحقوق النقابة؛

— تحديد الأجور؛

— الانضباط.

ولكي يكون اتفاق المنظمة أداة للتسيير الفعال لا بد من إعطاء أهمية لمفاوضة حقيقية مع هذه النقابات العمالية. يعد التفاوض على الأمور المذكورة أعلاه أمر لا يمكن أن ينحصر في سرية، فلا يتعلق الأمر بإنشاء التفاوض في أعلى الهرم بين رئيس المنظمة والنقابات، فحركية التفاوض تستدعي مسؤولية الجميع في المنظمة خاصة مسؤولية الإطارات.

هناك من يعتبر أن أسباب الانضمام إلى النقابة تتحدد في النقاط التالية<sup>1</sup>:

— الدفاع عن حقوق العمال ورعاية مصالحهم؛

— العمل على تحسين ظروف وشروط العمل الخاصة بأعضائها؛

— العمل على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها؛

— المشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب؛

— الرقابة والتوجيه والمتابعة لمتطلبات العمال؛

— القيام بالمفاوضات مع المسؤولين أو ممثليهم للمطالبة بتلبية احتياجات وحقوق العاملين؛

— إبداء الرأي في التشريعات التي تمس بالعاملين سلبيا كقانون العمل المتعلق بعدد الساعات والأجر المتعلق لكل ساعة مثلا؛

— العامل وحده هو الذي يقرر بكامل حريته ما إذا كان سينضم إلى النقابة العمالية من عدمه، ويعني ذلك أن فكرة النقابة العمالية الإجبارية لم يعد لها وجود حاليا، وبجانب حرية العامل في الانضمام إلى النقابة من عدمه، فإن هناك تطبيقا آخر للحرية النقابية الفردية وهو حرية العامل في الانسحاب من النقابة التي قد يكون منضما إليها طالما رأى في ذلك ما يحقق مصالحه الشخصية.

ومما سبق ذكره تم الاستنتاج أن النقابة العمالية كتمثيل لطلبات وحقوق العمال والدفاع عنها تسعى بجميع أعضائها إلى تلبية كل متطلباتهم وتوفير بيئة عمل صحية سليمة وعادلة، تعرف بحقوقها وحقوق عمالها وحقوق الإدارة، وتحدد أنشطة النقابة وحقوقها، إلى جانب مراعاة ما يهم العاملين مثل تحديد وقت العمل وظروف العمل والأجور وغير ذلك، ومنه فإن التنظيمات النقابية نشأت وتطورت بغرض حماية مصالح العاملين الذين كانت إدارتهم تقوم باستغلالهم والإساءة إليهم، مما جعل هؤلاء العاملين يتخذون مواقف وعلاقات عدائية مع إدارتهم.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

المطلب الثاني: أنواع النقابة العمالية وكيفية تنظيمها

تعمل النقابة العمالية على الدفاع والتعبير عن مطالب العمال وتسوية مختلف النزاعات القائمة مع الإدارة، ووجودها مهم بالمؤسسة فهي من تعمل على توفير مناخ عمل ملائم للعاملين وتعمل على النظر إلى مختلف احتياجاتهم ومتطلباتهم وأهدافهم وآمالهم نظير الانضمام والعمل بالمؤسسة.

الفرع الأول: أنواع النقابات

تأخذ النقابات عدة تصنيفات وأشكال وهذا بالنظر إلى عدة أسس أهمها<sup>1</sup>:

**أولاً: الشمول الجغرافي**

تتنوع النقابات وفق حجم المنطقة الجغرافية التي تمثلها النقابة إلى الأنواع التالية:

**1- نقابات محلية:**

تقتصر العضوية في هذه النقابات على العاملين في مهنة واحدة وضمن منطقة جغرافية واحدة محددة، وذلك بهدف حسم المشكلات التي تواجهها مهنة معينة في منطقة جغرافية معينة أو مدينة معينة، مثل نقابة المعلمين في مدينة أو محافظة ما.

**2- نقابات وطنية:**

وهي النقابات التي تعنى بشؤون مهنة على مستوى الدولة ككل، وتضم هذه النقابات جميع النقابات المحلية للمهنة المعنية، ويكون المقر العام للنقابات في عاصمة الدولة، وتتصل بها جميع الفروع المحلية (فروع المحافظات) للمهنة نفسها، فمثلاً المقر العام لنقابة الأطباء يكون في العاصمة وترتبط به جميع الفروع المحلية.

**3- اتحادات نقابية على مستوى الدولة:**

وتضم هذه الاتحادات مجموعة نقابات تصنف عادة حسب القطاع التشغيلي، وتعمل على مستوى الدولة ككل، وتسعى إلى تحقيق مصلحة جميع أعضائها باختلاف مهنتهم التخصصية، مثال ذلك: اتحادات نقابات العمال، والجمعيات الفلاحية.

**4- اتحادات نقابية على مستوى مجموعة دول:**

وتضم اتحادات عديدة لمجموعة دول تكون متماثلة من حيث التخصص أو القطاع، فاتحاد العمال العرب يضم جميع الاتحادات العمالية العربية في جميع الأقطار العربية.

**5- اتحادات نقابية دولية:**

هذا النوع من الاتحادات ليس محددًا بمجموعة دول أو بمنطقة محددة في العالم، بل يضم النقابات التخصصية المتماثلة بمهنة أو بقطاع معين ضمن جميع دول العالم ومن أمثلتها: اتحاد العمال العالمي، واتحاد الصحفيين العالمي، وغير ذلك.

<sup>1</sup> أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 512-515.

### ثانيا: تنظيم الخط الإنتاجي

وفق هذا الأساس، ثمة الأنواع الآتية من النقابات:

**1- نقابات رأسية:** وتسعى إلى حل مشكلات العاملين الذين يشتغلون بمراحل متعددة في إنتاج السلعة، مثل: نقابة عمال الصناعات الهندسية والكهربائية والمعدنية.

### 2- نقابة أفقية:

وهي نقابات تعمل على الدفاع عن مصالح العاملين الذين يعملون بمراحل إنتاجية واحدة ضمن مجموعة مراحل إنتاج السلعة، مثل: نقابة عمال دباغة الجلود، ونقابة عمال صناعة الأحذية.

### ثالثا: العضوية

وهنا تقتصر عضوية النقابة على الأفراد الذين يعملون في المنظمة، وقد تشمل عضويتها الذين يعملون في حرفة واحدة، أو صناعة واحدة، ويختلف هذا النوع من النقابات عن النقابات المهنية، إذ تضم نقابات الصناعة كل من يعمل في صناعة ما بغض النظر عن مهنته.

### رابعا: الأهداف

من النقابات ما يهدف إلى تحسين شروط العمل ورفع المستوى المعيشي للعاملين، ومنها ما يهدف إلى تغيير النظم التقليدية واستبدالها بنظم جديدة.

### خامسا: الموقع

ثمة نقابات محلية تضم في عضويتها العمال الذين يعملون في مهنة معينة أو منظمة أو منظمات عديدة تعمل في موقع جغرافي واحد، و ثمة نقابات أهلية تتكون من جميع النقابات المحلية، وتعد النقابة الأهلية النقابة الأم.

### الفرع الثاني: تنظيم المنظمة النقابية

ويظم البنيان النقابي شكل هرم قاعدته الفرعية وقمته الإتحاد العام للعمال الجزائريين، يباشر مسؤوليته الوطنية في نطاق أجهزة ثلاثة هي المؤتمر العام، الهيئة الإدارية والمكتب التنفيذي، إذ نجد أن جميع أعضائه منتخبون من الفروع القاعدية انتخابا حرا مباشرا ويتداولون على المسؤولية بصورة دورية يضبطه القانون الأساسي.

ومنه نجد أن البنيان النقابي يقوم على<sup>1</sup>:

### أولاً: اللجان النقابية

تشكل اللجان النقابية قاعدة التنظيم النقابي، ويجوز تشكيل لجنة نقابية لعمال المنشأة التي يبلغ عدد الراغبين من عمالها في الانضمام إليها خمسون عاملا على الأقل.

<sup>1</sup> زهيرة جحا، النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لمطاحن سيدي راشد قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص: 81-84.

**ثانيا: النقابة العامة**

تتكون من مجموع اللجان النقابية التي تضم العمال المشغولين في مجموعات مهنية أوضاعا مماثلة، ويجوز للنقابة العامة أن تشكل نقابة فرعية في الولايات التي لا يقل عدد اللجان فيها عن خمسة.

**ثالثا: الإتحاد العام للعمال**

والذي يعتبر قمة التنظيم النقابي ويتكون من جميع النقابات العامة، ويقود الإتحاد الحركة النقابية ويرسم سياستها العامة ويضع خططها وبرامجها المحققة لأهدافه داخليا وخارجيا.

**رابعا: تمويل النقابة العمالية**

تتمتع النقابة العمالية بوصفها شخصا اعتباريا بذمة مالية مستقلة، وقد بين المشرع إيراداتها وأوجه إنفاقها والمزايا والإعفاءات التي تتمتع بها، وأيضا فرض عليها رقابة معينة.

**خامسا: إيرادات النقابة**

تتمثل في رسم الانضمام، الاشتراكات الشهرية، ربح الحفلات التي تقدمها، الإعانات والهبات والوصايا المقبولة قانونا، أرباح المطبوعات، فوائد أموالها وأرباح عقاراتها، المبالغ المحكوم بها عن مخالفات أحكام النقابة.

**سادسا: أوجه الإنفاق**

تخصص أموال النقابة للإنفاق على الأوجه التي تعود على أعضاء النقابة طبقا للقواعد التي يحددها الإتحاد العام، ويصدر بها قرار لوزير العمل.

يضع الإتحاد العام للعمال للنقابات العمالية لائحة مالية تلتزم بها المنظمات النقابية في عملها ونشاطها التي يصدر بها قرار من الوزير المختص، تتضمن هذه اللائحة نسب توزيع الاشتراك على مستويات التنظيم النقابي والأغراض التي تصرف حصيلتها فيها.

**سابعا: مزايا وإعفاءات نقابية:**

قرر المشرع إعفاء النقابات من الكثير من الضرائب والرسوم كتلك المقررة على المباني والعقارات والرسوم الجمركية وغير ذلك، وتعفى أيضا من دفع ثلاثة أرباع قيمة استهلاك الماء والكهرباء والهاتف، تخفيض أجور السفر بوسائل النقل الداخلي المملوكة للدولة والقطاع العام.

**الفرع الثالث: أهلية التنظيم النقابي وصاحب العمل**

إن هدف النقابة هو الدفاع عن المصالح المشتركة لأعضائها الناتجة عن مزاولتهم مهنة معينة، فالنقابة لها مهمتين أساسيتين هما الدفاع عن مصالح أعضائها وتمثيل هذه المصالح لهؤلاء الأعضاء وعلاقتهم مع السلطات العامة وأصحاب العمل، لاسيما في عمليات التفاوض من أجل إبرام اتفاقيات جماعية وتسوية نزاعات العمل والمشاركة في وضع تشريعات ونظم العمل من جهة ثانية، وسنقوم بتوضيح أهلية التنظيم النقابي وأهلية صاحب العمل كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سليمان أحمية، الاتفاقيات الجماعية للعمل كإطار التنظيم علاقات العمل في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة في القانون، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، الجزائر، 2008، ص: 144، 153.

## أولاً: أهلية التنظيم النقابي

ومن أجل الاضطلاع بالمهمتين اللتان تقوم بهما النقابة وهما الدفاع عن مصالح أعضائها وتمثيل هذه المصالح نجد أنه قد اعترفت لها مختلف التشريعات المقارنة بالشخصية القانونية والأهلية الكاملة لممارسة كافة التصرفات المدرجة في هذا الإطار، حيث ترتب هذه القوانين بصفة صريحة عدة آثار ونتائج أهمها:

- حق التقاضي بالمنظمة النقابية تستطيع مباشرة أي دعوى قضائية سواء كانت تلك الدعوى متعلقة بمصالحها الخاصة كشخص قانوني له حق إقامة علاقات مع غيره من الأشخاص القانونية الأخرى، أو تعلق الأمر بقضايا تهم مصالح أعضائها الفردية والجماعية أو تمس المصالح المهمة التي تمثلها، وهذا سواء كانت مدعية أو مدعى عليها<sup>1</sup>؛

- حق التملك والتمثيل وحق التفاوض وإبرام كافة التصرفات القانونية والعقود والاتفاقيات والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها وغاياتها؛

حيث تنص في هذا الشأن المادة 16 من القانون المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي في الجزائر بأن يكتسب التنظيم النقابي الشخصية المعنوية والأهلية بمجرد تأسيسه، ويمكنه أن يقوم بما يلي "إبرام أي عقد أو اتفاقية أو اتفاق له علاقة بهدفه"، كما تضيف المادة 38 من نفس القانون في هذا المجال وبشكل أكثر وضوحاً أن تتمتع المنظمات النقابية التمثيلية للعمال الأجراء في كل مؤسسة مستخدمة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالصلاحيات التالية:

- المشاركة في مفاوضات الاتفاقيات الجماعية داخل المؤسسة؛

- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

نجد أن الأحكام القانونية الخاصة بأهلية التنظيم النقابي للتعاقد بشأن الاتفاقيات الجماعية تؤكد أمرين أساسيين، يتمثل الأول في أن النقابة الممثلة للعمال هي الشخص المعنوي الوحيد صاحب الاختصاص والمؤهل للتفاوض وإبرام الاتفاقيات الجماعية للعمل، واستبعاد أي تنظيم أو جمعية أخرى مهما كان هدفها وطبيعتها من ممارسة المهمة، بينما يتمثل الثاني في إبراز الدور التمثيلي أو النيابي للنقابة باعتبارها نائب قانوني للعمال عند التفاوض بشأن إبرام اتفاقيات العمل الجماعية.

والنقابة إذا تملك أهلية التعاقد سواء مع الأفراد أو الجماعات الأخرى وسواء لتسيير مهمتها أو للدفاع عن مصالحها التي ترعاها، فيمكن للنقابات الممثلة للعمال إبرام اتفاقيات جماعية أو معاهدات أو تفاوض.

## ثانياً: أهلية صاحب العمل

إن أهلية صاحب العمل في الاتفاقية قد تم تنظيمها بقوانين ونظم تختلف باختلاف الأوضاع والحالات التي تكون عليها صفة هذا الطرف.

ونقصد باختلاف الأوضاع والحالات هنا بالنظر إذا ما تفاوض أصحاب العمل بصفة منفردة أو تم ذلك باشتراك عدد من أصحاب العمل أو ممثل هؤلاء تنظيم النقابي في تفاوض جماعي، حيث تختلف أحكام أهلية التفاوض من حالة إلى أخرى حيث:

<sup>1</sup> أحلام مزاري، المشاركة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة، رسالة ماجستير في القانون الإجتماعي، كلية الحقوق، جامعة محمد بن أحمد بوهران، الجزائر، 2012، ص: 114.

- في حالة صاحب العمل الوحيد فتشمل هنا الحالة صورتين تتمثل الأولى في حالة ما إذا كان صاحب العمل مقاولاً أو شركة مملوكة لشخص طبيعي واحد، بينما تتمثل الثانية في حالة كون صاحب العمل شركة تضامن خاصة أو عامة سواء كانت شركة مساهمة أو ذات مسؤولية محدودة.

- حالة تعدد أصحاب العمل حيث نجد هنا فرضيتين، إما أن تشارك كافة المؤسسات والتي يعينها أمر التفاوض على قدم المساواة وذلك بتعيين ممثلين عن كل مؤسسة للمشاركة في عملية التفاوض مع التنظيم أو التنظيمات النقابية المعنية، حيث يكون كل ممثل مستقل تبعاً لاستقلالية المؤسسة التي يمثلها وهي الطريقة الأكثر استعمالاً في الواقع العملي نظراً لعدم التنسيق والاتصال والتعاون بين المؤسسات، بل حتى بين تلك التي تمارس نشاطاً مماثلاً، أما الطريقة الثانية فتتمثل في اتفاق المؤسسات المعنية بالتفاوض على تفويض أحدهم أو بعضهم بوكالة خاصة للتفاوض مع النقابة أو النقابات المعنية وإبرام الاتفاقيات الجماعية.

- حالة تمثل أصحاب العمل من طرف تنظيم نقابي حيث لا تتوقف أهلية أصحاب العمل لإبرام اتفاقيات جماعة في أهلية التفاوض المباشر بل يمكنهم ممارسة ذلك عن طريق تنظيمات نقابية تمثلهم على غرار إقراره للعمال بهذا الحق، وهي التنظيمات التي تخضع لنفس النظام القانوني التي تتمتع بها نظيراتها الممثلة للعمال، هذا المركز القانوني الذي يؤهلها لتمثيل أعضائها في عمليات التفاوض الجماعي مع النقابات الممثلة للعمال سواء تلك التي تهدف إلى إبرام اتفاقيات جماعية أو التي تهدف إلى تسوية نزاعات العمل، وسيتم التفصيل في مفهوم المفاوضات الجماعية في المبحث الثاني بالتفصيل.

### المطلب الثالث: مراحل تشكيل النقابات العمالية

إن عملية تنظيم العاملين في نقابات تدافع عن حقوقهم وتعبّر عن مطالبهم وطموحاتهم وآمالهم تمر بعدة مراحل، تكون هذه الأخيرة متسلسلة لتشكيل تنظيم نقابي بالمؤسسة يقوم بالاتفاق مع أصحاب العمل حول ظروف وشرط العمل، وعقد اتفاقياته وتسوية النزاعات وحالات الخلاف التي يمكن أن تحدث بالمؤسسة، تراعي مصالح العاملين والمؤسسة ككل، إلا أن هذه النقابة العمالية يمكنها أن تحل إرادياً أو بموجب القانون.

### الفرع الأول: مراحل تكوين النقابات

إن المراحل التي تمر بها عملية تكوين أو تأسيس النقابات يمر عبر مراحل عدة، هناك من يحددها في<sup>1</sup>:

- الاتصالات الأولية.
- تنظيم الحملات.
- بطاقات التفويض.
- إجراء الانتخابات.
- ترخيص النقابة.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 369-373.

## أولاً: الاتصالات الأولية

إن المبادرة الأولى لتأسيس النقابة أو الانضمام في النقابة تصدر إما من قبل العاملين في المنظمة أو من قبل النقابة المحلية أو إتحاد النقابات الوطني، ففي حالة صدور التأسيس أو الانضمام من قبل العاملين بداخل المنظمة تنشأ لأسباب عدم رضا العاملين على السياسات والسلوكيات الصادرة من إدارة المنظمة، الأمر الذي يخلق الحاجة لديهم إلى تجميع وتنظيم صفوفهم، والتعبير عن حالة عدم الرضا لديهم وأسبابها وحلها العمل على إيجاد من يمثلهم ويعبر عن آرائهم وطموحاتهم وما يثير اهتمامهم وآرائهم حول سلوكيات الإدارة وما يصدر عنها من أوامر وسياسات قد تكون ضد ما يريده العامل أو لا يخلق لديهم جو ملائم للعمل، الأمر الذي يكون سبباً للتفكير والعمل على تأسيس نقابة تمثلهم أو الانضمام إليها.

أما بالنسبة للحالة الثانية فتتم بمبادرة من النقابة نفسها التي قد تبدي رغبة في انضمام العاملين في إحدى الصناعات إلى نقابة محلية متفرعة عن النقابة المركزية أي الوطنية، وذلك بإجراء اتصالات بالعاملين خارج موقع عملهم، والعمل على حثهم وتشجيعهم على الانضمام إلى النقابات واستقطاب آخرين من زملائهم من خلال التأثير فيهم بتفسير وتوضيح أهمية الانضمام إلى النقابة وما هي وظائفها ومهامها من الدفاع عن حقوق العاملين والتعبير عن طلباتهم وغير ذلك من المهام والأدوار التي تؤديها النقابات العمالية من أجل العاملين.

## ثانياً: تنظيم الحملات

تقوم النقابات بحملات منظمة لإقناع العاملين في الصناعات التي تتبعها على الانضمام إلى النقابات، وتأخذ عملية الإقناع عدة أشكال مثل إجراء الاتصالات الشخصية مع العاملين والعمل على توضيح أهمية الانضمام ومدى تحقيق متطلباتهم وحقوقهم جراء الانضمام إلى النقابة، وأنها السبيل والحل الأمثل للوقوف أمام تعسف وظلم الإدارة في جانب نظام الأجور مثلاً، وتلك السياسات الظالمة التي تتبعها وغير ذلك، ومنه تبرز للعاملين أنها قادرة على استرداد حقوقهم ومنه إقناعهم على الانضمام إليها، وهذه الاتصالات تكون خارج أماكن عملهم، كذلك تعتمد على إرسال دعوات للعاملين لحضور الندوات والمؤتمرات التي تعقدتها النقابات لتعريفهم بفوائد ومزايا الانضمام إلى النقابات.

ومنه تعمل النقابات على تنظيم الحملات للتنبؤ بهماتها وأهمية الانضمام إليها والعمل على إقناع العاملين وخلق الثقة لديهم حتى يتمكنوا من الانضمام إليها، وتقوم بالاتصال الشخصي ونشر المنشورات التي تعبر عن أهدافها، مهامها ومدى نجاعة الانضمام إليها، كما تدعوا إلى حضور ندوات ومؤتمرات حتى تتضح صورتها أكثر لدى العمال.

## ثالثاً: بطاقات التفويض

بعد القيام بالحملات النقابية لإقناع العاملين حول أهميتها وأدائها، يلي ذلك إقناعهم على التوقيع على بطاقات التفويض أو التوكيل للنقابات لتمثيلهم في المساومات الجماعية والتفاوض مع أرباب العمل نيابة عنهم، في ظل هذا يكفي أن تأخذ توقيع 30% من العاملين على الأقل لإجراء الانتخابات، وفي حالة جمع توقيع بنسبة 50% من العاملين لن تكون هناك حاجة لإجراء الانتخابات.

## رابعاً: الانتخابات والترخيص للنقابة

تشرف هيئة حكومية أو اتحاد النقابات القومي على الانتخابات والتصديق على النتائج، ففي حالة حصول تأييد لانضمام العمال إلى النقابة بنسبة 50% من العاملين بداخل المنظمة يتم هنا إصدار المصادقة الرسمية بالترخيص للنقابة بتمثيل العاملين، وعلى المنظمة هنا التعامل مباشرة مع النقابة في التفاوض على المسائل المتعلقة بحقوق وتطلعات العاملين.

كما قد نجد أنه قد تحصل ظروف وتطورات تؤدي إلى عدم رغبة العاملين في استمرار النقابات في تمثيلهم، ففي هذه الحالة يقوم العاملين في المنظمة بتنفيذ عملية إبطال الترخيص الصادر، وذلك بأخذ توقيع 30% من العاملين على بطاقات خاصة قبل إجراء انتخابات عامة لتقرير سحب الترخيص وبطلانه بالنسبة للنقابة التي تمثلهم، أما الأسباب التي قد تدفع إلى وقف التعامل مع النقابات وسحب تمثيلهم لهم، فقد تمحور في عدة أسباب كالتالي:

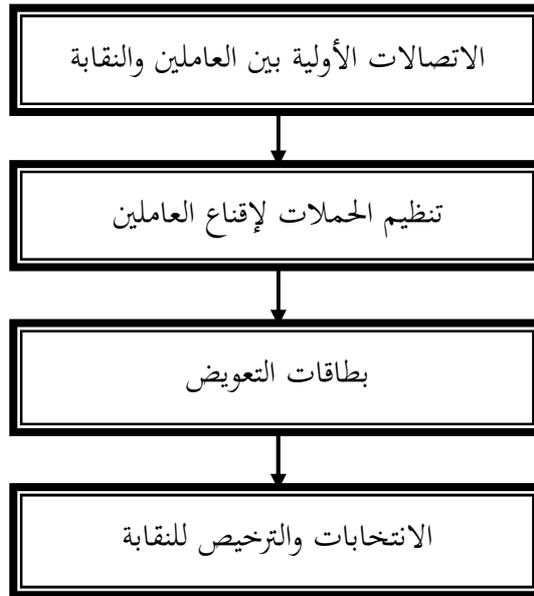
- قيام المنظمات بكشف بعض السلوكيات السلبية والسيئة للنقابات في تعاملها مما قد يفقدها سمعتها الطيبة لدى العاملين، فالعامل ينتمي للنقابة نظير ما يراه فيها من الإيجابيات وسلوكيات محفزة يتم من خلالها خلق الثقة لديه ودفعه للانضمام واقتناعه، وفي حالة حدوث العكس فهذا سيفقد الصورة الطيبة المكونة لدى ذهن العاملين؛
- افتقار بعض النقابات إلى القدرة والفعالية في معالجة مشاكل وتطلعات العاملين وحاجاتهم المتغيرة ومنه هذا سيكون سبباً دافعاً إلى إيقاف التعامل مع هذه النقابات العاجزة عن حل مشاكل العاملين وتحقيق مطالبهم وتلبية حاجاتهم وبالتالي هي غير قادرة وغير مؤهلة لتمثيلهم؛
- تدهور سمعة النقابات وفقدان الثقة بها من العمالة الشابة، التي تتعامل مع مسؤولين في النقابات متقدمين في السن والذين يطبقون أساليب وطرق غير فعالة في التفاوض.

## خامساً: المساومة الجماعية

تجري المساومة بين أرباب العمل والنقابات فور صدور الترخيص الرسمي للنقابة بتمثيل العاملين في المنظمة، أما المساومة فيقصد بها تلك العملية التي تجري بين ممثلين عن إدارة المنظمة والنقابة لمناقشة مسائل حيوية بالنسبة للعاملين مثل مستوى الأجور وساعات العمل، ظروف العمل والمنافع والشروط الأخرى للتوظيف داخل المنظمة، وتتخلل المساومة مواقف تشدد وتراجع من الطرفين المشتركين في المنافسة، حسب قوة الضغط والعلاقات التي تنشأ، إلا أن العلاقات بين أرباب العمل والنقابات تبقى غير مستقرة في الغالب، وتتأثر بمجريات الظروف ومدى احترام أرباب العمل للاتفاقيات التي تقوم معهم.

والشكل الموالي يوضح المراحل السابقة لتأسيس النقابات العمالية.

الشكل رقم (20): مراحل تكوين النقابة العمالية



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 371.

من خلال الشكل يتضح أن النقابة العمالية تمر في تأسيسها بمراحل عدة، تقوم من خلال هذه المراحل إلى السعي نحو إقناع العاملين بأهمية تأسيسها، فتعمل على التواصل المباشر معهم وعقد ندوات وغير ذلك، ثم يتم بعدها بالحصول على التوقيع من قبل العاملين كموافقة مبدئية عليها ثم تتم عملية الانتخابات والترخيص لها.

إذن تأسيس وتكوين النقابة يكون تبعا لعدة مراحل، كل هذا من أجل تمثيل العمال والدفاع عن حقوقهم والتعبير عن حالة السخط لديهم وعدم رضاهم، إلا أن هذه النقابة قد يتم حلها اختياريا بموافقة ثلثي أعضائها المسددين لاشتراكهم، وهذا في اجتماع غير عادي تعقده الهيئة العامة للنقابة أو الجمعية لهذه الغاية دون غيرها، وتتم تصفية أموالها وحقوقها والتصرف بها وفق النظام الداخلي المعمول به من طرف النقابة.

### الفرع الثاني: حل النقابة العمالية

باعتبار التنظيمات النقابية كشخص من أشخاص قانون العمل تجدر بنا الإشارة إلى حل النقابة، وهذا من خلال ما جاء به المشرع في المواد من 27 إلى 33 من قانون 14/90.

لقد نص التشريع المعمول به على حل النقابة إما إراديا أو يعلن عن حله بالطرق القضائية كما يلي<sup>1</sup>:

#### **أولا: يكون الحل إراديا**

عندما يقرر النقابيون بالإجماع وضع حد للتجمع أو عندما تنص الأنظمة القانونية على زمن معين لإنهائه، وحسب المادة 29 من القانون 14/90 يعلن أعضاء التنظيم النقابي أو مندوبيهم المعنيون قانونا حل التنظيم النقابي إراديا طبقاً للأحكام المنصوص عليها في القانون الأساسي.

<sup>1</sup> أحلام مزاري، مرجع سبق ذكره، ص: 119 - 120.

بعد الحل يتقرر مصير أموال النقابة طبقاً للأنظمة القانونية وفي حالة غيابها فتحل طبقاً لما تحدده الإجراءات التي تحددها الجمعية العامة، غير أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال تقسيم الأموال بين الأعضاء المنتسبين.

#### ثانياً: يكون الحل إجبارياً

بناءً على دعوى من قبل السلطة العمومية المختصة يمكن للجهاز القضائي توقيف نشاط أي تنظيم نقابي ووضع الأختام على أملاكه إذ كان هذا التنظيم يمارس نشاطاً مخالفاً للقانون أو غير منصوص عليه في القانون الأساسي، وهذا حسب ما هو منصوص عليه في الفقرة الأولى من المادة 31 من القانون 14/90.

أما الفقرة الثانية من نص المادة فتتص على أنه يسري أثر هذا الحل ابتداءً من تاريخ إعلان الحكم القضائي بصرف النظر عن جميع طرق الطعن.

هناك طريق أخرى لحل التنظيم النقابي نصت عليها المادة 32 من القانون 14/90، وفيها يمكن للمحكمة أن تأمر بمصادرة أملاك التنظيم النقابي موضوع الحل القضائي بناءً على طلب النيابة العامة.

المبحث الثاني: شروط ووظائف المفاوضات الجماعية

تعتبر المفاوضات الجماعية وسيلة ودية مباشرة لتحديد وتنظيم شروط العمل وظروفه وعلاقاته، بغية التوصل إلى اتفاق عمل جماعي من خلال هذه المناقشات والحوارات والاتصالات التي تجري بين العمال أو ممثليهم من جهة وأصحاب الأعمال أو ممثليهم من جهة أخرى، سواء على مستوى المنشأة أو فرع النشاط أو كانت على المستوى الإقليمي، فإن دراستها تصبح ذات أهمية خاصة لكل أطراف العملية الإنتاجية، كما تعد المفاوضات الجماعية واحدة من الأدوات المتوفرة المعتمدة بفض الصراعات العمالية والوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة، فضلا عن أساليب أخرى يمكن اعتمادها لحل النزاعات بين الأطراف داخل التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم المفاوضات الجماعية

تعتبر المفاوضات مع النقابة جانبا من التفاوض الإداري، فعندما لا يصل الأطراف المتفاوضة إلى حل، هنا يتم اللجوء إلى النقابة للفصل في الموضوع محل النزاع، ولقد تطور مبدأ المفاوضات الجماعية كبديل لمطالبات الموظفين الخاصة وانعدام الاستقرار الصناعي إذ تم السير بها بشكل جيد.

الفرع الأول: تعريف المفاوضات الجماعية

لقد تم تقديم عدة تعريفات للمفاوضات الجماعية من قبل الباحثين والمهتمين نورد من بينها<sup>1</sup>:

- المفاوضات الجماعية هي عبارة عن "المفاوضات التي تجري بين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل أو منظمة أو أكثر من منظمات أصحاب الأعمال من جانب، وبين منظمة عمالية أو أكثر من جانب آخر، بهدف التوصل إلى اتفاق يتضمن تحديد وتنظيم علاقات العمل وشروطه"، وينتقد الفقه هذا التعريف على أساس أنه لم يبين الطبيعة القانونية للمفاوضة وما إذا كانت حقا لأطراف علاقات العمل أم مجرد وسيلة لحل منازعاتهم الجماعية.

- تعرّف المفاوضات الجماعية بأنها "حق ثابت يتم بين طرفي علاقة العمل على مستويات عدة بهدف استقرار العلاقات وحل الصراعات بوضع قواعد بشروط وظروف العمل تستمد قوتها الإلزامية من موافقة الأطراف عليها واتخاذ الإجراءات القانونية لذلك، ورغم ما لهذا التعريف من جوانب إيجابية إلا أنه يؤخذ عليه أنه يعتبر المفاوضات الجماعية حقا بينما هي وسيلة، وعلى فرض أنها حق فإن هذا التعريف لم يحدد أشخاص هذا الحق".

يضاف إلى ذلك أن وصف المفاوضات بأنها "حق يعني إمكانية رفض أحد طرفي علاقة العمل الدخول فيها، وهو ما يتعارض مع النصوص التشريعية التي تجعل هذا الدخول إجباريا وليس متوقفا على إرادة الأطراف".

- المفاوضات الجماعية هي "وضع يتم فيه تحديد ظروف العمل من خلال عملية تفاوضية، يقوم بها ممثلون عن مجموعة من العمال أو الموظفين بالمنظمة حيث يحاولون التفاوض حول عقد أو اتفاقية تحدد طبيعة العلاقة بين الموظفين وبين أصحاب العمل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية: المفاوضات الجماعية - النقابات العمالية - اتفاقية العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2005، ص: 13-15.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2011، ص: 61.

- هناك من يعرف المفاوضات الجماعية على أنها "المساومة بين صاحب العمل أو من يمثله أو بين العمال ومن يمثلهم بقصد الوصول إلى حل للصراع القائم فيما يخص شروط العمل".
- ومن جانب آخر هناك من يعرفها بأنها "وسيلة ودية ومباشرة لتنظيم شروط العمل وظروفه وعلاقاته بقصد التوصل إلى اتفاقية عمل جماعية أو تعديلها أو الانضمام إليها، تمارس من خلال المناقشات والحوارات والاتصالات التي تجري بين العمال أو ممثليهم من جهة، وأصحاب العمل أو ممثليهم من جهة أخرى، بصورة جماعية".
- المفاوضات الجماعية هي "حوار ومناقشات تجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم من أجل تحسين ظروف العمل، التعاون بين طرفي العمل وتسوية الصراع بين العمال وأصحاب الأعمال"<sup>1</sup>.
- التفاوض الجماعي عبارة عن "عملية يتلقى من خلالها ممثلو الموظفين والعمال حيث يحاولون التفاوض حول عقد أو اتفاقية معينة تحدد طبيعة العلاقة بين العامل وصاحب العمل"<sup>2</sup>.
- يعبر التفاوض الجماعي عن ذلك "النوع من الحوار وهو تلك المفاوضات التي تتم من جانب الموظفين وأرباب العمل على حد سواء، وعلى جميع مستويات المنظمة وفقا لمنطق مزدوج"<sup>3</sup>.
- المفاوضات الجماعية هي "تبادل وجهات النظر واقتراحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل إلى اتفاق لحسم قضية أو نزاع بينهم وفي الوقت نفسه للحفاظ على المصالح المشتركة"<sup>4</sup>، فوحدة التفاوض الجماعي هي وحدة الموظفين الذين يتفاوضون جماعيا ويشملون الموظفين المهرة من العمال يمتلكون مؤهلات مهنية أيضا<sup>5</sup>.
- إذن التفاوض الجماعي هو ذلك الحوار والنقاش الجماعي المشترك الذي يضم مجموعة من الأفراد وهم الموظفين داخل العمل أو ممثليهم وكذا طرف آخر وهو صاحب العمل أو من يمثله بهدف النظر لمطالب العمال وتحسين الأوضاع وحل الصراعات الموجودة.

### الفرع الثاني: خصائص التفاوض الجماعي

تتميز المفاوضات الجماعية بعدة خصائص تجعلها مستقلة عن الأفكار الأخرى المشابهة لها كالتشاور أو الوساطة أو التحكيم في منازعات العمل الجماعية، ولعل أهم الخصائص نجد<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> أحمد حسن السطل، المفاوضات الجماعية في ظل قانون العمل 12، نقلا عن الموقع:

www.mohamoon-montada.com, consulté le 12/06/2017, à 12:30.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

<sup>3</sup> Eric Campoy et autres, Gestion des ressources humaines, Pearson éducation, France, 2<sup>ème</sup> éd, 2011, p: 207.

<sup>4</sup> بكر محمد رسول، المفاوضات الجماعية ودور منظمة العمل العربية، مطبوعات العمل العربي، مصر، 1995، ص: 4.

<sup>5</sup> Tania Saba et autres, Gestion des ressources humaines, Erpidlm, Canada, 4<sup>ème</sup> éd, 2008, p: 457.

<sup>6</sup> عواد بلعيدون، دور التفاوض الجماعي في دعم السلم الاجتماعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بن أحمد بوهان، الجزائر، 2014، ص: 38-42.

**أولاً: وسيلة سلمية لتنظيم شروط العمل**

حيث تتمثل في تلك المناقشات والحوارات والاتصالات والتشاور التي تحافظ على العلاقة الودية والثقة بين العمال والمستخدم، حيث أن هذا الأسلوب يجنب العاملين أو أصحاب العمل أيضاً اللجوء إلى الوسائل غير السلمية كإضراب العمال أو إغلاق المنظمة من طرف المستخدم.

**ثانياً: وسيلة اختيارية**

إنّ اتخاذ قرار اللجوء إلى التفاوض الجماعي لا يتم عن طريق الإلزام والإجبار، وإنما يتوقف على الإرادة الحرة للأطراف، ولا يمكن إجبار الطرف الثاني على التفاوض، بل يجب تحسيسه بأهميته حتى يقبل الدخول في التفاوض بكل حرية واقتناع منه، كما أن لكل طرف الحق في الانسحاب عند بدء التفاوض على أن يتحمل كل طرف عواقب الانسحاب، حيث أن انسحاب المستخدم قد يدفع العمال إلى الإضراب، وفي حالة انسحاب العمال قد يلجأ المستخدم أو صاحب العمل إلى غلق منشأته.

**ثالثاً: وسيلة جماعية**

إنّ صفة الجماعية مطلوبة في جانب العمال، تجمعهم مصلحة مهنية مشتركة تنوب عنهم المنظمة النقابية للدفاع عن مصالحهم، ونطاق التفاوض الجماعي لا يشمل عاملاً واحداً فقط ويكتفي أن يختار العمال من يتكلم باسمهم كجماعة عمالية تربطها مصالح وأهداف مهنية مشتركة، وهذا ما يجسد مبدأ الحرية النقابية.

ومن الخصائص التي تتميز بها المفاوضات الجماعية عن باقي الوسائل السلمية الأخرى كالوساطة والتحكيم والتوفيق التي تتطلب تدخل طرف ثالث بين الأطراف المتفاوضة، قد يأخذ صورة الموفق في التوفيق أو المحكم في التحكيم أو الوسيط في الوساطة، نجد أن التفاوض الجماعي يجمع مباشرة بين أطراف الاتفاق أو أطراف الصراع الجماعي دون أن يحتاجوا إلى طرف آخر.

**رابعاً: التفاوض وسيلة مباشرة**

المفاوضات الجماعية تعد وسيلة مباشرة، حيث نجدها تسعى لتنظيم شروط العمل وكذا ظروفه، ويقصد بكونها مباشرة أنها تجري بين أطراف المنازعة الجماعية أو الاتفاق الجماعي دون وساطة من طرف ثالث، وهي بذلك تختلف عن باقي الأساليب السلمية.

وتبدو أهمية هذه الخاصية في أن المواجهة المباشرة بين الأطراف تجعل اقتناع كل منهما بمطالب الآخر ووجهة نظره أمراً ميسوراً، على أنه لا يشترط في كافة الأحوال أن يجلس أطراف المفاوضات نحو مكان واحد وتقوم بينهما صلة مكانية مباشرة إذ يمكن أن يتم الاتصال بين الأطراف عن طريق وسائل الاتصال الحديثة ما دام ذلك يكفي لتحقيق هدف المفاوضات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

وهناك من يضيف خصائص أخرى للمفاوضات الجماعية وهي<sup>1</sup>:

- أن الهدف الأساسي للمفاوضات الجماعية هو الوصول إلى اتفاق مشترك حول شروط وظروف وقواعد العمل، وهذا ما يسعى إلى تحقيقه التفاوض الجماعي، ويعد واحد من أبرز خصائصه وما يحتويه الإطار العام للتفاوض الجماعي وهو الوصول إلى اتفاق محدد وواضح لكل الأطراف المتفاوضة؛

- يتضمن التفاوض الجماعي مجموع الحوارات والمناقشات وكذا الإقناع الهادئ والموضوعي الذي يعدّ من أهم أدوات المفاوضات الجماعية، حيث عند القيام بالتفاوض الجماعي يكون هذا مبنياً على وجود مناقشات وحوار من كلا الطرفين لتحقيق خاصة الاتفاق المشترك؛

- إنّ الرغبة الصادقة والحسنة الموجودة لدى أطراف التفاوض تعدّ من أهم عوامل نجاح المفاوضات والتفاوض الجماعي، فلا نجاح في عملية التفاوض في غياب الرغبة الصادقة في الوصول إلى حلول واتفاق يرضي جميع الأطراف ولا بد أن تكون هذه النية الصادقة والخالصة نابعة من جميع الأطراف المتفاوضة؛

- إنّ المفاوضات الجماعية التي تتم في إطار من توازن نسبي في القوى بين الأطراف المتفاوضة تحقق الإحساس المشترك بالعدالة النابع من الشعور بعدم انفراد طرف دون الآخر بتحديد شروط وقواعد الاستخدام، وكل هذا يعود على المنظمة بالإيجاب، فمن الأمور التي تجعل المنظمة ناجحة ومتقدمة هو شعور أفرادها بالعدالة والاستقرار والعمل الجماعي وأن هناك من يستمع لآراء ومشاكل العاملين بداخل المنظمة.

ومن الخصائص أيضاً<sup>2</sup>:

- التفاوض عملية جماعية إذ يقوم كل من ممثلي العمال والموظفين من جهة وممثلي الإدارة من جهة أخرى بالمشاركة في العملية التفاوضية، فالتفاوض الجماعي يشمل مجموعة الأفراد المتصارعة والتي تسعى إلى إيجاد حل للمشاكل والمسائل العالقة بين هذه الأطراف؛

- التفاوض الجماعي عملية مستمرة، إذ تنشأ علاقة منتظمة وثابتة بين الأطراف المعنية بها، وأنها لا تتضمن فقط على التفاوض حول العقد أو الاتفاقية المعنية بل تتضمن على عملية إدارتها أيضاً، فمن خصائص ومميزات التفاوض الجماعي إذن أنه عملية تستمر باستمرار ونشوء تلك العلاقة بين الأطراف ذات المصالح والمعنية بالتفاوض؛

- يعدّ التفاوض الجماعي عملية ديناميكية ومرنة، إذ أن على الأطراف المشاركة في التفاوض أن تبني وجهات نظر مرنة خلال العملية، فيجب أن يكون استماع لكل طرف من الأطراف الجالسة على طاولة المفاوضات ويتم تبادل الآراء التي يجب أن تكون ديناميكية ومتغيرة ومرنة؛

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- المفاوضات الجماعية وسيلة تشاركية بين الموظفين والإدارة، فالعملية التفاوضية الجماعية كما ذكرنا سابقا هي حوار ونقاشات شاملة للأطراف يتشاركون في الآراء والتوجهات والأفكار المختلفة بهدف الوصول إلى نتيجة إيجابية تمس الأطراف المعنية ومنه الوصول إلى حل مشترك يرضي الجميع ويحقق مصالح كل طرف من أطراف التفاوض والاتفاق عليه. نلاحظ إذا وجود مجموعة من الخصائص التي تميز التفاوض الجماعي، هذا الأخير الذي أصبح يعد اقتراحا اجتماعيا عظيما يؤدي إلى تخفيف حدة الصراعات، وإن تحديد الرواتب والأجور والمحفزات وأساليب العمل وشروطه وكذا عرض التكنولوجيا، جميع ذلك يشكل الأسباب الرئيسية لخلق صراعات داخل المنظمة التي لا يمكن التوصل لحلها إلا من خلال التفاوض والحوار الجماعي الذي يشكل أهم المبادئ وأهم الحلول السلمية للوصول إلى اتفاق وحل للمسائل المطروحة، والذي أصبح التفاوض الجماعي الوسيلة الأفضل لمعالجتها.

إن ممارسات وأساليب التفاوض عملية ديناميكية، إذ تؤدي إلى ضبط الإدارات وتطور الحس بالمسؤولية بين التابعين، وتحسين كل من المركز الاقتصادي والاجتماعي للتابعين وتخفيض من المنافسة بينهم وبين الإدارة وتعزز التعاون والتفاهم بينهم.

### الفرع الثالث: أطراف المفاوضات الجماعية

إن المفاوضات الجماعية تتم بين أطراف هي<sup>1</sup>:

#### أولا: ممثلو أصحاب العمل:

يجري التفاوض الجماعي على مستويات مختلفة وباختلاف هذه المستويات يختلف أيضا ممثلو أصحاب العمل أو المؤسسة التي تمثلهم، وقد يأخذ صاحب العمل أكثر من صورة فقد يكون صاحب العمل شخص واحد باعتباره طرف في عقد العمل الجماعي، وقد يختار ممثله القانوني الذي ينوب عنه في حال التفاوض، وقد يكون صاحب العمل باعتباره طرف في عقد العمل الجماعي مجموعة أصحاب العمل كما قد يكون طرفا في العقد مجموعة من أصحاب العمل يشكلون فيما بينهم نقابة أصحاب العمل.

#### ثانيا: ممثلو العمال:

القاعدة أن العمال يمثلون في التفاوض الجماعي بمنظمتهم النقابية وهذا ما تصرح به المادة 2 من الاتفاقية الدولية رقم 154، حيث تشير إلى أن التفاوض الجماعي يجري مع منظمة عمال أو أكثر وبهذا الاتجاه تأخذ الاتفاقية العربية رقم 11، حيث توجب أن يجري التفاوض على جميع المستويات مع منظمات نقابية، ويعتبر العمال الطرف الثاني في التفاوض الجماعي حيث يأخذ صورتين هما:

- الصورة الأولى تتمثل في كون أن مجموعة العمال الذين يكونون طرفا في العقد قد يمثلون أنفسهم وقد يكونوا ممثلين عن غيرهم من العمال، فان كانوا الممثلين لأنفسهم فان الأمر لا يثير مشكلة حيث لا تمتد الالتزامات الناشئة عن العقد إلى

<sup>1</sup> أحلام مزارى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 159-161.

غيرهم من العمال إلا إذا كانوا طرفا في العقد أما إذا كانوا ممثلين لغيرهم فان المشكلة تظهر لأن القانون لم يحدد طريقة معينة لاختيارهم.

- الصورة الثانية تتمثل في نقابة أو نقابات العمال وهي الصورة التي نتناولها في دراستنا، فقد يقوم بإبرام الاتفاقيات الجماعية نقابة العمال التمثيلية، فيكون لهم الحق في التفاوض بشأن شروط العمل.

### ثالثا: الدولة كطرف مفاوض:

إنه لا يمكن إغفال دور الدولة في التفاوض الجماعي، فلها دور مهم أنشأ بمقتضى اتفاقية العمل الدولية العربية، فهي التي تمارس شتى التأثيرات على سير المفاوضات الجماعية، والدولة تظهر في التفاوض الجماعي أكثر من طريقة إذ يمكن أن تكون صاحب عمل يجلس مع ممثلي منظمات العمال، ويمكن ألا تكون معينة على نحو مباشر بالتفاوض الجماعي، إلا أنها تعنى بما يتوصل إليه من نتائج.

### المطلب الثاني: شروط التفاوض مع النقابة

يؤدي التفاوض الجماعي دور مهم في سياسة الموارد البشرية والمنظمة ككل، إذ يؤسس ويبنى علاقة جيدة بين الموظف والمسؤول، وبذلك يمكن القول أنّ التفاوض والتحاوور بشكل جماعي يعد أمرا ضروريا وحيويا، ومن أجل ذلك تم الاعتماد عليه في حل ودراسة المشاكل المتعلقة بالعاملين بداخل المنظمة، ولتطبيقه والعمل به وجب توفر مجموعة من الشروط المحددة، وهي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: وجود علاقة عمل بين أطراف التفاوض الجماعي

إذ لا بد من وجود علاقة واضحة المعالم وهي علاقة العمل والتي على أساسها يتم التفاوض، فالذي يربط الأطراف المتفاوضة في إطار العمل مجموعة من المصالح والأهداف والطموحات التي يسعى لتحقيقها من وراء لجوئه إلى العمل، وكذلك السبب هو وجود مشاكل مرتبطة بالعمل وظروفه وشروطه، يستوجب الأمر تفاوضا جماعيا للنظر في الموضوع محل المشكل.

يقصد بهذا الشرط أن المفاوضات الجماعية لا تتم إلا بشأن علاقات العمل التي تخضع لقانون العمل، وبالتالي فإنّ العلاقات التي تخضع لقانون آخر لا تطبق بشأنها المفاوضات الجماعية، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة التي تربط أطراف المفاوضات يجب أن تكون علاقة عمل بالمعنى الدقيق.

وعلى ذلك فإن المفاوضات التي تجري بين النقابات العمالية بعضها البعض أو بين المنظمات واتحادات أصحاب الأعمال بعضها البعض أيضا لا تعتبر مفاوضة جماعية بالمعنى المقصود في قانون العمل، ويجب أن تظل علاقة العمل باقية لحين انتهاء المفاوضات، وأن يكون أحد الأطراف هو العمال والطرف الآخر هو أصحاب العمل.

<sup>1</sup> عواد بلعبدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-37.

وإذا كانت المفاوضات الجماعية تتم على المستوى القومي وليس مستوى المنشأة فقط فإن علاقة العمل التي تربط بين أطرافها لا يشترط أن تكون مباشرة، حيث يتم اختيار من يمثل العمال ومن يمثل أصحاب الأعمال، حيث يصعب مشاركة كافة أعضاء النقابات العمالية واتحادات أصحاب الأعمال في المفاوضات ويعني ذلك أنه قد تجري المفاوضات بين أشخاص ليس لهم علاقة مباشرة معاً، وإنما وظيفتهم النقابية هي التي أتت بهم إلى مائدة التفاوض، وذلك نظراً للأعداد الكبيرة التي يمكن أن تضعها النقابة أو منظمة أصحاب العمل، وخاصة في الدول التي يسودها مبدأ الوحدة النقابية ومثال ذلك مصر<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: وجود مصالح مشتركة بين الطرفين

فمن البديهي أن التفاوض الجماعي لا يكون إلا بين طرفين تربطهما مصالح مشتركة يتفاوضان من أجلها للوصول إلى اتفاق وحل بشأنها، حيث يجري هذا التفاوض من أجل تنظيم هذه المصالح وتحديد حقوق والتزامات كل طرف من الأطراف المتفاوضة، ولا شك أن تكون هناك مصالح مشتركة تربط العمال وصاحب العمل فكلاهما يملك مصالح ذاتية إلا أنهما يشتركان في مصالح معينة وأهداف مشتركة، وتبرز أهمية التفاوض الجماعي في ظل تعارض المصالح لكل طرف من الأطراف المتفاوضة، حيث نجد أن صاحب العمل يهدف إلى تحقيق أكبر ربح بأقل تكلفة، والعمال يهدفون إلى الحصول على أكبر قدر مقابل جهد معقول.

ما لا يمكن إخفاؤه أن التفاوض أياً كان مجاله وهدفه لا يتم إلا بين من تربطه مصلحة مشتركة يتفاوضان بشأنها، ولا شك أن هناك مصالح وحقوق مشتركة تربط العمال بأصحاب الأعمال بحيث يهتم كلاهما بالتفاوض للوصول إلى أفضل تنظيم للعلاقة بينهما لأن كل منهما يحتاج للآخر، وتأتي أهمية المفاوضات الجماعية من أن مصالح أطراف علاقة العمل تتعارض عادة، إذ يحاول صاحب العمل تحقيق أعلى ربح وهو ما يعني خفض الأجور رغم أعلى معدل أداء يبذله ويحققه العامل، أما العمال فإن مصالحتهم الحصول على أعلى أجر نظير جهد معقول، ولا شك أن هذا التعارض في المصالح قد يسفر عن صراعات جماعية ما لم تتدخل المفاوضات الجماعية سريعا لإزالة هذا التعارض في المصالح والمحافظة على وجود نوع من التعاون والتوازن في العلاقة بين طرفي علاقة العمل.

ويمكن القول أن المصالح المشتركة بين العمال وأصحاب العمل هي الهدف الذي تسعى المفاوضات الجماعية لتحقيقه، ولا يمنع ذلك من أن المصالح المشتركة تختلف باختلاف مستوى المفاوضات، ويعني ذلك أن هذه المصالح تختلف في التفاوض على مستوى المنشأة عنها في حالة التفاوض على المستوى القومي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 23-24.

## الفرع الثالث: وجود منظمات نقابية تمثل أطراف علاقة العمل

من حق العمال وأصحاب العمل تكوين منظمات نقابية والانضمام إليها للدفاع عن مصالحها وهو حق مكرس دوليا وفق المادة 2 من الاتفاقية الدولية رقم 87 المتعلقة بالحرية النقابية وحماية الحق النقابي، ومكرس داخليا، حيث يعتبره المشرع الجزائري حقا دستوريا بموجب المادة 56 من دستور 1996 "الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين".

ومنه للقيام بمفاوضات جماعية شاملة للعمال لا بد من توفر ممثليهم ومن يدافع عن مصالحهم وحقوقهم، وذلك بتوفر تلك النقابات والتي تعد تنظيمات رسمية معترف بها دوليا ووطنيا، وفي الجزائر نجد أن الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين وفق التشريع الجزائري، وبالتالي هذه النقابات تقوم بتمثيل العمال في حالات تشابك المصالح والأهداف أو ما يخص تلك المشاكل القائمة على تحسين ظروف العمل، أو المطالبة بحقوق لا يمكن للعمال الحصول عليها إلا من خلال وسيلة سلمية وهي المفاوضات الجماعية.

يعد وجود منظمات قوية تمثل جانبي علاقة العمل خاصة العمال شرطا هاما من شروط المفاوضات الجماعية وهو ما يقتضي الاعتراف للعمال بحق تكوين نقابات عمالية وحرية الانضمام إليها وتسيير شؤونها، وإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنظمة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال تختارهم النقابة العامة المعنية، على أن يكون من بينهم ثلاثة على الأقل من عمال المنظمة، وليتم التفاوض في المنظمات لا بد من أن تستخدم هذه الأخيرة خمسين عاملا فأكثر بين ممثلين عن النقابة بالمنظمة والنقابة العامة وبين صاحب العمل.

وبالنسبة للمنظمات التي تستخدم أقل من خمسين عاملا يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية، وبين ممثلين عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية أو صاحب العمل، ويعتبر ممثلو كل طرف مفوضين قانونا في إجراء التفاوض وإبرام ما يسفر عنه من اتفاق، ولا شك أنه لا يكفي مجرد وجود نقابات عمالية تمثل العمال في المفاوضات الجماعية بل يجب أن تكون هذه النقابات قوية ماليا وعدديا حتى يمكنها الدفاع عن مصالح العمال.

وعنصر القوة مطلوب بشأن النقابات التي تمثل العمال، أما المنظمات التي تمثل أصحاب الأعمال فإنها قوية نظرا للمركز الاقتصادي القوي الذي يتمتع به أصحاب الأعمال في مواجهة العمال، وتبدو أهمية القوة المالية والعديدية للنقابة العمالية من حيث أنها تساعد على الإعداد الجيد للمفاوضات الجماعية من خلال التدريب والاستعانة بالبيانات اللازمة والمختصين في موضوعات التفاوض، ولا شك أن للقوة المالية للنقابة العمالية أثرا في قدرتها على المفاوضات حيث يمكنها تعويض العمال عن فترات الإضراب حتى وإن طال مدته في سبيل الضغط على صاحب العمل<sup>1</sup>.

ولتنفيذ التفاوض الجماعي وجب<sup>2</sup>:

— تقوية الاتحادات من خلال التثقيف العمالي، أي تقوم الاتحادات بالتنويه بأهميتها ومكانتها ومدى قدرتها على الدفاع عن العمال وبالتالي زيادة وعيهم وثقافتهم بها؛

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

- يجب تجنب تدخل القادة السياسيين، وبذلك فعلى الاتحادات أن تنفصل عن السياسة، التي تعرف بأنها القيام بشؤون الرعية من قبل ولائهم بما يصلحهم من الأمر، والنهي والإرشاد والتهديب وما يحتاج إليه ذلك من وضع تنظيمات أو ترتيبات إدارية تؤدي إلى تحقيق مصالح الرعية بجلب المنافع أو الأمور الملائمة<sup>1</sup>؛
- يجب أن تبذل الحكومات جهوداً مميزة لتطوير وإثراء التفاوض الجماعي، ويجب عدم اللجوء إلى المنافسة إلا في نهاية المطاف، وبالتالي تظهر أهمية المفاوضات الجماعية بأنها السبيل السلمي لكل المشاكل والسبيل الأمثل نحو التغيير والتفكير المبدع؛
- يجب على الإدارات أن تطور اتجاهات إيجابية نحو الاتحادات، وأن تهتم بعلاقات بين الإدارة والتابعين من أجل التوظيف الفعال للمؤسسة، فتحسين العلاقات بالاتحادات هو أحد في الاعتبار بأهميتها ودورها الفعال بداخل التنظيم وفي حياة العمال، والإدارة لا بد عليها أن تأخذ بدور الاتحادات بشكل إيجابي وأن تعمل على تحسين وتقوية علاقاتها بها حتى يتم خدمة التنظيم بشكل أفضل.

#### الفرع الرابع: ضرورة التقيد بالنظام العام الاجتماعي

- إنّ التفاوض الجماعي يهدف أساساً إلى تحسين وضعية العمال، بل ويمكنه أيضاً إقرار مزايا أفضل من تلك التي جاءت بها النصوص التشريعية، لكن بالمقابل لا يمكن بمضمون التفاوض أن تقرر أحكاماً تتعارض مع النظام العام الاجتماعي والقوانين التي تنظمه، فالقانون يكتفي بفرض الحد الأدنى من القواعد، وإذا توصل الأطراف المتفاوضة إلى نتائج عند تفاوضهم كانت أصلح للعمال، فيمكن في هذه الحالة استبعاد تطبيق ما جاء به القانون.
- وعليه يتضح أنه عند القيام بتفاوض جماعي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار التقيد بالنظام العام الاجتماعي، وما جاءت به النصوص التشريعية المنظمة للعلاقات والأسس الداخلية للعمل، فيتم النظر إلى القرار الناتج عن المفاوضات إلى ما يقابله التشريع، فإذا كانت هناك مخالفة وحب إعادة النظر في الموضوع المتفاوض عليه، أما إذا كانت النتائج مناسبة وصالحة بشكل أفضل للعمال ولوضعهم وعملهم وتدفعهم إلى الشعور بحالة رضا لأن ما تم التوصل إليه هو المناسب إليهم، فهنا يمكن استبعاد ما جاء به القانون لأنه سيحقق مصلحة العمال دون الإضرار بمصالح المنظمة، والمدراء ما يسعون إليه هو تحقيق النجاح والتفوق والاستمرارية للمنظمة من خلال أداء عالٍ للعمال وزيادة الإنتاجية بتكاليف أقل، الأمر يستوجب الأخذ بمطالب العاملين بشكل أساسي والعمل على تحقيق مطالبهم.
- من خلال ما سبق ذكره من شروط يتضح أنه لا يتم التفاوض الجماعي إلا بتوفر جملة من الشروط، فليس في جميع الحالات يتم اللجوء إليه، فهناك مواضيع لا يمكن التفاوض حولها لأنها تعتبر من النظام العام وتدخل المشرع في تحديدها بموجب قواعد لا يجوز الاتفاق على مخالفتها مثل سن العامل، أيام الراحة، الحد الأدنى للأجر المضمون وغير ذلك، ومنه يلزم توفر عدة شروط للجوء إلى المفاوضات الجماعية وكذلك توافر الضمانات التي تكفل نجاحه.

<sup>1</sup> مؤيد نصيف جاسم، السياسة العادلة وأثرها في توحيد الأمة، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 14، كلية العلوم الإسلامية، الجامعة العراقية، العراق، 2013، ص: 127.

وتتمثل أهم ضمانات نجاح المفاوضات الجماعية في الاعتراف بحق العمال وأصحاب العمل في تكوين منظمات قوية تدافع عن مصالحهم المهنية المشتركة، وألا تتدخل الدولة في شؤونها، كما يجب أيضا الاعتراف للعمال بحق تنظيم الإضراب، ولأصحاب الأعمال بحق الإغلاق، ولنجاح المفاوضات لا بد من توفير المعلومات اللازمة في الوقت اللازم، وكذا تدريب المفاوض وإعداده بشكل مناسب.

وإلى جانب جملة الشروط السابقة لا بد أيضا لتحقيق المفاوضات أهدافها توفر حسن النية من جانب أطرافها ووجود الرغبة الصادقة في إنجاح التفاوض.

### المطلب الثالث: وظائف المفاوضات الجماعية

تهدف المفاوضات الجماعية إلى تنظيم شروط العمل وظروفه وعلاقاته، ويتم ذلك من خلال عدّة وسائل وهي إبرام اتفاقات العمل الجماعية أو توسيع نطاقها أو تعديلها وتسوية صراعات داخل المنظمة والعمل على معالجتها وتوجيهها في المنحنى الذي يخدم المنظمة، وتحسين خروجها عن السيطرة، وتقوم المفاوضات الجماعية بعدة وظائف يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: إبرام اتفاقية العمل الجماعية وتعديلها

إنّ اللجوء إلى المفاوضات الجماعية قد يكون الهدف منه إبرام اتفاقية جماعية بين الأطراف المتفاوضة لتنظيم علاقاتهم المهنية، وقد يكون لهدف هو تعديل اتفاقية جماعية كانت قائمة بين الأطراف نظرا لبروز مستجدات خلال تنفيذ الاتفاق الجماعي الذي يربطهما.

تؤدي المفاوضات الجماعية دورا هاما في مجال إبرام أو تعديل أو توسيع نطاق اتفاقيات العمل الجماعية، حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى تقابل إرادة أصحاب الأعمال والعمال وهو ما يتم عن طريق المفاوضات الجماعية، وتبدو أهمية المفاوضات من حيث أن كل طرف في بداية التفاوض يتمسك بالحد الأقصى لمطالبه ولا يسلم الطرف الآخر بهذه المطالب إلا بعد مناقشتها ومحاولة تعديلها لتصل إلى الحد العادل لكلا الطرفين<sup>2</sup>.

#### أولا: إبرام اتفاقية جماعية

من وظائف المفاوضات الجماعية إبرام اتفاقية جماعية للعمل، من خلال تلاقي إرادات أطراف علاقة العمل، هذا التلاقي يتطلب أن يجلس الأطراف معا ثم يبدي كل طرف بمقترحاته بشأن الاتفاق المزمع إبرامه، ونظرا لأن الموضوعات التي ينظمها اتفاق العمل الجماعي موضوعات تتسم بالحساسية وتباين وجهات النظر بشأنها، فإن كل طرف يبدأ في شرح وجهة نظره، وبعد طرح وجهات النظر يبدأ الأطراف في مناقشة هذه الاقتراحات، وعليه نجد من وظائف التفاوض الجماعي هو إبرام الاتفاقيات المرابطة بالعمل وتكون هذه الاتفاقية جماعية شاملة لعدة أطراف.

<sup>1</sup> كمال مخلوف، مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والإضراب كوسيلة ضغط، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2014، ص: 55-61.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

ويُلي ذلك محاولة كل طرف تعديل مقترحاته إذا رغب الأطراف في التعاون معا من أجل إنجاح المفاوضات الجماعية، والوصول إلى اتفاق جماعي متوازن معبرا عن قوة كل طرف، ورغبتهم الصادقة في التعاون والمحافظة على مصالحهم المشتركة.

ونظرا لأهمية هذه الوظيفة للمفاوضة الجماعية، أدى البعض إلى تسميتها بالوظيفة التشريعية، حيث يضع الأطراف قواعد قانونية تخضع لمطلق إرادتهم وفقا لسلطان الإرادة قواعد تخضع في تفسيرها وتطبيقها وتنفيذها لأحكام قد تختلف مع القواعد التشريعية وفق نظام قانوني اتفاقي خاص بها، وهو ما قرره المشرع الجزائري في المادة 114 من القانون رقم 90-11 التي تتطرق لتعريف الاتفاقية الجماعية.

أما بالنسبة لمستويات العمل الدولية والعربية، نجد أنها أولت اهتماما لوظيفة المفاوضات الجماعية كآلية لإبرام اتفاقيات جماعية، فقد أكدت على ذلك الاتفاقية الدولية رقم 98 لسنة 1949 في المادة الرابعة منها، وكذلك اتفاقية العمل الدولية رقم 154 لسنة 1981 الخاصة بتشجيع المفاوضات الجماعية في المادة الثانية منها.

بالنسبة لاتفاقيات العمل العربية نجد أن اتفاقية العمل العربية رقم 11 لسنة 1979 والخاصة بالمفاوضة الجماعية قد تناولت هذه الوظيفة، حيث تضمن الباب الأول تنظيم المفاوضات الجماعية، والباب الثاني منها تضمن اتفاقيات العمل الجماعية، مما يفهم منه أن المفاوضات الجماعية من وظائفها إبرام اتفاقيات العمل الجماعية.

#### ثانيا: تعديل اتفاقية جماعية

إنّ الظروف التي أدت إلى التوصل إلى إبرام اتفاقية جماعية قد تتغير، ومن ثم يصبح الاتفاق غير متوافق معها لذلك لا بد من تغيير هذا الاتفاق ليتلاءم مع الظروف الجديدة، فالتغيرات التي تصيب الظروف المحيطة بالاتفاق قد تكون شملت كل المجتمع مثل ارتفاع الأسعار بصورة كبيرة، وقد تكون خاصة بمؤسسة معينة، فهذه التغيرات سواء العامة أو الخاصة تستوجب تعديل اتفاق العمل الجماعي حتى يتوافق مع المتغيرات، فيجب أن يسعى طرفي الاتفاق لتعديله وتكون وسيلة ذلك المفاوضات الجماعية.

لم تتناول اتفاقية العمل العربية بالمفاوضات الجماعية هذه الوظيفة إلا أن اتفاقية العمل العربية رقم 11 لسنة 1979 بالمفاوضة الجماعية تناولت هذه الوظيفة في المادة الثالثة عشر منها.

كما نجد أن المشرع الفرنسي نص في قانون العمل على هذه الوظيفة إذ ألزم صاحب العمل متى كان مبرما لاتفاق عمل جماعي سابق مع عماله بالتفاوض معهم مرة كل سنة حول موضوع الأجور وساعات العمل، أما المشرع الجزائري فلم يتعرض لهذه المسألة.

يلاحظ على المشرع الجزائري أنه لم يتبنى موقف إلزام صاحب العمل الذي يربطه مع عماله اتفاق جماعي سابق بالتفاوض معهم مرة كل سنة حول موضوع محدد يتعلق بظروف وشروط العمل، ونجد أن المشرع الجزائري اكتفى بتمديد سريان الاتفاقية الجماعية المبرمة لمدة محددة والتي حل أجلها أنها تتحول إلى مدة غير محددة حتى يتوصل الطرفان إلى اتفاقية جديدة.

وبذلك نقول أن المشرع لم يوفر لوظيفة تعديل اتفاق جماعي الغاية المنتظرة منه وهو التوافق بين الشروط المتفق عليها والظروف المحيطة به، سواء العامة منها أو الخاصة، وبذلك لم يلزم الأطراف بالدخول في مفاوضة جديدة لتعديل اتفاقية جماعية سارية المفعول المحددة لمدة، بل جعل من هذه الأخيرة غير محددة المدة إلى غاية توصل الطرفين إلى اتفاق جديد.

### الفرع الثاني: حل منازعات العمل الجماعية والوقاية منها

لاشك أن منازعات العمل الجماعية تهدد السلام الاجتماعي وتهدد استقرار المؤسسة وتؤثر سلبا على العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال، وفي هذا الإطار لابد من الأخذ بعين الاعتبار أهمية وضرورة الوقاية من هذه المنازعات من خلال ترك باب الحوار مفتوح بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة وعقد مفاوضات دورية يتم من خلالها الإطلاع على أوضاع، انشغالات، مطالب ومشاكل العمال في المستويات المختلفة قبل أن تتفاقم إلى أمور أخرى، كما لابد من القيام بمفاوضات في حال وجود منازعات والعمل على حلها من خلال الحوار والتفاهم والعمل على تحقيق التعاون بين الأطراف المعنية ومنه حل وإدارة مختلف النزاعات بشكل مناسب وناجح يؤدي إلى خروج كل طرف راضي ومن جانب آخر تعزيز والحفاظ على طبيعة العلاقات بين الأطراف المعنية.

حيث الصراعات ما بين الجماعة تسبقها ملابسات وتصرفات تجعل من المتوقع حدوثها، وهنا يظهر دور التفاوض بجلاء خلال هذه المرحلة التي تتوفر فيها الأجواء بين طرفي علاقة العمل دون أن تصل الأمور لحد الإضراب أو الإغلاق، فإذا ما نجح التفاوض في الحد وتوقيف مثل هذه التصرفات وإخمادها قبل اشتداد حدتها هنا يعتبر ناجحا وهنا تظهر أهمية وفاعليته في تسكين الخلافات والنزاعات قبل أن تتفاقم إلى تصرفات سلبية من تخريب أو غلق وإضراب<sup>1</sup>.

ولاشك إذا نجحت المفاوضات الجماعية في احتواء الموقف فإنها تمنع وقوع صراعات جماعية التي تؤثر سلبا على مصالح صاحب العمل والعمال والمجتمع ككل.

إذا وجود الصراعات الجماعية لسبب أو لآخر فإن المفاوضة الجماعية هنا يمكنها أن تلعب دور هام في حل الصراع وعدم إطالة مدته وإنما تقصير المدة أقل ما يمكن، وهذا الأمر أو الوظيفة تعد من أهم وظائف المفاوضة الجماعية<sup>2</sup>، إذ لابد من السيطرة على الصراع وتخفيف حدته في أسرع وقت ممكن والتحكم فيه قبل أن يتفاقم إلى سلوكيات سلبية ذات أثر غير مرغوب فيه ذو نتائج سلبية على المؤسسة ككل، وهذا لا يكون إلا باعتماد آلية سلمية وهي التفاوض بين الأطراف المعنية التي تتوصل من خلاله إلى حل يرضي الجميع.

### أولا: الوقاية من صراعات العمل الجماعية

إنّ استقرار علاقات العمل له أهمية بالغة بالنسبة لطرفي علاقة العمل وكذلك بالنسبة للمجتمع ككل، ذلك أن عدم الاستقرار يؤثر سلبا على طرفي علاقة العمل ويهدد السلم الاجتماعي في العمل، لذلك يجب العمل على الحد من الصراعات حتى لا يتهدد استقرار علاقات العمل الجماعية، فعدم استقرار علاقات العمل من شأنه أن يؤدي إلى حدوث الاضطرابات التي تؤدي إلى الإخلال بمنظومة الأمن الاجتماعي، فالعمال قد يلجأون إلى وسائل الضغط كالإضراب أو

<sup>1</sup> مصطفى أحمد أبو عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 22.

قد يصل الأمر إلى القيام بتخريب لممتلكات المؤسسة وكل هذا تأثيره سلبي على هذه الأخيرة، ومنه لا بد من العمل والأخذ بعين الاعتبار الوقاية من حدوث هذه المظاهر والأمر السلبي بالمؤسسة، والعمل على تحقيق أمن واستقرار وهذا يتحقق بتحقيق مفاوضات جماعية ناجحة قائمة على الاستماع والتفاهم والحوار لا على العنف والتعصب واللامبالاة.

كما قد يواجه أصحاب العمل ذلك باستخدام آلية غلق المنظمة، وتجد الدولة نفسها عاجزة عن إحداث هذا التوازن المطلوب بين مصالح العمال والمحافظة على سير العملية الإنتاجية من جهة، وبين مصالح أصحاب العمل من جهة أخرى، وهنا يبرز دور المفاوضة الجماعية كآلية وقائية يمكن أن تمنع هذا الصراع.

فالصراع الجماعي لا يأتي مرة واحدة وإنما تسبقه مجموعة من المقدمات التي تنبئ عن خطر ما أصبح يهدد استقرار علاقة العمل، فقد يتمثل الصراع في مطالبة العمال بتطوير الخدمات الاجتماعية، ويقابل ذلك برفض صاحب العمل، وقد يكون صراع حول تفسير بعض الأحكام التي يحتويها اتفاق بين الأطراف فتظهر تفسيرات مختلفة لنفس الحكم الوارد في الاتفاق ويحاول كل طرف تفسير الحكم لصالحه، في هذه الحالة يمكن أن يحدث صراع بين طرفي علاقة العمل.

ونجد أن المشرع الجزائري لم يول لوظيفة المفاوضة الجماعية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية أية أهمية، واكتفى فقط بإلزام أطراف الخلاف الجماعي خلال فترة الإشعار المسبق وبعد الشروع في الإضراب بمواصلة المفاوضة لتسوية الخلاف.

#### ثانيا: تسوية صراعات العمل الجماعية

إنّ من آثار صراع جماعي بالعمل هو إحداث أضرار لكافة الأطراف، فالعمال ومنظمتهم قد يلجأون إلى الإضراب الذي يؤدي إلى توقف العمل بما يؤدي إلى توقف صاحب العمل عن دفع أجور العمال المضربين، كما أن صاحب العمل يتضرر من خلال توقف العمل في المنظمة.

في حالة لجوء أطراف الصراع إلى وسائل ضغط، فإن آثار ذلك سوف تنعكس سلبا على العمال وصاحب العمل والمتمثلة في توقف الأجر أثناء الإضراب، لأن الأجر يعطي للعامل مقابل عمل فإن توقف عن العمل فلا أجر له.

وقد يزيد من الآثار السلبية لصراعات العمل إطالة أمده، كلما طال كلما تفاقت آثاره على كل الأطراف، لذلك لا بد من السعي إلى حل الصراع وإدارته متى أصبح واقعا حتى لا تطول مدته وتزداد الأضرار الناتجة عنه.

وتتمثل تطبيقات التفاوض الجماعي في<sup>1</sup>:

— من تطبيقات التفاوض الجماعي نجد أنه يتضمن عملية تهدئة المحاورات والمناقشات التي تكون متعلقة بالرواتب والأجور وظروف العمل بداخل التنظيم، والتي تسعى إلى تحقيق مناقشات ناجحة تتضمن التحسين والوصول إلى اتفاق فيما يخص هذه الجوانب التي تعد كظروف أساسية للعمال لا بد من توفيرها على أكمل وجه وبعادلة حتى يتمكن العامل من تقديم أداء أفضل؛

<sup>1</sup> حيدر محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- من تطبيقات التفاوض الجماعي هي عملية المطالبة والدفاع عن مصالح الموظفين والعمال، وهي هدف أساسي للمفاوضات الجماعية مع النقابة، وهذا لا يتم إلا توفير ومن خلال أعمال جماعية فيتم تحديد المطالب من قبل العمال والتنديد بها والتعبير عنها للنقابة التي تقوم بدورها باختيار أسلوب سلمي في المطالبة بهذه المصالح وهذا من خلال عقد مفاوضات جماعية مع الأطراف المعنية ليتم التعبير والإفصاح عن كل المطالب والأمور التي يريدها العمال، وتسعى إلى اختيار إستراتيجية تفاوضية مناسبة لتحقيق ذلك؛
- وضع حلول للاختلافات بين الموظفين والإدارة من خلال مفاوضات طوعية بهدف الوصول إلى إجماع على الحلول لكل الأطراف المتفاوضة، فتسعى النقابة من وراء تفاوضها مع الإدارة إلى العمل على توحيد وجهات النظر ووضع حل لتلك الاختلافات التي قد تكون موجودة بين العمال الذين يبحثون على مصالح معينة وبأهداف محددة يسعون إلى تحقيقها من وراء انضمامهم وعملهم بالمؤسسة، وبين الإدارة أي المدراء بالمؤسسة الذين يحددون أهداف معينة يسعون لتحقيقها، إذ يجب عليهم الأخذ بعين الاعتبار التعرف على مدى التوافق بين هذه الأهداف والتوجهات والطموحات مع ما يطمح ويهدف إليه العمال بالمؤسسة؛
- تجنب تدخل طرف ثالث في القضايا المتعلقة بالتوظيف، وهنا يتم من خلال التفاوض الجماعي معالجة المسائل والقضايا والمشاكل المتعلقة بالتوظيف.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التفاوضية وإدارة الصراع التنظيمي

تعرف الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات<sup>1</sup>، فهي خطة عمل لتعزيز موقف أو وضع الوحدة الاقتصادية طويل الأمد وبناء الميزة التنافسية الدائمة<sup>2</sup>، وإستراتيجيات التفاوض هي السيناريو الذي يدخل به المفاوض لتحقيق هدف معين وهنا نتحدث عن وجود نزاع وصراع بين الأطراف المتفاوضة، حيث لا بد من الاختيار الجيد للإستراتيجية التي يمكن من خلالها إدارة الصراع وحله ويتم التركيز على تحقيق مصالح الجميع.

وفي هذا الصدد تم التركيز على أربعة إستراتيجيات تفاوضية يمكن أن يختارها المفاوض مع الأطراف الأخرى للوصول إلى حل ونتيجة، وهذه الإستراتيجيات هي<sup>3</sup>:

المطلب الأول: الإستراتيجية التعاونية وإدارة الصراع التنظيمي

تتطلب هذه الإستراتيجية مناخا إيجابيا يساعد أطراف التفاوض العمل معا، وبالتالي العملية الاتصالية هنا تكون في إطار سياق مناسب أي وفق زمان ومكان مناسبين لكلا الطرفين أو الأطراف المتفاوضة، وهذه الإستراتيجية يحسن استخدامها حين يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معا، ولهم مصالح مشتركة يسعون تحقيقها بالتفاهم والحوار للتوصل إلى اتفاق يتضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض وتتضمن حل للصراع القائم.

ونجد أن هذه الإستراتيجية تتسم بالثقة في الطرف الآخر وهي ثقة متبادلة يبنى على أساسها القبول بالتفاوض مع الطرف الآخر والثقة بأنه على استعداد للتعاون والتفاهم، كما أن المفاوضون هنا يتميزون بأنهم منفتحون في التعبير عن الأفكار ويقدمون آراءهم ويستمعون لبعضهم دون أي سرية أو خداع، فالإصغاء هو أهم شيء في العملية التفاوضية لتحقيق اتصال فعال يستمع كل طرف إلى الآخر يقدم وجهات نظره بشكل صريح، كما أن هذه الإستراتيجية لا تقوم على المفاجأة أو الخداع ، وكذا يتم الإفصاح عن حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها بشكل واضح، ويتم أيضا لتحقيق اتصال مناسب بالإضافة إلى الإصغاء هو استخدام لغة حوار مناسبة حتى تتضح لكل طرف وجهة نظر وحاجات الطرف الآخر ولا يتم تفسير العبارات التي يمكن اعتمادها في التفاوض، أي ما يقوم المفاوض بالإفصاح به فيتم فهمه بشكل خاطئ وإعطائه تفسيرات خاطئة تعقد وتصعب عملية الحوار وتحول دون الوصول إلى حل أو اتفاق.

يتم من خلال هذه الإستراتيجية العمل على المحافظة على العلاقات الطيبة مع الطرف الآخر، وهو الهدف الأساسي لانتهاج هذه الإستراتيجية وحل الصراع يكون من خلال مبدأ التعاون بين الأطراف حتى يتم الخروج بحل يرضي الجميع ومن جانب آخر يتم المحافظة على العلاقات بين الأطراف المتصارعة وإبقائها بشكل أفضل بعد التفاوض لأنه تم

<sup>1</sup> عبد الستار علي، الإدارة الإستراتيجية، نقل عن الموقع:

<http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=232744&fn=%D8%A7%D9%84>, consulté le 16/04/2017, à 18:36.

<sup>2</sup> كامل فوج مشتاق، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 67، المجلد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص: 419.

<sup>3</sup> أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص: 234-235.

اعتماد إستراتيجية تعاونية تأخذ بعين الاعتبار حل الصراع مع إبقاء علاقات طيبة مع الطرف الآخر ، وعنصر العلاقة هو جوهر التعاون، فيحاول هنا كل طرف تحقيق مصالحه بتوافق مع مصالح الطرف الآخر فمصالح الآخرين تأخذ بعين الاعتبار ولا يتم تجاهلها ولا يتم في هذه الإستراتيجية التركيز على المصلحة الشخصية للمفاوض وإنما مصلحة الكل تكون منسجمة ومترابطة يتم السعي لتحقيقها<sup>1</sup>، لهذا من الأفضل اعتماد هذه الإستراتيجية للخروج بحل للخلافات والصراعات القائمة داخل المؤسسات على جميع المستويات وبين الأقسام أو مع الإدارة.

فستستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الطرفان مهتمين بالتوصل معا إلى اتفاق وحل للقضية المتنازع عليها، كما تتركز الجهود هنا على استكشاف المصالح المشتركة للطرفين والتعرف عليها والتعريف بها، كما تقوم على ضرورة وجود الثقة المتبادلة بين الأطراف المتفاوضة ولا يكون هناك خوف من الطرف الآخر أو عدم الثقة به، وإنما نتفاوض معه لأننا لدينا ثقة بأنه يريد التعاون وحل الخلاف وأنه هناك مصالح نشترك فيها معا ونسعى إلى تحقيقها، فالكل هنا سيخرج من التفاوض بنتيجة واحدة متشابهة والفوز للجميع شعار هذه الإستراتيجية، كما تقوم هذه الإستراتيجية على الابتعاد عن جميع أشكال حيل التفاوض والتمويه والخداع، ومن محاذير هذه الإستراتيجية هو الخوف من استغلال أحد الأطراف للمعلومات التي يملكها الطرف الآخر، واستخدامها لاحقا في تطبيق إستراتيجية أخرى تخدم أغراضه الشخصية فحسب لا أغراض الغير<sup>2</sup>.

فتقوم هذه الإستراتيجية على المشاركة في العمل والتعاون مع الطرف الآخر، ونجد أنها تأخذ بعين الاعتبار الطرف الآخر كصديق بدلا من خصم وتسعى لتحقيق التفاهم معه، ويفضل المواجهة وجها لوجه حتى يتم توضيح الأمور والإفصاح عن الأفكار والعمل على تعزيز الثقة والتعاون، فشعار هذه الإستراتيجية هو نحن أصدقاء، ونجد أنه ولنجاح هذه الإستراتيجية لابد من توفر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذي يكون فيما بينهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر، أي لابد من وجود مصلحة مشتركة بين الأطراف التي بينها صراع أو التي جمعتها قضية معينة، حيث تقوم على التعاون وتوحيد الجهود والوقوف لصف واحد عندما يحتاج الأمر إلى معاونة ويستلزم حل الخلاف تعاون واتحاد بين الأطراف المتفاوضة.

فتقوم إستراتيجية التعاون على تحقيق التكامل أي تأخذ بعين الاعتبار تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة يصبح كل شخص منهما مكملا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحد مندمج المصالح والفوائد ومنه يركزان على حل الصراع بود وتعاون، كما يتم السعي من خلال هذه الإستراتيجية على تحقيق الهدف القائم على تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما بشكل متساوي.

<sup>1</sup> حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص:38.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص:150.

فمن خلال الإستراتيجية هذه إذا يتم الأخذ بعين الاعتبار العلاقات التي قد تصبح بين طرفي التفاوض مكاملة للأخرى في كل شيء، وقد يصل الأمر إلى أن الطرفين يصبحان مندجان كل مع الآخر كأنهما شخص واحد، وتكون المكاسب والمصالح مندمجة<sup>1</sup>.

تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويمكن أن تنفيذ الإستراتيجية من خلال التمعن عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين في أن التعاون هو الوسيلة المناسبة لتحقيق حل للخلاف، ويتم السعي للارتقاء بدرجة التعاون فتقوم على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل التالية:

— مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف؛

— مرحلة الاتفاق على الرأي أو لقضاء المصالح؛

— مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

فيتحقق فيها الوصول لمدى أكبر من التعاون والمنفعة بين طرفي التفاوض الذين تجمعهم مصلحة أو مشاريع مشتركة.

وللوصول إلى الحل الأمثل للقضية محل الصراع من خلال التفاوض يتم التركيز على شخصية المفاوض التي تلعب دورا في إدارة الصراع التنظيمي، والشخصية التفاوضية التي تتطلبها إستراتيجية التعاون هي نزعة التعاون التي يجب أن يتسم بها المفاوض عند التفاوض والتي ينتج عنها إدكاء المكاسب ومنافع الشخص المفاوض والآخرين أي الأطراف التي يقوم بالتفاوض معها، ولهذا الشخصية دور هام في التوصل إلى نتيجة ترضي الجميع تقوم على الأخذ بعين الاعتبار المصالح المشتركة لكل الأطراف<sup>2</sup>.

والنتيجة المثالية للمفاوضات هنا هي دائما وضع يكسب فيه الجميع ونتيجة يرضى عليها كل الأطراف، حيث يعمل المفاوضين هنا على تعزيز المناخ التعاوني لزيادة فرص تحقيق نتائج مربحة لجميع الأطراف، حيث أن المفاوض يتوجه إلى التفاوض وهو واثق من الكسب وأنه ليس هناك طرف خاسر في هذه المفاوضات فالنتيجة مربحة للجميع، وهناك فرصة إنشاء علاقات جيدة وعلى المدى الطويل تكون بنسبة كبيرة، حيث يتم تجنب تضيق المفاوضات في مسألة واحدة يتعين عليهم أن يروا الموضوع في أبعاد أوسع قائمة على الحوار وتبادل الآراء وتقبل وجهات النظر المختلفة لتحقيق التفاهم والوصول إلى حل يرضي الجميع، ووضع الفوز لجميع الأطراف هو النتيجة المثالية لجميع المفاوضات حيث يجد المفاوضون توازنا بين الأهداف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

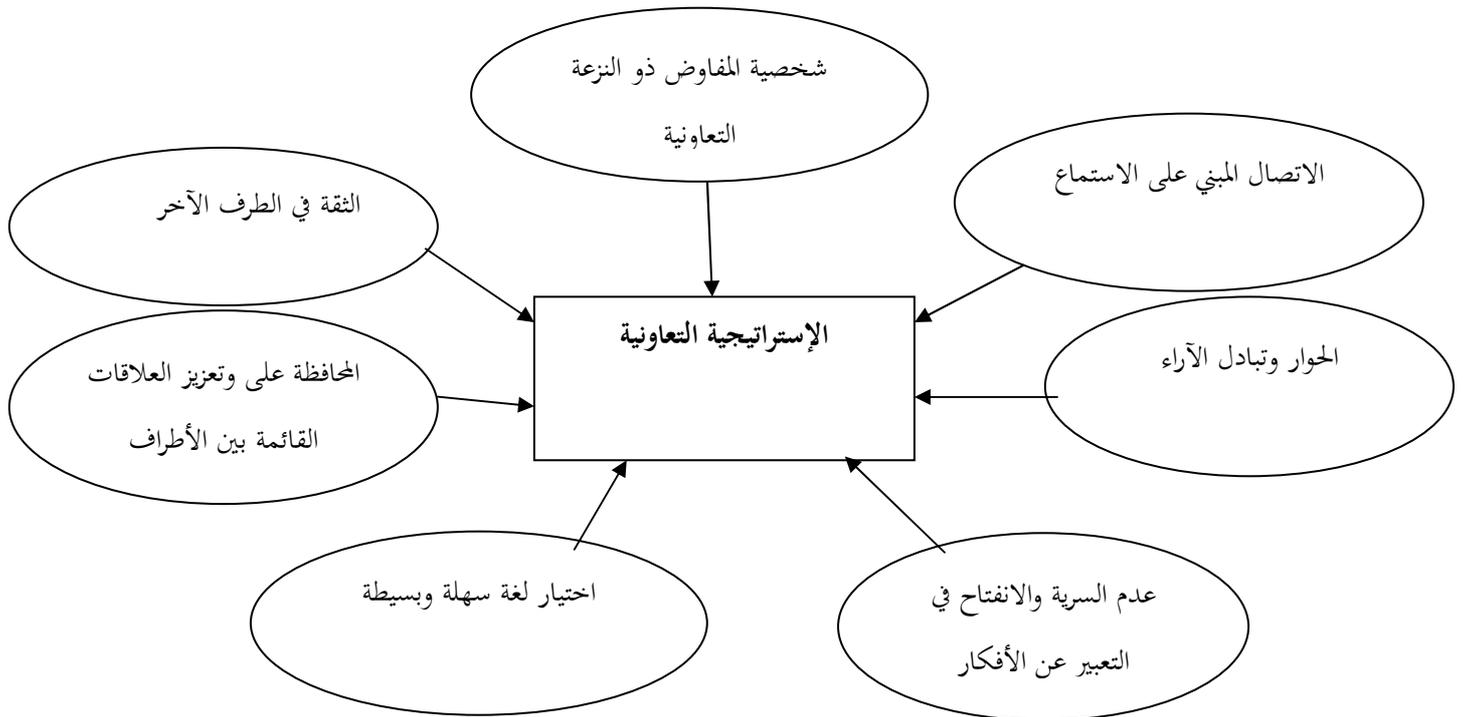
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 96.

<sup>3</sup> Winnie T, chebet and others, **Negotiation Skills: Keys To Business excellence in The 21 st century?**, Kenya European journal of Research and Reflection in Management sciences, Vol3, No 3, Faculty of in Management sciences , Kenya university ,2015,p :28.

ومنه يفضل اعتماد هذه الإستراتيجية لحل وإدارة الصراعات التنظيمية القائمة بالمؤسسات لأنها تقوم على مبدأ التعاون وتحقيق المصلحة المشتركة، وتقوم على ركائز اتصالية أساسية تساعد في تحقيق نتيجة مرضية لجميع الأطراف والخروج من التفاوض بنتيجة فوز- فوز، وأهم الركائز التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية نجد من أهمها:

- الاستماع والإصغاء إلى الطرف الآخر؛
  - تفهم حاجات الطرف الآخر ومحاولة فهمه للتوصل إلى حل؛
  - الثقة المتبادلة وتفادي الحيل التفاوضية؛
  - اعتماد لغة الحوار والتفاهم؛
  - العمل على اعتماد لغة واضحة بسيطة وسهلة؛
  - يستحسن المواجهة وجها لوجه لإظهار نية التعاون والوصول إلى اتفاق؛
  - المحافظة على العلاقة القائمة بين الأطراف والعمل على تعزيزها؛
  - شخصية المفاوض القائمة على نزعة التعاون والتي يتم من خلالها الوصول إلى حل للصراعات القائمة.
- والشكل الموالي يوضح هذه الركائز والمقومات.

الشكل رقم(21): مقومات إستراتيجية التفاوض التعاونية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق ذكره.

يؤمن أصحاب هذه الإستراتيجية إذا بأن التفاوض الفعال والموصل لحل الصراع ليس مواجهة، ولا ينطوي بالضرورة على خصومة أو عداوة، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحل الوسط أي النتيجة هي فوز- فوز، ولا وجود لمنتصر

وخاسر بل رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاوناً لا مواجهة فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية وإدارة الصراع التنظيمي.

تستخدم هذه الإستراتيجية حين يكون أحد الأطراف المتفاوضة مهتماً بالعمل لمصلحته فقط، ويصبح نشاطه الرئيسي في المفاوضات هو محاولة تحقيق الأهداف على حساب الطرف الآخر، وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر ممكن من الربح في المفاوضات، فكل طرف يدرك حاجاته بدقة، ولكنه لا يعبر عنها تماماً وبوضوح للطرف الآخر، وتقوم هذه الإستراتيجية على السرية وعدم الانفتاح والسلوك العدواني وعدم الثقة بالطرف الآخر، ووفقاً لهذه الإستراتيجية يستخدم مختلف وسائل التأثير، وبالإضافة إلى أساليب المفاجأة والمباغته والتهديد والهجوم.

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يسعى كل طرف إلى تحقيق مصلحته فقط، وتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، وتقوم على السرية وعدم لانفتاح واستخدام وسائل الضغط والتهديد والخداع، ومن محاذير هذه الإستراتيجية أنها تبعد عن المناخ الإيجابي، بما يسودها من ضغط وتوتر قد يعرض المفاوضات للفشل والانهيار<sup>2</sup>.

تركز هذه الإستراتيجية على مبدأ الفوز أو الخسارة وفيه يعتبر المتفاوض أن مكسبه يعني خسارة للطرف الآخر، وفي الحقيقة في كثير من المواقف التفاوضية يمكن للطرفين أن يخرجوا منها بفوز ما، ربح - خسارة المقصود هنا أن أي مكسب يحققه طرف يكون مساوي أو نتيجة خسارة للطرف الآخر بنفس المقدار، أي أن الناتج النهائي يكون صفر وهذه اللعبة ليس فيها تعادل أو حلول توافقية<sup>3</sup>.

تقوم هذه الإستراتيجية على الاهتمام بالمصالح الشخصية وتحقيق أكبر ربح، وهنا لا بد من التركيز على معرفة نقاط ضعف وقوة الخصم، ونجد أن معظم الأشخاص يديرون حواراً داخلياً مع أنفسهم أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمناً، وقد يكون لهذا آثاراً سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المتفاوض من السيطرة على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقب تعابير وجهه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعد في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم<sup>4</sup>، أي هنا نتكلم على أهمية تطوير المهارات الاتصالية لدى المتفاوض والتي تمكنه من الوصول وتحقيق أهدافه وهي تحقيق المكاسب التي يطمح إليها من خلال عملية التفاوض.

<sup>1</sup> إيهاب كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> هشام محمود الأقداحي، مرجع سبق ذكره، ص: 150-151.

<sup>3</sup> إيهاب كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 30.

كما تتضمن إستراتيجية التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن مطلوباً أو متوقفاً في ذلك الوقت، وعادة ما يعكس ذلك هدف ما، أو الحصول على تنازلات من الخصم، وقد تؤدي المفاجأة إلى نجاح المفاوضات والحصول على النتائج المطلوبة أو العكس<sup>1</sup>.

تستخدم هذه الإستراتيجية لمحاولة كسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وبالتالي يتم التركيز على أهم نقاط الكسب والإعداد جيداً قبل الدخول إلى التفاوض حتى يتم حل الخلاف أو القضية موضوع التفاوض بأقل جهد<sup>2</sup>.

فنجد أن مستوى الطموح هو أحد العوامل التي ستؤثر في اتجاهات الخصم، وسيختار الخصم المستوى الذي يعظم منفعته الشخصية، فمصلحة التفاوض لا بد أن تكون في تخفيض مستوى طموح الخصم، وهنا يعمل التفاوض على<sup>3</sup>:

- تغيير تقديرات الخصم للمنافع التي يجنيها؛
- إقناع الخصم بأنه سيخسر أكثر مما سيربح لو أصر على نتيجة معينة؛
- تقديم عرض بديل للخصم مع تبيان الأسباب التي شجع على قبوله؛
- تغيير وجهات نظر الخصم عند النقطة التي يبدأ عندها بتفضيل عدم التفاوض على التوصل إلى اتفاق؛
- تغيير تقديرات الخصم لاحتمالات النجاح.

ونجد أن التفاوض الذي يتبع هذه الإستراتيجية ويطبقها في تحقيق أهدافه وحتى حل صراعاته مع طرف آخر يتسم بنزعة التنافس، حيث ينتج عن هذه الشخصية من المفاوضات إذكاء مكاسب النفس والأنا على حساب الآخرين<sup>4</sup>، فهنا يتم تركيز التفاوض المنافس على تحقيق مصالحه دون أن يعطي اعتباراً لمصالح الآخرين فالمهم عنده الكسب والفوز لهذا عادة ما يكون ناتج العملية التفاوضية مع هذا الصنف من المفاوضات هو ربح لهذا الصنف وخسارة للطرف الآخر.

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب التمويه أي إعطاء انطباع بتصرف معين، ويسلك سلوكاً مغايراً وعكس الانطباع الأولي الذي تم التفاوض عليه، وذلك بأن يركز التفاوض على موضوع ثانوي يعطي إحساسات بأهميته وذلك عكس الحقيقة، ولذلك من المهارات التأكيد على تمتع المفاوضات بالاستعداد لقبول خيارات جديدة، والقدرة على رصد ردود الطرف الآخر وكذا إخفاء الأهداف الأساسية من وراء هذا التمويه<sup>5</sup>.

ونجد أن الإستراتيجية التنافسية من أهم خصائصها نجد:

- التمويه وعدم إظهار الهدف الحقيقي وإنما إظهار أهداف وطموحات أكبر من التي نريدها حتى يتم تحقيقها؛

<sup>1</sup> عمر علي حسين العيسوي، أساليب التفاوض في السيرة النبوية: صلح الحديبية نموذجاً، مجلة الجامعة العراقية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 67، المجلد 3، الجامعة العراقية، العراق، 2011، ص: 81.

<sup>2</sup> هشام محمود الأقداحي، مرجع سبق ذكره، ص: 319.

<sup>3</sup> أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص: 273-274.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص: 98.

- تجنب التعاون لأنه لن يحقق الأهداف المطلوبة واعتماد منهج تنافسي؛
- التركيز على الوصول إلى المصالح الخاصة بصفة أكبر؛
- المفاجأة والمباغتة من خلال تغيير أسلوب الحديث وتغيير الموقف؛
- الخداع والحيلة للوصول إلى الهدف المطلوب؛
- التعصب بالرأي والتركيز على المطالب الذاتية أكثر؛
- الإعداد الجيد للتفاوض وذلك بالإلمام بموضوع التفاوض وتحديد الأهداف، نقاط الكسب والأسلوب المطلوب لتحقيق ذلك.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية العدائية وإدارة الصراع التنظيمي.

تعتبر هذه الإستراتيجية أكثر عدوانية من الإستراتيجية التنافسية، إذ أن الهدف الأساسي ليس تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح للطرف المتفاوض فحسب، بل تحقق أكبر خسارة ممكنة للطرف الآخر، ويستخدم المتفاوض في هذه الإستراتيجية أساليب الاستفزاز وإظهار الغضب إخفاء المعلومات، والتهديد بالانسحاب من المفاوضات كما قد يستخدم كذلك أساليب غير أخلاقية كالرشوة والتجسس.

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يهتم أطراف التفاوض ليس فقط بالربح بل بإلحاق الخسارة بالطرف الآخر، وتقوم على العدوانية والتطرف والمطالب الكثيرة وإهمال مصالح الطرف الآخر، وعادة ما تؤدي هذه الإستراتيجية إلى الفشل خاصة في ظل توازن نسبي للقوى والمصالح<sup>1</sup>.

ترتكز هذه الإستراتيجية على استنزاف جهد الطرف الآخر بأشد درجة ممكنة عن طريق شغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية وإثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل بند من بنود التفاوض أو حول مسميات الموضوعات والجمل والألفاظ والتشعب في النواحي الفنية والهندسية التجارية والاقتصادية وبرامج الاحتفالات والمؤتمرات والزيارات<sup>2</sup>.

تقوم هذه الإستراتيجية على التظاهر بالاستعداد للوصول إلى تحقيق ما يريده الطرف الآخر من مكاسب، وهو في الحقيقة يسعى إلى توسيع رقعة مكاسبه الخاصة حتى ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالأطراف الأخرى<sup>3</sup>.

فبمجرد إذا استنزاف لجهد الطرف الآخر بتكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته، وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق<sup>4</sup>:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها، وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

<sup>1</sup> هشام محمود الأقداحي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 94.

<sup>4</sup> غيث الربيعي، إستراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العدد 38-39، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص: 413.

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وزيارة الأماكن التاريخية والمقدسة والعمل على وضع بداية جلسات التفاوض في اليوم التالي في ساعات مبكرة وغير ذلك من الأمور والمواضيع التي لا قيمة لها والمفتعلة لامتصاص جهد الطرف الآخر بشكل كبير وبأقصى قدر ممكن وبأي أسلوب متاح أمامهم.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية التي تكون شديدة التشعب، كالنواحي الهندسية، الجغرافية، التجارية، الاقتصادية، البيئية والعسكرية وغير ذلك من الجوانب الشديدة التشعب، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها، ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة.

تعد العملية التفاوضية وفقا لهذه الإستراتيجية معركة شرسة ومباراة ذهنية ذكية تقوم بين طرفين لكل منها هدف يسعى لتحقيقه، حيث تقوم على شحذ كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض وذلك عن طريق<sup>1</sup>:

- القدرة على التنويع والتشكيل للمبادرات التفاوضية؛

- القدرة على التبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر، وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها؛

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها؛

- حرص المفاوضات على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، والذي عليه أن يبقى ساكنا في انتظار الإشارة التي يعطيها له المفاوضات أو تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

كما تعتمد هذه الإستراتيجية على<sup>2</sup>:

- إعلان أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على أكبر التنازلات من خصمه دون مراعاة مصالح الطرف الآخر، فهذه الإستراتيجية مزيج من التسوية والخذاع معا؛

- استعداد المفاوضات لتحويل موقفه وتغييره من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملايساته؛

- وضع قيد على الوقت أو قيد على الاتصال، وعادة بالنسبة للطرف الآخر تكون هذه القيود غير ملزمة له، ويمكنه الاستمرار والتفاوض حتى لو تجاوز القيد أو الوقت المسموح به من قبل الخصم ويطلبه بالاستمرار؛

- تقوم هذه الإستراتيجية على أهم مهارات التفاوض وهي التنبؤ بتحركات خصمك وفي الوقت نفسه إخفاء تحركاتك عنه، إذا كانت هناك ضرورة لذلك حتى لا يعرف نمط تحركاته أو خطة المفاوضات فيستعد لها.

<sup>1</sup> إيهاب كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 209-210.

<sup>2</sup> عمر علي حسين العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

ويتم التركيز في هذه الإستراتيجية على الانسحاب أو التظاهر بالانسحاب الذي يمكن من خلاله خداع الطرف الآخر، ومحاولة التعرف على مدى رغبة الطرف الآخر في استمرار عملية التفاوض وممارسة بعض أنواع الضغوط لتقدم تنازلات، وإتاحة الفرصة لإعادة ترتيب الأولويات والبدائل المطروحة، ومن أساليبه كسب الوقت بالتأجيل والمماطلة في تلقي وقبول بعض طلبات الطرف الآخر وكذا إبداء عدم الرضا عن الأساليب التي ينتهجها الطرف الآخر<sup>1</sup>.

كما يمكن أن يلجأ المفاوض لتحقيق هدفه من التفاوض إلى محاولة<sup>2</sup>:

- تقصير الوقت المتاح للمفاوضات أو إطالته لإدخال الطرف الآخر في مفاوضات طويلة بهدف إنمهاكه، كما أن المنهجية المستخدمة في المفاوضات تؤثر في التوصل إلى اتفاق، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم فيما لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج؛

- التحكم في لهجة المفاوضات فهذه الأخيرة تؤثر في التوصل إلى اتفاق، فالمفاوض الذي يمكنه التحكم في هذه اللهجة تكون لديه فرصة كبيرة للسيطرة على النتائج، فقد تكون اللهجة ودية لكن باعتماد هذه الإستراتيجية فإن اللهجة هنا تكون عدائية، وتكون محل شك لدى الطرف الآخر فإذا كانت اللهجة عدائية فإنها ستهدف إلى تخويف الطرف الآخر والضغط عليه، وهنا لابد من التحدث بصوت عال لتأكيد الرسالة ونقلها.

اعتماد المفاجأة في هذه الإستراتيجية يعدل من مواقف الطرف الآخر ومسارته بما يساير أهداف من يتفاوض، فيتم من خلال تغيير طريقة الحديث أو أسلوب التفاوض وطرح بدائل غير متوقعة، كما قد يتم الإعلان للمفاوض القناعة بأنه يمكن حسم قضية من القضايا باتخاذ أساليب إجرائية يظهر فيها أوراق رسمية معتمدة تحكم سيطرته على سير التفاوض، وبالتالي ربح المفاوض وإلحاق الخسارة بالطرف الآخر، فهمها كانت درجة التخطيط التي مارسها المفاوض عالية فإنه قد يواجه بمفاجآت قد تتركه إذا أتاح لها أن تضعف ثقته بنفسه، وعندها لابد من اللجوء إلى تكتيك طلب المعلومات<sup>3</sup>، لذا نجد أن مثل هذه الإستراتيجية في الغالب لا توصل إلى حل والخلاف يظل قائما ولا يتم التوصل إلى حل.

إن الأساليب المعتمدة في هذه الإستراتيجية من تهديد وضغط وخداع وغيرها من الوسائل التي يمكن أن تعقد من التفاهم والتواصل بين الأطراف، لهذا في الغالب تكون النتيجة عدم تحقيق تفاهم أو التوصل لحل، فقد تسبب هذه الأساليب تشويش وعرقلة للاتصال لأن الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر هام ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة تستعمل على تحويل انتباهك بعيدا عما يقوله الآخرون وستجد نفسك في التفاوض مشغولا بالتحضير لحجتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث، أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

<sup>2</sup> أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص: 253-258.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 263.

معه الانتظار لتوضيح وجهة نظرك أو لندافع عنها، وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون وهي<sup>1</sup>:

- قد يفترض المفاوض أن هدف الطرف الآخر هو الحصول على مكسب معين ولكنه في الحقيقة يستهدف أمراً آخر؛
- توقع المفاوض وجود صعوبات أثناء التفاوض مع الطرف الآخر يؤدي إلى تشويش الاتصال بين المفاوض والطرف الآخر انسجاماً مع هذا التوقع؛
- يمكن أن تؤدي المفاهيم والمفاهيم المسبقة إلى استنتاجات خاطئة تم تكوينها، فقد يكون لدى المفاوض تصور عن العلاقة بين كلام وتفكير والمزاج العاطفي للطرف الآخر فقد يحكم على هذا الأخير من خلال مزاجه أنه عنيد ولا يمكن أن يتفاهم معه، وهنا ستكون استجابته وفق هذا التصور الخاطئ مما يسبب فشل التفاوض في حل الخلاف أو التوصل إلى حل للقضية المتفاوض عليها؛
- الحالة العاطفية للمفاوض تؤثر في قدرته على الإصغاء، فإن كان في حالة غضب فقد يتجاهل إشارات التهذئة والملاطفة مع الطرف الآخر؛
- التحيز والذي يكون مبنياً على الخيال لا على الحقائق، فإذا كنت تتفاوض مع شخص أنت متحاييل عليه فستنظر إلى جميع معلوماته واتصالاته من منظور التهديد والهجوم.
- إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تعرقل من الاتصال والتفاهم فمثلاً شخصية المفاوض أي قائد الفريق التفاوضي والذي نجد في هذه الإستراتيجية يتميز بالنزعة الفردية، وكذا اللغة والمصطلحات التي يعتمد عليها قائد الفريق في الحوار والتفاهم للوصول إلى حل.
- ونجد أن شخصية المفاوض التي تعتمد وتتبع على مثل هذه الإستراتيجية في التفاوض هي شخصية ذات نزعة فردية، فهو يهتم بالنفس ورفع المكاسب وتعظيمها دون الاهتمام بالآخرين، فهدفه هو تعظيم مصالحه دون النظر إلى تحقيق أي مصلحة للطرف الآخر<sup>2</sup>، والتفاوض مع هذا الصنف من المفاوضين يؤول إلى إنهاء التفاوض دون نتيجة إيجابية أي الخروج بنتيجة خسارة لكلا الطرفين.

ومنه يمكن القول أن الإستراتيجية العدائية تتميز ب:

- التهديد بالانسحاب لخلق الضغط على الطرف الآخر ومنه تقبله للحل المقترح؛
- عدم الإصغاء لوجهة نظر الطرف الآخر أو لمطالبه؛
- التركيز على الكسب وإلحاق الخسارة بالطرف الآخر؛
- اعتماد أسلوب المفاجأة والمباغطة كوسيلة للضغط؛
- عدم التحلي بروح الحوار والتفاهم؛

<sup>1</sup> أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

- اعتماد الوقت كأسلوب للضغط وليس التعاون والتفاهم؛
- تحديد طلبات كثيرة والعمل على تحقيقها كلها؛
- الخروج بنتيجة خسارة للطرفين في الغالب وانسحاب الطرف الآخر لعدم التفاهم.

### المطلب الرابع: إستراتيجية التابع وإدارة الصراع التنظيمي

لا يعمل الطرف المفاوض في هذا النوع من الإستراتيجية على خدمة مصالحه الخاصة، وإنما ينحصر اهتمامه في تحقيق مصالح الطرف الآخر فقط، وهذا في محاولة منه لتجنب النزاع أو المواجهة معه فيفضل الاستماع لما يريده وما هي حاجاته ويعمل على تلبيةها له وتقديم التنازلات المطلوبة لحل المشكل والخلاف، والنتيجة من هذه الإستراتيجية هي ربح الطرف الآخر فتتحقق إبقاء للعلاقة الطيبة بين الطرفين وعقد الاتفاق فتكون بمثابة فشل للمفاوض وفوز للطرف الآخر.

ولشخصية المفاوض هنا دور في تحقيق حل للصراع والخلاف القائم بينه وبين الطرف الآخر، فكما تكون شخصية المفاوض ستحدد النتيجة، حيث أن المفاوض الذي يتعاون من الطرف الآخر فإنه في الأخير سيصل إلى حل للخلاف القائم، فكما تم إيضاحه في الإستراتيجيات السابقة أن اعتماد أي إستراتيجية يكون بناءً على الشخصية المفاوضة، وعادة ما يكون المفاوض الذي يتبع هذه الإستراتيجية التبعية يتميز بأنه مفاوض ذو نزعة قائمة على الإيثار أي حب الآخرين والتركيز على مصالحهم وطموحاتهم أكثر من تركيز هذا المفاوض على نفسه، و على أهدافه ومصالحه والتي ينتج عن مثل هذه الشخصية التفاوضية إعلاء وإذكاء مكاسب ومنافع الغير على حساب مكاسب النفس<sup>1</sup>، فالمهم عند هذا النمط من المفاوضين هو حل الخلاف القائم حتى لو كان ذلك على حساب مصلحته الخاصة فالمهم في الأخير الوصول لحل وتجنب الخلاف.

تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ التنازل والتفاهم، فيكون المفاوض على الاستعداد للتراجع والتنازل من خلال<sup>2</sup>:

- الرضا بما تم اكتسابه؛
- الاستعداد للتنازل عن بعض المنافع؛
- عدم الإصرار على طلب مكاسب معينة؛
- إظهار أحقية الطرف الآخر في تحقيق طلبه.

وترتكز هذه الإستراتيجية على الثقة في الطرف الآخر، حيث وبغياب هذه الثقة بين طرفي المفاوضات لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار بل على العكس، فيحل محل تبادل المعلومات وتحقيق اتصال فعال بين الطرفين التلاعب بالمعلومات ومنه يسود جو مفاوضات مفعم بالشك والارتياب<sup>3</sup>، فلا بد من الانفتاح على الأفكار وعلى المعلومات وهذا ما تركز عليه هذه الإستراتيجية التي تسعى لسماع الطرف الآخر وتقديم تنازلات ترضيه بهدف التوصل إلى تجنب وحل الخلاف أو حل القضية موضوع التفاوض.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 100.

<sup>3</sup> ايهاب كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

وتبرز نتائج التفاوض من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل هي<sup>1</sup>:

- مدى تقييم المفاوضين لحدود النتائج إذا كانت عالية أم منخفضة؛
- مدى احترام وجهة نظر الأطراف الأخرى والأخذ بها؛
- مدى تقييم المفاوضين توجهاتهم نحو عملية التفاوض في إطار الكسب أو الخسارة.

تقوم هذه الإستراتيجية على الثقة التي يحاول أحد الأطراف منحها من خلال تقديم تنازلات وحل الخلاف بما يرضي خصمه، ولتحقيق حل للصراع إضافة إلى العملية الاتصالية المبنية على الاستماع والتفاعل وتبادل الآراء والانفتاح في التعبير عن الأفكار، لا بد أن تقوم العملية التفاوضية على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، وفي حال غياب هذه الثقة أو الشعور بوجود نقص وتخوف هنا وجب على المفاوض الناجح أن يعمل على بناء هذه الثقة، والتي يمكن استعمال أساليب حل عقدة عدم الثقة بالتفاوض هو اعتماد المباريات أحادية الجانب والتي يقوم من خلالها المفاوضون على إيجاد مناخ للثقة المتبادلة عن طريق محاولة نقل الثقة إلى الطرف الآخر أو بالترحيب بالتعاون معه وإظهار الرغبة في ذلك، وهناك نصيحتان وجب الأخذ بهما في هذا الجانب هما<sup>2</sup>:

- بروز المبادرات أحادية الجانب للعيان والإحساس بها، وأن تكون مفاجئة حتى تثير فضول التواصل من الآخر مع توضيح سبب هذا التغيير المفاجئ.
- اعتبار المبادرات أحادية الجانب خطوة جيدة كبريق أمل ينير الطريق أمام الطرفين للحصول على مكاسب والوصول إلى اتفاق نهائي.

وتتميز هذه الإستراتيجية التبعية ب:

- إعلاء مكاسب الغير على مكاسب النفس؛
- التركيز على حل الخلاف بتقديم تنازلات؛
- التفاهم والحوار والثقة بالطرف الآخر؛
- تجنب اشتداد حدة الصراع بالاستماع لطلبات الغير؛
- التهيؤ للموافقة على طلبات الغير؛
- تفهم موقف الطرف الآخر؛
- التنازل في هذه الإستراتيجية هو كسب للجميع؛
- التركيز على إبقاء علاقات جيدة مع الطرف الآخر وهي الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية.

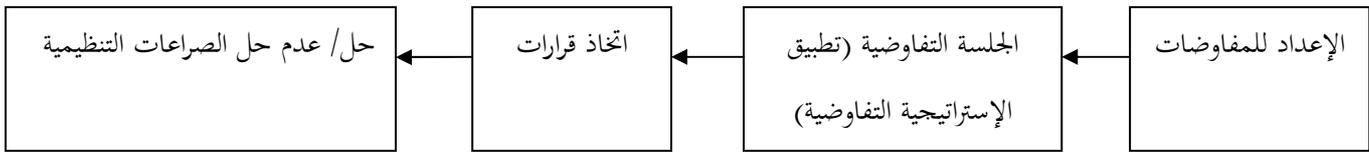
والشكل الموالي يوضح الإستراتيجيات ككل والنتائج المتوصل إليها.

والشكل الموالي يوضح مخرجات عملية التفاوض بناء على الإستراتيجيات المعتمدة في حل الصراعات التنظيمية.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 102.

## الشكل رقم(22): مخرجات العملية التفاوضية في إدارة الصراعات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق ذكره.

يعتبر التفاوض عملية يحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما يريده المفاوض من الآخرين، والهدف يتحدد قبل البدء بعملية التفاوض مع الأخذ بعين الاعتبار ما يريده الآخرون منا، ويعمل المفاوض على تنقية الأجواء وتقريب وجهات النظر بين الجماعات المتصارعة التي تكون بينها مشاكل وخلاف وصراع بهدف الوصول إلى حلول تكون مقبولة ومرضية قد تكون كحل لطرفي الصراع، وقد تكون حلولاً إذا، وهذا ما يجعل التفاوض كموقف تعبيرى قائم بين طرفين أو أكثر يعبر من خلاله عن طموحاته وأهدافه ويعبر أيضاً عن رغبته في إيجاد حلول لمشاكله وحل للصراع القائم مع الأطراف المتفاوض معها، فيتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر واستخدام أساليب الإقناع كافة للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة وهذا من خلال إجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف التفاوض اتجاه أنفسهم واتجاه الآخرين<sup>1</sup>.

إنّ إدارة المنظمة لن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة بداخلها، وإنما لابد عليها من التدخل في حالة ازدياد شدة الصراع بين الأطراف عن الحد المقبول، ونجد من بين الأساليب المعتمدة لتخفيف حدة الصراع إذا زاد لمستوى أعلى هو القيام بالتفاوض والحوار، فالتدخل هنا لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر، فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتصارعة فيما بينها ودخولها في حوار صريح ومباشر، قد يؤدي بوصول الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع وخاصة إذا توفرت المتطلبات التالية فيه وهي<sup>2</sup>:

- استعداد أطراف الصراع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية، وهذا يبين رغبتهم واستعدادهم لحل الصراع من خلال تلك الجلسة التفاوضية، فيتم من خلاله البحث عن الأسباب الحقيقية والرئيسية التي تمثل مصدراً للصراع القائم على التفاوض والتشاور بشأنها، وتبادل وجهات النظر حول هذه الأسباب والعمل على وضع حلول مناسبة وتحقيق مصالح كلا الطرفين أو الأطراف المتفاوضة.

- مدى إدراك الطرفين المتفاوضين إلى ما سيكلفه كل منهم من تكاليف في حالة عدم التوصل إلى اتفاق، ومنه قد يؤدي التفاوض في أول جلسة إلى عدم الاتفاق حول الموضوع المتصارع فيه، مما سيحمله ربما إجراء مفاوضات أخرى وتكاليف قد يتحملها، أو أنه للوصول إلى حل لابد على الأطراف المتفاوضة أن يتنازل أحدهما للطرف الآخر، فعند التفاوض يضع كل طرف مثل هذا الاحتمال ولا بد من الاقتناع به كسبيل للخروج من الصراع وحله.

<sup>1</sup> عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 313.

- إدراك الطرفين أن الخسارة والآثار السلبية ستلحق بشخصية الخاسر وسمعته، فالتفاوض لا يؤدي دائماً للوصول إلى الأهداف المرجوة وإنما قد تلحق بنا خسارة وتقديم تنازلات في سبيل الوصول إلى اتفاق معين يخدم المصالح، قد تؤدي بآثار سلبية بشخصية الخاسر بسبب موقفه التفاوضي الضعيف، ومنه عند التفاوض لا بد من الأخذ في الحسبان حالة الخسارة المحتملة والممكنة الحدوث وعليه أن يتهيأ ويستعد لذلك في حالة حدوثه فعلاً.

- استعداد الطرفين المتفاوضين لتقبل وجهة نظر إيجابية إتجاه الآخر، فالتفاوض قائم على التفاوض وتبادل الآراء ووجهات النظر مهما كانت، فلا بد من تقبل الاقتراحات ووجهات نظر الأطراف المتفاوضة معهم، وأن يكون هناك استماع واتصال للوصول في الأخير إلى حل للمشكلة أو موضوع التفاوض وتقبل الانتقادات.

- استعداد الطرفين إلى تجاهل الهمجية واستعمال القوة واللجوء إلى رزانة العقل والمنطق والتفكير السليم، فالهمجية والتعصب قد تنقص الثقة لدى الطرف الآخر بأنك تريد الوصول إلى حل يرضي الأطراف، وبالتالي قد يشك أن مصالحه في خطر وقد ينسحب من المفاوضات، على عكس إذا كان المفاوضات رزين العقل يفكر بمنطق، فيتعامل بهدوء وبحكمة، يأخذ ويستمتع لآراء الآخرين ويتحاور معهم، يتقبل وجهات نظرهم وانتقاداتهم على صدر رحب، يعطي لهم الفرصة للتعبير والوقت الكاف لذلك، يستمع لمشاكلهم ويأخذ بالحلول التي يقترحونها عليه، كل هذا يحفز الطرف الآخر ويفتح له الحرية للتعبير ويخلق جو تفاوضي يسوده الثقة، وأن النتائج ستكون إيجابية وستأخذ بمصالح الطرفين ومنه تحقق رضا كل طرف من الأطراف المتفاوضة، كذلك في حالة التفاوض لسبب حل صراع معين فيتفاءل كل طرف بأنه سيتم حل الصراع وسيؤخذ بمطالب كل طرف.

تقوم المنظمات في إطار حل الصراع بما إلى اللجوء إلى تدريب الأفراد على إعادة تنظيم أنفسهم والتعامل مع حل الصراعات بينهم، والعمل على تحسين وتنمية مهارات التفاوض واختيار الفريق التفاوضي المناسب، فالتفاوض يتوجب أن يكون قائماً على أفراد تفاوضية بخصائص معينة قادرة على التفاوض والتأثير والاقتناع والوصول إلى حلول وتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفريق التفاوضي، وهذا بالاعتماد على تنمية المهارات التفاوضية لدى أعضاء الفريق التفاوضي كمهارة الاتصال والاستماع للآخرين، ومهارة الإقناع والتأثير ومهارة تقبل نقد الآخرين وغيرها من المهارات اللازمة والضرورية للتفاوض<sup>1</sup>، والتي يتم اكتسابها لتحقيق نجاح تطبيق الإستراتيجية التفاوضية والتي تم تناولها بالتفصيل في الفصل الأول، وبالتالي لا بد عند القيام بالتفاوض العمل على تكوين فريق تفاوضي أمثل يحقق الأهداف قادر على التفاوض وذلك من خلال تدريبه وتعريفه بالاستراتيجيات التفاوضية التي يتعامل بها لتحقيق الهدف من التفاوض.

هناك عدة مستويات للتدخل والعمل على حل الصراع وذلك حسب قوته ومدى ضرورة اللجوء لبعض الأطراف الخارجية للمساهمة في حله في بعض الحالات كالتسوية والتوفيق والتحكيم مثلاً، كما قد يتم اللجوء إلى وسيط يسعى للصلح وحل المشاكل أو قد يتم اللجوء إلى مكاتب الدراسة للاستفادة من خبرتها في هذا المجال، كما قد يتم اللجوء إلى أسلوب آخر يحقق التفاهم والأخذ بآراء الآخرين والاستماع لمطالبهم وكذا التعرف على أسباب الصراع والعمل على حله

<sup>1</sup> جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 292.

وهي المفاوضات، فبعد أن تصل الصراعات والاختلافات إلى مرحلة أكثر تطور تضطر الإدارة إلى تفويض أفراد نيابة عنها في التفاوض مع الجهات الأخرى، وهنا تستعمل مجموعة من الضغوط من تنديد وتحذير ووعود أو قد تقدم تنازلات في سبيل حل الصراع، ويتم من خلال التفاوض حل الصراع بشكل مناسب وهو يقوم على مجرد نقاط الاختلاف والتعرف على التضارب بين الطرفين أو الأطراف المتصارعة، كما يقوم على الاعتراف بإمكانية التفاهم بين الأطراف المتفاوضة أي إمكانية الوصول إلى حلول ترضي الجميع، بالإضافة إلى أنه من خلال التفاوض يتم الوصول في الأخير إلى حل نهائي أو حل مؤقت<sup>1</sup>، فمن الأساليب الممكنة لحل الصراع هو التفاوض والذي يعبر عن العملية التي يتم بموجبها جمع الأطراف بهدف الوصول إلى حل<sup>2</sup>.

إنّ من بين المداخل التي يتم اعتمادها هي التفاوض وذلك لحل الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات، وفي ظل هذه العملية يتبادل الفرد أفكاره وعروضه والعروض المقابلة وذلك إما مباشرة أو من خلال ممثلين، وعند نجاح هذا الأسلوب فإن كل الأطراف تحافظ على الحل المقبول من جانبها وينتهي الخلاف، أما في حالة ما إذا صادفها الفشل فسينجم عن ذلك نهاية توجب إلى تقييم النتائج في كل حالة قبل اللجوء إلى التفاوض باعتبار أن هناك تكاليف سيتم تحملها من جراء هذا الفشل<sup>3</sup>.

يتم التفاوض وذلك كمحاولة لإيجاد حلول في حالة وجود صراع، يحصل من خلال الحل المتوصل إليه أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد، فالتفاوض هنا هو عملية يتم من خلالها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية<sup>4</sup>، كما يتم من خلاله إقناع الأطراف المتصارعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة<sup>5</sup>.

وعليه من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات تشوبها صراعات تنظيمية وجب التعامل معها من خلال اختيار الآلية المناسبة لذلك، سواء بالتفاهم والحوار بين الأطراف المعنية بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة، حيث نجد ضمن هذه الآليات التفاوض الإداري الذي يتم اعتماده في حل النزاعات كوسيلة سلمية من خلال تطبيق إحدى الإستراتيجيات التي تراها مناسبة و مساهمة في الوصول إلى حل.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<sup>2</sup> جميل المومني واصل، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 322-323.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 384.

<sup>5</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

## خلاصة الفصل:

في ظل الصراعات التي تحدث بداخل المؤسسات بين أو على مستوياتها المختلفة فإن الإدارة تسعى إلى حل هذه الصراعات بشكل أفضل، ومن الأساليب السلمية في حلها نجد التفاوض الإداري التي تعتمد للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، حيث يتم التفاوض مع الأطراف المعنية بين المدراء والمسؤولين ويتم مناقشة المسائل العالقة قبل أن تتفاقم والسعي لإيجاد حل يرضي الأطراف ككل، لكن هناك حالات قد لا يتم التوصل إلى اتفاق ولا يتم تلبية الطلبات أو الاستماع للطرف الآخر وهنا يتطلب الأمر تدخل النقابة العمالية لحل الخلاف والصراع بين الأطراف المعنية.

نجد أن أهم الدوافع للانضمام إلى النقابة العمالية وتشكيلها هو تحقيق آمال ورغبات العاملين فهي تسعى إلى تحسين شروط العمل وظروفه، ويتم تنظيم هذا النقابات فيكون بتحديد اللجان النقابية والتعرف على إيراداتها وتمويلها وأوجه إنفاقها، وتم النقابة العمالية في تأسيسها عبر مجموعة من المراحل من القيام باتصالات أولية، ثم يتم تنظيم حملات انتخابية، وإجراء انتخابات ومنح الترخيص للنقابة في الأخير، ولقيام بتفاوض مع النقابة العمالية لا بد من أن تكون هناك جملة من الشروط متوفرة من وجود علاقة عمل ومصالح مشتركة، ووجود تنظيم نقابي ممثل للعمال وضرورة التقيد بالنظام العام الاجتماعي، حيث تتجلى وظائف المفاوضات مع النقابة في إبرام اتفاقية العمل، حل منازعات العمل الجماعية والعمل على الوقاية منها.

يتم اعتماد مجموعة من الإستراتيجيات لحل وإدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد بالمؤسسة بهدف تحقيق الهدف من التفاوض، يعتمدها المفاوض سواء المسؤولين أو المدراء بداخل المؤسسة أو حتى النقابة العمالية، فمنهم من يعتمد على التعاون والانفتاح في الأفكار أي اعتماد الإستراتيجية التعاونية في حل الخلاف وعادة ما تنتهي هذه الإستراتيجية بحل للخلافات وتحقيق اتفاق بين الأطراف المتفاوضة، كما قد يتم اعتماد إستراتيجية تنافسية يسعى فيها المفاوض إلى تحقيق مصالحه ويعتمد على الخداع وعدم الثقة في الطرف الآخر يراها المفاوض مناسبة لتحقيق بعض مصالحه وعادة ما تنتهي بفوز طرف وخسارة لطرف آخر، كما قد يتم الاعتماد على الإستراتيجية العدائية وهي أكثر عدوانية من التنافس حيث يركز فيها المفاوض على تحقيق مصالحه رغم علمه بالضرر والخسارة التي سيتحملها الطرف الآخر، وعادة ما ينتهي التفاوض في هذه الحالة بالفشل وعدم تحقيق أي نتيجة لا لصالح المفاوض أو الطرف الآخر.

كما قد يكون لدى المفاوض نزعة الإيثار ويركز في تفاوضه على تحقيق مصالح الطرف الآخر فالمهم لديه هو حل الخلاف وتحقيق تراضي والحفاظ على العلاقة مع الآخرين حتى لو كلفه الأمر تقديم تنازلات أي اعتماد إستراتيجية التابع في ذلك.

## الفصل الرابع

واقع التفاوض الإداري في حل

الصراعات التنظيمية بمؤسسة

الإسمت

## تمهيد:

قمنا من خلال هذا الفصل وبعد التطرق إلى الجانب النظري بمتغيراته والتي شملت التفاوض الإداري والصراع التنظيمي، حيث تم تناول الإطار المفاهيمي لكلا متغيري الدراسة وكذا إبراز التفاوض الإداري كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التركيز على دراسة الإستراتيجيات التفاوضية المساعدة على حل مختلف الصراعات التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل إذا إبراز مساهمة التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، كما سنقوم بالتركيز على أسباب الصراعات التي تحدث بالمؤسسة محل الدراسة ونتائجها، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير اختيار الفريق المفاوض ومعرفة الآليات الممكنة والتي يتم اعتمادها بالمؤسسة محل الدراسة في حل الصراعات التنظيمية بها سواء الفردية أو الجماعية على غرار التفاوض الإداري.

وسنقوم قبل كل هذا بتقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتقديم الإطار العام لها، وكذا التعريف بالجانب المنهجي للدراسة ليتم في الأخير عرض لنتائج تحليل الاستبيان المعالج باعتماد برنامج الإعلام الآلي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ التعريف بشركة الإسمنت بسور الغزلان.

✓ أشكال الصراعات التنظيمية وواقع التفاوض مع النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت.

✓ منهجية الدراسة الميدانية.

✓ عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

المبحث الأول: التعريف بشركة الاسمنت بسور الغزلان

من خلال الإطار التطبيقي سنحاول إبراز الصراع التنظيمي وكيفية إدارته بشركة الاسمنت بسور الغزلان، والتعرف على مدى اعتماد آلية التفاوض الإداري بهذه الشركة لإدارة مختلف الصراعات بداخلها، حيث أن شركة الإسمنت لها دور كبير إذ أنها تلبي جزء كبير من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني، خاصة أنها تغطي أكبر جزء من احتياجات منطقة الوسط فيما يخص مادة الإسمنت.

المطلب الأول: نظرة حول تأسيس وإمكانيات شركة الاسمنت

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية سنة 1974م خاصة بعد ارتفاع سعر البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل في نفس السنة تم إنشاء مؤسسات اقتصادية هامة من بينها الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) والتي تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية بمرسوم رقم 145/82 وهي مؤسسة تجارية تخضع لأحكام القانون التجاري، كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح وتقديم أجود الخدمات تحت شعار "أجمل وأجود الخدمات" وتشرف عليها وزارة الصناعة.

الفرع الأول: نشأة شركة الاسمنت

لقد مرت منذ نشأتها سنة 1980م بمراحل سيطرت المؤسسة فيها على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان يتم من طرف الوزارة الوصية، فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة التوظيف، الأجور وسياسة التسعير والتسويق إلخ...، وقد كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) إلا أنها لم تدم طويلا، ولقد تم تقسيمها لأسباب عدة منها<sup>1</sup>:

- عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرارات مما أدى إلى تداخل المهام.
- عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للمؤسسة.
- البيروقراطية والشعور باللامسؤولية.
- كبر حجم المؤسسة وصعوبة التحكم فيها.

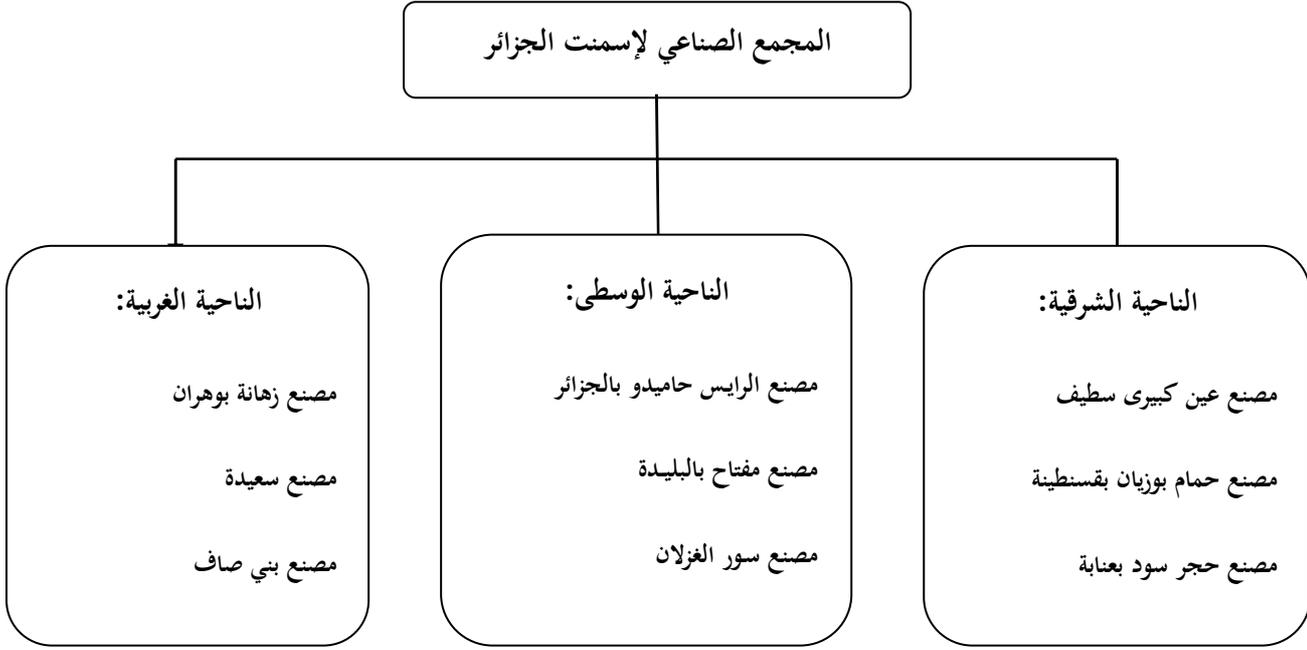
وقد صدر قرار بتقسيم المؤسسة (SNMC) إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983م وكل مؤسسة مختصة في إنتاج منتجات معينة، فهناك مؤسسات تنتج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مؤسسات جهوية هي:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت بالغرب ERGO.
- المؤسسة الجهوية للإسمنت للشرق ERCE.
- المؤسسة الجهوية للإسمنت للوسط ERCC.

<sup>1</sup> وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ومؤخرا فقد أصبحت جميع مؤسسات الإسمنت في كامل التراب الوطني تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).

الشكل رقم (23) : الأقسام الفرعية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)



المصدر: الوجيه التنظيمي لمؤسسة الإسمنت.

وتتمثل أهم أهداف شركة الاسمنت في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء من مادة الإسمنت.
- تساهم في القضاء على البطالة وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة.
- هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت.
- توزيع المداخيل عن طريق علاقاتها الإقتصادية بالموردين والزبائن.
- تحقيق التوازن الجهوي حيث تغطي جزءا كبيرا من إحتياجات الوسط (مؤسسات وأفراد).
- إنشاء مناصب شغل لكل طبقات المجتمع.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة الإسمنت لسور الغزلان

تعتبر مؤسسة الإسمنت وحدة من وحدات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، حيث تقع مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان في فج بكوش (Col de Becouche) على الطريق الوطني رقم 05 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 07 كلم، وعن مقر ولاية البويرة بـ 27 كلم، وعلى بعد 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، حيث تتربع على مساحة

<sup>1</sup> وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

41 هكتار منها 36,5 مغطاة و 4,5 غير مغطاة وهي مؤسسة مختصة في إنشاء نوعين من الإسمنت، النوع الأول يسمى CPA35 والنوع الثاني يسمى CPA250 أما حاليا فهي تنتج نوع واحد هو Class 442 وهو ذو نوعية رفيعة، فكانت بداية إنشاء مصنع الإسمنت بسور الغزلان بموجب المرسوم رقم 323/82 من قبل شركة دانماركية تدعى "FLSSMIDTH"، حيث استغرقت مدة الإنجاز حوالي 38 شهرا وكانت بداية إنتاج الإسمنت في يوم 1983/10/20 حيث قدرت تكاليف الإنتاج بـ 1 231 668 943 دج علما أنها تأسست برأسمال قدره 246 مليون دينار جزائري، وتصل قدرة إنتاجها من 3000 طن يوميا إلى 1.000.000 طن سنويا<sup>1</sup>.

وهناك بعض التواريخ الأساسية في تاريخ هذه المؤسسة، نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- تم إمضاء عقد إنجاز المشروع بتاريخ: 1979/11/26.
- تمت بداية تطبيق هذا العقد في 1980/02/26.
- فتح الورشات في 1980/08/26.
- كان أول منتج من الكلنكر (Klinker) بتاريخ: 1983/09/25.
- أول منتج من الإسمنت بتاريخ: 1983/10/20.
- أول منتج مرسل بتاريخ: 1983/11/05.
- عقد اتفاقية الشراكة مع شركة ايطالية "Buzzy" سنة 2007.
- مشروع المصفاة "Filtre" والذي بدأ تشغيله يوم 2016/02/15، بعد أن دام إنجازها لمدة 14 شهرا.

### الفرع الثالث: إمكانيات مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

تتمتع مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بمقومات بشرية ومادية كبيرة نذكرها في نقاط كالتالي<sup>3</sup>:

#### أولا: الإمكانيات البشرية

تمثل الطاقة البشرية في الشركة حوالي 365 عامل يتوزعون كما يلي:

- 169 إطار (Cadres).
- 146 تقني (Maîtrise).
- 40 عامل (Exécution).

حيث أن عمال الإدارة يعملون بالنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة مساءً تتخللها فترة استراحة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

أما فيما يخص نظام العمل الخاص بالتناوب فهناك نظامين هما:

- نظام (3X8) الذي تعمل به مديرية الإنتاج وهو مقسم إلى ثلاثة فرق كل فرقة تعمل لمدة 8 ساعات كما

يلي:

**الفرقة الأولى:** من الساعة السادسة صباحا إلى غاية الساعة الثانية زوالا.

**الفرقة الثانية:** من الساعة الثانية زوالا إلى غاية الساعة الثامنة مساء.

**الفرقة الثالثة:** من الساعة الثامنة مساء إلى غاية الساعة السادسة صباحا.

بينما هناك فرقة رابعة تكون في عطلة (Repos) لمدة ثلاثة أيام ثم تتناوب في العمل مع الفرق السابقة وهكذا.

- نظام (2X8) الذي تعمل به مديرية المواد الأولية والعتاد المتنقل ومديرية التسويق، وهو مقسم إلى فرقتين كل

فرقة تعمل لمدة 7 ساعات ونظام العمل يكون من يوم السبت إلى يوم الخميس (ما عدا الجمعة) ويكون بالتناوب أسبوع

صباحا وأسبوع مساء وهكذا، وهو كما يلي:

**الفرقة الأولى:** من الساعة السادسة صباحا إلى غاية الساعة الواحدة زوالا.

**الفرقة الثانية:** من الساعة الواحدة زوالا إلى غاية الساعة الثامنة مساء.

ثانيا: الإمكانيات المادية

تتوفر الشركة من الناحية المادية على الإمكانيات التالية.

- 1- محجرة لسحق المواد الأولية سعة 1000 طن/سا.
- 2- تجنيس مسبق وخزن حجر الكلس سعة 35000 طن.
- 3- تجنيس مسبق وخزن الطين سعة 3000 طن.
- 4- مطاحن خام طيركس يونيدان قطر 4.6م، طول 9.75م، سعة 140X2طن/سا.
- 5- خزانات التجنيس سعة 8000X3 طن (Klinker).
- 6- فرن يوناكس الدوار بالتسخين المسبق ذو الأربع طوابق الحلزونية الشكل يستخدم للتجنيس "Homogénéisation" قطره 5.5م وطوله 89م، سعة 3000طن/سا.
- 7- خزانات حجر الكلس المحروق، سعة 1500X3 طن.
- 8- مطحن المواد الإضافية سعة 100 طن/سا.
- 9- تخزين الجبس سعة 1750 طن/سا.
- 10- مطاحن إسمنت يونيدان 4.4م قطر، 12م الطول، سعة 100X2 طن/سا.
- 11- خزانات الإسمنت سعة 8000X4 طن.
- 12- شحن الإسمنت بدون تغليف سعة 200X2 طن .
- 13- معمل التغليف سعة 100X5 طن/سا.

14- مخبر يحتوي على مقياس الأشعة وتجهيزات الإعلام الآلي .

15- معالجة المياه.

16- مخزن زيت الوقود سعة 5000 م<sup>3</sup>.

17- الإدارة.

ونجد أن إنتاج مؤسسة الاسمنت قد تزايد خلال السبع السنوات الأخيرة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(01) : تطور الإنتاج خلال الفترة 2010- 2017

| السنوات | الكمية المنتجة | الكمية المباعة |
|---------|----------------|----------------|
| 2010    | 1004912        | 982433.61      |
| 2011    | 1143675        | 1164743.46     |
| 2012    | 95068          | 904704.12      |
| 2013    | 855591         | 856545.66      |
| 2014    | 1010079        | 1003176        |
| 2015    | 834616         | 848112.86      |
| 2016    | 1041074        | 1039506.12     |
| 2017    | 1175102        | 1155066.84     |

المصدر: مقابلة مع السيد قرين محمد رئيس مديرية الإنتاج يوم 2018/04/09.

نلاحظ أن هناك تطور في الكمية المنتجة خلال السبع سنوات الأخيرة بالإضافة الى زيادة الكمية المباعة في نفس الفترة.

#### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

إن الهيكل التنظيمي يتطور ويتغير بتوسع نشاط المؤسسة إذ لا بد من وجود هيكل يتلاءم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه المؤسسة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاطها، حيث تضم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان في هيكلها التنظيمي مجموعة من المديريات التي تنقسم بدورها إلى دوائر ومن ثم إلى مصالح وفروع كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: المديرية العامة

يوجد بها المدير العام والأمانة العامة والمدراء المركزيين وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة منها: مصلحة الدراسات القانونية والإدارية والتأمين، بالإضافة إلى دائرة رقابة الجودة ومساعد الإعلام الآلي ومصلحة المحيط والبيئة.

إنّ المدير العام هو المسير الرئيسي لهذه المؤسسة، فهو مرتبط معها بعقد يدعى عقد الإطار المسير " Cadre Dirigeant" حيث يخضع للإجراءات الداخلية للمؤسسة وله صلاحيات واسعة تبعا لهذا العقد.

وتتمثل مهام المديرية العامة فيما يلي:

<sup>1</sup> وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- التنسيق بين الإدارة ومختلف مصالح الفروع.
  - السهر على السير الحسن لمصالح المؤسسة.
  - تمثيل المؤسسة في جميع الاجتماعات الرسمية وأمام الهيئات العمومية.
  - متابعة ومراقبة برنامج الإنتاج والتسويق.
  - ممارسة التوجيه والرقابة.
  - وضع السياسة السنوية العامة للمؤسسة (تحسينات وتغييرات لتطوير أداء المؤسسة).
  - عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك، إضافة إلى الاجتماعات الدورية.
- أ- مساعد التدقيق والمراجعة: يقوم بمراجعة وتدقيق كل العمليات الإدارية والمالية والملفات الخاصة بكل مديريات المؤسسة.
- ب- مصلحة الدراسات القانونية: تقوم هذه المصلحة بكل الأمور القانونية المتعلقة بالمؤسسة من عقود، اتفاقيات وقضايا، وإجراءات تأمين المؤسسة وممتلكاتها من الأخطار المحتملة الوقوع.
- ج- دائرة رقابة الجودة: تتمحور مهمتها في:
- المتابعة لاستغلال الحجر.
  - مراقبة جودة مسار الإنتاج خلال مختلف مراحل.
  - مراقبة وتسيير كل العمليات المتعلقة بالمواد الأولية.
  - القيام بعمليات التصحيح والمعالجة خلال مختلف مراحل الإنتاج.
  - القيام بإحضار العينات وإجراء التحليل والعمليات الفيزيائية في المخابر.
- د- مساعد الإعلام الآلي: يضم مصلحة الإعلام الآلي، حيث اعتمدت هذه المصلحة في البداية على موظفين لهم إمكانيات بسيطة في الإعلام الآلي، وفي سنة 1990م عمّت عملية توزيع أجهزة الكمبيوتر على مستوى كل مكاتب المؤسسة مما أصبح من الضروري وضع مصلحة متخصصة في الإعلام الآلي التي تتمثل مهمتها في عملية الشراء أين تختار نوعية الآلة، قدرتها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين وتبقى هي المسؤولة الأولى والأخيرة على صيانتها.
- و- مصلحة المحيط والبيئة: تهتم هذه المصلحة بمراقبة المواد المسموح استعمالها في الإنتاج، والسهر على الحفاظ على محيط المؤسسة.

#### ثانيا: مديرية الموارد البشرية

- يسيرها مدير الموارد البشرية، الذي تتمثل مهامه فيما يلي:
- وضع برنامج لتسيير الموارد البشرية على المدى الطويل.

- السهر على توفير الجو الاجتماعي (تحسين ظروف العمل).
- يساهم ويعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

كما تهتم مديرية الموارد البشرية بالعنصر البشري وتسهر على الإطلاع على مختلف القوانين التي لها علاقة بالعمال وعملية تسييرها، ويوجد بهذه المديرية دائرتين، دائرة الموارد البشرية التي تحتوي على ثلاثة مصالح ودائرة التكوين التي تحتوي على مصطلحين، والتي سنتطرق لهم في ما يلي:

#### أ- دائرة الموارد البشرية: تتكون من:

##### 1- مصلحة المستخدمين:

التي تهتم بالوظائف التالية: التوظيف، التنصيب، الحضور، الغيابات، العطل السنوية وساعات العمل بما فيها الساعات العادية والإضافية، كما يقوم ب:

- تحضير خطط التوظيف وترقية العمال.
  - تحضير وإعداد وتطبيق مخطط المسار الوظيفي للعمال.
  - إعداد تقارير النشاط البشري الخاص بذات المصلحة وكذا الميزانية السنوية.
  - السهر على تطبيق كل القرارات الإدارية من عقاب أو ترقية مثلاً.
  - العمل على التنسيق ومراقبة وتوجيه أنشطة مختلف فروع المصلحة والسهر على احترام إجراءات تأديب العمال.
  - السهر على صحة أمن أماكن العمل.
  - مراقبة وجمع وثائق التنقيط الخاصة بتقييم الموظفين.
- ويوجد بهذه المصلحة فرعين هما:

#### ➤ فرع التسيير للمستخدمين: الذي يقوم بالتسيير ومراقبة العمال من حضور وغياب، إعداد شهادات العمل و

برامج العطل السنوية للعمال، تنظيم ملفات العمال ومتابعة حركة المستجندات الخاصة بترقية العمال إلى جانب توعية العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة، كما يقوم ب:

- استقطاب وتسجيل ومعالجة طلبات الموظفين.
- المتابعة اليومية لملفات الموظفين.
- مراقبة حضور العمال (إمضاء، الغياب...).
- المتابعة اليومية لملفات الموظفين.
- تحضير ملفات مجلس التأديب وتنفيذ القرارات التي تصدر عن المجلس.
- متابعة العمال الذين هم في فترة التجربة.
- متابعة ساعات العمل الإضافية.
- تحضير عقود العمال المؤقتين.
- جمع العناصر التي ستحول فيما بعد إلى فرع التخليص.

- إعداد التقرير الشهري ومتابعة مختلف التغييرات مثل السن، لعقوبات والأقدمية.
- المساهمة في إعداد الميزانية السنوية.
- فرع الأجور: الذي يقوم بدفع الأجور بعد حصوله على حركة تغييرات العمال ودفع المنح، ويقوم ب:
  - جمع العناصر التي تسمح بحساب الأجور ومراقبة هذه العناصر.
  - التصريح الجبائي والاجتماعي (سنويا، شهريا).
  - إعداد بطاقات التوقف عن الدفع بالنسبة للعمال المحولين.
  - إعداد الإحصائيات التي تحتاجها دائرة الموارد البشرية.

### 2- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تتم هذه المصلحة بالناحية الاجتماعية للعمال من تعويضات الأدوية والعطل المرضية، حوادث العمل والتقاعد وتوفير الأدوات المدرسية، بالإضافة إلى رعاية العمال من تمريض ونقل العمال إلى المستشفى في حالة مرض أو وقوع حادث عمل إلى جانب وضع برنامج خاص للعمال ومتابعتهم مع طبيب العمل والذي يكون كل سنة، إضافة إلى قيامها ب:

- إعداد التصريحات المتعلقة بحوادث العمل.
- متابعة المشاكل التي تحدث مع صناديق الضمان الاجتماعي.
- التكفل بالملفات الاجتماعية ومعالجتها.
- مراقبة تنفيذ برامج الفحص الطبي الدوري في إطار طب العمل.
- إعداد تقرير النشاط الشهري.
- إعداد الميزانية الخاصة بهذا الفرع.

### 3- مصلحة الوسائل العامة:

تتم هذه المصلحة بتنظيم وتوفير الوسائل اللازمة لنقل العمال إلى جانب متابعة ومراقبة المطعم والبناء وغيرها من الوظائف، وتقوم أيضا ب:

- برمجة ومتابعة مشتريات المنقولات والتجهيزات والمكاتب ووسائل التنظيف والصيانة.
- تخطيط برنامج التنفيذ السنوي وفق حاجيات المؤسسة وتحديد إجراءات وطرق التنفيذ.
- التأكد اليومي من تنفيذ برنامج النقل.
- تأمين تسيير وسائل الإيواء الفردية والجماعية، إضافة إلى إيواء الزائرين.
- السهر على تسيير المطعم من تحضير الوجبات والتنظيم، بيع التذاكر وشروط الصحة.

وهذه المصلحة تنقسم بدورها إلى فروع هي:

— فرع الحضيرة: ويقوم ب:

- تنسيق أنشطة حضيرة السيارات ذات الحجم الخفيف.
- السهر على حسن استعمال وسائل النقل والحفاظ عليها.
- إعداد مخطط نقل الموظفين والسهر على تنفيذه.
- إعداد رخص استعمال السيارات المهنية.
- إعداد الحالات اليومية لاستعمال السيارات.

**- فرع المطعم: ويقوم ب:**

- تسيير وتنسيق مجموع أنشطة المطعم المتعلقة بالتموين وتحضير وجبات الإطعام.
- توجيه الجهود نحو تحقيق العمليات بأقل تكلفة ممكنة واجتناب التبذير.
- مراقبة نظام المطعم بالاشتراك مع طب العمل.

**- فرع المنقولات: ويقوم ب:**

- تسيير أنشطة التسيير اليومية للمؤسسة.
- تقديم وصلات البنزين.

**ب- دائرة التكوين :** تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءات، تتكون من:

**1- مصلحة التكوين:**

تتم مصلحة التكوين باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم إلى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية من أجل تدريب اليد العاملة وتحسين مستوى الكفاءات لجعلها أكثر كفاءة وخبرة وقدرة على أداء العمل، وكذلك تنظيم وتسيير المتربصين من التكوين المهني والطلبة الجامعيين، وتقوم أيضا ب:

- المساهمة في تحديد احتياجات المؤسسة من تكوينات ومناهج بيداغوجية.
- تنفيذ مخطط التكوين.
- متابعة تحقيق البرامج المطبقة والوسائل البيداغوجية وكذا الامتحانات
- تنشيط اجتماعات المكونين.
- مراقبة التكوين التقييم البيداغوجي.
- مراقبة سريان مختلف عمليات التكوين الداخلية والخارجية.
- متابعة تكون الموظفين.
- المساهمة في تكوين المؤطرين للمحافظة على نظام الجودة.

**2- مصلحة تسيير المهارات:**

تتم مصلحة تسيير المهارات بدراسة ومتابعة ملف وسير العمال من تكوين والمهارات المهنية الخاصة بكل عامل.

## ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة

يسيرها مدير المالية والمحاسبة، من مهامه ما يلي:

- يساهم ويعمل على الحفاظ على المؤسسة من الناحية المالية.
- مراقبة ميزانية المؤسسة باستمرار.
- مراقبة ودراسة الملفات الخاصة بعمليات الشراء.

تعتمد مديرية المالية والمحاسبة في عملها على نصوص قانونية وتنظيمية خاصة قانون المالية، القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون البنوك وقانون الإجراءات الجزائية، حيث تعتمد في تسيير فروعها بناءً على هذه القوانين والسهر على الإطلاع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصل الشركة بصفة دورية.

كما أن اهتمام هذه الوظيفة ينصب على توليد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية، وكذلك تسجيل وتلخيص المعاملات التي تتم سواء كانت من الداخل أو الخارج وتتجزأ هذه المديرية إلى ثلاثة دوائر هي:

## أ- دائرة المحاسبة:

التي تتضمن مصلحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة.

1- مصلحة المحاسبة: تهتم بالعمليات المحاسبية وفقا لأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات.

- قسم المشتريات: يختص قسم المشتريات بمختلف أوجه الإنفاق التي تنفقها المؤسسة، بمعنى آخر يهتم برصد وتسجيل التدفقات التي تخرج من المؤسسة والتي تدعى المدفوعات، حيث يقوم هذا القسم بالتقييم المحاسبي عن طريق تطبيق المحاسبة العامة وفقا للمخطط المحاسبي وذلك بعد حصوله على الفاتورة الخاصة بالشراء، كما يختص بتسجيل المشتريات والمصاريف التي تتعامل بها المؤسسة.

- قسم المبيعات: يختص قسم المبيعات بتسجيل كل العمليات التي تنتج مدخولا للمؤسسة وهذا وفقا لأساليب المحاسبة العامة المتعارف عليها.

ب- دائرة المالية: والتي تتضمن أيضا بدورها مصلحة واحدة وهي مصلحة المالية.

1- مصلحة المالية: تهتم بجميع نفقات المؤسسة، حيث لها قسم يدعى الصندوق يقوم بالتسديد الفوري لبعض العمليات كالتسبيقات عن الشراء، كما تقوم هذه المصلحة بدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك بتحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

## ج- دائرة تسيير الميزانية:

تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر الموجودة على مستوى مديرية المالية والمحاسبة، وهذا راجع إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في البرمجة، التخطيط والمتابعة، وكل ذلك تقييم الأداء داخل مختلف المصالح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا

الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم متفتح على جميع الأقسام داخل المؤسسة، وعند تقدير الميزانية هناك ثلاث عوامل يرتكز عليها:

- البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي.
- الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون.
- الخبرة والتجربة المكتسبة في ميزان التخطيط والبرمجة من طرف إطارات المؤسسة بعد وضع الميزانية بجميع الفروع، وتكون مرفقة بتقارير من طرف إطارات المؤسسة وفي نهاية السنة يتم مقارنة ما تحقق وما كان مخطط له.

#### رابعا: مديرية الاستثمارات

يسيرها مدير الاستثمارات، وتتكون من دائرتين هما:

- أ- دائرة دراسة وتخطيط الاستثمار: تقوم هذه الدائرة بدراسة المشاريع التي تنوي المؤسسة القيام بها وذلك من كل الجوانب التطبيقية ثم إما القبول أو الرفض.
- ب- دائرة إنجاز المشاريع ومتابعتها: بعد أن تقوم دائرة الدراسة والتخطيط بقبول المشروع فإنها يأتي دور دائرة إنجاز المشاريع، التي ستعمل على تنفيذ المشروع وتجهيزه ليصبح جاهز للخدمة.

#### خامسا: مديرية الصيانة

يسيرها مدير الصيانة ومن مهامه:

- يضمن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من آلات ومعدات ووسائل...
  - السهر والعمل على حسن سير المؤسسة وتطوير الإنتاج.
  - القيام بتسيير المؤسسة في حالة غياب المدير العام.
  - القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيئات التابعة له
- تهتم مديرية الصيانة بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يمتلكها المصنع ويستعملها في نشاطه، كما تغطي كل أعمال الصيانة العامة لجميع المرافق وتتم أعمال الصيانة على مرحلتين: المراقبة قبل حدوث العطب وإصلاح العطب بعد حدوثه.

وتتكون هذه المديرية من الدوائر والمصالح التالية:

#### أ- مصلحة مكتب المناهج التقني :

يتمثل دورها في برمجة وإصلاح مختلف الأعمال بتخطيط كيفية التدخل ومواقع التدخل ومعالجة كل ما له علاقة بالتقنيات، ومراقبة طرق العمل وإنشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملية.

ب- دائرة الميكانيك: مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في الشركة، وإعطاء أعمال الصيانة لجميع المرافق وتكون من:

- 1- مصلحة ورشة الصيانة: تتمثل مهمته في تصليح الآلات العاطلة.
  - 2- مصلحة المنطقة 100: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 100 التي يتم فيها استخراج المواد الأولية وسحقها.
  - 3- مصلحة المنطقة 200: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 200 التي تعتبر حساسة جدا حيث يوجد بها الفرن والذي يتم فيه خلط المواد الأولية على درجة حرارة عالية.
  - 4- مصلحة المنطقة 300: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 300 .
  - 5- مصلحة المنطقة 400: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 400 التي يتم فيها طحن مسحوق الكلس وتضاف إليه باقي المواد الأولية وبعدها يتم تخزينه.
- ج- دائرة المنافع: تتكون من مصلحتين:

- 1- مصلحة المنافع: تهتم هذه المصلحة بصيانة التجهيزات الخاصة بالإنارة الداخلية، التبريد ومتابعة مضخات المياه وضغوطات الهواء وآلات الغاز من خلال وقايتها، تنظيفها وتصليحها.
  - 2- مصلحة التسرب والبساط الناقل: تهتم هذه المصلحة بصيانة البساط الناقل للمواد الأولية من الحجر إلى المصنع والمادة النصف مصنعة من عملية الإنتاج.
- د- دائرة الكهرباء: تقوم هذه الدائرة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المؤسسة وتتكون من مصلحتين:
- 1- مصلحة التجهيزات واللواحق: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية للتجهيزات واللواحق.
  - 2- مصلحة منطقة 300/200 الكهرباء: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 300/200.

#### سادسا: مديرية الإنتاج

يسيرها مدير الإنتاج ومن مهامه:

- يضمن الحفاظ على مستوى المؤسسة ونوعية المنتج "مادة الإسمنت".
- السهر والعمل على حسن سير عملية الانتاج وتطويرها.
- القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيئات التابعة له.

تتمثل وظيفتها في الإطلاع على القواعد المتعلقة بالإنتاج حيث تهتم بتتبع طرق الإنتاج وتتضمن المصالح والدوائر

التالية:

- أ- مصلحة الصيانة العامة : مهمتها القيام بجميع أعمال الصيانة العامة بالمؤسسة وتوزيع مياه الشرب والمياه الخاصة بالاستعمالات الصناعية وصيانة مضخات المياه إلى جانب القيام بتنظيف كل المصالح التقنية بالمؤسسة.
- ب- دائرة الإنتاج: وتتكون من عدة مصالح نذكر منها:
- مصلحة التصنيع : يهتم بصناعة الإسمنت منذ دخول المواد الخام إلى غاية تحويلها نهائياً إلى إسمنت.
- ج- دائرة الإسمنت والإرسال: تهتم هذه الدائرة بإرسال الإسمنت بعد صنعه وتحويله، وتتضمن مصلحتين هما:
- 1- مصلحة المنطقة 500: في هذه المصلحة يتم ملأ الأكياس بالإسمنت وكذلك عملية سكب الإسمنت من أجل تعبئة الشاحنات المخصصة لذلك وإرسالها إلى الزبائن والتي تعد هذه آخر مرحلة في عملية الإنتاج.
- 2- مصلحة الإرسال : تهتم هذه المصلحة بإرسال المنتج إلى المستهلك وذلك وفق متطلبات السوق ومراكز التوزيع.
- د- دائرة كلانكار (Klinker) : يتم في هذه الدائرة متابعة مادة الكلانكار.

#### سابعاً: مساعد الأمن

يسيرها مساعد الأمن الذي يشرف على عملية الحراسة ومختلف أعمال الأمن الصناعي وذلك بمساعدة رئيس المصلحة وعدد من أعوان الأمن المختصين في هذا الميدان ويتمثل دورها في المحافظة على أمن المؤسسة، والعمل عن طريق حملات التوعية وتقديم النصائح والإرشادات عن الأخطار التي يمكن أن تعترضهم، كما تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والواقيات (ألبسة الوقاية) التي تحث العمال بضرورة ارتدائها، بالإضافة إلى ضمان أمن الورشات وإعلام العمال عن الاجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث معين (حريق، حادث عمل، ...).

#### ثامناً: مديرية التموين

يسيرها مدير التموين والتخزين، تتمثل مهامها أساساً في اقتناء المواد والسلع الضرورية للمؤسسة، ومختلف ما يتعلق بالمقاولات والخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة وما يتطلب إبرامها لعقود الصفقات سواء من الطرف الداخلي أو الخارجي حيث تقوم بتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من سلع ومعدات سواء من داخل الوطن من خلال عمليات الشراء المحلي أو من خارج الوطن عن طريق الاستيراد، وتتكون هذه المديرية من:

أ- دائرة الشراء المحلي: بعد تلقي مديرية التموين المعلومات عن نوع السلع أو المعدات المراد شراؤها فإن مديرية التموين بدورها تعطي الأمر لهذه الدائرة ويتم إخبارها بكل التفاصيل للقيام بإجراءات الشراء، وأول ما يلفت نظرها هو جودة المنتج وأيضاً السعر والمواصفات المطلوبة، أما عملية الشراء فتتم وفق إجراءات إدارية معينة.

ب- دائرة الشراء من خارج الوطن (الاستيراد): يستورد مصنع الاسمنت مختلف الاحتياجات الغير متوفرة على المستوى الوطني من آلات ومعدات، ويراعي بصفة مستمرة في عملية الاستيراد امتياز الشركة المنشأة للمصنع "FLS SMIDTH".

ج- دائرة تسيير المخزونات : بعد شراء واستقبال المواد التي تم شراؤها من دائرة الشراء فإنه تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدى بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية، حيث يجرر محضر استلام بحضور المكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون هذه الدائرة من :

- مصلحة تسيير المخزونات.

- مصلحة التخزين.

### تاسعا: مديرية المواد الأولية والعتاد المتنقل

يسيرها مدير المواد الأولية والعتاد المتنقل تقوم هذه المديرية بمهمة متابعة سير المواد الأولية والعمل على صيانة العتاد المتنقل، وتتضمن دائرتين هما:

أ- دائرة المواد الأولية: تهتم هذه الدائرة باستخراج المواد الأولية حتى وصولها إلى التحويل بالمقادير والمقاييس اللازمة وتنقسم إلى مصلحتين:

1- مصلحة التكسير والسحق: التي تقوم باستخراج المواد الأولية من الحجر والقيام بتكسييرها وسحقها.

2- مصلحة الاستقبال: التي تقوم باستقبال ما تم تكسييره وسحقه من المواد الأولية وتقوم بتحويله.

ب- دائرة العتاد المتنقل: مهمة هذه الدائرة السهر على صيانة وتصليح العتاد المتنقل من سيارات، شاحنات، آلات حفر وغيرها، وتنقسم إلى مصلحتين:

1- مصلحة مكتب المناهج: يتمثل دور هذه المصلحة في برمجة عمليات الإصلاح ومراقبة فرق العمل ووضع تقارير لمختلف الحالات.

2- مصلحة تصليح العتاد المتنقل: تقوم هذه المصلحة بعملية التصليح بناءً على نوع العتاد والعطب وذلك في ورشات متخصصة.

### عاشرا: مديرية التسويق

يسيرها مدير التسويق، من مهامه ما يلي:

- وضع برنامج خاص بتوزيع مادة الإسمنت.

- نقل وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحن الإسمنت.

- تحضير ودراسة عقود الزبائن.

- يراقب ويقوم يوميا بمقارنات بين الكميات المشحونة والفواتير.

- حل المشاكل الخاصة بالزبائن واستقبال شكواهم.

يتم على مستواها بيع الإسمنت حيث تحتوي على دائرة، مصلحة وثلاثة أقسام هي:

أ- قسم الفوترة: مهمته استقبال الزبائن يوميا وتحرير الفواتير الخاصة بهم ثم تحرير أسعار التسليم، وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.

ب- قسم التغطية: مهمته رصد ومراقبة كمية السلع التي خرجت من قسم المبيعات لمدة 15 يوما للزبائن المتعاملين على أساس التسديد لأجل.

ج- قسم المبيعات: مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها ويقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على الزبائن، ويرتبط خاصة مع المصالح التالية: المحاسبة، الميزانية والإنتاج.

ويتم بيع الإسمنت بإتباع الخطوات التالية:

- البيع عن طريق التعاقد (العقد).
- البيع بالفاتورة.
- البيع عن طريق الشيك.



المطلب الثاني: تحليل أهم متغيرات وأساليب بيئة العمل بمؤسسة الإسمنت

تعمل مؤسسة الاسمنت على توفير البيئة المناسبة للعمل، آخذة بعين الاعتبار كل الجوانب التي يمكن أن توفر مناخ ملائم للعمل، واضعة كل وسائل الوقاية من حوادث العمل إلى جانب تركيزها على الجانب المادي وهو الأجر وكل التعويضات والمنح التي يمكن للعامل الحصول عليها في هذه المؤسسة، إضافة إلى تقديمها لمجموعة من المزايا الاجتماعية كالنقل الى مكان العمل والإطعام وغير ذلك من المزايا، بالإضافة إلى تركيزها على عامل تحفيز الموظفين من ترقية وتقدير للجهود، والتي سيتم الفصل في كل عنصر منها كالآتي<sup>1</sup>:

الفرع الأول: الوقاية من حوادث العمل

تقوم المؤسسة بتوفير وسائل عدة في مواقع العمل الخاصة وفي الورشات، وهذا بهدف الوقاية من مخاطر التي يمكن أن تنجم بسبب العمل ولتحقيق الأمن والسلامة المهنية اذ نجد أن هذه المؤسسة موفرة جملة من الوسائل وهي<sup>2</sup>:

- الخوذة والقناع الواقي ضد الغبار.
- القفازات وبدلة العمل وأحذية الأمان.
- مطفآت الحرائق.
- نظارات الأمان.
- لوائح الإنذار التي تهدف الى تبليغ العمال بأماكن الخطر التي يرجى تفاديها خاصة في تلك الأماكن التي فيها محركات وآلات تشكل خطرا على العمال وكذلك المرتفعات، ومثل هذه الأماكن لا بد من وضع لوائح الإنذار فيها لضمان تبليغ العمال بوجود خطر وبالتالي تفادي أي حادث وأذى للعمال.
- تزويد المكاتب بمكيفات الهواء بشكل يسمح بتلطيف الجو والتقليل من دخول الغبار إليها، ومنه توفير جو مريح للموظفين والمسؤولين للعمل بشكل أفضل.
- الحملات التحسيسية والدورات التكوينية التي تتم من أجل التحسيس بالمخاطر التي تحيط بالعمال في أماكن العمل وتدعوا لتوخي الحذر أثناء العمل قصد وقوع حوادث العمل.
- توزيع دفاتير الأمان على العمال في فترات متقاربة، وتتضمن هذه الدفاتير للعمال مختلف استعمالها أثناء العمل لتجنب الوقوع في حوادث العمل كما تزود هذه الدفاتير فهم كيفية استعمال المعدات والوسائل قبل وقوع الحوادث وبعدها.

الفرع الثاني: وسائل التدخل والإنقاذ

وهي مجموع الوسائل التي توضع تحت تصرف فريق المركز الصحي الاجتماعي، ويقوم هذا الفريق بالتدخل في حالة وقوع الحوادث مستعملا هذه الوسائل والتي تتمثل في:

- حزام الأمان الذي يستعمل في حالة إنقاذ العمال الذين يقطنون في أماكن يصعب النزول إليها.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد بن عبد الله نور الدين رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2018/04/09.

<sup>2</sup> وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

– مطفأة الحريق.

– أنابيب الحريق.

– قارورة أكسجين الهواء.

– عملية الإسعافات الأولية التي تسمح بتقديم الإسعافات الضرورية للمصاب بمكان وقوع الحادث، كما تتوفر المؤسسة على سيارة إسعاف لنقل العمال المصابين إلى المستشفيات على جناح السرعة في الحالات الخطيرة، كما يقوم مركز المراقبة بتحديد مختلف نقاط الأعطاب والحوادث بصورة سريعة مما يساعد على التدخل الفوري لإصلاح تلك الأعطاب أو لتفادي وقوع حوادث.

### الفرع الثالث: سياسة التعويضات بالمؤسسة

تقدم المؤسسة لكل موظفيها في جميع المستويات الأجر الذي يختلف من فئة لأخرى كما يمكنهم أن يحصلوا على منح متنوعة ومزايا اجتماعية عدة، بالإضافة لنظام الحوافز الذي تهتم به هذه المؤسسة كالاتي:

#### أولاً: الأجر

نجد ضمن المواد الخاصة بالنظام الداخلي لمؤسسة الاسمنت مواد تخص وتوضح الأجر ونجد ضمنها المادة 75 التي توضح بأنه يدفع الأجر للعامل قبل آخر يوم عمل من كل شهر، فتقدم المؤسسة أجورا لموظفيها والذي يختلف من فئة لأخرى، ويتم تحديد هذا الأجر انطلاقا من الأجر القاعدي الذي يقدم حسب سلم النقاط، ويمتد من 100 الى 450 نقطة موزعة على ثلاث فئات كالتالي:

– فئة الإطارات من 220-490.

– فئة أعوان التحكيم من 167 – 215.

– فئة أعوان التنفيذ من 136 – 164 نقطة.

وكل نقطة استدلالية تساوي 141.2775 دج، أما فيما يخص منحة الأقدمية فكل سنة تساوي 1% من الأجر القاعدي، ومنحة الضرر من 5% الى 20% من الأجر القاعدي حسب حجم الضرر، فيما تقدر منحة المردودية حسب كمية الانتاج بحيث نسبة هذه المنحة بين 20 و 100 أي محددة حسب صفق الانتاج.

كذلك تقدم المؤسسة منحة استعمال السيارة الخاصة لأعمال المؤسسة، وتقدم منحة النقل، منحة الخدمة الدائمة، منحة أولاد الشهداء، منحة المسؤولية للإطارات، منحة تقنية، منحة السلة + ساعات العمل الاضافية، وذلك بحساب القيمة القاعدية للساعة الواحدة الذي يتم الحصول عليه بقسمة الأجر القاعدي على ساعات العمل الشهرية، وبعدها تضرب القيمة الموجودة في 50% خلال ساعات العمل الأولى، أو في 75% خلال الساعات المنجزة بعد الساعة 16، و100% بالنسبة لساعات العمل المنجزة في الليل أو أيام الراحة الأسبوعية أو في الأعياد الوطنية.

## ثانيا: المزايا الاجتماعية

**1- النقل:** فيما يخص نقل العمال نجد المادة 86 تتحدث عن هذا الجانب، والتي تنص على أنه في حالة عدم ضمان النقل من طرف الشركة، كل عامل يدفع نفقات تنقله من مقر سكنه الى مكان العمل ذهابا وايابا يتقاضى تعويضا عن ذلك، ويحدد هذا التعويض وكيفية دفعه بواسطة الاتفاقية الجماعية للمجمع.

فتتكفل المؤسسة بنقل الموظفين من خلال توفرها على مصلحة خاصة ومعنية بهذا الجانب وهي مصلحة الوسائل العامة، حيث يتم نقل العمال من 5 خطوط هي:

- سور الغزلان على بعد 5 كلم.
- الهاشمية على بعد 7 كلم.
- البويرة على بعد 30 كلم.
- ديرة وسيدي عيسى على بعد 37 كلم.
- عين بسام على بعد 27 كلم.

والعمال الذين يقطنون خارج هذه الخطوط الخمس فيتحصلون على علاوة النقل محددة حسب القانون.

**2- المركز الصحي:** نجد المادة 140 تنص على طب العمل بأنه هو واجب شرعي يتحمله المستخدم وهذا طبقا للتشريع الساري المفعول، له طابع وقائي واستشفائي، في حين المادة 142 توضح بأن الفحوصات الطبية تكون منظمة دوريا لصالح العمال المخبرين بإجرائها. فنجد المؤسسة توفر:

- فحص دوري وضروري في إطار طب العمل، خاصة بالنسبة للعمال المعرضين لمخاطر الحوادث.
- فحوص طبية غير منتظمة.
- تقديم الإسعافات الأولية في حالة الحوادث.
- النقل الاستعجالي إلى المستشفيات القريبة.

**3- الإطعام:** تقوم مصلحة الوسائل العامة بتسييره حيث أن الوجبات تكون من خلال شراء تذكرة، فتقدم المؤسسة خدمة الإطعام لعمالها وتعمل على توفير الخدمة بشكل أفضل من تجهيزات لازمة وتقديم وجبات متنوعة، كما تقدم منحة للعاملين الذين لا يريدون الحصول على هذه الخدمة وإنما يفضلون الحصول على منحة الإطعام.

**3- مزايا أخرى:** نجد المؤسسة تقدم مزايا مختلفة لموظفيها كالمساعدة على شراء سيارات بالنسبة لإطارات المؤسسة، وتقديم المساعدات في شهر رمضان وفي الأعياد، التعاونية الاستهلاكية و تقديم مواد غذائية في حالة وفاة العامل حيث يتم كل هذا بموافقة الرئيس المدير العام.

## 4- نظام الحوافز:

تدرك المؤسسة أهمية تحفيز موظفيها بالمستويات المختلفة وأنه مصدر لزيادة الأداء وخلق الدافعية لديهم وإبراز قدرات أكبر، ونجد أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تشمل حوافز ايجابية وأخرى سلبية كالآتي:

## أ- الحوافز الايجابية: تنحصر في:

- الترقية: والتي نجدها تعتمد على الأقدمية والكفاءة في تقديمها، وهذا له تأثير الايجابي على العمال فقد تتوفر لديهم الكفاءة والمهارة في الأداء فتكون لديهم فرصة للترقية لكونهم، كما تتوفر لدى أصحاب الخبرة فرصة للترقية بما أنها تأخذ أيضا في الاعتبار عنصر الأقدمية.

- تقدير جهود العاملين: تقتصر المؤسسة في تقدير جهود عاملها على الجانب المادي من خلال توزيع جزء من الأرباح على جميع العاملين مرة في السنة دون تمييز للجهود، وتقدم المؤسسة هدايا في المناسبات والأعياد الدينية.

## ثالثا: التكوين

تتم مؤسسة الاسمنت بتكوين أفرادها في المستويات المختلفة لتأدية المهام بشكل أفضل ومن أجل تحسين مستوى الأداء، فتقوم بتنمية مواردها البشرية التنفيذية وكذا التسييرية، ونجد أن النظام الداخلي لهذه المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار تكوين المورد البشري بها وما نجده بالتوضيح في المادة 102 التي تنص على أن كل عامل ملزم بمتابعة دروس ودورات أو فترات التكوين والتحسين المنظمة في إطار احتياجات المؤسسة، وهذا من أجل تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية التي هي من الضرورات الملحة للاستكمال العادي للمهام المنوطة به.

كما جاء بالمادة 103 أنه يمكن أن تفرض المؤسسة على العمال الذين تسمح مؤهلاتهم أو اختصاصاتهم أن يساهموا بفعالية في أعمال التكوين والتأهيل التي تقوم بها، كوضع البرامج وإعداد المحاضرات والعروض والتكوين في محل العمل إذ تقدم المؤسسة تكوينها عاملها سواء داخليا أو خارجيا والذي يضم تكوين الاطارات على مهارات وفتيات الإدارة والتواصل وتكوين المنفذين على الوقاية من حوادث العمل وكيفية التعامل مع التجهيزات والأدوات.

## المطلب الثالث: تطور عدد العمال بمؤسسة الاسمنت

يتكون العمال بمؤسسة الاسمنت من ثلاث فئات وهي:

— فئة إطارات.

— فئة أعوان تحكم.

— فئة أعوان تنفيذ.

وهذه الفئات تغير عددها عبر سنوات نتيجة عدة أسباب، والجدول الموالي يوضح هذا التغير.

الجدول رقم(02): تطور عدد عمال مؤسسة الاسمنت خلال الفترة 2013- 2018

| السنوات       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|------|------|------|------|------|
| الاطارات      | 154  | 182  | 174  | 171  | 169  |
| أعوان التحكم  | 144  | 127  | 133  | 148  | 146  |
| أعوان التنفيذ | 56   | 39   | 37   | 40   | 40   |
| المجموع       | 354  | 348  | 344  | 359  | 355  |

المصدر: مقابلة مع السيد بن عبد الله نور الدين رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2018/04/09.

نلاحظ أن هناك تغير طفيف لعدد العمال في العام الماضي والعام الحالي، والتي تعود أسباب هذه التغيرات خلال السنوات الخمس لجملة من الأسباب التي قد تؤدي إلى ترك العمل بالمؤسسة كالوفاة أو التقاعد أو التحويل. وقد شهدت المؤسسة عدة غيابات منها ما هو مشروع ومنه ما هو غير مرخص له، كما نجد تعرض العمال لعدة حوادث عمل وعقوبات، وعطل مرضية وأخرى استثنائية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 03 خلال فترات 2016- 2017:

الجدول رقم(03): عدد الغيابات خلال الفترة 2016- 2017

| سبب الغياب | 2017           |       |               |           |            |             | 2016           |       |               |           |            |             |
|------------|----------------|-------|---------------|-----------|------------|-------------|----------------|-------|---------------|-----------|------------|-------------|
|            | عطلة استثنائية | عقوبة | غياب غير مرخص | غياب مرخص | عطلة مرضية | حوادث العمل | عطلة استثنائية | عقوبة | غياب غير مرخص | غياب مرخص | عطلة مرضية | حوادث العمل |
| الثلاثي 01 | 624            | 00    | 1197          | 3352      | 5592       | 104         | 200            | 24    | 3121          | 2312      | 5793       | 392         |
| الثلاثي 02 | 320            | 00    | 1357          | 3196      | 6144       | 288         | 448            | 24    | 1222          | 2432      | 6240       | 1915        |
| الثلاثي 03 | 608            | 158   | 1310          | 2878      | 5800       | 440         | 552            | 104   | 1261          | 2200      | 3752       | 1056        |
| الثلاثي 04 | 680            | 86    | 1349          | 3123      | 6592       | 136         | 640            | 00    | 1344          | 3149      | 5040       | 544         |
| المجموع    | 2232           | 244   | 5195          | 12549     | 24128      | 968         | 1840           | 152   | 5148          | 10093     | 20825      | 3907        |

المصدر: مقابلة مع السيد بن عبد الله نور الدين رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2018/04/09.

من خلال الجدول يتضح أن هناك غيابات مبررة في العمل بمؤسسة الاسمنت والتي قد تكون لتعرض العامل لحوادث عمل، عطل مرضية مثلا، كما نجد هناك غيابات غير مرخص لها دليل على وجود إهمال أو حالة نزاعات بالمؤسسة، كما أن هناك حوادث عمل بالمؤسسة قد تعود لإهمال العامل لقواعد الأمن والوقاية المنصوص عليها بالنظام الداخلي أو تعود ربما لعدم التوعية وعدم كفاءة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حول أساليب العمل والوقاية والأمن، حيث بقراءة الجدول نجد سنة 2016 إجمالي حوادث العمل قد وصل إلى 3907 حادث عمل، بينما في 2017 إنخفض إلى 968 حادث دليل على التوعية وإلتزام العاملين وكفاءة البرامج المقدمة بشكل أفضل، وفيما يخص الغيابات نجد أنها وصلت في 2016 إلى

10093 غياب مرخص له، أما بالنسبة للغيابات غير المرخص لها فقد بلغت 5148، ونجد في سنة 2017 بلغت الغيابات الغير مرخص لها إلى 5195 في حين نجد أن العقوبات قد بلغت في هذه السنة 244 عقوبة.

كما يمكن لعقد العمل أن ينتهي بمؤسسة الاسمنت لعدة أسباب يمكن إبرازها خلال الأربع سنوات الماضية في الجدول الموالي.

الجدول رقم(04): نهاية عقد العمل خلال الفترة 2014-2017

| 2017 | 2016 | 2015 | 2014 |           |
|------|------|------|------|-----------|
| 15   | 67   | 52   | 09   | التقاعد   |
| 00   | 00   | 00   | 02   | الاستقالة |
| 00   | 00   | 00   | 00   | العزل     |
| 00   | 1    | 00   | 00   | التحويل   |
| 00   | 2    | 00   | 00   | الوفاة    |

المصدر: مقابلة مع السيد بن عبد الله نور الدين رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2018/04/09.

يتضح من خلال الجدول أن هناك أسباب تؤدي لنهاية عقد العمل على مقدمتها التقاعد الذي نجده طيلة السنوات الأربع ثم الاستقالة فالتحويل والوفاة، ونجد أن المؤسسة خلال الأربع سنوات الماضية لم تقم بعزل أي موظف بأي مستوى إداري بها.

المبحث الثاني: أشكال الصراعات التنظيمية وواقع التفاوض مع النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت

تضم مؤسسة الإسمنت مجموعة من الموارد اللازمة لسير عملياتها وتحقيق أهدافها، ونجد أن الصراع بين مواردها البشرية يعد أمراً طبيعياً وحتمياً نظراً للتفاعل الموجود بين أفرادها في المستويات المتعددة، سواء بين العاملين أو في الأقسام أو العاملين والإدارة، فهي تأخذ شكل صراعات فردية وأخرى جماعية تحدث في المؤسسة نظير عدة أسباب وظروف. وحل هذه الصراعات يكون بالنظر إلى قانون العمل الذي ينظم العلاقة بين المستخدم والعمال رقم 11/90، حيث تنظم علاقات العمل فهي تحتوي على كل النصوص التي تنظم العلاقات بين المستخدم والمستخدمين. ونجد القانون 02/90 المؤرخ في 6 فيفري 1990 يتعلق بالوقاية من الصراعات الجماعية وتسويتها في العمل وممارسة حق الإضراب، ونجد القانون 04/90 يتعلق بتسوية صراعات العمل الفردية.

المطلب الأول: الصراعات الفردية والجماعية بمؤسسة الإسمنت

مؤسسة الإسمنت كغيرها من المؤسسات التي تحتوي مجموعة من الأفراد التي تتفاعل فيما بينها تربطها علاقات عمل ولها أهداف وطموحات نظير انضمامها لهذه المؤسسة، وهذا التفاعل ومناخ العمل الذي تتواجد به قد يسبب لها حالة عدم الرضا أو الاستياء أو صعوبات وعراقيل لأداء العمل، وجب على المؤسسة التعرف على سلوكيات أفرادها وفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير مناخ مناسب للعمل، تفادياً لحدوث صراعات بين هذه الأطراف.

الفرع الأول: الصراعات الفردية بمؤسسة الإسمنت

إن مؤسسة الإسمنت كغيرها من المؤسسات لا تخلو من النزاعات الفردية فيها، وتعمل هذه المؤسسة على حلها وفقاً لما نص عليه النظام الداخلي لها، والذي نجده قد مس كل الجوانب التي تخص العمل بالمؤسسة والتي وجب احترامها وأي خلل أو تهاون من قبل العاملين سوف يعاقبون عليه وفقاً لما جاء في مواد القانون الداخلي للمؤسسة، فالصراعات الفردية تحل مع المسؤول المباشر للعاملين إلا أنه قد يصل حله إلى مستويات إدارية أعلى، كما قد يقوم العامل باللجوء إلى النقابة العمالية لحل الخلاف.

أولاً: الأخطاء المهنية وأشكالها

أي خطأ أو تجاوز يقوم به العامل سيحاسب عليه ويعاقب عليه، سواء بشكل توبيخ أو فصل أو تنزيل في الدرجة، كما نجد أن صدور قرار تأديبي من المجلس التأديبي سيعلق علاقة العمل مع المؤسسة مثل ما جاء في المادة 94 من القانون الداخلي أن تعلق علاقة العمل للأسباب التالية:

- اتفاق الطرفين المتبادل؛
- عطل مرضية منصوص عليها في التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي؛
- أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في إطارها؛
- ممارسة مهمة انتخابية عمومية؛
- حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي؛

- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة؛
- عطلة بدون أجر بعد موافقة المديرية؛
- ممارسة حق الإضراب.

وتعد عقوبة التسريح انتهاء لعلاقة العمل التي تربط العامل بمؤسسة الاسمنت، فحسب المادة 97 من القانون الداخلي نجد أن على العامل بهذه المؤسسة احترام كل الأماكن والممتلكات، فنجد فيما يخص النقل فانه وفق المادة 85 من النظام الداخلي أنه لا بد على الأعوان المنقولين احترام إرشادات مسؤول الحافلة المعين من طرف هذه المؤسسة وإلا سيتعرض إلى طائلة عقوبات تأديبية، ولا بد من احترام أماكن الإطعام والعلاج ووسائل النقل للشركة أو المخصصة من طرف الشركة والسكنات الوظيفية لإلزامية الخدمة الواقعة في حيز المصنع التي تعتبر أجزاء مكملية لمكان العمل، وهي خاضعة لنفس قواعد الانضباط في مكان العمل.

**تعريف الخطأ المهني:** حسب القانون الداخلي ووفقا لما جاء في المادة 118 فان كل إهمال أو خرق لقواعد الأمن وبصفة عامة كل إخلال بالالتزامات المهنية والانضباط يعد خطأ مهنيا، وحسب المادة 117 فان الإخلال هو كل تصرف يسيء للمؤسسة، ووجب التبليغ عنه من طرف المسؤول خلال 24 ساعة الموالية من ملاحظته.

وحسب المادة 119 من القانون الداخلي فإن الأخطاء المهنية تأخذ المستويات التالية:

**1- أخطاء من الدرجة الأولى:** والذي يتمثل حسب المادة 120 في الأفعال التي تتعلق بخرق العامل لقواعد الانضباط العام وهي:

- التأخر لأكثر من 4 ساعات في الشهر؛
- الخروج بدون رخصة؛
- أخذ حمام قبل ساعة الخروج؛
- عدم احترام السلم التسلسلي (المسؤول التسلسلي)؛
- الانقطاع عن العمل بدون مبرر مقبول؛
- الأفعال ذات الطبيعة الفوضوية؛
- ترك أماكن العمل؛
- الخروج قبل الوقت؛
- عدم ارتداء بدلة العمل؛
- إخراج الأدوات والعتاد الأخر بدون رخصة كتابية؛
- إهدار الوقت بسبب نسيان الأدوات؛
- الأكل خارج الوقت المحدد؛
- جمع الأموال بدون ترخيص؛

– القيام بأعمال البيع داخل المصنع.

كل ما سبق ذكره يعد خطأ مهنيا من الدرجة الأولى.

## 2- أخطاء من الدرجة الثانية:

تعد أخطاءً من الدرجة الثانية تلك الأفعال التي يرتكبها العامل عن غفلة أو إهمال وتتمثل في الأخطاء التالية حسب المادة 121:

– تكرار أخطاء من الدرجة الأولى خلال نفس السنة؛

– كل فعل يلحق ضرراً بأمن المستخدمين؛

– الأفعال التي تلحق خسائر مادية بأموال الشركة أو بالغير؛

– عدم مراعاة قواعد الأمن؛

– رفض الامتثال لإجراء الفحص الطبي (النظامي والدوري، الداخلي أو الخارجي)؛

– التصرف ذو الطابع الفوضوي المعرقل للسير الحسن للمؤسسة؛

– المشادات التي تسبب استنكار داخل المؤسسة؛

– النوم أثناء أوقات العمل؛

– رفض تنفيذ عمل عادي أو ساعات إضافية؛

– رفض المشاركة في الدورات التكوينية؛

– تبليغ وثائق المصلحة للغير؛

– إصاق الإعلانات والمذكرات بدون تأشيرة المديرية أو ممثلي العمال أو المندوب النقابي؛

– رفض الخضوع لنظام العمل الإلزامي؛

## 3- أخطاء من الدرجة الثالثة:

وفقاً للمادة 122 من النظام الداخلي فإنه علاوة على الأخطاء الجسيمة التي يعاقب عليها التشريع الجزائي والتي ترتكب أثناء العمل، تعد أخطاءً من الدرجة الثالثة الأخطاء الجسيمة المحددة في المادة 73 من قانون 11/90:

– إذا رفض العامل بدون عذر مقبول تنفيذ التعليمات المرتبطة بالتزاماته المهنية أو التي قد تلحق أضراراً بالمؤسسة والصادرة من السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء الممارسة العادية لسلطاته؛

– إذا أفشى معلومات مهنية تتعلق بالتقنيات والتكنولوجيا وطرق الصنع والتنظيم أو وثائق داخلية للهيئة المستخدمة إلا إذا أذنت السلطة السلمية بها أو أجازها القانون؛

– إذا شارك في توقف جماعي أو تشاوري على العمل خرقاً للأحكام التشريعية الجاري بها العمل في هذا المجال؛

– إذا قام بأعمال العنف؛

– إذا تسبب عمدا في أضرار مادية تصيب البنايات، المنشآت، الآلات، الأدوات، المواد الأولية والأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل؛

– إذا تناول الكحول أو المخدرات داخل أماكن العمل.

ثانيا: العقوبات المترتبة عن الأخطاء المهنية

حسب ما جاء في المادة 124 بالإضافة الى العقوبات المحددة في التشريع الجزائي الساري، كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري أحل بالواجبات المهنية أو قام بمخالفة الأحكام التشريعية والتنظيمية المرتبطة بعلاقات العمل تكن معاقبته بإحدى العقوبات التالية:

– إنذار شفوي؛

– إنذار كتابي.

– توبيخ؛

– التوقيف عن العمل من 01 إلى 03 أيام؛

– التوقيف عن العمل من 04 إلى 08 أيام؛

– التوقيف عن العمل من 09 إلى 15 أيام؛

– التخفيض من الرتبة بصفة تأديبية؛

– التسريح عن العمل بدون إشعار مسبق ولا تعويض.

وهذه العقوبات تنطبق على كل الموظفين بالمؤسسة مهما كان مستواه ومكانته فيها، وبالتالي تطبق بعدالة على الكل ودون تمييز، فيتم توبيخه أو توقيفه عن العمل لمدة معينة أو التخفيض من رتبته كعقاب على الخطأ الذي قام به وقد يتم تسريحه دون أي تعويض، وهذا حسب حجم الخطأ المرتكب، ومنه يمكن التفصيل في العقوبات حسب الدرجة كالتالي:

### 1- الخطأ المهني من الدرجة الأولى

يتعرض العامل عند ارتكابه خطأ مهني من الدرجة الأولى الى عقوبات حدتها المادة 115 إلى عقوبات تأديبية متمثلة في:

– إنذار شفوي؛

– إنذار كتابي؛

– توبيخ؛

– توقف عن العمل من 10 إلى 30 أيام.

وهذه العقوبات تنطبق على الجميع دون استثناء بمجرد ارتكابه أحد الأخطاء المهنية السابقة الذكر.

### 2- الخطأ المهني من الدرجة الثانية

توضح المادة 125 العقوبات المترتبة عن ارتكاب الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية أيضا، فيتعرض مرتكب هذه

الأخطاء إلى عقوبات متمثلة في:

توقيف عن العمل لمدة 04 إلى 08 أيام.

### 3- الخطأ المهني من الدرجة الثالثة:

أما مرتكبي الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة فيتعرضون إلى عقوبات تتمثل في:

– التوقيف عن العمل لمدة 09 إلى 15 يوم؛

– التخفيض في الرتبة بصفة تأديبية؛

– التسريح عن العمل بدون إشعار مسبق ولا تعويض.

ونجد حسب المادة 26 من القانون الداخلي للمؤسسة أن الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى والثانية هي من اختصاص مديرية الموارد البشرية وهذا بعد اقتراح المسؤول المباشر ليحددها مدير المؤسسة، ومهما كانت رتبة المخالف لا بد من الإعلام على مخالفته من قبل المسؤول المباشر وعدم الإبلاغ عنها أو عدم اتخاذه للتدابير التأديبية ضد المرتكب فستحسب في ذمته، أما الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة فهي تخضع إلى رأي مجلس التأديب بمؤسسة الإسمنت، بعد إبلاغ التقرير الذي يقدمه المسؤول المباشر وكذا اقتراح الذي يوصي به بشأن العقوبة التي يراها مناسبة، ونجد أن من صلاحيات مجلس التأديب النظر في جميع الحالات المخلة بالانضباط في العمل التي تؤدي إلى اقتراح جزاء من الدرجة الثالثة، وكذا اقتراح جزاءات تأديبية طبقا لما ورد في النظام الداخلي.

### ثالثا: أمثلة عن الصراعات الفردية بمؤسسة الإسمنت

تحدث في مؤسسة الإسمنت صراعات فردية لعدة أسباب لكن يتم حلها مباشرة مع المسؤول المباشر حيث يقدم العامل شكواه إلى مسؤوله المباشر وإذا لم يحل موضوع النزاع فيوجهه إلى مستوى أعلى إلى أن يصل إلى المدير العام، وإذا لم يتم حله فانه سيتوجه في مفتشية العمل التابعة لسور الغزلان، حيث يرفع العامل شكوى فتستدعي المفتشية الطرفين وتحاول الإصلاح بينهما على مستوى مكتب المصالحة الموجود على مستوى الولاية، فيطرح المشكل ويحضر العامل وممثل الشركة فعندما تقبل الشركة طلب العامل يتم وضع محضر مصالحة يقدم للطرفين على أساس أن المشكل تم حله.

أما في حالة ممثل الشركة يرفض طلب العامل هنا لجنة المصالحة تضع محضر عدم المصالحة والذي هو وثيقة تبين عدم الوصول إلى حل وعدم المصالحة بين الطرفين المتنازعين، هنا يتوجه العامل بطلبه للمحكمة والتي لا يستطيع أن يتوجه لها إلا بوجود هذا المحضر الصادر عن مكتب المصالحة، هنا تقوم المحكمة بحل النزاع بالنظر إلى ما ينص عليه قانون العمل حيث يقوم بالنظر لآراء الطرفين ثم النظر إلى النقطة المتنازع عليها ليقوم بإسقاطها على ما يوافقها في قانون العمل ويطبق ما جاء في قانون العمل، هذا بالنظر إلى ما جاء في الاتفاقية الجماعية للعمل والقانون الداخلي اللذان وجب توافقهما مع قانون العمل، وفي حال عدم توافقهما مع ما جاء به قانون العمل فانه سيتم تعديلهما وفقا له.

وعليه مؤسسة الإسمنت تحل النزاعات الفردية وفقا لما ذكر سابقا إلا أن المؤسسة كل نزاعاتها الفردية تم حلها مباشرة أي مع المسؤول المباشر بتلبية طلب العامل، إلا في سنة 2003 حيث تم حالة القضية إلى المحكمة حيث قامت مؤسسة الإسمنت بمنح مزايا للمتقاعدين ابتداءً من 3 جانفي 2003، وهنا طالب أحد المتقاعدين (أ) قبل هذا التاريخ

بالحصول على هذه المزايا إلا أنه تم رفض طلبه من قبل المؤسسة، فقام هذا المتقاعد برفع شكوى إلى مفتشية العمل على مستوى سور الغزلان ولكن لم تتمكن من تحقيق المصالحة فقام برفع شكواه على مستوى المحكمة والتي نظرت في النزاع لتقوم في الأخير برفض الطلب<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الصراعات الجماعية بمؤسسة الاسمنت

مؤسسة الاسمنت كغيرها من المؤسسات تتعرض إلى صراعات تنظيمية جماعية، وتحاول حلها قبل تفاقمها وخروجها عن السيطرة وذلك من خلال اعتمادها على التفاوض الجماعي مع النقابة العمالية، فترى من خلاله مطالب العاملين وتحاول تحقيقها إما مباشرة أو تقدم وعود في ذلك، لهذا نجد أن المؤسسة لم تتعرض لحدوث إضراب بها على مدى سنوات نشاطها وذلك لفاعلية التفاوض في حل النزاعات الجماعية بها وفي الوقت المناسب، فهناك طلبات تعرض على مستوى مديرية الموارد البشرية، أما فيما يخص النزاعات فيتم التفاوض مع المديرية العامة ويتم تناول النقاط المتنازع عليها ويتم الوصول إلى اتفاق حول موضوع النزاع كما قد تعدل الاتفاقية الجماعية وهذا التعديل لا يكون إلا بوجود النقابة العمالية لكل فرع من فروع المؤسسة والمديرية العامة للمجمع المتواجد مقرها بمفتاح، إذ نجد من بين المواضيع المتنازع عليها

مثلا:

– تحسين الأجر.

– أجر المرأة، مثلا حصولها على أجر نظير عدم عمل زوجها.

– التعويض عن السلة.

فالنزاعات الجماعية تحل من خلال المفاوضات إدارية بين الأطراف المعنية دون تدخل النقابة أو قد يتم اللجوء إليها فيحال عدم حدوث اتفاق، كما قد تكون هذه المفاوضات كل ثلاث أشهر للنظر في أوضاع العاملين في المصالح والمديريات المختلفة إذا هناك مشاكل ومطالب فالهدف هو تفادي النتائج السلبية للصراعات الجماعية على رأسها الإضراب، حتى إذا تطلب الأمر تعديل الاتفاقية العمل فالمهم تحقيق مطالب العاملين، إذ نجد أنه إذا كان المشكل بسيط فانه يحل على مستوى شركة الاسمنت بالتفاوض بين المديرية العامة والنقابة العمالية ومثال ذلك النزاعات الجماعية القائمة حول الإطعام وظروف العمل، أما إذا كان الأمر كبير كتنغير الأجر والزيادة فيه مثلا أو أمر يكون ضد ما جاء في الاتفاقية الجماعية للعمل فان حل هذا النزاع يكون على المستوى الوطني من خلال عقد تفاوض يجمع مدير المجمع ونقابة مؤسسة الاسمنت وحضور النقابات العمالية لباقي المجمعات ليتم الوصول إلى حل واتفاق وتعديل اتفاقية العمل الجماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد كمال يزيد، مستشار قانوني لشركة الاسمنت، يوم 2018/04/19.

<sup>2</sup> بوجناح مريم، نائبة مدير الموارد البشرية ومستشارة قانونية سابقا، يوم 2018/04/19.

## أولاً- أحكام ومواد الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الاسمنت حول نزاعات العمل الجماعية

كما ذكرنا سابقا فان نزاعات العمل الجماعية على مؤسسة الاسمنت تحل وفقا للقانون 02/90 ووفق ما تتضمنه الاتفاقية الجماعية للعمل المبرمة بين مؤسسة الاسمنت والنقابة العمالية، والتي توضح وتبرز كيفية تسوية النزاعات الجماعية والوقاية منها وممارسة الحق في الإضراب كما يلي<sup>1</sup>:

**1- معالجة النزاعات الجماعية:** يعد نزاعا جماعيا في العمل كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، ولم يتم تسويته بين العمال والمستخدم، ويتم معالجة هذه النزاعات وفقا للقانون 02/90 المؤرخ في 6 فيفري 1990 وفق ما جاءت به الاتفاقية الجماعية التي يتعهد أطرافها احترام كل الإجراءات القانونية فيما يخص التسوية والوقاية من خلافات العمل.

**2- الوقاية من النزاعات:** يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية، وهذا ما نلمسه في مؤسسة الاسمنت التي تقوم بعقد مفاوضات جماعية تبحث فيها عن نقاط الاختلاف والمشاكل المرتبطة بالعمال بهدف حلها وتفادي حدوث إضراب، والتعرف على طلبات النقابة العمالية المرتبطة بإحياء حفلات وتكريمات في مناسبات مختلفة والتي تناقش على مستوى مديرية الموارد البشرية التي تسعى هذه الأخيرة لتبليتها وتقديم المساعدة اللازمة والدعم الكافي تجنباً لوجود نزاع والتي تكون دورية، وفي حال إذا وجد نزاع واختلاف بين الطرفين أي المستخدم والعمال يباشر المستخدم وممثلو العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الاتفاقية أو العقود من خلال اعتماد التفاوض الجماعي<sup>2</sup>.

وعليه فان النزاعات الجماعية التي تتم داخل وحدة من وحدات المؤسسة تعالج على مستوى:

- مديرية الوحدة كطرف ويمثلها مدير الوحدة الذي يعد مؤهلاً شرعاً لتمثيل المؤسسة، ومثلي العمال كطرف آخر.
- إذا كان القرار المزمع اتخاذه يتجاوز صلاحيات مدير الوحدة هنا يرفع إلى المديرية العامة التي تتكفل بحل النزاع مع النقابة العمالية.

**ثانياً: ممارسة حق الإضراب:** إذا استمر الخلاف بعد استنفاد إجراءات المصالحة والوساطة وفي حال غياب طرق أخرى للتسوية، يمارس حق العمال في اللجوء إلى الإضراب وفقاً للشروط والكميات المحددة في قانون العمل<sup>3</sup>، ولا بد من الإعلام المسبق باحتمال التوقف عن العمل للمستخدم بعد إعلامه بنقاط الاختلاف.

فيوافق على اللجوء إلى الإضراب عن طريق الاقتراع السري، وتكون الموافقة بأغلبية العمال المجتمعين في جمعية عامة تضم نصف عدد العمال الذين تتكون منهم جماعة العمال على الأقل.

<sup>1</sup> القانون رقم 02/90 مؤرخ 6 فبراير 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية، العدد6، الصادرة في 7 فبراير 1990، ص:231.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد مزهود.م مدير مديرية الموارد البشرية، يوم 2018/04/19.

ونجد أن مؤسسة الإسمنت لم تتعرض للإضراب طيلة نشاطها وهذا لعملها وفقا لأحكام قانون العمل واعتماد اتفاقية جماعية ونظام داخلي يتوافق وينسجم مع قانون العمل، فهي دائما تعمل على الوقاية من نزاعات العمل الفردية بحلها على مستوى المصلحة المعنية أو نزاعات العمل الجماعية من خلال عقد جلسات تفاوض مع ممثلي العمال بصفة دورية ومناقشة نقاط النزاع والاختلاف والوصول إلى حل يرضي العمال بصفة خاصة.

### المطلب الثاني: أشكال التفاوض بمؤسسة الإسمنت

يحتل التفاوض الإداري بأهمية بالغة في مؤسسة الإسمنت، لكونه أداة لحل النزاعات الجماعية والخلافات ما بين الأقسام، كما يتم اعتماده بهدف تفادي الدخول في الصراعات أو تفادي تفاقم الصراع وخروجه عن سيطرة الإدارة ودخولها في أمور سلبية خاصة بالإضراب، ونجد أن التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة يكون إداريا أو تجاريا كالاتي<sup>1</sup>:

➤ تفاوض بين مديرية الموارد البشرية ورؤساء المصالح التابعة لها للنظر في مدى سير البرامج لكل مصلحة والتعرف على انشغالات ومشاكلها، ومنه وضع البرامج وعرض الآراء والأفكار للتوصل إلى حل واتفق حول ما تم طرحه من انشغالات مثلا مصلحة التكوين فيما يخص البرنامج التكويني مدى نجاعته أو العمل على تعديله، ويكون هذا التفاوض بصفة دورية بهدف التعرف على المشاكل والانشغالات وحلها مباشرة قبل خروجها عن السيطرة ولحد المرغوب فيه.

➤ تفاوض بين المديرية العامة ومديرية الموارد البشرية كل 15 يوم إلى 20 يوم باعتبار المديرية المسؤولة على توفير وتنمية المورد البشري والذي هو أهم مورد بالمؤسسة وتعمل على توفيره بشكل مناسب لأداء العمل وتوفيره بالكم والنوع المطلوب بكل مديريات ومصالح المؤسسة، فيتم من خلال التفاوض طرح أسئلة من قبل المديرية العامة على مدير مديرية الموارد البشرية على كل الأنشطة الملزم بأدائها كالبرنامج التكويني مثلا والتعرف على مدى التقدم في برامجه وفيما تكمن انشغالاته وانشغالات المصالح التابعة له.

➤ تفاوض بين المديرية العامة والمديريات الأخرى بالمؤسسة من مديرية الموارد البشرية والإنتاج والتسويق وغيرها، ويكون بصفة شهرية للتعرف على انشغالات والمشاكل الموجودة بكل مصلحة أيضا يتم التحاور حول تقدم البرامج والسير الحسن للأعمال ما يسمى بمجلس التنسيق المؤسسي، تقدم فيه التعليمات وتعالج فيها المشاكل العالقة على مستوى كل مديرية.

➤ يتم التفاوض بين مديرية الموارد البشرية ونقابة العمال بالمؤسسة يتم فيها طرح مطالب العاملين والتي تمثلهم النقابة كما تطرح بأفكارها حول ما تريد أن تقوم بها في مناسبات معينة وتطلب الدعم من المديرية مثل:

- تنظيم 8 مارس، تكريمات تريد تقديمها في الفاتح من شهر ماي بمناسبة عيد العمال، أو حول العمرة وتنظيم رحلات وغير ذلك.

فتقوم المديرية بالتأكيد على تنفيذ الموضوع مباشرة أثناء نهاية جلسة التفاوض أو تقدم وعود بالتنفيذ.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مزهود.م مدير مديرية الموارد البشرية، يوم 2018/04/19.

➤ مفاوضات جماعية بين النقابة العمالية والمديرية العامة لعرض مطالب العاملين مثل مطالب حول الترقية وشروط العمل وظروفه، وهنا يتم العمل على تلبيتها من قبل المديرية التي تحرص على تفادي وصول الصراعات الجماعية إلى أبعد حد وتفادي قيام العاملين بإضرابات، لذلك تحرص على عقد مفاوضات جماعية كلما كان الأمر ضروري وتسعى لتلبية مطالب النقابة كما تقدم المديرية العامة وعود للنقابة بتلبية المطالب كل هذا تفاديا لتصعيد الصراعات الجماعية بها، وهذا ما يدعم عدم وجود أي إضراب بمؤسسة الاسمنت من تاريخ إنشائها إلى يومنا هذا.

➤ مفاوضات تجارية تخص الجوانب اللازمة لأداء المهام مثل مفاوضات مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها الشركة، كالمفاوضات مع شركاء خارجيين للشركة كالشركة الإيطالية التي تعاملت معها بدءا من سنة 2008 والذي كان التسيير في البداية بيدها، والآن هي ممول للشركة<sup>1</sup>.

➤ مفاوضات على مستوى كل مديرية والمصالح التابعة لها لتفادي حدوث نزاعات فيما يخص وجود إشاعات حول إدخال تكنولوجيا أو أسلوب عمل جديد، مثلا على مستوى المصلحة المالية والمحاسبية في سنة 2017 تم عقد تفاوض حول توضيح الصورة بسبب الإشاعات التي قامت نتيجة تخوفات الموظفين حول إدخال نظام عمل جديد وهو المخطط المحاسبي الوطني، أو عقد مفاوضات طارئة لوجود حالة طارئة مثل شراء عتاد معين الذي يجب أن يكون وفق فاتورة ووصل دخول ففي حال لم يصل الوصل إلى المصلحة المالية هنا لا بد من الإبلاغ عن الأمر فورا للنظر في المشكل وحله فورا، فعدم وصول وثائق في الوقت المناسب حول مثلا رقم الأعمال قد يؤدي إلى صراع فردي بين الطرفين المسؤولين عن توفير المعلومة في وقتها وعن الشخص الذي يقوم بتسجيل الحسابات، فقد تحدث مناقشات كلامية تؤدي إلى تدخل رئيس المصلحة للإصلاح وقد يصل الأمر إلى فرض عقوبة في حالة عدم الاتفاق وحل الخلاف<sup>2</sup>.

يتم إذا اعتماد التفاوض كآلية سلمية لحل نزاعات العمل الجماعية بمؤسسة الاسمنت سواء على مستوى مديرياتها أو على مستوى المؤسسة ككل، وتسعى إلى التفاوض مع كل أطرافها بصفة دورية أو تعقد تفاوض كلما رأت ضرورة في ذلك فالمهم هو حل الصراع بمجرد ظهوره وتفادي آثاره السلبية وخروجه عن سيطرة الإدارة، فنجد أن مؤسسة الاسمنت تسعى لتحقيق كل مطالب عاملها على المستويات المختلفة بعقد مفاوضات مع الأطراف المعنية والوصول إلى حل توافقي.

ومن بين أهم مهارات التفاوض المعتمدة هي<sup>3</sup>:

- الاتصال والذي يعد أهم المهارات في العملية التفاوضية التي وجب العمل بها والتي تعمل مؤسسة الاسمنت على تكوين إطارها على مجموعة المهارات من بينها الاتصال والتي تعتبر وسيلة للوصول إلى الطرف الآخر وكسب ثقته حتى ولو لم تتحقق مطالبه فانه سيقبل بتقديم وعود بتلبيتها وبالتالي يخرج من التفاوض بفكرة أنه رابع دائما.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة وصيف حبيبة، مكلفة بالدراسات المالية والمحاسبية، يوم 2018/05/10.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد مزهود.م مدير مديرية الموارد البشرية، يوم 2018/04/19.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد بلقاسمي عيسى، مكلف بالدراسات المالية والمحاسبية، يوم 2018/05/10.

- الثقة بالنفس والتي لا بد أن تكون بالمستوى المطلوب الذي يخلق للطرف الآخر فكرة أن مطالبه ستتحقق لا محالة من خلال طريقة حديث المفاوضات وتأكيداته ووثوقه بأنه سيعمل جاهدا على تلبية المطالب.
- شخصية المفاوضات تلعب دورا في تحقيق المطالب والإقناع، يعرف كيف يتصرف متى يتكلم ومتى يسكت، يكون ذكي في التعامل مع الطرف الآخر.
- وقت التفاوض جد مهم، لا بد من اختيار الوقت المناسب، ونجد أن التفاوض بمؤسسة الإسمنت يكون منظما إلا أنه هناك مفاوضات يتم عقدها في الوقت المناسب عندما يرون أن هناك صراع ومشكل لا بد من حله واستبعاد تفاقمه، فيتم اختيار الوقت المناسب لجلسة التفاوض.
- مهارة التحدث وطرح الأفكار.

### المطلب الثالث: التفاوض مع النقابة العمالية لحل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت

تعد النقابة العمالية ذات أهمية في أي مؤسسة فلا بد أن يكون هنالك ممثل عن العمال يطالب بحقوقهم يعبر عن طموحاتهم يسعى دائما لتوفير البيئة الملائمة للعمل، كما هو الحال بالنسبة للنقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت التي تسعى جاهدة إلى خدمة العاملين بها مع مراعاة تحقيق التوازن بين المصلحة الكلية للمؤسسة ومصلحة العاملين، وقد أفادت النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت بما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول نشأة النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت

تؤدي النقابة العمالية في مؤسسة الإسمنت دورا هاما منذ تأسيسها في 1983 أي من نشأت المؤسسة وانطلاقها في نشاطها، حيث تهدف هذه النقابة بالدرجة الأولى إلى الدفاع عن الحقوق المادية والمعنوية للعمال مع الأخذ بعين الاعتبار مصلحة المؤسسة، وتقوم بحق الدفاع وحق الإضراب وفق ما ينص عليه القانون الأساسي. بعد الإعلان عن قائمة الفائزين بالانتخابات يتم المباشرة في أداء عملهم وتمثيل العاملين والتفاوض مع أصحاب العمل، حيث تكون العهدة محددة بـ 3 سنوات، وعند انتهائها يتم إعادة الانتخابات من جديد، ويتكون عدد أعضاء النقابة العمالية حاليا من 9 أعضاء وهذا بحسب عدد الأفراد الذين يتم اختيار عددهم وفقا لما ينص عليه القانون الداخلي للإتحاد العام للعمال الجزائريين.

#### الفرع الثاني: التفاوض مع النقابة العمالية لحل نزاعات العمل.

تقوم النقابة العمالية بعملية التفاوض مع الإدارة عندما يكون نزاع، كمحاولة لحله والوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، بعدما تفشل المفاوضات بين الأطراف المعنية فقد يلجأ إليها رؤساء مصالح والمسؤولين في حال عدم التفاهم مع الأطراف الأخرى المتنازعين معهم، ويتم اللجوء إليها للتوصل إلى حل من قبل العمال لتلبية مطالبهم وتحقيق مصالحهم، كما أنها تقوم بمفاوضات دورية كل ثلاث أشهر وفقا للقانون للنظر فيما إذا كان هناك مشاكل تخص العاملين

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد كمال بوزيد، عضو بالنقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت، يوم 20/05/2018.

\* للتعرف أكثر كيفية اختيار عدد أعضاء النقابة العمالية يمكن الإطلاع نص القانون الداخلي للإتحاد العام للعمال الجزائريين على الموقع:

واحتياجاتهم يتم طرحها على الإدارة للنظر فيها والوقاية من حدوث نزاعات، كما يتم عقد مفاوضات طارئة في حال وجود نزاع وخلاف إذ لا بد من النظر فيه وحله ولا يمكن الانتظار لفترة أطول وإنما يستدعي حل عاجل، حيث تقوم النقابة بمراسلات رسمية للجهة المعنية أو طلب تفاوض اضطراري في حال وجود مشكل لا ينتظر ثلاث أشهر، ومثال ذلك طرد عامل أو عمال لفعل معين هنا نتدخل لتخفيض العقوبة والمطالبة بإلغائها أو تخفيفها.

فيما يخص اتفاقية العمل الجماعية فإنها تناقش كل ثلاث سنوات بين ممثلي نقابات المجمع وممثلين عن المجمع وكذا ممثلين من الوزارة الوصية تمثل الحكومة، وكان آخر تعديل في سنة 2013 حيث تم القيام بعدة تعديلات عليها، مثلا حول الرفع في الأجر، إعطاء منحة المرأة الماكثة بالبيت، الرفع من منحة الذهاب إلى التقاعد.

ويتم التدخل لحل الخلافات القائمة بين المصالح أو المديرين من خلال اجتماع النقابة الممثلة للعمال مع مدير المديرية التي يشتغل بها العامل أو المسؤول ويتم محاولة حل موضوع النزاع معه، وفي حال لم تتمكن النقابة من حله فإنها تتوجه إلى الإدارة العامة للمؤسسة التي يتم من خلالها حل موضوع النزاع.

كما تتدخل النقابة في حل النزاعات الفردية، فمثلا عندما يتم فرض عقوبة معينة لفعل قام به عامل نتيجة جهل أو بسبب انفعال وغضب، كأن يتم فرض عقوبة تتمثل في الطرد من العمل لمدة ثمان (08) أيام نتدخل في خفض العقوبة أو التراجع في فرضها أو لتخفيفها كأن تخفضها إلى 3 أيام مثلا.

تعتبر النقابة العمالية أن التفاوض وسيلة سلمية مناسبة للإدلاء بالمطالب والحصول عليها، وغالبا ما يحقق التفاوض تجاوب من الإدارة ويحقق التفاوض حل للنزاعات بين الأقسام والعمال والإدارة، لكن أحيانا تفشل المفاوضات التي تقوم بها النقابة عندما تكون المطالب مستحيلة التحقق، كأن يطالب العمال بالترقية وليس لديهم المؤهلات ومستوى يسمح له بتولي المنصب، هنا نتيجة التفاوض تنتهي دون تحقيق المطلب، لأنها تعطي أهمية في الأخير لمصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، فهي تسعى دوما للمطالبة بحقوق العمال دون أن يمس ذلك مصلحة المؤسسة فكل منصب يحتاج مؤهلات وشروط معينة ولا يمكنها أن تساهم في إدخال عامل في منصب ليس أهلا له.

### الفرع الثالث: الإستراتيجية التفاوضية المعتمدة لحل نزاعات العمل من قبل النقابة العمالية

تختلف أسباب النزاعات الجماعية في مؤسسة الإسمنت حيث نجد مثلا في سنة 2011 كان نزاع جماعي حول منحة النجاعة التي تم الخصم منها وهذا أدى إلى غضب العمال وقيامهم باحتجاجات، وبعد مفاوضات فاشلة بين النقابة والإدارة العامة قام العمال بوقف احتجاجية لمدة ساعتين ليتم الموافقة على القيام بمفاوضات من جديد وكللت بالنجاح وحل النزاع، كذلك في سنة 2014 كان هناك نزاع حول السياسة المنتهجة من قبل الرئيس المدير العام فقام العمال باحتجاج والسبب هو تعيين المدير العام للشريك الاجتماعي وإصدار قرارات تعسفية بحق المؤسسة والعمال أدى إلى انتفاض ممثلي العمال والقيام بتغيير المدير العام، وصل النزاع إلى مستوى إداري أعلى وهو مدير المجمع بمفتاح حيث أخذ المشكل بعين الاعتبار وتم تغيير المدير العام، ونزاعات حول الترقية والتي كانت منذ 2014 إلى يومنا هذا، والمطالبة ببعض المنح كمنحة المرأة الماكثة ببيت ومنحة تشجيعية، وأيضا مثلا قيام النساء العاملات بالمؤسسة في 2017 بوقف احتجاجية

من أجل تغيير توقيت الخروج من العمل في شهر رمضان على الساعة 14:00 زوالاً، وقد تم الموافقة على الطلب بعدما رفض في سنوات من قبل، كما قد يحدث أحياناً تأخر في تلبية المطالب، فتقوم النقابة حينها بإرسال مراسلات وتذكير بالعود التي تم تقديمها حول حل المشكل وتلبية المطالب فتنتظر مدة 8 أيام ليعاد التذكير وفي حال عدم الاستجابة يتم التوجه إلى المفتشية التي تقوم بعقد جلسة صلح.

تفضل النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت لحل نزاعات العمل اعتماد إستراتيجية التعاون المبنية على الحوار والتفاهم، كما تعتمد إستراتيجية التبعية أي تقوم بتقديم تنازلات عن المطالب للطرف الآخر، فمثلاً تعتمد التنازل إذا كانت المطالب مبالغ فيها وغير ممكنة التحقيق، فهنا تأخذ النقابة بعين الاعتبار المصلحة العليا للمؤسسة وسيكون نوع من التنازل، أما إذا كانت مطالب لا بد منها فلا يمكنها التنازل بل تسعى لتحقيقها من خلال التعاون والحوار، فمثلاً إذا طالب العمال بالتوظيف في منصب معين يكون شاغر، وترى المؤسسة أنه ليس بمنصب هام بها وأصلاً ستعمل على التخلص منه لكونه ثانوي ويمكنها التخلي عنه، هنا لا يمكنها الضغط أو الاستمرار بالطلب وإنما تقوم بالتنازل، ولحد الساعة لم يتم رفع أي نزاع على مستوى المديرية العامة بمفتاح سواء مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان أو بالولايات الأخرى.

#### الفرع الرابع: المهارات التفاوضية اللازمة لحل الصراعات التنظيمية من وجهة نظر النقابة العمالية

من وجهة نظر النقابة العمالية لا بد على المفاوض التحلي بمجموعة من المهارات التفاوضية اللازمة لنجاح عملية التفاوض وهي:

- أن تكون مستمع جيد وهي أهم مهارة وهي جزء هام لتحقيق العملية الاتصالية؛
- أن تغلب لغة الحوار على لغة العنف ولغة التهديدات؛
- أن تكون دبلوماسي في التفاوض أي أن تتدخل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- المعرفة الجيدة بالموضوع لا بد أن تكون لديك بنك للمعلومات وأن تكون ملماً بالموضوع فمثلاً لا بد أن تكون لديك معرفة بأمور العمال والمؤسسة؛
- حسن التصرف؛
- الثقة في النفس، والذكاء؛
- أن تعرف كيف تفاوض باختيار إستراتيجية للتفاوض جيدة لتحقيق مطالبك والأفضل أن تراعي من خلالها تحقيق مصلحتك ومصلحة الطرف الآخر، فركيزة التفاوض هي خذ وطالب.

ومن جانب آخر ترى النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت أن أسباب فشل التفاوض هو الدخول إلى التفاوض دون معلومات ودون إستراتيجية، فالدخول في تفاوض لا بد من التحضير له جيداً وأن تكون ملماً بالموضوع، فمثلاً لو كان موضوع التفاوض حول منصب يريده العمال لا بد من معرفة كم منصب شاغر ومن يمكنه الاستفادة منه فعلاً بحسب الكفاءة أو الخبرة مثلاً، وأن يعرف المفاوض كيف يطالب بذلك والأسلوب المناسب في التعبير عن المطالب والحصول عليها.

وكل هذا لا يكون إلا بإتباع جملة من الخطوات التي تمر بها النقابة عند قيامها بمفاوضات جماعية بأن تدرس الموضوع في جدول أعمال من خلال اجتماع بين الأعضاء النقابيين بيوم أو يومين قبل جلسة التفاوض ليتم إلقاء كل عضو بآرائه وأفكاره حول الموضوع، وكيف يمكنها أن تحقق المطلب أو تحل النزاع وسيعبر عن آرائها والمطالب هو الناطق الرسمي للنقابة أو عضو ينوب عنه، ليتم بعدها التفاوض مع المدير العام ومدراء المديرية بالمؤسسة ليم عرض مشاكل كل مديرية وتعمل على حلها، ويتم تدوين كل المطالب والشروط من قبل كاتب يتم تعيينه من قبل الإدارة.

تسعى النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت إلى حل خلافات العمل والعمل على المطالبة بمطالب العمال، فقد تحقق المطالب في أول جلسة تفاوض كما قد يتم إعطاء وعد بالاستجابة، وفي حال عدم تلبية مطالب العمال هنا قد تكون بسبب المطالب المبالغ فيها أو لأن تلبية المطالب خارج عن قدرة الإدارة، فمثلا حول إعطاء منح تشجيعية سنة 2014 حيث قام العمال باحتجاج ولكن تم مقابلة الطلب بالرفض، وهنا تم قيام النقابة بدورها أي إقناع العمال بأن تلبية الطلب خارج عن قدرة المؤسسة لأن البلاد في حالة تقشف حتى يتفهموا الأمر ولا يقوموا بأعمال شغب مثلا وتم تقبل الأمر.

تقوم النقابة العمالية بطرح المطالب أو طرح الحلول وعندما تقبل بها الإدارة هنا تكون قد نجحت في التفاوض، أما في حال عدم تلبية المطالب لأسباب خارج عن إرادة الإدارة فهنا يتم تقبل الأمر والموافقة على الحل المقترح أو التنازل بحسب الموضوع ثم يتم بعدها إقناع العمال عن سبب الرفض وتنجح في ذلك في الغالب، كما أنها توافق على رفض المطالب في حال مست المطالب مصلحة المؤسسة فهي تنظر إلى ما هو أحسن لها.

وفي الأخير تعتبر النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت أن التفاوض عملية فعالة في إدارة الصراعات داخل المؤسسة، فغالبا ما تخرج بنتائج ترضي العمال من وراء التفاوض، وتعتبره وسيلة ناجعة في تحقيق مطالبهم وحل الصراعات.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

تم سابقا توضيح المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم إعطاء بطاقة تعريفية لها عن نشاطها وإمكاناتها وهيكلها التنظيمي، وأيضا تم الانتقال إلى التعريف بأشكال النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بالنقابة العمالية بالمؤسسة ونشاطها وإستراتيجياتها التفاوضية، سنقوم بعدها من خلال هذا المبحث بالتعريف بالإطار المنهجي المعتمد في الدراسة وأدائها ومتغيراتها، كما سنوضح مجتمع الدراسة الميدانية المعتمد وعينة الدراسة المأخوذة من مجتمع الدراسة مع إبراز خصائصها الشخصية والوظيفية والبيانات المتعلقة بها.

المطلب الأول: مجال الدراسة وأدوات جمع البيانات

من الخطوات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار هو تحديد مجال الدراسة للانطلاق في الجانب التطبيقي لها، حيث تم التعريف بالحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، وأيضا تحديد الأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول الموضوع المدروس، والذي تم تقسيمه إلى مجموعة محاور رئيسية مرتبطة بمتغيري الدراسة، وتم أيضا اعتماد المقابلة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، ومن جانب آخر ركزنا في هذا المطلب على إبراز أساليب معالجة هذه البيانات التي تم الحصول عليها.

الفرع الأول: حدود الدراسة، المجتمع والعينة

من خلال هذا الفرع سنقوم بمعرفة حدود ومجال دراستنا التطبيقية ووصف المجتمع الأصلي والعينة المختارة منه وهذا كما يلي:

**أولا: حدود الدراسة**

تجلت حدود الدراسة التطبيقية في:

**1- الحدود الموضوعية:** حيث تنحصر الدراسة على موضوع التفاوض الإداري ومدى فاعليته في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

**2- الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مجال مكاني واحد وهو مصنع الاسمنت بسور الغزلان.

**3- الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين شهر 4 مارس 2018 الى 4 جوان 2018.

**4- المجال البشري:** تقتصر الدراسة على فئتين بمؤسسة الاسمنت وهما فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم.

**ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة هو عبارة عن وحدات إحصائية المعرفة بصورة واضحة، والتي يراد منها الحصول على بيانات، والذي يتم على أساسه اختيار عينة أي ذلك الجزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ومنه يعرف مجتمع الدراسة على أنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 151.

وبناء على موضوع مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف في فئتين من العمال بالمؤسسة محل الدراسة هما فئة الاطارات وفئة أعوان التحكم، وقد تمت معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال المعلومات المستقاة من مصلحة المستخدمين التابعة لمديرية الموارد البشرية والبالغ عددهم 315 عامل.

وقمنا باختيار عينة عشوائية بلغت 200 عامل من مجتمع الدراسة وتم استرجاع 158 استبانة منها 7 غير معبئة بشكل كلي، وبلغ عدد الاستبانات المفقودة 42 استبانة، ومنه عدد الإستبانات التي تم اعتمادها في الدراسة وتحليلها هو 151 استبانة.

### الفرع الثاني: أدوات البحث العلمي

تعتبر عملية اختيار أدوات الدراسة أمر هام في توجيه مجريات ونتائج الدراسة، وبالنظر لموضوع الدراسة الذي قمنا به والمرتبط بالصراع التنظيمي والذي يعد أمر حتمي وكسلوك يقوم به الأفراد والجماعات لوجود عدم التوافق، وكذا بالنظر إلى المتغير المستقل وهو التفاوض الإداري وكيفية مساهمته في حل مختلف الصراعات داخل المؤسسة، فإن الأسلوب الأفضل لجمع بيانات عن الموضوع هو الاستبيان، المقابلة والملاحظة وهي أدوات شائعة الاستخدام في الدراسات والأبحاث، فضلا عن اعتمادنا على الوثائق المقدمة والخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي فإن أدوات البحث العلمي المعتمدة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية هي:

**أولاً- الاستبيان:** هو عدد من الأسئلة المحددة، يرسل إلى عينة من الأفراد للإجابة عليها بصورة كتابية، ويعد الاستبيان في هيئة استمارة تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان للإجابة مقابلها وهو مرتفع التكلفة، ويمكن إرساله على عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره<sup>1</sup>.

فإن الاستبيان يعد من أهم أدوات جمع البيانات إذ يحتوي على قائمة من الأسئلة الضرورية لإجراء عملية التحري عن المعلومات اللازمة للتعرف على آراءهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم حول موضوع الدراسة.

ويمر الاستبيان في إعدادة بالخطوات التالية:

1- بعد المرور بمرحلة جمع المعلومات من خلال المسح المكتبي ووضع الإطار النظري للدراسة واستنادا للأفكار التي تم تكوينها من خلال قراءة الأدبيات من كتب ودراسات علمية ورسائل جامعية في مجال الدراسة، والتي سيتم اعتمادها في صياغة مجموعة من الأسئلة الأولية والتي ستوجه للعينة المختارة بعد صياغتها في الشكل النهائي؛

2- تشكل مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تناولها الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات حول موضوع الدراسة تمس متغيري الدراسة؛

3- صياغة جملة من التساؤلات تم اختصارها في أهم النقاط ذات الصلة بموضوع الدراسة بصفة مباشرة؛

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص:44.

\* للاطلاع على محتوى الاستبيان في شكله النهائي أنظر الملحق رقم ( 02).

- 4- صياغة لتساؤلات ذات عبارات مرتبطة بالظاهرة المدروسة شاملة لمتغيرات الدراسة المحددة؛
- 5- صياغة أولية لاستمارة الاستبيان وإجراء اختبار أولي لها بطرحها على مجموعة من الأساتذة؛
- 6- إجراء تعديلات على الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين؛
- 7- وضع الاستمارة في شكلها النهائي بعد تعديلها وفق للملاحظات المطروحة وإبرازها في صورة واضحة أكثر. وقد تم اعتماد الاستبيان نظرا لمزاياه ونجد أهمها<sup>1</sup>:

- توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث في عملية جمع المعلومات؛
- إمكانية تغطية كل مناطق العالم وفي فترة معقولة من الأيام؛
- تعطي الإستبانة الحرية الكاملة للمبحوث في اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها؛
- تقلل الإستبانة من فرصة التحيز سواء عند الباحث أو المبحوث.

ثانيا- **المقابلة:** تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث<sup>2</sup>.

وقد تم اعتماد المقابلة في دراستنا إلى جانب الاستبيان كونه مكمل وأساسي لجمع بيانات عن الدراسة، فهو مواجهة مباشرة يتم من خلالها التعرف على مدى صدق المستجوب، وفي دراستنا اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وطرح مجموعة أسئلة المستشار القانونية للتعرف على واقع الصراعات داخل المنظمة وكيفية حلها وفق قانون العمل والنظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية، وكذا طرح جملة من الأسئلة على مدير مديرية الموارد البشرية حول طبيعة التفاوض داخل المؤسسة والحصول على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة، ومعلومات تخص جانب الصراعات الجماعية ومدى فاعلية المفاوضات الجماعية في حلها بطرح مجموعة من الأسئلة على النقابة العمالية بالمؤسسة والتي مررنا في اعتمادها على المراحل التالية:

- أول نقطة في إعداد المقابلة هو إعداد لاستمارة المقابلة إعدادا دقيقا بعد التعرف على أهداف هذه المقابلة وما النقاط التي نحتاج الاستفسار عليها وما المعلومات المطلوب التوصل إليها؛
- التأكد من معاونة الأطراف المعنية بالمقابلة من خلال مقابلة مثلا مدير الموارد البشرية وتأكيد إمكانية مقابلته وطرح الأسئلة التي نحتاجها سواء عليه أو على المسؤولين في باقي المصالح؛
- عند المقابلة وقبل طرح الأسئلة نقوم بالتعريف بأنفسنا ثم نقوم بإعطاء فكرة حول الموضوع والهدف من الدراسة، والتأكيد أيضا على أهمية المعلومات التي ستستعمل لأغراض البحث العلمي؛
- مراعاة التواضع وأصول المعاملة الحسنة؛

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص:100.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص:75.

- إتاحة الفرصة والوقت الكافي للمستجيب للتعبير عن نفسه وتوضيح وجهة نظره؛
  - تجنب إجهاد المستجيب بالأسئلة الكثيرة والأسئلة التي تمس الجوانب الشخصية؛
  - التدرج في طرح الأسئلة واستخدام لغة سهلة ومفردات واضحة؛
  - توجيه عبارات الثناء والشكر وتشجيع المستجوب على إتمام إجاباته؛
  - العمل على التمسك بسير المقابلة بحيث الباحث هو من يطرح الأسئلة وليس المبحوث.
- وقد تم اعتمادنا على المقابلة المفتوحة والتي هي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بطرح الأسئلة على المستجيب دون أن يكون هناك تحديدا للإجابة<sup>1</sup>.
- وهذا النوع مناسب للحصول على معلومات أكثر وإعطاء مجال وحرية أكبر للمستجيب في الإجابة كما قد تتولد أسئلة مهمة انطلاقا من أفكار المستجيب المقدمة.

**ثالثا-الملاحظة:** والتي هي عبارة عن مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة، بهدف إنشاء الواقعة العلمية<sup>2</sup>، وتم اعتماد الملاحظة في التحقق من المعلومات المدلى بها من قبل الأفراد الذين قمنا بمقابلتهم فهي تساعد على التعرف عن مدى صحة المعلومات المدلى بها.

### الفرع الثالث: محاور وقياس أداة الدراسة

سنقوم بتحديد محاور أداة الدراسة وتوضيح مقياس أداة الدراسة كما يلي:

#### أولاً: محاور أداة الدراسة

تم تقسيم أداة الدراسة إلى جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن عبارات الاستبيان والتي تم تقسيمها إلى أربع محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: ويتضمن عبارات حول أسباب حدوث الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة والتي حددت في 14 عبارة كالتالي:

- أسباب إدارية تنظيمية شملت العبارات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7.
- أسباب اجتماعية وثقافية وشملت العبارات 7، 8، 9، 10، 11.
- أسباب سلوكية ونفسية وشملت العبارات 12، 13، 14.

- المحور الثاني ويتضمن نتائج الصراع التنظيمي الإيجابية والسلبية كالتالي:

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2007، ص:205.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

- النتائج الإيجابية والتي حددت بالعبارات 15، 16، 17، 18، 19.

- النتائج السلبية والتي حددت في العبارات 20، 21، 22، 23، 24، 25.

**المحور الثالث:** وتناولت عباراته أساليب إدارة الصراعات المعتمدة ومعلومات حول الجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي، والمعايير المعتمدة في اختياره كالتالي:

- السؤال 26 ويتضمن اختيارات حول أسلوب إدارة الصراع المعتمدة المتمثلة في: اعتماد التفاوض الإداري،

اعتماد السلطة (أسلوب التنافس)، تجاهل الصراع الذي يحدث (أسلوب التجنب)، استجابة مباشرة لمطالب

العمال (أسلوب المحاملة)، أسلوب إحالة الصراع التنظيمي لمستوى إداري أعلى)، كما تم ترك سؤال مفتوح

لإعطاء اقتراحات وأجوبة أخرى لكنه لم يتم تحديد أي خيار آخر لهذا تم الاستغناء عن هذا السؤال.

- السؤال 27 ويتضمن الجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي.

- السؤال 28 وتم تحديد فيه معايير اختيار الفريق التفاوضي وذلك من خلال 7 اقتراحات.

**المحور الرابع:** ويتضمن عبارات حول الإستراتيجيات التفاوضية المساهمة في حل الصراعات التنظيمية وتضمنت أربع إستراتيجيات هي:

- الإستراتيجية التعاونية وتضم العبارات 29، 30، 31، 32، 33، 34.

- الإستراتيجية التنافسية وتضم العبارات 35، 36، 37، 38، 39، 40.

- الإستراتيجية العدائية وتضم العبارات: 41، 42، 43، 44، 45، 46.

- إستراتيجية التابع وتضم العبارات 47، 48، 49، 50، 51، 52.

**ثانيا: مقياس أداة الدراسة:**

تم استخدام مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي لتحديد أوزان الفقرات والذي يتكون من خمس نقاط تدرج تنازليا لقياس درجة الإجابة على عبارات الاستبيان والمأخوذة على النحو التالي:

- دائما ويأخذ 5 درجات.

- غالبا ويأخذ 4 درجات.

- أحيانا ويأخذ 3 درجات.

- نادرا ويأخذ درجتين.

- أبدا ويأخذ درجة واحدة.

ولتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المتوسطات الحسابية المرجحة تم الاعتماد على ثلاث درجات (مرتفع، متوسط، منخفض)، وقد تم تحديد مجال كل مستوى بإتباع الخطوات التالية:

أ. حساب طول فئة المستوى: حيث

● طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات.

•  $1,33 = 3/1-5$ .

ومنه حدود المستويات للعبارات تكون كالآتي:

✓ [ 1-2,33 ] : مستوى ضعيف.

✓ [ 2.33-3,66 ] : مستوى متوسط.

✓ [ 3,66, 5 ] : مستوى مرتفع.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

هنالك عدة أساليب إحصائية يمكن اعتمادها في تحليل البيانات، فبعد عملية توزيع واسترجاع البيانات على العينة المحددة والمثلة لمجتمع الدراسة، تأتي عملية تفرغ هذه البيانات المحصل عليها وتبويبها وتحليلها للخروج بنتائج وإجابات للأسئلة المطروحة في الدراسة، حيث ومن خلال المطلب سنقوم بتحديد طريقة تفرغ الاستبيان والتعريف بالأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات، والتي كانت كما يلي:

### الفرع الأول: طريقة تفرغ استجابات أداة الدراسة

تم تفرغ الاستجابات مع استبعاد الاستبيانات التي لا تحتوي على جميع الاستجابات، وقد كانت إجراءات عملية التفرغ كما يلي:

- تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعة من المحاور وكل محور فصل إلى أبعاد.

- إعطاء كل عبارة في التدرج الخماسي للمقياس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) درجة تقابلها (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

- إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية spss والذي يعد من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، فيستخدم هذا النظام في إجراء تحليلات إحصائية مختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانية بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد استرجاع الاستبيانات واستبعاد الناقصة منها والتميز وإدخال جميع بيانات الاستثمارات في جهاز الحاسوب وتفرغها في جداول برنامج الإكسل، فقد تم عرض المعلومات الشخصية والوظيفية في جداول ورسومات بيانية كما تم اعتماد برنامج spss الذي يقوم على جملة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في حساب مختلف العلاقات، وقد اعتمدنا إذاً على حساب:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة أي وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، الطبعة الأولى، الأردن، ص: 67.

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض آراء أفراد الدراسة على كل عبارة.
- الانحراف المعياري الذي يعتمد عليه في معرفة مدى تجانس أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر كانت استجابات الأفراد أكثر تجانسا والعكس.
- **معامل ألفا كرومباخ (Alpha de Cronbach):** يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ لأجل تقدير ثبات الدراسة أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراته وبين الدرجة الكلية للاستبيان، والتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والتغير التابع.
- **إختبار كولمجروف - سميير نوف Kolmogrov-Smirnov Test:** ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً<sup>1</sup>.
- **الاختبارات غير المعلمية:** وهي اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر ترتيبياً وتوزيع البيانات غير الطبيعي تتجلى في:
- **اختبار مان - وتني (Mann -Whitney):** من المناسب استخدام اختبار مان- وتني عند اختبار فرضية مبدئية تنص على عدم وجود فرق بين وسطي مجتمعين، ويستخدم في حالة عدم التأكد من أن توزيع المجتمعين هو توزيع طبيعي أو أن تكون البيانات المأخوذة من العينتين غير دقيقة أو تعتمد على ترتيب عناصر العينتين من حيث القيمة، وفي مثل هذه الحالات فإن اختبار مان- وتني (غير معلمي) يعتبر بديلاً لاختبار t (معلمي) لاختبار فرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة<sup>2</sup>.
- **اختبار كروسكال- ولاس (Kruskal -Wallis Test):** يعتبر اختبار كروسكال- ولس تعميماً لاختبار وتني، وهو يتعلق بمقارنة متوسطات مجتمعات مستقلة بفرض أن توزيع تلك المجتمعات موضع الدراسة متصل، ويستخدم في حالة عدم التأكد من أن توزيع بيانات المجتمعات موضع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، أو أن تكون البيانات المأخوذة من العينتين غير دقيقة أو تعتمد على ترتيب عناصر العينات المأخوذة من حيث القيمة<sup>3</sup>.
- **اختبار الإشارة (Sign Test):** يعتمد لاختبار صحة الفرضيات ودراسة العلاقة بين متغيرين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في البحث التربوي والنفسي، مكتبة آفاق للنشر، فلسطين، 2018، ص:33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص:74.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص:79.

<sup>4</sup> فاطمة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العامة لإتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2017، ص:202.

المطلب الثالث: تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان

لابد من القيام بدراسة صدق وثبات أداة الدراسة وعلى هذا الأساس كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان

تم اختبار صدق وثبات الاستبيان كالآتي:

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني الاتساق في النتائج، أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء عدة مرات و يمكن استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد على ثبات أداة الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6). فإن كان أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها، أما إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و(0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول، وإذا كانت قيمته بين (0.7) و(0.8) فإن ثبات الدراسة جيد، وفي حالة تجاوز قيمته لـ (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز، ويظهر الجدول الموالي قيمة هذا المعامل بالنسبة للمتغيرات الكلية للاستبيان المستخدم.

الجدول رقم(05): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

| المحاور   | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|-------------|--------------------|
| أسباب الصراع التنظيمي                                     | 14          | 0.857              |
| نتائج الصراع التنظيمي                                     | 11          | 0.607              |
| الإستراتيجيات التفاوضية المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي | 24          | 0.849              |
| الاستبيان ككل   | 52          | 0.882              |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل الاستبيان المعالج باستخدام spss.

تظهر النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.882 أي أن الاستبيان ثابت بنسبة 88.2% وهي قيمة مقبولة إحصائياً، ومنه ثبات أداة الدراسة جيد وبالتالي فإن الاستبيان المستخدم يصلح لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

ثانياً- صدق أداة الدراسة

تم التعرف على صدق أداة الدراسة من خلال:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الإستبانة صالحة لقياس لما أعدت له، وللتأكد من ذلك تم إجراء الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على المشرف وعلى مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة أعضاء من الهيئة التدريسية بالجامعة، وقد قمنا بالتعديلات اللازمة للاستمرار من حذف وإضافات في ضوء اقتراحاتهم بعد تسجيلها، ومنه تم الحصول في الأخير على الاستبيان في شكله النهائي والموضح في الملحق رقم (02).

## 2- الاتساق الداخلي:

الصدق الذاتي: يمكن استخلاص الصدق الذاتي من الثبات للارتباط القوي بين صدق وثبات الاختبار إذ أن الاختبار الصادق يكون ثابتا دائما، ونجد أن صدق الاختبار يساوي الجذر التربيعي للثبات، والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم(06): معاملات الصدق الذاتي لمحاور الدراسة.

| المحور  | معامل الصدق الذاتي |
|---|--------------------|
| أسباب الصراع التنظيمي                                     | 0.925              |
| نتائج الصراع التنظيمي                                     | 0.779              |
| الإستراتيجيات التفاوضية المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي | 0.921              |
| الاستبيان ككل   | 0.939              |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (05).

من خلال الجدول يتضح أن المعاملات الارتباط لكل محور فاقت 0.9 ومنه هي موجبة وقوية جدا، وعليه يمكن القول أنه يوجد صدق عال لمحاور الدراسة.

## المطلب الرابع: نتائج اختبار طبيعة بيانات العينة المدروسة

بهدف معرفة نوعية الاختبارات الإحصائية المناسبة للدراسة، إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل هذا تم استخدام اختبار كولموجروف سميرنوف ( $K-S$ ) لمعرفة التوزيع الاحتمالي لبيانات العينة، فإذا كان طبيعيا تكون الاختبارات المعلمية هي الاختبارات المناسبة، أما إذا كان غير طبيعي تكون الاختبارات اللامعلمية هي المناسبة في الدراسة.

ويمكن صياغة فرضية إتباع بيانات العينة المدروسة للتوزيع الطبيعي في الفرضية الصفرية  $H_0$ ، والفرضية السلبية  $H_1$  وذلك عن مستوى المعنوية 5% حيث:

$H_0$ : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$ : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية، في حين يتم قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) إذا كان مستوى الدلالة أقل مستوى المعنوية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (07): نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف (Test Kolmogorov-Smirnov) لطبيعة بيانات العينة المدروسة.

| المحاور       | الأسباب | النتائج | الاستراتيجيات | المجموع |
|---------------|---------|---------|---------------|---------|
| حجم العينة    | 151     | 151     | 151           | 151     |
| قيمة الاختبار | 0,100   | 0,171   | 0,134         | 0,078   |
| الدلالة       | 0,001   | 0,000   | 0,000         | 0,024   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج لاستبيان المعالج باستخدام SPSS.

يتضح من خلال الجدول المدرج أعلاه أن مستويات الدلالة لمحاور الدراسة في العينة المدروسة أصغر من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (5%) ومجموع الدلالة لمحاور الدراسة يساوي 0.024 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع غير الطبيعي مما يسمح باستخدام الاختبارات اللامعلمية في اختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

بعد التعريف بأداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها، والتعريف بمختلف الإحصائيات المعتمدة في الدراسة لتحليل البيانات التي جمعها بأدوات المحددة للدراسة، تأتي مرحلة تفرغ هذه البيانات وترتيبها وتبويبها، أي سنقوم في هذا الجانب بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها للوصول إلى إجابات للأسئلة المطروحة في الدراسة وإثبات صحة الفرضيات المروحة في الدراسة أو نفيها، كما أنه سيتم التعرف على خصائص المستجوبين الشخصية والوظيفية.

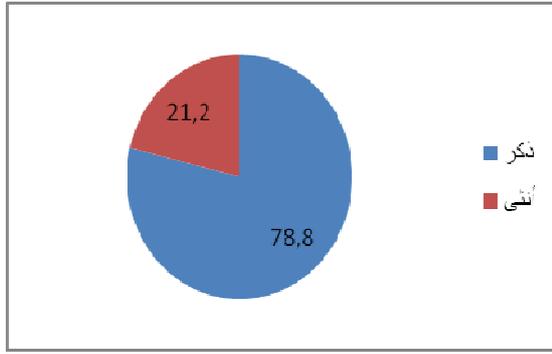
المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة.

سيتم تحليل نتائج محاور الاستبيان التي تأخذ كل منها متغيرات بفقرات محددة، والتي يتم التفصيل فيها كما يلي:

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

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

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج الجدول المقابل.

| الجنس    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر      | 119     | 78.8%  |
| أنثى     | 32      | 21.2%  |
| الإجمالي | 151     | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان

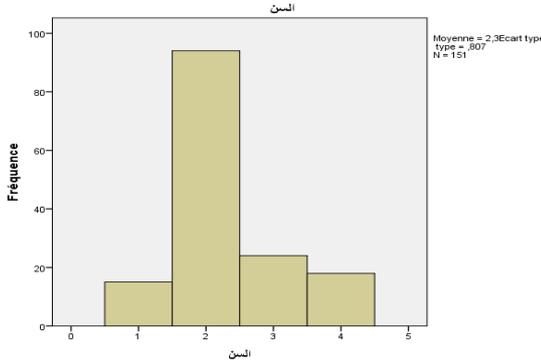
الموزع والمعالج باستخدام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغت نسبتهم 78.8%، بينما نجد أن فئة الإناث بلغت 23.4%، وهذا يدل على التزايد المستمر لنسبة الإطارات وأعوان التحكم من فئة الذكور في شركة الإسمنت في السنوات الأخيرة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يمكن إبراز توزيع أفراد العينة حسب متغير السن من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل رقم (26) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



| النسبة | التكرار | فئات السن      |
|--------|---------|----------------|
| 9.9%   | 15      | 19 - 30 سنة    |
| 62.3%  | 94      | 31 - 40 سنة    |
| 15.9%  | 24      | 41 - 50 سنة    |
| 11.9%  | 18      | أكثر من 50 سنة |
| 100%   | 151     | المجموع        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول المقابل.

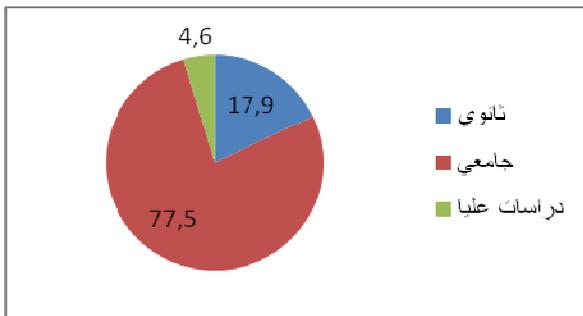
الاستبيان الموزع والمعالج باستخدام SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 19 و 30 سنة بنسبة 9.9%، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، ثم الفئة العمرية الأكثر من 41 إلى 50 سنة ب 11.9% لمصل إلى الفئة من 19 - 30 سنة بنسبة 62.3%، ومنه نلاحظ أن معظم عينة الدراسة هم من فئة الشباب أي أن الشركة تعمل على تشييب مسؤوليها لما تمتلكه من كفاءات شبانية تشكل أغلبية المسؤولين والمشرفين.

### الفرع الثالث: المؤهل العملي

يمكن إبراز توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 17.9%  | 27      | ثانوي         |
| 77.5%  | 117     | جامعي         |
| 4.6%   | 7       | دراسات عليا   |
| 100%   | 151     | المجموع       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيانات

المقابل.

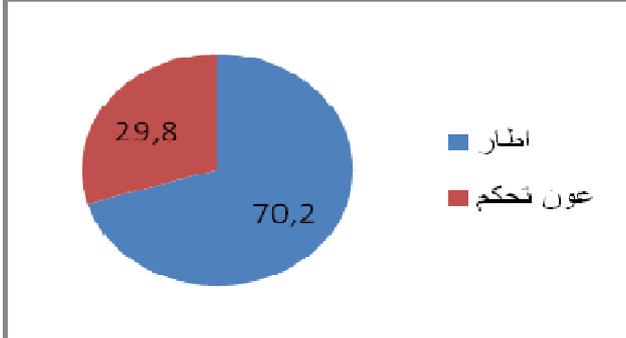
الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه والشكل المقابل له أن عينة الدراسة أغلبيتهم جامعيين حيث بلغت نسبة هذه الفئة 77.5%، ثم تليها فئة مستوى الثانوي ب 17.9%، بينما نجد فئة حاملي الشهادات العليا قد بلغت نسبتهم 4.6%، ومنه فإن أغلب المسؤولين والمشرفين بالشركة جامعيين كما هناك حاملين لدراسات عليا ومنه هناك ثراء رأسمال فكري بالشركة.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال الجدول والشكل التاليين.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي. شكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.



| الوظيفة  | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| إطار     | 106     | 70.2%  |
| عون تحكم | 45      | 29.8%  |
| المجموع  | 151     | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة المعالجة

باستخدام SPSS.

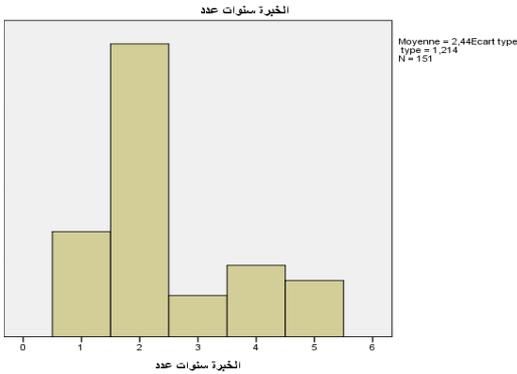
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول المقابل.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل المقابل له أن معظم أفراد عينة الدراسة هم إطارات بنسبة بلغت 70.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 29.8%، ومنه النسبة الغالبة هم إطارات والعمل بهذه الشركة التي يعتمد العمل فيها أساساً على الآلات بصفة أكبر ونجد أن هناك تفرع لعدة مديريات وكل منها تتفرع لعدة مصالح الأمر يحتاج إلى عملية تسيير لكل المهام.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة  
شكل رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



| عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات   | 28      | 18.5%    |
| 6 - 10 سنوات     | 78      | 51.7%    |
| 11 - 15 سنة      | 11      | 7.3%     |
| 15 - 20 سنة      | 19      | 12.6%    |
| أكثر من 20 سنة   | 15      | 9.9%     |
| المجموع          | 151     | 100%     |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول المقابل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات وبعدها فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 15-20 سنة بنسبة 12.6%، ثم فئة الأكثر من 20 سنة بنسبة 9.9%، وأخيراً فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 7.3%، ومنه يمكن القول أن فئة عينة الدراسة تتمتع بمستوى مقبول من الخبرة الذي يتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، ومنه النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم شباب حديث الالتحاق بالشركة وذوي خبرة مقبولة وهي الغالبة.

### المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

بعد ما تم التعريف بخصائص المستجوبين الشخصية والوظيفية، سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان وهذا لكل محاوره، بهدف الوصول إلى نتائج حول أسباب، نتائج الصراعات وأساليب إدارته، وكيفية اختيار الفريق التفاوضي ومعايير الإختيار وكذا الإستراتيجيات التفاوضية المعتمدة.

### الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي لأسباب الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت وفق وجهات نظر عينة

#### الدراسة

للصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت نتائج منها ما قد تكون إيجابية ومنها ما قد تكون سلبية وهذا عرض للنتائج الإيجابية والسلبية المتوقع أن تكون لوجود صراع تنظيمي وفقاً لوجهات النظر المتباينة لعينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### أولاً: تحليل الإحصائي للمتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب التنظيمية والإدارية

سيتم تحليل عبارات البعد الأول للمحور الأول وهو بعد الأسباب التنظيمية والإدارية المسببة للصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والنتائج يظهرها الجدول الموالي.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب التنظيمية والإدارية للصراع التنظيمي.

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1           | يعتمد زملائي على شخصي في القيام بمهامهم وهذا يزعجني.          | 2.28            | 1.167             | ضعيف    | 6       |
| 2           | المهام والمسؤوليات والصلاحيات المخولة لي غير واضحة.           | 2.70            | 1.351             | متوسط   | 5       |
| 3           | إن الموارد والإمكانات في المؤسسة قليلة وغير متوفرة بشكل كافي. | 2.84            | 1.244             | متوسط   | 4       |
| 4           | عدم اعتماد الإدارة لقنوات حوار مستمرة.                        | 3.41            | 1.213             | متوسط   | 2       |
| 5           | وجود صعوبة في الاتصال بين العاملين في جميع الأقسام            | 3.04            | 1.125             | متوسط   | 3       |
| 6           | عدم تكافؤ فرص الترقية و لا يوجد معايير موضوعية لقياس النتائج. | 3.93            | 1.118             | مرتفع   | 1       |
|             | الأسباب التنظيمية والإدارية                                   | 3.03            | 1.20              | متوسط   | /       |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن عبارات بعد الأسباب التنظيمية والإدارية كانت متفاوتة وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد كان متوسطاً حيث قدر بـ 3.03 وانحراف معياري قدر بـ 1.20، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، وقد تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تنص على "عدم تكافؤ فرص الترقية ولا يوجد معايير موضوعية لقياس النتائج" المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.93 وانحراف معياري قدر بـ 1.118، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة ما يدل على أن من أهم أسباب الصراع بالمؤسسة محل الدراسة هو موضع الترقية وهذا ما يؤكد نتائج المقابلة.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تنص على "عدم اعتماد الإدارة لقنوات حوار مستمرة" المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.41 وانحراف معياري قدر بـ 1.213، وهذا يشير إلى وجود اجتماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة أي هناك نقص في التواصل بين إدارة المؤسسة وباقي الموظفين في المستويات الأخرى.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تنص على "وجود صعوبة في الاتصال بين العاملين في جميع الأقسام" المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.04 وانحراف معياري قدر بـ 1.125، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة، أي هناك مشكل في الاتصال بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم(03) والتي تنص على "إن الموارد والإمكانات في المؤسسة قليلة وغير متوفرة بشكل كافي " المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2.84 وانحراف معياري قدر ب1.244، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم(02) والتي تنص على "المهام والمسؤوليات والصلاحيات المخولة لي غير واضحة" المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.70 وانحراف معياري قدر ب1.351، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة، أي هناك نسبة متوسطة من أفراد عينة الدراسة ترى أن مسؤولياتها وحدود صلاحياتها غير واضحة.
- جاءت العبارة رقم(01) والتي تنص على "يعتمد زملائي على شخصي في القيام بمهامهم وهذا يزعجني" المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة درجة ضعيفة قدرت ب2.28 وانحراف معياري قدر ب1.167، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنه لا يوجد اعتمادية بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وكل عامل يقوم بعمله بنفسه.

#### ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب الاجتماعية والثقافية للصراع التنظيمي

قمنا بتحليل عبارات البعد الثاني للمحور الأول وهو بعد الأسباب الاجتماعية والثقافية المسببة للصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لبعد الأسباب الاجتماعية والثقافية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

#### الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب الاجتماعية والثقافية

##### للصراع التنظيمي.

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 7           | كل فرد عامل بالمؤسسة له مستوى ثقافي وقيم واتجاهات مختلفة عن الآخرين. | 3.33            | 1.221             | متوسط   | 1       |
| 8           | الأسلوب المتبع من قبل إدارة المؤسسة هو أسلوب تسلطي.                  | 3.08            | 1.230             | متوسط   | 2       |
| 9           | ظهور الجماعات الغير الرسمية داخل المؤسسة.                            | 2.68            | 1.122             | متوسط   | 4       |
| 10          | يوجد تمييز بين الرجل والمرأة في أداء المهام الإدارية.                | 2.90            | 1.570             | متوسط   | 3       |
| 11          | التوزيع غير العادل للعوائد المالية كالعلاوات والمنح.                 | 2.04            | 1.346             | ضعيف    | 5       |
|             | الأسباب الاجتماعية والثقافية   | 2.81            | 1.30              | متوسط   | /       |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا البعد متوسطا بـ 2.81 وانحراف معياري قدر بـ 1.30، أي درجة توفر الأسباب الاجتماعية والثقافية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا بحسب المقياس المعتمد عليه في الدراسة، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (07) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "كل فرد عامل بالمؤسسة له مستوى ثقافي وقيم واتجاهات مختلفة عن الآخرين"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.33 وانحراف معياري قدر بـ 1.221، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (08) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "الأسلوب المتبع من قبل إدارة المؤسسة هو أسلوب تسلطي"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.08 وانحراف معياري قدر بـ 1.230، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (10) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "يوجد تمييز بين الرجل والمرأة في أداء المهام الإدارية"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.90 وانحراف معياري قدر بـ 1.570، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (09) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "ظهور الجماعات الغير الرسمية داخل المؤسسة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.68 وانحراف معياري قدر بـ 1.122، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (11) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "التوزيع غير العادل للعوائد المالية كالعلاوات والمنح"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.04 وانحراف معياري قدر بـ 1.346، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة ضعيفة أي أنه يوجد عدالة في توزيع العوائد المالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**ثالثا: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لبعد الأسباب السلوكية والنفسية للصراع التنظيمي.**

حيث تم في هذا المطلب تحليل عبارات البعد الثالث للمحور الأول وهو بعد الأسباب السلوكية والنفسية المسببة للصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والنتائج يظهرها الجدول الموالي.

وتظهر نتائج التحليل الإحصائي للأسباب السلوكية والنفسية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأسباب السلوكية والنفسية للصراع التنظيمي.

| رقم العبارة               | العبارة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---------------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 12                        | عدم وجود ثقة بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة. | 2.86            | 1.222             | متوسط   | 2       |
| 13                        | عدم الرضا على ظروف العمل القائمة.            | 3.30            | 1.051             | متوسط   | 1       |
| 14                        | عدم الانضباط والإلتزام من قبل بعض العاملين . | 2.75            | 0.873             | متوسط   | 3       |
| الأسباب السلوكية والنفسية |  | 2.97            | 1.05              | متوسط   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نجد أن توفر الأسباب السلوكية والنفسية حسب إجابات عينة الدراسة كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد كان متوسطا حيث قدر بـ 2.97 وانحراف معياري قدر بـ 1.05، حيث تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم(13) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "عدم الرضا على ظروف العمل القائمة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.30 وانحراف معياري قدر بـ 1.051، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(12) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "عدم وجود ثقة بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.86 وانحراف معياري قدر بـ 1.222، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(14) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "عدم الانضباط والالتزام من قبل بعض العاملين"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.75 وانحراف معياري قدر بـ 0.873، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

رابعا: تفسير النتائج الإحصائية للعوامل المؤدية لنشوء الصراع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت

انطلاقا من نتائج التحليل للأسباب المؤدية للصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تم ترتيب هذه الأسباب كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): ترتيب العوامل المؤدية لنشوء صراعات تنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| الترتيب | ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1       | أسباب تنظيمية وإدارية                      | 3.03            | 1.20              | متوسطة |
| 2       | أسباب سلوكية ونفسية                        | 2.97            | 1.05              | متوسطة |
| 3       | أسباب اجتماعية وثقافية                     | 2.81            | 1.30              | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات الجداول 12، 13، 14.

قمنا في الجانب النظري بإبراز جملة من الأسباب التي تؤدي إلى خلق صراع بالمؤسسة وفي الجانب التطبيقي حاولنا التعرف على وجود هذه الأسباب بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث تصنيفات: أسباب تنظيمية وإدارية، أسباب اجتماعية وثقافية وأسباب سلوكية ونفسية، فوجدنا نسب متفاوتة لهذه الأسباب بالمؤسسة محل دراستنا حيث كان في الترتيب الأول الأسباب الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.03 والتي تنصدر هذه الأسباب ضمن هذا عدم تكافؤ فرص الترقية و لا يوجد معايير موضوعية للقياس، وهذا قد يرجع ربما لعدم توضيح المعايير التي يتم على أساسها الترقية للموظفين بالمؤسسة حتى يتم تفادي هذا السبب، وأيضا نجد ضمن الأسباب عدم اعتماد الإدارة لقنوات حوار مستمرة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة والتي قد يكون السبب راجع لكثرة المهام الإدارية وتعدد المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة أو قد يكون لتخصيص أوقات معينة ومحددة للاجتماعات، كما نجد ضمن الأسباب هو وجود صعوبة في الاتصال بين العاملين في جميع الأقسام والذي قد يرجع للتوسع وتعدد المستويات بداخل المؤسسة.

ونجد ضمن الترتيب الثاني الأسباب السلوكية والنفسية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.97 والتي جاءت من أهم أسبابها حسب وجهة نظر عينة الدراسة هو عدم الرضا على ظروف العمل القائمة والتي قد يكون سببها هو الرغبة في الحصول على الترقية بدرجة أكبر ومنه عدم الرضا عن العمل أو الوظيفة التي يقوم بها الموظف وربما من حيث مدتها ومكانها، كما نجد ضمن الأسباب هو عدم وجود ثقة بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة وهذا قد يرجع ربما لعدم توفير فرص مناسبة للترقية أو ربما لضعف الاتصال بالمؤسسة، كما نجد ضمن الأسباب المندرجة ضمن هذا البعد عدم الانضباط والالتزام من قبل بعض العاملين والتي تعد ضمن الأسباب المؤدية إلى وجود صراع تنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

لتأتي الأسباب الاجتماعية والثقافية في الترتيب الثالث والأخير بمتوسط حسابي قدر بـ 2.81 والتي نجد من أبرز الأسباب هو أن كل فرد عامل بالمؤسسة له مستوى ثقافي وقيم واتجاهات مختلفة عن الآخرين، وهذا الاختلاف الثقافي يولد تفكير مختلف وعقائد تختلف من شخص لآخر ومنه قد يتسبب هذا الاختلاف في عدم تقبل أفكار البعض وانتقادها وعدم التفاهم بين العاملين ومنه وجود صراع ونزاع بينهم، كما نجد ضمن الأسباب وبحسب وجهة نظر عينة الدراسة أن من بين أسباب حدوث صراع تنظيمي هو وجود متسلط من قبل إدارة المؤسسة يمنع أو يضيق فرصة مشاركة العمال في إبداء آرائهم ويلزمهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات، كما ترى عينة الدراسة أن من بين أسباب الصراع بالمؤسسة هو وجود تمييز بين الرجل والمرأة في أداء المهام الإدارية ربما لتقييد فرص المرأة في تولي مناصب معينة بالمؤسسة أو قد تمنح للمرأة مزايا أكثر من

الرجل بالمؤسسة محل الدراسة، كما نجد من ضمن الأسباب هو ظهور الجماعات الغير الرسمية داخل المؤسسة والتي تكون نتيجة العلاقات غير الرسمية الخارجة عن نطاق العمل والتي قد تؤدي إلى نشر إشاعات أو معلومات خاطئة تسبب في ظهور خلاف ونزاع.

#### الفرع الثاني: تحليل نتائج الصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت وفقا لآراء عينة الدراسة

تم تحديد نتائج الصراع التنظيمي في مجموعتين نتائج إيجابية وأخرى سلبية وكانت النتائج كالتالي:

#### أولا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالنتائج الإيجابية للصراع التنظيمي

تمثل نتائج التحليل الإحصائي للنتائج الإيجابية للصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت كالتالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالنتائج الإيجابية للصراع التنظيمي.

| رقم العبارة              | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|--------------------------|--|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 15                       | يساعد الصراع على خلق التعاون والانسجام بين الأقسام وجميع العاملين.                                 | 2.19            | 1.168             | ضعيف        | 4       |
| 16                       | نصل إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة بفضل الصراع الذي يحدث بالمؤسسة.                                | 2.28            | 1.116             | ضعيف        | 3       |
| 17                       | أرى أن الصراعات التي تحدث بالمؤسسة تنعكس إيجابا على وضع وأداء الموظفين في جميع المستويات الإدارية. | 2.10            | 1.076             | ضعيف        | 5       |
| 18                       | يتسبب الصراع في المؤسسة أحيانا في إعادة هيكلة الوحدات الإدارية.                                    | 2.66            | 0.945             | متوسط       | 1       |
| 19                       | يحقق الصراع التطوير ويحفز قدرات المدير .   | 2.37            | 1.187             | متوسط       | 2       |
| <b>النتائج الإيجابية</b> |  | <b>2.32</b>     | <b>1.10</b>       | <b>ضعيف</b> |         |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام *SPSS*.

من الجدول أعلاه تظهر نتائجه أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد كان ضعيفا حيث قدر بـ 2.32 وانحراف معياري قدر بـ 1.10، أي لا يوجد توافق في إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد فتوفر النتائج الإيجابية كان ضعيفا هنا أي أن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن الصراع التنظيمي له نتائج إيجابية بمؤسستهم، وقد تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (18) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يتسبب الصراع في المؤسسة أحيانا في إعادة هيكلة الوحدات الإدارية"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.66 وانحراف معياري قدر بـ 0.945، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة ومنه قد يساهم الصراع بالمؤسسة محل الدراسة إلى إحداث تغييرات في جانب هيكلة الوحدات الإدارية.

- جاءت العبارة رقم(19) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " يحقق الصراع التطوير ويحفز قدرات المدير "، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.37 وانحراف معياري قدر ب1.187، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم(16) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " نصل إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة بفضل الصراع الذي يحدث بالمؤسسة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.28 وانحراف معياري قدر ب1.168، وهذا يشير إلى وعدم إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة ومنه أنه لا يتم الوصول إلى وجهة نظر موحدة بوجود الصراع بالمؤسسة.
- جاءت العبارة رقم(15) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على: " يساعد الصراع على خلق التعاون والانسجام بين الأقسام وجميع العاملين"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.19 وانحراف معياري قدر ب1.168، وهذا يشير إلى عدم توافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي أن الصراع بالمؤسسة محل الدراسة لا يساعد على التعاون بين الأفراد بها.
- جاءت العبارة رقم(17) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " أرى أن الصراعات التي تحدث بالمؤسسة تنعكس إيجاباً على وضع وأداء الموظفين في جميع المستويات الإدارية"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.10 وانحراف معياري قدر ب1.076، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة ضعيفة ومنه وجود الصراع بالمؤسسة محل الدراسة لا ينعكس إيجاباً على أداء العاملين لذا وجب إدارته وحله.

ثانياً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنتائج السلبية للصراع التنظيمي

وننتج التحليل يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنتائج السلبية للصراع التنظيمي.

| رقم العبارة            | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |  |
|------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|--|
| 20                     | يؤدي الصراع بالمؤسسة إلى أضرار بالصحة النفسية وحتى الجسدية.     | 3.50            | 1.216             | متوسط   | 2       |  |
| 21                     | هناك إهدار للوقت والمال بسبب الصراعات التي تحدث بالمؤسسة.       | 3.19            | 1.439             | متوسط   | 3       |  |
| 22                     | يعد فرصة للتغيب عن العمل.                                       | 3.07            | 1.204             | متوسط   | 4       |  |
| 23                     | يقوم العمال باحتجاجات لتلبية مطالبهم.                           | 2.53            | 1.124             | متوسط   | 5       |  |
| 24                     | يترك العمال وظيفتهم بالمؤسسة بسبب عدم رضاهم عن الأوضاع السائدة. | 2.11            | 1.008             | ضعيف    | 6       |  |
| 25                     | تسوء العلاقات بين العاملين داخل الأقسام بسبب الصراعات.          | 3.54            | 1.106             | متوسط   | 1       |  |
| <b>النتائج السلبية</b> |   |                 |                   |         | متوسط   |  |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن توفر النتائج السلبية كان بدرجة متوسطة حسب المقياس المعتمد عليه في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ 2.99 وانحراف معياري قدر بـ 1.18، وقد تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالآتي:

- جاءت العبارة رقم(25) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتي جاء فيها "تسوء العلاقات بين العاملين داخل الأقسام بسبب الصراعات"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.54 وانحراف معياري قدر بـ 1.106، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم(20) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يؤدي الصراع بالمؤسسة إلى أضرار بالصحة النفسية وحتى الجسدية"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.50 وانحراف معياري قدر بـ 1.216، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم(21) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "هناك إهدار للوقت والمال بسبب الصراعات التي تحدث بالمؤسسة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.19 وانحراف معياري قدر بـ 1.439، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم(22) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يعد فرصة للتغيب عن العمل"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.07 وانحراف معياري قدر بـ 1.204، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(23) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يقوم العمال باحتجاجات لتلبية مطالبهم"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.53 وانحراف معياري قدر ب1.124، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم(24) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يترك العمال وظيفتهم بالمؤسسة بسبب عدم رضاهم عن الأوضاع السائدة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.11 وانحراف معياري قدر ب1.008، وهذا يشير إلى عدم وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة، أي لا يتم ترك العمل بسبب الصراعات التي تحدث.

ثالثا: تفسير النتائج الإحصائية لنتائج الصراع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت.

انطلاقا من نتائج التحليل للأسباب المؤدية للصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تم ترتيب هذه الأسباب كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): ترتيب نتائج الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | ترتيب الأبعاد تنازليا حسب المتوسط الحسابي | الترتيب |
|--------|-------------------|-----------------|---|---------|
| متوسط  | 1.18              | 2.99            | النتائج السلبية                           | 1       |
| ضعيف   | 1.10              | 2.32            | النتائج الإيجابية                         | 2       |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على معطيات الجداول 16،17.

من خلال الجدول تظهر لنا أن النتائج السلبية قد حلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.99، ومنه فان النتائج التي تسفرها الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة هي نتائج سلبية بالدرجة الأولى وهذا قد يرجع أيضا للنظرة السلبية للصراع لعينة الدراسة، حيث نجد من أهم هذه النتائج السلبية سوء العلاقات بين العاملين داخل الأقسام بسبب الصراعات التنظيمية التي تحدث، ومنه وجب التعامل مع الصراع وإدارته باعتماد أسلوب مناسب وتحسين العلاقة بين الأطراف المتنازعة، ونجد ضمن النتائج السلبية للصراعات التي تحدث بالمؤسسة محل الدراسة هو أن الصراع يؤدي إلى أضرار بالصحة النفسية وحتى الجسدية، حيث ترى عينة الدراسة أن من نتائج الصراع وجود أضرار بالصحة النفسية والجسدية ربما لوجود أعمال شغب لكن هذا لم يصرح به في المقابلة مع النقابة ومنه قد تكون الأضرار المقصودة هنا هو الجانب النفسي للعامل، ومن بين النتائج السلبية نجد أيضا أنه هناك إهدار للوقت والمال بسبب الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، أي أنه يعطى له وقت كبير لحله والوصول إلى اتفاق بشأن موضوع الخلاف كما قد يشمل جانب المالي ربما لكون سببه هو المزايا مالية، ومن النتائج أيضا حسب وجهة نظر عينة الدراسة أن وجود الصراع وحالة الخلاف بين العمال قد يدفع بهم إلى التغيب عن العمال وعدم الالتزام بتوقيت العمل.

وجاءت عبارات النتائج الإيجابية للصراعات التنظيمية التي تحدث بمؤسسة الإسمنت بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب2.32 وانحراف معياري قدر ب1.10، وهذا يدل على أن غالبية وجهات نظر عينة الدراسة ترى أن الصراعات التي

تحدث بمؤسستهم هي غير مرغوب فيها أي نظرتهم للصراع سلبية أو لأن غالبية النتائج هي سلبية، ونجد من النتائج الإيجابية للصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة هي أن الصراع في المؤسسة يتسبب أحيانا في إعادة هيكلة الوحدات الإدارية حسب رأي عينة الدراسة، أما باقي العبارات فمتوسطات حسابها ضعيفة وتدل على عدم الموافقة عليها ومنه الصراع التنظيمي لا يحفز قدرات المدير بالمؤسسة محل الدراسة وأنه لا يتم التوصل إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة بوجود الصراع وإنما لا بد من إدارته وحله بطريقة مناسبة للوصول إلى تفاهم وحل توافقي يرضي الجميع ويحقق الاتفاق والتفاهم بينهم.

### الفرع الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للأسلوب المعتمد لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

جاءت نتائج تحليل السؤال 26 من وجهة نظر عينة الدراسة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): النسب المئوية والتكرار للأسلوب المعتمد في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| النسبة | التكرار | الفقرة                                       |
|--------|---------|--|
| 41,1   | 62      | 1- عن طريق اعتماد آلية التفاوض الإداري       |
| 21,2   | 32      | 2- عن طريق القوة والتوسع في مفهوم السلطة     |
| 4,6    | 7       | 3- عن طريق الاستجابة لكل مطالب العمال مباشرة |
| 17,2   | 26      | 4- بتجاهل الصراع التنظيمي الذي يحدث          |
| 15,9   | 24      | 5- إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى         |
| 100,0  | 151     | المجموع                                      |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قراءة للنتائج من تكرارات ونسب مئوية لكل فقرة نستخلص ما يلي:

- تأتي العبارة رقم(01) وهو التفاوض الإداري في مقدمة الاختيارات بنسبة 41.1%، أي أنه يتم حل الصراعات التي تحدث بمؤسسة الإسمنت باعتماد آلية التفاوض الإداري سواء كان نزاعا جماعية وهنا بين الأقسام أو بتدخل النقابة العمالية وهنا ندخل في التفاوض الجماعي مع النقابة العمالية، أو نزاعا فرديا فإن التفاوض يساهم في حل النزاع أيضا وهذه النسبة تؤكد مصداقية إجابات الممثل النقابي حول فعالية التفاوض الإداري في حل النزاعات داخل مؤسسة الإسمنت، أي اعتماد أسلوب التعاون والتسوية في حل النزاع.

- تأتي العبارة رقم (02) في الترتيب الثاني والتي تنص على أسلوب استعمال القوة والتوسع في مفهوم السلطة أو ما يطلق عليه أسلوب المنافسة بنسبة مئوية قدرت ب 21.2، وهنا يتم استعمال قوة السلطة التي يمتلكها المدير أو قائد المجموعة في حل النزاعات القائمة داخل المجموعة أو بين المجموعات أو مع فرد، ويتم أيضا هنا التوجه إلى التقيد باللوائح وقوانين العمل المنصوص عليها.

- يأتي أسلوب التجاهل في الترتيب الثالث أي العبارة رقم 4 والتي تنص على أنه يتم تجاهل الصراع الذي يحدث، حيث قدرت النسبة المئوية ب 17.2%، ومنه يتم تجاهل الصراع التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا قد يرجع إلى الرؤية نحو الصراع بأنه بسيط يمكن تجاوزه مع الوقت بتجاهله ولا يتم إعطاء له أهمية لأنه يمكن أن يحل مع الوقت أو بين الأطراف المتنازعة دون تدخل.

- يأتي أسلوب إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرت بـ 15.9%، وهذا الأسلوب نجده معتمد في حل النزاعات والخلافات الفردية فيتم تحويل النزاع القائم إلى المسؤول المباشر للعامل للنظر فيه وإذا لم يتم حله فإنه يوجه لمستوى إداري أعلى حتى يتم حله.

- يأتي الاستجابة لمطالب العمال مباشرة في الترتيب الأخير بنسبة ضعيفة قدرت بـ 4.6%، ومنه لا يتم الاستجابة مباشرة لمطالب العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، أي وجود نزاع يتم حله بالنظر إليه من خلال الاستماع للأطراف أو اعتماد أساليب أخرى التي تم ذكرها سابقا، ولا يتم الرضوخ المباشر لمطالب العاملين سواء على مستوى الأقسام أو مستوى المؤسسة ككل أو حتى مطالب العامل الواحد أو ما يعرف بأسلوب المجاملة.

#### الفرع الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي بالمؤسسة محل الدراسة

جاءت نتائج تحليل السؤال 27 من وجهة نظر عينة الدراسة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): النسب المئوية والتكرار للجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي من وجهة نظر عينة الدراسة

| العبارة          | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| 1- مدير المؤسسة  | 106     | 70,2   |
| 2- مجلس الإدارة  | 35      | 23,2   |
| 3- السلطة الوصية | 5       | 3,3    |
| 4- بطلب من الخصم | 5       | 3,3    |
| المجموع          | 151     | 100,0  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- الجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي هو مدير المؤسسة هو من يقترح الأعضاء التفاوضية لحل القضية موضوع النزاع، حيث بلغت النسبة المئوية 70.2% ومنه ترى عينة الدراسة أن عملية التفاوض تكون بطلب من مدير المؤسسة محل الدراسة الذي يقوم بجمع الأطراف المتنازعة لحل الخلاف، سواء كان النزاع فرديا فيجمع بين الطرفين كما جاء في تحليل نتائج المقابلة سابقا، أو جماعيا، فيقوم باقتراح من يمثلهم حتى يتم الوصول إلى حل ورضا للأطراف سواء الخلاف على مستوى المديرية أو المصالح ومنه من يمثلهم أو من يمثل العاملين ككل إذا شمل النزاع المؤسسة ككل.

- يأتي اختيار الفريق التفاوضي من قبل مجلس الإدارة في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرت بـ 23.2%، فيرى أفراد عينة الدراسة أنه يتم الاتفاق على الفريق التفاوضي انطلاقا من التشاور بين أعضاء مجلس الإدارة الذين يقومون بتحديد الأطراف التي ستتفاوض لحل الخلافات الموجودة، وهنا يكون مدير المؤسسة ضمن مجلس الإدارة أي يأخذ بأرائهم ويتم

الوصول إلى رأي موحد حول الأطراف المناسبة والمعنية بالنزاع أو الممثلة لأطراف النزاع حتى تكون هنالك فاعلية لعملية التفاوض والوصول لحل للخلافات القائمة.

- تأتي اختيار الفريق التفاوضي من قبل السلطة الوصية وبطلب من الخصم في نفس الترتيب وبنسبة مئوية ضعيفة قدرت ب3.3%، أي أنه لا يتم تدخل للسلطة الوصية في حل النزاعات التي تحدث بمؤسسة الإسمنت وإنما كل المشاكل تحل على مستواها وهذا ما يؤكد نتائج المقابلة فيما يخص وجود رفع للمشاكل للسلطات الوصية حيث تم تأكيد أن كل نزاعات العمل تحل على مستوى المؤسسة بالتفاهم والتراضي بين الأطراف، وهذا الفريق التفاوضي يتم اختياره دون تدخل للسلطة الوصية ولا يتدخل الخصم في تحديد مع من يتفاوض وهل هو من يفاوض الطرف الآخر وإنما قد يمثله مسؤوله المباشر في العمل أو قد يتدخل الطرف الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر بحسب الوضع.

#### الفرع خامس: نتائج التحليل الإحصائي للمعايير المعتمدة في اختيار الفريق التفاوضي بالمؤسسة محل الدراسة

جاءت نتائج تحليل السؤال 28 من وجهة نظر عينة الدراسة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(22): النسب المئوية والتكرار للمعايير المعتمدة في اختيار الفريق التفاوضي من وجهة نظر عينة الدراسة.

| النسبة | التكرار | العبارة                                |
|--------|---------|--|
| 41,1   | 62      | 1- الأعلى منصب في المؤسسة              |
| 22,5   | 34      | 2- معيار الخبرة أو الأقدمية في المؤسسة |
| 2,0    | 3       | 3- معيار الأكبر السن                   |
| 1,3    | 2       | 4- معيار الذكاء                        |
| 15,9   | 24      | 5- معيار التوافق الإجتماعي             |
| 10,6   | 16      | 6- معيار مهارة الاتصال                 |
| 6,6    | 10      | 7- معايير ذاتية                        |
| 100,0  | 151     | المجموع                                |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المعايير المعتمدة في اختيار الفريق التفاوضي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تتمثل في:

- جاء معيار الأعلى منصب في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرت ب 41.1%، أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أن أهم معيار في تمثيل العاملين والتعبير عن مطالبهم سواء على مستوى المديرين أو المصالح هو الأعلى منصب ومنه منصب الأعلى هو من يملك القدرة وله الأفضلية في التعبير عن مطالب العاملين أي المدير أو المشرف المباشر على العاملين هو من لديه السلطة الأكثر لتوجيه الطلبات إلى مدير المؤسسة أو الأطراف الأخرى المتنازع معها في قضية معينة. - جاء معيار الخبرة أو الأقدمية في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرت ب 22.5%، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن المعيار المعتمد بعد معيار الأعلى منصب هو معيار الأقدمية والخبرة، ومنه يمكن أن يعالج النزاع الجماعي بتواجد من يمثل العاملين وهنا قد يكون الطرف المناسب هو صاحب الخبرة والأقدمية أي لديه دراية وإطلاع بالأمور داخل المؤسسة

وظروف العمل وممكن خبرته السابقة تساعده في حل النزاع والأقدمية التي يتمتع بها تمكنه من معرفة الأسلوب المناسب لفض الخلاف القائم، كما أن الخبرة والأقدمية قد تكون لدى الفرد مهارة في حل الخلاف بناءً على حل خلافات سابقة.

- جاء معيار التوافق الاجتماعي في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرت بـ 15.9%، وهي درجة متوسطة جاء في الترتيب الثالث، أي يمكن اعتماده في اختيار الفريق التفاوضي حتى تمكنه من حل المشكل والخلاف، وبالتالي قد يأخذ بهذا المعيار في اختيار من يمثل العاملين .

- جاء معيار الاتصال (الاستماع والحوار) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية ضعيفة قدرت بـ 10.6%، ومنه لا يؤخذ بعين الاعتبار معيار القدرة على الاتصال في مقدمة المعايير الأساسية لانتقاء الفريق التفاوضي من وجهة نظر عينة الدراسة، رغم أهمية العملية الاتصالية والتي تركز على القدرة على الاستماع لمطالب الآخرين والقدرة على الحوار البناء، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة لا ترى أن هذا معياراً أساسياً لانتقاء الأفراد المفاوضة بالمؤسسة محل الدراسة.

- جاء معيار اختيار الفريق التفاوضي بناءً على معايير ذاتية في الترتيب الخامس بنسبة مئوية ضعيفة قدرت بـ 6.6%، أي أن أفراد عينة الدراسة لا ترى أن المعايير الذاتية ذات أهمية في اختيار الفريق التفاوضي بالمؤسسة محل الدراسة فلا تؤخذ القربة ولا الزمالة أو غيرها من المعايير الذاتية أهمية في انتقاء الفريق التفاوضي الذي يقوم لأجل حل خلاف قائم وبالتالي هو معيار غير ملائم في حالات الرغبة في الوصول لحل نزاعات قائمة أي أنه معيار غير فعال لتحقيق رضا الأطراف المتنازعة وحل الخلافات القائمة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة.

- يأتي معيار الأكبر سناً في الترتيب السادس حيث قدرت النسبة المئوية بـ 2% وهي نسبة ضعيفة، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن اختيار الفريق التفاوضي لحل الخلافات القائمة بالمؤسسة محل الدراسة لا يقوم على معيار الأكبر سناً، ولأنه قد لا تكون لدى الشخص خبرة سابقة في حل الخلافات أو قد لا تكون له السلطة الكافية أو لأن هناك معايير أفضل ومناسبة في عملية الاختيار أو قد يكون رأيهم موجه لأسباب أخرى، ومنه فحسب عينة الدراسة لا يرون أن معيار السن الأكبر هو معيار معتمد في عملية اختيار الفريق التفاوضي بداخل مؤسستهم.

- جاء معيار الذكاء في الترتيب الأخير حيث قدر بنسبة مئوية 1.3% وهي نسبة ضعيفة تدل على عدم اعتماد معيار الذكاء في انتقاء الفريق التفاوضي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يرون أن جانب الذكاء غير مهم في التفاوض، وقد تعود نظرتهم في ذلك لأنهم يحاولون حل خلافات الطرف الآخر داخل مؤسسة أي أن المصالح مشتركة وأن المفاوضين يأخذون بعين الاعتبار مصالح الآخرين وهنا التفاوض لا يقوم على عنصر الخداع أو الحيل، فالمصلحة المشتركة هي الأساس، ومنه جاء معيار الذكاء في الترتيب الأخير وبنسبة ضعيفة أي أنه عنصر مفقود في عملية الانتقاء وحل النزاعات بداخل المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### الفرع السادس: نتائج التحليل الإحصائي لعبارات محور الإستراتيجيات التفاوضية

كانت نتائج تحليل عبارات كل إستراتيجية تفاوضية مساهمة في حل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت وفقاً

لآراء عينة الدراسة كما يلي:

## أولاً: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الإستراتيجية التعاونية

وننتج التحليل يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم(23): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الإستراتيجية التعاونية.

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   | رقم العبارة |
|---------|---------|-------------------|-----------------|---|-------------|
| 6       | متوسط   | 1.221             | 3.48            | أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.                    | 29          |
| 2       | مرتفع   | 1.065             | 3.93            | أركز على إبقاء علاقة طيبة بالاتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين.        | 30          |
| 3       | مرتفع   | 1.095             | 3.91            | أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه.   | 31          |
| 5       | متوسط   | 1.243             | 3.49            | أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة. | 32          |
| 1       | مرتفع   | 1.084             | 4.11            | أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع.                      | 33          |
| 4       | مرتفع   | 1.288             | 3.74            | أسعى لجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله معارضاً أو خصماً.                          | 34          |
|         | مرتفع   | 1.17              | 3.78            | الإستراتيجية التعاونية  |             |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن توفر الإستراتيجية التعاونية كان بدرجة مرتفعة حسب المقياس المعتمد عليه في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ 3.78 وانحراف معياري قدر بـ 1.17، وهذا يدل على وجود اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة أي اعتمادية لهذه الإستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم(33) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 4.11 وانحراف معياري قدر بـ 1.084، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة رقم(30) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أركز على إبقاء علاقة طيبة بالاتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.93 وانحراف معياري قدر بـ 1.065، وهذا يشير إلى وجود إجماع مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(31) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب3.91 وانحراف معياري قدر ب1.095، وهذا يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة رقم(34) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أسعى لجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب3.74 وانحراف معياري قدر ب1.288، وهذا يشير إلى إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة رقم(32) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب3.49 وانحراف معياري قدر ب1.243، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم(29) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب3.48 وانحراف معياري قدر ب1.221، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### ثانيا: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الإستراتيجية التنافسية

النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإستراتيجية التنافسية

| رقم العبارة            | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 35                     | أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها.   | 3.19            | 1.237             | متوسط   | 2       |
| 36                     | الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا.                | 2.93            | 1.178             | متوسط   | 5       |
| 37                     | أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالح الشخصية.                       | 2.99            | 1.304             | متوسط   | 3       |
| 38                     | أغير موقفني أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة.                            | 2.19            | 1.215             | ضعيف    | 6       |
| 39                     | لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد. | 3.24            | 1.220             | متوسط   | 1       |
| 40                     | أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أظاهر بأنه مهم بالنسبة لي.                        | 2.97            | 1.275             | متوسط   | 4       |
| الإستراتيجية التنافسية |   | 2.92            | 1.24              | متوسط   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توفر الإستراتيجية التنافسية من وجهة أفراد عينة الدراسة كان متوسطا، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد كان متوسطا حيث قدر بـ 2.92 وانحراف معياري قدر بـ 1.24، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كآلي:

- جاءت العبارة رقم (39) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.24 وانحراف معياري قدر بـ 1.220، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (35) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.19 وانحراف معياري قدر بـ 1.237، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (37) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالح الشخصية"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.99 وانحراف معياري قدر بـ 1.304، وهذا يشير إلى وجود توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (40) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أنظاها بأنه مهم بالنسبة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.97 وانحراف معياري قدر بـ 1.275، وهذا يشير إلى وجود توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (36) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.93 وانحراف معياري قدر بـ 1.178، وهذا يشير إلى وجود اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (38) المدرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على " أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.19 وانحراف معياري قدر بـ 1.215، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة ضعيفة، أي أنه لا يتم تغيير الموقف بصفة فجائية للحصول على مكاسب ومنه عدم اعتماد عنصر المفاجئة.

**ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالإستراتيجية العدائية**

نتائج التحليل موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم(25): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الإستراتيجية العدائية

| رقم العبارة           | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-----------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 41                    | ألمح بالانسحاب من الجلسة حتى تتحقق كل مطالبي.  | 2.32            | 1.269             | ضعيف    | 5       |
| 42                    | أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين.                                      | 2.26            | 1.231             | ضعيف    | 6       |
| 43                    | انتهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار.                           | 2.65            | 1.162             | متوسط   | 3       |
| 44                    | يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لأتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحه وهذا يجعلني أنهي اللقاء بالرفض. | 2.70            | 1.124             | متوسط   | 1       |
| 45                    | يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملني الخسارة فنهي اللقاء دون حل للمشكل.                               | 2.68            | 1.164             | متوسط   | 2       |
| 46                    | أجد صعوبة في مناقشة مطالبي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله، فأنتهي الجلسة بكلمة اعتذار.                   | 2.64            | 1.245             | متوسط   | 4       |
| الإستراتيجية العدائية |  | 2.57            | 1.20              | متوسطة  | /       |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توفر واعتماد الإستراتيجية العدائية كان منخفضا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد كان متوسطا حيث قدر ب 2.57 وانحراف معياري قدر ب1.20، حيث تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كالاتي:

- جاءت العبارة رقم(44) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لأتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحه وهذا يجعلني أنهي اللقاء بالرفض"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.70 وانحراف معياري قدر ب1.124، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم(45) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملني الخسارة فنهي اللقاء دون حل للمشكل"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.68 وانحراف معياري قدر ب1.164، وهذا يشير إلى وجود إجماع بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(43) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "انتهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.65 وانحراف معياري قدر ب1.231، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم(46) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أجد صعوبة في مناقشة مطالبي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله، فأفني الجلسة بكلمة اعتذار"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب 2.64 وانحراف معياري قدر ب1.245، وهذا يشير إلى وجود توافق بدرجة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(41) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "ألمح بالانسحاب من الجلسة حتى تتحقق كل مطالبي"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.32 وانحراف معياري قدر ب1.269، وهذا يشير إلى وجود درجة ضعيفة في إجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم(42) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب2.26 وانحراف معياري قدر ب1.23، وهذا يشير إلى عدم وجود توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### رابعا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإستراتيجية التبعية

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية التابع

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 47          | حل نزاع مع الطرف الآخر أركز على تحقيق مصالحه تجنبا للنزاع والمواجهة.                                | 2.54            | 1.112             | متوسط   | 5       |
| 48          | أتهيب لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فالمهم عندي التوصل لحل يرضيه.  | 2.62            | 1.182             | متوسط   | 3       |
| 49          | عندما أكون في حالة نزاع وخلاف أعرف أن حله لصالحه يتطلب جهدا وتكلفة لهذا أقبل بالحل المقترح من قبله. | 2.61            | 1.166             | متوسط   | 4       |
| 50          | أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة.                                  | 2.77            | 1.144             | متوسط   | 2       |
| 51          | أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق اهتماماته من أجل حل النزاع.                                    | 2.51            | 1.104             | متوسط   | 6       |
| 52          | أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا.                          | 3.28            | 1.084             | متوسط   | 1       |
|             | إستراتيجية التابع   | 2.72            | 1.13              | متوسط   |         |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الإستراتيجية التبعية كان اعتمادها متوسطا من قبل أفراد عينة الدراسة حسب المقياس المعتمد عليه في الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد كان متوسطا حيث قدر بـ 2.72 وانحراف معياري قدر بـ 1.13، حيث تم ترتيب عبارات هذا البعد وفق متوسط درجات الموافقة على وجودها كآلاتي:

- جاءت العبارة رقم (52) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 3.28 وانحراف معياري قدر بـ 1.084، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (50) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.77 وانحراف معياري قدر بـ 1.144، وهذا يشير إلى وجود إجماع متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (48) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أهيماً لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فالمهم عندي التوصل لحل يرضيه"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.62 وانحراف معياري قدر بـ 1.182، وهذا يشير إلى وجود إجماع متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- جاءت العبارة رقم (49) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "عندما أكون في حالة نزاع وخلاف أعرف أن حله لصالحني يتطلب جهد وتكلفة لهذا أقبل بالحل المقترح من قبله"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.61 وانحراف معياري قدر بـ 1.166، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (47) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "حل نزاع مع الطرف الآخر أركز على تحقيق مصالحه تجنباً للنزاع والمواجهة"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.54 وانحراف معياري قدر بـ 1.112، وهذا يشير إلى وجود إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (51) المندرجة ضمن هذا البعد في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تنص على "أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق اهتماماته من أجل حل النزاع"، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة بـ 2.51 وانحراف معياري قدر بـ 1.104، وهذا يشير إلى وجود إجماع متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

رابعا: تفسير النتائج الإحصائية للاستراتيجيات التفاوضية من وجهة نظر عينة الدراسة

انطلاقا من نتائج التحليل للاستراتيجيات التفاوضية المعتمدة للصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تم ترتيب هذه الاستراتيجيات كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم(27): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات التفاوضية.

| الترتيب | الإستراتيجيات التفاوضية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|-------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1       | الإستراتيجية التعاونية  | 3.78            | 1.17              | مرتفعة |
| 2       | الإستراتيجية التنافسية  | 2.92            | 1.24              | متوسطة |
| 3       | إستراتيجية التابع       | 2.72            | 1.13              | متوسطة |
| 4       | الإستراتيجية العدائية   | 2.57            | 1.20              | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجداول 22،23،24،25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هنالك اعتماد لجميع الإستراتيجيات في حل الصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بمتوسطات حسابية متباينة، حيث نجد أن الإستراتيجية العدائية في الترتيب الأخير وفقا لوجهات نظر عينة الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول لهذه الإستراتيجيات الإستراتيجية التعاونية التي يتم اعتمادها بشكل أكبر في حل الصراع والخلاف بين العاملين بالمؤسسة، ونجد العبارة الأولى في الترتيب هي استخدام لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع، ومنه تبنى هذه الإستراتيجية على اللغة الواضحة لتحقيق التفاهم، ثم تأتي عبارة التركيز على إبقاء علاقة طيبة بالاتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين، أي ركيزة هذه الإستراتيجية هو الاتصال في السياق المناسب بين الأطراف المعنية بالتفاوض، ونجد ضمن عباراتها أيضا العمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه، فجوهر الاتصال هو الإصغاء والاستماع للطرف الآخر، ومن عباراتها هو يجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما فالشراكة ووجود مصالح وأهداف مشتركة أساس الإستراتيجية التعاونية، ومن خلال العبارات نجد أن صاحب هذه الإستراتيجية يتميز بالنزعة التعاونية والتي يتم من خلالها الوصول على حل للنزاعات القائمة فهي تأخذ مبدأ التعاون والتفاهم ولغة الحوار والمصالح المشتركة، والنتيجة تكون ربح لكلا الطرفين.

كما يتم اعتماد الإستراتيجية التنافسية بمؤسسة الإسمنت والتي تحتل الترتيب الثاني، حيث بلغ متوسطها الحسابي ب2.92، حيث من ضمن عباراتها نجد العبارة الأولى أنه لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد منه التركيز على الكسب والمصلحة الشخصية من خلال التخطيط والتحضير الجيد، ونجد ضمن العبارات أيضا تحديد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها أي الخداع واعتماد الحيلة لتحقيق الأهداف، وكذلك ضمن العبارات نجد العبارة: أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالح الشخصية ومنه نجد من صفات المفاوض هنا هي العصبية والتشدد بالرأي، وجاء في الترتيب الأخير عبارة "أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا

يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين" بمتوسط حسابي ضعيف أي أن عينة الدراسة لا تعتمد على أسلوب التهديد وتستمع لآراء الآخرين وتأخذ بعين الاعتبار مطالبهم.

ونجد المفاوض هنا هو مفاوض ذو نزعة تنافسية، تعمل على إذكاء مكاسب النفس والأنا على حساب الآخرين من خلال التركيز على تحقيق مصالحه وعادة ما يكون ناتج العملية التفاوضية هنا هو ربح لهذا الصنف وخسارة للطرف الآخر.

ثم يأتي اعتماد إستراتيجية التابع في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدر ب2.72، حيث نجد في أول ترتيب عبارتها هو: أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا، أي أن المفاوض هنا يقدم التنازل للإبقاء على العلاقة القائمة مع الطرف الآخر، كما نجد من ضمن العبارات: أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة، أي يتم التنازل في حال لم يكن الحل إلا من خلال التنازل ومنه تقديم مصلحة الطرف الآخر على المصلحة الشخصية، ونجد من العبارات أيضا هو التهيؤ لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فالمهم عندي التوصل لحل يرضيه، أي يسعى المفاوض إلى تلبية طلبات الطرف الآخر والاستماع لحاجاته للتوصل لحل يرضيه، ونجد في الترتيب الأخير للعبارات العبارة 51 التي تنص على "أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق اهتماماته من أجل حل النزاع"، أي أن المفاوض يحاول فهم موقف الطرف الآخر ويسعى لتحقيق اهتماماته في سبيل حل الخلاف بينهما.

ونرى أن المفاوض المتبع لهذه الإستراتيجية ومن خلال ما سبق ذكره من عبارات أنه يتميز بنزعة ذو نزعة قائمة على الإيثار أي حب الآخرين والتركيز على مصالحهم أكثر من تركيزه واهتمامه بأهدافه ومصالحه، وينتج عن مثل هذه الشخصية التفاوضية إعلاء مكاسب الغير على حساب مكاسب النفس.

وتأتي إستراتيجية العدائية في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدر ب2.57 أي وهذا يدل على اعتماد هذه الإستراتيجية من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، ونجد أول العبارات "يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لأتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحه وهذا يجعلني أهي اللقاء بالرفض، وعليه اعتماد أسلوب الضغط يولد عنه عدم الوصول لحل للخلاف، ونجد ضمن العبارات أيضا" يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملي الخسارة فنهي اللقاء دون حل للمشكل"، ومنه كثرة المطالب وعدم مراعاة مصالح الآخرين يشعر الطرف الآخر أنه سيخسر مطالبهم وهذا ما يؤدي إلى إنهاء الجلسة دون الوصول إلى اتفاق، كما نجد ضمن العبارات أيضا المندرجة ضمن هذا البعد "نهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار"، ومنه عدم اعتماد لغة الحوار والاتصال والاستماع للطرف الآخر يؤدي إلى عدم التفاهم وعدم حل الخلاف، ونجد العبارة 42 جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي ضعيف والتي تنص على "أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين"، وهذا يعني أنه لا يتم اعتماد التهديد وأنه يتم الاستماع لمطالب الآخرين من قبل أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال ما سبق من العبارات نستنتج أن المفاوضات الذي يعتمد على مثل هذه الإستراتيجية هو مفاوض ذو نزعة فردية، فهو يهتم بالنفس ورفع المكاسب وتعظيمها دون الاهتمام بالآخرين، فهدفه هو تعظيم مصالحه والتفاوض هنا يؤول إلى إنهاء التفاوض دون نتيجة إيجابية أي الخروج بنتيجة خسارة لكلا الطرفين.

**المطلب الثالث: نتائج تحليل اختبار الإشارة (Z) لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.**

انطلاقاً من اعتماد اختبار الإشارة (Sign Test) سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى في الدراسة وهي: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، ونتائج التحليل كما يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الإشارة (Z) لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة.

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 3.13        | 68                    | 83                         | 151       | -4.908        | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار الإشارة (z) معنوية إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية لأنها أقل من مستوى الدلالة الذي قيمته 0.05، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3 في حين أن قيمة الوسيط هي 3.13 والتي تمثل درجة الموافقة وهي بدرجة متوسطة، أي أن هناك أثر للتفاوض الإداري في حل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت.

كما قمنا بالتفصيل في هذا السؤال والتعرف على الأسلوب أي الإستراتيجية الأكثر مساهمة في تحقيق حل للصراعات التنظيمية التي تحدث بداخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال إجراء اختبار تحليل الإشارة لكل إستراتيجية ومنه الإجابة على الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيسي المطروح، وهي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية التعاونية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية التنافسية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية العدائية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية التابع في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة.

## أولاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

سنقوم بدراسة الفرضية الفرعية الأولى والتي تخص بعد الإستراتيجية التعاونية، والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية التعاونية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد قمنا باعتماد اختبار الإشارة حيث تظهر نتائج الاختبار كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم(29): نتائج اختبار الإشارة(Z) لأثر الإستراتيجية التعاونية على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 4.00        | 73                    | 78                         | 151       | -4.973        | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

قيمة اختبار الإشارة(z) معنوية إحصائياً في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3 وبما أن الوسيط العام للبعد كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة لعينة الدراسة على كل عبارة وهي درجة مرتفعة.

ومنه ما يمكن استخلاصه من الجدول أن قيمة الاختبار (z) لبعد الإستراتيجية التعاونية معنوية إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووسيط هذا البعد يساوي 4 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة أي تساهم الإستراتيجية التعاونية في حل الصراعات التنظيمية وبمستوى مرتفع، ومنه نفي الفرضية.

## ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

سنقوم بدراسة الفرضية الفرعية الثانية والتي تخص بعد الإستراتيجية التنافسية، والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية التنافسية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد قمنا باعتماد اختبار الإشارة حيث تظهر نتائج الاختبار كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم(30): نتائج اختبار الإشارة(Z) لأثر الإستراتيجية التنافسية على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 2.83        | 65                    | 86                         | 151       | -4.836        | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

قيمة اختبار الإشارة (z) معنوية إحصائياً في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3 وبما أن الوسيط العام للبعد كان 2.83 أقل من وسيط المقياس المستخدم فيمكن القول أن درجة الموافقة لعينة الدراسة على أثر هذه الإستراتيجية في حل النزاعات كان بدرجة ضعيفة.

ومنه ما يمكن استخلاصه من الجدول أن قيمة الاختبار ( $z$ ) لبعء الإستراتيجية التنافسية معنوية إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية للبعء تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ووسيط هذا البعد يساوي 2.83 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، أي تساهم الإستراتيجية التنافسية في حل الصراعات التنظيمية وبمستوى ضعيف، ومنه نفي الفرضية.

### ثالثاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

سنقوم بدراسة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تخص بعد الإستراتيجية العدائية، والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية العدائية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد قمنا باعتماد اختبار الإشارة حيث تظهر نتائج الاختبار كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم(31): نتائج اختبار الإشارة ( $Z$ ) لأثر الإستراتيجية العدائية على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 2.67        | 72                    | 79                         | 151       | -5.620        | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

قيمة اختبار الإشارة ( $z$ ) معنوية إحصائياً في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3 وبما أن الوسيط العام كان 2.67 أي هناك أثر لهذا البعد في حل الصراع لكن بدرجة ضعيفة.

ومنه ما يمكن استخلاصه من الجدول أن قيمة الاختبار ( $z$ ) لبعء الإستراتيجية معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 أي دال إحصائياً، والوسيط العام هو 2.67 وهو يمثل درجة الحياد، ومنه نفي الفرضية أي تساهم هذه الإستراتيجية في حل النزاعات ولكن بدرجة ضعيفة.

### رابعاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

سنقوم بدراسة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تخص بعد إستراتيجية التابع، والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر إستراتيجية التابع في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد قمنا باعتماد اختبار الإشارة حيث تظهر نتائج الاختبار كما في الجدول الموالي.

الجدول رقم(32): نتائج اختبار الإشارة ( $Z$ ) لأثر إستراتيجية التابع على إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 3.00        | 61                    | 90                         | 151       | -6.057        | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

قيمة اختبار الإشارة (z) معنوية إحصائياً في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3 وبما أن الوسيط العام لكل عبارة كان 3 وهي درجة متوسطة.

ومنه ما يمكن استخلاصه من الجدول أن قيمة الاختبار (z) لبعث الإستراتيجية العدائية معنوية إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية للبعث تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نفي الفرضية، حيث تساهم إستراتيجية التابع في حل الصراعات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.

### المطلب الرابع: تحليل نتائج اختبار أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أسباب الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها من وجهة نظر عينة الدراسة.

سنحاول التعرف على ما إذا كان هنالك أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على اعتماد أسباب الصراعات التنظيمية وكذا أثرها على الأساليب المعتمدة في إدارتها من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

### الفرع الأول: نتائج اختبار أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على أسباب الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

سنقوم بدراسة وجود أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على أسباب الصراعات التنظيمية، ومنه اختبار صحة الفرضية الرئيسية القائمة على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ب  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، وهذا من خلال دراسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- وكانت النتائج الاختبار كما يلي:

أولاً: اختبار مان - وتني (Mann -Whitney) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وقياس الفرضية الفرعية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس"، تم الاعتماد على اختبار مان وتني (Mann -Whitney) ونتائج التحليل يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم(33): نتائج اختبار مان - وتني (Mann -Whitney) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

| الجنس                                       | الرتبة الوسطى | اختبار مان-وتني | الدلالة Sig asymptotique |
|---|---------------|-----------------|--------------------------|
| أسباب الصراع التنظيمي<br>تبعاً لمتغير الجنس | ذكر           | 1350.500        | 0.012                    |
|   | أنثى          |                 |                          |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من نتائج التحليل من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة يساوي 0.012 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة أي 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد اختلاف عند مستوى المعنوية 0.05 لأسباب الصراع تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: نتائج اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن. وقياس الفرضية الفرعية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن، ونتائج التحليل كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير

السن.

| الدلالة | درجة الحرية | الحرية | الرتبة الوسطى | السنة          | أسباب الصراع<br>التنظيمي<br>تبعاً<br>لمتغير السن. |
|---------|-------------|--------|---------------|----------------|---|
| 0.053   | 3           | 7.679  | 83.80         | 30-19 سنة      |   |
|         |             |        | 81.16         | 40-31 سنة      |   |
|         |             |        | 54.85         | 50-41 سنة      |   |
|         |             |        | 70.75         | أكثر من 50 سنة |   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من النتائج السابقة تبين أن مستوى الدلالة يساوي 0.053 لذا نقبل الفرضية الصفرية أي لا يوجد اختلاف عند مستوى معنوية 0.05 لأسباب الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وفقاً لمتغير السن.

ثالثا: نتائج تحليل اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

تنص الفرضية الفرعية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونتائج اختبار كريسكال وليس ( Test de Kruskal Wallis) يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعا

لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة الدلالة | الرتبة الوسطى |             |   |
|---------------|-------------|--------------|---------------|-------------|---|
| 0.185         | 2           | 3.376        | 87.52         | ثانوي       | أسباب الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي |
|               |             |              | 72.49         | جامعي       |   |
|               |             |              | 90.21         | دراسات عليا |   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام SPSS.

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.185 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد اختلاف عند مستوى معنوية 0.05 لأسباب وجود صراع والمؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: نتائج اختبار كريسكال وليس لأسباب الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولقياس الفرضية الفرعية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كريسكال وليس ( Test de Kruskal Wallis) حيث يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(36): نتائج اختبار كريسكال وليس لأسباب الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة الدلالة | الرتبة الوسطى |                |   |
|---------------|-------------|--------------|---------------|----------------|---|
| 0.711         | 3           | 1.378        | 65.70         | أقل من 5سنوات  | أسباب الصراع التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخبرة |
|               |             |              | 71.51         | 6 - 10 سنوات   |   |
|               |             |              | 58.55         | 11 - 15 سنة    |   |
|               |             |              | 66.03         | 16 - 20 سنة    |   |
|               |             |              |               | أكثر من 20 سنة |   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة قد بلغ 0.711 وهو قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اختلاف عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر متغير سنوات الخبرة في أسباب وجود الصراعات بالمؤسسة محل الدراسة، أي لا علاقة لسنوات الخبرة بأسباب الصراع بالمؤسسة. خامساً: نتائج اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ولقياس الفرضية الفرعية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ونتائج التحليل يظهرها الجدول الموالي: الجدول رقم (37): نتائج اختبار كريسكال وليس (Test de Kruskal Wallis) لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

| الدلالة | درجة الحرية | قيمة الدلالة | الرتبة الوسطى |           |   |
|---------|-------------|--------------|---------------|-----------|---|
| 0.848   | 1           | 0.037        | 75.56         | إطار      | أسباب الصراع التنظيمي تبعاً للمستوى الوظيفي |
|         |             |              | 77.04         | عون تحكّم |   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من النتائج السابقة تبين أن قيمة مستوى الدلالة يساوي sig=0.848 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد اختلاف عند مستوى معنوية يساوي 0.05 لأثر المستوى الوظيفي على أسباب الصراع التنظيمي، ونجد أن متوسط الرتبة لأعوان التحكّم أكبر من متوسط الرتبة للإطارات.

الفرع الثاني: نتائج اختبار أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

سنقوم بالتعرف على ما إذا كان هنالك أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ومنه دراسة صحة الفرضية القائمة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأسلوب المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وهذا من خلال دراسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وننتج تحليل الفرضيات هي كما يلي:

أولاً: نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير الجنس على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير الجنس على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

| الدلالة | درجة الحرية | القيمة |                                   |
|---------|-------------|--------|-----------------------------------|
| 0,022   | 4           | 11,416 | khi-deux de Pearson               |
| 0,006   | 4           | 14,284 | Rapport de vraisemblance          |
| 0,008   | 1           | 7,076  | Association linéaire par linéaire |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.022$  وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد اختلاف عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير السن على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

تظهر تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير السن على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

|                                   | القيمة | درجة الحرية | الدلالة |
|-----------------------------------|--------|-------------|---------|
| khi-deux de Pearson               | 20,122 | 12          | 0,065   |
| Rapport de vraisemblance          | 22,317 | 12          | 0,034   |
| Association linéaire par linéaire | 1,162  | 1           | 0,281   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.065$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد اختلاف عند مستوى معنوية يساوي  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير السن، من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثالثاً: نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير المؤهل العلمي على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

تظهر تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير المؤهل العلمي على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

|                                   | القيمة | درجة الحرية | الدلالة |
|-----------------------------------|--------|-------------|---------|
| khi-deux de Pearson               | 34,436 | 8           | 0,000   |
| Rapport de vraisemblance          | 31,407 | 8           | 0,000   |
| Association linéaire par linéaire | 0,316  | 1           | 0,574   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة في هذه الحالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد اختلاف عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، من وجهة نظر عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

تظهر تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(41): نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على الأسلوب المعتمد

لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة

| الدلالة | درجة الحرية | القيمة |                                   |
|---------|-------------|--------|-----------------------------------|
| 0,000   | 16          | 44,638 | khi-deux de Pearson               |
| 0,000   | 16          | 41,889 | Rapport de vraisemblance          |
| 0,387   | 1           | 0,747  | Association linéaire par linéaire |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد اختلاف عند مستوى معنوية ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد اختلاف عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

خامساً: نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير المسمى الوظيفي على الأسلوب المعتمد لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة

تظهر تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(42): نتائج اختبار بيرسون (khi-deux de Pearson) لأثر متغير المسمى الوظيفي على الأسلوب المعتمد

لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة

| الدلالة | درجة الحرية | القيمة |                                   |
|---------|-------------|--------|-----------------------------------|
| 0,173   | 4           | 6,378  | khi-deux de Pearson               |
| 0,180   | 4           | 6,275  | Rapport de vraisemblance          |
| 0,096   | 1           | 2,769  | Association linéaire par linéaire |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبيانات الموزعة المعالجة باستخدام spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.173$  وهو أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد اختلاف عند مستوى معنوية يساوي  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا عند درجة حرية تساوي 4.

## خلاصة الفصل:

يعتبر موضوع التفاوض وإدارة الصراعات من المواضيع الهامة التي وجب دراستها، حيث نجد أن النظرة السلبية للصراعات لازالت بالمؤسسات حيث يعملون على تفادي الصراعات والتخلص منها، مثل ما هو الحال بالمؤسسة محل الدراسة التي تعقد مفاوضات وقائية أي قبل حدوث الصراع لتفاديها وتجنب نتائجها.

قمنا بدراستنا الميدانية بالتعرف على الصراعات القائمة بمؤسسة الإسمنت وكيف يتم حلها وأين موقع التفاوض الإداري في ذلك، ولأجل ذلك اعتمدنا في جمع البيانات على أدوات معينة من توزيع إستبانات، والقيام بإجراء مقابلات مع الأطراف المعنية، كما اعتمدنا الملاحظة ودراسة الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة، وقمنا بتحليل الاستبيان باعتماد برنامج spss الذي مكنا من عرض البيانات بشكل أفضل ومنه الوصول إلى نتائج تخص هذا الموضوع بالمؤسسة محل الدراسة وقمنا بناءً على ما تم التوصل إليه من معلومات إلى تقديم اقتراحات موجهة إلى المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذا الجانب الميداني قمنا بإثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدمة للدراسة، حيث تم التوصل إلى نفي الفرضية الأولى التي تنص على أن النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت تتبع على إستراتيجية تفاوضية قائمة على التنافس من أجل حل النزاعات التنظيمية، حيث وجدنا أنها تتبنى إستراتيجية تفاوضية قائمة على التعاون، كما وجدنا أن أسباب الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة هي أسباب إدارية وتنظيمية بالمقام الأول وهي عدم تكافؤ فرص الترقية وعدم تحديد معايير موضوعية لقياس النتائج، وعدم اعتماد الإدارة على قنوات حوار مستمرة وصعوبة الاتصال بين الأقسام المختلفة بالمؤسسة وعدم وجود الموارد بشكل كاف إضافة إلى أن المهام والمسؤوليات الممنوحة غير واضحة، ومنه الأسباب ليست أسبابا سلوكية ونفسية وعليه تم نفي صحة الفرضية الثانية، كما أنه تم نفي الفرضية الثالثة القائمة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، حيث أن هناك أثر للتفاوض الإداري في حل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت وأن أكثر الاستراتيجيات التفاوضية اعتمادا ومساهمة في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة هي الإستراتيجية التعاونية، حيث أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأثر إستراتيجية التعاونية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، أي تساهم هذه الإستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ولكن بمستوى مرتفع.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأثر الإستراتيجية التنافسية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، أي تساهم هذه الإستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وبمستوى منخفض.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأثر للإستراتيجية العدائية في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، حيث تساهم هذه الإستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وبمستوى منخفض.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأثر إستراتيجية التابع في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، حيث تساهم هذه الإستراتيجية في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ولكن بمستوى متوسط.

وتم التوصل إلى أنه قبول صحة الفرضية الرابعة القائمة على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراعات التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية نسبيا وفق المتغيرات التالية: (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

كما تم نفي الفرضية الخامسة القائمة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأسلوب المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأسلوب المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

خاتمة عامة

يعتبر المورد البشري أهم الموارد التي تحقق التقدم والاستمرار لأي مؤسسة في مجال نشاطها، لذا وجب عليها تكوينه وتنمية مهاراته لاستغلالها في عمليات التطوير وإكسابها مزايا تنافسية في ظل البيئة التي تتواجد بها، والتي تتميز بحالة عدم التأكد والتغير المستمر، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير بيئة آمنة ومناسبة للعمل، والعمل على التحكم في السلوك الإنساني لموردها البشري الذي قد يكون متعاوناً أو عدائياً.

وبالاستناد إلى ما تم التوصل إليه في دراستنا فقد تبين أن موضوع الصراع التنظيمي يعد موضوعاً مهماً، وهو ناتج عن ذلك التفاعل بين الأفراد والجماعات بالمستويات التنظيمية المختلفة بها، كما أن وجوده بالمؤسسة ينتج عنه آثاراً قد تضر أو قد تحسن من أداء المؤسسة ككل، ونجد أن النظرة إلى هذه الصراعات التنظيمية قد تطورت بداية من الفكر الإداري التقليدي الذي نادى بتجنب الصراع التنظيمي وأنه أمر سلبي، في حين نجد النظرة مشابهاً لدى الفكر السلوكي الذي يرى أن الصراع أمر طبيعي لكن وجب تفاديه، أما المدرسة التفاعلية فتري أن الصراع أمر إيجابي يحقق فعالية في إنجاز الأعمال واستغلال الطاقات الكامنة.

ينشأ الصراع في ذات الفرد بسبب ممارسة ضغط كبير عليه، كما قد ينشأ هذا الصراع بين الفرد وزملائه أو مسؤوله بالعمل، أو بين الجماعات داخل التنظيم لوجود إحدى العوامل المسببة له، حيث قد تعود هذه الأخيرة لعوامل مرتبطة بالإدارة والتنظيم، أو قد ترتبط بعوامل نفسية سلوكية أو عوامل اجتماعية وثقافية، ومن جانب آخر تتعدد مظاهر الصراعات التنظيمية فقد يعبر عنها مثلاً بإضراب، وقفات احتجاجية أو غيابات غير مبررة، وقد تذهب إلى سلوكيات غير عقلانية من تخريب واعتماد العنف والقوة الجسدية والإضرار بالمؤسسة.

يتم تشخيص الصراع والتعرف على مسبباته ليتم انتقاء الأسلوب المناسب للتعامل معه، فقد يتم اعتماد فتح باب الحوار وتبادل الآراء والإصغاء أي التفاوض الإداري بين الأطراف المعنية، كما قد تعتمد الإدارة فرض الأوامر والسلطة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، أو إحالة هذه الأخيرة لمستويات إدارية أعلى، كما قد تتساهل مع العاملين وتولي مطالبهم مباشرة أي استرضاء العاملين، كما قد يقوم المدير بتجاهل الصراعات التي تحدث، أو قد يتم اللجوء إلى طرف ثالث من أجل حل الصراع الذي يحدث وتحقيق التسوية أي اعتماد الوساطة أو التحكيم.

يعد التفاوض الإداري مدخلاً ضمن المدخل المتاحة لدى الأفراد والجماعات لإدارة الصراعات التي تحدث، ففضلاً على أن التفاوض الإداري آلية لتسيير العمل اليومي الذي يربط المدراء فيما بينهم، فهو آلية لتسيير الصراعات يتم من خلاله فتح باب النقاش والتفاهم للوصول إلى حل توافقي، حيث أن أي عملية تفاوضية إلا وتتطلب وجود أطراف تفاوضية حول قضية معينة ولكل طرف موقف معين قد يتوافق مع موقف الطرف الآخر وقد يتعارض، فيسعى كل مفاوض إلى تحقيق هدف تفاوضي، وهذا التفاوض الإداري كغيره من الأنواع الأخرى من التفاوض يقوم على وجود أركان من تكافؤ القوى ووجود علاقة تفاعلية قائمة على الأخذ والعطاء وتبادل للآراء والأفكار، وهذا التفاوض يكون اختياري برضا

الأطراف وعن قناعة وليس إجباري، ونجد أن الشروط الواجب للقيام بتفاوض هو وجود قوة تفاوضية أي السلطة والصلاحيات الكافية لإبداء الرأي وطرح الأفكار أمام الطرف الآخر، ووجود رغبة من الطرفين للتفاوض، وكذا وجود المعلومات اللازمة والكافية حول الموضوع الذي يتم التفاوض بخصوصه، ومن الشروط أيضا هو وجود مناخ تفاوضي مناسب من حيث الزمان الذي تكون فيه القوة الفكرية والجسمية قادرة على التفاوض وكذا المكان الذي يراها الطرفان ملائما لهما.

يرتكز التفاوض على جملة من المهارات التي يجب أن يتقنها المفاوض حتى يستطيع بلوغ هدفه التفاوضي، فهذه المهارات يحتاج إلى إتقانها لتطبيق إستراتيجيته التفاوضية بنجاح، كمهارة الاتصال والثقة بالنفس، وكذا احترام الطرف الآخر وتقبل آرائه وتفادي إحراجه وغيرها من المهارات.

تتدخل النقابة العمالية أيضا لحل الصراعات التي تحدث داخل التنظيم، فهي من تسعى إلى تحقيق رغبات العاملين وتحسين شروط العمل وظروفه من خلال التفاوض مع أصحاب العمل، حيث تشكل هذه النقابة من خلال القيام بانتخابات ينتقي من خلالها العاملون من يرونهم مناسبين لتمثيلهم.

يدخل الأطراف المتفاوضة إلى طاولة المفاوضات بعد الإعداد الجيد للمفاوضات وتحديد الإستراتيجية التي يرونها مناسبة لتحقيق ما يريدونه من التفاوض أو حل حالة صراع قائمة، أين يتم من خلالها تحديد إطار الحركة وكيفية التعامل مع الطرف الآخر وتوقع السيناريو الذي يمكن أن يحدث أي توقع مجريات التفاوض، حيث تختلف نزعة المفاوض تبعا لإستراتيجيته، فقد نجده متعاون إذا اتبع إستراتيجية تعاونية قائمة على التفاهم والثقة في الآخر، كما قد يدخل المفاوضات بنزعة الإيثار باعتماده على إستراتيجية التابع القائمة على التركيز والاهتمام بمصالح الطرف الآخر، أو قد يدخل بنزعة تنافس باعتماده على إستراتيجية تنافسية تهدف إلى تحقيق المصالح الشخصية تبنى على الخداع والتمويه ويذهب إلى أبعد من ذلك باعتماده على إستراتيجية عدائية يطمح من خلالها إلى تحقيق كل مصالحه وإهمال كلي لمصالح الطرف الآخر أي إلحاق الخسارة به، وعليه فان التفاوض سيساهم في حل الصراع والوصول إلى حل توافقي إن اعتمد على إستراتيجية قائمة على مبدأ التعاون والاهتمام بمصالح الغير.

ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح وجود صراعات تنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، وهذا أمر وارد نظير التفاعل المستمر بين أفرادها واعتمادهم على بعض، إذ نجد صراعات فردية بين العامل وزميله أو مسؤوله بالمديرية والمصلحة، وهذه النزاعات يتم التعامل معها تبعا لأحكام القانون 04/90 أي الخاص بتسوية النزاعات الفردية فقد يتم حله من قبل مسؤوله المباشر أو بفرض عقوبة من قبل المجلس التأديبي، إذ نجد أن العامل هنا يمكنه اللجوء إلى النقابة العمالية بالمؤسسة للتدخل وحل النزاع.

ونجد أيضا نزاعات جماعية بالمؤسسة محل الدراسة والتي يتعامل معها تبعا لأحكام القانون 02/90، الذي ينص على تسوية هذه النزاعات والوقاية منها ومشروعية ممارسة الإضراب، فبوجود نزاع جماعي يتم التواصل مع النقابة الممثلة للعاملين من خلال رئيس المديرية بالمؤسسة مثلا المفوض لتمثيل هذه العمال بها، للوصول إلى قرار صائب فيما يخص الوضع، حيث تتمثل أشكال الصراع السائدة بالمؤسسة محل الدراسة في الغيابات الغير مبررة، والتي وجدنا نسبته مرتفعة في السنتين السابقتين، كما أن العاملين بالمؤسسة يقومون بوقفات احتجاجية للتنديد بمطالبهم أين تتدخل النقابة الممثلة للعاملين بالتدخل والتفاوض، ونجد أن أهم مواضيع الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة كانت حول تحسين الأجر وأجر المرأة، التعويض عن السلة، الترقية والمنح التشجيعية.

ومما سبق ذكره في الجانب النظري والذي تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، وفي الجانب التطبيقي الذي حاولنا من خلاله التعرف على الصراعات بالمؤسسة محل الدراسة أسبابها ونتائجها وكذا التعرف على الأساليب المعتمدة في حلها ومكانة التفاوض الإداري في ذلك، تم استخلاص جملة من النتائج في الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

### 1- نتائج الجانب النظري:

- على الأطراف المعنية بالتفاوض تحليل كل موقف من مواقف العمل في المؤسسة على أنها مشكلة خاصة، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية أفضل تكون أقرب إلى الصواب، فلكل مشكلة سبب معين قد يتعلق بالبيئة المحيطة أو عوامل أخرى وجب دراستها والتعرف عليها وتبادل وجهات النظر للوصول إلى حل.
- لتحقيق فاعلية للتفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة يستوجب أن يتبع المتفاوضون إستراتيجية قائمة على التعاون والتي تحقق لكافة الأطراف مكاسب، فهي تركز على وجود رغبة لكلا الأطراف في التعاون والوصول إلى حل للصراع من خلال إجراء حوار ونقاش هادف.
- يعتبر التفاوض الإداري من بين الأساليب التي تتجه إليها إدارة المؤسسة للفصل في خلافات قائمة وإيجاد حل لها، وهذا من خلال مراعاة مصالح وأهداف كل طرف للخروج بحل توافقي، يجمع مدير المؤسسة ورؤساء الأقسام وكذلك يجمع بين إدارة المؤسسة والنقابة العمالية للفصل في الخلافات.
- لتحقيق نتيجة إيجابية ومرضية يتم الاعتماد في سبيل ذلك على إستراتيجيات تفاوضية يتم تحديدها قبل الدخول في المفاوضات، حيث يتم تحديد الهدف من التفاوض وما هي النتيجة المطلوبة وكيف يتم بلوغها، وفي هذا الإطار يتم اعتماد إستراتيجيات منها ما يبدو في ظاهرها الرغبة في تحقيق المصالح المشتركة رغم ما تحمله في طياتها من خداع وتمويه، أو قد يبدو منها استعدادا للوصول إلى تحقيق ما يريده الطرف الآخر من مكاسب بينما في الحقيقة تسعى إلى توسيع المكاسب الخاصة حتى لو تم إلحاق ضرر بالطرف الآخر.
- المفاوضات الناجح هو من يستطيع تغيير موقفه وإستراتيجيته وفق مجريات التفاوض للوصول إلى حل توافقي، ويجب عليه الابتعاد عن التشبث بالرأي والعمل على الاستماع إلى الطرف الآخر وتفهم موقفه.

- يمثل الصراع التنظيمي صورة لحالة عدم الاتفاق والعداء والتعارض الذي يحدث بين الأفراد والجماعات التي تتفاعل فيما بينها، قد ينتج عنه آثار إيجابية كما قد تكون سلبية وجب التعامل معه وتسييره والتحكم فيه.
- إن الصراعات التنظيمية التي تحدث بالمؤسسات بين أفرادها وعلى مستوى الجماعات تعود لعدة أسباب منها أسباب إدارية، ثقافية اجتماعية وغيرها، حيث نجد أن هذه الأسباب تتفاوت وتتعدد من مؤسسة لأخرى.
- يعد الصراع التنظيمي أمر حتمي وطبيعي داخل أي مؤسسة، له جانب إيجابي حالة كان في مستوى معين مرغوب حيث يمكن من خلاله الدفع وتشجيع العاملين نحو التغيير ويحسن من الأداء، كما قد يكون سلبيا وجب الحد منه وتقليله في حال انعكس سلبا على أداء ووضع المؤسسة.
- يمر الصراع التنظيمي بمراحل متسلسلة تكون في بدايتها في حالة كامنة غير ظاهرة لترداد حدته وتصل أعلى درجاته أين يستوجب على المؤسسة التدخل بأحد الأساليب التي تراها مناسبة لتسييره.
- يلجأ العمال للنقابة من أجل الدفاع عن مصالحهم، حيث هذه الأخيرة تقوم بمفاوضات جماعية مع إدارة المؤسسة للتفاهم والوصول إلى حل، فيعد التفاوض الجماعي كأسلوب سلمي لتجاوز النزاعات وتنظيم شروط العمل وضبط علاقاته.
- تعمل المؤسسة على عقد تفاوض جماعي مع النقابة، إذ نجد أن لهذه الأخيرة أهداف وطريقة خاصة في التعامل تعتمد على الوصول إلى حل للخلافات والصراعات القائمة بين العمال والإدارة، كما يتم اعتمادها عند فشل المفاوضات الإدارية التي تعقد بين الإدارة ورؤساء الأقسام أو المديرين بها حول موضوع متنازع عليه، إلا أن هذه العملية التفاوضية التي تقوم بها ليست ناجحة بصفة مطلقة.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية:

- تشوب المؤسسة محل الدراسة نزاعات جماعية وفردية تحاول المؤسسة جاهدة إلى حلها قبل أن تأخذ نطاقا واسعا يصعب بعدها التعامل معها، حيث نجدها تعتمد في المقام الأول على آلية التفاوض الإداري القائم على التفاوض والنقاش وتبادل الآراء مع الأطراف المعنية.
- نجد أن نظرة المؤسسة محل الدراسة إلى الصراعات التنظيمية هي نظرة سلبية تحاول تفاديها قبل وقوعها أو حلها في حال وجودها.
- رغم ما سعت إليه المؤسسة محل الدراسة في توفير بيئة آمنة من حوادث العمل من خلال توفير وسائل الوقاية، إلا أن العاملين بها يتعرضون إلى حوادث عمل بصفة متواصلة وبنسبة كبيرة.
- يتم مناقشة المواضيع المتنازع فيها المتعلقة بالمديريات والمصالح بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بحضور المسؤولين وحضور المدير العام للمؤسسة على مستوى المديرية العامة، كما قد تتدخل النقابة العمالية في حال عدم وجود حل للمشاكل المطروحة أين يتجه المسؤولون إلى النقابة ومطالبتها بالتدخل.

- تقوم النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة بعقد مفاوضات دورية كل ثلاث أشهر للنظر في ظروف العمل ومشاكل العمال بالمديريات المختلفة بالمؤسسة، كوقاية من حدوث صراعات تنظيمية.
- تعمل النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة على تمثيل العمال والتعبير عن حقوقهم، آخذة بعين الاعتبار تحقيق التوازن بين المصلحة العامة للمؤسسة ومصلحة العاملين، كما أنها تسعى لتوفير بيئة وظروف ملائمة للعمل.
- أي مطالب خارجة عما جاءت به اتفاقية العمل الجماعية لا يمكن تلبيتها، إذ يتم طرحها على مستوى المديرية العامة للمجمع ككل بحضور المدير العام ونقابات كل الفروع التابعة للمجمع، أين يتم طرح الانشغال والوصول إلى اتفاق بتعديلها.
- تتدخل النقابة العمالية في حل نزاعات العمل الجماعية، كما أنها تتدخل لحل النزاعات الفردية كذلك، وحل خلافات العامل ومطالبتها بالتدخل في تخفيض العقوبات التي فرضت على العامل أو إلغاءها.
- ترى النقابة العمالية أن هناك فاعلية لعملية التفاوض وأن هناك تجاوزا بين الأطراف في اعتماد هذا الأسلوب، وأنه حتى في حال عدم مقدرة أحد الطرفين تلبية المطالب فتقدم وعود بتحقيقها مستقبلا، لذا يتم من خلال التفاوض الإداري الوصول لحل ونتيجة يتقبلها الطرفان.
- تتبع النقابة العمالية محل الدراسة إستراتيجية تعاونية في إدارة الخلافات يتم من خلالها الأخذ بمصلحة الطرفين معا والانفتاح في التعبير عن الأفكار لوجود عامل الثقة، كما أنها تنتهج في المقام الثاني إستراتيجية التابع من خلال تقديمها تنازلات لفهم ظروف الطرف الآخر وقدراته ومنه حل الخلاف، وعليه ننفي صحة الفرضية الأولى القائمة على أن النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت تتبع الإستراتيجية التنافسية في التفاوض من أجل حل النزاعات التنظيمية القائمة بين إدارة المؤسسة وعمالها.
- الإستراتيجية التفاوضية الأكثر اعتمادا في حل النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة هي الإستراتيجية التعاونية، والتي تقوم على:
- اعتماد لغة حوار بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم؛
- السعي نحو إبقاء العلاقات جيدة بالاتصال المباشر بين الأطراف المعنية؛
- الإصغاء إلى الطرف الآخر، حيث أن هذا الإصغاء يأخذ بكل الجوانب من ناحية التركيز على الصوت والإيماءات، أي لغة الجسد، بما يؤكد الاهتمام لما يقوله الطرف الآخر ويعزز الثقة؛
- النظر إلى الطرف الآخر على أنه صديق.
- تعد مهارة الاتصال من أهم المهارات الواجبة لتحقيق تفاوض ناجح تقوم على الاستماع الجيد للطرف الآخر، وهذا ما نلمسه بالمؤسسة محل الدراسة التي تسعى إلى إكسابها لمسؤوليها من خلال الدورات التكوينية التي يمرون بها، إلى جانب توفر مجموعة أخرى من المهارات كعامل الإقناع وحسن التصرف وتغليب لغة الحوار على لغة التهديد، إلا أن هذه المهارة لا تؤخذ كمعيار أساسي في اختيار الأطراف المتفاوضة.

- تتعدد أسباب النزاعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ونجد أهمها:
- عدم تكافؤ فرص الترقية وعدم وجود معايير موضوعية لقياس النتائج؛
- عدم اعتماد الإدارة قنوات حوار مستمرة، ووجود صعوبة للاتصال بين الأقسام المختلفة؛
- اختلاف المستوى الثقافي وقيم واتجاهات الأفراد؛
- اعتماد أسلوب تسلطي في التسيير؛
- وجود تحيز من جانب أداء المهام بين الجنسين؛
- عدم الرضا عن الظروف القائمة؛
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- عدم الانضباط والالتزام من قبل بعض العاملين.
- أهم أسباب النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة هي أسباب تنظيمية إدارية بالدرجة الأولى، ومنه ننفي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن أسباب الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت هي أسباب سلوكية ونفسية.
- نتائج الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت هي نتائج سلبية في الغالب تتسبب في:
  - إضعاف العلاقات بين العاملين؛
  - تؤدي إلى خلق ضغوط وحالة نفسية سيئة بالعاملين؛
  - تتسبب في إهدار وتخصيص وقت للتفكير في الأسلوب الملائم لحله؛
  - يفتح مجالاً للتغيب عن العمل؛
- يؤدي إلى قيام العاملين باحتجاجات معبرين فيها بعد الرضا والاستياء، من خلال الغيابات غير مرخص لها ووقفات احتجاجية، ومنه التوقف عن العمل وسوء العلاقات بين أطراف النزاع.
- من خلال البحث اتضح أن آثار الصراع سلبية بشكل أكبر، كما تبين أن وجود الصراع بالمؤسسة محل الدراسة قد يحدث نتائج إيجابية تتجلى في إمكانية تغيير أو إعادة هيكلة الوحدات الإدارية، كما قد يساهم في تطوير وتحفيز قدرات المدير.
- لا يجذب المدراء والمسؤولين وكذا النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة الأسلوب العدائي في حل النزاعات، فالتفاوض باعتماد إستراتيجية عدائية سيؤدي في النهاية إلى حالة عدم التفاهم وعدم الوصول إلى حل والخروج دون نتيجة.
- تتعدد الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حيث تعتمد على الترتيب:
  - آلية التفاوض الإداري؛
  - اعتماد القوة والتوسع في مفهوم السلطة، ومنه فرض الأوامر والتعليمات؛

- تجاهل الصراع التنظيمي الذي يحدث أحيانا؛

- إحالة الصراع التنظيمي إلى مستوى إداري أعلى للتعامل معه.

- نجد أن المدراء والمسؤولين وكذا النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة لهم نزعة تفاوضية تعاونية بالدرجة الأولى أي لديهم نزعة الإيثار والاهتمام بمصالح الغير، ونجد أن هناك مستوى منخفض لنزعة التنافس والنزعة الفردية لدى المدراء والمسؤولين بالمؤسسة.

- يتم الاعتماد على الأسلوب التفاوضي في حل النزاعات التنظيمية في المقام الأول، حيث نجد أن هنالك علاقة بين التفاوض الإداري وإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الإسمت، أي أن هنالك مساهمة للتفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية لكن بصفة نسبية، حيث يتم اعتماد إستراتيجيات قائمة على التعاون في ذلك حل النزاعات بدرجة أكبر، كما يعتمد على إستراتيجية التابع وإستراتيجيات ذات الطابع التنافسي أي إستراتيجيات التنافسية والعدائية لكن بدرجة ضعيفة، أي أنهما غير محبذان من قبل مدراء والمسؤولين والمشرفين بالمؤسسة محل الدراسة في حل النزاعات كونهما يعتمدان على التهديد والخداع والكسب والمصالح الذاتية فقط، ومنه تم نفي صحة الفرضية الثالثة القائمة على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  لأثر التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسسة الإسمت بسور الغزلان.

- يقوم مدير المؤسسة محل الدراسة بتحديد أطراف التفاوض من أجل حل حالة عدم الاتفاق كما قد يشترك في ذلك مجلس الإدارة في اتخاذ مثل هذا القرار.

- يعتمد في اختيار الفريق التفاوضي للنظر وحل الصراعات على معايير يترأسها معيار الأعلى منصب أي المسؤول والمشرف على المصلحة أو المجموعة، أي توفر عنصر تكافؤ القوى للقيام بالعملية التفاوضية، ليأتي بعده معيار الخبرة والأقدمية.

- تم قبول صحة الفرضية الرابعة القائمة على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الصراعات التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية نسبيا وفق المتغيرات التالية: (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- تم نفي الفرضية الخامسة التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأسلوب المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأسلوب المعتمد في إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب تحقيق فرص للترقية تكون عادلة لكل العاملين ووضع معايير موضوعية لقياس النتائج بالمؤسسة محل الدراسة، تفاديا لحدوث نزاعات جماعية حول الترقية.
- فتح فرص المشاركة والاستماع لآراء العاملين وفتح مجال التواصل معهم بشكل مستمر على مستوى المديرية المختلفة بمصالحها المتعددة، الأمر الذي يحقق وجود ثقة في الإدارة ويجعل هذه الأخيرة على اطلاع دائم بما يحدث في كل المديرية.
- العمل على خلق فرص متكافئة بين الجنسين، والسعي لتحقيق ظروف عمل مناسبة.
- العمل على اعتماد أسلوب ديمقراطي من خلال فتح باب الحوار والمشاركة أمام العاملين.
- منح صلاحيات الكافية لتمكين المسؤولين بالمؤسسة من التعامل مع الصراعات واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون اللجوء إلى إحالتها إلى مستويات أعلى للتعامل معها.
- السعي لتحقيق وتهيئة ظروف أفضل لكل العاملين بمختلف المراكز لتحقيق الرضا والعمل على كسب ثقتهم.
- العمل على تحقيق الأمن والوقاية من حوادث العمل بتوفير برامج تدريبية فعالة وتوعية العاملين حول مخاطر العمل.
- تجنب وتفادي اعتماد الأسلوب التنافسي والعدائي في التفاوض لأنه أسلوب قائم على المصالح الذاتية في المقام الأول، فكل الأطراف بالمؤسسة تسعى إلى تحقيق الأفضل لها، وعليه لا بد على المسؤولين والمشرفين بالمؤسسة تفادي إتباع هذا الأسلوب في حل الخلافات وتحقيق أهدافهم.
- العمل على إتباع إستراتيجيات تفاوضية قائمة على التعاون والمصلحة المشتركة، واعتماد لغة الحوار والتفاهم والنظر للطرف المتخاصم معه أنه صديق، وضرورة تقديم تنازلات لإبقاء العلاقات الطيبة قائمة وتعزيز مبدأ التعاون.
- العمل على تحقيق الرضا بين الأطراف التي تتنازع حول أمر معين من خلال الوصول إلى نتائج إيجابية تعزز من مكانة إدارة المؤسسة لديهم وتزيد ثقتهم بها.
- العمل على زيادة إدراك العاملين حول موضوع الصراعات التنظيمية وما يترتب عليها من نتائج وآثار قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية على أدهمهم، وعليه ضرورة فتح مجال الحوار للسيطرة على الصراعات وتوجيهها.
- تعزيز وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الواحد وأهميته، والعمل على التقليل من المنافسة غير الشريفة وكذا الجماعات غير الرسمية وما يترتب عنها من إشاعات قد تضر بالمؤسسة.

#### - آفاق الدراسة:

يمكن تقديم جملة من المواضيع كآفاق للبحث تتجلى في:

- دور الإستراتيجيات التفاوضية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- مكانة التفاوض الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية.
- أثر الصراعات التنظيمية على فاعلية العملية التسييرية بالمؤسسة الاقتصادية.

- مساهمة الاتصال في تحقيق فاعلية العملية التفاوضية.
- دور القيادة النسائية في حل الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية.
- علاقة الثقافة التنظيمية بالصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 2- أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013.
- 3- أحمد أبو شيخة نادر، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2012.
- 4- أحمد أبو شيخة نادر، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- أحمد أبو شيخة نادر، مدخل الى ادارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2013.
- 6- أحمد جعفر حسين محمد أبل الكندري، الإيدولوجيا وعلم الاجتماع: دراسة في النظرية الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 7- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات ادارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2007.
- 8- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 9- أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 10- إدريس ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 11- إيهاب كمال، أحمد محمد صبري، مهارات الإقناع ودبلوماسية التفاوض، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 12- بشير العلاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 13- بكر محمد رسول، المفاوضات الجماعية ودور منظمة العمل العربية، مطبوعات العمل العربي، مصر، 1995.
- 14- جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 15- جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- 16- جمال محمد أبو شنب، السلوك الاجتماعي: الاتجاه السلوكي في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2008.
- 17- جميل المومني واصل، المناح التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 18- جون ماتوك، جونز ايهرينبورغ ، كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين، ترجمة ساميتسيير سلمان، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 1996.
- 19- جيرارد ا. بيرنبرج، أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمان، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1998.
- 20- حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- 21- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب للنشر، الكويت، 1994.
- 22- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2014.
- 23- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، الأردن، ط4، 2013.
- 24- حسين عماد مكاي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، ط4، 2003.
- 25- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 26- حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 27- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2005.
- 28- رونالد.دي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 29- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 30- زهير بوجعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 31- سامح عبد المطلب عامر وآخرون، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- 32- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33- سعد عيد مرسي، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 34- سمير جاويد، التحكيم كالية لفض النزاعات، دائرة القضاء للنشر، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2014.
- 35- سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في البحث التربوي والنفسي، مكتبة آفاق للنشر، فلسطين، 2018.
- 36- شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 37- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 38- صبحي حبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 39- صبحي محمد قنوص، دراسات في علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2000.
- 40- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 41- ضياء مجيد الموسوي، سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 42- طه جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي: مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
- 43- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
- 44- عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 45- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 46- عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع الجزء الثاني: النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 47- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط5، 2013.

- 48- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المؤسسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 49- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 50- على أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 51- علي عبد الرزاق جلي وآخرون، نظرية علم الاجتماع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 52- علي لطفي واخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية: ادارة وتنمية- تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 53- عليوة السيد، مهارات التفاوض: سلوكيات الإتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات العربية للعلوم الإدارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1987.
- 54- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 55- عمر الطراونة، إستراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 56- غيات بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
- 57- فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 58- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، ادارة الوقت: مفاهيم- عمليات- تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 59- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن، ط3، 2004.
- 60- ليلي عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 61- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2012.
- 62- محسن أحمد الخضير، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
- 63- محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2008.

- 64- محمد سعد أبو عامود، التفاوض الدولي، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 65- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 66- محمد عاطف السعيد، إدارة إستراتيجية التفاوض في إدارة الأعمال، مؤسسة رؤية للنشر، مصر، 2009.
- 67- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 68- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009.
- 69- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008.
- 70- محمود علي محمد علي الهزائمة، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 71- مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية: المفاوضات الجماعية - النقابات العمالية - اتفاقية العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2005.
- 72- مصطفى عليان ربحي، عثمان محمد غنيم، الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 73- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 74- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 75- معن خليل عمرو وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 76- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 77- منير نوري، فريد كوتلر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 78- موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 79- نبيه ابراهيم اسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2007.
- 80- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2006.

- 81- هاوارد رايفا ، فن وعلم التفاوض، ترجمة مظهر مصطفى الحلاوي ، اتحاد المصارف العربية للنشر، لبنان، ط2، 2010.
- 82- هشام محمود الأقداحي، علم التفاوض الدولي والإتصال الدبلوماسي، مؤسسة شباب الجامعي للنشر، مصر، 2010.
- ب- الأطروحات والرسائل:
- أطروحات الدكتوراه:
- 1- أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNV- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.
- 2- توفيق حامد طوالبه، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- 3- فاتح خلاف، مكانة الوساطة لتسوية النزاع الإداري في القانون الجزائري، أطروحة الدكتوراه علوم في الحقوق، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 4- فؤاد رحوي، وضعية العامل المتغيب داخل المؤسسة، أطروحة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بن أحمد بوهران، الجزائر، 2014.
- 5- سليمان أحمية، الإنفاقيات الجماعية للعمل كإطار التنظيم علاقات العمل في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة في القانون، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، الجزائر، 2008.
- 6- سفيان سولم، الطرق البديلة لحل المنازعات المدنية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق تخصص قانون خاص، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 7- سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم النملة، ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الادارة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 8- عواد بلعيدون، دور التفاوض الجماعي في دعم السلم الاجتماعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بن أحمد بوهران، الجزائر، 2014.

- 9- فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العامة لإتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2017.
- 10- كمال مخلوف، مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والإضراب كوسيلة ضغط، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2014.
- 11- منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية الدراسة الميدانية بمركب أسמידال - عنابة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007.
- 12- هوارى سوسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- رسائل الماجستير:
- 1- أحلام مزاري، المشاركة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة، رسالة ماجستير في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق، جامعة محمد بن أحمد بوهان، الجزائر، 2012.
- 2- تركي بن نايف الدعجاني، مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، دراسة مسحية على ضباط قوات الطوارئ الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 3- زهيرة جحا، النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لمطاحن سيدي راشد قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 4- حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.
- 5- عبد السلام سليمان درويش، أثر الإختلال في شروط التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي على إيجاد حل للقضية الفلسطينية، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح بنابلس، فلسطين، 2013.
- 6- عبد العزيز سعد مانع العنزي، النظام القانوني لإنهاء خدمة الموظف العام: دراسة مقارنة بين القانونين الأردني والكويتي، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرط الأوسط، الأردن، 2012.

- 7- عبد الكريم الشرفا نابغة، إستراتيجيات التفاوض الفلسطيني الإسرائيلي، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
- ج- المجالات:
- 1- إبراهيم أبو المجد الشوربجي، نايف بن محمد الحربي، إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة كلية التربية بالزقازيق: دراسات تربوية ونفسية، العدد 80، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2013.
- 2- أبي سعيد الديوجي، مجيد العلي، عناصر النظام التفاوضي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المنظمات العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 108، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016.
- 3- أحمد طالب حسين، نظرة في تجريم الإضراب الوظيفي في التشريع العراقي، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، 2011.
- 4- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- 5- أسماء محمد حسين عبد الرزاق، علي محسن جعفر الخفاجي، المهارة الفكرية في العمل المعماري: دراسة عن مستويات التفكير عند الطالب المعماري، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 29، العدد 3، كلية العلوم التكنولوجية، جامعة بغداد، العراق، 2011.
- 6- إسماعيل عوزير سعدي، دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض اداربي أندية محافظة أربيل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 46، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- 7- إسماعيل محمد البريش، المظاهرات السلمية بين المشروعية والإبتداع: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات في علوم الشريعة والقانون، المجلد 41، العدد 1، كلية الشريعة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.
- 8- أفنان محمد شعبان، الاتصال والإدارة، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد 34، العدد 3، كلية العلوم التكنولوجية، جامعة بغداد، العراق، 2016.
- 9- أم كلثوم صبيح محمد، المفاوضات الممهدة للتعاقد"ماهيته وأحكامها": دراسة مقارنة بين الواقع العملي والفراغ التشغيلي، مجلة كلية الحقوق، كلية الحقوق، المجلد 16، العدد 3، جامعة النهرين، العراق، 2014.

- 10- أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- 11- أمينة نواشري، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة: دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- 12- أمينة قهواجي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.
- 13- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- 14- ايناس مكّي عبد نصار، التفاوض الالكتروني: دراسة مقارنة في ظل بعض التشريعات العربية المعاصرة، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 61، العدد 3، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، 2013.
- 15- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- 16- بثينة حسين علي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الاداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد 1، العدد 9، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- 17- بشرى محمود قاسم وآخرون، أثر استراتيجية التفاوض على الأصالة الرياضية والتحصيل لدى طالبات الصف السادس العلمي في الرياضيات، مجلة الأستاذ، المجلد 2، العدد 24، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 18- بكر تركي عبد الأمير الحبيب، استراتيجيات القيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 22، كلية الرافدين للعلوم الاقتصادية، جامعة الرافدين، العراق، 2008.
- 19- ثامر كامل محمد الخزرجي، التفاوض ادارة وسياسة، المجلة السياسية والدولية، العدد 2، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2006.

- 20- حسان علي مسلم الطائي، دور الادارة في مرحلة المفاوضات العقدية، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، العدد16، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة كركوك، العراق، 2016.
- 21- حسون عبد هجيج، حسين ياسين طاهر، جريمة تخريب المنشآت النفطية: دراسة مقارنة، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، المجلد8، العدد3، كلية القانون، جامعة بابل، العراق، 2016.
- 22- حميد أنور أحمد، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، 2014.
- 23- خالد مهدي صالح، فاضل حمد سلمان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 24- خيرة بغدادي، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد16، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
- 25- مصطفى عطا خالدية وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد23، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المأمون، العراق، 2014.
- 26- رشا خليل عبد، مدى دستورية اضراب الموظف العام في ظل القانونين الفرنسي والمصري، مجلة جامعة تكريت للعلوم القانونية والسياسية، المجلد4، العدد13، كلية القانون، جامعة تكريت، العراق، 2012.
- 27- رفاء فرج سموعي، المهارة المنظمة وأثرها في الأداء النوعي المتميز: بحث تطبيقي في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد29، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرة، العراق، 2011.
- 28- سعد حسين عبد الملحم، التفاوض بالعقود عبر شبكة الأنترنت، مجلة كلية الحقوق، المجلد12، كلية الحقوق، جامعة النهدين، العراق، 2005.
- 29- سعد علي حمود العنزي، حسنين غالب علي، مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والادارية وتأثيرها في قرارات المستشفى: بحث تطبيقي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد21، العدد81، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.

- 30- سعديّة حايّف كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكبرائية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية، المجلد8، العدد23، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2012.
- 31- سمراء عبد الجبار النعيمي، التسويق الالكتروني وأثره على ادارة التفاوض للمنظمات الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد101، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مصر، 2014.
- 32- سندس رضويّ حوين، أساليب ادارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية فرع الرصافة الثانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد6، العدد46، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 33- سيرين كاظم، أسلوب الذكاء المتنوع، مجلة مركز الدراسات، المجلد1، العدد6، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العراق، 2007.
- 34- صفاء جميل الجعافرة، أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد40، العدد2، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
- 35- عبد القادر محمود قادر الحياي، مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد9، العدد52، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 36- عبد الكريم بلعراي، توفيق نعيمي، الحالات القانونية لإنهاء خدمة الموظف العمومي في القانون الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.
- 37- عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء إختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد4، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2005.
- 38- عبد المطلب الهاشمي، مهارة التفاوض وكيفية اعداد العاملين في مجال العقود، مجلة كلية الحقوق، المجلد18، العدد10، كلية الحقوق، جامعة النهريين، العراق، 2007.
- 39- علي ناجي عادل، الأهداف التربوية بين الأصالة والمعاصرة، مجلة جامعة ذي قار العلمية، المجلد5، العدد6، كلية التربية، جامعة ذي قار، العراق، 2010.
- 40- عمر علي حسين العيساوي، أساليب التفاوض في السيرة النبوية: صلح الحديبية نموذجاً، مجلة الجامعة العراقية، العدد67، المجلد3، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، العراق، 2011.

- 41- غيث الربيعي، إستراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العدد 38-39، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، 2009.
- 42- قاسم هادي التميمي وآخرون، إدارة الوقت في العمل الإداري: قسم هندسة البناء والانشاءات في جامعة التكنولوجيا حالة دراسية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد 95، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العراق، 2016.
- 43- ادم قبي، رؤية نظرية حول العنف السياسي في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002.
- 44- كامل فرج مشتاق، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 67، المجلد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 45- ليث عبد الله سليمان القهوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
- 46- مؤيد الساعدي، سلمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 47- مؤيد نصيف جاسم، السياسة العادلة وأثرها في توحيد الأمة، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 14، كلية العلوم الإسلامية، الجامعة العراقية، العراق، 2013.
- 48- محمد سليم أمين، نوزاد أحمد ياسين، النظام القانوني لاضراب الموظف العام في العراق: دراسة مقارنة، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 17، كلية القانون، جامعة تكريت، العراق، 2016.
- 49- وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد 35، كلية التربية، الجامعة العراقية، العراق، 2014.

د- الجرائد الرسمية:

- 1- القانون رقم 02/90 مؤرخ 6 فبراير 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية، العدد 6، الصادرة في 7 فبراير 1990.

ثانيا: باللغة الأجنبية

A- livres :

- 1- Anne Gensollen, La Gestion des Ressources Humaines, Casteilla, France, 2010.

- 2- Claude Blanche ALLEGRE, Gestion des Ressources Humaines, de boeck, France, 2008.
- 3- David DUCHAMP, Loris GUERY, La Gestions des Ressources Humaines, Nathan, France, 2011.
- 4- Eric CAMPOY et autres, Gestion des ressources humaines, Pearson éducation, France, 2<sup>ème</sup> éd, 2011.
- 5- Gavin KENNEDY and Other, Negotiation, Edinburgh Business School Course, Scotland, 2015.
- 6- Jacques IGALENS, Les 100Mots des Ressources Humaines, presses universitaires de France, France, 1<sup>ère</sup> edition, 2008.
- 7- Laëtitia LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur, France, 2012.
- 8- Michael C. DONALDSON. Wiley PUBLISHING, Négociation For Dumies, Erpidlm, Canada, 2<sup>ème</sup> èd, 2007.
- 9- Niklas L.P. SWANSTROM, Mikael S. WEISSMANN, Svante E, Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond :a conceptual exploration, Cornell for publication ,Sweden, 2005.
- 10- Tania Saba et autres, Gestion des ressources humaines, Erpidlm, Canada, 4<sup>ème</sup> éd, 2008

#### B- Articles:

- 1- Winnie T, CHEBET and others, Negotiation Skills: Keys To Business excellence in The 21 st century?, Kenya European journal of Research and Reflection in Management sciences, Vol3, No 3, Faculty of Management sciences, Kenya University , Kenya ,2015.

#### الروابط الإلكترونية:

- 1- أريج الشيشاني، أسباب ترك العمل، نقلا عن الموقع:  
<http://mawdoo3.com> .
- 2- أحمد حسن السطل، المفاوضات الجماعية في ظل قانون العمل 12، نقلا عن الموقع:  
[www.mohamoon-montada.com](http://www.mohamoon-montada.com).
- 3- بشار الحريري، مجالات التفاوض، نقلا عن الموقع:  
[img87.xooimage.com/files/d/4/3/livre-pourparlers-381573c.pdf](http://img87.xooimage.com/files/d/4/3/livre-pourparlers-381573c.pdf).
- 4- عبد الستار المرسومي، العناصر الأساسية في التفاوض، نقلا عن الموقع:  
<http://www.alukah.net/social/0/90652>.
- 5- عبد الستار علي، الادارة الاستراتيجية، نقلا عن الموقع:  
<http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=232744&fn=%D8%A7%D9%84>.
- 6- محمد العامري، شروط التفاوض، نقلا عن الموقع:  
<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1014&SecID=26>.
- 7- محمود ملحم، التغيب عن العمل واثاره على الإنتاجية، نقلا عن الموقع:  
<http://www.alanba.com.kw/kottab/mahmoud-melhem/313627/>.
- 8- نبيلة جميعع، التفاوض الدولي، نقلا عن الموقع:  
[virtuelcampus.univ-msila.zd//CTélch\\_Et\\_Techniques de Négociation\\_ International](http://virtuelcampus.univ-msila.zd//CTélch_Et_Techniques de Négociation_ International).
- 9- هاني عبد المرید، شروط التفاوض، نقلا عن الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ne3mah/posts/83920>.

11- يونس الراوي، الإطار القانوني للاحتجاجات السلمية: الوقفات، نقلا عن الموقع:

<http://googlweblight.com>.

12- نص القانون الداخلي للإتحاد العام للعمال الجزائريين على الموقع:

[www.sneu-ugta.dz/images/UGTA.pdf](http://www.sneu-ugta.dz/images/UGTA.pdf).

13- Olivier Ferrier, **Les Techniques de Négociation Efficaces**, Citant le site:

<https://www.decitre.fr/media/pdf/feuilleter/9/7/8/2/3/1/1/6/9782311621600.pdf>.

الملاحق

## الملحق رقم: (01)

أسئلة المقابلة الموجهة إلى النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان:

س1: متى بدأ نشاط هذه النقابة بالمؤسسة؟ وما هو هدفها؟

ج: بدأ نشاط النقابة بمؤسسة الإسمنت منذ بداية نشاط المؤسسة أي من سنة 1983، وتهدف هذه النقابة بالدرجة الأولى الى الدفاع عن الحقوق المادية والمعنوية للعمال مع الأخذ بعين الاعتبار مصلحة المؤسسة، وتقوم بحق الدفاع وحق الإضراب وفق ما ينص عليه القانون.

س2: كيف يتم اختيار أعضاء النقابة؟ وما هو العدد الحالي للأعضاء بالنقابة؟

ج: عن طريق الإنتخاب وتكون العهدة لمدة ثلاث، وحاليا يبلغ عدد أعضاء النقابة 9 أعضاء الذي يتغير وفق قانون الإتحاد العام للعمال الجزائريين.

س3: من ما هي المواضيع التي تتدخلون من أجلها ومع من تتفاوضون؟

ج: يتم التفاوض مع الإدارة عندما يكون نزاع نحاول من خلاله حل النزاع والوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، كما نقوم بمفاوضات دورية كل ثلاث أشهر وفقا للقانون للنظر فيما إذا كان هناك مشاكل تخص العاملين وإحتياجات يتم طرحها على الإدارة للنظر والوقاية من حصول نزاعات.

كما يتم عقد مفاوضات طارئة في حال وجود نزاع وخلاف لا بد من النظر فيه وحله ولا يمكن الإنتظار لفترة أطول وإنما يستدعي حل عاجل، حيث نقوم بمراسلات رسمية للجهة المعنية أو طلب تفاوض إضطراري في حال وجود مشكل لا ينتظر ثلاث أشهر، ومثال ذلك طرد عامل أو عمال لفعل معين هنا نتدخل لتخفيض العقوبة والمطالبة بإلغاءها أو تخفيفها.

س4: هل تم تعديل إتفاقية العمل الجماعية؟ ومتى كان آخر ذلك؟

ج: إتفاقية العمل الجماعية تناقش كل ثلاث سنوات بين ممثلي نقابات الجمع وممثلين عن الجمع وكذا ممثلين من الوزارة الوصية تمثل الحكومة، كان اخر تعديل في سنة 2013 حيث تم القيام بعدة تعديلات عليها.

س5: مثل؟

ج: مثلا حول الرفع في الأجر، إعطاء منحة المرأة الماكثة بالبيت، الرفع من منحة الذهاب إلى التقاعد.

س6: خلاف قائم في مصلحة معينة كيف تتدخلون في حله؟

ج: نجتمع مع مدير المديرية التي يشتغل بها العامل ونحاول حل موضوع النزاع معه، وفي حال لم نتمكن من حله فإننا نتوجه إلى الإدارة العامة للمؤسسة التي يتم من خلالها حل موضوع النزاع. مثلا عندما يتم فرض عقوبة معينة لفعل قام به نتيجة جهل أو بسبب إنفعال وغضب، كأن يتم فرض عقوبة تتمثل في الطرد من العمل لمدة ثمان (08) أيام نتدخل في خفض العقوبة أما التراجع في فرضها أو لتخفيفها كأن تخفض إلى 3 أيام مثلا.

س7: هل تتدخلون في حال وجود نزاع فردي أم تتدخلون في النزاعات الجماعية فقط؟

ج: نعم أحيانا نتدخل في النزاعات الفردية، حيث يقوم العامل باللجوء إلينا وطلب التدخل فنلبي طلبه ونحاول حل النزاع.

س8: كيف ذلك ممن توضيح بمثال؟

ج: مثلا عندما يتم فرض عقوبة معينة لفعل قام به عامل نتيجة جهل أو بسبب إنفعال وغضب، كأن يتم فرض عقوبة تتمثل في الطرد من العمل لمدة ثمان (08) أيام، نتدخل هنا ونحاول خفض العقوبة إما التراجع وسحب العقوبة أو تخفيضها كأن تخفض إلى 3 أيام مثلا، وغالبا ما ننجح ونوفق هي الحل.

س9: هل تعتبرون التفاوض وسيلة ناجحة في تحقيق مطالب العمال ويحقق حل للنزاعات القائمة؟

ج: أعتبر التفاوض وسيلة سلمية مناسبة للإدلاء بالمطالب والحصول عليها، وغالبا ما يحقق التفاوض تجاوب من الإدارة ويحقق التفاوض حل للنزاعات.

س10: هل فشلت في المفاوضات الجماعية وكيف تعاملتم مع الموقف؟ وحبذا لو تدعمون الإجابة بمثال.

ج: عندما تكون المطالب مستحيلة التحقق، كأن يطالب العمال بالترقية وليس لديهم المؤهلات ومستوى يسمح له بتولي المنصب، هنا نتيجة التفاوض ستنتهي دون تحقيق المطلب، لأننا نعطي أهمية في الأخير لمصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية، فنحن نسعى دوما للمطالبة بحقوق العمال دون أن يمس ذلك مصلحة المؤسسة فكل منصب يحتاج مؤهلات وشروط معينة ولا يمكننا أن نساهم في إدخال عامل في منصب ليس أهل له.

س11: ماهي أهم الأسباب للنزاعات الجماعية بالمؤسسة وكيف تم التعامل معها؟

ج: تختلف أسبابها فمثلا في سنة 2011 كان نزاع جماعي حول منحة النجاعة التي تم الخصم منها وهذا أدى إلى غضب العمال وقيامهم بإحتجاجات، وبعد مفاوضات فاشلة بين النقابة والإدارة العامة قام العمال بوقفه إحتجاجية لمدة ساعتين ليتم الموافقة على القيام بمفاوضات من جديد وكلت بالنجاح وحل النزاع، كذلك في سنة 2014 كان هناك نزاع حول السياسة المنتهجة من قبل الرئيس المدير العام فقام العمال بإحتجاج والسبب هو تغييب المدير العام للشريك الاجتماعي وإصدار قرارات تعسفية بحق المؤسسة والعمال أدى الى إنتفاض ممثلي العمال والقيام بتغيير المدير العام، وصل النزاع إلى مستوى إداري أعلى وهو مدير الجمع بمفتاح حيث أخذ المشكل بعين الإعتبار وتم تغيير المدير العام، ونزاعات حول الترقية والتي كانت منذ 2014 الى يومنا هذا، والمطالبة ببعض المنح كمنحة المرأة الماكثة ببيت ومنحة تشجيعية، وأيضا مثلا قيام النساء العاملات بالمؤسسة في 2017 بوقفه إحتجاجية من أجل تغيير توقيت الخروج من العمل في شهر رمضان على الساعة 14:00 زوالا، وقد تم الموافقة على الطلب بعدما رفض في سنوات من قبل.

س12: هل يكون تأخر في تلبية المطالب؟ وماهي الإجراءات التي تقومون بها في حال حدوث التأخر؟

ج: يحدث أحيانا تأخر في تلبية المطالب، فنقوم حينها بإرسال مراسلات وتذكير بالوعود التي تم تقديمها حول حل المشكل وتلبية المطالب فنتنظر مدة 8 أيام ليعاد التذكير وفي حال عدم الإستجابة نتوجه الى المفتشية التي تقوم بعقد جلسة صلح.

س13: هل ترون أن أسلوب الضغط والإجبار على تلبية المطالب أسلوب مناسب؟

ج: لا، نحن كمنظمة نفضل اعتماد إستراتيجية التعاون المبنية على الحوار والتفاهم.

س14: هل تتنازلون للطرف الذي تتفاوضون فيه لحل النزاع؟

ج: نعم قمنا بالتنازل في كثير من الأحيان، فإذا كانت المطالب مثلا مبالغ فيها هنا سنأخذ بعين الإعتبار المصلحة العليا للمؤسسة وسيكون نوع من التنازل، أما إذا كانت مطالب لا بد منها فلا يمكننا التنازل ونسعى لتحقيقها.

س15: يمكن أن توضح لنا مثال عن تنازل قمتم به؟

ج: مثال أنه قد طالب العمال بالتوظيف في منصب معين يكون شاغر، وترى المؤسسة أنه ليس بمنصب هام بها وأصلا ستعمل على التخلص منه لكونه ثانوي ويمكنها التخلي عنه، هنا لا يمكننا الضغط أو الإستمرار بالطلب وإنما نقوم بالتنازل.

س16: هل يتم رفع نزاع إلى المديرية العامة بمفتاح؟

ج: لا، لم يتم لحد الساعة رفع قضية لعمالنا على مستوى المديرية العامة بمفتاح.

س17: في رأيكم ما هي المهارات التفاوضية اللازمة لتحقيق المطالب وحل نزاعات العمل؟

ج: برأيي أهم مهارة للتفاوض هي أن تكون مستمع جيد وهي أهم مهارة، وأن تغلب لغة الحوار على لغة العنف ولغة التهديدات، أن تكون دبلوماسي في التفاوض أي أن تتدخل في الوقت المناسب والمكان المناسب، المعرفة الجيدة بالموضوع لا بد أن تكون لديك بنك للمعلومات وأن تكون ملما بالموضوع فمثلا نحن لا بد أن تكون لدينا معرفة بأمور العمال والمؤسسة، حسن التصرف، أن تكون لديك برودة دم، الثقة في النفس، والذكاء، وكذلك أن تكون لديك إستراتيجية للتفاوض لأن ركيزة التفاوض هي خذ وطلب.

س18: برأيكم ما هي عوامل فشل التفاوض في تحقيق الهدف المطلوب؟

ج: أرى أن العامل الأساسي في فشل التفاوض حسب رأيي هو الدخول إلى التفاوض دون معلومات ودون إستراتيجية، فالدخول في تفاوض لا بد من التحضير له جيدا أن تكون ملما بالموضوع، فمثلا لو كان موضوع تفاوضنا حول منصب يرده العمال لا بد لنا من معرفة كم منصب شاغر ومن يمكنه الإستفادة منه فعلا بحسب الكفاءة أو الخبرة مثلا، وأن نعرف كيف نطالب بذلك والأسلوب المناسب في التعبير عن المطالب والحصول عليها.

س20: ما هي الخطوات التي تمر بها للقيام بمفاوضات جماعية؟

ج: الخطوات التي تمر بها عند قيامنا بمفاوضات جماعية هي أننا ندرس الموضوع في جدول أعمال من خلال إجتماع بين الأعضاء النقابيين بيوم أو يومين قبل جلسة التفاوض ليتم إلقاء كل عضو بآرائه وأفكاره حول الموضوع وكيف يمكننا أن نحقق المطلب أو نحل النزاع وسيعبر عن آرائنا والمطالب هو الناطق الرسمي للنقابة أو عضو ينوب عنه، ليتم بعدها التفاوض مع المدير العام ومدراء المديرية بالمؤسسة ليم عرض مشاكل كل مديرية ونعمل على حلها.

س21: عدم تلبية مطالب العمال هل يؤثر على حضورهم في العمل وعلى أدائهم؟

ج: نحن دائما نسعى لحل خلافات العمل والعمل على المطالبة بمطالب العمال، قد نحقق المطلب في أول جلسة تفاوض كما قد يتم إعطاء وعد بالإستجابة، وفي حال عدم تلبية مطالب العمال هنا قد تكون بسبب المطالب المبالغ فيها أو لأن تلبية المطالب خارج عن قدرة الإدارة مثلا حول إعطاء منح تشجيعية سنة 2014 حيث قام العمال بإحتجاج ولكن تم مقابلة الطلب بالرفض، وهنا قمنا بدورنا وأقنعنا العمال بأنه خارج عن قدرة المؤسسة لأن البلاد في حالة تقشف حتى يتفهموا الأمر ولا يقوموا بأعمال شغب مثلا وتم تقبل الأمر.

س22: هل تتخذون قراراتكم أثناء عملية التفاوض ولا تنتظرون حتى تناقشوا القرار مع العمال؟

ج: نقوم بطرح المطالب أو طرح الحلول وعندما تقبل بها الإدارة هنا نكون قد نجحنا في تفاوضنا، أما في حال عدم تلبية المطالب لأسباب خارج عن إرادة الإدارة فهنا نتقبل الأمر ونوافق على الحل المقترح أو نتنازل بحسب الموضوع ثم نقوم بإقناع العمال عن سبب الرفض ونجح في ذلك في الغالب، كما أننا نوافق على رفض المطالب في حال مست المطالب مصلحة المؤسسة فنحن ننظر إلى ما هو أحسن لها.

س23: هل يحقق لكم التفاوض دائما رضا العمال؟ وهل تعتبرونه وسيلة فاعلة لحل الصراع؟

ج: نعم، نحن غالبا ما نخرج بنتائج مرضي العمال من وراء التفاوض، ونعتبره وسيلة ناجحة في تحقيق مطالبهم وحل الصراعات.

## الملحق رقم: (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة رقم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، تحت عنوان: "فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان (SC SEG)", أقوم بدراسة ميدانية وتحليلية على مستوى مؤسستكم المحترمة، ولهذا الصدد تمت بإعداد هذا الاستبيان الموجه للمسؤولين والمشرفين بالمؤسسة، فيرجى تعاونكم في تعبئة الاستبيانات المرفقة لإنجاز هذه الدراسة، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط، وهي محط السرية التامة.

لذا يرجى التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بقراءة عباراته ووضع إشارة (X) أمام العبارة التي ترون أنها تمثل درجة موافقتكم على ما جاء فيها، وأشكر تعاونكم ودعمكم مسبقا.

الطالبة:

رزيق حنان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

19-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 6-10 سنة

من 11-15 سنة

من 16-20 سنة

أكثر من 20 سنة

5- المسمى الوظيفي:

اطار

عون تحكم

## الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

## المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي

| أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | العبارة   |
|------|-------|--------|-------|-------|---|
|      |       |        |       |       | 1- يعتمد زملائي على شخصي في القيام بمهامهم وهذا يزعجني.                 |
|      |       |        |       |       | 2- المهام والمسؤوليات والصلاحيات المخولة لي غير واضحة.                  |
|      |       |        |       |       | 3- إن الموارد والإمكانات في المؤسسة قليلة وغير متوفرة بشكل كافي.        |
|      |       |        |       |       | 4- عدم اعتماد الإدارة لقنوات حوار مستمرة.                               |
|      |       |        |       |       | 5- وجود صعوبة في الاتصال بين العاملين في جميع الأقسام .                 |
|      |       |        |       |       | 6- عدم تكافؤ فرص الترقية و لا يوجد معايير موضوعية لقياس النتائج.        |
|      |       |        |       |       | 7- كل فرد عامل بالمؤسسة له مستوى تقافي وقيم واتجاهات مختلفة عن الآخرين. |
|      |       |        |       |       | 8- الأسلوب المتبع من قبل إدارة المؤسسة هو أسلوب تسلطي.                  |
|      |       |        |       |       | 9- ظهور الجماعات الغير الرسمية داخل المؤسسة.                            |
|      |       |        |       |       | 10- يوجد تمييز بين الرجل والمرأة في أداء المهام الإدارية.               |
|      |       |        |       |       | 11- التوزيع غير العادل للعوائد المالية كالعلاوات والمنح.                |
|      |       |        |       |       | 12- عدم وجود ثقة بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة.                        |
|      |       |        |       |       | 13- عدم الرضا على ظروف العمل القائمة.                                   |
|      |       |        |       |       | 14- عدم الانضباط والالتزام من قبل بعض العاملين .                        |

## المحور الثاني: نتائج الصراع التنظيمي

| أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | العبارة  |
|------|-------|--------|-------|-------|--|
|      |       |        |       |       | 15- يساعد الصراع على خلق التعاون والانسجام بين الأقسام وجميع العاملين.                                 |
|      |       |        |       |       | 16- نصل إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة بفضل الصراع الذي يحدث بالمؤسسة.                                |
|      |       |        |       |       | 17- أرى أن الصراعات التي تحدث بالمؤسسة تنعكس إيجابا على وضع وأداء الموظفين في جميع المستويات الإدارية. |
|      |       |        |       |       | 18- يتسبب الصراع في المؤسسة أحيانا في إعادة هيكلة الوحدات الإدارية.                                    |
|      |       |        |       |       | 19 - يحقق الصراع التطوير ويحفز قدرات المدير .  |
|      |       |        |       |       | 20 - يؤدي الصراع بالمؤسسة إلى أضرار بالصحة النفسية وحتى الجسدية.                                       |
|      |       |        |       |       | 21 - هناك إهدار للوقت والمال بسبب الصراعات التي تحدث بالمؤسسة.   |
|      |       |        |       |       | 22- يعد فرصة للتغيب عن العمل.  |
|      |       |        |       |       | 23- يقوم العمال باحتجاجات لتلبية مطالبهم.  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 24- يترك العمال وظيفتهم بالمؤسسة بسبب عدم رضاهم عن الأوضاع السائدة. |
|  |  |  |  |  | 25- تسوء العلاقات بين العاملين داخل الأقسام بسبب الصراعات.          |

### المحور الثالث: الفريق التفاوضي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

26- كيف يتم إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسستكم؟

- عن طريق اعتماد آلية التفاوض الإداري

- عن طريق القوة والتوسع في مفهوم السلطة

- عن طريق الاستجابة لكل مطالب العمال مباشرة

- بتجاهل الصراع التنظيمي الذي يحدث

- إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى

27- الجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي هي:

- مدير المؤسسة

- مجلس الإدارة

- السلطة الوصية

- بطلب من الخصم

28- المعايير المعتمدة في اختيار الفريق التفاوضي هي:

- الأعلى منصب في المؤسسة

- معيار الخبرة أو الأقدمية في المؤسسة

- معيار الأكبر السن

- معيار الذكاء

- معيار التوافق الجماعي

- معيار مهارة الاتصال

- معايير ذاتية (كوجود علاقة قرابة، صداقة، زمالة... مع الطرف الآخر)

## المحور الرابع: الإستراتيجيات التفاوضية المعتمدة لإدارة الصراع التنظيمي

| أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | العبارة   |
|------|-------|--------|-------|-------|---|
|      |       |        |       |       | 29- أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.  |
|      |       |        |       |       | 30- أركز على إبقاء علاقة طيبة بالاتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين.                              |
|      |       |        |       |       | 31- أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه.   |
|      |       |        |       |       | 32- أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة.                       |
|      |       |        |       |       | 33- أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع.  |
|      |       |        |       |       | 34- أسعى لجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما.  |
|      |       |        |       |       | 35- أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها.   |
|      |       |        |       |       | 36 - الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا.   |
|      |       |        |       |       | 37 - أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالحتي الشخصية.  |
|      |       |        |       |       | 38 - أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة.  |
|      |       |        |       |       | 39 - لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد.                          |
|      |       |        |       |       | 40 - أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أظهار بأنه مهم بالنسبة لي.   |
|      |       |        |       |       | 41- ألمح بالانسحاب من الجلسة حتى تتحقق كل مطلبي.  |
|      |       |        |       |       | 42 - أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين.                                      |
|      |       |        |       |       | 43 - ننهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار.                            |
|      |       |        |       |       | 44- يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لأتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحتي وهذا يجعلني أنهي اللقاء بالرفض. |
|      |       |        |       |       | 45- يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملني الخسارة فنهي اللقاء دون حل للمشكل.                                |
|      |       |        |       |       | 46- أجد صعوبة في مناقشة مطلبي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله، فأنهي الجلسة بكلمة إعتذار.                      |
|      |       |        |       |       | 47 - لحل نزاع مع الطرف الآخر أركز على تحقيق مصالحه تجنبنا للنزاع والمواجهة.                                     |
|      |       |        |       |       | 48 - أتهيأ لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فالمهم عندي التوصل لحل يرضيه.         |
|      |       |        |       |       | 49- عندما أكون في حالة نزاع وخلاف أعرف أن حله لصالحني يتطلب جهد وتكلفة لهذا أقبل بالحل المقترح من قبله.         |
|      |       |        |       |       | 50- أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة.  |
|      |       |        |       |       | 51 - أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق اهتماماته من أجل حل النزاع.   |
|      |       |        |       |       | 52- أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا.                                  |

## الملحق رقم: (03)

## قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الإستبيان

| الجامعة       | إسم ولقب الأستاذ المحكم | الرقم |
|---------------|-------------------------|-------|
| جامعة بومرداس | أ.د شعباني عبد المجيد   | 1     |
| جامعة المدية  | د. يجياوي محمد          | 2     |
| جامعة البويرة | د. علي زيان محند واعمر  | 3     |
| جامعة البويرة | د. شلالي عبد القادر     | 4     |
| جامعة البويرة | د. منصر الياس           | 5     |
| جامعة البويرة | د. غازي باون علي        | 6     |
| جامعة بومرداس | د. أمينة فهواجي         | 7     |

## الملحق رقم: (04)

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 151 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 151 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,857              | 14                |

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 151 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 151 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,607              | 11                |

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 151 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 151 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,849              | 24                |

**Récapitulatif de traitement des observations**

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 151 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 151 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,882              | 49                |

**Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon**

|                                   |            | الأسباب           | النتائج           | الاستراتيجيات     | المجموع           |
|-----------------------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| N                                 |            | 151               | 151               | 151               | 151               |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup> | Moyenne    | 41,15             | 29,53             | 71,90             | 142,58            |
|                                   | Ecart type | 10,057            | 5,702             | 13,451            | 22,553            |
| Différences les plus extrêmes     | Absolue    | ,100              | ,171              | ,134              | ,078              |
|                                   | Positif    | ,058              | ,069              | ,061              | ,050              |
|                                   | Négatif    | -,100             | -,171             | -,134             | -,078             |
| Statistiques de test              |            | ,100              | ,171              | ,134              | ,078              |
| Sig. asymptotique (bilatérale)    |            | ,001 <sup>c</sup> | ,000 <sup>c</sup> | ,000 <sup>c</sup> | ,024 <sup>c</sup> |

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

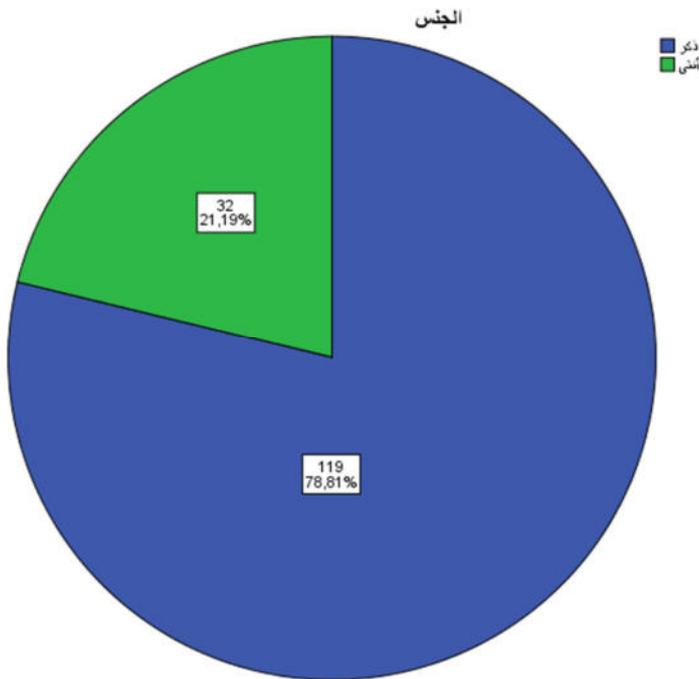
**السن**

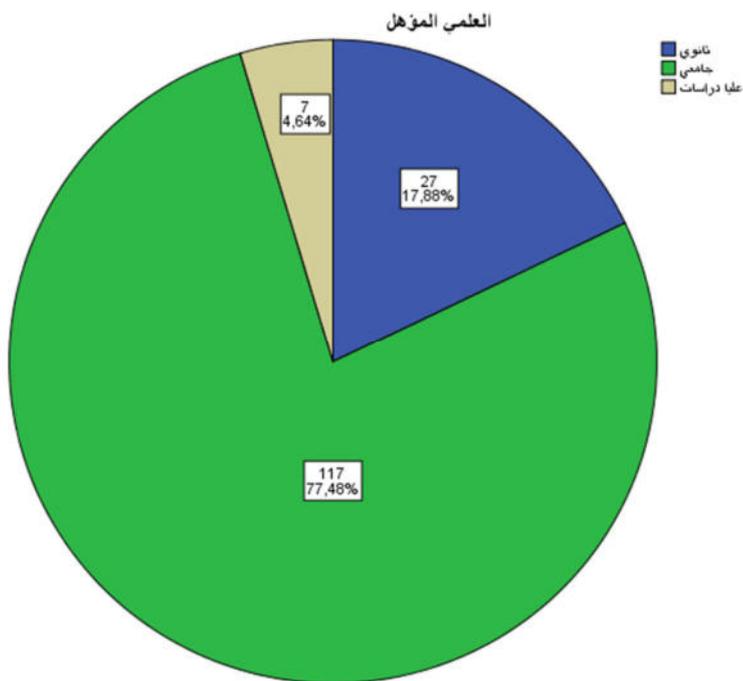
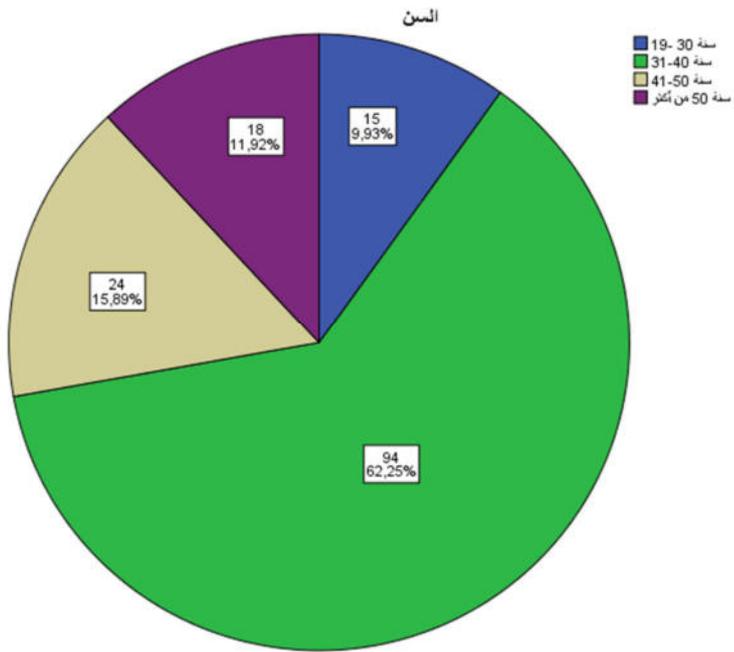
|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 19-30      | 15        | 9,9         | 9,9                | 9,9                |
|        | سنة 31-40      | 94        | 62,3        | 62,3               | 72,2               |
|        | سنة 41-50      | 24        | 15,9        | 15,9               | 88,1               |
|        | أكثر من 50 سنة | 18        | 11,9        | 11,9               | 100,0              |
|        | Total          | 151       | 100,0       | 100,0              |                    |

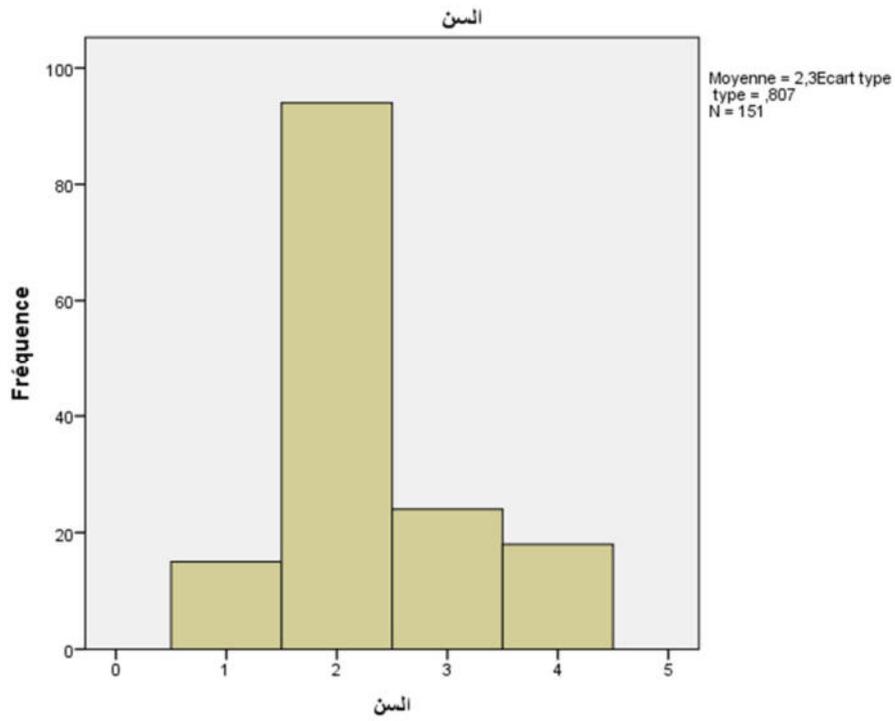
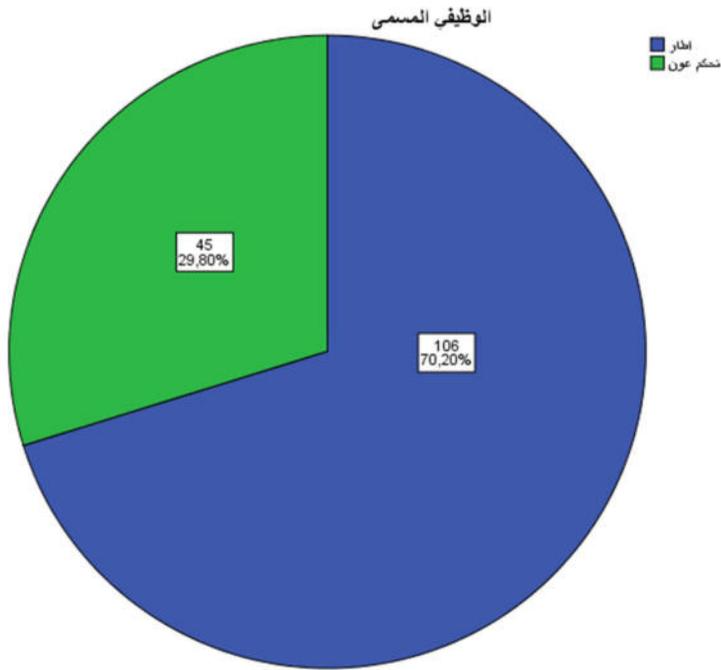
## عدد سنوات الخبرة

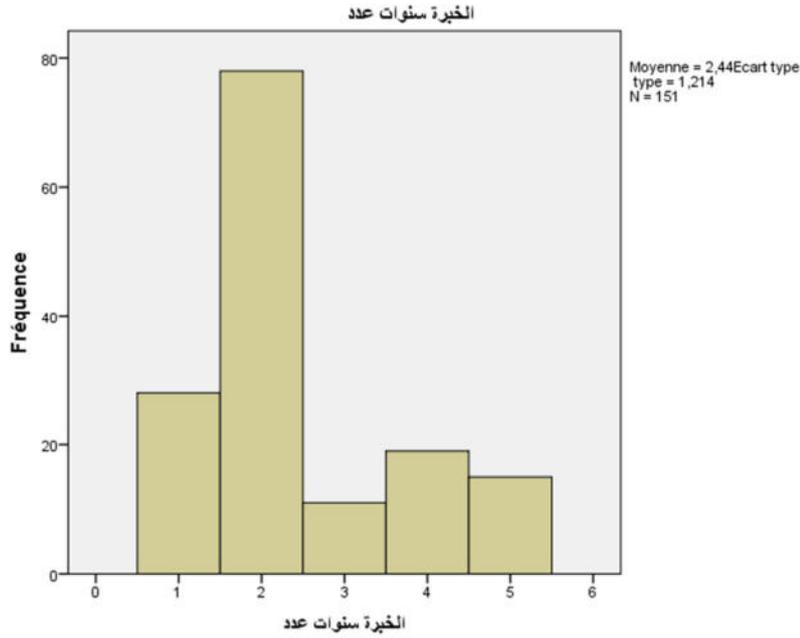
|                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 5 سنوات | 28        | 18,5        | 18,5               | 18,5               |
| من 6-10 سنة           | 78        | 51,7        | 51,7               | 70,2               |
| من 11-15 سنة          | 11        | 7,3         | 7,3                | 77,5               |
| من 16-20 سنة          | 19        | 12,6        | 12,6               | 90,1               |
| أكثر من 20 سنة        | 15        | 9,9         | 9,9                | 100,0              |
| Total                 | 151       | 100,0       | 100,0              |                    |

## Histogramme









## Suites en séquences

|   | Valeur de test <sup>a</sup> | Observations < valeur du test | Observations >= valeur du test | Nombre total d'observations | Nombre de suites | Z      | Sig. asymptotique (bilatérale) |
|---|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|--------|--------------------------------|
| أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.                    | 4                           | 75                            | 76                             | 151                         | 39               | -6,124 | ,000                           |
| أركز على إبقاء علاقة طيبة بالإتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين.        | 4                           | 33                            | 118                            | 151                         | 24               | -6,853 | ,000                           |
| أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه.   | 4                           | 45                            | 106                            | 151                         | 38               | -5,116 | ,000                           |
| أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة. | 4                           | 70                            | 81                             | 151                         | 43               | -5,434 | ,000                           |
| أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع.                      | 4                           | 36                            | 115                            | 151                         | 32               | -5,373 | ,000                           |
| أسعى لجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما.                              | 4                           | 56                            | 95                             | 151                         | 38               | -5,858 | ,000                           |

a. Médiane

Suites en séquences

|  | Valeur de test <sup>a</sup> | Observations < valeur du test | Observations >= valeur du test | Nombre total d'observations | Nombre de suites | Z | Sig. asymptotique (bilatérale) |
|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|---|--------------------------------|
|--|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|---|--------------------------------|

Suites en séquences

|   | Valeur de test <sup>a</sup> | Observations < valeur du test | Observations >= valeur du test | Nombre total d'observations | Nombre de suites | Z      | Sig. asymptotique (bilatérale) |
|---|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|--------|--------------------------------|
| أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها.   | 3                           | 39                            | 112                            | 151                         | 36               | -4,880 | ,000                           |
| الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا.                | 3                           | 50                            | 101                            | 151                         | 42               | -4,776 | ,000                           |
| أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالح الشخصية.                       | 3                           | 52                            | 99                             | 151                         | 44               | -4,557 | ,000                           |
| أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة.                             | 2                           | 64                            | 87                             | 151                         | 42               | -5,476 | ,000                           |
| لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد. | 3                           | 33                            | 118                            | 151                         | 28               | -5,893 | ,000                           |
| أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أظهار بأنه مهم بالنسبة لي.                        | 3                           | 56                            | 95                             | 151                         | 42               | -5,158 | ,000                           |

a. Médiane

|  |   |    |     |     |    |        |      |
|--|---|----|-----|-----|----|--------|------|
| كل تتحقق حتى الجلسة من بالانسحاب ألمح مطالبني.   | 2 | 45 | 106 | 151 | 32 | -6,288 | ,000 |
| يهمني ولا أحيانا مرتفعة صوتي نبرة أجعل الآخرين ومطالب لأراء أستمتع أن                                | 2 | 60 | 91  | 151 | 41 | -5,511 | ,000 |
| لحل والوصول التفاهم بعدم الجلسة ننهي لغة يجيد لا الأخر الطرف لأن للخلاف الحوار.                      | 3 | 65 | 86  | 151 | 44 | -5,170 | ,000 |
| لاأقبل بالوقت بالضغظ الأخر الطرف يقوم مصالحي مراعاة دون مصالحي لتحقيق رأيه                           | 3 | 58 | 93  | 151 | 36 | -6,292 | ,000 |
| بالرفض اللقاء أنني يجعلني وهذا كثيرة طلبات بطرح الأخر الطرف يقوم حل دون اللقاء فنهيي الخسارة ليحملني | 3 | 74 | 77  | 151 | 46 | -4,978 | ,000 |
| للمشكل يتم لا لأنه مطالبني مناقشة في صعوبة أجد بكلمة الجلسة فأنهي أقوله، ما إلى الإصغاء              | 3 | 69 | 82  | 151 | 39 | -6,078 | ,000 |
| إعتذار.  |   |    |     |     |    |        |      |

a. Médiane

Statistiques

|  | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|--|--------|----------|---------|------------|-------|
|  | Valide | Manquant |         |            |       |
| يزعجني وهذا بمهامهم القيام في شخصي على زملائي يعتمد          | 151    | 0        | 2,28    | 1,167      | 344   |
| واضحة غير لي المخولة والصلاحيات والمسؤوليات المهام           | 151    | 0        | 2,70    | 1,351      | 408   |
| كافي بشكل متوفرة وغير قليلة المؤسسة في والإمكانات الموارد إن | 151    | 0        | 2,84    | 1,244      | 429   |
| مستمرة حوار لقنوات الإدارة اعتماد عدم                        | 151    | 0        | 3,41    | 1,213      | 515   |
| . الأقسام جميع في العاملين بين الاتصال في صعوبة وجود         | 151    | 0        | 3,04    | 1,125      | 459   |
| النتائج لقياس موضوعية معايير يوجد لا و الترقية فرص تكافؤ عدم | 151    | 0        | 3,93    | 1,118      | 594   |

Statistiques

|   | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|---|--------|----------|---------|------------|-------|
|   | Valide | Manquant |         |            |       |
| الآخرين عن مختلفة واتجاهات وقيم ثقافي مستوى له بالمؤسسة عامل فرد كل | 151    | 0        | 3,33    | 1,221      | 503   |
| تسلطي أسلوب هو المؤسسة إدارة قبل من المتبع الأسلوب                  | 151    | 0        | 3,08    | 1,230      | 465   |
| المؤسسة داخل الرسمية الغير الجماعات ظهور                            | 151    | 0        | 2,68    | 1,122      | 405   |
| الإدارية المهام أداء في والمرأة الرجل بين تمييز يوجد                | 151    | 0        | 2,90    | 1,570      | 438   |
| والممنح كالعلاوات المالية للعوائد العادل غير التوزيع                | 151    | 0        | 2,04    | 1,346      | 308   |

## Statistiques

|  | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|--|--------|----------|---------|------------|-------|
|  | Valide | Manquant |         |            |       |
| بالمؤسسة والموظفين الإدارة بين ثقة وجود عدم  | 151    | 0        | 2,86    | 1,222      | 432   |
| القائمة العمل ظروف على الرضا عدم             | 151    | 0        | 3,30    | 1,051      | 498   |
| . العاملين بعض قبل من والإلتزام الانضباط عدم | 151    | 0        | 2,75    | ,873       | 415   |

## Statistiques

|  | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|--|--------|----------|---------|------------|-------|
|  | Valide | Manquant |         |            |       |
| العاملين وجميع الأقسام بين والانسجام التعاون خلق على الصراع يساعد                                  | 151    | 0        | 2,19    | 1,168      | 330   |
| بالمؤسسة يحدث الذي الصراع بفضل المتعارضة النظر وجهات توحيد إلى نصل                                 | 151    | 0        | 2,28    | 1,116      | 345   |
| جميع في الموظفين وأداء وضع على إيجابا تنعكس بالمؤسسة تحدث التي الصراعات أن أرى الإدارية المستويات. | 151    | 0        | 2,10    | 1,076      | 317   |
| الإدارية الوحدات هيكلية إعادة في أحيانا المؤسسة في الصراع يتسبب                                    | 151    | 0        | 2,66    | ,945       | 401   |
| . المدير قدرات ويحفز التطوير الصراع يحقق   | 151    | 0        | 2,37    | 1,187      | 358   |

## Statistiques

|   | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|---|--------|----------|---------|------------|-------|
|   | Valide | Manquant |         |            |       |
| الجسدية وحتى النفسية بالصحة أضرار إلى بالمؤسسة الصراع يؤدي    | 151    | 0        | 3,50    | 1,216      | 529   |
| بالمؤسسة تحدث التي الصراعات بسبب والمال للوقت إهدار هناك      | 151    | 0        | 3,19    | 1,439      | 481   |
| العمل عن للتغيب فرصة يعد                                      | 151    | 0        | 3,07    | 1,204      | 463   |
| مطالبهم لتلبية باحتياجات العمال يقوم                          | 151    | 0        | 2,53    | 1,124      | 382   |
| السائدة الأوضاع عن رضاهم عدم بسبب بالمؤسسة وظيفتهم العمل يترك | 151    | 0        | 2,11    | 1,008      | 318   |
| الصراعات بسبب الأقسام داخل العاملين بين العلاقات تسوء         | 151    | 0        | 3,54    | 1,106      | 535   |

## Statistiques

|  | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|--|--------|----------|---------|------------|-------|
|  | Valide | Manquant |         |            |       |
| الخلافات لحل الأفكار عن التعبير في والانفتاح الثقة تعميق على أحرص                    | 151    | 0        | 3,48    | 1,221      | 526   |
| المناسيبين والزمان المكان في الآخر الطرف مع بالإتصال طيبة علاقة إبقاء على أركز       | 151    | 0        | 3,93    | 1,065      | 593   |
| لرأيه والاستماع الآخر للطرف الإصغاء على أعمل   | 151    | 0        | 3,91    | 1,095      | 591   |
| المشتركة المنفعة وتحقيق حل إلى الوصول هو فالهدف نزاع وبينه يبني الذي الطرف مع أتعاون | 151    | 0        | 3,49    | 1,243      | 527   |
| للجميع مناسبة حلول وإيجاد التفاهم لتحقيق وسهلة بسيطة لغة أستخدام                     | 151    | 0        | 4,11    | 1,084      | 620   |
| أوخصما معارضا جعله من بدلا شريكا الآخر الطرف لجعل أسعى                               | 151    | 0        | 3,74    | 1,288      | 565   |

## Statistiques

|  | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|--|--------|----------|---------|------------|-------|
|  | Valide | Manquant |         |            |       |
| أريدها التي الأهداف تتجاوز أهدافا أحدد.  | 151    | 0        | 3,19    | 1,237      | 482   |
| منافسا أكون أن على أحرص لذا معه تعاوني سيء بشكل يستغل الآخر الطرف.               | 151    | 0        | 2,93    | 1,178      | 442   |
| الشخصية مصالحي من قدر أكبر تحقيق على وأعمل حق على أنني أعرف.                     | 151    | 0        | 2,99    | 1,304      | 452   |
| معينة مكاسب على للحصول فجائية بصفة أحيانا موقفي أغير.                            | 151    | 0        | 2,19    | 1,215      | 331   |
| جهد بأقل المشكل حل يتم حتى الكسب نقاط على والتركيز للتفاوض جيدا الإعداد من لايد. | 151    | 0        | 3,24    | 1,220      | 489   |
| لي بالنسبة مهم بأنه أظهار الآخر للطرف أقدمه بسيط تنازل أي.                       | 151    | 0        | 2,97    | 1,275      | 449   |

## Statistiques

|   | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|---|--------|----------|---------|------------|-------|
|   | Valide | Manquant |         |            |       |
| مطالبتي كل تتحقق حتى الجلسة من بالانسحاب ألمح.  | 151    | 0        | 2,32    | 1,269      | 371   |
| الأخرين ومطالب لأراء أستمتع أن يهمني ولا أحيانا مرتفعة صوتي نبرة أجعل.                                    | 151    | 0        | 2,26    | 1,231      | 342   |
| الحوار لغة جيد لا الآخر الطرف لأن للخلاف لحل والوصول التفاهم بعدم الجلسة ننهي.                            | 151    | 0        | 2,65    | 1,162      | 400   |
| يجعلني وهذا مصالحي مراعاة دون مصالحي لتحقيق رأيه لأقبل بالوقت بالضغط الآخر الطرف يقوم بالرفض اللقاء أنهي. | 151    | 0        | 2,70    | 1,124      | 408   |
| للمشكل حل دون اللقاء فنهي الخسارة ليحملني كثيرة طلبات بطرح الآخر الطرف يقوم.                              | 151    | 0        | 2,68    | 1,164      | 404   |
| إعتدار بكلمة الجلسة فأنهي أقوله، ما إلى الإصغاء يتم لا لأنه مطالبتي مناقشة في صعوبة أجد.                  | 151    | 0        | 2,64    | 1,245      | 399   |

## Statistiques

|   | N      |          | Moyenne | Ecart type | Somme |
|---|--------|----------|---------|------------|-------|
|   | Valide | Manquant |         |            |       |
| والمواجهة للنزاع تجنبنا مصالحي تحقيق على أركز الآخر الطرف مع نزاع لحل.                              | 151    | 0        | 2,54    | 1,112      | 383   |
| التوصل عندي فالمهم لحاجاته والإصغاء الآخر الطرف طلبات على الموافقة على الخلاف لحل أتهدأ يرضيه لحل.  | 151    | 0        | 2,62    | 1,182      | 395   |
| بالحل أقبل لهذا وتكلفة جهد يتطلب لمصالحي حله أن أعرف وخلاف نزاع حالة في أكون عندما قبله من المقترح. | 151    | 0        | 2,61    | 1,166      | 394   |
| المشكلة حل المهم ذلك الأمر استدعى حال في التفاوض في بالتنازل أقبل.                                  | 151    | 0        | 2,77    | 1,144      | 419   |
| النزاع حل أجل من إهتماماته وتحقيق الآخر الطرف موقف فهم على أركز.                                    | 151    | 0        | 2,52    | 1,101      | 380   |
| بيننا الجيدة العلاقة على الإبقاء فالمهم الجميع مصلحة في هو أقدمه تنازل أي.                          | 151    | 0        | 3,28    | 1,084      | 495   |

| المجموع     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-------------|-------------------|-----------------|---|
| 344         | 1,167             | 2,28            | يعتمد زملائي على شخصي في القيام بمهامهم وهذا يزعجني.          |
| 408         | 1,351             | 2,70            | المهام والمسؤوليات والصلاحيات المخولة لي غير واضحة.           |
| 429         | 1,244             | 2,84            | إن الموارد والإمكانات في المؤسسة قليلة وغير متوفرة بشكل كافي. |
| 515         | 1,213             | 3,41            | عدم اعتماد الإدارة لفتوات حوار مستمرة.                        |
| 459         | 1,125             | 3,04            | وجود صعوبة في الاتصال بين العاملين في جميع الأقسام .          |
| 594         | 1,118             | 3,93            | عدم تكافؤ فرص الترقية و لا يوجد معايير موضوعية لقياس النتائج. |
| <b>2749</b> | <b>1,20</b>       | <b>3,03</b>     | <b>التنظيمية و الإدارية</b>                                   |

| المجموع     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|-------------|-------------------|-----------------|--|
| 503         | 1,221             | 3,33            | كل فرد عامل بالمؤسسة له مستوى ثقافي وقيم واتجاهات مختلفة عن الآخرين. |
| 465         | 1,230             | 3,08            | الأسلوب المتبع من قبل إدارة المؤسسة هو أسلوب تسلطي.                  |
| 405         | 1,122             | 2,68            | ظهور الجماعات الغير الرسمية داخل المؤسسة.                            |
| 438         | 1,570             | 2,90            | يوجد تمييز بين الرجل والمرأة في أداء المهام الإدارية.                |
| 308         | 1,346             | 2,04            | التوزيع غير العادل للعوائد المالية كالعلاوات والمنح.                 |
| <b>2119</b> | <b>1,30</b>       | <b>2,81</b>     | <b>الاجتماعية و الثقافية</b>   |

| المجموع     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                     |
|-------------|-------------------|-----------------|--|
| 432         | 1,222             | 2,86            | عدم وجود ثقة بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة. |
| 498         | 1,051             | 3,30            | عدم الرضا على ظروف العمل القائمة.            |
| 415         | ,873              | 2,75            | عدم الانضباط والإلتزام من قبل بعض العاملين . |
| <b>1345</b> | <b>1,05</b>       | <b>2,97</b>     | <b>السلوكية و النفسية</b>                    |

| المجموع     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|-------------|-------------------|-----------------|--|
| 330         | 1,168             | 2,19            | يساعد الصراع على خلق التعاون والانسجام بين الأقسام وجميع العاملين.                                 |
| 345         | 1,116             | 2,28            | نصل إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة بفضل الصراع الذي يحدث بالمؤسسة.                                |
| 317         | 1,076             | 2,10            | أرى أن الصراعات التي تحدث بالمؤسسة تنعكس إيجابا على وضع وأداء الموظفين في جميع المستويات الإدارية. |
| 401         | ,945              | 2,66            | يتسبب الصراع في المؤسسة أحيانا في إعادة هيكلة الوحدات الإدارية.                                    |
| 358         | 1,187             | 2,37            | يحقق الصراع التطوير ويحفز قدرات المدير .   |
| <b>1751</b> | <b>1,10</b>       | <b>2,32</b>     | <b>الإيجابية</b>   |

| المجموع     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-------------|-------------------|-----------------|---|
| 529         | 1,216             | 3,50            | يؤدي الصراع بالمؤسسة إلى أضرار بالصحة النفسية وحتى الجسدية.     |
| 481         | 1,439             | 3,19            | هناك إهدار للوقت والمال بسبب الصراعات التي تحدث بالمؤسسة.       |
| 463         | 1,204             | 3,07            | يعد فرصة للتغيب عن العمل.                                       |
| 382         | 1,124             | 2,53            | يقوم العمال باحتجاجات لتلبية مطالبهم.                           |
| 318         | 1,008             | 2,11            | يترك العمال وظيفتهم بالمؤسسة بسبب عدم رضاهم عن الأوضاع السائدة. |
| 535         | 1,106             | 3,54            | تسوء العلاقات بين العاملين داخل الأقسام بسبب الصراعات.          |
| <b>2708</b> | <b>1,18</b>       | <b>2,99</b>     | <b>السلبية</b>  |

| المجموع | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 526     | 1,221             | 3,48            | أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات. |

|             |             |             |   |
|-------------|-------------|-------------|---|
| 593         | 1,065       | 3,93        | أركز على إبقاء علاقة طيبة بالإتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين.        |
| 591         | 1,095       | 3,91        | أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه.   |
| 527         | 1,243       | 3,49        | أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة. |
| 620         | 1,084       | 4,11        | أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع.                      |
| 565         | 1,288       | 3,74        | أسعى لجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما.                              |
| <b>3422</b> | <b>1,17</b> | <b>3,78</b> | <b>التعاونية</b>  |

| المجموع     | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-------------|-------------------|-----------------|---|
| 482         | 1,237             | 3,19            | أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها.   |
| 442         | 1,178             | 2,93            | الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا.                |
| 452         | 1,304             | 2,99            | أعرف انني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالح الشخصية.                       |
| 331         | 1,215             | 2,19            | أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة.                             |
| 489         | 1,220             | 3,24            | لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد. |
| 449         | 1,275             | 2,97            | أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أظاھر بأنه مهم بالنسبة لي.                        |
| <b>2645</b> | <b>1,24</b>       | <b>2,92</b>     | <b>التنافسية</b>  |

| المجموع     | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-------------|-------------------|-----------------|---|
| 371         | 1,269             | 2,32            | ألمح بالانسحاب من الجلسة حتى تتحقق كل مطالبي.   |
| 342         | 1,231             | 2,26            | أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين.                                       |
| 400         | 1,162             | 2,65            | أنهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار.                             |
| 408         | 1,124             | 2,70            | يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لأتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحتي وهذا يجعلني أنهي اللقاء بالرفض. |
| 404         | 1,164             | 2,68            | يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملني الخسارة فننتهي اللقاء دون حل للمشكل.                              |
| 399         | 1,245             | 2,64            | أجد صعوبة في مناقشة مطالبي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله، فأنهي الجلسة بكلمة إعتذار.                     |
| <b>2324</b> | <b>1,02</b>       | <b>2,27</b>     | <b>العدائية</b>   |

| المجموع     | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-------------|-------------------|-----------------|---|
| 383         | 1,112             | 2,54            | لحل نزاع مع الطرف الآخر أركز على تحقيق مصالحه تجنبنا للنزاع والمواجهة.                              |
| 395         | 1,182             | 2,62            | أنهيا لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فالمهم عندي التوصل لحل يرضيه.  |
| 394         | 1,166             | 2,61            | عندما أكون في حالة نزاع وخلاف أعرف أن حله لصالحني يتطلب جهد وتكلفة لهذا أقبل بالحل المقترح من قبله. |
| 419         | 1,144             | 2,77            | أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعي الأمر ذلك المهم حل المشكلة.                                  |
| 380         | 1,101             | 2,52            | أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق إهتماماته من أجل حل النزاع                                     |
| 495         | 1,084             | 3,28            | أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا.                          |
| <b>2466</b> | <b>1,13</b>       | <b>2,72</b>     | <b>التبعية</b>  |

## كيف يتم إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى مؤسستكم

| النسبة | التكرار |   |
|--------|---------|---|
| 41,1   | 62      | عن طريق اعتماد آلية التفاوض الإداري       |
| 21,2   | 32      | عن طريق القوة والتوسع في مفهوم السلطة     |
| 4,6    | 7       | عن طريق الاستجابة لكل مطالب العمال مباشرة |
| 17,2   | 26      | بتجاهل الصراع التنظيمي الذي يحدث          |
| 15,9   | 24      | إحالة الصراع إلى مستوى إداري أعلى         |
| 100,0  | 151     | المجموع                                   |

## الجهة التي تقوم باختيار الفريق التفاوضي

| النسبة | التكرار |               |
|--------|---------|---------------|
| 70,2   | 106     | مدير المؤسسة  |
| 23,2   | 35      | مجلس الإدارة  |
| 3,3    | 5       | السلطة الوصية |
| 3,3    | 5       | بطلب من الخصم |
| 100,0  | 151     | المجموع       |

## المعايير المعتمدة في اختيار الفريق التفاوضي

| النسبة | التكرار |                                      |
|--------|---------|--------------------------------------|
| 41,1   | 62      | الأعلى منصب في المؤسسة               |
| 22,5   | 34      | معايير الخبرة أو الأقدمية في المؤسسة |
| 2,0    | 3       | معايير الأكبر السن                   |
| 1,3    | 2       | معايير الذكاء                        |
| 15,9   | 24      | معايير التوافق الجماعي               |
| 10,6   | 16      | معايير مهارة الإستماع والحوار        |
| 6,6    | 10      | معايير ذاتية                         |
| 100,0  | 151     | المجموع                              |

| قيمة الدلالة | قيمة الاختبار | عدد القيم | القيم اكبر من او يساوي الوسيط | القيم الاقل من الوسيط | قيمة الوسيط | العبارة   |
|--------------|---------------|-----------|-------------------------------|-----------------------|-------------|---|
| ,000         | -6,124        | 151       | 76                            | 75                    | 4           | أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.                    |
| ,000         | -6,853        | 151       | 118                           | 33                    | 4           | أركز على إبقاء علاقة طيبة بالإتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين.        |
| ,000         | -5,116        | 151       | 106                           | 45                    | 4           | أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه.   |
| ,000         | -5,434        | 151       | 81                            | 70                    | 4           | أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة. |
| ,000         | -5,373        | 151       | 115                           | 36                    | 4           | أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع.                      |
| ,000         | -5,858        | 151       | 95                            | 56                    | 4           | أسعى لجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما.                              |
| ,000         | -4,880        | 151       | 112                           | 39                    | 3           | أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها.   |
| ,000         | -4,776        | 151       | 101                           | 50                    | 3           | الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا.                    |
| ,000         | -4,557        | 151       | 99                            | 52                    | 3           | أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالح الشخصية.                           |

|      |        |     |     |    |      |   |
|------|--------|-----|-----|----|------|---|
| ,000 | -5,476 | 151 | 87  | 64 | 2    | أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة.   |
| ,000 | -5,893 | 151 | 118 | 33 | 3    | لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد.                           |
| ,000 | -5,158 | 151 | 95  | 56 | 3    | أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أظهار بأنه مهم بالنسبة لي.  |
| ,000 | -6,288 | 151 | 106 | 45 | 2    | ألمح بالانسحاب من الجلسة حتى تتحقق كل مطالبي.   |
| ,000 | -5,511 | 151 | 91  | 60 | 2    | أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين.                                       |
| ,000 | -5,170 | 151 | 86  | 65 | 3    | أنهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار.                             |
| ,000 | -6,292 | 151 | 93  | 58 | 3    | يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لاتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحتي وهذا يجعلني أنهي اللقاء بالرفض. |
| ,000 | -4,978 | 151 | 77  | 74 | 3    | يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملني الخسارة فنهي اللقاء دون حل للمشكل.                                |
| ,000 | -6,078 | 151 | 82  | 69 | 3    | أجد صعوبة في مناقشة مطالبي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله، فأنهي الجلسة بكلمة إعتذار.                     |
| ,000 | -5,238 | 151 | 83  | 68 | 3    | لحل نزاع مع الطرف الآخر أركز على تحقيق مصالحه تجنباً للنزاع والمواجهة.                                      |
| ,000 | -4,887 | 151 | 84  | 67 | 3    | أنهي لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فإلمهم عندي التوصل لحل يرضيه.           |
| ,000 | -5,950 | 151 | 88  | 63 | 3    | عندما أكون في حالة نزاع وخلاف أعرف أن حله لصالحني يتطلب جهد وتكلفة لهذا أقبل بالحل المقترح من قبله.         |
| ,000 | -5,986 | 151 | 92  | 59 | 3    | أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة.  |
| ,000 | -4,646 | 151 | 78  | 73 | 3    | أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق إهتماماته من أجل حل النزاع   |
| ,000 | -3,662 | 151 | 122 | 29 | 3    | أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا.                                  |
| ,000 | -4,908 | 151 | 83  | 68 | 3,13 | الكل  |

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الإختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 3.13        | 68                    | 83                         | 151       | -4.908        | 0.000   |

التعاونية

| الدلالة | قيمة الاختبار z | القيم الموجة (أكبر من أو يساوي الوسيط) | السالبة (أقل من الوسيط) | الوسيط |   |
|---------|-----------------|--|-------------------------|--------|---|
| ,000    | -6,124          | 76                                     | 75                      | 4      | أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.                    |
| ,000    | -6,853          | 118                                    | 33                      | 4      | أركز على إبقاء علاقة طيبة بالاتصال مع الطرف الآخر في المكان والزمان المناسبين.        |
| ,000    | -5,116          | 106                                    | 45                      | 4      | أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه.   |
| ,000    | -5,434          | 81                                     | 70                      | 4      | أتعاون مع الطرف الذي يبني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل وتحقيق المنفعة المشتركة. |
| ,000    | -5,373          | 115                                    | 36                      | 4      | أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع.                      |
| ,000    | -5,858          | 95                                     | 56                      | 4      | أسعى لجعل الطرف الآخر شريكا بدلا من جعله معارضا أو خصما.                              |

التنافسية

| الدلالة | قيمة الاختبار z | القيم الموجة (أكبر من أو يساوي الوسيط) | السالبة (أقل من الوسيط) | الوسيط |   |
|---------|-----------------|--|-------------------------|--------|---|
| ,000    | 4,880           | 112                                    | 39                      | 3      | أحدد أهدافا تتجاوز الأهداف التي أريدها.   |
| ,000    | 4,776           | 101                                    | 50                      | 3      | الطرف الآخر يستغل بشكل سيء تعاوني معه لذا أحرص على أن أكون منافسا.                |
| ,000    | 4,557           | 99                                     | 52                      | 3      | أعرف أنني على حق وأعمل على تحقيق أكبر قدر من مصالحتي الشخصية.                     |
| ,000    | 5,476           | 87                                     | 64                      | 2      | أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة.                             |
| ,000    | 5,893           | 118                                    | 33                      | 3      | لا بد من الإعداد جيدا للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشكل بأقل جهد. |
| ,000    | 5,158           | 95                                     | 56                      | 3      | أي تنازل بسيط أقدمه للطرف الآخر أظهار بأنه مهم بالنسبة لي.                        |

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 2.67        | 72                    | 79                         | 151       | -5.620        | 0.000   |

العدائية

| الوسيط | النسبة (أقل من الوسيط) | القيم الموجة (أكبر من أو يساوي الوسيط) | قيمة الاختبار z | الدلالة |   |
|--------|------------------------|--|-----------------|---------|---|
| 2      | 45                     | 106                                    | 6,288           | ,000    | ألمح بالانسحاب من الجلسة حتى تتحقق كل مطالبتي.  |
| 2      | 60                     | 91                                     | 5,511           | ,000    | أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحيانا ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين.                                       |
| 3      | 65                     | 86                                     | 5,170           | ,000    | أنهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للخلاف لأن الطرف الآخر لا يجيد لغة الحوار.                             |
| 3      | 58                     | 93                                     | 6,292           | ,000    | يقوم الطرف الآخر بالضغط بالوقت لأتقبل رأيه لتحقيق مصالحه دون مراعاة مصالحتي وهذا يجعلني أنهي اللقاء بالرفض. |
| 3      | 74                     | 77                                     | 4,978           | ,000    | يقوم الطرف الآخر بطرح طلبات كثيرة ليحملني الخسارة فنهي اللقاء دون حل للمشكلة.                               |
| 3      | 69                     | 82                                     | 6,078           | ,000    | أجد صعوبة في مناقشة مطالبتي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله، فأنتهي الجلسة بكلمة إعتذار.                   |

التبعية

| الوسيط | النسبة (أقل من الوسيط) | القيم الموجة (أكبر من أو يساوي الوسيط) | قيمة الاختبار z | الدلالة |   |
|--------|------------------------|--|-----------------|---------|---|
| 3      | 68                     | 83                                     | 5,238           | ,000    | لحل نزاع مع الطرف الآخر أركز على تحقيق مصالحه تجنباً للنزاع والمواجهة.                                |
| 3      | 67                     | 84                                     | 4,887           | ,000    | أتهدأ لحل الخلاف على الموافقة على طلبات الطرف الآخر والإصغاء لحاجاته فالمهم عندي التوصل لحل يرضيه.    |
| 3      | 63                     | 88                                     | 5,950           | ,000    | عندما أكون في حالة نزاع وخلاف أعرف أن حله لصالحني يتطلب جهداً وتكلفة لهذا أقبل بالحل المقترح من قبله. |
| 3      | 59                     | 92                                     | 5,986           | ,000    | أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة.                                    |
| 3      | 73                     | 78                                     | 4,646           | ,000    | أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق إهتماماته من أجل حل النزاع.                                      |
| 3      | 29                     | 122                                    | 3,662           | ,000    | أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم الإبقاء على العلاقة الجيدة بيننا.                            |

العدائية

التعاونية

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 4.00        | 73                    | 78                         | 151       | -4.973        | 0.000   |

التنافسية

| قيمة الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | عدد القيم | قيمة الاختبار | الدلالة |
|-------------|-----------------------|----------------------------|-----------|---------------|---------|
| 2.83        | 65                    | 86                         | 151       | -4.836        | 0.000   |

## التبعية

| الدلالة | قيمة الاختبار | عدد القيم | القيم أكبر أو تساوي الوسيط | القيم الأقل من الوسيط | قيمة الوسيط |
|---------|---------------|-----------|----------------------------|-----------------------|-------------|
| 0.000   | -6.057        | 151       | 90                         | 61                    | 3.00        |

Tableau croisé

|       |      | مؤسستكم مستوى على التنظيمية الصراعات إدارة يتم كيف |                                       |   |                                  |                                   | Total |        |
|-------|------|--|---------------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|-------|--------|
|       |      | آلية اعتماد طريق عن الإداري التفاوض                | القوة طريق عن مفهوم في والتوسع السلطة | الاستجابة طريق عن العمال مطالب لكل مباشرة | الصراع بتجاهل يحدث الذي التنظيمي | إلى الصراع إحالة أعلى إداري مستوى |       |        |
| الجنس | ذكر  | Effectif   | 42                                    | 25  | 7                                | 25                                | 20    | 119    |
|       |      | % dans الجنس                                       | 35,3%                                 | 21,0%                                     | 5,9%                             | 21,0%                             | 16,8% | 100,0% |
| الجنس | أنثى | Effectif   | 20                                    | 7   | 0                                | 1                                 | 4     | 32     |
|       |      | % dans الجنس                                       | 62,5%                                 | 21,9%                                     | 0,0%                             | 3,1%                              | 12,5% | 100,0% |
| Total |      | Effectif   | 62                                    | 32  | 7                                | 26                                | 24    | 151    |
|       |      | % dans الجنس                                       | 41,1%                                 | 21,2%                                     | 4,6%                             | 17,2%                             | 15,9% | 100,0% |

Tests du khi-deux

|                                   | Valeur              | ddl | Sig. approx. (bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---------------------------|
| khi-deux de Pearson               | 11,416 <sup>a</sup> | 4   | ,022                      |
| Rapport de vraisemblance          | 14,284              | 4   | ,006                      |
| Association linéaire par linéaire | 7,076               | 1   | ,008                      |
| N d'observations valides          | 151                 |     |                           |

a. 1 cellules (10,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,48.

Tableau croisé

|      |           | مؤسستكم مستوى على التنظيمية الصراعات إدارة يتم كيف |                                       |   |                                  |                                   | Total |        |
|------|-----------|--|---------------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|-------|--------|
|      |           | اعتماد طريق عن التفاوض آلية الإداري                | القوة طريق عن مفهوم في والتوسع السلطة | الاستجابة طريق عن العمال مطالب لكل مباشرة | الصراع بتجاهل يحدث الذي التنظيمي | إلى الصراع إحالة أعلى إداري مستوى |       |        |
| السن | سنة 19-30 | Effectif   | 7                                     | 6   | 0                                | 0                                 | 2     | 15     |
|      |           | % dans السن  | 46,7%                                 | 40,0%                                     | 0,0%                             | 0,0%                              | 13,3% | 100,0% |
|      | سنة 31-40 | Effectif   | 36                                    | 20  | 3                                | 21                                | 14    | 94     |

|                |             |       |       |       |       |       |        |
|----------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|                | % dans السن | 38,3% | 21,3% | 3,2%  | 22,3% | 14,9% | 100,0% |
| 41-50 سنة      | Effectif    | 13    | 5     | 1     | 1     | 4     | 24     |
|                | % dans السن | 54,2% | 20,8% | 4,2%  | 4,2%  | 16,7% | 100,0% |
| سنة 50 من أكثر | Effectif    | 6     | 1     | 3     | 4     | 4     | 18     |
|                | % dans السن | 33,3% | 5,6%  | 16,7% | 22,2% | 22,2% | 100,0% |
| Total          | Effectif    | 62    | 32    | 7     | 26    | 24    | 151    |
|                | % dans السن | 41,1% | 21,2% | 4,6%  | 17,2% | 15,9% | 100,0% |

Tests du khi-deux

|                                   | Valeur              | ddl | Sig. approx.<br>(bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|------------------------------|
| khi-deux de Pearson               | 20,122 <sup>a</sup> | 12  | ,065                         |
| Rapport de vraisemblance          | 22,317              | 12  | ,034                         |
| Association linéaire par linéaire | 1,162               | 1   | ,281                         |
| N d'observations valides          | 151                 |     |                              |

a. 12 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,70.

Tableau croisé

|                     |                      | مؤسستكم مستوى على التنظيمية الصراعات إدارة يتم كيف |   |  |  |                                      | Total  |
|---------------------|----------------------|--|---|--|--|--------------------------------------|--------|
|                     |                      | اعتماد طريق عن<br>التفاوض آلية<br>الإداري          | القوة طريق عن<br>مفهوم في والتوسع<br>السلطة | طريق عن<br>لكل الاستجابة<br>العمال مطالب<br>مباشرة | الصراع بتجاهل<br>الذي التنظيمي<br>يحدث | إلى الصراع إحالة<br>أعلى إداري مستوى |        |
| ثانوي العلمي المؤهل | Effectif             | 9  | 6   | 4  | 3                                      | 5                                    | 27     |
|                     | % dans المؤهل العلمي | 33,3%  | 22,2%                                       | 14,8%  | 11,1%                                  | 18,5%                                | 100,0% |
| جامعي               | Effectif             | 53   | 21  | 1  | 23                                     | 19                                   | 117    |
|                     | % dans المؤهل العلمي | 45,3%  | 17,9%                                       | 0,9%   | 19,7%                                  | 16,2%                                | 100,0% |
| عليا دراسات         | Effectif             | 0  | 5   | 2  | 0                                      | 0                                    | 7      |
|                     | % dans المؤهل العلمي | 0,0%   | 71,4%                                       | 28,6%  | 0,0%                                   | 0,0%                                 | 100,0% |
| Total               | Effectif             | 62   | 32  | 7  | 26                                     | 24                                   | 151    |
|                     | % dans المؤهل العلمي | 41,1%  | 21,2%                                       | 4,6%   | 17,2%                                  | 15,9%                                | 100,0% |

## Tests du khi-deux

|                                   | Valeur              | ddl | Sig. approx.<br>(bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|------------------------------|
| khi-deux de Pearson               | 34,436 <sup>a</sup> | 8   | ,000                         |
| Rapport de vraisemblance          | 31,407              | 8   | ,000                         |
| Association linéaire par linéaire | ,316                | 1   | ,574                         |
| N d'observations valides          | 151                 |     |                              |

a. 8 cellules (53,3%) ont un effectif théorique inférieur à

5. L'effectif théorique minimum est de ,32.

## Tableau croisé

|                     | مؤسستكم مستوى على التنظيمية الصراعات إدارة يتم كيف |   |  |  |   | Total       |               |
|---------------------|--|---|--|--|---|-------------|---------------|
|                     | اعتماد طريق عن<br>التفاوض آلية<br>الإداري          | القوة طريق عن<br>مفهوم في والتوسع<br>السلطة | طريق عن<br>لكل الاستجابة<br>العمال مطالب<br>مباشرة | الصراع بتجاهل<br>الذي التنظيمي<br>يحدث | إلى الصراع إحالة<br>إداري مستوى<br>أعلى |             |               |
| سنوات عدد<br>الخبرة | Effectif<br>سنوات عدد<br>% dans<br>الخبرة          | 13<br>46,4%                                 | 3<br>10,7%   | 0<br>0,0%                              | 8<br>28,6%                              | 4<br>14,3%  | 28<br>100,0%  |
| سنوات عدد<br>الخبرة | Effectif<br>سنوات عدد<br>% dans<br>الخبرة          | 33<br>42,3%                                 | 23<br>29,5%  | 2<br>2,6%                              | 11<br>14,1%                             | 9<br>11,5%  | 78<br>100,0%  |
| سنوات عدد<br>الخبرة | Effectif<br>سنوات عدد<br>% dans<br>الخبرة          | 2<br>18,2%                                  | 2<br>18,2%   | 0<br>0,0%                              | 5<br>45,5%                              | 2<br>18,2%  | 11<br>100,0%  |
| سنوات عدد<br>الخبرة | Effectif<br>سنوات عدد<br>% dans<br>الخبرة          | 7<br>36,8%                                  | 4<br>21,1%   | 1<br>5,3%                              | 0<br>0,0%                               | 7<br>36,8%  | 19<br>100,0%  |
| سنوات عدد<br>الخبرة | Effectif<br>سنوات عدد<br>% dans<br>الخبرة          | 7<br>46,7%                                  | 0<br>0,0%  | 4<br>26,7%                             | 2<br>13,3%                              | 2<br>13,3%  | 15<br>100,0%  |
| Total               | Effectif<br>سنوات عدد<br>% dans<br>الخبرة          | 62<br>41,1%                                 | 32<br>21,2%  | 7<br>4,6%                              | 26<br>17,2%                             | 24<br>15,9% | 151<br>100,0% |

Tests du khi-deux

|                                   | Valeur              | ddl | Sig. approx.<br>(bilatérale) |
|-----------------------------------|---------------------|-----|------------------------------|
| khi-deux de Pearson               | 44,638 <sup>a</sup> | 16  | ,000                         |
| Rapport de vraisemblance          | 41,889              | 16  | ,000                         |
| Association linéaire par linéaire | ,747                | 1   | ,387                         |
| N d'observations valides          | 151                 |     |                              |

a. 17 cellules (68,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,51.

Tableau croisé

|                   |          |                          | مؤسستكم مستوى على التنظيمية الصراعات إدارة يتم كيف |   |  |  |                                      | Total  |
|-------------------|----------|--------------------------|--|---|--|--|--------------------------------------|--------|
|                   |          |                          | اعتماد طريق عن<br>التفاوض آلية<br>الإداري          | القوة طريق عن<br>مفهوم في والتوسع<br>السلطة | طريق عن<br>لكل الاستجابة<br>العمال مطالب<br>مباشرة | الصراع بتجاهل<br>الذي التنظيمي<br>يحدث | إلى الصراع إحالة<br>أعلى إداري مستوى |        |
| المسمى<br>الوظيفي | اطار     | Effectif                 | 46   | 26  | 4  | 14                                     | 16                                   | 106    |
|                   |          | % dans المسمى<br>الوظيفي | 43,4%  | 24,5%                                       | 3,8%   | 13,2%                                  | 15,1%                                | 100,0% |
|                   | تحكم عون | Effectif                 | 16   | 6   | 3  | 12                                     | 8                                    | 45     |
|                   |          | % dans المسمى<br>الوظيفي | 35,6%  | 13,3%                                       | 6,7%   | 26,7%                                  | 17,8%                                | 100,0% |
| Total             |          | Effectif                 | 62   | 32  | 7  | 26                                     | 24                                   | 151    |
|                   |          | % dans المسمى<br>الوظيفي | 41,1%  | 21,2%                                       | 4,6%   | 17,2%                                  | 15,9%                                | 100,0% |

Tests du khi-deux

|                                   | Valeur             | ddl | Sig. approx.<br>(bilatérale) |
|-----------------------------------|--------------------|-----|------------------------------|
| khi-deux de Pearson               | 6,378 <sup>a</sup> | 4   | ,173                         |
| Rapport de vraisemblance          | 6,275              | 4   | ,180                         |
| Association linéaire par linéaire | 2,769              | 1   | ,096                         |
| N d'observations valides          | 151                |     |                              |

a. 2 cellules (20,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,09.

**Rangs**

| الجنس       | N   | Rang moyen : | Somme des rangs |
|-------------|-----|--------------|-----------------|
| الأسباب ذكر | 119 | 80,65        | 9597,50         |
| أنثى        | 32  | 58,70        | 1878,50         |
| Total       | 151 |              |                 |

**Tests statistiques<sup>a</sup>**

|                                | الأسباب  |
|--------------------------------|----------|
| U de Mann-Whitney              | 1350,500 |
| W de Wilcoxon                  | 1878,500 |
| Z                              | -2,524   |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | ,012     |

a. Variable de regroupement : الجنس

**Rangs**

| السن               | N   | Rang moyen : |
|--------------------|-----|--------------|
| الأسباب سنة 19- 30 | 15  | 83,80        |
| سنة 31-40          | 94  | 81,16        |
| سنة 41-50          | 24  | 54,85        |
| أكثر من 50 سنة     | 18  | 70,75        |
| Total              | 151 |              |

**Tests statistiques<sup>a,b</sup>**

|                   | الأسباب |
|-------------------|---------|
| Khi-deux          | 7,679   |
| ddl               | 3       |
| Sig. asymptotique | ,053    |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

**Rangs**

| المؤهل العلمي | N   | Rang moyen : |
|---------------|-----|--------------|
| الأسباب ثانوي | 27  | 87,52        |
| جامعي         | 117 | 72,49        |
| دراسات عليا   | 7   | 90,21        |
| Total         | 151 |              |

Tests statistiques<sup>a,b</sup>

|                   | الأسباب |
|-------------------|---------|
| Khi-deux          | 3,376   |
| ddl               | 2       |
| Sig. asymptotique | ,185    |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

المؤهل العلمي

## Rangs

| عدد سنوات الخبرة       | N   | Rang moyen : |
|------------------------|-----|--------------|
| الأسباب أقل من 5 سنوات | 28  | 65,70        |
| من 6-10 سنة            | 78  | 71,51        |
| من 11-15 سنة           | 11  | 58,55        |
| من 16-20 سنة           | 19  | 66,03        |
| Total                  | 136 |              |

Tests statistiques<sup>a,b</sup>

|                   | الأسباب |
|-------------------|---------|
| Khi-deux          | 1,378   |
| ddl               | 3       |
| Sig. asymptotique | ,711    |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد

سنوات الخبرة

## Rangs

| المسمى الوظيفي | N   | Rang moyen : |
|----------------|-----|--------------|
| الأسباب اطار   | 106 | 75,56        |
| عون تحكم       | 45  | 77,04        |
| Total          | 151 |              |

Tests statistiques<sup>a,b</sup>

|                   | الأسباب |
|-------------------|---------|
| Khi-deux          | ,037    |
| ddl               | 1       |
| Sig. asymptotique | ,848    |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

المسمى الوظيفي