

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
قسم علوم الاعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك -سكيكدة - نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

اشراف الأستاذ:

✓ أ.شكري عادل

اعداد الطالبان:

- بوعيطه رحمة
- ساعد جاب الله غادة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. شكري عادل	أستاذ مساعد	جامعة سكيكدة	مشرف ومقرر
أ. كعوان عبد الرزاق	أستاذ مساعد	جامعة سكيكدة	رئيساً
أ. كحلوش مصطفى	أستاذ مساعد	جامعة سكيكدة	عضو مناقش

السنة الجامعية:
2024/2023

شكر و العرفان

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله

الحمد لله الذي خلق الانسان و علمه البيان ، و صلاة و السلام على اشرف المرسلين

محمد صلى الله عليه و سلم اما بعد : اشكر الله عز وجل على توفيقه لنا لإتمام

هذا العمل .

اتوجه بالشكر و العرفان إلى استاذي المشرف " شكري عادل " الذي لم يبخل بتوجيهاته ، و

على الجهود المخلصة التي بد لها من اجل اتمام هد البحث ، كما تتوجه بالشكر و الامتنان الى

الأساتذة الأفاضل بقسم علوم الاعلام و الاتصال ، بجامعة سكيكدة الذين بفضلهم و صلنا

لهذه المرحلة .

وإلى كل من كان لديه يد في اخراج هذا العمل ، في شكله من قريب او بعيد ، و إلى

كل عمال مؤسسة سوناطراك سكيكدة " فرع ثوينغ ra2k "

و اوجه بالشكر الى كل من الاساتذة المناقشين على قبولهم تخصيص وقتهم لمناقشة هذه

المذكرة .

الطالبتين بوعيطة رحمة و سعد جاب عادة

الاهداء

الحمد لله حمد كثيرا يليق بجلالة وجهه الكريم على امدنا با القوة لإنجاز هذا ، العمل المتواضع الذي ،
اهديه إلى من قال فيهما تعالى : (وبالوالدين احسانا) .

إلى اغلى ما أملك في الوجود امي و ابي ، " بوعيطه الهادي " و " بوعيطه دليله " .
كما اتقدم بالشكر و بالأخص ' الى أخي " هانية بوعيطه " على النصائح و الإرشادات التي قدمتها إلينا.
و إلى كل من اخي محمد امين ، و أخواتي ، ايمان و ابنتها اروى ، و سلمى و هدى و ملاك و بسمة و
كل من اولادها " اسلام و إبراهيم و ميرال " و خالتي نوره بوعيطه و جدي المختار بوعيطه .
و جدتي عائشة رحمها الله .

كما اقدم جزيل الشكر للاستاذ " شكري عادل " على عطائه الدائم لنا، فكلمات الشناء لا توفيك حقلك
فشكرا على مجهوداتك .

و الى كل من محفور غي ذاكرتي و غير مكتوب اهدي له ثمرة جهدي اليكم .

هدا العمل المتواضع

رحمة

الاهداء

قد اعجز عن التعبير احيانا و مرات قد تغيب الكلمات و تختفي الحروف لكن لن اضعف
و انا احبي اغلى و اعظم ما املك على قلبي ، مدى الحياة الى من قال فيهما الرحمان عز وجل
" و قصى ربك الا تعبدوا اياه و بالوالدين احسانا "

الى من اقف عاجزة امام جميله و عطائه و رمز نفري و قدوتي ، الى من علمني رحلة الالف ميل تبدا
بخطوة نحو الامام الى ابي العزيز قوة عيني حفصك الله و رعاك و اطال عمرك
الى منبع الحب و رمز العطاء ، الى من الاجل سعادتني ضحت و الى الافضل لي تمت و الأجلي سهرت
الى امي ثم امي ثم امي
و الى سند حياتي و اعمدة قاني اخوتي الاعزاء رعاهم الله
سمر و اكرم و اصيل و اركان
كما اقدم جزيل الشكر للاستاد المشر شكري عادل على عطائه الدائم لنا ، فكللمات الشناء لا توفيك حقل،
فشكرا على عطائك .

والى كل من محفور في ذاكرتي و غير مكتوب في مذكرتي اهدي له ثمرة جهدي .
إليكم اهدي هذا العمل المتواضع .

غادة

الفهرس

	الشكر و العرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
أ-ت	مقدمة
	الإطار المنهجي
5	المشكلة البحثية وتساؤلاتها
6	أسباب إختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	تحديد المفاهيم
12	الدراسات السابقة
19	المقاربة النظرية للدراسة
25	منهج الدراسة
25	أدوات جمع البيانات
28	مجتمع البحث والعينة
29	تحديد مجال الدراسة
	الإطار النظري
	الفصل الأول : مهارات الإتصال
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الإتصال
34	المطلب 1 : مفهوم الإتصال
35	المطلب 2 : عناصر الإتصال
36	المطلب 3 : وظائف الإتصال

37	المطلب 4 : أهمية الإتصال
38	المبحث الثاني: المهارة
38	المطلب 1 : تعريف المهارة
39	المطلب 2 : أنواع المهارات
39	المطلب 3 : خطوات إكتساب المهارة
41	المطلب 4 : أساليب تعلم المهارة
43	المبحث الثالث: أنواع المهارات الإتصالية
43	المطلب 1 : مهارة الحديث
45	المطلب 2 : مهارة الإستماع والإنصات (الإصغاء)
49	المطلب 3 : مهارة التفكير
52	المطلب 4 : مهارة إدارة الإجتماعات
55	المطلب 5 : مهارة التقديم والعرض
57	خلاصه الفصل
	الفصل الثاني : التفاوض داخل المؤسسة
59	تمهيد
60	المبحث الأول: أساسيات حول التفاوض
60	المطلب 1 : مفهوم التفاوض
61	المطلب 2 : أنواع التفاوض
64	المطلب 3 : أهمية التفاوض
65	المطلب 4 : خصائص التفاوض
67	المطلب 5 : عناصر ومبادئ التفاوض
70	المبحث الثاني : متطلبات الإعداد لعملية التفاوض
70	المطلب 1 : مراحل وخطوات العملية التفاوضية
72	المطلب 2 : شروط ومحددات العملية التفاوضية
75	المطلب 3 : إستراتيجيات التفاوض

78	المطلب 4 : معوقات التفاوض
81	المبحث الثالث : التفاوض الجماعي في المؤسسة
81	المطلب 1 : مفهوم التفاوض الجماعي
83	المطلب 2 : مستويات التفاوض الجماعي
88	المطلب 3 : أطراف التفاوض الجماعي
90	المطلب 4 : مهارات الإتصال التفاوضي في المؤسسة
106	خلاصه الفصل
	الإطار التطبيقي
109	تمهيد
110	تقديم عام للمؤسسة الإقتصادية
114	عرض وتحليل بيانات الدراسة
132	النتائج العامة للدراسة
136	خاتمة
138	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	114
02	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر	114
03	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	115
04	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	115
05	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي	116
06	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة	116
07	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول القضايا الرئيسية التي تحتاج الى التفاوض داخل المؤسسة	117
08	جدول يمثل توزيع العينة حول الجهات المكلفة بعملية التفاوض داخل المؤسسة	118
09	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول التزام اطراف التفاوض داخل المؤسسة باخلاقيات التفاوض	118
10	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول تقييم نتائج عملية التفاوض في المؤسسة	119
11	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول كيفية الاستعداد للتفاوض داخل المؤسسة	119
12	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول الاهداف التفاوضية التي تريد الوصول اليها خلال التفاوض	120
13	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ان عملية التفاوض فعالة في حل القضية التفاوضية	121
14	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ابرز العوامل التي تؤثر في البيئة التفاوضية	121
15	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول الاتصال الفعال كاداة مهمة لفهم موقف الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض	122
16	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ابرز المهارات الاتصالية التي تستخدمها في التفاوض	123
17	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول نسبة استخدام التواصل اللفظي في عملية التفاوض	123
18	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول وسائل الاتصال الاكثر استخداما خلال جلسة التفاوض	124

125	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول كيف تكون علاقتك مع الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض	19
125	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول كيفية التعامل خلال جلسة التفاوض مع الطرف الاخر	20
126	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ابرز التقنيات الغير اللفظية التي تستخدمها في التفاوض	21
126	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول استخدام التواصل اللفظي (مثل التغيرات الوجيهة و اللمسات) يساهم في تحقيق لاهدافك في عملية التفاوض	22
127	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول المهارات الخاصة التي يجب ان يتمتع بها المفاوض داخل المؤسسة	23
128	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول كيف يتم تواصل المفاوض مع الطرف الاخر الاقناعه لفكرة ما	24
128	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول سمات المفاوض الجيد	25
129	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول في حال وجود لتضارب الاراء اثناء عملية التفاوض ما هي المهارة التي يلتبسها المفاوض	26
130	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول اعتماد المفاوض على خطط خاصة في التفاوض خلال عملية التفاوض	1/27
130	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول تعامل المفاوض مع الصعوبات خلال عملية التفاوض	2/27
131	جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول وجهة نظر المبحوثين حول التفاوض داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	28

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
111	الهيكل التنظيمي المؤسسة سونطراك طوبينغ (ra2k)	01

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة الاقتصادية , ولذلك تم اختيار دراسة حالة مؤسسة سوناطراك سكيكدة هذا بغية معرفة دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة ،وقد تمحورت اسئلة الدراسة كالاتي : السؤال الرئيسي : ما مدى دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة ؟ و اسئلة فرعية : ماهي عناصر و شروط التفاوض داخل المؤسسة سوناطراك سكيكدة ؟ ما هي التقنيات اللفظية و الغير اللفظية المستخدمة في الحوار اثناء التفاوض ؟ ماهي الاساليب الاقناعية المستخدمة من خلال الطرف المفاوض ؟

وبما ان هذه الدراسة تنتمي الى الدراسات الوصفية ، فلقد اعتمدنا على المنهج الوصفي و قد اعتمدنا على مجموعة من ادوات جمع البيانات نذكر منها ، الملاحظة و المقابلة و لاستبيان ، حيث تم تقسيم الاستمارة الى اربعة محاور ، ووزعت الاستمارة على عينة قصدية تمثلت في 14 عامل في مؤسسة سوناطراك سكيكدة ، لموسم 2023-2024 ، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في ان اهم القضايا الرئيسية التي تحتاج الى التفاوض داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة هي قضايا خاصة بظروف العمل و علاقات العمل و هذا من اجل دفاع على حقوق العمال من اي انتهاكات داخل المؤسسة ، و ان الجهات المكلفة في التفاوض داخل المؤسسة هي الادارة و النقابة العمالية ، وذلك الحل النزعات وخلافات العمال الخاصة بالعمال .

اما بالنسبة الاله المهارات الاتصالية التي يتم استخدامها من قبل المبحوثين في التفاوض هي مهارة الحوار و الاقناع فهي تحظى بدور مهم في ادارة التفاوض داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة .
الكلمات المفتاحية مهارة - الاتصال - التفاوض - المؤسسة الاقتصادية .

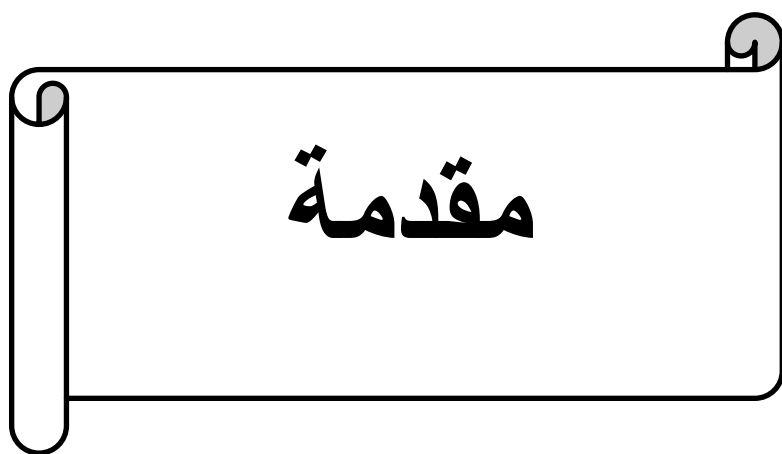
Study summary :

This study aims to demonstrate the role of communication skills in negotiation within the economic institution. Therefore, a case study of the Sonatrach Skikda Foundation was chosen in order to know the role of communication skills in negotiation within the institution. The study questions revolved around the following: The main question: What is the extent of the role of communication skills in negotiation within the institution? Enterprise ? And sub-questions: What are the elements and conditions of negotiation within the Sonatrach Skikda organization? What are the verbal and non-verbal techniques used in dialogue during negotiation? What are the persuasive methods used by the negotiating party?

Since this study belongs to descriptive studies, we have relied on the descriptive approach and have relied on a group of data collection tools, including observation, interviews, and a questionnaire, where the questionnaire was divided into four axes, and the questionnaire was distributed to a purposive sample represented by 14 workers in Sonatrach Skikda Foundation, for the 2023-2024 season, where the study reached a set of results, namely that the most important main issues that need to be negotiated within the Sonatrach Skikda Foundation are issues related to working conditions and labor relations, and this is in order to defend workers' rights from any violations within The institution, and that the parties responsible for negotiating within the institution are the management and the labor union, and this is the solution to the workers' conflicts and disputes related to the workers.

As for the most important communication skills that are used by the respondents in negotiation, they are the skill of dialogue and persuasion, as they play an important role in negotiating management within the Sonatrach Skikda Foundation.

Keywords: skill - communication - negotiation - economic institution.



مقدمة:

شهدت الأونة الاخيرة، في ظل هذه التطورات التكنولوجية ، تطورت دات قفزة نوعية في مجال تكنولوجيا الاتصال ، حيث ساهمت هذه الاخيرة على احداث التغيرات ، في ميدان التسيير و التنظيم إطر توفر، الوسائل المتاحة للاتصال و التفاعل مع المجتمع و البيئة المحيطة بالافراد ، التي بدورها تظهر الحاجة الملحة، الاتباع سبل و مناهج يتعلمها الافراد لمواكبة التطور الحاصل و مجارات التغيرات الطارئة على مستوى جميع الاعمدة ، الاجتماعية و الاقتصادية داخل المؤسسات .

اذ اصبح ليس من الهين، ان يتصور الفرد وجود اي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها ، دون و جود استراتيجيات و مهارات اتصالية، يتم من خلالها انتقال البيانات و الخبرات بين العاملين، و بالتالي هذا مادفع با لافراد عامة و المؤسسات الى الاطلاع بشكل متزايد لتلقين هذه المهارات الاتصالية ، بحيث من اهم و انجح الوسائل التي تستخدمها ، شتى المؤسسات في المعاملات العملية ، لكونها تسمح بتقديم المعلومات ، و تبادل الاراء و الافكار، حول القضايا في الوقت المناسب، و بأقل التكاليف، و بشكل اكثر تطور و دقة مما يرفع من كفاءة اداء العاملين و خلق جو من الاستقرارالنفسي ، لتمكنهم من مهارات و قدرات اتصالية تتماشى و الاهداف المنشودة لكل المؤسسة .

و لعل من ابرز و انجح مهارات الاتصال في مجال العمل، لغة التفاوض و لاقتناع التي تعمل على خلق روح العمل الجماعي، و تهذيب لغة الحوار، بإعتباره الاستراتيجية الامثل الممكن استخدامه لمعالجة القضايا الخلافية، و الوصول الى حل مشكلات، ترضي الطرفين .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه لمعرفة " دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة " وقد اخترنا مؤسسة سونطراك سكيكدة كنموذج للدراسة الميدانية .

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على " دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة.

وقد ارتأينا الاعتماد في دراستنا لموضوع الدراسة " دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة، على خطة منهجية مقسمة الى ثلاث جوانب رئيسية هي:

الجانب المنهجي : تتضمن فصلا واحدا جاء بعنوان الاطار المنهجي للدراسة ، تطرقنا فيه الى مشكلة الدراسة التي تتمحور حول " دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة و التساؤلات الفرعية التي تتدرج تحتها، و كذلك الى اسباب اختيار الموضوع و اهمية و اهداف الدراسة و تحديد المفاهيم



الدراسة ، و استعراض الدراسات السابقة و المقاربة النظرية ، و في الاخير تم تحديد منهج الدراسة و ادوات جمع البيانات و عينة مجتمع البحث و عينة الدراسة ، و مجالات الدراسة الجانب النظري : وقد تضمنت فصلين اذا جاء الفصل الاول بعنوان مهارات الاتصال ، بدوره ينقسم الى ثلاث مباحث و تتفرع الى ، اربعة مطالب ، حيث جاء المبحث الاول تحت عنوان ماهية الاتصال ، و المتكون من اربعة مطالب ، وهي معنونة كما لتالي ، المطلب الاول ماهية الاتصال و المطلب الثاني عناصر الاتصال ، و المطلب الثالث وظائف الاتصال ، المطلب الرابع اهمية الاتصال ، و المبحث الثاني بعنوان المهارة ، و يتكون كذلك من من اربعة مطالب ، جيت نجد في المطلب الاول تعريف المهارة و المطلب الثاني انواع المهارة ، و المطلب الثالث خطوات اكتساب المهارة ، و المطلب الرابع اساليب تعليم المهارة ، و المبحث الثالث بعنوان : انواع المهارات الاتصالية ، و يتكون من خمسة مطالب، حيث نجد في المطلب الاول ، مهارة الحديث ، المطلب الثاني مهارة الاستماع و الانصات، المطلب الثالث مهارة التفكير ، المطلب الرابع مهارة ادارة الاجتماعات ، و المطلب الخامس مهارة التقديم و العرض

خلاصة الفصل .

اما الفصل الثاني ، قد جاء بعنوان التفاوض داخل المؤسسة المحتوى ، بدوره على ثلاث مباحث حيث يتكون المبحث المعنون بأاساسيات احوال التفاوض ، على خمسة مطالب ، اذا نجد في المطلب الاول ، مفهوم التفاوض ، و في المطلب الثاني انواع التفاوض ، و في المطلب الثالث ، اهمية التفاوض و المطلب الرابع خائص التفاوض ، و الخامس عناصر التفاوض .

اما المبحث الثاني ، جاء تحت عنوان متطلبات الإعداد لعملية التفاوض ، و يتكون من اربعة مطالب ، حيث نجد في المطلب الاول مراحل و خطوات العملية التفاوضية ، المطلب الثاني شروط و محددات العملية التفاوضية ، و المطلب الثالث استراتيجيات التفاوض ، و المطلب الرابع معوقات التفاوض .

اما المبحث الثالث فجاء بعنوان : التفاوض الجماعي في المؤسسة ، و يتكون من اربعة مطالب ، حيث نجد المطلب الاول تحت عنوان ، مفهوم التفاوض الجماعي ، و المبحث الثاني مستويات التفاوض الجماعي و المبحث الثالث ، اطراف التفاوض الجماعي ، و المطلب الرابع مهارات الاتصال التفاوضي في المؤسسة .

خلاصة الفصل .



الفصل الرابع و المتعلق بالاطار التطبيقي والذي يضم تمهيد ، و تفريغ استمارة الاستبيان وفق جداول
بيانية مع التعليق على كل جدول ، و تقديم و تفسير ، النتائج العامة الدراسة التي استخلصناها من
دراستنا ، و اخير خاتمة الدراسة .

الإطار المنهجي

1. الإشكالية:

يعد الإتصال ظاهرة إجتماعية , ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن إجتماعي بطبعه , لا تستطيع له بمعزل بحيث يمتد الإتصال من الحياة الخاصة و الإجتماعية , إلى بقية السياقات الإجتماعية , بالأخص على المستوى المؤسسي , إذ تعتبر عملية الإتصال من العمليات الهامة في ميدان إدارة المؤسسة بشتى أنواعها , بحيث يعد وسيلة وليست غاية بحد ذاتها , يساعد على تحقيق الأهداف وأداء الأعمال و الأنشطة بطريقة جيدة وكسب التعاون الجماعي , ولنجاح هذه العملية وجب تلاشى العوائق التي تتعرض لها , ومنها مراعاة الطرق والوسائل المستخدمة , وذلك لمواكبة بناء حضاري وثقافي السائد في ظل إستمرار التغيرات الحاصلة بحيث تعدى ذلك لخلق تقنيات ومهارات إتصالية يتمتع بها الفرد لطرح أنساق سلوكية ونفسية , تستخدم كعملية تفاعلية يقوم بها الفرد بنقل الأفكار والمعلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه و لغة الجسد عبر وسائل الإتصال المشتركة , إذ تعد هذه المهارات أحد المتطلبات لنمو الشخصي والمؤسسي قصد الوصول إلى الأهداف التي عادة ما , توضع من خلال التخطيط المسبق ورؤية واضحة للمعالم لتحقيق الأبعاد المستهدفة , ومدى توفيرها للوقت والجهد.

فالإتصال بمهاراته من إستماع وتقديم و حديث يتم بين الأفراد داخل التنظيم , يعد سبيل لإعداد فرد مؤهل على التعامل مع هذه التحديات خاصة في مجال إدارة المؤسسة , إذ أن المؤسسة قد تتعرض إلى الصعوبات والمعوقات الداخلية و الخارجية بالأخص تلك المتعلقة بالتسيير كالإضرابات أو علاقات العاملين أو نزاعات العمل القائمة سواء الفردية أو الإجتماعية أو المادية منها , ولا سبيل لحلها إلا عن طريق تهذيب لغة الحوار الذي يتجسد في التفاوض كحل ودي بين الأطراف. لكن هذا الحل يتطلب أشخاص ذوي قدرات ومؤهلات يتمتعون بالبراعة في الإقناع والحوار , أو بالأحرى يمتلكون أساليب إقناعية تدافع عن حق العامل والمؤسسة في الآن نفسه.

ومن هنا نطرح التساؤل , المتحور حول : ما مدى دور المهارات الإتصالية في التفاوض داخل المؤسسة؟
من خلال التساؤل الرئيسي, ننتقل إلى أسئلة فرعية , نتطرق إلى:

- 1- ما هي تقنيات الإتصال اللفظية وغير اللفظية المستخدمة في الحوار أثناء التفاوض ؟
- 2- ما هي عناصر وشروط التفاوض داخل المؤسسة ؟
- 3- ما هي الأساليب الإقناعية المستخدمة من خلال الطرف المفاوض ؟

2. أسباب اختيار الموضوع :

2.1. الأسباب الموضوعية :

- حداثة الموضوع وقابليته للدراسة.
- التداخل الكبير بين الإقناع كعملية ضمنية , في الإتصال ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.
- الموضوع يمثل مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات , على إعتبار أن المؤسسات , أصبح تفكير فيها حديثي و عصري و علمي نوعا ما , حيث أصبحت المؤسسات تركز على أساليب علمية مدروسة بدقة ومنها الجوانب النفسية الإجتماعية , وتعد ذلك إلى دراسة الأساليب الإتصالية والسياسات الإتصالية , وما لها من دور وأهمية كبيرة في النهوض بنشاط وفعالية الإتصال.
- الدور المهم الذي يلعبه الإتصال التفاوضي في حل المشكلات المهنية , وذلك عن طريق أسلوب إداري سليم , بهدف القضاء على كل العراقيل والعوائق الإتصالية التي تحول دون سيرورة وسهولة الإتصال.

2.2. الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي , إلى هذا النوع من الدراسات ورغبتنا في التعمق أكثر فيه.
- كون الموضوع , له علاقة بمجال التخصص.
- الرغبة في الكشف عن كيفية ممارسة الأساليب الإقناعية داخل المؤسسة.
- الرغبة في التعمق أكثر في ميدان الإتصال التفاوضي , والتوسع أكثر فيه , وذلك راجع إلى التربص الذي قمنا به , والذي تم الكشف فيه عن المهارات الإتصالية.

3. أهمية الموضوع :

- يمكن القول إن أهمية الدراسة تكمن في الموضوع بحد ذاته , وذلك من خلال إعطاء الأهمية الكبيرة لمهارات الإتصال كمتغير يستمد قوته من التأثير المتبادل , وكعملية له حيثيات واسعة تمس عدة جوانب في العملية منها , ما يتعلق بالمضمون التفاوضي , ومنها ما يتعلق أيضا , بالإقناع ومهاراته , و كذا يتعلق بالنسق والمجال المشترك بين الموظفين.

- الأهمية القصوى (الفعالة) للإتصال التفاوضي في المؤسسة , و مدى فعاليته كوظيفة من الوظائف الرئيسية لسيرورة الأنشطة بكل سيولة ومرونة.
- باعتبار دور المهارات الإتصالية , والإتصال التفاوضي , عاملان أساسيان لضمان بقاء وسيرورة المؤسسة و تحقيق مبتغاها فكلا من مهارات الإتصال والتفاوض مكملان لبعضهما البعض لأن الثاني جزء من الأول.

4. أهداف الدراسة :

- التعرف أو تشخيص أهمية دور الإقناع في تفعيل الإتصال التفاوضي في المؤسسة , وذلك إنطلاقاً من التعرف على المهارات الإتصالية السائدة والخاضعة في تسيير إدارة المؤسسة , وكذا سياسة المؤسسة الإتصالية , و مدى إعطاء الأهمية لعنصري الإقناع والإتصال , وما لهما من دور في النهوض بنشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها .
- التعرف على الأساليب والإستراتيجيات الإقناعية الموظفة من قبل المؤسسة , ومعرفة كيفية توظيف هذه الأساليب لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها , وعلى أي أساس تم توظيفها , وفق أي خطة تم التركيز عليها.
- محاولة إسقاط الموروث المعرفي , وكذا المادة العلمية والمنهجية المكتسبة خلال سنوات الدراسة وتطبيقها ميدانياً والخروج بنتائج موضوعية.
- معرفة الأنواع الإتصالية السائدة في المؤسسة , و مدى نجاح هذه الأنواع في تحقيق أهداف المؤسسة , وكذا تحقيق الإقناع في المستويات الداخلية وإزالة العراقيل والعقبات الإتصالية داخل المؤسسة.

5. تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية , لنجاح أي بحث علمي , وخاصة في العلوم الإجتماعية والإنسانية ذلك لأنها المنظور الأول لتصميم بحث دقيق وبعيد عن الغموض بالإهتمام بجميع التغيرات التي يمكن أن تكون له , وحتى تكبح مجال الخيال والتأويل الشخصي للقارئ وتجنبنا لذلك إرتأينا تحديد المصطلحات الأساسية التي تدور عليها موضوع الدراسة " دور المهارات الإتصالية في التفاوض داخل المؤسسة الإقتصادية " .

1- الدور :

لغة:

يعرفه معجم الوسيط دار يدور دوران : طاف حول الشيء و يقال الفلك مداره , وتعني توتران الحركة بغير ثبوت ولا إستقرار¹.

اصطلاحاً:

هو سلوك متوقع يرتبط بوضع إجتماعي معين وللدور معنى إستثنائي آخر ومعيارى والمعنى الإستثنائي يقصد به المعنى الذي يرتبط له مثال دور معين بجنس معين , أما المعيارى فهو الذي يتوقع الدور. و الدور المقابل , و يتم تحديد هذا المعنى طبقاً لما يعتقد أنه الوضع الصحيح الذي يجب أن يتبع². كما يعرف بأنه المجموعة من النماذج الإجتماعية المرتبطة بمكان معين و يحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة³.

تعريف الإجزائي:

هو مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها الفرد في موقف تفاعلي إجتماعي , و هو مجموعة الخدمات إذا تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة الدوافع إذا تعلق الأمر بالشخص. أما الدور حسب دراشا فهو دور المهارات الإتصالية في التفاوض داخل المؤسسة الإقتصادية , أي مجموعة الخدمات والنماذج التي تؤديها المهارات الإتصالية في تفاوض داخل المؤسسة الإقتصادية.

2- مفهوم المهارات الإتصالية :

أ. المهارة :

لغة :

المهارة في اللغة العربية تعني الحدق في الشيء " الماهر " الحادق بكل عمل والجمع المهارة , يقال مهارة الشيء ومهر فيه و به أي أحكمه صار حادقا به فهو ماهر . في الحديث النبوي الشريف مثال «الماهر بالقران مثل السفرة»⁴ الماهر هنا الحادق بالقراءة.

1 - عصمت عدلي : مهارات الإتصال , دار بافا للنشر و التوزيع . الأردن , 2004 , ص 115 .

2 - نفس المرجع : ص 15 .

3 - نفس المرجع : ص 16 .

4- جمال أبو الفضل , محمد إبن مكرم إبن منظور : لسان العرب , المجلد 6 , دار ماهر بيروت , لبنان 1997 , ص 104 .

وهي إختبار واعي لمعرفة وثيقة لصلة بالمسؤوليات المهنية المطلوبة من لممارس العام والقدرة على إدماج تلك المعرفة مع قيم الخدمة الإجتماعية وبلورتها ثم التعبير عنها بنشاط مهني مناسب تبعاً لطبيعة الموقف.¹

إصطلاحاً :

هي شيء يمكن تعلمه واكتسابه وتكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وإنما تعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها.²

إجزائياً :

فالمهارة هي جوهره الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بدل أكبر قدر ممكن من الجهد البسيط أو هي القدرة على الإنجاز سواء كانت بشكل متفرد أو داخل الفريق أو ضد الخصم بأداة أو بدونها.

ب. الإتصال :

لغة :

في اللغة العربية مشتق من الجذر "وصل" والذي يعمل معنيين إثنين الأول هو الربط بين الشئيين أو الشخصين أي إيجاد العلاقة من نوع معين تربط بين الطرفين , أما المعنى الثاني فهو البلوغ و الإنتهاء إلى غاية معينة.³

إصطلاحاً :

هو ظاهره إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه : عملية تفاعل إجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل عقولهم صورة ذهنية ويتبادلون هذه الصورة الذهنية عن طريق الرموز.⁴

التعريف الإجزائي :

هو عملية التفاعل الإجتماعي من خلال تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من أجل

¹ - محمد سيد فهمي: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية , دار الوفاء , الدنيا للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية , مصر , 2008 .

² - أمان ماجن , فؤاد أبو طالب: علم النفس تربوي , دار النشر مصرية , القاهرة , مصر , ط 4 , د.ن , د س ن , ص 80

³ - فيصل دليو: إتصال المؤسسة , علاقات عامة , علاقات عامة مع الصحافة . دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , ط 1 , 2003 ص 22 .

⁴ - فيصل دليو: تاريخ وسائل الإعلام , دار أقطاب الفكر , قسنطينة , الجزائر , 2017 , ص 110 .

الوصول إلى التفاهم والتعارف والتعاطف.

ت. مهارة الإتصال:

إصطلاحاً:

هي كل المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل , أفكار ومعاني أو معلومات على شكل رسائل كتابي أو شفوي مصاحب بتغيرات لوجهه و لغة الجسد وعبر وسيلة إتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.¹

التعريف الإجزائي:

هي المهارة التي تستخدم في العملية الإتصالية من جمع المعلومات والتفكير والحديث والحوار والإستماع والرد.

3-التفاوض:

توجد عده تعريفات للتفاوض ومن بين هذه التعريفات ما يلي :

التفاوض تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهم².

التفاوض عملية ديناميكية بين طرفين كل منهم يرغب في الحصول على نفس الشيء وكل منهم يقدم ما لديه من خطط تفاوضية للحصول على حل مرضي بين الطرفين³.

يعرفه كندي (kennedy) وزملائه على أنه تلك العملية الخاصة لحل النزاع بين طرفين أو أكثر , والذي من خلالها يقوم الطرفين أو (جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما⁴.

ويرى فاولر (Fowler) أن التفاوض عملية متكاملة , وليس مهارة واحدة , وبالتالي فإن مجموعة من المهارات المطلوبة توفرها للقيام بعملية التفاوض بطريقه فعالة.⁵

¹ - شريف الحموي : مهارات الإتصال , دار بافا العلمية للنشر و التوزيع , الأردن , 2004 ص 115 .

² - نادر لأحمد أبو شيخة : أصول التفاوض , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2008 ص 13 .

³ - جاري كارس : مهارات التفاوض الناجح , دار الجزيرة , الجزائر , 2014 ص 05 .

⁴ - صديق محمد عقيقي و مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في حياة الأعمال , ط 1 , الدار الجامعية للطباعة و التوزيع , الإسكندرية 2000, ص 23 .

⁵ - ثابت عبد الرحمان إدريس: التفاوض (مهارات و إستراتيجيات) , ط 1 , الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية, 2001, ص 25.

التعريف الإجرائي:

هو الطريقة التي يمكن الوصول من خلالها إلى الإتفاق بين أطراف معينة بهدف الوصول إلى إتفاق بينهم يؤدي إلى حسم قضايا نزاعية بينهم.

4- المؤسسة:

لغة:

مؤسسة مفرد. جمع المؤسسات صيغة المؤنث المفعول أسس , منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة , كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح (مؤسسة تجارية).¹

إصطلاحاً:

تعرف المؤسسة بأنها : منظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حول الوسائل البشرية , المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني.²

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من العناصر المادية والبشرية المنظمة في هيكل تنظيمي معين , يسمح لها بعمل نشاط لتحقيق أهداف المنظمة , بما يتوافق مع طبيعة المجتمع الذي تنشط فيه.

5- المؤسسة الإقتصادية:

المؤسسة الإقتصادية بالإنجليزية (Economic Corporation) هي منظمة إقتصادية ذات إستقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية والإعلامية والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الإقتصادية ضمن نطاق مكاني وزمني.³

وتعرف المؤسسة الإقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة حتى تحقق الأرباح والمنافع الإجتماعية.⁴

¹ - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر , دار النشر عالم الكتب , القاهرة , ط 1 , 2008 , ص 93 .

² - عبد الرزاق حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , دب , ط 4 , 2009 , ص 28 .

³ - ريمة توبي : واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية : جامعة قاصدي مزاب ورقلة (2014 , 2013) , ص 26 - 29 بتصرف.

⁴ - بالضياف العيد: المؤسسة الإقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة جامعة قاصدي مزاب ورقلة , ص 11 - 12

هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل. كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج سلعا للأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق الأرباح المالية¹.

التعريف الإجزائي :

هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية لتنظيم العمل المشترك للعاملين وتشغيل أدوات الإنتاج بهدف نقل وتحويل الخدمات والسلع من أجل تحقيق الأرباح والمنافع الاجتماعية.

6- الدراسات السابقة :

للاستدلال بالدراسات السابقة دور مهم في إنجاز البحوث العلمية لأنها أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري، أعدت بغرض الاستفادة منها والتوجه إلى جوانب أخرى لم تتعرض لها الدراسة ، بهدف الزيادة في الرصيد المعرفي.

وحسب إطلاعنا على دراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة فإننا لم نجد أي دراسة تحمي النفس عنوان دراستنا بشقيه ، أي متغيره ، المهارات الإتصالية والتفاوض ، فهناك دراسات تناولت جانب التفاوض فقط مع متغير آخر ، ومنها ما درست المهارات الإتصالية وتم ربطها مع متغيرات أخرى ومنه فإن هذه الدراسة التي تناولت جانب من جوانب موضوع الدراسة كما هي :

الدراسة الأولى :

و هي مذكرة ماجستير بعنوان «المهارات الإتصالية ودورها في تحسين سلوك العاملين» ، دراسة ميدانية لمهارتي الحديث والإستماع على عينة من عمال المؤسسة العسكرية للإسمنت ، برانيس من إعداد الطالبة خولة توبة ، تحت إشراف بوزيد رملي ومحمد خيضر في جامعة بسكرة سنة 2018 - 2019 . بحيث إعتمدت على تساؤل رئيسي محتواه : ما فعالية مهارتي التحدث والإستماع في تحسين السلوك التنظيمي لدى عمال المنظمة العسكرية للإسمنت برانيس ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قدمت هذه التساؤلات التالية :

- ما علاقة المهارة الإتصالية بالسلوك التنظيمي في المنظمة ؟
- ما طبيعة المهارات الإتصالية المستخدمة في المنظمة العسكرية للإسمنت ؟

¹ - أحلام مخبي: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ، الجزائر جامعة منتوري ص 13.

- ما مدى إستخدام مهارتي الحديث والإستماع في المنظمة العسكرية لإسمنت برانيس ؟
- هل هناك علاقة بين مهارتي الحديث والإستماع سلوك التنظيمي للمنظمة العسكرية للإسمنت برانيس ؟

- هل هناك فروق بين مهارتي الحديث والإستماع ومتغيرات العينة (الجنس , السن , الخبرة المهنية، المؤهل العلمي) ؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات الإتصالية وسلوك العاملين و معرفة مدى مساهمة المهارات الإتصالية وكذلك الكشف عن أهم المهارات المستخدمة داخل المنظمة.

وقد إستخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يستهدف الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية حول المهارات الإتصالية وسلوك العاملين بإستخدام أسلوب المسح الإجتماعي الذي يعرف كدراسة إستطلاعية يقوم بها الباحث قصد الكشف عن مشاكل المجتمع , بحيث تعتمد الطريقة المسحية على تجميع البيانات عن موقف معين بالإعتماد على عدد من الحالات في وقت محدد , حيث طبقت على عينة من مؤسسة بسكرة للإسمنت برانيس ورؤساء المصالح من جنسين إناث وذكور , الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من خمس سنوات إلى أكثر من 10 سنوات.

حيث إعتمدت على أداتي الملاحظة و الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة إذ بلغ قوام الإستمارة 120 مفردة من خلال الإستبيان.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن:

العمال في المنظمة العسكرية للإسمنت , يتمتعون بمهارة الإستماع بدرجة مرتفعة كذلك تبين أن أصحاب الخبرة الأقل في مجال مهارة الإستماع سجلوا أقل من زملائهم , الأعلى خبرة , وأشارت كذلك إلى أن العمال لا يستطيعون العمل تحت ضغوطات نفسية غير مرافق إطلاقا , كما يشعرون بالإطمئنان إتجاه العمل , ومنه نستنتج أن العمال يستطيعون تحمل المسؤولية تجاه العمل وفق التعليمات بنسبة عالية وخلصت الدراسة أيضا أن الإعتماد على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية مؤثر من المؤثرات العالية في موضوع الدراسة.

الدراسة الثانية :

هي مذكرة شهادة ماستر أكاديمي بعنوان «دور التفاوض في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين», دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائر للمياه فرع تقرت , من إعداد عبابسة منال ومعروف منال , تحت إشراف

الأستاذة فرصي نعيمة , بجامعة قاصدي مراح , ورقلة , سنة 2023 - 2022.
بحيث إعتمدت على تساؤل رئيسي محتواه إلى أي مدى تساهم إدارة التفاوض في إيجاد حلول لأزمات المؤسسة الجزائرية للمياه ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قدمت التساؤلات الآتية :

- هل هناك علاقة بين التفاوض وإدارة الأزمات ؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة التفاوض في إدارة الأزمات ؟
 - هل هناك إنطباع نحو إدارة التفاوض وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفاوض في إدارة الأزمات في المؤسسة الجزائرية للمياه بتقريت, وذلك إنطلاقا من إضافة علمية للبحث العلمي سواء في الجزء النظري أو التطبيقي , وكذلك تفسير مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التفاوض ودراسة وتحليل العلاقة بين التفاوض وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

وقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , نظرا لطبيعة الموضوع وكذا الإشكالية المطروحة حيث أنه يعمل على تحصيل أكبر حصيلة معلومات وعليه إعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وهم الأفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه "فرع تقريت" من إدارات ورؤوس أقسام ورؤساء مصالح وأعاون تنفيذيين وقد تم توزيع 50 إستبانة.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن :

- هناك علاقة وطيدة بين كل من التفاوض وإدارة الأزمات.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاوض على إدارة الأزمات في المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفاوض على إدارة الأزمات في المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول ممارستهم لإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- إتضح أن الشباب الموظفون حديثا , يمرون على مراحل ودرجات وظيفية مختلفة لإكتساب مهارات تسيرية عالية تمكنهم من مواجهة مختلف الأزمات بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

هي مذكرة الدكتوراه بعنوان «فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي لدراسة حالة مؤسسة

الإسمنت بسور الغزلان. (Sc SEG)

من إعداد الطالبة رزيق حنان , تحت إشراف الدكتور يحيى محمد , بجامعة "البويرة" سنة 2018 – 2019
بحيث إعتمدت على تساؤل رئيسي محتواه ما درجة إعتقاد مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان على التفاوض
الإداري كآلية لحل صراعاتها التنظيمية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية قدمت هذه التساؤلات الآتية :

- ما هي مراحل القيام بالتفاوض الإداري وما هي شروطه وأركانه ؟
- فيما تتمثل الخصائص وأشكال الصراع التنظيمي ؟
- ما هي الإستراتيجيات التفاوضية التي إعتمدتها النقابة لحل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت ؟

- ما أهم الأسباب التي يمكنها أن تؤدي إلى وجود حالة صراع تنظيمي بمؤسسة الإسمنت ؟

- هل يتم إعتقاد التفاوض في حل الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ؟

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز مدى فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان وإبراز الدور الذي تلعبه العملية التفاوضية في تحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة , ومنه الحد من حالات التمر والإختلاف والصراع وما يترتب عن هذا الأخير من نتائج سلبية.
 - إيضاح أهمية وجود نقابة عمالية تدافع عن مطالب العاملين , مما يشجعهم على الأداء الأفضل من خلال بث مناخ تنظيمي محفز ومشجع وهذا التداخل يكون عندما تكون هناك مشاكل عالقة أو إستغلال العاملين والخروج عن الشروط المحددة مسبقا.
 - التعرف بظاهرة الصراع التنظيمي والتعريف بالتفاوض الإداري كأحد المداخل المساهمة في حله والعمل على تأكيد أهمية إعتقاد إستراتيجيات التفاوضية القائمة على التعاون للوصول إلى حل الخلافات القائمة بالمؤسسة.
 - محاولة لفت إنتباه المسؤولين والمشرفين إلى أن الصراعات أمر حتمي بأي مؤسسة وتغيير النظرة نحوه إلى نظرة إيجابية و أنه يمكن التعامل معه بإعتقاد أساليب منها التفاوض الإداري.
- وقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي , حيث تم وصف متغيري الدراسة وإستعراض الإطار المفاهيمي المتعلق بهما.

وعليه إعتمدت الدراسة على العينة العشوائية التي أخذت من العمال بالمؤسسة محل الدراسة من فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم , حيث إعتمدت على أداة الملاحظة والإستبيان بغرض جمع البيانات والمعلومات , إذ بلغ قوامها 200 مفردة. وقد أسفرت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن العمال في مؤسسة الإسمنت "بوية" ذوي فئة حامل الشهادات العليا من فئات المؤهل العلمي المطلوب حيث أغلب المسؤولين والمشرفين كما هناك حاملين الدراسات العليا , ومنه هناك ثراء رأسمالي فكري للشركة.
- يتضح أن أغلبية أفراد العينات تتمتع بمستوى مقبول من الخبرة ومنه الفئة العالية لعينة الدراسة, هم الشباب الحديث بالشركة.
- من أهم أسباب الصراع بالمؤسسة محل الدراسة هو موضوع الترقية وما يؤكد نتائج المقابلة.
- من أسباب الصراع حدوث الصراع التنظيمي , لوجود المتسلط من قبل إدارة المؤسسة يمنع أو يضيق فرصة مشاركة العمال في إبداء آرائهم ويلزمهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات.
- كما يؤدي الصراع بالمؤسسة إلى أضرار للصحة النفسية والجسدية للعامل لذلك لا بد من إدارة الصراع التنظيمي من إدارته وحل توافقي يرضي الجميع ويحقق الإتفاق والتفاهم بها.
- تبين أن أصحاب الخبرة و الأقدمية , لديه دراية وإطلاع داخل المؤسسة وظروف العمل وإمكانيات الخبرة السابقة نزاعات و الأقدمية التي يتمتع بها تمكنه من معرفة الأسلوب المناسب لنفض الخلاف القائم بناء على الخلافات السابقة.

1-6 تعقيب على الدراسات السابقة:

لم تتعدد الدراسات ذات حلة بموضوع الدراسة, فإننا لم نجد أي دراسة تحمل نفس عنوان دراستنا بشقيه أي متغيريه, المهارات الإتصالية و التفاوض, فهناك دراسات تناولت جانب التفاوض في المؤسسة و دراسات أخرى تطرقت إلى جانب المهارات الإتصالية في المؤسسة فقط و منه فإن الدراسات التي تناولت جانب من جوانب الموضوع متمثلة في دراسة (عباسية منال و معروف منال 2023) و (خولة توبة 2019) (رزيق حنان 2019) و على هذا لقد إستفادت دراستنا الحالية كثير من الدراسات السابقة, و إن أهم ما تتشابه به موضوع دراستنا مع الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي, و كذلك أدوات جمع البيانات

المتمثلة في الملاحظة و الإستبيان, أما من حيث أوجه الإختلاف في الدراسات السابقة فينصب حول العنوان, الفرضيات و التساؤلات, التي تختاف مع دراستنا الحالية.
الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
<p>1) دراسة "عبابسة منال و معروف منال " بعنوان دور التفاوض في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه فرع "تقرت" 2023.</p>	<p>- تتفق دراستنا مع الدراسة الحالية في دراستهما لمتغير مشترك و هو التفاوض داخل المؤسسة. - إستخدام كلتا الدراستين على أداة الإستبانة .</p>	<p>- إختلاف دراسة "عبابسة منال و معروف منال" مع دراستنا في المتغير المستقل الأول المتمثل في التفاوض. - تختلف الدراستين في الحيز الزماني و المكاني حيث كانت دراستنا الحالية في سونطراك سكيكة سنة 2024 في حين كانت دراسة "عبابسة منال و معروف منال" في 2023 في المؤسسة الجزائرية للمياه تقرت. - إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في حين دراستنا إعتمدت على المنهج الوصفي فقط. - إستخدام العينة العشوائية في حين دراستنا إعتمدت على العينة القصدية. - تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور في حين دراستنا إعتمدت</p>

<p>على أربع محاور .</p> <p>- إختلاف الدراستين في محل الدراسة حيث أن دراسة "عباسة منال و معروف منال" طبقت في بيئة عمومية أما دراستنا فطبقت في بيئة إقتصادية.</p>		
<p>- إختلاف دراسة "خولة توبة" عن دراستنا في المتغير التابع حيث أن دراستنا تطرقت إلى التفاوض في حين أن الدراسات السابقة تطرقت إلى سلوك العاملين.</p> <p>- تختلف الدراستان في محل الدراسة حيث أن دراسة "خولة توبة" طبقت في بيئة تجارية في حين أن دراستنا طبقت في بيئة إقتصادية.</p> <p>- كبر حجم عينة "خولة توبة" على دراستنا.</p>	<p>- تتفق دراستنا مع دراسة "خولة توبة" بإعتبار المهارات الإتصالية وسيلة مساهمة بالدرجة الأولى في النهوض بالمؤسسة.</p> <p>- تشترك دراستنا مع دراسة "خولة توبة" في المتغير المستقل المتمثل في المهارات الإتصالية.</p> <p>- كذلك إعتادهما على نفس المنهج و الأداة المتمثلة في المنهج الوصفي و الإستبيان و الملاحظة.</p> <p>- إعتادهما على العينة القصدية.</p>	<p>(2) دراسة "خولة توبة" بعنوان المهارات الإتصالية و دورها في تحسين سلوك العاملين بالمؤسسة البسكورية للإسمنت , برانيس 2019 .</p>

<p>- إختلاف دراسة "رزيق حنان" مع دراستنا في المتغير المتمثل إدارة الصراع التنظيمي.</p> <p>- تختلف الدراسات في الحيز الزمني و المكاني حيث كانت دراستنا في سونطراك سكيكدة 2024 في حين كانت دراسة "رزيق حنان" بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان 2019 .</p> <p>- إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في حين أن دراستنا إتمدت على المنهج الوصفي فقط.</p> <p>- إعتقاد دراسة "رزيق حنان" على العينة العشوائية في حين دراستنا إعتمدت على العينة القصدية.</p> <p>- كبر حجم عينة "رزيق حنان" على دراستنا.</p>	<p>- ركزت كلتا الدراسات على استخدام التفاوض كمتغير .</p> <p>- إعتقاد الدراسات على نفس الأدوات في جمع البيانات و المتمثلة في الإستبيان و الملاحظة.</p> <p>- ركزت كلتا الدراسات على تطبيق الدراسة في بيئة إقتصادية.</p> <p>- كلتا الدراسات ركزت على تقسيم الإستبيان إلى أربعة محاور</p>	<p>(3) دراسة "رزيق حنان" بعنوان فعالية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان 2019 .</p>
--	---	--

7- النظرية البنائية الوظيفية:

عرفت النظرية الوظيفية عدة تسميات ، مثل النظريات البنائية الوظيفية ، نظريات التحليل الوظيفي، النظريات المحافظة و غيرها من التسميات الأخرى ، تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الإجتماع التقليديين و المعاصرين ، اللذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الرأسمالية الغربية ، حيث إهتتم بكيفية حفاظ المجتمعات على الإستقرار الداخلي و البقاء عبر الزمن ، و تفسير التماسك الإجتماعي ، و الإستقرار ، و هذا ما تمثل في أفكار و نظم رواد علم

الإجتماع الغربيين، من أمثال "أوجيسث كونث"، "ميل دوركايم"، "هربرت سبنسر"، و أيضا آراء العديد من علماء الإجتماع الأمريكيين المعاصرين، مثل "تالكوت بارسونز" و "روبرت ميرتون" و غيرهم من رواء الجيل الثاني من علماء الإجتماع الرأسماليين، اللذين إمتدت آرائهم حتى نهاية السبعينات من القرن العشرين.¹

أما عن مفهوم البنائية الوظيفية، فهي مركبة من جزئين:

- **البناء Structure:** و هو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

- **الوظيفة Function:** و يشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على إستقرار و توازن المجتمع.²

فالبنائية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن، من خلال توزيع الأنشطة بينها، ثم تقوم بدورها بالمحافظة على إستقرار النظام، و إن هذه الأنشطة تعد ضرورة لإستقرار المجتمع، و هذا الإستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع لأنشطة المتكررة لتلبية حاجياته.

فتنظيم المجتمع و بنائه هو ضمان الإستقرار³. و يمكن تحديد مفهوم البنائية الوظيفية من خلال أهم العناصر التي تنطوي عليها، و هي:

مفهوم البناء و النسق: رغم تقارب مفهومي البناء و النسق، إلا أن التحليل الوظيفي أضفى على المفهومين أبعاد متميزة، خصوصا "بارسونز" الذي يعتبر مفهوم النسق أشمل بكثير من مفهوم البناء. تصور البنائية الوظيفية النظام الإجتماعي، على أنه يتألف من مجموعة من الأدوار الإجتماعية المترابطة، و التي تنظم مع بعضها لتساهم في تحقيق هدف معين، و أن البناء هو ذلك التنظيم الذي يربط هذه الأجزاء، و بالتالي فإن البناء الإجتماعي ذو ثلاث مستويات متدرجة، يتمثل المستوى الأول في الدور الذي يقوم به فرد معين في إطار نظام إجتماعي، أما الثاني فيتمثل في ربط الأدوار الإجتماعية في نطاق إجتماعي معين، و يأتي المستوى الثالث، و هو أهم المستويات، و يمثل

¹ - حسين مكايي "إلى حسين السيد": الإتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص 99.

² - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 31.

³ - مرفت الطرابشي، عبد العزيز السيد: نظريات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 100.

المجتمع ككل¹. يتألف من مجموعة العناصر و الأجزاء التي تعتمد على بعضها البعض في إطار علاقات منتظمة بنائيا ، و يحتوي على النسق الإجتماعي على مجموعة من الأنساق الفرعية ، و هي :
القيم :وظيفتها المحافظة على الأنماط الثقافية.

المعايير : و تؤدي وظيفة تكامل الأنساق الإجتماعية.

الجماعات :وظيفتها تتمثل في تحقيق الغايات الجماعية.

الأدوار :وظيفتها هي التكيف.²

الوظيفة : يعتبر مفهوم الوظيفة من المفاهيم المفتاحية للنظرية البنائية الوظيفية ، غير أنه يتضمن معاني مختلفة و متباعدة فالأنثروبولوجيين ، مثل " : براون "و" لنتون "و" مالينوفسكي "يستعملون مصطلح الوظيفة للدلالة على الإسهام الذي يقدمه الجزء على الكل ، و هذا الكل يكون متمثلا في مجتمع أو ثقافته.

كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها.

أما مفهوم الوظيفة فيستخدم في إطار النظم ، و طبقا لتحليلات البنائية الوظيفية للدلالة على النشاط أو الدور الذي يلعبه النظام داخل البناء الكلي الذي يشمل ، و تحدد وظائف النظام بطبيعة الحال في ضوء الأهداف و الغايات التي يسعى إلى تحقيقها ، كما يتوقف نجاح هذه الوظيفة أو تلك في تحقيق الأهداف التي ينشدها النظام على حجم و نوع و كفاءة القدرات التي يتحلى بها هو نفسه ، فالوظيفة تعني النتائج الموضوعية التي يمكن ملاحظتها ، و لكن مع توافر المؤشرات الموضوعية الدالة عليها.

الخلل الوظيفي : يعد الخلل الوظيفي وليد النقد الذي وجهه " ميرتون "إلى مقولة الوظيفة الشاملة التي عثر عليها في أعمال الأنثروبولوجيين أمثال " مالينوفسكي "و" كلوكوهن "و التي في محتواها ، بأن كل العناصر الثقافية و الإجتماعية لها وظيفة إيجابية وصفها " كلوكوهن "بأنها إستجابة لحاجة التكيف و التعديل فالعناصر الثقافية و الإجتماعية قد تكون وظيفة ، كما يمكن أن تفقد هذه الوظيفة كليا أو جزئيا أي تتعرض لخلل في الوظيفة.³

¹- Personstalcott, le système des sociétés modernes, tard millerad danced, Paris, 1973 P 88.

²- إسماعيل علي سعد: المعجم النقدي لعلم الإجتماع، مجد للنشر و التوزيع، بيروت، 2007، ص 602 .

³- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 127 .

البدائل الوظيفية : إذ كان مفهوم الخلل الوظيفي يعبر عن جزء من الحقيقة ، مفادها أن بعض العناصر يمكن أن تكون غير وظيفية ضمن نسق ما ، فإن مفهوم البدائل الوظيفية يعبر عن الجزء الثاني ، الذي مفاده أن الوظيفة- نظرا لكونها حيوية -لا يمكن الإستغناء عنها ، فمن الممكن القيام بها بواسطة أطراف عدة تتبادل هذه الوظيفة ، و يمكن لعنصر واحد أن تكون له عدة وظائف ، و يمكن كذلك إنجاز وظيفة من عدة أطراف¹.

أفكار و فروض البنائية الوظيفية :

إستنادا إلى ما سبق يمكن تلخيص الفكر البنائي الوظيفي إلى النقاط التالية:

- يتكون البناء الإجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها البعض بنائيا ووظيفيا و يتكون النظام من مجموعة من الأنساق.
- يتكون النسق من مجموعة أنماط و لكل نظام نسق ، نمط ، حاجات إجتماعية تعكس وظائفه.
- تأكيده على التوازن الإجتماعي.
- يدرس الكل ليصل إلى الجزء².

في نفس السياق يجمع رواد الوظيفة على إفتراضات أساسية تمثل في مجملها الإطار العام للنظرية البنائية الوظيفية و التي حصرها روبرت ميرثون 1957 فيما يلي:

- النظر إلى المجتمع على أنه نظم يتكون من عناصر مترابطة و تنظيم نشاط هذه بشكل متكامل.
 - يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن و مجموع عناصره تضمن إستمرار ذلك بحيث عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن القوي فإن القوى الإجتماعية سوف تنشط لإستعادة هذا التوازن.
 - كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لإستمرار وجوده ، و هذا الإستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجياته³ لأن النشاط الإتصالي أو نشاط وسائل الإعلام يعتبر أحد الأنشطة المتكررة في المجتمع التي تعمل من خلالها وظائفها على تلبية حاجات المجتمع ، فقد أمكن إستخدام البنائية الوظيفية لدراسة النظام الإعلامي كأحد النظم الفرعية و التي لا غنا عنها في البناء

¹ - نيكولا ياماشيف: نظرية علم الإجتماع طبيعتها و تطورها، ترجمة محمود عودة و آخرين، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 405 .

² - معين خليل عمر: نقد الفكر الإجتماعي المعاصر، ط2 دار الأفاق الجديدة، بيروت، 1999، ص 152 .

³ - محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام و إتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 132 .

الإجتماعي، فوسائل الإعلام يمكن أن تكون أحد عوامل الخلل الوظيفي ، و ذلك في حين تساهم في التنافر و عدم الإنسجام بدلا من الإستقرار إذ كان تأثيرها هو إثارة التحريض على ممارسة أشكال السلوك المنحرف¹.

مبادئ النظرية البنائية الوظيفية :

- 1- يتكون المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة مهما كانت غرضها و حجمها من أجزاء و وحدات مختلفة عن بعضها البعض و على الرغم من إختلافها إلا أنها مترابطة و متساندة و متجاوبة و احدثها مع الأخرى.
- 2- المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليليا بنويا ووظيفيا إلى أجزاء و عناصر أولية، أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء و عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.
- 3- إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو ظاهرة إجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة ، فكل جزء يكمل الجزء الآخر و أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء ، و بالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الإجتماعي و من هنا تفسر النظرية البنوية الوظيفية التغيير الإجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية ، و هذا التغيير سرعان ما يآثر في بقية الأجزاء إذا يغيرها من طور لآخر.
- 4- إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنوية تابعة من طبيعة الجزء.
- 5- الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى ، و الحاجات التي تشبعها المؤسسة.
- 6- وجود نظام قيمي أو معياري تسيير للبنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد و يحدد واجبات كل فرد و حقوقه.
- 7- تعتقد النظرية البنوية الوظيفية بنظام إتصال أو علاقات إنسانية عن طريق المعلومات و الإعازات من المراكز القيادية².

¹ - ملفين ديفيليو ساندراروكتش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993، ص ص 65 - 66 .

² - دكتور زايد الطيب: النظرية البنائية الوظيفية .

الانتقادات الموجهة للنظرية البنائية الوظيفية:

- لقد نصب التركيز على الجوانب الثابتة من النسق الإجتماعي أكثر من الإهتمام بالأبعاد الديناميكية المتغيرة و كانت الأبعاد الثقافية للنسق الإجتماعي أكثر إستخداما في التفسير من غيرها من مكونات النسق.
- 1- المبالغة في محاكاة نموذج العلوم الطبيعية و خاصة نموذج علوم الحياة و كأن النسق الإجتماعي كائن عضوي تحكمه نفس القوانين التي تحكم حركة الكائنات الحية.
 - 2- يؤخذ على الإتجاه البنائي الوظيفي أنه أحادي النظرة ، بمعنى أنه لا يرى أو يبحث في النسق الإجتماعي إلا أبعاد التوازن و الوظائف و تحقق الأهداف ، فلا يهتم بتحليل أبعاد أخرى مثل أبعاد الإضطراب و المشكلات الإجتماعية.
 - 3- أهمل الإتجاه البنائي الوظيفي فكرة الصراع الإجماعي ، مع أن هذا التغيير أساسي في فهم تغير و تطور المجتمعات الإنسانية الصناعية.
 - 4- صعوبة إختيار كثرة من مفاهيم و التطورات و القضايا التي يستند إليها الإتجاه البنائي الوظيفي في فهم المجتمع.
 - 5- يطرح أسئلة رئيسية و جذرية حول عناية الفعل الإجتماعي ، فهو فقط يهتم بنتائج دون النظر في مضامينه و غاياته البعيدة.¹

7-1 الإسقاط النظري :

جاءت أهمية النظرية الوظيفية البنائية ، في دراسة مدى دور مهارات الإتصال ، قصد التعرف على الدور الوظيفي لمهارات الإتصال ، للمؤسسة المتمثلة في مؤسسة السونطراك سكيكدة ، حيث زاد الإهتمام بهذه الوظيفة من معظم المؤسسات ، و عليه فإن مهارات الإتصال أصبحت تعد من أهم وظائف المؤسسة الإتصالية ، سواء كانت مؤسسة تجارية أو مؤسسة عامة أو خاصة .

عليه فإن مهارات الإتصال بصفة عامة تحاول تطبيق أسس و مفاهيم نظرية عن طريق مهارات الحوار و الإقناع من خلال إستراتيجيات متخذة من طرف العمال و ممثلهم(النقابات) (محاولين أداء دورهم داخل نسق إجتماعي و الحرص على إكتساب و تأييد هذه المهارات الإتصالية للمؤسسة بإجراء المفاوضات لحل النزاعات الناتجة عن الإضرابات و الإحتجاجات الخاصة بالعمال ، و التي من شأنها أن تهدد إستقرار

¹ - نفس المرجع السابق .

المؤسسة من حيث سيرورة العمل و مكانتها في السوق ، و تضيق إختلاف الرأي في شتى القضايا المؤسساتية من أجل تحقيق المصالح و إتخاذ الحلول الناجحة ، قصد النهوض بالمؤسسة.

8- منهج الدراسة :

لا يمكن للباحث أن يصل إلى الحقيقة في دراسته وبحثه إلا من خلال إتباع منهج علمي والذي يعرف بأنه : الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة¹.

ويعرف بيل المنهج بصفة عامة ، الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي يقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها².

وبما أن دراستنا تسعى إلى معرفة دور المهارات الإتصالية في التفاوض داخل المؤسسة الإقتصادية ، فإنها تندرج ضمن الدراسات أو البحوث الوصفية الشائعة في بحوث الإتصال التي تهدف إلى إكتشاف الوقائع ، ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا وكما.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها إستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال جمع البيانات وتطبيقها وتحليلها³.

9- أدوات جمع البيانات

تحديد أدوات جمع البيانات :

بعد صياغة مشكلة البحث لا يحتاج الباحث إلا أن يجمع المعلومات أو البيانات حول هذه المشكلة و لهذا الغرض طور الباحثون مجموعة من الأدوات البحثية كل أداة منها تصلح لجمع بيانات عن موضوع ما، و تدي يصلح لموضوع آخر و هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن الأداة أفضل من غيرها بالمطلق⁴.

¹ عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، دار النشر، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977، ص 5.

² عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار التميز، دمشق، ط1، ص 1.

³ عامر المصباح: منهجية البحث في السياسة والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص 86.

⁴ رشيد قواسمية وجمال أبو الرف و آخرون: مناهج البحث العلمي، دار لنشر جامعة القدس المفتوحة، عمان، ط2،

2012، ص 211.

إن طبيعة بحثنا يتطلب منا الإستعانة بأكثر من أداة منهجية لهذا إعتدنا على أدوات جمع البيانات الآتية:

الملاحظة :

تعرف الملاحظة بأنها إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية و التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية و المكتبية ، كما لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق و السجلات الإدارية أو الإحصائية الرسمية و التقارير و يمكن للباحث نيويب الملاحظة و تسجيل ما يلاحظه من البحوث سواء كان كلاما أو سلوكا¹ .

و قد إعتدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة التي تعرف بأنها الملاحظة السريعة التي يقوم بها الإنسان في ظروف الحياة العادية ، و لا تستهدف الكشف عن حقائق علمية محددة أو غاية نظرية واضحة ، و تقف هذه الملاحظة عند حد المواقف العلمية المقننة و قد تتوصل هذه الملاحظة لفجعة أو عرضية حقائق جديدة على جانب كبير من الأهمية² .

و يتمثل نوع الملاحظة البسيطة التي إعتدنا عليها في الملاحظة البسيطة بغير المشاركة و هي التي يقوم فيها الباحث بأخذ موقف أو مكان يراقب منه أحداث الظاهرة دون أن يشارك أفرادها بالدور الذي يقوم به³ . و قد إختارنا هذا النوع من الملاحظة بحكم أنها كانت ملاحظة عفوية غير مقصودة أثارت انتباهنا و نحن بصدد إجراء دراية إستطلاعية

الإستبيان

هي أداة لجمع البيانات و المعلومات بموضوع بحث المحدد عن طريق إستمارة تجرى من طرف المبحوث.

تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات الموضوع أو المشكلة⁴.

¹ طه عبد العاصي نجم: مناهج البحث العلمي، دار كلمة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2015، ص 287.

² المرجع نفسه: ص 288.

³ محمد عبيدات، ومحمد أبو عفلة: منهجية البحث العلمي، قواعد و مراحل التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 73.

⁴ رشدي زروتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 134.

و قد إعتدنا في موضوع دراستنا على إستمارة إستبيان و تنوعت الأسئلة من أسئلة مغلقة و هي أسئلة محدودة الإجابة يترك فيها للمبحوث حرية الإختيار¹ إلى أسئلة مغلقة مفتوحة و هي الأسئلة تصاحبها مجموعة من الإجابات الإختيارية و تضمنت أسئلة الإستمارة على أربع محاور كما يلي

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة.

المحور الثاني: و يتضمن أسئلة حول عناصر و شروط التفاوض المعتمدة داخل المؤسسة، و تقدر أسئلة هذا المحور ب 8 أسئلة.

المحور الثالث : و يتضمن هذا المحور أسئلة تتعلق بتقنيات الإتصال اللفظية و غير اللفظية المستخدمة في الحوار أثناء التفاوض، و تقدر عدد أسئلة هذا المحور ب 08 أسئلة.

المحور الرابع : يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة حول الأساليب الإقناعية المستخدمة من خلال الطرف المفاوض، و تقدر أسئلة هذا المحور ب 06 أسئلة.

و بعد إنجاز و تنظيم أسئلة الإستمارة و محاورها ثم عرضها على أساتذة بقسم علوم الإتصال بجامعة سكيكدة و هم كل من "أ_شكري عادل، أ_لعمش فاطمة، أ_مولود حلوط، أ_حكوش" قصد تحكيمها و معرفة جوانب النقص فيها و من ثم أخذ ملاحظاتهم القيمة قبل ضبط الإستمارة و طبعا و توزيعها بشكلها النهائي، بعدها قمنا بطباعة الإستمارة و توزيعها على أفراد مجتمع البحث.

المقابلة:

تعتبر من أدوات البحث العلمي التي تقوم على جمع البيانات و المعلومات من الأشخاص الذين يملكوها و التي غير موثقة في أغلب الأحيان و تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين الباحث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين².

و هناك عدة مقابلات من المقابلات العلمية المختلفة إستخدامها بإختلاف الغرض من ذلك و قد إستخدمنا في هذه الدراسة المقابلة أين يقوم الباحث بتوجيه أسئلة عرضية دون أي ترتيب يراه مناسب و يرجع إختيارنا لهذا النوع من المقابلة بحكم أنها تتيح للباحث حرية المرونة في إدارة المقابلة بطريقة تسمح

¹ عقيل حسن عقيل: خطوات البحث العلمي و اجراءاته من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن الكثير لنشر وتوزيع، دن، (س)، ص 219.

² محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 158.

بالتعرف على المبحوث كما يتميز هذا الأسلوب بوجود علاقة ألفية بين الباحث و المبحوثين، فتجعله لا يحس بمناخ أو قيود المقابلة و عادة ما تكون أسئلة المقابلة غير مقننة قليلة. و قد أجرينا مقابلتين الأولى مع دلال سوامس , 5DK RA2K , RT و هي نائبة المدير في عملية إدارة الشكاوي و إطار في قسم الموارد البشرية و علاقات العمل، و المقابلة الثانية كانت مع عضو النقابة التابع لفرع توبينغ تابعة لمؤسسة سونطراك سكيكدة، سيف الدين بودرمين.

10- مجتمع البحث و العينة:

1-10 مجتمع البحث:

يقصد به تحديد و تعريف المجتمع الذي سيخضع للمعاينة . من أولى خطوات التي يجب ملاحظتها عند جمع البيانات عن طريق المعاينة و يقصد بمجتمع الدراسة، جمع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة و يمثل المجتمع الكلي للمجتمع المستهدف و يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته . كما يمكن للباحث إعتداد طريقة الدراسات الجزئية (طريقة العينة)و ذلك في حالات المجتمعات البحث ذات الأحجام الكبيرة مما يفرض على الباحث اللجوء إلى إختيار عينة من المجتمع الكلي و إخضاعها للدراسة على أساس الخروج بنتائج تطبق على مجتمع الدراسة¹. و عليه يتمثل مجتمع دراستنا في عمال مؤسسة سونطراك سكيكدة الذين يعملون بالنقابة و الإدارة . و التي يقدر عددهم ب 14عاملا

10-2 العينة :

تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع يتم إختيارها لغرض دراستها و الوصول إلى بعض إستنتاجات عن المجتمع².

نظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع الدراسة قمنا بإختيار أسلوب العينة ، نظر الإقتصار عينا على الأفراد الفاعلين في التفاوض بمؤسسة سونطراك سكيكدة ، و قد تم إختيار العينة القصية التي يقوم فيها الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية ، لا مجال فيها لصدفة ، بل يقوم هو شخصا بإنتقاء المتمثلة أكثر من غيرها ، لما يبحث عنه من معلومات و بيانات ، و هذا لإدراكه المسبق

¹ محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، مصر، ط2، دن، (س)، ص 180.

² رحيم يونس العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 182.

و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره لها و التي تمثله تمثيلا صحيحا و بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة¹ .

و عليه إختارنا عينة تتكون من - 14 مفردة و ذلك يعود لإختيار العينة القصدية لموضوع الدراسة من أعضاء في نقابة و رؤساء أقسام في الإدارات .

11- مجالات الدراسة :

لكل دراسة مجالات لا بد من تحديدها و إبرازها و هذه العملية خطوات أساسية في كل بحث علمي و لموضوع دراستنا ثلاث مجالات رئيسية هي:

المجالات البشرية:

يقصد بها الإطار البشري الذي أجريت عليه دراستنا و يشمل طاقم كل مؤسسة السونطراك سكيكدة المتمثلين في النقابة و الإدارة بمختلف أعمارهم و أجناسهم و مختلف مستوياتهم التعليمية و خبرة و الأقدمية في العمل و قد قدر عددهم ب 14 عاملا

المجالات الزمنية:

يقصد بها الفترة الزمنية التي تم إستغراقها لإنجاز دراستنا حيث تمت خلال الموسم الجامعي 2023-2024 و مرت بمراحل كما يأتي :

- المرحلة الأولى : و في هذه المرحلة تم ضبط عنوان الدراسة و إطارها المنهجي و كان ذلك بنهاية شهر ديسمبر 2023 إلى غاية منتصف شهر جانفي
 - المرحلة الثانية :تم في هذه المرحلة جمع لمادة التعليمية و صياغة الإطار النظري من منتصف شهر جانفي إلى غاية بداية شهر مارس .
 - المرحلة الثالثة : خصصت لإنجاز الدراسة الميدانية بصياغة إستمارة الإستبيان بشكلها الأولي و بعد تحكيمها و تقنينها لدى عدد من أساتذة علوم الإعلام و الإتصال بجامعة سكيكدة .
- قمنا بتوزيعها على مجتمع الدراسة وذلك إبتداءا من تاريخ 13-05-2024 و تم إسترجاع الإستمارات في حدود 15-05-2024 و تم الشروع في تفرغ البيانات و تفسيرها و إستخلاص النتائج التي توصلت إليه الدراسة لتصبح في شكلها النهائي بداية من 19-05-2024 .

¹ أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 197.

المجالات الإمكانية :

و يقصد بها المجال الجغرافي الذي يثمن فيه الدراسة و المتمثل في مقر مؤسسة سونطراك سكيكدة فرع

توبيسنغ RA2K

الإطار النظري

الفصل الأول : مهارات الإتصال

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإتصال

المطلب 1 : مفهوم الإتصال

المطلب 2 : عناصر الإتصال

المطلب 3 : وظائف الإتصال

المطلب 4 : أهمية الإتصال

المبحث الثاني: المهارة

المطلب 1 : تعريف المهارة

المطلب 2 : أنواع المهارات

المطلب 3 : خطوات إكتساب المهارة

المطلب 4 : أساليب تعلم المهارة

المبحث الثالث: أنواع المهارات الإتصالية

المطلب 1 : مهارة الحديث

المطلب 2 : مهارة الإستماع والإنصات (الإصغاء)

المطلب 3 : مهارة التفكير

المطلب 4 : مهارة إدارة الإجتماعات

المطلب 5 : مهارة التقديم والعرض

خلاصه الفصل

تمهيد:

تتعدد مهارات الإتصال ، وتتشعب بالشكل الذي يجعل من كل مهارة منها أمرا مستقلا بذاته ، له سماته وخصائصه وآلياته التي تميزه عن باقي المهارات ، بحيث أن إكتساب القائم بالعملية الإتصالية خبرة ومهارة تزيد من فعاليته ، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها ، خاصة مستخدمى الإدارة والإعلاميين إذ أن جميع المهن تستخدم الإتصال كوسيلة للتواصل وتحقيق الغايات ، وذلك من خلال ، إكتساب مهارات إتصالية تمكنه من تحقيق الفعالية ، ومن هذه المهارات ، مهارة الحديث ومهارة الإستماع ومهارة التفكير وغيرها من المهارات التي تمكنه من تحقيق التواصل الفعال مع الآخرين.

المبحث الأول : ماهية الإتصال

المطلب الأول : مفهوم الإتصال

يعرف الإتصال بأنه مجموعة الأفعال والتغيرات والأشكال التي تتم بين البشر لغرض الإبلاغ والإيحاء وإملاء العواطف والأفكار¹.

أما كروكث فإنه يعرف الإتصال بأنه " تلك العملية التي تتم بين البشر عندما يستشجيب أحدهما لرمز ما"².

هذا التعريف يظهر أن الإتصال لا يتم فقط عن طريق الكلام الشفهي أو الحوار أو عن طريق الكلام المقروء أو المكتوب ، ولكن أيضاً عن طريق الأفعال التي يمكنها أن تكون وسيلة فنية كالإستعراضات ويتم أيضاً عن طريق الأشكال كالصور والرسومات.

ويعرف أيضاً على أنه عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات³.

كما يعرف أيضاً على أنه العلاقة بين الأفراد وبدونه الحياة الإجتماعية مستحيلة فالإتصال في الأصل هو إدراك يتضمن تحويل المعلومات المقصودة للتأثير في الفرد أو الجماعة المستقلة⁴.

ويعرفه عالم الإجتماع تشارلز كولي : أن الإتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله يوجد نمو و تطور للرموز العقلية بواسطة وسائل هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان⁵.

في حين يعرفه الباحث كارل هوفلاند بأنه العملية التي ينتقل بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين⁶.

¹ - عبد الجبار منديل الفاتمي: الإعلان بين النظرية و التطبيقية, دار ليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1999, ص 52 .

² - خيرى خليل الجميلي: الإتصال و وسائله في المجتمع الحديث, المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع, الإسكندرية, مصر, ص 9 .

³ - محمد طنولي: نظريات الإتصال, مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية, القاهرة, مصر, 2001, ص 14 .

⁴ - Norbert Silmy: dictionnaire de psychologie, Iorous France 1982, P68

⁵ - شريف درويش اللبان: تكنولوجيا إتصال, مكتبة العلمي للكمبيوتر و التأثيرات الإجتماعية, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة, مصر, 2000, ص 24 .

⁶ - فضيل دليو: مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, دن, د س ن ص 18 -

المطلب الثاني: عناصر الإتصال

- المرسل (Sender): هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.
 - الرسالة (Message): هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.
 - قناة الإتصال (Channel): وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.
 - المستقبل (Receiver): وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الإتصال والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره.
 - الاستجابة (Response): هي ردة الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أو لا¹.
- يختلف تصنيف عناصر الإتصال من مؤلف لآخر فيصنفها الأستاذ محسن علي عطية كالتالي:
- المرسل : وهو مصدر الرسالة.
 - الرسالة اللغوية :وهي المحتوى الذي يريد المرسل توصيله إلى المستقبل.
 - قناة الإرسال :وهي اللغة أو الألفاظ المستعملة لنقل المحتوى من المرسل إلى المستقبل قد تكون منطوقة أو مكتوبة.
 - المستقبل : وهو الطرف الآخر المقصود بعملية الإتصال الذي يستقبل الرسالة².
 - التغذية الرجعية : وهي رد فعل المستقبل أو إستجابة للرسالة بنية الإتصال وتتمثل في السياق الذي يجري فيه الإتصال وما يحتوي من متغيرات مؤثرة في عملية الإتصال³.

¹- جابر سامية محمد: الإتصال الجماهيري و المجتمع الحديث, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1983, ص24

²- حسن علي عطية: مهارات الإتصال اللغوي و تعليمها, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2008, ص70-71 .

³- المرجع نفسه: ص 71 .

المطلب الثالث: وظائف الإتصال

- الإعلام **Information**: جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبنها في شكل أخبار وبيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لإتخاذ موقف مناسب.
- التعلّم **Education**: أي توفير المعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية والحصول على المهارات والقدرات¹.
- الإقناع والإغراء **Persuasion**: أي إثارة الجمهور وإغراءه للدخول في حلبة الإهتمامات بالمسائل العامة التي تهم الناس والمجتمع.
- المشاركة الإجتماعية: **Socialization**: أي توفير المعلومات والمعارف توضع في خدمة الجميع لتساعدهم على تحريك المجتمع².
- ووضع أيضاً جاكسون وظائف حسب الرسالة الإعلامية.
- الوظيفة الإنفعالية **énative**: تركز الرسالة على ذات المرسل وتبين مباشرة مواقفه من القضايا والأحداث والمواضيع التي يعرفها.
- الوظيفة الغذائية: تتوجه الرسالة إلى المتلقي لتنبيهه والطلب منه لتنفيذ بعض الأمور.
- الوظيفة المرجعية **Referential**: تشير الرسالة إلى محتوى معين وهي تترك المجال للمتلقي لربط ما تلقاه بما سبقه وبما سوف يأتيه.
- الوظيفة ما وراء اللغة **Metalinguistique**: تجعل الرسالة الإعلامية للغة مضمون فتصنفها وتحللها وتفصلها وتركبها وتعرف بأصولها.
- الوظيفة الوصلية **Phatique**: تتضمن الرسائل تعبير تتيح فيه للمرسل إقامة الإتصال أو قطعه.
- الوظيفة الشعرية **Poétique**: تجعل الرسالة سواء كانت شعرية أو لا نفسها محور الوصف أو درس أو تحليل.

¹ - هاشم حمدى رضا: تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية، دار الزاوية للتوزيع و النشر، الأردن، 2010، ص 94 -

. 95

² - المرجع نفسه: ص 95 .

المطلب الرابع : أهمية الإتصال

ترجع أهمية الإتصال إلى دوره الفعال في تمكن القائم بالإتصال من نقل أفكاره ومشاعره وإتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل ، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الإتصال من خلال التأثير الفعال في المستقبل لذلك يعد الأفراد الذين يجدون مهارات الإتصال اللفظي والغير اللفظي أكثر فعالية في علاقتهم مع الآخرين نتيجة قدرتهم و براعتهم على التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم ، مما ينعكس بشكل إيجابي على مسيرتهم في الحياة¹.

ويبرز القاسم أهمية الإتصال في ما يلي:

- الحاجة للارتباط بنظم المعلومات والإنترنت ، وعدم إمكانية عزل الأجهزة عن الشبكات المحلية و الشبكات واسعة النطاق لتوفير المعلومات لمن يحتاجها.
 - إعداد مختلف المنظمات على فعالية الإتصال.
 - تتيح الفرصة لإختراق الحدود المكانية وبذلك تساعد على تحديد الأخطار والتحكم بها².
- أما النمو وآخرون أبرزوا أهمية الإتصال فيما يلي :

- مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وهو ما يحتاج إلى الإتصال المستمر للتوجيه والتنسيق وتنظيم الأعمال ومتابعتها.
- التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة وضمان تدفق العمل بإنتظام بين التقسيمات الإدارية المختلفة ودفع النشاط والحيوية في أطراف المنظمة فيذوقها نبض القرارات والمعلومات في حالة جمود وتتوقف العملية الإدارية تماما.
- تركز النشاطات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وإتخاذ القرارات وتنسيق والإشراف والرقابة وتقويم الاتصالات³.

¹ - عبد الرحمان إبراهيم الشاعر: تقنية المعلومات و الإتصالات, دار تنقيف للنشر و التوزيع, الرياض, السعودية, 2004, ص158 .

² - أحمد سمير حسن: الإعلام و الإتصال الجماهيري و الرأي العام ,عالم الكتب, القاهرة, مصر, 1984, ص49 .

³ - سعيود محمد نمر و آخرين: الإدارة العامة للأسس و الوظائف, مطابع الفرزدق التجارية, الرياض, السعودية, ط6, 2006, ص376 .

المبحث الثاني: المهارة

المطلب الأول: تعريف المهارة

من المعروف أن التعريف وسيلة لتحديد المفهوم ومكوناته و سنتناول فيما يلي العديد من التعريفات للمهارة بصفة عامة في محاولة لرصد تعريف شامل وعام.

- المهارة هي القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة¹.
- المهارة تعني الخطوة أو العملية المعرفية أو الأدائية الوجدانية و العلاقة البيئية التي يمارسها الفرد من خلال قيامه بأداء أحد واجبات عمله².
- هي جوهره الأداء الذي يتغير بإنجاز كبير من العمل مع بدل مقدار من الجهد البسيط، أو هي القدرة العالية على الإنجاز سواء كان بشكل منفرد أو داخل الفريق أو ضد خصم بأداة أو بدونها³.
- تعني القدرة على عمل الشيء وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء ومنها القدرة على إستخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر⁴.
- المهارة تعرفها " سهيلة الفتلاوي " بأنها : ضرب من الأداء تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع إقتصاد في الوقت والجهد سواء كان هذا الأداء عقليا أو إجتماعيا أو حركيا⁵.
- ويعرفها أيضاً " علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان " بأنها : عملية مستمرة تتضمن قيام طرف بتحويل أفكار و معلومات معينة رسائل شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة الإتصال⁶.

¹ - فيصل محمود الغرابية: مهارات العمل الإجتماعي، دار وائل، الأردن، 2009، ص 209 .

² - سامي محمد ختاتمة، أحمد عبد اللطيف أبو السعد: علم النفس الإعلامي، دار الميسر، الأردن، 2010، ص 6 .

³ - حسين جلوب: مهارات الإتصال (الإتصال مع الآخرين): ط1 دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 81 .

⁴ - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة: ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص 202.

⁵ - سمية الفتلاوي: الكفاءات التدريبية (مفهوم، تدريب، أداء)، دار شروق للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 25 .

⁶ - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الإتصال، ط1 دار الإعمار للنشر و التوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

المطلب الثاني: أنواع المهارات

تقسم المهارات حسب طبيعتها وهي:

- **المهارات الفكرية** :وهي تلك المهارات التي يتغلب عليها الطابع الفكري والنظري ويقل فيها الطابع اليدوي و العقلي وهذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعداد خاص وفترة طويلة وخاصة في نظم التعليم الرسمية.

- **المهارات اليدوية** :وهي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعقلي أي المهارات التي تتصل بأداة العمل والمهريين ويقل فيه الطابع الفكري والنظري وهذه المهارات يمكن أن تكتسب من خلال التدريب لفترات قد تطول أو تقصر حسب طبيعة العمل الذي يتصل بهذا النوع من المهارات¹.

تقسم المهارات حسب شموليتها وهي :

- **مهارات عامة** :وهي المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة والتي غالبا ما تكون فكرية ونظرية والتي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه مع بعض التكيف لتلائم إحتياجات العمل أو أعمال معينة قد تطول قدر تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة.

- **المهارة المتخصصة** :وهي تلك المهارات التي توفر معلومات متخصصة نظرية وعلمية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو أعمال بذاتها دون غيرها وهذه المهارات قد يصعب تكيفه لتلائمه مع إحتياجات المهارات المطلوبة².

المطلب الثالث: خطوات إكتساب المهارة

يمكن إكتساب المهارة من خلال الخطوات التالية :

1- تحديد الغرض من المهارة : يتم تحديد الغرض من عملية الإتصال سواء أهداف خاصة بالفرد ، المؤسسة أو بالمجتمع ، وبناء على الأهداف نحدد المهارة التي يجب إكتسابها للأخصائي الإجتماعي أو القائم بعملية الإتصال كأن تهدف عملية الإتصال إلى توجيه الآباء المعاقين ذهنيا إلى كيفية التعامل مع الأبناء ولكي يتحقق هذا الهدف لابد للأخصائي القائم بعملية الإتصال أن يكتسب المهارة في الحوار والمهارة في التواصل مع الآخرين.

¹ - نصيف فهمي منقريوس: العملية الإشرافية بين معايير الجودة و مهارات الممارسة المهنية الإجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2013 ص 18 - 19 .

² - المرجع نفسه: ص75 .

- 2- **تجميع البيانات والمعلومات** : يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة سواء إجتماعية والنفسية والعلمية ، حيث أن لكل مهارة أسس معرفية وقواعد توجه الممارسات ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المختلفة بموضوع المهارة¹.
- 3- **تحديد مجالات الممارسة المهنية** : يجب على القائم بالإتصال تحديد المجال الذي يمارس به عملية الإتصال هناك العديد من المجالات لممارسة مهنة الخدمة ومنها المجال التعليمي والمجال الصحي.....وغيرها من المجالات ، حيث تختلف مهارات الإتصال الذي يكتسبها القائم بالإتصال وفقا لمجال الممارسة تحديد إجراءات المهارة معروف ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن يكسب المهارة فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللازم التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها فالخطوة اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات إكتساب مهارة الملاحظة أو الحوار.... وغيرها².
- 4- **التدريب على إستخدام المهارة** : يقوم المدرب بتدريب القائم بالإتصال على خطوات المهارة بحيث يتأكد من إكتسابه المهارة من خلال إختيار كيفية ممارسة المهارة عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الإختبارات و المقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالإتصال للمهارة وإدراكه لجميع خطواتها.
- 5- **ممارسة المهارة** : يقوم الممارس المهني أو القائم بالإتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدريب عليها، حيث أن جميع المعلومات عن المهارة والتدريب عليها لا يكفي الإكتساب المهارة وتتم تحت إشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ.
- 6- **تقويم إستخدام المهارة** : من خلال هذه الخطوة يتم تقويم المهارة وإجراء تعديلات عليها سواء في مضمون المهارة أو الوسائل المستخدمة فيها ، بحيث يتم تحقيق الهدف منها وهو ما يرتبط بأهداف المجال نفسه³.
- 7- **التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال إستخدام المهارة** : مهارات الاتصال تنتج من ثلاث عمليات متداخلة وهي إختيار الواعي للبناء المعرفي والمعلومات الخاصة بالمهارة ثم تفاعل هذه

¹ - نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 119 .

² - المرجع نفسه ص 120 .

³ - هيز جون، ترجمة مروان ظاهر الزعبي: مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2010، ص 69 .

المعرفة مع البناء المعرفي للممارسة ، ثم تحديد أنسب المهارات التي تسمح للممارسة بالتدخل المهني للقيام بعملية الإتصال ناجحة¹.

المطلب الرابع: أساليب تعليم المهارات

تتحدد أساليب تعليم المهارات الممارسة المهنية للخدمة الإجتماعية ومنها مهارات الإتصال المختلفة كالمهارة في الملاحظة والمهارة في التفاعل والتواصل والمهارة في المقابلة و المهارة في تكوين العلاقات وغيرها وتحدد فيما يلي:

1- **التعلم باستخدام المحاضرات :** ويقوم المدرب بعرض الجوانب المختلفة للمهارة بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لإستخدام المهارة، ويقوم بتشجيع المدربين على ممارسة المهارة في قاعة المحاضرات.

2- **إستخدام القاعات التدريبية المتخصصة :** ويتم إعداد القاعات لتستخدم للتدريب على المهارات المتنوعة كأن يتوفر بعض الأجهزة ووسائل الإتصال السمعية البصرية ، كما تصمم مقاعد هذه القاعات على شكل دائري يسمح لكل متدرب أن يرى الآخر ويرى المدرب في نفس الوقت ومن ثم تصلح للتدريب على مهارة المناقشة الجماعية و مهارة إدارة الإجتماعات.

3- **التعليم باستخدام نماذج واقعية :** يقوم المدرب بعرض النماذج المهنية التي تمت ممارستها فعلياً على المتدربين وذلك للتعرف على الخطوات التي إستخدمت في ممارستها.

4- **إعداد برنامج مهني للتدريب على المهارة :** يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريسي يشتمل على المهارة المهنية التي يسعى إلى إكتسابها لهم من خلال هذا الأسلوب يتعلم المتدربين كيفية إعداد البرنامج².

وأيضاً من أساليب تعليم المهارات أن يحتاج تدريس المهارات العلمية إلى ثلاث مراحل و هي :

التخطيط: يتم في مرحلة التخطيط ما يلي:

- تحديد نوعية المهارة الأدائية المستهدفة.
- تحليل المهارة بالتفصيل وتسجيل العمليات الخاصة بها وتسلسلها.
- إختيار طرق التدريب المناسبة لتعلم المهارة.

¹ - المرجع نفسه: ص 69 .

² - بن عامر سعيد و شركائه: إدارة الأفراد, مركز وايديسرفيس للإستشارات و التطوير, مصر, 2001 ص 109 .

- تحديد أساليب تقييم المهارة المتعلقة وإعداد وسائل التقييم المناسبة.

التدريب : تتم المهارة بطريقة النمذجة أو البيان العلمي وسرد التعليمات المنطقية والتوضيحات اللازمة من أجل جودة الأداء وتركيز الإنتباه على النقاط الأساسية و الإجراء الأكثر صعوبة ، و إتاحة الفرصة للتدريب على المهارة ، إما ككل أو على أجزاء مع التوجيه والإرشادات اللازمة وذلك من خلال معمل معد إعدادا يتلائم مع طبيعة المهارات المطلوب التدريب عليها.

التقييم : ويتم التقييم أثناء مراحل التدريب في نهايته ، وذلك من خلال تقديم التعزيز الفوري الذي يتناسب مع الأداء و أثناء التدريب ثم من خلال الحكم على الأداء النهائي ومدى إجادته أو تقييمه في ضوء المعايير المناسبة ، بما في ذلك سرعة الأداء ودقته ، وقلة الرجوع إلى التعليمات ، ويراعي تدريب المتعلم على تقييم ذاته وتقييم زملائه¹.

¹ - تغريد عمران و أخرون: المهارات الحياتية، الناشر مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 2001، ص 18 - 19.

المبحث الثالث: أنواع المهارات الإتصالية

المطلب الأول: مهارة الحديث

1- مفهوم مهارة الحديث:

هي الطريقة التي تمكن الفرد من التعامل مع غيره، وتوصيل أفكاره وأرائه بصورة لغوية مناسبة، مستعينا في ذلك بالنطق الواضح، وإستخدام الصوت المناسب، وقد تتم هذه الطريقة إما في مواجهة شخص واحد أو مواجهة مجموعة أفراد¹.

وتعني مهارة التحدث مدى قد الشخص على إكتساب المواقف الإيجابية عند إتصاله بالآخرين ويتكون موقف الحديث دائما من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأي محدد أو موضوع بعينه وهو الطرف المعني بالحديث والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية.²

2- عناصر الحديث المؤثر:

المعرفة: وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمنا بموضوعه مما يولد لدى المستمع الإستجابة الإيجابية.

الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقا للحديث عن الموضوع ويعطي هذا الحماس إنطبعا لدى المستمع بأهمية الرسالة.

الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تعمل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيدا من الثقة تتعكس في درجة تأثيره في الآخرين³.

3- شروط إلقاء الحديث الجيد :

أ. إيجاد موضوع جيد للتحديث من خلال تحديد إهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لإختيار الموضوع الملائم.

¹ - <https://www.facebook.com/permalink.php/?p=01> تاريخ الزيارة 12/02/2024. h 12:00.

² - أبو النصر مدحت: مجد مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2009 ص 80 .

³ - المرجع نفسه: ص 92 .

ب. تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث وإتجاهاته ومعتقداته ولا بد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف متحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة¹.

4- التكتيكات الفعالة في التحدث :

- التعبير الواضح.
- استخدام النماذج والأمثلة.
- الإلتباه إلى ردود أفعال الجمهور.
- القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور².

5- إرشادات مهارة الحديث :

- إختيار نغمة صوت التي تناسب موضوع الحديث.
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ.
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه.
- تنقية الحديث من المعاني الصعبة والتافهة والفارغة والتركيز على مضمونه.
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة.
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلائم مع سياق الحديث.
- استخدام الإستمالات العاطفية المنطقية وفقا لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي و الإجتماعي³.

6- أهمية التحدث:

يعد التحدث الوسيلة الأساسية للتواصل ، ويشكل أداة إتصال سريعة بين الأفراد ، والإنسان الذي يتقن مهارات التحدث ، يكون قادرا على ضبطه وإدارته ومن هنا يذهب " عطا 1990 " إلى أن أهمية التحدث تكمن فيما يلي:

¹ - المرجع السابق ذكره: ص 95 .

² - أبو سمرة محمد: الإتصال الإداري و الإعلامي, دار أسامة للنشر و التوزيع, الأردن, 2008 ص 33 .

³ - المرجع نفسه: ص 34 .

- يجعل التدريب على التحدث الإنسان معتادا على الطلاقة في التعبير عن أفكاره والقدرة على مواجهة الآخرين.
- الحياة العملية بما فيها من مواقف في حاجة ماسة إلى المنافسة وإبداء الرأي ، والإقناع ولا سبيل إلى ذلك إلا بالتدريب على الحديث الذي يمكن الفرد من التعبير عما في نفسه.
- التحدث مؤشر صادق للحكم على المتحدث ومعرفة مستواه الثقافي.
- التحدث وسيلة الإقناع ، والفهم والإفهام ما بين المتحدث والسامع.
- التحدث وسيلة لتنفيس الفرد عما يعاينيه ، لأن تعبير الفرد عن نفسه يحد من حدة المواقف التي تعترضه.
- تحدث نشاط إنساني يتيح للفرد فرصة التعامل مع الآخرين ، والتعبير عن مطالبه الضرورية.
- التحدث وسيلة ضرورية لتنفيذ العملية التعليمية في مختلف المراحل ، ولكل العاملين بالعملية التعليمية من معلم ومدير¹.

المطلب الثاني : مهارة الإستماع والإصغاء (الإنصات)

أولا : مهارة الإستماع

مفهوم مهارة الإستماع:

هي تلك العملية الذهنية والمقصود بها تحقيق رد معين ، يسعى إليه السامع ، تشترك فيه الأذن و الأصوات ، تنتقل الإحساسات الناجمة عنها ، فيحطها ويترجمها إلى دلالاتها المعنوية في ضوء المعرفة السابقة لدى المستمع ، وسياقات الحديث والموقف الذي يجري².

فالإستماع هو عملية تعرف الرموز الصوتية بالأذن والدماغ وفهم المسموع بعد تحليله وتفسير الرموز³.

و هناك تعريفات عديدة للإستماع:

¹ - عدنان بن علي بن حسن الأحمدى: واقع إستخدام الإعلام المدرسي في تنمية مهارات الإتصال اللغوي لدى تلاميذ المرحلة الإبتدائية بالمدينة المنورة، مذكرة شهادة الماجيستر في مناهج و طرق التدريس، قسم المناهج و طرق التدريس، جامعة أم القرى، لسنة 1931 ص 52 - 53 .

² - مدحت أبو النصر: مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، دار المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط2 مصر، 2012 ص 16 .

³ - حسن علي عطية: مهارات الإتصال اللغوي و تعليمها، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 208.

- هو عملية الإنصات إلى الرموز المنطوقة ثم تفسيرها.
- هو فهم الكلام و الإنتباه على الشيء المسموع.
- وهو المهارة اللغوية التي تمارس في أغلب الجوانب التعليمية ترمي إلى إنتباه المتعلمين على الشيء المسموع بقصد فهمه والتفاعل معه لتنمية الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية¹.

أنواع الإستماع :

- **الإستماع بغرض الإستيعاب :** وهو ذلك الإستماع الذي تقوم به عندما تحاول البحث عن الحقائق أو عندما تستمع إلى محاضرة.
- **الإستماع بغرض التقييم :** وهو ذلك الإستماع الذي تستخدمه عندما تحاول أن تقيم جودة الأفكار التي يقدمها لنا أحد الأشخاص خصوصا عندما يكون حديثه فيه شيء من الإقناع. فنحاول من خلال الإستماع بغرض التقييم أو تحديد نقاط القوة أو الضعف في الأفكار التي يقدمها الآخرين².
- **الإستماع بغرض التعاطف :** هذا النوع من الإستماع يتطلب منا أولا الإستماع إلى الحقائق والأفكار والمضامين التي يحاول الآخريين إخبارنا بها وثانيا أن تظهر لهم أننا قد فهمنا هذه الأفكار.
- **الإستماع بغرض الإستماع :** وهو ذلك النوع التي تقوم به بغرض الترفيه مثل الإستماع إلى قصيدة شعرية أو حديث لأطفالنا ، وهذا النوع من الإستماع نحاول من خلاله الإستماع إلى الأشياء التي نرغب أو نريد سماعها ، و قليلا ما يتم إستخدام هذا النوع في بيئة عمل لذلك لم يتم التركيز عليه³.

مراحل عملية الإستماع :

- مرحلة التعرف : وتعني إدراك المحسوسات الصوتية من حيث نظرات الأصوات والجمل ومطابقة اللفظ للمعنى.
- مرحلة التعرف والإختيار من دون حفظ.

¹ - عبد الرحمان الهاشمي, فاتن العزاوي: تدريس مهارة الإستماع من منظور واقعي, عمان, الأردن, 2005 ص 32.

² - جون هيز: مهارات التواصل بين الأفراد و العمال, ت ر, مروان طاهر الزعبي, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, الأردن, 2010 ص 101 .

³ - مرجع نفسه: ص 101.

- مرحلة التعرف وإختيار دليل يساعد على الحفظ في وقت قصير.
- مرحلة التعرف والإختيار مع اللفظ لوقت طويل إذ يؤكد السامع في هذه المرحلة فهمه ، أو إستعمال المادة التي فهمها ، أو يقوم بنشاط يستلزم إستدعاء التي تعلمها سابقاً¹.

فوائد الإستماع :

- مساعدة الإنسان على الثقة في النفس.
- بداية التواصل بشتى أنواعه.
- إتخاذ ردود الفعل وإستجابات الفرد نحو ما يسمعه.

كيفية تنمية مهارات الإستماع :

أولاً : تنميه قدرة التذكر :

ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدراً هائلاً من المعلومات ، ويتطلب عملية الإستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء إستجابة محددة .

ثانياً : الإستفادة من طبيعة البناء المعروض على الفرد :

ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة ، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين تتعامل معهم وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم.

ثالثاً : الإلتزام بقواعد المرشد للإستماع الجيد :

ويعبر الإستماع عن نصف عملية الإتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إستماع جيد مثل الإنتباه للمتحدث وتلاقي تأثير العوامل الطبيعية والنفسية و السوسولوجية والبيئية التي تؤثر على إنتباه ومتابعة التغيرات اللفظية والغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الإستنتاج أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث².

ثانياً :مهارة الإنصات (الإصغاء)

تعريف الإنصات :

يعرف بأنه إعمال العقل بكامل طاقته بكل ما تم إستقباله بإستخدام الحواس ، ويتم ذلك بمعالجة الرسالة

¹ - حسن علي عطية، مرجع سابق ذكره، ص 220.

² - الحموي شريف: مهارات الإتصال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 ص 54 .

المستقبلية ذهنياً بالتفسير والترجمة الموضوعية كمرحلة أولية يتلوها تالية من معالجة ذهنية ، بالتقييم والربط بينهما وبين غيرها من الموضوعات والأحداث ، فبناء على نتيجة هذه المعالجات تتم الإستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الإتصال¹.

أنواع الإنصات :

- **الإنصات يهدف للحصول على المعلومات :** ويتضمن هذا النوع الإستماع من أجل الحصول على الحقائق وهذا النوع لأبد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الإتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوي عليها.
- **الإنصات النقدي :** ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الإتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته وتتضح أهمية هذا النوع من الإنصات عن الإستماع إلى الرسالة الإقناعية.
- **الإنصات العاطفي :** يشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم بها الفرد في إطار الإتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشكلاته.
- **الإنصات بهدف الإستمتاع :** ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة ، قد يختار الإستماع إلى رسائل إتصالية معقدة بإستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين².

شروط عملية الإنصات :

- إثارة رغبة المتحدث في الإسترسال و الإستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية ما يقوله و الرغبة في الإستماع إليه.
- فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين إتجاه عكسي أو حكم مسبق³.

الشروط الأساسية للمنصت الجيد :

- الإنتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال.
- الإنتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الإتصالية.

¹ - محسن أبو النصر, مرجع سابق, ط1 , 2012, ص 151.

² - عبد الرحمان الهاشمي: المرجع السابق. ص 66 .

³ - المرجع نفسه, ص 83 .

- الحرص على إستيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.
- تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعني الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الإتصال ولا يريدون الإفصاح عنها.¹

المطلب الثالث: مهارة التفكير

1-تعريف مهارة التفكير :

- هي القدرة على التفكير بفعالية ، أو القدرة على تشغيل الدماغ بفعالية².
- هي عملية إدراكية يمكن إعتبارها أساسية في بنية التفكير ، تمارس عن قصد لمعالجة المعلومات³. يعرفها ويلسون على أنها تلك العمليات العقلية التي تقوم بها من أجل جمع المعلومات وحفظها أو تخزينها ، وذلك من خلال إجراءات التحليل والتخطيط والتقييم والوصول إلى الإستنتاجات و صنع القرار⁴.

2-مهارات التفكير الأساسية :

- **الملاحظة OBSERVING** :وتتمثل بفعالية الحواس وقدرتها على إسترجاع المعلومات.
- **الإستدعاء RECALLING** :و تتمثل بقدرة الفرد على إسترجاع المعلومات المخزنة في الذاكرة طويلة المدى.
- **الترمز ENCOPING** :وتعني قدرة الفرد على تخزين المعلومات في ذاكرة طويلة المدى وفق رموز معينة.
- **وضع الأهداف SETTING GOOLS** :وتتمثل بقدرة الفرد على تحديد أهدافه العامة والخاصة سواء كانت طويلة المدى أو قريبة المدى.
- **التساؤل QUESTIONING** :وتتمثل بقدرة الفرد على طرح الأسئلة وإثارة التساؤلات حول أي موضوع كان.
- **التصنيف CLASSIFICATION** :وهي قدرة الفرد على وضع الأشياء في مجموعات مختلفة تبعاً لخصائصها.

¹ - أل مساعد حصة محمد ,العقباوي أحلام عبد السميع: مهارات الإتصال و التفاعل, عالم الكتب, مصر, 2011 ص 23.

² - سعد جبر سعيد: سيكولوجية الإتصال الجماهيري, ط1, عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, جدار الكتاب العالمي, عمان, 2007 ص 27 .

³ - [https:// www. hibapress. com](https://www.hibapress.com). p 11. تاريخ الزيارة 13/02/2024: h08:05.

⁴ - [https:// reveads. m. karam com](https://reveads.m.karam.com). تاريخ الزيارة 13/02/2024: h08:10.

- المقارنة **COMPARING**: وتتمثل بقدرة الفرد على تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المتغيرات¹.
- التلخيص **SUMMARIZING**: وتتمثل بقدرة الفرد على إستخراج الأفكار الرئيسية من الموضوع.
- الإستنتاج **INFERRING**: وتتمثل بقدرة الفرد على النظر خارج حدود المعلومات المعطاة بهدف سد الثغرات فيها.
- التنبؤ **PREDICTING**: وتعني قدرة الفرد على بناء توقعات مستقبلية إستناداً إلى معرفته وخبراته السابقة.
- التطبيق **APPLYING**: تمثل بقدرة الفرد على تطبيق المعرفة السابقة في مواقف جديدة².

3- أهداف تعليم مهارات التفكير :

لا تعد عملية التفكير عملية عشوائية ، وإنما تتضمن مهارات عملية دقيقة تتوجه نحو غاية مثل في المتعلم وتتمثل فيما يلي :

- إعداد الإنسان إعداد صالحاً لمواجهة ظروف الحياة العملية التي تتشابك فيها المصالح وتزداد المطالب.
- إكتساب المتعلم المهارات التي تجعله قادراً على التفكير في تلمس الحلول التي تطرأ على حياته.
- مساعدة المتعلم على إتقان عمله في المستقبل وتغيير أثناء أداء المهنة.
- زيادة ثقة المتعلم بما يملكه من قدرات التفكير الإبداعي.
- دعم الإتجاهات الإيجابية لدى المتعلمين نحو الإبداع والتفكير الإبداعي.
- تدريب المتعلمين على تغيير نمط تفكيره وفقاً للمواقف التي تعترضه³.

4- مهارة التفكير العليا :

وتتطلب من الفرد مستوى متقدم من المعالجات العقلية والعمليات الذهنية لكي يمارسها بنجاح وفعالية وتتضمن :

¹ - محمد عودة الريماوي: علم النفس العام، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص 319 .

² - نفس المرجع: ص 319 .

³ - نفس المرجع: ص 320 .

- التفكير المنظم : يعتمد هذا النوع من التفكير على توليد أو إيجاد أكبر عدد ممكن من العناصر ، أو البدائل للموقف أو المشكلة المعروضة.
- التفكير التحليلي : ويقصد به تجزئة الموقف إلى أكبر عدد ممكن من العناصر حيث يزودها بفهم عناصر الموقف كل على حده.
- التفكير التركيبي : ويقصد به تجميع عناصر الموقف سويا ومعرفة كيفية عملها من خلال التركيز على عملية التفاعل بين العناصر وأوجه التشابه أكثر من أوجه الاختلاف.

5- التفكير عالي الرتبة :

وهو مستمد من تصنيف بلوم للأهداف المعرفية، ويفترض أن التفكير أكثر من مجرد تذكر المعلومات والمعرفة وإنما التلاعب بها أيضا ، ويمكننا هذا النوع من التفكير من فهم العالم من حولنا.

➤ مهارات التفكير حسب تصنيف بلوم :

- المعرفة :تذكر حقائق ومعارف محددة كمعرفة الأيام والأحداث.
 - الإستيعاب : تنظيم الحقائق لتصبح ذات معنى ، فهم المعلومات ، ونقل المعرفة إلى مواقف جديدة.
 - التطبيق : تطبيق المعلومات لحل المشكلات ، فهم طبيعة الأشياء إستخدام المعلومات.
 - التحليل : تفسير الأسباب لفهم طبيعة الأشياء، تحديد الأنماط ، والتعرف على المعاني الحقيقية.
 - التركيب : تحديد العلاقات و الإرتباطات من أجل إيداع أفكار جديدة ، التنبؤ بالمرجات ، إستخدام الأفكار القديمة لتوليد أفكار جديدة.
 - التقويم : الإختيار من بين عدة بدائل ، المقارنة والتمييز بين الأفكار ، قياس قيمة النظريات ، تقديم الأدلة والحجج الداعمة للموقف¹.
- التفكير الإبداعي CREATIVE THINKING** : هو طريقة جديدة لرؤية او لعمل الأشياء ، و أنه العملية التي تستخدمها عندما تأتي بفكرة جديدة قد تكون عرضية أو متعمدة ومقصودة. وهو تقديم شيء للوجود لم يكن موجودا من قبل وذلك على شكل منتج أو عملية.
- التفكير الناقد CRITICAL THINKING** :يعرفه أنيس بأنه تفكير تأملي عقلاني متعلق بما ينبغي الإيمان به أو عمله.

¹ - المرجع السابق: ص 323.

أما بير يرى بأنه عملية تحديد صحة ودقه وقيمة المعلومات والمعرفة الموجودة ويختص الناقد عددا من المهارات التي تختلف من واحد إلى آخر ومن هذه التصنيفات أودل و دانيالز: UDALL AND DANIELS حيث قسم هذه المهارات إلى ثلاث فئات:

- **مهارة التفكير الإستقرائي** : ويعد أساسا في عملية التفكير ويبدأ من الخاص إلى العام حيث ينطلق من المعلومات والملاحظات الجزئية إلى كشف الأنماط ويضع الفرضيات ثم يجربها.
- **مهارة التفكير الإستنباطي** : وهو عكس التفكير الإستقرائي إذ يبدأ من العام إلى الخاص وأحيانا من الأعلى إلى الأسفل حيث ينطلق من النظرية.
- **مهارة التفكير القيمي** : وتتمثل بقدرة الفرد إلى إصدار الأحكام وإتخاذ القرارات حول الحلول والبدائل الممكنة من سلامتها ونوعيتها إضافة إلى قدرته على إكتشاف وتحديد أخطاء الموضوع. التفكير ما وراء المعرفي :يعود مفهوم ما وراء المعرفة في أصوله إلى بداية عام وهذا المفهوم قد ظهر ضمن سياق نظرية معالجة المعلومات وبذلك يهدف إلى بناء نموذج لعمليات التحكم بالمعرفة. ويعرفها ويلسون : بأنها معرفة الفرد ووعيه بعمليات وإستراتيجيات التفكير وقدرته على تقييم وتنظيم عمليات التفكير الخاصة به ذاتيا وأنها تعلم بشأن كيف ولماذا يفعل الفرد ما يفعله¹.

المطلب الرابع : مهارة إدارة الإجتماعات

1- مفهوم مهارات إدارة الإجتماعات :

تعتبر إدارة الإجتماعات أحد مهارات الإتصال الهامة في مختلف المؤسسات والمنشآت على إختلاف أنواعها تتمثل الإجتماعات في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد لمناقشة أو دراسة أو بحث موضوع ما يهدف للوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وتحقق الهدف من الإجتماع². يعرف الإجتماع على أنه إلتقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة.

2- مظاهر الإجتماعات الفعالة:

- إيضاح الهدف من الإجتماع قبل إنعقاده.

¹ - المرجع السابق: ص 326.

² - محمد سيد فهمي: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لنديا النشر و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 206 .

- الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الإجتماع.
- وجود جدول الأعمال وتحديد وقت محدد لكل بند والتقيد بذلك.
- ضبط عملية النقاش وإقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات إضافية مفيدة ذات معنى وصلة وثيقة بموضوعات وأهداف الإجتماع.
- إختصار الدعوة والحضور في الإجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الإجتماع.
- تحقيق أهداف الإجتماع خلال فترة زمنية محددة له.
- الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة لذلك¹.

3-أنواع الإجتماعات:

- **من حيث الزمن** : يمكننا تقسيم الإجتماعات من حيث الزمن إلى إجتماعات دورية وهي التي تعقد في مواعيد محددة وثابتة على مدار العام وإجتماعات غير دورية وهي التي تعقد في مواعيد ثابتة أو غير دورية.
- **من حيث الشكل** : ويمكن تقسيم هذا النوع إلى إجتماعات تسودها شكليات و بروتوكولات معينة وهي الإجتماعات الخاصة بالنواحي السياسية خاصة ما يرتبط منها بالمشاركة الأجنبية حيث مراعاة البروتوكولات الدولية والإجتماعات غير الشكلية وهي التي لا تسودها أو تراعى فيها شكليات محددة على وجه الخصوص.
- **من حيث المستوى** : وتقسم هذه الإجتماعات إلى إجتماعات المستوى العالي ، مثل الإجتماعات التي يحضرها رئيس الدولة ، إجتماعات على مستوى الدولة ويحضرها رئيس مجلس الوزراء أو الوزراء ، أو إجتماعات على مستوى المؤسسة أو الهيئة ، وإجتماعات مغلقة وهي التي على مستوى واحد.
- **من حيث الهدف** : ومنها الإجتماعات الموجهة ، والإجتماعات الإستشارية التوافقية ، إجتماعات المتابعة².

¹ - Dale Carmegie, canment parler en public. Hachette. Paris, 1990, P 59.

² - هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته, المكتبة الجامعية, الإسكندرية, مصر, د س ن ص 303

4- كيفية إنجاز الإجتماعات:

قبل الإجتماع:

- تقرير فيما إذا كان الإجتماع ضروريا.
- هل من الممكن تحقيق الأهداف بصورة فعالة.
- حدد أهداف الإجتماع.
- أعد جدول الأعمال.
- إجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات علاقة بينود جدول الأعمال.
- وزع مقدما جدول الأعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.
- إقتصر على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعات الإجتماع.

أثناء الإجتماع:

- وضع الهدف من الإجتماع.
- أحصي الحاضرين والغائبين عن الإجتماع.
- وجه المناقشة بهدف أن تتأكد من أن الإجتماع يسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- تقيد بالموضوعات المطروحة للنقاش ، ووجه النقاش.
- لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الإجتماع.
- حدد موعد الإجتماع القادم وهدفه.

بعد الإجتماع :

- أعد محضر الإجتماع ووزعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا ، يجب أن يكون المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الإجتماع ويشمل القرارات والتوصيات الصادرة عن الإجتماع وتحديد إسناد العمل وأسماء الأشخاص الموكل إليهم هذه الإستنادات والمواعيد النهائية لإنجازها ، وكذلك سجل الموعد والزمن الذي تم تحديده لعقد الإجتماع القادم.
- تابع و أرصد ما تم إنجازه من أعمال¹.

¹ - جلوب حسين: مهارات الإتصال (الإتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010

المطلب الخامس: مهارة التقديم والعرض

من معززات تأثير الرسالة اللفظية مهارة تقديمها أو إقائها بحيث يساهم الفرد في كفاءة عملية الإتصال اللفظي عندما يمتلك القدرة والجرأة وصفاء الذهن و الإتصال بالذات ومعرفة الآخرين ، و مهارات الإتصال إلى جانب أنها موهبة فإنها كذلك مهارة مكتسبة تلعب العوامل الثقافية والإجتماعية دورا هاما في درجة إكتسابها¹.

مهارة العرض والتقديم من المهارات الأساسية في عملية التفاعل ، الإتصال ، التعليم والإشراف وغيره من العمليات التي تركز على التعامل مع الفئات المهنية التربوية والإجتماعية المختلفة.

1-العناصر الأساسية لمهارة العرض التقديمي :

- تحديد الأهداف من العرض الذي يقوم به ، ترتبط الأهداف التي تسعى إليها الأفكار المكونة لدينا من فهمنا لها و كيفية تنفيذ تلك الأفكار .
- مدى وضوح الأفكار وربطها بالأهداف التي تسعى إليها.
- الفهم الدقيق والتفصيلي للموقف المرتبط بالأهداف.
- تبسيط الهدف وكيفية الوصول إليه من خلال الموضوعات التي تعرضها على من تعامل معهم².

2-الإعداد للعرض التقديمي:

أثناء إعدادك للعرض فكر فيما يلي :

- أوجد كتابيا ووضح وإشرح شفويا : حاول أن توجز وتوضح أهم الأفكار ثم إشرح شفويا لجمهورك.
- فكر بجمهورك :يجب مخاطبة أكبر شريحة من الجمهور فبعضهم قد يكون أكثر خبرة ومعرفة بالموضوع من الآخرين.
- نظم عرضك : يجب أن يتميز العرض بالتتابع المنطقي والإنتقال الجيد بين الأفكار إبدأ عرضك بإستعراض المحتوى وتلخيص الأفكار الرئيسية في نهاية العرض.
- كن مبدعا : حاول أن تخرج عن الرتابة في العرض إستعن بالرسومات.

¹ - عبد الرحمان إبراهيم الشاعر: مهارات الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 208 .

² - نصيف فهمي منقرلوس: مرجع سابق، ص 126 .

- قم بإعداد إفتتاحية مميزة وشفهية.
- قم بإعداد نشرات تلخص العرض.
- تدرب على عرضك.
- إختتر أفضل الصور لإستخدامها كوسائل بصرية¹.

3-مهارات أثناء العرض والتقديم :

- لغة الجسد : تعتبر لغة الجسد مهمة فيفضل المشي وتحريك اليدين و إستخدام تعبيرات الوجه.
- لا تجهد جمهورك :لا تملأ الشرائح بكتابات صغيرة وطويلة أو جداول مزدوجة.
- تكلم بوضوح : إستخدم صوت مسموع ونطق صحيح ودقيق للكلمات والجمل كي يسمعها الجمهور.
- لا تقرأ عرضك بل قدمه : إستخدم ما هو مكتوب في شرائح العرض أو ورقة الملاحظة كتذكير لما يجب أن تقدمه لا تقتصر بقراءة ما هو مكتوب.
- حافظ على الإتصال البصري : إبقى على إتصال مع جمهورك.
- تكلم مع جمهورك : تكلم مباشرة مع جمهورك بين الفترة والأخرى إستمع لأسئلتهم وتجاوب مع ردود أفعالهم.
- توقف مؤقتا : بحيث تمنح نفسك وجمهورك فرصة للتفكير والمتابعة.
- أضف المرح : كلما أمكن ذلك عن طريق تعليق طريف.
- أعرف متى تتوقف : إستخدم ساعة التوقيف أي ساعة أخرى لمراقبة الوقت أثناء العرض خصص وقتا كافي لإنهاء العرض وتلخيص النقاط المهمة.
- نهاية العرض أشكر جمهورك وإفتح المجال للأسئلة إن كنت قد خططت لذلك².

¹ - منصور هالة: مرجع سابق ذكره ص 80 .

² - المرجع نفسه: ص 82.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج أن العملية الإتصالية لها دور مهم في تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الأفراد فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والخبرات التي لديهم من خلال عناصر الإتصال الأساسية ، فمن خلال مهارات الإتصال التي تتكون من مهارة الحديث والإستماع والإنصات وإدارة الإجتماعات ومهارة التقديم والعرض تتمكن المؤسسة من إعداد خطط تتماشى مع مهاراتها وأساليبها الإتصالية.

الفصل الثاني : التفاوض داخل المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول التفاوض

المطلب 1 : مفهوم التفاوض

المطلب 2 : أنواع التفاوض

المطلب 3 : أهمية التفاوض

المطلب 4 : خصائص التفاوض

المطلب 5 : عناصر ومبادئ التفاوض

المبحث الثاني : متطلبات الإعداد لعملية التفاوض

المطلب 1 : مراحل وخطوات العملية التفاوضية

المطلب 2 : شروط ومحددات العملية التفاوضية

المطلب 3 : إستراتيجيات التفاوض

المطلب 4 : معوقات التفاوض

المبحث الثالث : التفاوض الجماعي في المؤسسة

المطلب 1 : مفهوم التفاوض الجماعي

المطلب 2 : مستويات التفاوض الجماعي

المطلب 3 : أطراف التفاوض الجماعي

المطلب 4 : مهارات الإتصال التفاوضي في المؤسسة

خلاصه الفصل

تمهيد:

يطراً للمجتمع تغيرات من حولنا وتطورات سريعة وملاحقة في مختلف المجالات في ظل العالم الافتراضي، وتعدد مشكلات وضغوط الحياة المختلفة والقضايا التي يستخدم فيها الإتصال سبيلاً لإعداد الفرد على التعامل مع هذه التحديات مكتسباً مهارات تمكنه من حلها ولعل أنجح مهارة يبادر لها الفرد ، هي لغة التفاوض كمنهج للتعايش والتعامل مع الأطراف الآخرين ، كونه الطريقة الأمثل الممكن إستخدامه لمعالجة القضايا الخلافية والوصول إلى حل المشكلات وطرح الإراء التي ترضي جميع الأطراف ، والإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الأول: أساسيات حول التفاوض

إن البداية الطبيعية عن الحديث عن التفاوض هو التعريف به وتحديد مفهومه خاصة وأن هناك العديد من الممارسين للتفاوض في الحياة العلمية لا يعرفون كثيرا عنه ، حيث أن الإدراك الواعي والفهم الصحيح لمفهوم التفاوض والتعرف إلى الجوانب المتعلقة به ، تساعد على تحديد الإتجاه الصحيح الإنشاء عملية التفاوض ، لذلك كان من الضروري ذكر جميع الجوانب المختلفة للتفاوض للحصول على إطار معرفي لمفهومه ، وعليه سنقوم في هذا البحث بالتطرق إلى مفهوم التفاوض وعناصره.

المطلب الأول: تعريف التفاوض

يوجد عدة مفاهيم للتفاوض ومن بين هذه التعريفات ما يلي :

- التفاوض هو تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى إتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما¹.
- التفاوض هو عملية ديناميكية بين طرفين كل منهم يرغب في الحصول على نفس الشيء وكل منهم يقدم ما لديه من خطط تفاوضية للوصول إلى حل مرضى بين الطرفين².
- التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى إتفاق يؤدي إلى حسم قضايا نزاعية بينهم وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم ، أي أنه ينشئ على ركنين أساسيين وهما³ :
 - وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
 - وجود مصلحة نزاعية أو أكثر.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة: أصول التفاوض، ط 1 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008 ص 13 .

² - جاري كاراس: مهارات التفاوض الناجح، دار الخيرية، الجزائر، 2014 ص 5 .

³ - صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في الحياة و الأعمال، ط 1، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000 ص 23 .

عرفه كندي "kennedy" وزملائه على أنه : تلك العملية الخاصة لحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما¹.

ويرى فاولر "Fowler" أن التفاوض هو عملية متكاملة وليس مهارة واحدة وبالتالي فإن هناك مجموعة من المهارات مطلوب توفرها للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة².

وعموماً فإنه ينظر إلى التفاوض على أنه : الطريقة التي يمكن للوصول من خلالها إلى إتفاق بين أطراف معينة إليه وجود عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة وتشير طريقة إلى مجموعة من الخطوات والفشل في تأديته إحدى هذه الخطوات يكون له نهايات وعواقب غير مرضية³.

المطلب الثاني: أنواع التفاوض

التفاوض هو الوسيلة التي يعتمدها الناس لحل الخلافات الناشئة بينهم ، سواء كانت هذه الخلافات تتعلق بشراء سيارة جديدة ، أو نزاعاً على عمل ، أو شرطاً لصفقة بيع أو تحالف معقداً بين شريكين أو معاهدة سلام بين شعوب متحاربة ، بواسطة المفاوضات التفاوض كما ذكرنا سابقاً هو السعي لإقرار إتفاق من خلال الحوار .

والتفاوض أنواع نذكر أهمها :

1-التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر:

غالباً ما يحدث في حالة إختلاف توازن القوى بين الطرفين ، وفشل إحداها في إختيار الوقت المناسب للتفاوض ، أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر⁴.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس: التفاوض (مهارات و إستراتيجيات) ط1,الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع,الإسكندرية, 2001 ص 25.

² - المرجع نفسه: ص 26 .

³ - د. ناجي معلا: التفاوض الإستراتيجية و الأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي) ط2,جامعة الزيتونة الأردنية, عمان, 2000 ص 05 .

⁴ - أندرسون باربرا, إشراف أحمد بهيج: التفاوض الفعال, مكتبة الهلال الدولية للنشر و التوزيع, القاهرة, ص 28 .

2- إتحاد يحقق مصالح الطرفين:

تقوم على تساوي المكاسب تنازل مقابل تنازل أو مكسب مقابل مكسب¹.

1-المفاوضة خسارة خسارة:

هذا النوع من التفاوض لا يربح فيه طرف على حساب طرف آخر بحيث يكون لكل طرف من الأطراف جزء من الخسارة وجزء من الربح وتخرج الأطراف جميعا متراضية، وبهذا تكون كل الأطراف في حقيقة الأمر خاسرة.²

2-التفاوض الإستكشافي:

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

3-التفاوض السكيني:

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

4-التفاوض الوسيط:

يشيع في الميادين الإقتصادية والسياسية إذ يلجأ الطرفين المتصارعان إلى طرف ثالث ليكون حكما بينهما ومن سلبياته إحتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع مما يضعف النتائج المترتبة عنه³.

5-تفاوض التأثير في طرف ثالث:

وفي هذا الخصوص فإن هذا النوع من التفاوض لا يحدث من منطلق التأثير في الطرف المباشر في التفاوض، ولكن بالتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع

¹ - الأسمرى عبد العزيز بن سعيد: محاضرة بعنوان التفاوض في الحدث الأزمي، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة يافا العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 36 .

² - رود بلانتين غاليري، ترجمة معين درويش و مجد جاسم: إدارة المفاوضات (الإستراتيجيات و المهارات و الأساليب)، دار التقدم العلمي للنشر و التوزيع، الكويت، ص 38 .

³ - أندرسون باربارا: مرجع سبق ذكره، ص 29 .

من الخصم المباشر¹.

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

وقد قدم الباحث "Fred" تصنيفات لأنواع التفاوض مبنية على أهداف التفاوض الرئيسية هي كما يلي²:

1- التفاوض من أجل تمديد إتفاقيات أو عقود قائمة:

يهدف هذا النوع من التفاوض إلى إطالة أمد إتفاقيات أو الترتيبات قائمة الأطراف المعنية ، حيث أن إنتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على كلا الطرفين أو أحدهما.

2- التفاوض من أجل تطبيع علاقة:

يكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين وقد يكون ذلك بعد صراع الطرفين المتخاصمين.

3- التفاوض لتغيير أوضاع ما لصالح طرف ما:

يهدف ذلك لتشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما إلى حساب طرف آخر وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقصر والإجبار أو فرض الاستسلام.

4- التفاوض الإبتكاري:

والمقصود هنا خلق علاقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين الأطراف التفاوض.

5- مفاوضات التأثير الجانبية:

وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى إتفاق ، بل يقصد منها الحفاظ على الإتصال و استطلاع مواقف الطرف الآخر.

¹ وجيه حسن محمد: مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي، عالم المعرفة، القاهرة، ص 79 .

² - إيهاب محمد كمال: قوة التأثير، دار الحرم للتأثير، ط1 مصر، 2011، ص 120 .

المطلب الثالث: أهمية التفاوض

تعد المفاوضات من الموضوعات الواسعة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أم على مستوى المنظمات ، إذ تكاد أغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال حياتهم اليومية أو تقوم بها المنظمات خلال مسيرتها ، وتطورت المفاوضات وازدادت أهمية التفاوض بتطور العلاقات بين الافراد والمنظمات والدول وتقدمها عبر الزمن ، حتى أن بعض الكتاب طغوا على هذا العصر بعنصر التفاوض على الرغم من قدم المفاوضات وتنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين¹:

1- ضرورته:

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب وجوانب حياتنا كافة هي سلسلة من المواقف التفاوضية ، وتظهر ضرورة علم فن التفاوض ومدى الأهمية التي تستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه ، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التعرض بشأنها.

2- حتمية التفاوض:

إذ نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته بوضعه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن دراسته.

من هنا نستطيع أن نلخص مجموعه من النقاط التي تشرح أهمية التفاوض:

- أخذ التفاوض إهتمام كبير في المجالات التجارية إذ كسب الإنسان خبراته من خلال الممارسة في عملية البيع والشراء وتبادل السلع وبذلك ظهرت علوم كثيرة في الجوانب التجارية والإقتصادية ويشمل التفاوض في أهمية المهارات التي يجب إكتسابها للعاملين في هذا المجال.
- تلعب المفاوضات دورا مهما على الصعيد الدولي وتطبيق العلاقات المتبادلة في عقد إتفاقيات أو تعهدات في مجالات الإستيراد والتصدير والتبادل التجاري والثقافي والإستثمار والتسويق الدولي كافة.
- وتظهر أهمية التفاوض في الحياة العامة ، لقد أصبحت الحياة سلسلة من المفاوضات في كل من المنزل والعمل والشارع وبين الأفراد والأسرة الواحدة وبين المنظمة والنقابة والإدارة وأصحاب الأعمال المحكومة.

¹ - باربارا أندرسون: التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الإحترافي، مكتبة الهلال للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص

- وتظهر أهمية التفاوض على صعيد المنظمات إذ نجد أن المديرين يواجهون يوميا الكثير من المواقف التي تتطلب القيام بالمفاوضات الصغيرة مع العملاء والموردين وغيرهم.
 - وتعد ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل لدى المديرين لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلا من الإستثمار للوقت والجهد في أنشطة أخرى.
 - من هنا يمثل التفاوض مرحلة من مراحل أية قضية محل نزاع ، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل ، وهو أشد تأثيرا من أية وسيلة أخرى يمكن إستخدامها والمفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع و أدواته.
 - إن للتفاوض الأثر الأول في تسوية المشكلات وحل الخلافات و خنق الأزمات وإحلال الوفاق، وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة، بين الآراء والمصالح المتباينة، وبين الحقوق والواجبات¹.
- وبإختصار تكمن أهمية التفاوض بإعتباره وسيلة من وسائل الصراع التي تتمثل فيما يلي:
- تهيئة فرصة للتفاوض لتوصيل طلباته للطرف المقابل والوصول إلى إتفاقية تحقق مختلف الحاجات.
 - إعطاء فكرة للطرف المقابل حول فهم طلباته بشكل أفضل.
 - إن التفاوض يعلم الشخص الكثير عن كيفية التعامل مع الآخرين وحل الصراع عن طريق المفاوضات يحصل المفاوض على تعاون وإلتزام الآخرين.
 - التفاوض يسمح ببناء علاقة جيدة لم تكن موجودة من قبل وتحسين العلاقات القائمة².

المطلب الرابع: خصائص التفاوض

للتفاوض جملة من الخصائص نسردها في الآتي:

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكن إستمرارها مرهون بإستمرار المصالح المشتركة وإنهيارها مترتبا تلقائيا على إنهيار تلك المصالح ، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط نشأة الحاجة إلى التفاوض وإستمرارها.

¹ - باربارا أندرسون: المرجع السابق، ص 103.

² - المرجع السابق: ص 103 .

- التفاوض عملية إجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الإجتماعية وتتأثر بإتجاهات المفاوضين وتتأثر فيها.
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يعرفه كل طرف من تلك القوى من حيث الموارد أيضاً من زاوية القدرة على إستخدامها بذكاء.
- تتجاوز آثار التفاوض في إعادة أبعاد ما يتم من الإتفاقات والصفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات وما إنعكس على تلك العلاقات من إنعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض بأعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعبادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً بإعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات¹.
- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي :
 - لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً.
 - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضاً وعمومياً.
 - كفاءة الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل ما وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل.
- التفاوض علم وفن في الوقت نفسه.
- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية.
- التفاوض عملية تمارس داخل النشاطات ، كلها وفي المجالات جميعها داخل أي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي أو العسكري تخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي الأنشطة والمؤسسات².

¹ - حسين أحمد الطروانة، ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة التفاوض و حل النزاعات، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 29 - 30 .

² - المرجع السابق: ص 30.

المطلب الخامس: عناصر ومبادئ التفاوض

في هذا المطلب سنتطرق إلى جزئين أساسيين للتفاوض وهما عناصر التفاوض ومبادئهم.

أولاً: عناصر التفاوض

هناك عناصر أساسية لا بد من وجودها في كل موقف تفاعلي أيا كان موضوعه، ويمكن تحليل عناصر التفاوض الرئيسية إلى¹:

1- الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل سلبيًا ، إيجابيًا ، تأثير ، وتأثر وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والإشارة والجملة والعبارة وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشري والتفاوض أيضاً موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والملائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعمليات التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه هذه العملية.

2- أطراف التفاوض :

في العادة يتم التفاوض بين طرفين ، وقد إتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بسبب الأطراف المتفاوضة وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات القضية التفاوضية.

ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية ليشمل أطراف أخرى لهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية والتي تنقسم إلى:

- **أطراف مباشرة:** وهي الأطراف التي تجلس فعلا على مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.
- **أطراف غير مباشرة :** وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لإعتبرات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض ، وهي تؤثر بالسلب أو الإيجاب على السير وتطور العملية التفاوضية .

¹ - محمد طارق: مهارات التفاوض و التعاقد الحديثة في المجالات المختلفة, ط1, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2006 ص 22 - 26.

3- القضية التفاوضية:

التفاوض أيا كان نوعه ، وأيا كان القائمين به أو أطرافه يدور حول قضية معينة أو موضوع معين، يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها والإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية وقد تكون إنسانية عامة ، أو شخصية أو إجتماعية أو إقتصادية... إلخ.

4- الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض والهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الأتي¹:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الإمتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين الأطراف.
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين.

ثانيا : مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي على الأطراف المفاوضة أن تأخذها في عين الإعتبار عند ممارسة التفاوض ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :²

1- مبدأ القدرة الذاتية :

يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم القضية التفاوضية وأبعادها ، وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض ، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر(الخصم) من حيث أنماط تفكيره وسلوكه ، كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض ومهارته في الإتصال والحوار والإقناع والتأثير والتكيف مع المواقف التفاوضية ، بصفة عامة هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

¹ - نفس المرجع: ص ص 22- 26.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس: التفاوض (إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص

2- مبدأ المنفعة:

بالرغم من وجود الإهتمامات والمصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة إلى أن كل طرف بالطبع يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

3- مبدأ الإلتزام:

يعد الإلتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض، حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية ، وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من إتفاقيات على الطرف الآخر بعد التفاوض من ناحية أخرى.

4- مبدأ العلاقة المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم ، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل ، أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى بإستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.

5- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

يعني هذا المبدأ الإلتزام بأخلاقيات التعامل مع عملية التفاوض ، فالتفاوض هو عملية إنسانية إجتماعية تتطوي على علاقات و مصالح مشتركة بالرغم من شرعية المناورات والمحاورة ، إلى أن الخداع المعتمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض ، فالمفاوض أولاً وأخيراً هو الممثل للجهة التي يتبعها.¹

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق, ص 46.

المبحث الثاني: متطلبات الإعداد لعملية التفاوض

المطلب الأول: مراحل وخطوات العملية التفاوضية

للتفاوض العلمي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج جيدة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية وإن تراكمت كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة بداية للمرحلة الثانية لها وهكذا ، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي¹ :

المرحلة الأولى: مرحلة قبل التفاوض :وتضم هذه المرحلة الخطوات التالية :

أولاً: الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

في هذه المرحلة يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها و عواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذي يتم التفاوض عنهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة كل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض ، ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحث تمهيدية لاكتشاف مزايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة بعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط إلقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الإتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة أو الإتفاق بين الأطراف يمثل نقطة الإرتكاز في التعامل مع هذه الدائرة ، حيث يتم التفاوض نقل المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الإتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

ثانياً : الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض ، وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين إنطباع مبدئي عنه واكتشاف

¹ - محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية و التطبيق، ط1 دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، دون النشر، ص

الإستراتيجية التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتها و جهودنا التفاوضية، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

ثالثاً: الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس على مائدة المفاوضات ، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع إقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو الحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها ، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر ، أن قبوله للتفاوض ليس من سبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن طريق إستخدام الوسائل الأخرى.

رابعاً: الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

- إختبار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع إستراتيجيات تفاوضية وإختبار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الإتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولوياتها تناول كل منهما بالتفاوض¹.
- إختيار مكان التفاوض، و تجهيزه و إعداده و جعله صالحاً و مناسباً للجلسات التفاوضية و توفير كافة التسهيلات الخاصة به.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء التفاوض:

و تضم الخطوة التالية:

بدء جلسات التفاوض الفعلية:

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

¹ - محمد محمود مصطفى: مرجع سابق, ص 37 .

- 1- إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة حيث تتناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية و داخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- 2- الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة و بصفة خاصة تجهيز المستندات و البيانات و الحجج المؤيدة لوجهات نظرنا و المعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- 3- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، و تشمل هذه الضغوط عدة عوامل و هي : الوقت ، الجهد، التكلفة، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي، الضغط النفسي.
- 4- تبادل الإقتراحات و عرض وجهات النظر إلى إيطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض و في الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة و الإنتقاء التفصيلي منها.
- 5- إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على إتخاذ قرار معين و القيام بسلوك معين يتطلب كسب القضية التفاوضية أو إحراز النصر أو الوصول إلى إتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزياتها.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التفاوض:

و تضم الخطوة التالية :

الوصول إلى الإتفاق الختامي و توقيعه:

لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة أو ملزمة للطرفين المتفاوضين، و يجب الإهتمام بأن تكون الإتفاقية شاملة و تفصيلية تحتوي على كل الجوانب و تراعى فيها إعتبرات الشكل و المضمون و من حيث جودة و صحة و دقة إختيار الألفاظ و التعبيرات بحيث لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي.¹

المطلب الثاني : شروط إعداد العملية التفاوضية

لكي يكون التفاوض ناجحا يجب أن يتوفر له عدة شروط لأن التفاوض هو محصل التفاعل عوامل مختلفة متغيرة و ثابتة حتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين الذي يعتمد على القدرة و الرغبة لدى الفرد المفاوض، و يتم تحقيق القدرة التفاوضية من خلال حسن إختيار الأفراد اللذين تتوفر لديهم القدرات و الخصائص و المؤهلات الطبيعية بالإضافة إلى تعميلهم و تدريبهم لإكتساب الخبرة

¹ - محمد محمود مصطفى: المرجع السابق، ص 38 - 39 .

بالإحتكاك و ممارسة التفاوض، أما عناصر الرغبة فهو عنصر يتصل بدوافع و مدركات و الجوانب النفسية للفرد المفاوض و الذي يتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنويات هذا الفرد و حل مشاكله و تهيئته نفسيا للقيام بعملية التفاوض و الحفاض عليه و حمايته من أي مؤثرة خارجية قد تؤثر عليه قبل و أثناء العملية التفاوضية لضمان الصفاء الذهني و التوازن العصبي و الإلتزان العاطفي حتى يستطيع إدارة العملية التفاوضية بنجاح و تحقيق الهدف المطلوب¹.

و تتمثل أهم شروط العملية التفاوضية في²:

أولا: القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة و التفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض و إطار الحركة المسموح له بالسير فيه و عدم تعديه أو إختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن ؟
 - من خصمنا ؟
 - ماذا نريد ؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
 - هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة ؟
 - أم يتعين أن نحققه على دفعات و تجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
 - إذا كان ذلك يسير، ما هي تلك الأهداف المرحلية و كيفية تحقيقها ؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم و أدوات و وسائل و أفراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟
- و بناءا على هذه المعلومات يتم وضع برنامج للتفاوض محدد المهام و محدد الأهداف و تتاح له الإمكانيات و توفر له الموارد.

¹ - جمال حواش: التفاوض في الأزمات و المواقف الطارئة، إيتراك للطباعة و النشر، مصر، 2005، ص 44 .

² - محمد أحمد عبد القادر، إبراهيم أحمد مهارات: التفاوض، دار التعليم الجامعي، مصر، 2016 ص 27 .

ثالثا: القدرة التفاوضية

يتصل هذا الشرط أساسا بإعطاء الفريق، و مدى البراعة و المهارة و الكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق و من ثم من الضروري الإهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق و هذا يأتي عن الطريق الآتي:

- الإختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد اللذين تتوفر فيهم القدرة و المهارة و الرغبة و الخصائص و المواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- الإنسجام و التوافق و التلاؤم و التكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أي إنقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب و تثقيف و حسن و تحفيز و إعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا ثم خلاله تزويدهم بكافة البيانات و المعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة و الحديثة لأداء الفريق المفاوض و لأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية و غير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية¹.

رابعا: الرغبة المشتركة

و يتصل هذا الشرط أساسا بتوفر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها و نزاعاتها بالتفاوض و إقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة لحل النزاع أو وضع حد له.

خامسا : المناخ المحيط

و يتصل مناخ التفاوض بجانبية أساسيين هما:

القضية التفاوضية ذاتها : و في هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة و بالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض بالإهتمام و مشاركة الأطراف المختلفة و بفعالية.

أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض : يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح و القوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره و تكون نتائجه أكثر إستقرار و تقبلا و عدالة و إحتراما بين هؤلاء الأطراف، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك

¹ - نفس المرجع: ص 28 .

تفاوض في المعنى السليم بل سيكون هناك إستسلامة لفرض رأيه و إجبار الخصم الآخر إلى تقبله و إحترامه و العمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.¹

المطلب الثالث: إستراتيجيات التفاوض

تمثل إستراتيجيات التفاوض الخطط البديلة التي سوف يستخدمها المفاوض أثناء المباريات التفاوضية لتحقيق أهداف، بينما تمثل التكتيكات العناصر الجزئية أو الخطوات التفصيلية التي تبنى عليها الإستراتيجية، ففي أثناء عملية التفاوض يحتاج المفاوض إلى إستراتيجية و تكتيكات محددة تمكنه من الوصول إلى الأهداف و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى هذين العنصرين:

أولاً: إستراتيجيات التفاوض

الإستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي و يوجهه و يحدد إتجاهاته الرئيسية و عادة ما تركز الإستراتيجية على أهداف بعيدة المدى، فهي نوع من التخطيط لوضع خطط و برامج العمل، و تمثل إجراء تنفيذياً و أسلوباً لإكتساب ميزة أو تفوق جزئي².
الإستراتيجيات العامة للتفاوض عادة ما تندرج كالاتي³:

1- إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهم على تعميق و زيادة هذا التعاون و إثماره لمصلحة كافة الأطراف و إستراتيجيات هذا المنهج هي:

أ. إستراتيجية التكامل : و هي تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح و الفوائد و الكيان القانوني أحياناً و ذلك بهدف تعظيم الإستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما و يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي

- التكامل الأمامي

- التكامل الأفقي

1 - نفس المرجع: ص 29 .

2 - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 96 .

3 - محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية و التطبيق، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، دون سنة النشر،

ب. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي : و تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا و على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض و توثيق أوجه التعاون بينهما و يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون
- الإرتقاء بدرجة التعاون

ت. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

ث. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بعدة مجالات أخرى :تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما و تعدد وسائله و تعدد مراحلها وفقا للظروف و المتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات و طاقات كل منهما و هناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية:

- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد.
- توسيع نطاق التعاون بمدة إلى مجال مكاني جديد.

1- إستراتيجية منهج الصراع

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، و تبنيهم لها و إعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا في الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يحسون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجية يعتمد على الخداع و التمويه.

أ. إستراتيجية الإنصات :و تقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

- إستنزاف وقت الطرف الآخر.
- إستنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة.
- إستنزاف أموال الطرف الآخر¹.

ب. إستراتيجية التشتيت (التفتيت) : و هي من أهم إستراتيجيات منهج التفاوض التوزيعي حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست على مائدة التفاوض، و تقوم هذه

¹ - محمد محمود مصطفى: مرجع سابق، ص 67 .

الإستراتيجية على فحص و تشخيص و تحديد أهم نقاط الضعف و القوة في طريقة فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض و تحديد إنتماءاتهم و عقائدهم و مستواهم العلمي و الفني و الطبقي و الداخلي و كل ما من شأنه أن شرائح و طبقات ، و تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها و لم نحسب حسابا له.

ت. إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :تعد العملية التفاوضية وفق لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين إذ تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنوع و التشكيل و التعديل و التبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة التفاوض.

- القدرة على الحركة السريعة و الإستجابة التلقائية و الفورية و الإستعداد الدائم للتفاوض و السيطرة على العملية التفاوضية من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع.

ث. إستراتيجية الدحر (الغزو المنتظم) :و هي إستراتيجية يتم إستخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي، وفقا لهذه الإستراتيجية يتم إستخدام التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح عملية غزو المعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها و التفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها و أن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق و تستنزف قدراته و إمكانياته¹.

ج. إستراتيجية التدمير الذات (الانتحار) :لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال و أحلام و تطلعات و هي جميعا تواجهها محددات، عقبات و مشاكل و صعوبات و كلما كانت هذه العقبات شديدة كلما إزداد يأس هذا الطرف و إحساسه بإستحالة الوصول إليها، و أنه مهما بدل من جهد فإنه لن يصل إليها و هنا عليه أن يختار بين بديلين :

¹ - نادر أحمد أبو شيخة : مرجع سبق ذكره، ص 217 .

- صرف النظر عن هذه الطموحات و الأهداف و إرتضاء ما يمكن تحقيقه منها، و إعتباره الهدف النهائي لها.
- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

ثانيا :تكتيكات التفاوض

ينظر إلى التكتيكات عموما بوصفها أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب، بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تسعى جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى الإتفاق على شروط تكون أقرب إلى وجهة نظر المفاوض، و تحقيق على الأقل أدنى هدف له أو تحقيق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب¹.

و تتعدد تكتيكات التفاوض و تختلف بتعدد المواقف التفاوضية و إختلافها بتعدد المؤثرات الداخلية في عملية التفاوض، و عليه قمنا بإستعراض أهم هذه التكتيكات المتمثلة في²:

- تكتيك كسب الثقة و الإحترام المتبادل.
- تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء الجاذب.
- تكتيك الطيب و الشرس.

المطلب الرابع : معوقات العملية التفاوضية

توجد بعض التصورات و المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض و نتائجه و أساليب ممارسته، و تعد تلك التصورات و المفاهيم و الممارسات الخاطئة إحدى المعوقات الأساسية أمام تعلم التفاوض و ممارسته كوسيلة لتعظيم المنافع و من تلك التصورات و المفاهيم الخاطئة ما يلي³ :

- التفاوض إستلام و إدعان.
- التفاوض يشمل الإكراه و الإخضاع.
- تمنح صلاحيات و سلطات أطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض.
- لا يوجد تفاوض في تقديم الأعمال الإستثمارية.

1 - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 217 .

2 - محمد الصيرفي: التفاوض، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 183 .

3 - صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في الحياة و الأعمال، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 59 .

- تأجيل جني أثمار التفاوض.
- التفاوض يتم بين الخصوم في حالات.
- قضايا التفاوض منطقية.
- التفاوض يتم دائماً على مائدة المفاوضات.
- توفير كافة البيانات و المعلومات.
- الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض.
- التفاوض هو مكسب لخسارة.
- وقت أطول للموضوعات الأهم.
- إخلاف أهمية الوقت.
- إتجاهات سلبية في التفاوض.

و كذلك من أهم معوقات التفاوض نجد ما يلي¹:

أولاً: معوقات شخصية

و تتمثل في:

- تباين الإدراك بين الأفراد.
- القصور في بعض مهارة التحدث و الكتابة و القراءة و التفكير المنطقي.
- سوء العلاقات بين التفاوض و جماعته و بين الأفراد الأخرى.
- تشويه المعلومات بقصد أو بغير قصد.
- إتجاهات المفاوضة كالإنطواء و حبس المعلومات و المبالغة و الشعور بمعرفة كل شيء و محاولته الضغط و ممارسته.

ثانياً: معوقات تنظيمية

و تتمثل في:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الإختصاصات و المسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض.

¹ - سامح عبد المطلب عامر و عملاء محمد سيد قنديل و محمد الصعيدي: إدارة التفاوض، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص40 - 41 .

- عدم وجود إدارة المعلومات و البيانات.
- عدم الإستقرار التنظيمي و التخصصي.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ثالثا :معوقات بيئية

و تتمثل في:

- اللغة و مدلولات الألفاظ.
- الموقع الجغرافي و مشكلات التواصل فيه.
- الإفراط في طلب البيانات.
- عدم وجود نشاط إجتماعي في المنطقة.
- عدم الإهتمام بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

المبحث الثالث: التفاوض الجماعي في المؤسسة

المطلب الأول: التفاوض الجماعي في القانون

إهتمت المنظمة الدولية للعمل بموضوع التفاوض الجماعي، و لكن لم يتم تعريفه إلى غاية صدور الإتفاقية رقم 154 المؤرخة في 3 جوان 1981 المتعلقة بتطوير التفاوض الجماعي المصادق عليها في الدورة السابعة و الستين لمؤتمر العمل بجنيف، إذ تنص المادة 02 منها:

يأخذ مصطلح التفاوض الجماعي في مفهوم هذه الإتفاقية كل المفاوضات التي تتم بين صاحب العمل أو تنظيم أو عدة تنظيمات للعمال من جهة ثانية، بقصد:

أ. تحديد شروط التشغيل.

ب. تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل و العمال.

ت. تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو تنظيماتهم و تنظيم أو عدة تنظيمات للعمال¹.

أما المكتب الدولي للعمال، فيعرف التفاوض الجماعي، على أنه : كل أنواع التفاوض أو المراجعة أو مجرد تبادل للمعلومات بين ممثلي الحكومات، و ممثلي المستخدمين و ممثلي العمال حول مسائل تمثل مصلحة مشتركة تتعلق بالسياسة الإقتصادية و الإجتماعية ...و يمكن أن يكون ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، و في غالب الأحيان يتمتع بهاتين سمتين، يمكن أن يكون التفاوض على مستوى وطني، على مستوى جهوي أو على مستوى المؤسسة المستخدمة، و يمكن أن يكون على مستوى مهني أو قطاعي.²

أما المشرع الجزائري، فلم يتطرق إلى تعريف التفاوض الجماعي، و لكن إعتبره من الحقوق الأساسية للعمال، و ذلك في نص المادة 05 من قانون علاقات العمال، " يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية للتفاوض الجماعي."³

كما خص الباب السادس من نفس القانون للتفاوض الجماعي، فنذكر على سبيل المثال نص المادة 132 منه، و التي جاء فيها يكون التفاوض في الإتفاقيات الجماعية بناء على أحد الطرفين المذكورين في

¹ - bureau international du travail, promotion de le négociation collective, convention numéro 145 sur la négociation collective, 1981, P 20 in.

http://www-ilo-org/wcmsp5/groups/public/...ed_dailogue/...dailogue/documents/publication/wcms-172299-Pdf.

² - CHRISTINE NOEL-LEMAITRE ,l'essentiel du droit du travail édition, Paris, 2010, P16.

³ - المادة 05 من قانون 90 - 11, مرجع سابق.

المادة 114 أعلاه، و تقوم به لجان متساوية الأعضاء للتفاوض تتكون من عدد متساوي من الممثلين النقابيين للعمال و عدد من المستخدمين ينتدبهم أولئك الذين يمثلونهم. و يختص كل واحد في التفاوض، بتعين من يمثلونه¹.

تعريف الفقه للتفاوض الجماعي:

إختلف الفقه في تعريف التفاوض الجماعي، أو المفاوضة الجماعية: جانب عرفه "المفاوضة الجماعية حق ثابت بين طرفي علاقة عمل على مستويات عدة، بهدف إستقرار العلاقات و تسوية المنازعات بوضع شروط و قواعد، و ظروف العمل تستمد قوتها الإلزامية من موافقة الأطراف عليها، و إتخاذ الإجراءات القانونية لذلك². هناك من يرى أن "المفاوضة الجماعية هي المساومة بين صاحب العمل، أو من يمثله، و بين العمال أو من يمثلهم بقصد الوصول إلى حل نزاع قائم بينهم يتعلق بشروط العمل³". جانب آخر يرى أن "المفاوضات الجماعية، حوارات و مناقشات جماعية ودية مباشرة بين العمال أو ممثليهم من جهة، و بين أصحاب الأعمال أو ممثليهم من جهة أخرى". بقصد التوصل إلى إتفاق عمل جماعي، أو تعديل أو الإنضمام إلى إتفاق قائم، يتعلق بتنظيم شروط العمل و ظروفه و علاقاته، و ذلك على مستويات متعددة وفقا لإطار قانوني ينظمها، فهي وسيلة ودية مباشرة لتنظيم شروط و ظروف و علاقات العمل في صورة جماعية ، أي كان مستوى المفاوضة في الإطار القانوني لها⁴.

يتضح في هذه التعاريف أن التفاوض الجماعي حق للعمال، و هو عبارة عن عملية تحاور و تناقش مباشرة بين العمال ، عن طريق المنظمة أو المنظمات النقابية التي تمثلهم من جهة و المستخدم أو المستخدمين أو المنظمة أو عدة منظمات نقابية ، لهم من جهة أخرى بشكل مباشر من أجل تنظيم شروط أو ظروف العمل أو الوقاية من النزاعات العملية، و تسويتها عند نشوبها، و عند نجاح عملية التفاوض يتم إفراغها في إتفاقيات جماعية للعمل، و قد يكون التفاوض ثلاثيا يشمل بالإضافة إلى الأشخاص

1 - المادة 132 من قانون 90 - 11، مرجع سابق.

2 - مصطفى أبو عمرو: علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005 ص ص 13 - 14.

3 - مصطفى أبو عمرو: مرجع سابق، ص ص 13 - 14.

4 - المادة 05 فقرة 02 من قانون 90 - 11 تنص أن التفاوض من الحقوق الأساسية للعمال .

المشار إليهم الدولة و الحكومة كطرف، كالعقد الوطني الإقتصادي الإجتماعي ل 30 سبتمبر و 01 أكتوبر. 2006¹

المطلب الثاني: مستويات التفاوض الجماعي

إن مستويات التفاوض الجماعي، تمثل إحدى صور تطور التفاوض الجماعي، فالمنازعات التي كانت تنشأ بين العمال و أصحاب العمل، بداية كانت تظهر على مستوى المؤسسة فقط، فلم يكن بإمكان الحركة النقابية بحكم ضعفها، أن يمتد نشاطها إلى عمال مؤسسات أخرى، حتى و إن كانوا يتشاركون في نفس المهنة أو النشاط الإقتصادي². لهذا ظهر نوع من اللامساواة بين مختلف العمال، رغم أنهم يمارسون نفس المهنة، فالمنظمة النقابية القوية داخل المؤسسة كانت تحصل على مزايا كثيرة لعمالها مقارنة بباقي العمال اللذين تمثلهم منظمات نقابية ضعيفة.

إلى أن ظهرت ضرورة أن تجتمع كل المنظمات النقابية على مستوى الصناعة فاتحدوا في منظمات عامة للدفاع عن كل العمال العاملين في مهنة واحدة. أستطاعت عندئذ أن تحصل على ظروف عمل أحسن و أفضل إلى كل العمال رغم إختلاف المؤسسات التي يعملون فيها.

كل هذا أدى إلى إختلاف شروط المنافسة بين أصحاب العمل، فالمؤسسات التي كانت تقدم شروط و ظروف أحسن لعمالها كانت ترتفع التكلفة الإنتاجية لديها مقارنة بالمؤسسات التي تقدم شروط و ظروف أقل نظرا لضعف الحركة النقابية داخلها، لهذا إتحد أصحاب العمل حتى يتمكنوا من توحيد شروط و ظروف العمل، و بالتالي توحيد شروط المنافسة بينهم، و العمل على مواجهة النقابات العمالية القوية خاصة بظهور التنظيمات النقابية العامة التي كانت أقوى عدد و مالا من نقابات المؤسسات³.

الأمر الذي أدى إلى ظهور التفاوض الجماعي على مستوى الصناعة، إستمر الأمر إلى أن ظهرت الإتحادات العامة لنقابات العمال و أصحاب العمل التي لم تشمل نشاطا واحدا بل شملت مختلف الأنشطة الإقتصادية، و بالتالي أدى الأمر إلى ظهور التفاوض الجماعي على المستوى الوطني،

1 - الأمانة العامة للإتحاد العام للعمال الجزائريين.

2 - الهاشمي بناني: علاقات العمل الجماعية، دراسة نظرية مقارنة، منظمة العمل العربية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 10 - 11

3 - سلامة عبد التواب عبد الحليم: المرجع السابق ذكره، ص 347 .

إنطلاقاً من مختلف هذه المستويات للتفاوض الجماعي، إنطلاقاً¹.

التفاوض على مستوى المؤسسة:

يعتبر التفاوض على مستوى المؤسسة من أقدم مستويات التفاوض الجماعي، فقط في غياب المنظمات النقابية².

ولا يزال هذا المستوى من أهم مستويات التفاوض إلى يومنا هذا لعدة أسباب منها، سهولة هذا النوع من التفاوض لمعرفة كل طرف للآخر) العمال و صاحب العمل (و المشاكل المطروحة للتفاوض أيضا معروفة و المعلومات متوفرة، لهذا نجد هذا المستوى منتشر في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان .و كذلك الدول النامية لضعف الحركة النقابية فيها، نظرا لأهمية هذا المستوى فقد أصدرت منظمة العمل الدولية عدة توصيات ضمنها المعايير الدولية الخاصة بهذا المستوى:

التوصية رقم 94 : بشأن التشاور و التعاون بين أصحاب العمل و العمال على مستوى المؤسسة³ و أهم ما نصت عليه، ضرورة إتخاذ خطوات مناسبة لتهيئة فرص التشاور و التعاون بين أصحاب العمل و العمال داخل المؤسسة في المسائل ذات الأهمية المشتركة، و التي لا تدخل في إطار إجراءات التفاوض الجماعي. و أن يتم التشاور إما إختيار أو بإتفاق الأطراف المعنية أو بموجب القوانين و الأنظمة التي تصدر لغاية إنشاء هيئات التشاور، و تحدد نطاق عملها و إختصاصاتها و تشكيلها و كيفية أداء مهامها .و تشمل مواضيع التشاور ما يتعلق بالحياة اليومية للمؤسسة و العاملين فيها، و المشكلات التي قد تشوب العلاقة بين المؤسسة و عمالها، و ما تطلبه من خدمات و معالجات توفق بين مصالح الطرفين.

التوصية رقم 129 : بشأن الإتصالات بين الإدارة و العمال داخل المؤسسة⁴، بحيث أكدت على ضرورة أن يقر كل من العمال و أصحاب العمل بأهمية إيجاد جو من التفاهم و الثقة المتبادلة في المؤسسة بإعتبار أنذاك يحقق مصلحة العمال و فاعلية المؤسسة .و يتم تحقيق جو التفاهم و الثقة عن طريق

¹ - المادة 114 من قانون 11/90 "كما تيرم بين مجموعة المستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين من جهة، و منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال، من جهة أخرى" و المادة 115 " و يمكن أن تخص فئة واحدة أو عدة فئات إجتماعية أو مهنية مستخدمة كما يمكن أن تكتسي طابعا محليا، جهويا أو وطنيا".

² - سلامة عبد التواب عبد الحليم : المرجع السابق ذكره، ص 368 .

³ - التوصية رقم 94، الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 26 جوان 1952.

⁴ - التوصية رقم 120، الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 28 جوان 1967 .

الإعلان و تبادل البيانات و المعلومات بموضوعية حول مختلف أوجه شؤون المؤسسة و الظروف الإجتماعية للعاملين فيها، ضرورة ضمان إتمام التشاور و تبادل البيانات و المعلومات بموضوعية حول مختلف أوجه شؤون المؤسسة و الظروف الإجتماعية للعاملين فيها، ضرورة إتمام التشاور و تبادل البيانات قبل إتخاذ الإدارة لقراراتها ذات الأهمية الكبرى بشرط أن لا تكون في هذا التبادل ما يضر بمصلحة أي من الطرفين.

التوصية رقم 130: المتعلقة بفحص الشكاوي في المؤسسة من أجل تسويتها¹. و أهم ما ورد فيها ضرورة إتباع الأسلوب الوقائي بخصوص شكاوي العمال التي لا تدخل في إطار المطالب الإجتماعية و أن تمثل الأسلوب الوقائي بوضع سياسة راسخة، و تضع في إعتبارها و تقديرها حقوق و مصالح العمال، و أن تمثل الأسلوب العلاجي في السعي لتسوية شكاوي العمل داخل المؤسسة نفسها وفق إجراءات فعالة و دون أن يتخذ ذلك من حق العامل في التقدم بشكواه إلى السلطات المختصة الإدارية أو القضائية مباشرة . و أن يتم وضع و تنفيذ الإجراءات الخاصة بشكاوي في المؤسسة بشكل مشترك بين العمال و أصحاب العمل

المشرع الجزائري بدوره و تكريسا لإتفاقيات و التوصيات الدولية، حدد المستوى الأول من التفاوض الذي يكون على مستوى المؤسسة². حيث بلغ عدد الإتفاقيات الجماعية للعمل على مستوى المؤسسة في الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 1992 إلى 1997 ما يقارب 1389 إتفاقية توزع بين عدة قطاعات النشاط الفلاحي 18 إتفاقية، و قطاع النشاط الصناعي 31 إتفاقية، و قطاع نشاط الأشغال العمومية و الري 33 إتفاقية، و أخيرا قطاع نشاط الخدمات 70 إتفاقية جماعية، أما الفترة الممتدة من 2008 إلى 2010 فقد عرفت إرتفاعا ملحوظا، حيث بلغت عدد الإتفاقيات الجماعية سنة 2008 إلى 2893 إتفاقية، و 13.606 إتفاق جماعي، و في سنة 2010 إرتفعت إلى 2946 إتفاقية و 13.813 إتفاق جماعي³.

¹ - التوصية رقم 130، الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 29 جوان 1967 .

² - "إتفاقية الجماعية لمؤسسة السونطراك" التي أبرمت بتاريخ 22 نوفمبر 1994 بين المديرية الوطنية لمؤسسة السونطراك من جهة و ممثلي النقابة الوطنية لعمال مؤسسة السونطراك التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين. "الإتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر" المؤرخة في 16 جويلية 2003 المبرمة بين رئيس المدير العام من جهة، و بين فدرالية عمال البريد و المواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين.

³ - المجلس الإقتصادي و الإجتماعي، لجنة علاقات العمل، تقرير حول نظام علاقات العمل في سياق التعديل الهيكلي، الدورة العامة العاشرة، أبريل 1998 ص 36 .

التفاوض على مستوى الصناعة أو المهنة:

عالجت التوصية رقم 113 بشأن التعاون و التشاور بين السلطات العامة، و منظمات أصحاب العمل و العمال على مستوى الصناعة و المستوى الوطني¹، مسألة التفاوض و أهم ما ورد فيها و جوب إتخاذ التدابير الملائمة للظروف الوطنية لتشجيع التشاور و التعاون الفعال على مستوى الصناعة و المستوى الوطني بين السلطات العامة و منظمات أصحاب العمل و العمال، و كذلك بين كل من المنظمات و العمال أنفسهم، و أن يستهدف هذا التشاور و التعاون تشجيع التفاهم المتبادل، و حسن العلاقة بين الأطراف الثلاثة، و كذلك بين طرف العمال و أصحاب العمل للنهوض بالإقتصاد و بتحسين شروط العمل و رفع مستوى المعيشة.

وقد تم تعزيز هذه المبادئ بالإتفاقية رقم 150 بشأن إدارة العمل²، التي أكدت في هذا المجال أنه على الدولة إتخاذ الترتيبات المناسبة للظروف الوطنية لتكفل القيام بهذه المشاورات و المفاوضات بين الأطراف الثلاثة أو بين ممثل العمال و أصحاب العمل، مع إمكانية إتخاذ هذه الترتيبات على مستوى قطاعات النشاط الإقتصادي و إتاحة الخدمات لأصحاب العمل و العمال، و منظماتهم، بموجب القوانين و اللوائح أو الممارسات الوطنية بقصد تشجيع قيام هذا التعاون.

إعترف المشروع الجزائري بهذا المستوى الثاني من التفاوض الذي يتم على مستوى القطاع، بحيث يكون بين مجموعة من مجموعة المستخدمين، أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين من جهة و بين منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال الأجراء من جهة أخرى، و بالتالي فهم أوسط نطاقا و شمولاً من التفاوض على مستوى المؤسسة، حيث يتجاوز المؤسسة ليشمل عدة مؤسسات و عدة مستخدمين ما دام يعملون في قطاع واحد و مهنة واحدة³، و قد بلغ عدد الإتفاقيات الجماعية للعمل في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2010، 55 إتفاقية و 93 إتفاق جماعي و إرتفعت إلى 68 إتفاقية، و 119 إتفاق جماعي على مستوى فروع النشاط الإقتصادي.

¹ - التوصية رقم 113، الصادرة عن منظمة العمل الدولية، بتاريخ 20 جوان 1960.

² - الإتفاقية 150، الصادرة عن منظمة العمل الدولية، بتاريخ 26 جوان 1978 .

³ - "الإتفاقية الجماعية الخاصة بصناديق الضمان الإجتماعي" التي أبرمت بتاريخ 25 أفريل 1994 بين كل من المدير العام لصندوق الضمان الإجتماعي للأجراء، و المدير العام للصندوق الوطني للعمال غير الأجراء، و المدير العام للصندوق الوطني للتقاعد، و المدير العام لصندوق التأمين على البطالة من جهة، و بين الفدرالية الوطنية لعمال الصندوق الضمان الإجتماعي التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين و الإتفاقية الجماعية للعمل لدواوين الترقية و التيسير العقاري المحررة في 15 جانفي 2006 .

التفاوض على المستوى الوطني:

تمت معالجة هذا المستوى من التفاوض، من خلال عدد من الإتفاقيات، أهمها:

الإتفاقية رقم 150 :

بشأن نشاط العمل، التي أكدت على الدولة إتخاذ الترتيبات المناسبة للظروف الوطنية لتكفل و تضمن قيام مشاورات و تعاون و مفاوضات بين السلطات العامة و المنظمات الأكثر تمثيلا لأصحاب العمل و العمال، أن تتخذ هذه الترتيبات على المستوى الوطني و الإقليمي و المحلي و على مستوى القطاعات الإقتصادية، إتاحة الخدمات لأصحاب العمل و العمال و منظماتهم التي تساعد على تشجيع قيام تشاور و تعاون فعال بين الأطراف الثلاث و كذلك بين طرف العمال و أصحاب العمل.

الإتفاقية رقم 144 :

بشأن المشاورات الثلاثية لتعزيز تطبيق معايير العمل الدولية، و أهم ما ورد فيها: الإلتزام بإجراء مشاورات فعالة بين ممثل الحكومات، و ممثل كل من أصحاب العمل و العمال بشأن معايير العمل الدولية. و أن تتخذ الإجراءات اللازمة للمشاورات بعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل و العمال، أن تجري المشاورات مرة كل سنة على الأقل.

التوصية رقم 113 :

بشأن التشاور و التعاون بين السلطات العامة، و منظمات أصحاب العمل، على مستوى الصناعة و المستوى

المهني، وجاء فيها: يجب أن يستهدف التشاور و التعاون لتحقيق التقدير المشترك من منظمات العمال و أصحاب العمل في المسائل ذات الأهمية المشتركة للوصول إلى حلول متفق عليها، ضمان إطلاع السلطات العامة على وجهة نظر هذه المنظمات.

تعاونهم في مجالات إعداد التشريعات التي تأثر في مصالحهم و تطبيقها، و في تشكيل و إدارة الهيئات الوطنية التي عهد إليها تنظيم المواضيع ذات العلاقة بالعمل من مختلف جوانبه، ووضع و تنفيذ المشاريع الخاصة بالتنمية الإجتماعية و الإقتصادية. أن يتم تحقيق هذا التشاور إما إختيار أو بإدارة الأطراف نفسها أو بتشجيع من السلطة العامة أو بموجب القوانين و الأنظمة، أو بجميع هذه الوسائل.

أما في الجزائر فقد إصطلح على تسمية هذا المستوى من التفاوض بالحوار الإجماعي الذي يجد مصدره في التشريع الوطني الذي يتضمن آليات لتجسيده الفعلي و تفعيله من خلال آليات التشاور و التفاوض و حل النزاعات العمالية بالطرق السلمية، ووفق ما تحدده المعايير الدولية في هذا المجال.

حيث يجمع بين الدولة الممثلة بالحكومة و منظمات أصحاب العمل، و الإجماعي مكانة هامة في تنظيم العلاقات المهنية، بإعتباره إحدى الركائز الأساسية لتطوير العلاقات المهنية و تحسينها و تحقيق السلم الإجماعي بمختلف المؤسسات الإقتصادية. و على المستوى الإقتصادي يعتبر الحوار الإجماعي أداة هامة لتحريك و تنشيط الحياة الإقتصادية، و توفير المناخ الملائم لتطوير الإنتاج و تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات الإقتصادية التي تفرضها العولمة و التنافسية الإقتصادية.

حيث بلغ عدد اللقاءات الثلاثية في الجزائر منذ بدايتها سنة 1990 إلى نهاية سنة 2013 ، 15 لقاء ثلاثيا¹. ركزت في مجملها على مسائل، التصنيف المهني و الأجور و المنح و التعويضات و المكافآت المرتبطة بالإنتاجية، و نتائج العمل و الوقاية من الخلافات الجماعية في العمل و تسويتها.

المطلب الثالث: أطراف التفاوض الجماعي

تتعدد أطراف التفاوض الجماعي، و هذا يرجع لمجموعة من العوامل، فمن ناحية هناك صفة الجماعية التي تقتضي تجمع العمال إما عن طريق النقابات أو ممثلي العمال في المنشأة أو المؤسسة و من ناحية ثانية نجد إختلاف مستوى المفاوضات، و من ناحية أخرى لا يمكن إغفال دور الحكومات في التفاوض الجماعي².

لذا فمن الممكن تحديد أطراف عملية التفاوض الجماعي فيما يلي:

الممثلون النقابيون Délégués Syndicaux :

و هم من يمثل العمال في التفاوض الجماعي، عن طريق منظماتهم النقابية، و هذا ما تصرح به المادة 02 من الإتفاقية الدولية 154 ، و تؤكد المادة 06 من الإتفاقية العربية رقم 11 حيث توجب أن يجري التفاوض على جميع المستويات مع منظمات نقابية، و يمكن أن تتولى النقابة العامة لعمال المهنة تمثيل العمال في التفاوض في حالة عدم وجود نقابة لعمال المنشأة³.

1 - أطروحة الدكتوراه بلعبدون عواد: المرجع سبق ذكره، ص 113 .

2 - نفس المرجع: ص ص 58 - 59 .

3 - يوسف إلياس: مرجع سابق، ص 106 .

ممثلوا أصحاب العمل:

يمكن أن يكون صاحب العمل شخص واحد بإعتباره طرف في عقد العمل الجماعي، كما يمكن أن يختار ممثله القانوني الذي ينوب عنه في التفاوض الجماعي، كما يمكن أن يكون أصحاب العمل مجموعة يشكلون فيما بينهم نقابة أصحاب العمل.¹
إذن فيمكن تمثيل أصحاب العمل ب:

- صاحب العمل شخصياً أو بممثله الذي يختاره للنيابة عنه في التفاوض.
- مجموعة أصحاب العمل.
- منظمة أو منظمات أصحاب العمل، و في هذه الحالة تختار هذه المنظمة أو منظمات من يمثلهم من بين أعضاء مجلس إدارتها، أو توكل مهمة التفاوض إلى ممثلين تنتدبهم لهذا الغرض.²

الدولة:

للدولة دور فعال في عملية التفاوض الجماعي، و يتجلى دورها من خلال ما أقرته مؤتمرات العمل الدولية في عدة إتفاقيات، فقد أكدت الإتفاقية الدولية رقم 87 المؤرخة سنة 1948 ، على أن يحترم العمال و أصحاب العمل و منظماتهم قوانين الدولة في ممارستهم لحقوقهم، و كذا فالدولة معنية بإتخاذ التدابير اللازمة لضمان ممارسة حقهم، كما نصت الإتفاقية الدولية رقم 151 المؤرخة سنة 1978 بشأن علاقات العمل في الخدمة العامة على أن تتخذ الإجراءات المناسبة مع الظروف الوطنية لتشجيع و تعزيز إستخدام آليات التفاوض³. و يمكن أن تكون الدولة طرف مباشر أو طرف غير مباشر في عملية التفاوض:

- 1- الدولة كطرف مباشر في عملية التفاوض : و هذا عند ممارسة الدولة، أي نشاط إقتصادي، تقوم على إثره علاقة عمل بين الدولة و هؤلاء العمال يقتضي وجود قواعد قانونية تنظم شروط و ظروف العمل، و علاقات هذه القواعد تتطلب دخول الطرف الممثل للدولة في مفاوضة جماعية.

¹ - أحلام مزارى: المشاركة العالمية فتسيير الهيئة المستخدمة, (أطروحة دكتوراه في القانون الإجتماعي) ,جامعة وهران, كلية الحقوق, 2011 ص ص 159 - 160.
² - يوسف إلياس: مرجع سابق, ص 133 .
³ - علي موزاوي: «الأسس الدولية للتفاوض الجماعي في العمل» , الحوار المتمدن, 2018 ص 1736.

2- الدولة كطرف غير مباشر في عملية التفاوض :و هذا عن طريق تسهيل إجراءات التفاوض و تحديد مستوياته، و يمكنها أحيانا أن تمارس الضغوطات على الشركاء الاجتماعيين من أجل نجاح عملية التفاوض، و ذلك بتذليل العقبات، التي قد تعترض طريق نجاحها¹.

المطلب الرابع: مهارات الإتصال التفاوضي في المؤسسة

مفهوم مهارة الإقناع:

هي عملية فكرية تشكيلية، يحاول فيها أحد الأطراف التأثير على الآخر و إخضاعه لفكرة ما، كما أنه يعتبر إتصالا مكتوبا أو شفويا أو سمعيا أو بصريا، يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الإتجاهات و الإعتقادات أو السلوك لدى طرف آخر .كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصا يقوم بعمل ما عن طريق النصح و الحجة و المنطق .و أنه فعل متعدد الأشكال يسعى لإحداث تغيير أو تأثير معين في الفرد،أو الجماعة .و هي أيضا محاولة واعية من قبل المرسل لتعديل أفكار سلوك المستقبل، عن طريق تطويع دوافع الأفراد نحو أهداف معينة .حيث يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع، و يرى البعض أنها عملية تعتمد على الدوافع الداخلية أكثر من إعتادها على المنطق، إلا أن تكامل الإثنين يؤدي إلى نتائج أفضل، كما أن إعتبار العوامل الثقافية و الإجتماعية الخاصة بالمستقبل من شأنه أن يزيد فرص إقتناعه بالرسالة الموجهة إليه .و الإقناع يتضمن في حالة نجاحه تغييرا في سلوك المستقبل².

عناصر عملية الإقناع:

التخطيط :و يعني تخطيط الفرد و إعداده للموضوع، الذي سيتم التحدث فيه قبل إجراء المحادثة، و يشمل هذا التدريب على موضوع المحادثة، و توقع إستجابات الطرف الآخر، و مراقبة ما يقال أثناء عملية التفاوض، و التفكير، فيما سيقال في الجزء الثاني من المحادثة³.

الحضور :و هو الوعي برد فعل الآخرين و إهتمامهم و المتغيرات الموقفية التي تؤثر على طريقة الفرد في التفاوض مع الآخرين.

الإهتمام بالفرد و الموقف :يعني ملاحظة الآخرين و إهتماماتهم و المتغيرات الموقفية، التي تؤثر على طريقة الفرد في التفاوض مع الآخرين.

1 - بلعبدون عواد: مرجع سابق, ص 159 .

2 - د. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات حقوق الإنسان د.ن، (م.س.ذ)، ص ص 236 - 251 .

3 - نيلي شحورر: فن التواصل و الإقناع, د.ن، (م.س.ذ) ص ص 180 - 201 .

رد الفعل :و هو أن يفكر الفرد في كل ما قيل في المحادثة بعد إتمامه، سواء ما قاله الشخص نفسه، أو ما كان ينبغي قوله الطرف الآخر.

النتائج: أي التفكير في النتائج، التي يمكن أن تترتب على ما قيل في المحادثة.¹
و يعتبر مراعاة هذه العناصر في عملية الإتصال، من العوامل الأساسية التي تقوي من قدرة الفرد على الإقناع، فالهدف من عملية الإتصال على أي مستوى هو نقل رسالة ما، و هذه الرسالة من المفروض أن تضيف معلومة ما، أو رأيا أو تنقل إتجاها معينا، أو توصل قيمة محددة، و كي تتأكد من وصول الرسالة،و الذي غالبا ما يترجم إلى تغيير في السلوك أو الإتجاه أو القيمة.

العوامل المؤثرة في عملية الإقناع:

هناك ثلاثة عوامل أساسية، تؤثر في مدى قدرة الفرد المرسل على الإقناع، و يختلف بكل ثقة كل عامل باختلاف العوامل الشخصية و الموضوعية المحيطة بعملية الإقناع، و هذه العوامل هي :
تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة إختياريا، دون ممارسة ضغوط عليه:
فممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلى إستشارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القيام بالإقناع، و لهذا يجب على القائم بالإقناع، أن يركز على مساعدة المستقبل على الهيئة الذاتية للإقناع.

تأثير الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون، أو تأثير في رغبة الإنضمام إليها:
تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد رسميا أو حتى عقليا و عاطفيا دورا قويا في التأثير على عملية الإقناع لدى المستهدف بالإقناع من إستخدام هذا الدور في التأثير على المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملائمة و إستغلال إقتناع أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة.
تأثير قيادات الرأي:

قيادات الرأي هم الأفراد ذو التأثير الذين يساعدون الآخرين و يقدمون لهم النصيحة و يتأثر بهم الأفراد أحيانا أكثر من تأثرهم بوسائل الإتصال أو الإعلام، و يمارس قادة الرأي دورا هاما في تغيير إتجاهات الأفراد، و يمكن للقائم بالإقناع أيضا إستخدام هذا الدور في التأثير على المستهدف بالإقناع.²

¹ - المرجع نفسه: ص ص 180 - 201.

² - سوزان الشوا: فن الإقناع، ص ص 80 - 58 .

الإستراتيجيات المختلفة للإقناع :

هناك عدد من الإستراتيجيات يستخدمها المرسل في محاولات تأثيره على المستقبل المستهدف بالإقناع، و هنا يتأثر إستخدام الإستراتيجية أو مجموعة الإستراتيجيات، بالصفات الشخصية للمستهدف و مدى تأثيره بنوعيات الوسائل الموجهة له، و هذه الإستراتيجيات هي :

الإعتماد على العاطفة أو المنطق أو الإستمالة:

واقع الأمر يظهر أن ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع أن نأكد على إمكانية الإعتماد عليها في هذا المجال، إلا أن درجة تأثير الإستمالة العاطفية تزيد عند إقتناع المستهدفين بالرسالة منطقي، حيث تعتمد في هذه الحالة على إستمالة دوافع الفرد إلى حد ما، و ليس أمامنا من الطريق لتحديد مدى إستخدام الإستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الإختلافات الفردية للمستهدفين، و عندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل و المستهدفين، فإن ذلك يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة أو كل مجموعة صغيرة و الأسلوب المناسب للإستخدام معها¹.

الإعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الإستمالة:

تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها، و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف، فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها، كلما زادت درجة أو قدرة التخويف فيها .و يرجع السبب في ذلك، إلى أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد، و يؤدي ذلك إلى التقليل من شأن التهديد و أهميته، أو قد يؤدي إلى الإبتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها أو التفكير بمضمونها².

البدء بالإحتياجات أو الإتجاهات الموجودة لدى المستهدف:

المرسل الذي يخاطب المستهدفين بإحتياجاتهم و يساعدهم، في تحديد الأساليب التي تحققها، تكون لديه فرصة أكبر من إقتناعهم، بدلا من أن يعمل على خلق إحتياجات جديدة لهم، و يكون الحديث أو الرسالة أكثر فعالية في إقناع المستهدفين عندما يبذلوا لهم أن وسيلة تحقيق هدف كان ليه بالفعل، بإقتناع أي فرد

¹ - أبرادنتشة سعيدة: الإستمالات الإقناعية في الإعلان المتلفز، دن، (م. س. ذ)، ص ص 208 - 204 .

² - جيمس بوج: الإقناع، الرياض، مكتبة الجريد، 2009، ص ص 19 - 13 .

للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل، أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل¹.

عرض و تحليل الآراء المتباينة للموضوع:

يؤدي عرض الجانب المؤيد لرأي المستهدفين إلى تدعيم رأيهم و التفاعل مع المتحدث المادي .الآن الرسالة تعرض جانبا واحداً من الموضوع تكون قادرة على إقناع الأفراد و دفعهم إلى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم تأكيد عليها من جانب المستهدفين .و قد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد المعارض معاً² .

ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقومها لمصادر معينة أو مراجع، و يلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر . و ذلك المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية و الأحاديث النبوية .و التي يعتبرها المستهدفون ثابتة و صادقة تسهل من عملية الإقناع .في حين أن المصادر الأخرى قد تؤدي إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعا أمامهم للإقناع³ .

درجة الوضوح أو الغموض في الرسالة:

تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين، فكلما كانت الرسالة واضحة لا تحتاج لجهود في تفسيرها و إستخلاص النتائج، أصبحت أكثر إقناعاً، إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطي الفرصة للإتجاهات المستقبلين في مقاومة الرسالة⁴ .

¹ - وليام ج. ماكولف: ترجمة و فيق مازن، فن التحدث و الإقناع، دن، (م.س.ذ)، ص ص 280 - 258 .

² - ليلي شحرور: فن التواصل و الإقناع (م .س.ذ)، ص ص 208 - 225 .

³ - مركز دعم التنمية و التأهيل المؤسسي: مهارات الإتصال و كتابة التقارير دن، (م .س.ذ)، ص ص 228 - 235 .

⁴ - د محمد بن عبد العزيز العقيل: حقيبة مهارات الإتصال، دن، (م.س.ذ)، ص ص 58 - 72 .

التركيب المنطقي لأفكار الرسالة:

إذا قدم المرسل في رسالته حججا متناقضة، فإن ذلك يكون دافعا للمستقبل لترك الرسالة المستهدف لها و عدم الإلتفات إلى الهدف منها، مهما كان نبل هذا الهدف فالحجج القوية، المنطقية المستقلة مع ذاتها، أكثر تأثير على المستمعين، و ذلك بفضل البدء بحجج قوية.¹

التأثير المتراكم و التكرار:

التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع و يمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلى تعديل الإتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع، إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق و الملل و يتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنويع، و قد إتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد، أكثر إستعدادا للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد و سبب واحد كذلك فإن الإقناع الناتج من التعرض المتراكم لموضوع أكبر من التعرض مرة واحدة.

و أخيرا فإن قوة الإقناع تأتي من سياق الكلام و مضمون الكلام الصحيح، فهما يهيئان المناخ المناسب للإقناع، حيث يجب الأخذ بعين الإعتبار الحالة التي تتم بها الحوارات موضوع المحادثات و كيفية تقديم المعلومات و الطريقة التي تنطق بها و الكلمات التي نستخدمها .و حتى الإماءات الجسدية التي تقوم بها بينما نحن نتكلم . فعندما نريد إقناع أحد فنحن نهيبئ الكلام المناسب، حتى يصبح تفكير المستهدف حقا متغيرا يتلقى إقتراحات المرسل بصدى طيب، يستطيع أن يكون ملائما لنمو البذور و تكاثرها² .

مهارة الحوار:

تأتي كلمة حوار من الكلمة اليونانية ديالوجوس و التي تتكون من شقين Dia و تعني العبر أو من خلال و Logos و التي تعني المنطق ...و لكن الحوار هو أكثر من مجرد الكلام التحدث، فهم مفهوم ذو دلالات أعمق و أكثر تعقيدا .

و تعرفه ميث ليندجرن هيلد في كتابها دليل الحوار " إن الحوار هو شكل خاص من الإتصال يسعى من خلاله المشاركون بشكل فعال لخلق مزيد من التفاهم المتبادل و من التبصر الأعمق³ .

¹ - ويليام ج ماكولاف، ترجمة و فيق مازن: فن التحدث و الإقناع، دن، (م .س .ذ)، ص ص 258 - 280 .

² - عزة محمد سلام: مهارات الإتصال، دن، (م س ذ)، ص ص 101 - 105 .

³ - عمرو خيرى عبد الله و باسم ماهر سدره و فدوى عامر: دليل تدريبي (الحوار و التفاوض و الوساطة).

1- مهارات تسيير الحوار:

من أجل تسيير الحوار، يتعين على مسيري الحوار تبني مبادئ و معتقدات بعينها بالإضافة إلى هذه المبادئ يجب إكتساب عدد من المهارات منها الإنصات النشط و إعادة الصياغة و التلخيص و الفهم و غيرها .

أ. الإنصات النشط أو الفعال:

من أجل تحسين الفهم و الثقة المتبادلين، يتعين ممارسة أسلوب الإنصات و الإستجابة التعاطفية سواء من قبل المتنازعين أو الأطراف السرحه، و يوتر الإبصار السسط فرصه للتعسير الدقيق لسائر الرساله مما يوفر إستجابة ملائمة .

إن الهدف من حسن الإنصات هو طمأنة الآخر إلى أن ما يعبر عنه يتم الإستماع إليه و إدراكه و لذلك يجب مراعاة السلوكيات التالية عند الإنصات:

التعبيرات الجسمانية :كل ثقافة لديها تعبيرات جسمانية بعضها واضح و بعضها أقل وضوحا .

- التركيز Attentiveness

- التواصل بالنظرات Eye contact

- صدق التعبير Sincerity

ب. إعادة الصياغة:

و هي أداة مهمة في تسيير الحوار فهي تساعد المتواصلين على الفهم الأفضل لبعضهم البعض و الحصول على إستجابات أكثر عمقا .

و من خصائص الصياغة الجديدة:

- إبقاء التركيز على المتحدث و ليس على القائم بالصياغة .

- يجب أن تكون تكون إعادة الصياغة أقصر من تصريح المتحدث .

- أن تعكس معنى الكلمات دو تكرارها .

- لا تقييم ولا تصدر أحكام بل تصف فحسب .

فالعادة ما يعبر أطراف النزاع عن مطالبهم بشكل لا يساعد على إستمرار عملية التفاوض بشكل سلمي و ناجح . فالهدف من إعادة الصياغة هي إبراز حاجات و المصالح التي يمكن على أساسها أن تستمر

العملية التفاوضية بشكل إيجابي .

و هناك عدة نماذج لإعادة الصياغة

أن تحاول أن تتفهم إحتياجات و مصالح الطرف الآخر بأن تجمع أسئلتك بأسلوب الإستكشاف و ليس النقد و الإفتراض .

ت. التلخيص:

و هو متشابه لإعادة الصياغة و لكنه يقلص محتوى التعليقات المتعددة التي قد تصدر على مدار عدة دقائق ، بهدف إستعراض النقاط الأساسية التي تم تداولها و بذلك يتم توصيل ما تم فهمه أثناء الحوار .

ث. التفهم:

و هو استخدام تعبيرات تؤكد للطرف الآخر أنك قد أدركت و فهمت كيف يفكر و كيف يشعر بشأن ما يريد أن يحدثك عنه .¹

عبارات ل "أنا"

إن استخدام عبارات ل "أنا " مقصودة منه أن تساعد الطرف الآخر على أن يدرك كيف تؤثر أمور معينة في النزاع عليك، فلابد من إلقاء اللوم على سلوك الطرف الآخر فتحاول أنت أن تركز على إحتياجاتك و مصالحك و مشاعرك .

- عندما يواجهك شخص بسلوك تراه ضار بحاجاتك أو مصالحك أمتنع عن بدء ردك بكلمة أنت أو توجيه اللوم .

- فكر كيف تبدأ ردك بكلمة أنا و إتبعها بكيف تشعر .

ج. صياغة الأسئلة:

طبقا لظروف الحوار نستخدم أسئلة تساعدنا على الوصول إلى مقترحات لحل النزاع، هناك ثلاث أنواع:

- أسئلة إستكشافية: و يقصد بها إعطاء الطرف الآخر مساحة للتعبير مثل: "كيف"، "لماذا".

- أسئلة توجيهية: و يقصد بها توجيه الطرف الآخر ليحدد موقفا معينا مثل: "كم"، "متى".

- أسئلة حسمية: و يقصد بها الحصول على موقف نهائي من الطرف الآخر مثل: "نعم"، "لا".

ح. إعادة تأطير الصراع:

و ذلك من خلال إعتداد أساليب تساعد في الوصول إلى حل و التعامل مع القضايا التي حددها الأطراف و في نفس الوقت طرح تساؤلات التي توجه النقاشات لإيجاد حلول مشتركة .

¹ - نفس المرجع .

خ. التمكين و التمييز :

من الأساليب التي تبرز ما يطمح إليه الحوار البناء من خلال التمكين و التمييز فنحن ندعم الأفراد المشتركين في الصراع لتحقيق ما يمكن الحصول عليه من خلال إحساسهم بالذات و الثقة بالنفس .

1- خصائص المسير الجيد :

المسير الجيد أولاً هو من يتعامل بشخصيته و يكون له حضور أخذ بنسبة 100% كما أن المسير الجيد يكون حوارياً في شكله و و فضولياً و مستكشف و منفتح و يسعى إلى التواصل و مستمع جيد للمشاركين

و للإستخدام الجيد للأدوات الحوارية مثل طرح الأسئلة الإستكشافية و الإستماع و التردد . كذلك يجب الإلتزام بالمبادئ الأربعة للحوار - الثقة و الإبتحاح و الأمانة و المساواة - من المهارات الأساسية لمسير الحوار إلى جانب المرونة و القدرة على التأمل و التأمل الذاتي فهي تشكل الإطار الذهني الذي يلتقي به المسير مع المشاركين .

2- مهارات المسير الجيد الأساسية:

الثقة:

يجب على المسير الجيد أن يكون ذو مصداقية من الثقة بين المشاركين عن طريق قدرته على الإدارة العلمية بشكل آمن حتى إذ كان سيتم معارضة آراء المشاركين فيما بعد فيعتبر المسير الجيد عن الثقة في المشاركين عن طريق التواصل بأمانة و إبتحاح .

الإبتحاح:

يتبنى المسير أسلوب الإبتحاح من خلال كونه منفتحاً على سبيل المثال بواسطة تقديم أمثلة خاصة أو بواسطة عرض خبراته الخاصة بتحديات الحوار على المشاركين .

الأمانة:

تظهر الأمانة عندما تعرف نفسك في المحادثة بأسلوب صريح عن طريق إستخدام قصة شخصية أو مثالاً الخاص ، فيجب على المسير الإعتراض بإحتمال وجود خطأ ما لديه و يستغل هذا في العملية .

المساواة:

كل شخص لديه ما يقوله أثناء الحوار بغض النظر عن الحالة أو النوع أو العرق تشترك الأطراف في الحوار على قدر المساواة كما أن الإحترام هو قيمة هامة في هذا المجال و على ذلك فإن دور المسير هو نضال من أجل المساواة كجزء من حيوية المجموعة عن طريق المشاركة بآرائك و خبراتك .

المرونة:

يجب أن تكون كمسير جيد على إستعداد دائم في ورشة العمل، يمكن أن يحدث أي شيء فيما يختص برود الأفعال المشاركين من وجهات النظر و مقاومة الحماس .
كما أن المرونة تعني، رغم إستعدادك للقيام بشيء، إلا أنك تستمر في التركيز على وجهتك و توقن أنه يوجد العديد من الطرق للوصول إلى هناك و أن الرحلة هي في أهمية الوجهة¹.

مهارة التفاوض:

مفهوم مهارة التفاوض:

بالإنجليزية *Negotiation Skills* هي عبارة عن مناقشة أو حوار لتسوية الخلافات أو التوصل إلى إتفاقيات بين طرفين أو أكثر ، فالتفاوض هو عبارة عن عمليتك أخذ و عطاء بين الطرفين مثل المشاركة في عرض عمل أو طلب من المدير لزيادة في الميزانية أو شراء أو بيع عقار، أو إغلاق عملية بيع، فكل هذه العمليات تحتاج إلى التفاوض الناجح، فالتفاوض عنصر مهم في الأعمال التجارية للشركات² .
كما تتيح مهارات التفاوض الوصول إلى حل وسط مع شخص أو طرف آخر ، و هناك العديد من المهارات تدرج تحت مظلة التفاوض بما في ذلك مهارة الإتصال و التعاون و الإقناع ، و يعتبر هذا النوع من مجموعة المهارات، مهارة بسيطة و هو شيء يمكن للأفراد العمل عليه و تحسينه بإستمرار، و و تعتمد المهارات الدقيقة التي سنحتاجها للنجاح في مكان العمل على نوع التفاوض الذي يقوم به و بيئة عملك و النتيجة التي ترغب في تحقيقها³.

المهارات الأساسية لعملية التفاوض:

الصفات الشخصية:

التفاوض عملية يمكن لكل الناس تعلمها، و لكن الناس يطبقون ما يتعلمون بطريقتهم الشخصية، أي تضل مكونات الشخصية الأساسية عنصرا هاما، في هذا السياق نستطيع أن نركز على أهم الصفات الشخصية في المفاوض فيما يلي:

التعاطف و التكامل: بمعنى تفهم وجهة نظر الطرف الآخر ، و التكامل يتضمن كل المكونات الثقافية و العاطفية للمواقف .

¹ المرجع السابق

² - important Negotiation Skills (with 12 Definition and Tips. www. mawared Platform. com 2024. 2. 2. H 22:22.

³ - نفس المرجع .

-الصبر و التحكم في الغضب دون تفريط¹

-الثقة في النفس

-التحمل و القوة

-القدرة على التفكير في ضل الضغوط

-تكامل الشخصية

القدرة على الإتصال الفعال:

من أجل وجود إتصال فعال ،يجب مراعاة الآتي:

-الإيمان بأن الإتصال هو عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أي هي تأثير الأشخاص على بعضهم البعض

-لا بد من تحديد أهداف التفاوض،مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن نفسر بها للطرف الآخر ، و الأشياء التي تثير شكوكه .

-من الأهمية أن تكون رسالة المفاوض للطرف الآخر ذات قيمة، وفق مفاهيم الطرف الآخر للأشياء ذات القيمة² .

-تذكر دائماً أن الطرف الثاني يريد الإجابة على سؤالين، هما :ما هو تأثير المفاوضات علي؟، ما هو مكسبي منها؟

-تذكر أن في المقابلة الشخصية، غالبا ما تعتبر طريقة مخاطبة ، أهم كثيرا من المعنى المراد نقله .

المهارة في طرح الأسئلة المناسبة:

للمحافظة على إستمرار الحوار ، يجب أن يكون هناك تغذية إسترجاعية من الطرف الآخر تتضمن المؤشرات التي تؤيد تلقي الرسالة ، و تساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار، و يمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الإستخدام الماهر للأسئلة إيجابية او سلبية .

فإطا كانت إيجابية، فإنها توضح طريقة تفكير و إحساس الطرف الآخر ، أما إذا كانت سلبية، فإنها تشعره بالتوتر و الحرج ، و تدفعه إلى إتخاذ موقف الدفاع ، لذلك يجب مراعاة التالي عند طرح الأسئلة:

- يجب أن يكون هدف الأسئلة التوصل إلى إتفاق ، و ليس التدخل في الموضوعات الشخصية

¹ - د. أحمد فهمي جلال: مهارات التفاوض، دن، (م. س. ذ.)، ص ص 168 - 159.

² - المرجع نفسه: ص ص 198 - 190.

- من المهم عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى القلق و التوتر للطرف الآخر
- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين، و لا تستخدم للمناورة.¹
- مهما كان المفاوض فصيحاً، فإنه غير معصوم عن الخطأ، و إنه من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه .
- التفاوض هو نوع من أنواع الحوار، و لذلك يجب على المفاوض أن يعطي للطرف الآخر وقتاً كاملاً للإشتراك في الحوار .
- يمكن للمفاوض أن يعبر عما يريد أن يقوله بعدة وسائل، و هي الكلمات، ووضع الجسم و تعبيرات الوجه، و نبرة الصوت، و التركيز على المقاطع .
- الحساسية لوقع الصمت المعبر عن الإتصال .
- من الممكن للمفاوض أن يتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالته من الطرف الآخر .
- على المفاوض أن يتعرف على مدى احترام الطرف الآخر له، و ما هي أسبابه .
- التعرف على تحذيرات الطرف الآخر، كذلك الوعي بتفضيلات و التحيزات .
- تذكر أن لغة المشاعر و الإحساسات، تكون في أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل .
- من الأهمية على المفاوض تخير الكلمات، أخذاً في الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل و العواطف .
- ليكن كلام المفاوض في حدود العلاقة، التي تربطه بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود .
- إن الإتصال الفعال، يعتمد على التفسير الجيد للرسالة فيجب شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر و يفهمه، بناء على معلوماته السابقة² .
- ينبغي أن يهدف الأسئلة إلى إقامة جو من التعاون، بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة .
- الحرص على ألا تكون الأسئلة خادمة أو المفتعلة أو عديمة القيمة،.
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف .
- من الأفضل أن تكون الأسئلة مناسبة لشخصية الطرف الآخر، و إستعداداته العامة .
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة، هو تحقيق هدف، و ليس مجرد الحصول على رد .

¹ - د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي، دن، (م س ذ) .

² - د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي، دن، (م س ذ) .

- ضرورة وجود إرتباط بين الأسئلة .

- من المعتاد أن تتميز الأسئلة باللياقة، و أحترام الطرف الآخر¹ .

أنواع الأسئلة:

الأسئلة التنفيذية: و هي الأسئلة المباشرة، التي تهدف إلى تحديد الموضوع .

الأسئلة التأكيدية: و هي الأسئلة التي تهدف إلى تأييد وجود إتفاق بين الطرفين .

الأسئلة الغير موجهة: و هي الأسئلة المفتوحة، التي لا تقبل الإجابة بنعم أو لا، و الغرض منها تشجيع الطرف الثاني على شرح الموضوع، حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول على مؤشرات يستدل بها على توجيه الحوار .

أسئلة إعادة الصياغة: الغرض منها إشعار الطرف الآخر، أنك منتبه إلى كل ما قاله، و ذلك بإعادة صياغة ما قاله في شكل سؤال .

الأسئلة المعاد توجيهها: و ذلك بأن ترد على سؤال الطرف الآخر عن رأيك في الموضوع .

أسئلة إستمرار الحوار: و الغرض منها تحفيز الطرف الثاني على الإستمرار في الكلام .

كيفية الرد على أسئلة الطرف الثاني:

يجب أن تكون الردود على أسئلة الطرف الثاني صريحة و صادقة، و تعبر عن سلامة تقدير و صواب كلام المفاوض، و بإمكانه التغاضي عن الأسئلة المحرجة، إذا كانت ثانوية أو غير متعلقة بالموضوع، أما إذا كانت الأسئلة الرئيسية لب الموضوع، فلا داعي لاتخاذ موقف الدفاع، و من الأفضل أن تكون أجابتك مختصرة، حتى يمكنك أن تنتهي منها بسرعة، و تنتقل إلى نقاط أخرى أكثر قبولاً .

و المفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ لطالما إستمرت عملية إنتقال القوة من طرف إلى آخر، فإن احتمال إستمرار التفاوض يظل قائماً² .

الإتصال غير اللفظي:

يعتبر الإتصال الغير اللفظي أو ما يسمى بلغة الجسد من أقدم طرق الإتصال التي عرفها الإنسان و هو أمر لا يمكن تحاشيه أو التهرب منه، فعندما يكف الإنسان عن الكلام فإنه لا يستطيع أن يكف عن الحركة أو عن التعبير عن ذاته بوسائل أخرى .

¹ - د. محمد بن عبد الله الشويعر، عبد بن عمر الصقهان: قواعد و مبادئ الحوار الفعال، دن، (م. س. ذ)، ص. ص 80-82 .

² - د. أحمد فهمي جلال: مرجع سابق، ص ص 301-289 .

الإتصال الغير اللفظي دائماً يكمل أو يعزز أو يفسر الإتصال اللفظي .

مفهوم الإتصال الغير اللفظي:

الإتصال الغير اللفظي أو الغير كلامي أو الغير ملفوظ أو الصامت، كلها أسماء تطلق على عملية التواصل التي تتم بطرق أخرى غير النطق، فهو العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار و المعاني بين الأفراد بدون كلمات و بإستعمال وسائل تعبيرية أخرى .

و قد ذهب " مهدي أسعد عرار " إلى أن للمعنى روافد و مجاري تغذية، منها ما هو صائت و يعني به الكلام المنطوق و منها الصامت و هو ما يعني به اللغة الصامت (الإشارات، الإيماءات)

و ذهب " إدوارد هال " أبعد من ذلك حينما أعتبر السلوك الصامت هو الأصل في حياة الإنسان مادام يشكل نسبة 90 في المئة في عالم التواصل و يعتبر عملية الإتصال الغير اللفظي وسيلة التواصل الوحيدة التي تستعمل فيها الحواس كلها سواء بطريقة جماعية أو فردية¹ .

مهارات الإتصال الغير اللفظي:

1- الوجه : الوجه أهم منطقة في جسد الإنسان على الإطلاق من خلالها يتم التواصل مع الغير إذا هو العاكس الأول لما يجول في الخاطر من مشاعر و لما يدور في الذهن من أفكار و له دور كبير في التواصل مع الآخرين و هو من أسرع الوسائل التي تنتقل المعاني من المرسل إلى المستقبل و العكس، لذلك و جب علينا التحكم في ملامح وجوهنا و تقاويلها حتى نضمن وصول الرسائل التي نرغب فيها و ليس العكس لأن المتلقي ينظر أولاً إلى وجوهنا عندما نتكلم . كما أن بالوجه العديد من الأعضاء التي يمكن أن يكون لها تأثير على الإتصال . و للوجه نوعان من العبيرات إما فطرية مثل الإبتسامة و الحزن و الغضب و غيرها و إما مكتسبة مثل الغمز بالعين و إشارة القبلة و غيرها .

2- العيون : العين لغة حساسة جدا و لا يلتفت لها إلا من كانت له دراية أو معلومات بشأن محتواها و معناها كلغة تواصل فهي تعطي إشارات تكون واضحة في حالات الخجل و لها دور بليغ و أساسي في تكوين العلاقات الإنسانية .

¹ - أحمد نقي: التواصل الغير اللفظي: المهارات و الأثر، مجلة جسور المعرفة، المجلد 09، عدد 03، جامعة لجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 10 - 06 - 2023 ص 226 - 236 .

التعبيرات باستخدام حركة العين تشمل جميع سلوكيات العين كإطالة النظر و تحاشيه و حركة الرموش و الدموع و تغيرات بؤبؤ العين و من أكثر أعضاء الجسم التي يستخدمها الأفراد لإرسال الإشارات الغير اللفظية تعبيراً عن طبيعة الموقف أو نوع العلاقة التي تربط بينهما .

3- حركة الجسم و هيأته :حركة الجسم و تشمل حركة اليدين و الكف و الكتف و الوضع الذي يتخذه الجسم و قد تكون الإشارات تأكيداً للإتصال اللفظي أو موضحة له أو مساعدة المتلقي في مضمون الرسالة و بينت بعض الأبحاث العلمية أن لليدين إتصالاً بالجسم، لذا فإن الإشارات و الوضعيات التي يقوم بها الأفراد أثناء الإتصال من خلال اليدين، تزودنا بتفاصيل جوهريّة و دقيقة عن الحالة النفسية الإنفعالية، لذلك فإن الفرد يستخدم هذه الإشارات و الحركات إما لتأكيد صحة ما يقال أو إثارة الشك أو إخفاء شعور باطني لا يرغب أن يبوح به .

4- حركة الرأس : الرأس له حركات عديدة تحمل كل واحدة منها دلالة معينة و قد أتفق الناس على مجموعة من المعاني أهمها .الرأس المنخفض يعني الخجل و الخوف و الإستسلام و الضعف، و الرأس المرفوع يعني الكبر و التعالي و اللعاء و الإباء .

هز الرأس من الأعلى إلى الأسفل : يعني الرضى و القبول و أما تحريكه من اليمين إلى الشمال يعني الرفض و التضايق¹.

5- حركة اليدين :اليدين من الأعضاء المهمة في عملية التواصل اللغوي المنطوق فلا نتصور متحدثاً يسترسل في الكلام دون أن يستعمل يديه (الأصابع، الكتفان، الذراعان) (لأن اليد إمتداد للدماغ و هي الجزء الوحيد في الجسم البشري، الذي هو دوماً تحت العينين، لذلك على المتكلم أن يراعي حركة يديه و يجعلها ملائمة لأفكاره و مقاصده ولا يتكلف في إستعمالها .

6- الحاجبان :رفع الحاجبان دلالة على التعجب و الإندهاش و المفاجأة، و إذا رفع الإنسان حاجبا واحدا فإنه يوحي بعدم تصديقه لكلام سمعه و يريد الإعتراض عنه، أما إذا قطب حاجبيه و صاحبه بإبتسامة فيدل ذلك على تعجبه من كلام سمعه دون أن يكذب قائله و أما إذا حرك حواجبه بصورة مستمرة فيدل على إنبهار مما سمه.

7- الفم :بتوظيف الفم و الشفتين فإن الإبتسامة من الإشارات المطلوبة توظيفها في المعاملات السياسية و الاجتماعية و العلمية و يميز بين نوعين من الإبتسامة، الإبتسامة قصد المجاملة و

¹ - نفس المرجع: ص 230 - 232 .

أخرى صادقة تعبر عن الفرح و السرور و من التعبيرات الأخرى للفرح و الشفاه مع الضغط عليها هي دلالة الشعور بالتوتر و القلق و فتح الفم فهو دلالة على الإندهاش .

8- كز الكتف :يعتبر الكتف إشارة واضحة على العديد من الرسائل و غالبا فهز الكتفين بطريقة بطيئة تعني عدم المعرفة و بحركة أكثر سرعة تعني الرفض أو الاعتراض .

9- المصافحة :اليد هو العضو المسؤول بالدرجة الأولى عن اللمس و تعتبر من أهم الوسائل لغة الجسد و إن الأفكار الهامة تتخذ أحيانا بناء على المصافحة و المصافحة اللائقة تبين ثقة الشخص بذاته، فالضغط على اليد و إطالة المصافحة و المحافظة على التواصل البصري معه مع الابتسام تدل على القبول و التقدير و الإهتمام بالطرف الآخر¹ .

10- وضع الجسم :إن الانطباعات الأولى تتأثر بالوضع الذي يتخذه جسم الإنسان و يوحي بعدة دلالات منها حركة الجلوس المسترضي دلالة على عدم الإكتراث و اللامبالاة، الوضع العمودي يدل على الثقة، الوقوف المنتصب يبرز الثقة، الميل إلى المستمع يبرز الإهتمام .

11- المظهر و الملابس اللائقة :عندما يدرك الإنسان بأن مظهره يبدو لائقا فإنه يشعر بالثقة و القبول و الرضى في النفس لأن المظهر يعد من خصائص شخصية الفرد، فقد ظهرت في الدراسات النفسية تأثير مظهر الشخص المستقبل، يختلف تأثير المظهر بناء على الرسائل التي ينقلها و يقدمها للمستقبل، لذلك وجب على الإنسان أن يرتدي الملابس التي تعكس الرسالة التي يقصدها، لأن الهدام و الملابس و تسريحة الشعر لا تقل أهمية عن مضمون الخطاب .

12- الصوت و نبرته :الصوت رسالة قوية و التلوين و التوزيع في درجته يجعل الكلام حيا مؤثرا في المستمعين لذلك فهو ليس خامة أو نبرة و ليس صراخا، هو علم و فن ينبغي فهمها حتى يؤدي الرسالة المرادة منه فرفع الصوت مع الإبتساما يعني الضحك و رفع الصوت للتعبير عن الغضب يصاحبه الكثير من رسائل التهديد و التخويف² .

أهمية دور الإتصال الغير اللفظي:

- يمكن الإتصال الغير اللفظي أن يلعب خمسة أدوار رئيسية و هي:

¹ - نفس المرجع: ص 233 .

² - نزار نبيل أبو منشار: فن الخطابة و مهارات تطوير الأداء الخطابي, شبكة الألوكة ص 25 .

- التكرار: حيث يعمل الإتصال الغير اللفظي على تكرار معنى الرسالة الشفهية حتى يتمكن المرسل إليه من فهم تلك الرسالة .
- التناقض: حيث يمكنه أن يعكس المعاني المتناقضة مع من يريد المرسل إصاله للمرسل إليه من أفكار و معاني .
- الإستبدال: حيث يمكن للإتصال الغير اللفظي أن يكون بديلا للرسالة الشفهية، فهي على سبيل المثال يمكن لعيون الشخص أن تنقل الرسالة حية أكثر من الكلمات .
- يكمل: أنها تضيف أو تكمل الرسالة الشفهية حيث تزيد من إضاحها و إكمال توصيل معانيها للمرسل .
- اللهجات: قد تأثر لهجة المرسل على الرسالة و صعوبة فهمها لدى المرسل إليه فيتدخل الإتصال الغير اللفظي ليزيل هذا الغموض¹ .

¹ - د. وحيد حامد عبد الرشيد: الإتصال الغير اللفظي (لغة الجسد)
WWW. ahlan mountada. com 2024 - 02 - 20 - h 11:56 PM

خلاصة الفصل:

يعتبر التفاوض الجماعي و النضال وجهين لعملة واحدة لممارسة النشاط التفاوضي و منح فرص متساوية لأصحاب العمل لتغلب على ظروف و شروط العمل و تحسين ظروفهم و ظروف عائلاتهم، و منه فإن مهارة التفاوض الجماعي جزء لا يتجزأ من ممارسة الحق النقابي للعمال و الأفراد لتجسيد و تمثيل متطلباتهم العملية في الواقع الملموس بإبراز ثقافة التفاوض و تهذيب لغة الحوار، و إقناع الأطراف بغية تحقيق المطالب المنشودة .

الإطار التطبيقي

الفصل التطبيقي

تمهيد

1 - تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية سوناطراك - سكيكدة - (فرع ثوبينع ra2k)

2- عرض و تحليل بيانات الدراسة

3- نتائج العامة الدراسة

خاتمة

تمهيد :

ان اهمية اي دراسة و دقتها تتعدى الجانب النظري المنطلقة منه ، انما تتطلب تدعيمها ميدانيا عن طريق استقصاء الحقائق ميدانيا و محاولتنا اظهار اهمية ، موضوع المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة الاقتصادية ، مركب التوبينغ المكثف ، من خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان الموجهة لعمال المؤسسة ، و لهذا تم اختيار ، الاستبيان كأداة رئيسية من جمع المعلومات المراد المتوصل ، اليها و ايضا يعطي اجابة على الالكالية المطروحة ، كما اعتمدنا على اداة الملاحظة ، و المقابلة في الاستشهاد للوصول الى الاهداف المرجوة من الدراسة .

وفي هذا الفصل سنحاول تقديم ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة مركب التوبينغ المكثف ، تم نستعرض الدراسة الميدانية بمختلف محاورها عبر جداول احصائية ، وصولا الى استعراض النتائج العامة للدراسة .

1 - تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية - مركب طوبينغ المكثف -

1-1- تعريف مركب طوبينغ المكثف :

تم تصميم مجتمع مكثفات سكيكدة المسمى ra2k لمعالجة المكثفات ، من حقول النفط التجارية لانتاج البوثان و النافتان ، الكيروسين و زيت الديزل الخفيف و الثقيل بقدرة معالجة ،مبلغ 5000000 طن / سنة الفترة تشغيل مستمرة ، مدتها 330 يوم .

انجز المشروع مجمع المكثفات المسمى ra2k ، من سلسلة من عقود البناء في المركز الصناعي لهذه المدينة ، تم توقيع العقد في عام 2005 و دخل حيز التنفيذ في عام 2009 .

المطلب الثاني : الموقع الجغرافي لمركب طوبينغ المكثف

اقيمت داخل محيط المنطقة الصناعية ، شرق منطقة سكيكدة الصناعية ، شرق المدينة و خارج النسيج الحضري ، داخل محيط المطار السابق ، وقد بنيت في عام 2005 على مساحة 45 هكتارا يتكون طاقم العمال لمركب طوبينغ المكثف من 464 عامل .

• المواقع الصناعية الرئيسية الواقعة في المنطقة المحيطة :

- ✓ مجتمع تمييع الغاز الطبيعي (gl1k) في الشمال .
- ✓ مجتمع لبلاستيك (cp1k) في الشمال الشرقي .
- ✓ بوليماد مجتمع تصنيع البولي ايثيلين عالي الكثافة في الشمال الشرقي .
- ✓ مركب تكرير البترول (ra1k) في الغرب .
- ✓ محطة تخزين النفط الخام و المكثفات (rte) في الجنوب .

1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك سكيكدة فرع الطوبينغ ra2k

شكل رقم 01: الهيكل التنظيمي المؤسسة سونطراك طوبينغ (ra2k)



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتماد على الوثائق المقدمة من طرف ادارة الشركة

اولا : قسم الامن الداخلي :

المؤسسة التي تضمن موقع و سلامة الانتاج و الانابيب و جميع ممتلكات و الصول الشركة .

ثانيا : قسم الانتاج : و يحتوي على الخدمات التالية :

- خدمة التخطيط و الجدولة
- قسم التصنيع
- خدمة التخزين
- خدمة المرافق

ثالثا : قسم الصيانة : الحفاظ على المعدات في ظروف عمل جيدة من ناحية الاداء و جودة الانتاج ، و

هناك نوعان من الصيانة :

- الصيانة التصحيحية
- الصيانة الوقائية

رابعا : القسم الفني : هذا القسم يراقب و يتحكم في جميع معدات المصفاة ، و يتكون من اربع خدمات :

- خدمة المختبر
- دائرة التفتيش
- نظام التحكم الرقمي
- قسم الدراسة

خامسا : قسم الاشغال الجديدة : يتكون هيكل وظيفة الاشغال الجديدة من الوظائف الفرعية و طاقم

العمل التاليين .

- مشتريات الوظائف الفرعية
- مهندس تخطيط
- مهندس مراقبة التكاليف
- التوثيق

سادسا : قسم ادارة بيئة السلامة الصحية : انه هيكل يضمن التطبيق الصارم للتدابير واللوائح الامنية ،

من اجل الحرص على سلامة العاملين و المنشآت من المخاطر ، ويتكون من 03 خدمات و غرفة

انتظار / موقف سيارات

□ خدمة الوقاية

□ قسم التقنيش

□ قسم الترفيه

□ خدمة الاستجابة

□ قسم البيئة

□ غرفة الاستيقاظ

سابعا : قسم نظم المعلومات و الادارة : ينقسم الى اربع خدمات :

□ قسم تكنولوجيا المعلومات

• تنظيم القسم

• قسم التوثيق و الارشيف

□ قسم ادارة الجودة

ثامنا : قسم الموارد البشرية :

□ خدمة التخطيط المهارات و ادارة المسار الوظيفي .

□ قسم التدريب

تاسعا : القسم الاداري الاجتماعي : و يحتوي على الخدمات التالية :

□ قسم ادارة شؤون الموظفين

□ قسم ادارة الرواتب

□ قسم المنافع الاجتماعية

• الخدمات الاجتماعية و الثقافية

□ قسم الرسوم المتحركة

□ القسم الرياضي

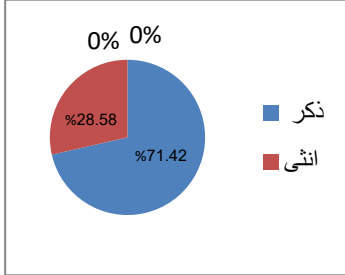
عاشرا : قسم المشتريات

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتماد على الوثائق المقدمة من طرف ادارة الشركة .

2- عرض و تحليل بيانات الدراسة

1-محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	71.42%
انثى	04	28.58%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال رقم (1) ان نسبة الذكور تقدر ب 71.42% اما نسبة الاناث تقدر ب 28.58%

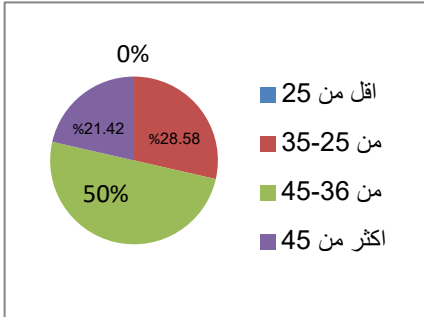
داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة

و منه نستنتج ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث في المؤسسة و هذا راجع الى طبيعة العمل في مؤسسة

سوناطراك ، و الذي يتطلب جهد و تكوين علاقات مع جميع الطاقم الاداري ، وهذا ما يكتسبه الذكور ،

اكثر من الاناث .

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25	00	00%
من 25-35	04	28.58%
من 36-45	07	50%
اكثر من 45	03	21.42%
المجموع	04	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2) الذي يمثل توزيع العينة حسب حسب العمر ان الفئة العمرية الاكثر

انتشارا في المؤسسة تتراوح ما بين (36-45) سنة بنسبة 50% و تليها نسبة 28.58% التي تشير الى

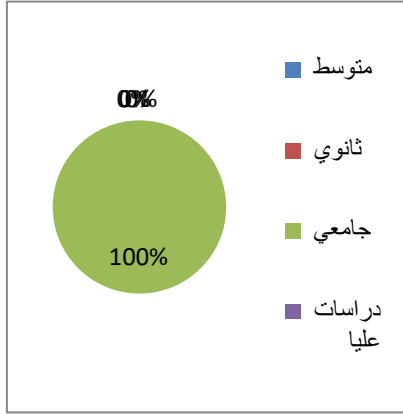
فئة من (25 الى 35) سنة ثم تليها نسبة 21.42% و التي تمثل فئة الاكثر من 45 سنة اما الفئة الاقل

من 25 فهي تمثل نسبة منعدمة 0%

و عليه نستنتج ان ان الفئة العمرية المسيطرة في المؤسسة سونطراك سكيكدة هي فئة الشباب ، كما ان هذه الفئة تعكس قوتها و قابليتها للعمل لما تتميز به من مهارات و نشاط مما ينعكس با لشكل الايجابي على المؤسسة لتحقيق اهدافها .

جدول رقم (3) : جول يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	%00
ثانوي	00	%00
جامعي	100	%100
دراسات عليا	00	%00
المجموع	14	%100

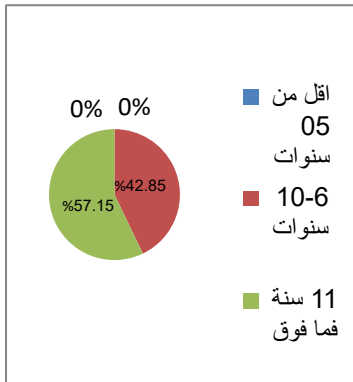


المصدر: من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) الذي يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي ان العاملين في مؤسسة سونطراك سكيكدة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 100% و يمكننا تفسير هذه النسبة ان مؤسسة سو نطراك تعتمد على توظيف اطارات جامعية ذات مستوى تعليمي عالي ، الذي يساهم في معرفة العامل اكثر لعمله و تعامله مع المشكلات و الصعوبات ناهيك عن معيار الكفاءة العلمية لها دور كبير في نجاح او فشل المؤسسة مهما كان نوعها .

الجدول رقم (04) جدول يمثل توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	00	%0
6-10 سنوات	06	%42.85
11 سنة فما فوق	08	%57.15
المجموع	14	%100

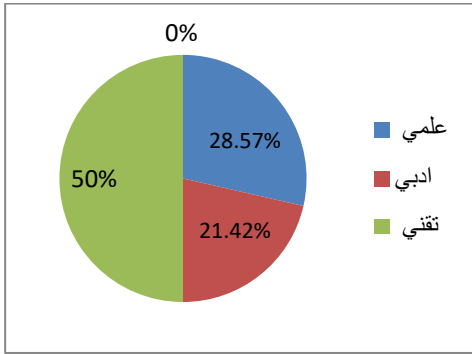


المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول (04) اعلاه ان نسبة الافراد عينة الدراسة التي بلغت 0% هم فئة المحددة بخبرة اقل من 5 سنوات و المنعدمة بتاتا في مؤسسة سونطراك سكيكدة ، اما نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة

مهنية تتراوح ما بين (6-10 سنوات) تتمثل في 42.58% ، في حين ان نسبة 57.15% فتمثل نسبة المبحوثين الذين لديهم اقدمية في العمل (من 11 سنة فما فوق) .
و من هنا نفس ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الاقدمية في العمل من "11 سنة فما فوق " و ذلك راجع الى كون اغلبية الموظفين في مؤسسة سونطراك يتمتعون بخبرة مهنية اوفر و شمولية ادق لمجالات العمل المطلوبة في المؤسسة .

جدول رقم (5) : جدول يمثل توزيع العينة حسب التخصص الدراسي

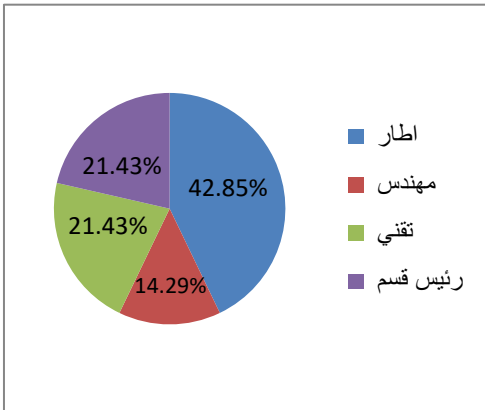


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
علمي	04	28.57%
ادبي	03	21.42%
تقني	07	50%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول اعلاه الذي يمثل توزيع العينة حسب التخصص الدراسي ان العاملين في مؤسسة سونطراك ذوي التخصص العلمي تمثلت بنسبة 28.57% ، اما نسبة المبحوثين ذوي تخصص الادبي تمثلت في 21.43% ، في حين ان نسبة ذوي التخصص التقني فتمثلت في 50% و هي اكبر نسبة موجودة في مؤسسة سونطراك سكيكدة ، و هذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة.
ومن هنا نستنتج ان فئات ذات التخصص الدراسي المطلوبة في مؤسسة سونطراك سكيكدة اغلبهم تقني و ذلك يعود الى طبيعة العمل في المؤسسة و الكفاءات المطلوبة في المؤسسة .

جدول رقم (06) جدول يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة في المؤسسة



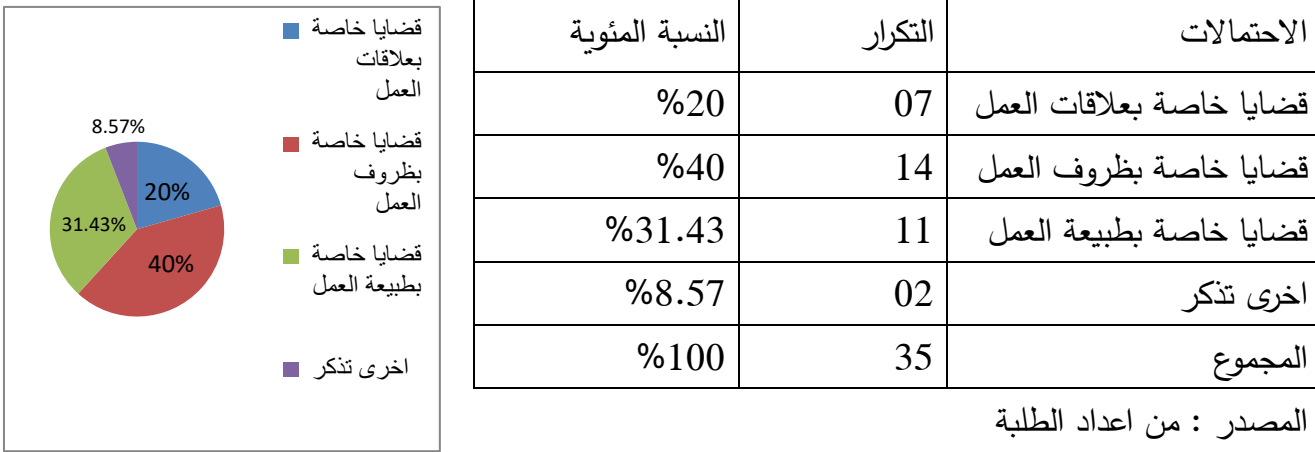
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اطار	06	42.85%
مهندس	02	14.29%
تقني	03	21.43%
رئيس قسم	03	21.43%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) الذي يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة في المؤسسة ان نسبة الاطارات العاملين في مؤسسة سونطراك سكيكدة قدرت ب 42.85% ، اما نسبة فئة المهندسين قدرت ب 14.29% ، اما في حين نسبة فئة تقنيين ب 21.43% ، وهي نفس نسبة فئة رئيس القسم والتي تمثلت في 21.43% و منه نستنتج ان هذه العينة الاكثر ملائمة في العملية التفاوض التي تتطلب كفاءات و مهارات و تخصص .

المحور الثاني : عناصر و شروط التفاوض المعتمدة داخل المؤسسة

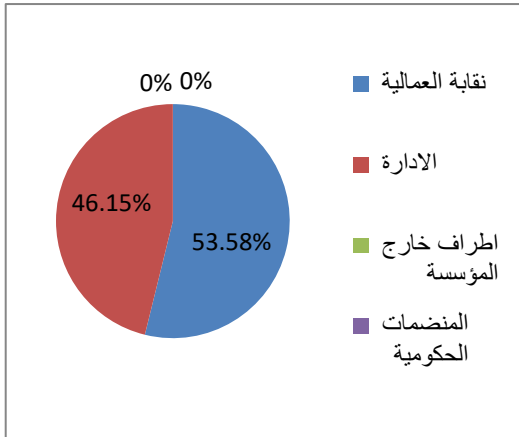
الجدول رقم (07) يمثل توزيع العينة حسب القضايا الرئيسية التي تحتاج الى التفاوض داخل المؤسسة



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (07) الذي يمثل نسبة توزيع العينة حسب القضايا الرئيسية التي تحتاج الى التفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة ، ان نسبة فئة اجابات المبحوثين المتعلقة بالا القضايا الخاصة با لعمل تجسدت في 20% من استجابات العينة ، اما نسبة فئة قضايا خاصة بظروف العمل تمثلت في 40% من اجابات توزيع العينة ، في حين ان تمثلت نسبة القضايا الخاصة بطبيعة العمل ب 31.43% ، على غرار نسبة الاستجابات اخرى تذكر ب 8.57% تمثلت في قضايا خاصة با الاجور و المنح و قضايا خاصة با المكافآت و الترقيات .

ومنه نستنتج ان نسبة استجابات البحوث لفئة قضايا خاصة بظروف العمل اكثر نسبة ارتفاعا مقارنة با النسب الاخرى حيث قدرت ب 40% وذلك يعود الى ان القضايا خاصة بظروف العمل تمثل انشغالات العمال داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة من حيث الاجور الرواتب و ساعات العمل و الامن و الصحة ، الان ذلك يؤثر على نفسية العامل ، نفسية و الجسدية و سيرورة و استمرارية عمل المؤسسة ، هي اهم القضايا التي تسعى النقابة العمالية الى حلها للعمال داخل المؤسسة لتعزيز ثقة العمال با الادارة .

الجدول رقم (8) : جدول يمثل الجهات المكلفة بعملية التفاوض داخل المؤسسة



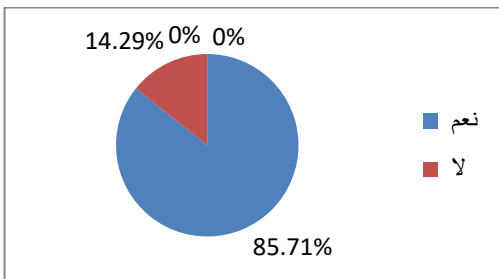
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نقابة العمالية	14	53.58%
الادارة	12	46.15%
اطراف خارج المؤسسة	00	0%
المنظمات الحكومية	00	0%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) الذي يمثل توزيع العينة ، حسب الجهات المكلفة با التفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة ، ان فئة نقابة العمالية تمثلت في 53.85% ، اما نسبة اما فئة الادارة تجسدت ب 46.15% .

و منة نستنتج ان كل من النقابة العمالية و الادارة هما الجهات الوحيدة المكلفة با التفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة ، فا النقابة العمالية للمؤسسة تسعى الى الدفاع عن حقوق العمال ضد اي تجاوزات من طرف لادارة و لانها الجهة مسؤولة عن العمال ب عتبال ان العمال هم الدين اختاروا اعضاء النقابة و ممثلهم في مؤسسة سونطراك سكيكدة .

جدول رقم (09) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول التزام اطراف التفاوض داخل المؤسسة با اخلاقيات التفاوض



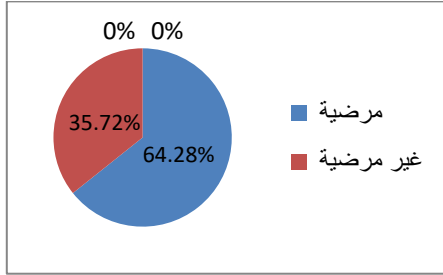
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	85.71%
لا	02	14.29%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان 85.71% من افراد العينة يرون ان اطراف التفاوض داخل مؤسسة سونطراك يلتزمون بالا اخلاقيات التفاوض ، في حين ان 14.29% يرون انهم لا يلتزمون بأخلاقيات التفاوض .

و منه نستنتج ان اطرف التفاوض يلتزمون با اخلاقيات التفاوض من مصداقية و شفافية و و الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات ذلك راجع الى الاجراءات المتبعة في التفاوض من قوانين ، الانها تساعد اطراف التفاوض في تجنب النزاعات والوصول الى حلول توافقية تلبي مصالح الجميع الكل من النقابة و الادارة و يؤدي الى نتائج ايجابية و مستدامة للاطراف المشاركة في التفاوض لمؤسسة سونطراك سكيكدة .

جدول رقم (10) جدول يمثل نتائج تقييم عملية التفاوض داخل المؤسسة .

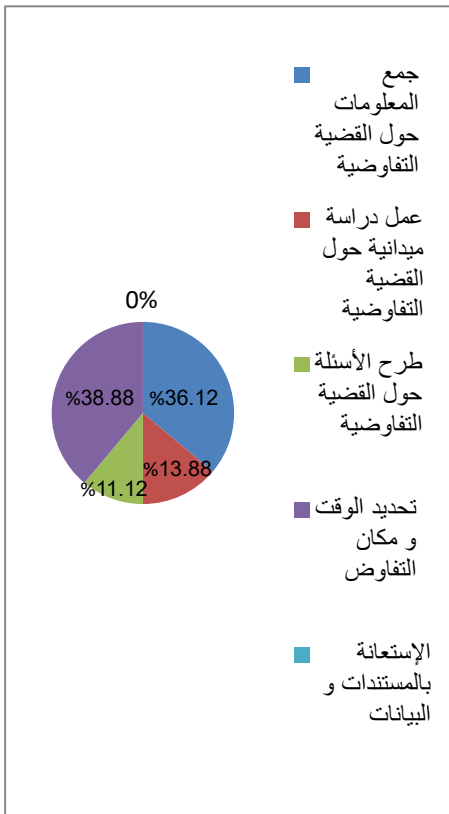


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرضية	09	%64.28
غير مرضية	05	%35.72
المجموع	14	%100

المصدر : من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 64.28/من المبحوثين يرون ان نتائج عملية التفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة مرضية ، في حين ان 35.72% يرون ان نتائجها غير مرضية . ومنه نستنتج اهمية الرضا بين اطراف التفاوض عن طريق الحوار ، قبل الجوء الى طرق اخرى غير سلمية ، مما يعكس فعالية العملية التفاوضية و نجاحها في تلبية طلباتهم و احتياجاتهم ، ومدى نجاح النقابة العمالية داخل مؤسسة سونطراك ، في الدفاع عن حقوق العمال المختلفة .

جدول رقم (11) : جدول يمثل توزيع العينة حسب كيفية الإستعداد لتفاوض داخل المؤسسة



الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جمع المعلومات حول القضية التفاوضية	13	%36.12
عمل دراسة ميدانية حول القضية التفاوضية	05	%13.88
طرح الأسئلة حول القضية التفاوضية	04	%11.12
تحديد الوقت و مكان التفاوض	14	%38.88
الإستعانة بالمستندات و البيانات	00	%00
المجموع	36	%100

مصدر : من إعداد الطلبة

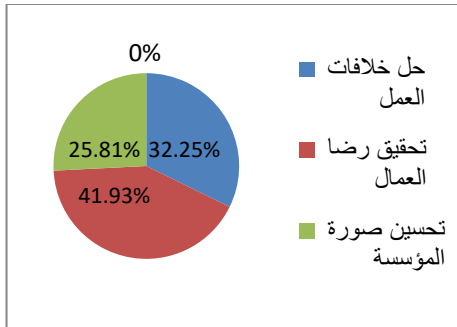
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (11) المتعلق بتوزيع العينة حسب كيفية الإستعداد لتفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة .

إن الإعتماد على جمع المعلومات حول القضية التفاوضية تمثلت بنسبة 36.12% في حين إحتمال عمل دراسة ميدانية حول القضية التفاوضية قدرت ب 13.88%، على غرار إحتمال طرح الأسئلة حول القضية التفاوضية التي قدرت 11.12% أما تحديد وقت ومكان التفاوض فتمثلت بنسبة 38.88% على غرار إحتمال الإستعانة بالبيانات نسبتها منعدمة.

وعليه نستنتج ان جمع المعلومات حول القضية التفاوضية و تحديد الوقت و مكان اعملية التفاوض هم النسب الاكثر ارتفاعا مقارنة مع النسب الاخرى ، و ذلك يعود الى ضرورة معرفة النقابة العمالية و الادارة حول القضية التفاوضية داخل المؤسسة و جمع المعلومات حولها و تحديد الوقت و مكان التفاوض حتى تتم عملية التفاوض بنجاح داخل مؤسسة

جدول رقم (12) : جدول يمثل توزيع العينة حسب الاهداف التفاوضية التي تريد الوصول اليها خلال

التفاوض



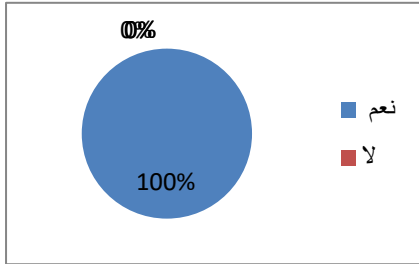
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حل خلافات العمل	10	32.25%
تحقيق رضا العمال	13	41.93%
تحسين صورة المؤسسة	08	25.81%
المجموع	31	100%

المصدر : من اعداد الطلبة .

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان 41.93% من افراد العينة يرون من الاهداف التفاوضية التي يرودون الوصول اليها خلال التفاوض هي تحقيق رضا العمال و هي اعلى نسبة ، في حين ان 32.25% يرون انه من اجل حل خلافات العمل ، اما لنسبة الاخيرة تمثلت في تحسين صورة المؤسسة بنسبة 25.81/ داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة .

و منه نستنتج ان الاهداف التي تسعى اطراف التفاوض الى تحقيقها داخل المؤسسة هي تحقيق رضا العمال الان ذلك يساهم في خلق بيئة عمل مثمرة و مستدامة تعود با الفائدة على العمال و المؤسسة على حد سواء و يقلل من حدود نزاعات و خلافات بين الادارة و العمال مؤسسة سونطراك سكيكدة .

جدول رقم (13) جدول يمثل توزيع العينة حسب اعتقاد ان عملية التفاوض فعالة في حل القضية التفاوضية



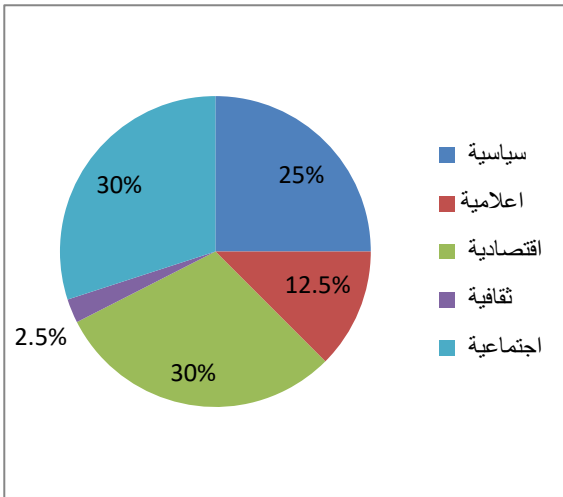
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	100%
لا	00	00%
المجموع	14	100%

المصدر : من اعداد الطلبة

يبين لنا الجدول رقم (13) الذي يمثل ان عملية التفاوض فعالة في حل القضية التفاوضية ، ان كل المبحوثين بنسبة 100% من النقابيين و الادارة ، يرون ان عملية التفاوض فعالة في حل القضية التفاوضية داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

وذلك راجع الى ، الى ان النقابة تسعى الى إيجاد حلول للقضايا و مشاكل العمال بطريقة ، مع الادارة بطريقة ودية ،وبناء ثقة كاملة ، حول مدى قدرت و فعالية التفاوض في تحقق الاهداف المنشودة داخل المؤسسة .الضمان حقوق العمال من جهة و استمرارية المؤسسة من جهة اخرى .

الجدول رقم (14) جدول يمثل توزيع العينة حسب ابرز العوامل التي تؤثر في البيئة التفاوضية



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سياسية	10	25%
اعلامية	05	12.5%
اقتصادية	12	30%
ثقافية	01	2.5%
اجتماعية	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر : من اعداد الطلبة

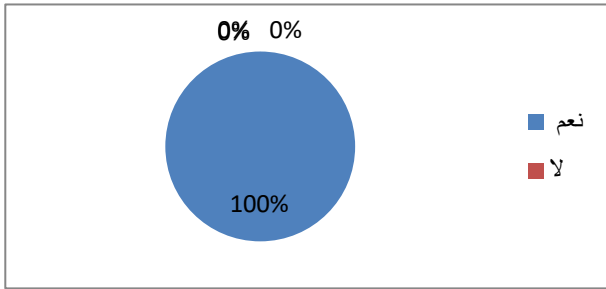
يبين لنا الجدول رقم (14) ان ابرز العوامل التي تؤثر في البيئة التفاوضية في مؤسسة سونطراك سكيكدة بصفة كبيرة بحسب اجابات المبحوثين تتمثل في الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك بنسبة 30% لكل منهما تليها نسبة 25% صرحوا بأنها العوامل السياسية و ذلك لانها ترتبط بسياسة و تشريعات الدولة ،

تليها نسبة 12.5% صرحوها انها إعلامية ، في المقابل سجلنا نسبة منخفضة للثقافة ب 2.5% داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

و يمكننا تفسير ان ابرز العوامل التي تؤثر في البيئة التفاوضية داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة هي الاجتماعية و الاقتصادية بحكم انها ، تمثل بصفة كبيرة انشغالات و مشاكل العمال داخل المؤسسة و التي تتفاوض عليها النقابة العمالية .

المحور ثالث : تقنيات الاتصال اللفظية و الغير اللفظية المستخدمة في الحوار اثناء التفاوض

الجدول رقم (15) جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ان الاتصال الفعال أداة مهمة لفهم موقف الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	100%
لا	00	00%
المجموع	14	100%

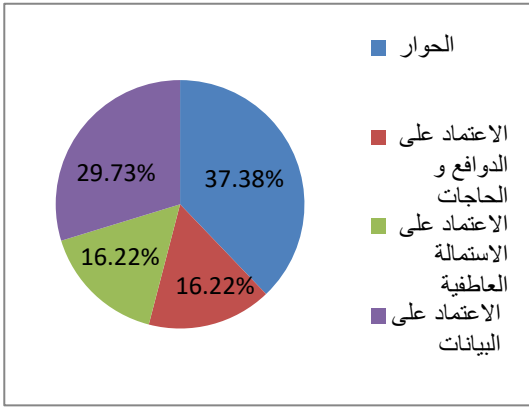
المصدر : من اعداد الطلبة

يبين لنا الجدول رقم (15) و الذي يمثل ان الاتصال الفعال أداة مهمة لفهم مواقف الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض ،و من خلاله نلاحظ ان جميع اطراف التفاوض من نقابة و ادارة ، يرون ان الاتصال الفعال كأداة مهمة لفهم مواقف الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض و هذا ما أكدت إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 100% في حين نجد ان نسبة الذين اجابوا ب لا منعدمة ،في مؤسسة سونطراك سكيكدة ومنة نستنتج ان كل المبحوثين في المؤسسة يرون ان لاتصال فعال كأداة مهمة لفهم موقف الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض و يعود ذلك في ان التفاوض في جوهره عملية اتصالية تتكون من مرسل (المفاوض) ، المستقبل (المتفاوض معه) ، الرسالة (القضية التفاوضية)

ملاحظة:

نلاحظ أن هناك تغيير في مجموع التكرارات، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من اقتراح في الإجابة وهذا ما صادفناه في الجدول رقم: 07، 08، 11، 12، 14، 16، 18، 20، 23، 24، 25، 26، 27 (2)، 28.

الجدول رقم (16) جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ابرز المهارات الاتصالية التي تستخدمها في التفاوض

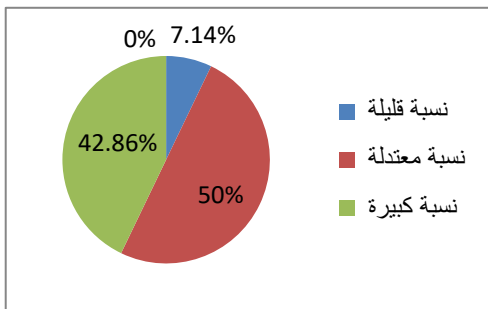


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الحوار	14	37.38%
الاعتماد على الدوافع و الحاجات	06	16.22%
الاعتماد على الاستمالة العاطفية	06	16.22%
الاعتماد على البيانات	11	29.73%
المجموع	37	100%

المصدر : من إعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال الجدول (16) ان ابرز المهارات الاتصالية التي تستخدم في التفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة ، تتمثل في الحوار بنسبة 37.83% ، تليها نسبة 16.22% الذين صرحوا انهم يعتمدون على الدوافع و الحاجات في التفاوض ، و هي نفس نسبة الذين صرحوا انهم يعتمدون على على مهارة الاستمالة العاطفية ، اما نسبة 29.73% فيعتمدون على البيانات في التفاوض و منه نستنتج ان كل من النقابة و الادارة ، داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة يعتمدون على مهارة الحوار و الاقناع ، كما اهم مهارة ثم تأتي مهارة الاعتماد على الدوافع و الحاجات و التي تعتمد على الجانب النفسي الاطراف التفاوض ، ثم الاعتماد على الحجج و البراهين ، من وثائق و احصائيات و دراسات .

الجدول رقم (17) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب استخدام التواصل اللفظي في عملية التفاوض



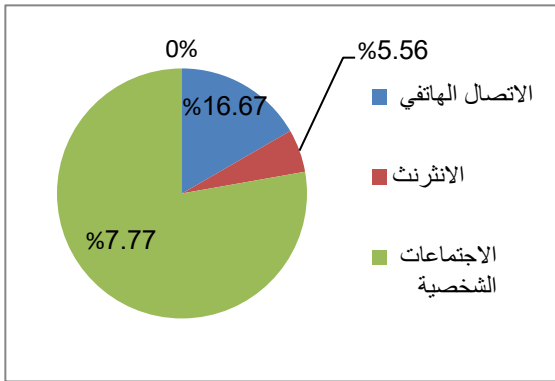
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نسبة قليلة	01	7.14%
نسبة معتدلة	07	50%
نسبة كبيرة	06	42.86%
المجموع	14	100%

المصدر : من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 7.14% من افراد العينة يستخدمون التواصل اللفظي في عملية التفاوض بنسبة قليلة ، اما 50% يستخدمون تواصل اللفظي بنسبة معتدلة ، و اخير نسبة 42.86% يستخدمون التواصل اللفظي بنسبة كبيرة .

ومنة نستنتج ان نصف من افراد يستخدمون التواصل اللفظي في عملية التفاوض بنسبة معتدلة و ثلث منهم يستخدمون التواصل اللفظي بنسبة كبيرة ، و هي نسب تعكس مدى اهمية و ضرورة التواصل اللفظي في التفاوض بين كل من النقابة العمالية و الادارة ، فهو يساهم في بناء الثقة بين الاطراف ، مما يقلل من سوء الفهم و يسهل تحقيق التفاهم المتبادل فيما بينهم ، و سير المفاوضات ب إيجابية داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة .

الجدول رقم (18) جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب وسائل الاتصال الاكثر استخداما خلال جلسة التفاوض



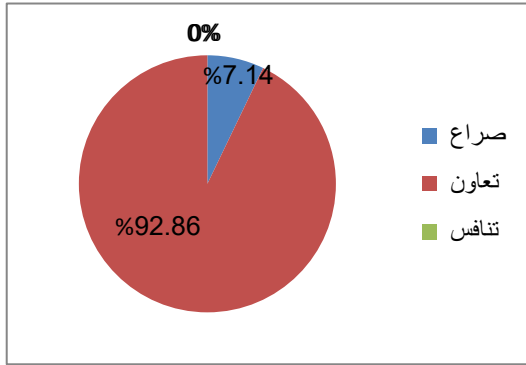
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الهاتفي	3	16.67%
الانترنت	1	5.56%
الاجتماعات الشخصية	14	77.77%
المجموع	18	100%

المصدر من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 16.67% يستخدمون الاتصال الهاتفي ، و نسبة 5.56% يستخدمون الانترنت في جلسة التفاوض ، اما لنسبة الاكبر و هي 77.77% فاعتمدون على الاجتماعات الشخصية داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة التي تكون بين النقابة و الادارة .

ومنه نستنتج ان النسبة الاكبر من العينة يعتمدون على الاجتماعات الشخصية في التفاوض ، و ذلك الان التفاوض قائم على الاتصال المباشر بين الادارة و العمال عملية التفاوض ، السهولة التواصل و فهم الحاجات بشكل افضل و اصدار قرار نهائي لا يمكن الرجوع فيه حول القضية التفاوضية بين الادارة و النقابة العمالية داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

الجدول رقم (19) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة علاقتك مع الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض



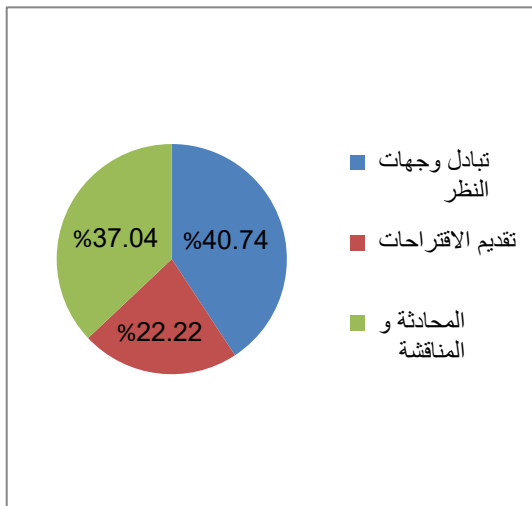
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
صراع	01	7.14%
تعاون	13	92.86%
تنافس	00	00%
المجموع	14	100%

المصدر : من اعداد الطلبة

يتضح من الجدول اعلاه ان 7.14% من افراد العينة تكون علاقتهم مع الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض في حالة صراع ، في حين ان 92.86% و هي اكبر نسبة تكون علاقتهم مع الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض في حالة تعاون .

و منه نستنتج ان غالبية افراد العينة المتمثلة في النقابة و الادارة تكون علاقتهم ، خلال جلسة تفاوض في حالة تعاون و ذلك راجع الى ضرورة تعاون الاطراف المتفاوضة لتحقيق المصالح و الاهداف المشتركة لكل من النقابة العمالية و الادارة و توصل الى اتفاق مرضي و مقبول للجميع ، ليعود بذلك لصالح العمال في مؤسسة سونطراك سكيكدة

الجدول رقم (20) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول كيفية التعامل خلال جلسة التفاوض



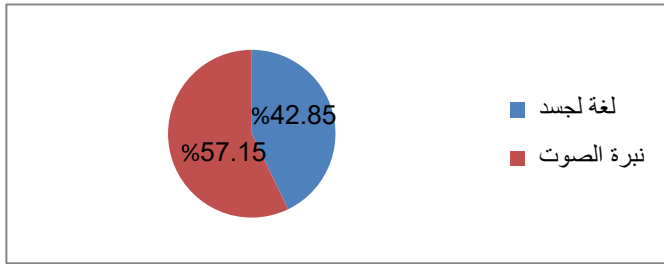
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تبادل وجهات النظر	11	40.74%
تقديم الاقتراحات	6	22.22%
المحادثة و المناقشة	10	37.04%
المجموع	27	100%

المصدر : من اعداد الطلبة

يتضح من الجدول اعلاه ان 40.74% من افراد العينة يتعاملون خلال جلسة التفاوض ، عن طريق تبادل و جهات النظر ، اما 22.22% عن طريق تقديم الاقتراحات ، فيما نجد نسبة 37.04% يتعاملون عن طريق المحادثة و المناقشة في التفاوض ، داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

و منه نستنتج ان اكثر من ثلث المبحوثين يعتمدون على تبادل و جهات النظر جلسة التفاوض و اكثر من الثلث يعتمدون على المحادثة و المناقشة خلال التفاوض و ذلك راجع إلى ان تبادل الفعال للاراء للنقابة العمالية مع الادارة خلال جلسة التفاوض و النقاش يسهمان في بناء فهم مشترك و تحقيق نتائج مرضية لجميع اطراف التفاوض .

الجدول رقم (21) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول ابرز التقنيات الغير اللفظية التي تستخدم في التفاوض



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لغة الجسد	06	42.85%
نبيرة الصوت	08	57.15%
المجموع	14	100%

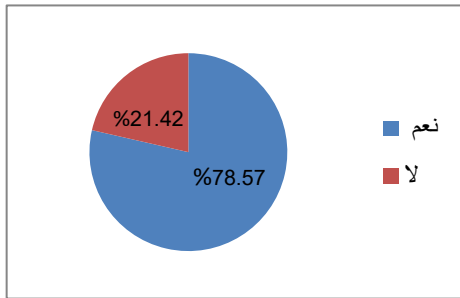
المصدر : من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 42.85% من افراد العينة ان ابرز التقنيات لغبر اللفظية التي يستخدمونها في التفاوض هي لغة الجسد ، في حين ان 57.15% يستخدمون نبيرة الصوت ، في مؤسسة سونطراك سكيكدة

و منه نستنتج ان اكثر من نصف المبحوثين يستخدمون نبيرة الصوت كأداة تفاوض و ابراز الرأي حول القضية التفاوضية داخل المؤسسة ، و ايضا تلت العينة يستخدمون لغة الجسد في التفاوض ، و ذلك راجع إلى تأثير صوت و لغة الجسد في عملية التفاوض من خلال لمفاوض الاظهار ثقة و الاتزان لطرف لآخر المفاوض خلال عملية التفاوض بين النقابة العمالية و ادارة مؤسسة سونطراك سكيكدة

الجدول رقم (22) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حسب استخدام التواصل اللفظي يساهم في

تحقق الاهداف خلال عملية التفاوض



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	78.57%
لا	03	21.42%
المجموع	14	100%

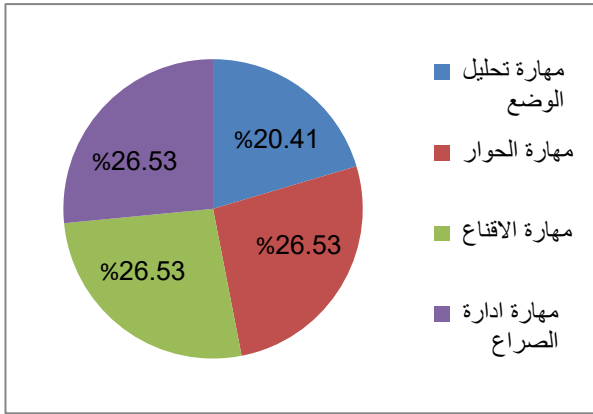
المصدر : من اعداد الطلبة

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان 73.57% من المبحوثين ان نعم استخدام التواصل اللفظي يساهم في تحقيق الاهداف التفاوضية خلال عملية التفاوض و هي اكبر نسبة ، في حين ان 21.42% من المبحوثين يرون ان تواصل اللفظي لا يساهم في تحقيق الاهداف خلال العملية التفاوضية في مؤسسة سونطراك سكيكدة .

و منه نستنتج ان غالبية المبحوثين إتفقوا على ان التواصل اللفظي يساهم في تحقيق الاهداف التفاوضية خلال عملية التفاوض با لنسبة لكل من الادارة و نقابة العمالية ، حيث انه يتيح لهم فرصة لتعبير عن مطالبهم بشكل اكثر دقة مما يعزز موقفهم في فهمهم لبعضهم البعض ، داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

المحور الرابع : الاساليب الاقناعية المستخدمة من خلال الطرف المفاوض

الجدول رقم (23) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول المهارات الاتصالية الخاصة التي يجب ان يتمتع بها المفاوض داخل المؤسسة



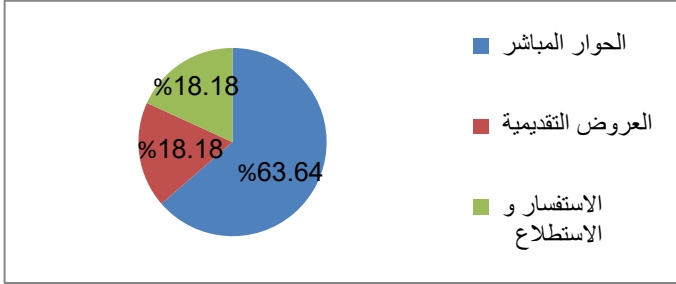
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مهارة تحليل الوضع	10	20.41%
مهارة الحوار	13	26.53%
مهارة الاقناع	13	26.53%
مهارة ادارة الصراع	13	26.53%
المجموع	100	100%

المصدر : من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال اعلاه و جود تقارب كبير بين النسب بحت نلاحظ ان نسبة 20.41 % تمثت في مهارة تحليل الوضع ، بينما كانت مهارة الحوار بنسبة 26.53% و هي نفس نسبة كل من مهارة الاقناع و مهارة ادارة الصراع .

ومنه نستنتج ان هذه المهارات لها اهمية كبيرة لدى المفاوضين (كل من النقابة العمالية و لادارة) داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة و التي يتمتع بها لمفاوضون ، من اجل ادارة عملية التفاوض بنجاح و الوصول الى حلول و اهداف مشتركة بينهم .

الجدول رقم (24) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول كيفية تواصل المفاوض مع الطرف الاخر لإقناعه بفكرة ما .

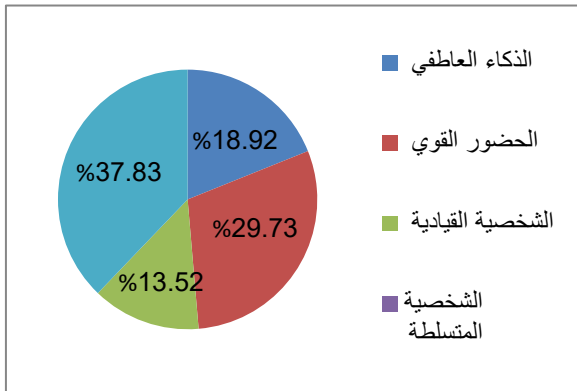


النسبة	التكرار	الاحتمالات
63.64%	14	الحوار المباشر
18.18%	4	العروض التقديمية
18.18%	4	الاستفسار و الاستطلاع
100%	22	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ 63.64% من المبحوثين يرون ان تواصل المفاوض مع الطرف المفاوض الاقناعه بفكرة ما يكون عبر الحوار المباشر و هي اكبر نسبة ، في حين ان 18.18% يرون انه يكون عبر العروض التقديمية وهي نفس نسبة الاستفسار و الاستطلاع في مؤسسة سونطراك سكيكدة و منه نستنتج ان تواصل المفاوض مع الطرف الاخر الاقناعه بفكرة ما يكون عبر الحوار المباشر ، مما يؤكد على ان عمل النقابة داخل المؤسسة يكون عبر تواصل الشخصي في عملية التفاوض مع الادارة ، مما يسهل التفاهم السريع و تعديل القرارات التفاوضية حسب ردود الفعل ، و يعكس بدرجة عالية مصداقية و شفافية جميع الاطراف المفاوضة داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

الجدول رقم (25) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول سمات المفاوض الجيد



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
18.92%	07	الذكاء العاطفي
29.73%	11	الحضور القوي
13.52%	05	الشخصية القيادية
00%	00	الشخصية المتسلطة
37.83%	14	المتحدث الجيد
100%	37	المجموع

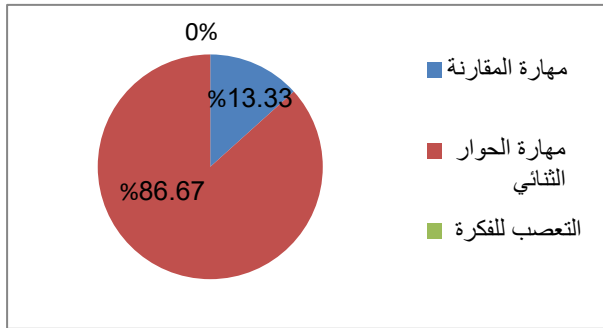
المصدر : من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 18.92% من افراد العينة يرون ان سمات المفاوض الجيد تتمثل في الذكاء العاطفي ، في حين ان 29.73% منهم يرون انها الحضور القوي ، فيما 13.52% يرون انها

الشخصية القيادية ، اما النسبة الاكبر و هي 37.83% فايرون انها تتمثل في المفاوض الجيد في مؤسسة سونطراك سكيكدة.

و منه نستنتج ان اكثر من ثلث المبحوثين يرون ان سمات المفاوض الجيد تتمثل في المتحدث الجيد ، و الحضور القوي ، و ذلك يبرز ان المفاوض الناجح سواء في الادارة او نقابة العمالية يحتاج الى مزيج من مهارات التواصل الفعال و الشخصية القوية الان كل منهما مكمل للآخر و يساهم في تحقيق النتائج المرجوة في عملية التفاوض لكل من النقابة و لادارة داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة

الجدول رقم (26) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول في حالة وجوب تضارب للاراء ماهي المهارة التي يلتمسها المفاوض



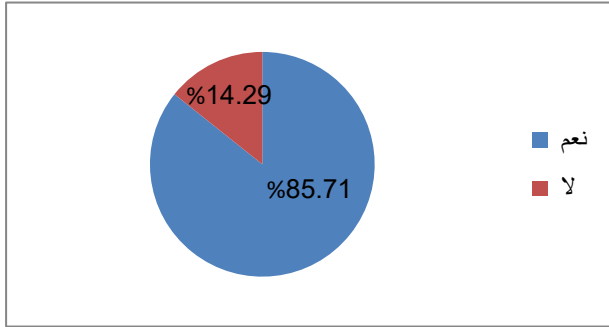
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مهارة المقارنة	02	13.33%
مهارة الحوار الثنائي	13	86.67%
التعصب للفكرة	00	00%
المجموع	15	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 13.33% من افراد العينة يستخدمون مهارة المقارنة ، فيما 86.67% و هي اكبر نسبة يستخدمون مهارة الحوار الثنائي، في حالة و جود تضارب للاراء خلال العملية التفاوضية الاقناع الاطراف المفاوضة با ارائهم .

و منه نستنتج ان غالبية المبحوثين يعتمدون على مهارة الحوار الثنائي قي الفاوض داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة و يرجع ذلك لانها اداة اساسية في ادارة تصادم الازاء و تحقيق نتائج تفاوضية ناجحة، الكل من النقابة العمالية و الادارة ، مما يسهل لهم الوصول الى حلول وسط بينهم

الجدول رقم (1-27) جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول اعتماد المفاوض على خطط في التفاوض خلال عملية التفاوضية



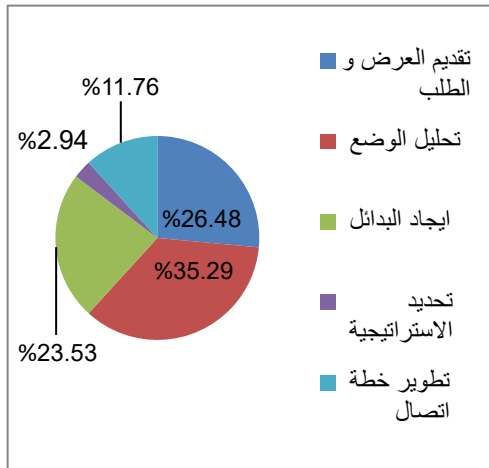
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	85.71%
لا	02	14.29%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يبين لنا الجدول رقم (1-27) اعتماد المبحوثين على خطط خاصة خلال العملية التفاوضية، في مؤسسة سونطراك سكيكدة ، و من خلاله نلاحظ ان اغلب المبحوثين يعتمدون على خطط خاصة في التفاوض بنسبة 85.71% كأعلى نسبة ، وهذا مأكده المبحوثين في حين سجلنا نسبة 14.29% لا يعتمدون على خطط خاصة في التفاوض .

و منه نستنتج ان غالبية المبحوثين يعتمدون على خطط خاصة في التفاوض و هذا راجع الى اهمية وضع استراتيجية ، لضمان سير و مرونة عملية التفاوض في المؤسسة

الجدول رقم (2-27) : اعتماد المبحوثين على خطط خاصة في التفاوض خلال عملية التفاوض



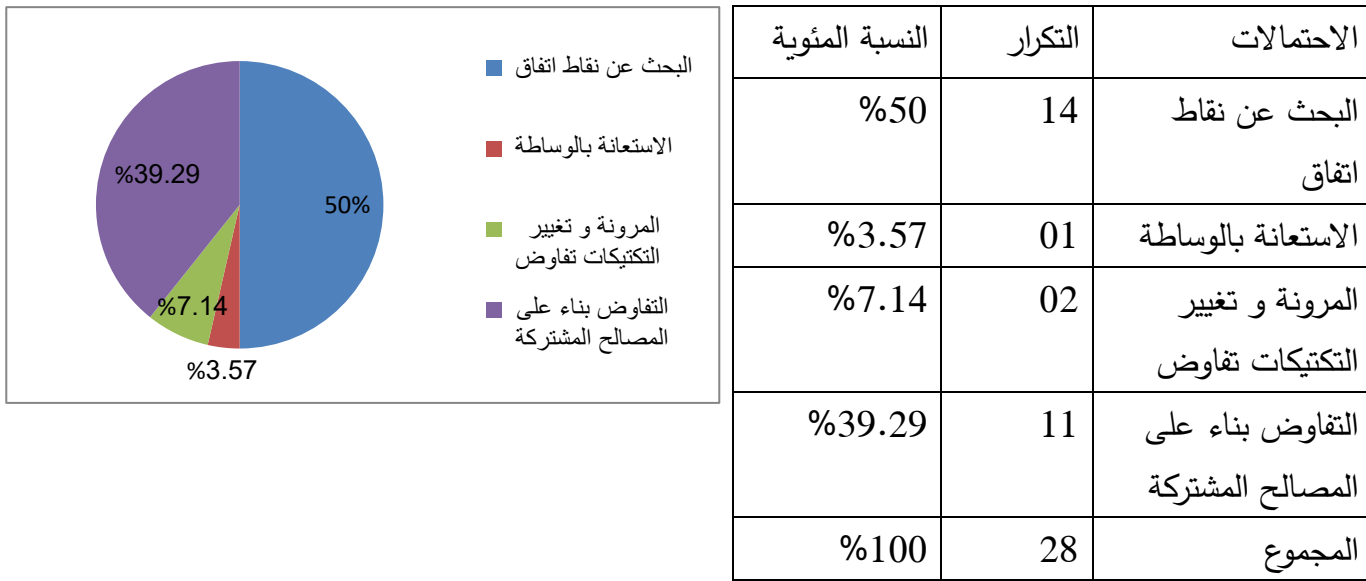
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم العرض و الطلب	09	26.48%
تحليل الوضع	12	35.29%
ايجاد البدائل	08	23.53%
تحديد الاستراتيجية	01	2.94%
تطوير خطة اتصال	04	11.76%
المجموع	34	100%

المصدر: من اعداد الطلبة

يبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان اهم الخطط التي يعتمدها المبحوثين في التفاوض خلال العملية التفاوضية بمؤسسة سونطراك سكيكدة ، نلاحظ من خلاله ان 26.48% يعتمدون على خطط العرض و الطلب ، و يليه الاعتماد على تحليل الوضع بنسبة 35.29% كأعلى نسبة ، و تليها نسبة 23.53%

الاعتماد على ايجاد البدائل ، اما نسبة 2.94% صرحوا انهم لا يعتمدون على خطط تحديد الاستراتيجية بنسبة منخفضة ، و في الاخير نسبة 11.76% من المبحوثين يعتمدون على خطط تطوير خطة الاتصال و منه نستنتج ان النقابة العمالة و لادارة في مؤسسة سونطراك سكيكدة يعتمدون على خطط خاصة في التفاوض خلال العملية التفاوضية ل معرفة و تحليل لوضع حول القضية التفاوضية لحل مشاكل و نزاعات العمال

الجدول رقم (28) : جدول يمثل توزيع عينة الدراسة حول تعامل المفاوض مع الصعوبات خلال عملية التفاوض



المصدر: من اعداد الطلبة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (28) الذي يمثل كيفية التعامل مع الصعوبات خلال عملية التفاوض في مؤسسة سونطراك سكيكدة و هو البحث عن نقاط اتفاق بنسبة 50% الان الاطراف تسعى للوصول الى حل بينهم ، تليها في المرتبة الثانية تفاوض بناء على المصالح المشتركة بنسبة 39.29% ثم في المرتبة الثالثة المرونة و تغيير التكتيكات بنسبة 7.14% ، و ترجع المرتبة الاخيرة الى الاستعانة بالوساطة بنسبة 3.57%

و منه نستنتج ان اغلبية المبحوثين اجتمعوا على ان تعامل مع الصعوبات خلال عملية التفاوض تكون عبرالبحث عن نقاط اتفاق و كذلك التفاوض بناء على المصالح المشتركة ، و هد راجع الى اهمية تعامل مع الصعوبات بطرق علمية تساعد في الوصول على حلول و نتائج مشتركة فيما بينهم داخل مؤسسة سونطراك سكيكدة .

النتائج العامة الدراسة :

- اغلبية العمال في مؤسسة سونطراك يتحلون بمستوى تعليمي جامعي ، بحيث تعتمد المؤسسة على توظيف عمال ذوي مستوى تعليمي عالي ، مما يسهل للعامل معرفة عمله ، و تعامله مع التحديات الطارئة ، ناهيك عن امتلاك معيار الكفاءة العلمية .
- اكدت الدراسة ان القضايا الرئيسية ، التي تحتاج الى التفاوض داخل المؤسسة ، هي القضايا خاصة بظروف العمل التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل ، و تعزيز الروح المعنوية للعمال في مؤسسة سوناطراك سكيكدة
- توصلت الدراسة إلى ان عمال مؤسسة سوناطراك ، يعتمدون على الجهات مكلفة بعملية التفاوض داخل ، ومن اكثر الجهات تأثيرا هي النقابة العمالية ، التي تسعى الى الدفاع عن حقوق العمال ، من اي تجاوزات من طرف الادارة المؤسسة .
- تبين من الدراسة ، ان كل من النقابة العمالية و الادارة في مؤسسة سوناطراك يلتزمون بأخلاقيات التفاوض ، و ذلك راجع الى الاجراءات و القوانين المتبعة ، في عملية التفاوض داخل المؤسسة .
- تبين من الدراسة ، ان نتائج عملية التفاوض داخل المؤسسة ، داخل المؤسسة سوناطراك مرضية ، مما يعكس فعالية عملية التفاوض ، في تلبية متطلباتهم و احتياجاتهم .
- تبين من الدراسة ، انه يتم الاستعداد لتفاوض داخل المؤسسة عن طريق جمع المعلومات حول القضية التفاوضية ومن ثم يتم تحديد وقت و مكان التفاوض المناسب
- تبين من الدراسة ، ان الاهداف التفاوضية التي يرمون للوصول إليها كل من "النقابة العمالية " و"الادارة " ، هي تحقيق رضا العمال ، بخلق جو مناسب للعمل .
- يتضح من خلال الدراسة ، ان عملية التفاوض فعالة في حل القضية التفاوضية ، داخل مؤسسة سوناطراك .
- اكدت الدراسة ، ان ابرز العوامل التي تؤثر على البيئة التفاوضية ، داخل المؤسسة تتمثل في عوامل اقتصادية و اجتماعية
- كشفت الدراسة ، ان الاتصال الفعال اداة مهمة لفهم موقف الطرف الاخر خلال جلسة التفاوض ، بإعتباره عنصر اساسيا ، في ادارة التفاوض بنجاح بين الاطراف المفاوضة داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة

- تبين الدراسة ، ان ابرز المهارات الاتصالية التي تستخدم في التفاوض من طرف النقابة العمالية و الادارة داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة هي مهارة الحوار ، و الاعتماد على الدوافع و الحاجات
- توصلت الدراسة إلى ان ، كل من النقابة و الادارة يعتمدون على التواصل اللفظي بنسبة معتدلة في عملية التفاوض داخل المؤسسة
- اكدت الدراسة ، ان وسائل الاتصال الاكثر استخداما خلال جلسة التفاوض ، تتمثل في الاجتماعات الشخصية ، داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة
- يتبين من خلال الدراسة ، ان علاقة النقابة العمالية مع الادارة خلال جلسة التفاوض ، تكون في حالة تعاون ، و ذلك للوصول الى حل يرضي الطرفين ، داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة
- اكدت الدراسة ، ان كيفية التعامل مع الطرف الاخر خلال جلسة التفاوضية ، يتم عن طريق تبادل و جهات النظر ، للوصول الى قرار بين كل من النقابة و الادارة داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة
- كشفت الدراسة ان ابرز التقنيات الغير اللفظية التي يستخدمها اطراف التفاوض داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة هي نبرة الصوت
- اكدت الدراسة ، ان الاتصال اللفظي ، وسيلة مهمة تساهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف ، خلال عملية التفاوض ، بحيث يتيح فرصة لتعبير عن مطالبهم بشكل ادق .
- اكدت الدراسة ، ان ابرز المهارات ،الخاصة ، التي يجب ان يتمتع بها المفاوض داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة ، هي مهارة الحوار و الاقتناع .
- بينت الدراسة ، كيفية تواصل المفاوض مع الطرف الاخر لإقناعه بفكرة ما ، تمثلت في الحوار المباشر حتى تتم عملية التفاوض بنجاح .
- إتضح من خلال الدراسة ان ، سمات المفاوض الجيد الواجب الاتصاف بها ، هي المتحدث الجيد داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة .
- اكدت الدراسة ان كل من النقابة و الادارة يعتمدون على مهارة الحوار الثنائي ، في حالة وجود تضارب للأراء ، في عملية التفاوض
- اكدت الدراسة ، ان كل من النقابة و الادارة ، يعتمدون على خطط خاصة في التفاوض ، خلال العملية التفاوضية ، لضمان سير و مرونة عملية التفاوض .و تتمثل في تحليل الوضع و تطوير خطة اتصال ، لحل النزاعات العمال ، و الوصول الى حلول ترضي الطرفين داخل مؤسسة سوناطراك سكيكدة

- كشفت الدراسة على، كيفية تعامل كل من النقابة و الادارة ، مع الصعوبات خلال عملية التفاوض و تكون عن طريق ، البحث عن نقاط ، للوصول الى قرار يرضي الطرفين .



خاتمة

خاتمة:

من خلال لدور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة ، تأكد لنا ان مهارات الاتصال التي تستخدمها مؤسسة " سوناتراك " في عملية التفاوض داخل المؤسسة لها دور فعال في مجال تسيير ، و تنظيم المؤسسة ، كون مهارة الاقناع ، تعمل على الاستماع الفعال و فهم احتياجات ، الطرف المتفاوض ، كما تساعد على تجاوز التحديات المطروحة .

كذلك تسهل الاتصالات الجيدة ، الافراد من تعبير عن احتياجاتهم و مصالحهم ، بوضوح و بالتالي تساهم في بناء الثقة و تعزيز التعاون ، في بيئة معقدة مثل سوناتراك حيث يتدخل العامل الفني و الاداري مع المتطلبات الاقتصادية و التنظيمية ، تصبح مهارات الاتصال العامل الحاسم ، الضمان سير العمل بسلاسة و تحقيق النتائج المنشودة .

وبالتالي، يعتبر الاستثمار في تطوير الاتصال للعاملين في مؤسسة سوناتراك سكيكدة ، عنصرا حيويا لتحقيق النجاح المستدام و التطوير المستمر للمؤسسة .

و بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية ، يمكننا القول ان مؤسسة سوناتراك ، تعتمد اكثر على مهارة الحوار و الاقناع في ادارة المفاوضات داخل المؤسسة ، و ذلك راجع الى اهمية هذه المهارات ، في ادارة عملية التفاوض داخل المؤسسة من اجل ضمان استمرارية و سيرورة المؤسسة و لحفاض على النظام و صورة المؤسسة ، بحكم انها من اكبر الشركات المحروقات الموجودة في الجزائر ، مما يجعلها

اساليب تعلم المهارة ، و المبحث الثالث تحت عنوان ، انواع المهارات الاتصالية ، و المتكون من خمسة مطالب ، حيث نجد في المطلب الاول مهارة الحديث و المطلب الثاني مهارة الاستماع و الانصات ، و المطلب الثالث مهارة التفكير و المطلب الرابع مهارة ادارة الاجتماعات و المطلب الخامس مهارة التقديم و العرض ، خلاصة الفصل .

قائمة المصادر

و المراجع

01- قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب:

- د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي، دن (م س ذ) .
- شريف الحموي: مهارات الإتصال , دار بافا العلمية للنشر و التوزيع , الأردن , 2004.
- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية, عالم الكتب, القاهرة, 2004.
- أبرادنتشة سعيدة: الإستمالات الإقناعية في الإعلان المتلفز، دن (م. س. ذ).
- أبو النصر مدحت: محمد مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين, المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة, مصر, 2009 .
- أبو سمرة محمد: الإتصال الإداري و الإعلامي, دار أسامة للنشر و التوزيع, الأردن, 2008 .
- أحمد سمير حسن: الإعلام و الإتصال الجماهيري و الرأي العام ,عالم الكتب, القاهرة, مصر, 1984.
- إسماعيل علي سعد: المعجم النقدي لعلم الإجتماع, مجد للنشر و التوزيع, بيروت, 2007 .
- الحموي شريف: مهارات الإتصال, دار يافا العلمية للنشر و التوزيع, الأردن, 2000 .
- ألمساعد حصة محمد ,العقبابوي أحلام عبد السميع: مهارات الإتصال و التفاعل, عالم الكتب, مصر, 2011.
- الهاشمي بناني: علاقات العمل الجماعية, دراسة نظرية مقارنة, منظمة العمل العربية, القاهرة, بدون تاريخ.
- أمان ماجن , فؤاد أبو طالب: علم النفس تربوي , دار النشر مصرية , القاهرة , مصر , ط 4 , د س ن.
- أندرسون باربرا, إشراف أحمد بهيج: التفاوض الفعال, مكتبة الهلال الدولية للنشر و التوزيع, القاهرة.
- إيهاب محمد كمال: قوة التأثير, دار الحرم للتأثير, ط1, مصر, 2011.
- باربارا أندرسون: التفاوض الفعال, مهارات التفاوض الإحترافي, مكتبة الهلال للنشر و التوزيع, القاهرة, 2010.
- بن عامر سعيد و شركائه: إدارة الأفراد, مركز وايديسرفيس للإستشارات و التطوير, مصر, 2001 .
- تغريد عمران و آخرون: المهارات الحياتية, الناشر مكتبة زهراء الشرق, القاهرة, مصر, 2001 .
- ثابت عبد الرحمان إدريس: التفاوض (مهارات و إستراتيجيات) , ط1 , الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية, 2001 .

- جابر سامية محمد: الإتصال الجماهيري و المجتمع الحديث, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, مصر, 1983.
- جلوب حسين: مهارات الإتصال (الإتصال مع الآخرين), دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, الأردن, 2010 .
- جمال أبو الفضل , محمد إبن مكرم إبن منظور: لسان العرب , المجلد 6 , دار ماهر بيروت , لبنان . 1997 .
- جمال حواش: التفاوض في الأزمات و المواقف الطارئة, إيتراك للطباعة و النشر, مصر, 2005.
- جون هيز: مهارات التواصل بين الأفراد و العمال, ت ر, مروان طاهر الزعبي, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, الأردن, 2010 .
- حسين أحمد الطروانة, ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة التفاوض و حل النزاعات, دار حامد للنشر و التوزيع, الأردن, 2016.
- حسين جلوب: مهارات الإتصال (الإتصال مع الآخرين), ط1 دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, الأردن, 2009.
- حنين علي عطية: مهارات الإتصال اللغوي و تعليمها, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2008.
- خيرى خليل الجميلي: الإتصال و وسائله في المجتمع الحديث, المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع, الإسكندرية, مصر .
- د محمد بن عبد العزيز العقيل: حقيبة مهارات الإتصال, دن, (م. س. ذ) .
- د. أحمد فهمي جلال: مهارات التفاوض , دن, (م. س. ذ).
- د. حسن محمد وجيه: مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي و السياسي , دن, (م س ذ) .
- د. محمد بن عبد الله الشويعر, عبد بن عمر الصقهان: قواعد و مبادئ الحوار الفعال, دن, (م. س. ذ)
- د. ناجي معلا: التفاوض الإستراتيجية و الأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي) ط2, جامعة الزيتونة الأردنية, عمان, 2000 .
- رود بلانتين غاليري, ترجمة معين درويش و محمد جاسم: إدارة المفاوضات (الإستراتيجيات و المهارات و الأساليب), دار التقدم العلمي للنشر و التوزيع, الكويت.

- سامح عبد المطلب عامر و عملاء محمد سيد قنديل و محمد الصعيدي: إدارة التفاوض, ط1, دار الفكر, عمان, 2010.
- سامي محمد ختاتمة, أحمد عبد اللطيف أبو السعد: علم النفس الإعلامي, دار الميسر, الأردن, 2010.
- سعد جبر سعيد: سيكولوجية الإتصال الجماهيري, ط1, عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, جدار الكتاب العالمي, عمان, 2007 .
- سعيود محمد نمر و آخرين: الإدارة العامة للأسس و الوظائف, مطابع الفرزدق التجارية, الرياض, السعودية, ط6, 2006.
- سمية الفتلاوي: الكفاءات التدريبية (مفهوم, تدريب, أداء), دار شروق للنشر, عمان, الأردن, 2003 .
- شريف درويش اللبان: تكنولوجيا إتصال, مكتبة العلمي للكمبيوتر و التأثيرات الإجتماعية, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة, مصر, 2000 .
- صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في الحياة و الأعمال, ط1, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2000 .
- عامر المصباح : منهجية البحث في العلون السياسية و الإعلام , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر ط 2 , 2011
- عبد الجبار منديل الفاتمي: الإعلان بين النظرية و التطبيقية, دار ليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 1999.
- عبد الرحمان إبراهيم الشاعر: تقنية المعلومات و الإتصالات, دار تثقيف للنشر و التوزيع, الرياض, السعودية, 2004.
- عبد الرحمان الهاشمي, فاتن العزاوي: تدريس مهارة الإستماع من منظور واقعي, عمان, الأردن, 2005.
- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي: دار النشر وكالة المطبوعات , الكويت , ط 3, 1977.
- عبد الرزاق حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , د.ب , ط 4 , 2009 .
- عبود عبد الله العكري : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية , دار تعبير , دمشق , ط 1, 2002 .
- عزة محمد سلام: مهارات الإتصال, دن, (م س ذ) .
- عصمت عدلي : مهارات الإتصال , دار بافا للنشر و التوزيع . الأردن , 2004.

- علاء محمد القاضي, بكر محمد حمدان: مهارات الإتصال, ط1, دار الإعمار للنشر و التوزيع, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2010 .
- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, د, ن, د س ن .
- فيصل دليو: إتصال المؤسسة , علاقات عامة , علاقات عامة مع الصحافة . دار الفجر للنشر و التوزيع , القاهرة , ط 1 , 2003 .
- فيصل دليو : تاريخ وسائل الإعلام , دار أقطاب الفكر , قسنطينة , الجزائر , 2017 .
- فيصل محمود الغرابية: مهارات العمل الإجتماعي, دار وائل, الأردن, 2009.
- محسن علي عطية: مهارات الإتصال اللغوي و تعليمها, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2008.
- محمد أحمد عبد القادر, إبراهيم أحمد: مهارات التفاوض, دار التعليم الجامعي, مصر, 2016 .
- محمد الصيرفي: التفاوض, ط1, دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, 2006 .
- محمد سيد فهمي: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية , دار الوفاء , الدنيا للطباعة و النشر و التوزيع , الإسكندرية , مصر , 2008 .
- محمد سيد فهمي: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية, دار الوفاء لدنيا النشر و الطباعة, الإسكندرية, مصر, 2011.
- محمد طارق: مهارات التفاوض و التعاقد الحديثة في المجالات المختلفة, ط1, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2006 .
- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام و إتجاهات التأثير, ط2, عالم الكتب, القاهرة, 2000 .
- محمد عودة الريماوي: علم النفس العام, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, 2004
- محمد محمد طنولي: نظريات الإتصال, مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية, القاهرة, مصر, 2001 .
- محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية و التطبيق, ط1, دار البداية للنشر و التوزيع, عمان, دون النشر.
- مدحت أبو النصر: مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين, دار المجموعة العربية للتدريب و النشر, ط2, مصر, 2012
- مرفت الطرابشي, عبد العزيز السيد: نظريات, دار النهضة العربية, القاهرة, 2006,
- مركز دعم التنمية و التأهيل المؤسسي: مهارات الإتصال و كتابة التقارير, دن, (م .س. ذ).

- مروان عبد الحميد إبراهيم : أسس البحث العلمي : لإعداد الرسائل الجامعية , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , عمان , 2000 .
- مصطفى أبو عمرو: علاقات العمل الجماعية, دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, 2005 .
- معين خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر, ط2 دار الأفاق الجديدة, بيروت, 1999.
- ملفين ديفيليو ساندراروكتش: نظريات وسائل الإعلام, ترجمة كمال عبد الرؤوف, الدار الدولية للنشر و التوزيع, القاهرة, 1993 .
- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة: ط1, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2013.
- نادر أحمد أبو شيخة: أصول التفاوض, ط1 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, 2008
- نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2012, .
- نصيف فهمي منقربوس: العملية الإشرافية بين معايير الجودة و مهارات الممارسة المهنية الاجتماعية, الإسكندرية, مصر, 2013 .
- نيكولا ياماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها, ترجمة محمود عودة و آخرين, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1999.
- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية, دار الراية للتوزيع و النشر, الأردن, 2010.
- هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته, المكتبة الجامعية, الإسكندرية, مصر, دن, د س ن.
- هيز جون, ترجمة مروان طاهر الزعبي: مهارات التواصل بين الأفراد في العمل, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, الأردن, 2010 .
- وجيه حسن محمد: مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي, عالم المعرفة, القاهرة.
- ويليام ج ماكولاف, ترجمة وفيق مازن: فن التحدث و الإقناع, دن, (م .س. ذ).
- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 2003, .
- حسين مكاوي "إلى حسين السيد": الإتصال و نظرياته المعاصرة, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة, 2006.

- رحيم يونس العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - رشدي زروتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، 134.
 - رشيد قواسمية وجمال أبو الرف و آخرون: مناهج البحث العلمي، دار لنشر جامعة القدس المفتوحة، عمان، ط2، 2012.
 - طه عبد العاصي نجم: مناهج البحث العلمي، دار كلمة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2015.
 - عامر المصباح: منهجية البحث في السياسة والاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
 - عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، دار النشر، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977.
 - عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار التمييز، دمشق، ط1.
 - عقيل حسن عقيل: خطوات البحث العلمي و اجراءاته من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، دار ابن الكثير لنشر وتوزيع، دن، (س).
 - محمد عبد الحمد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
 - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، عالم الكتب للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، مصر، ط2، دن، (س).
 - محمد عبيدات، ومجد أبو عفلة، منهجية البحث العلمي، قواعد و مراحل التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- ب- الرسائل والدراسات الجامعية:**
- أحلام مزارى: المشاركة العالمية فتسير الهيئة المستخدمة، (أطروحة دكتوراه في القانون الإجتماعي) جامعة وهران، كلية الحقوق، 2011 .
 - الأسمري عبد العزيز بن سعيد: محاضرة بعنوان التفاوض في الحدث الأزمي، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة يافا العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 - عدنان بن علي بن حسن الأحمدى: واقع إستخدام الإعلام المدرسي في تنمية مهارات الإتصال اللغوي لدى تلاميذ المرحلة الإبتدائية بالمدينة المنورة، مذكرة شهادة الماجيستر في مناهج و طرق التدريس، قسم المناهج و طرق التدريس، جامعة أم القرى، لسنة 1931 .

ت- الكتب الأجنبية:

- bureau international du travail, promotion de le négoition collective, convention numéro 145 sur la négociation collective, 1981.
- CHRISTINE NOEL-LEMAITRE ,l'essentiel du droit du travail édition, Paris, 2010.
- Dale Carmegie, canment parler en public. Hachette. Paris, 1990.
- Norbert Silmy: dictionnaire de psychologie, lorous France 1982,
- Personstalcoltt, le système des sociétés modernes, tard millerad danced, Paris, 1973.

ث- المقالات والمجلات:

- أحلام مخبي: تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك , الجزائر جامعة منتوري.
- أحمد نقي: التواصل الغير اللفظي: المهارات و الأثر, مجلة جسور المعرفة, المجلد 09, عدد 03, جامعة لجيلالي بونعامة: خميس مليانة, الجزائر, 10 - 06 - 2023 .
- بالضياف العيد: المؤسسة الإقتصادية بين أهدافها و تحقيق التنمية المستدامة جامعة قاصدي مزاب ورقلة.
- جاري كاراس: مهارات التفاوض الناجح, دار الخيرية, الجزائر, 2014 .
- جيمس بوج: الإقناع, الرياض, مكتبة الجريد, 2009 .
- د. وحيد حامد عبد الرشيد: الإتصال الغير اللفظي (لغة الجسد)
- دكتور زايد الطبيب: النظرية البنائية الوظيفية .
- ريمة توبي : واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الإقتصادية : جامعة قاصدي مزاب ورقلة , بتصرف (2014 , 2013) .
- سوزان الشوا: فن الإقناع.
- علي موزاوي: «الأسس الدولية للتفاوض الجماعي في العمل» , الحوار المتمدن, 2018
- عمرو خيرى عبد الله و باسم ماهر سدره و فدوى عامر: دليل تدريبي (الحوار و التفاوض و الوساطة).
- ليلي شحور: فن التواصل و الإقناع (م .س. ذ).
- نزار نبيل أبو منشار: فن الخطابة و مهارات تطوير الأداء الخطابي, شبكة الألوكة .,

ح- المعاجم:


- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر , دار النشر عالم الكتب , القاهرة , ط 1, 2008 .
- د. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات حقوق الإنسان، د.ن، (م.س.ذ).

ج - مستندات رسمية وقانونية:

- الإتفاقية 150,الصادرة عن منظمة العمل الدولية, بتاريخ 26 جوان 1978 .
- التوصية رقم 113 ,الصادرة عن منظمة العمل الدولية, بتاريخ 20 جوان 1960.
- التوصية رقم 120 ,الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 28 جوان 1967 .
- التوصية رقم 130 ,الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 29 جوان 1967 .
- التوصية رقم 94 ,الصادرة عن منظمة العمل الدولية بتاريخ 26 جوان 1952.
- المادة 114 من قانون 11/90 "كما تبرم بين مجموعة المستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين من جهة, و منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال, من جهة أخرى" و المادة 115 " و يمكن أن تخص فئة واحدة أو عدة فئات إجتماعية أو مهنية مستخدمة كما يمكن أن تكتسي طابعا محليا, جهويا أو وطنيا".

خ - المواقع الالكترونية:

- <http://www-ilo-org/wcmsp5/groups/public/...ed>
[dailogue/...dailogue/documents/publication/wcms-172299-Pdf.](http://www-ilo-org/wcmsp5/groups/public/...ed)
- <https://www.hibapress.com>. p 11. تاريخ الزيارة 13/02/2024: h08:05.
- <https://www.facebook.com/permalink.php> / p 01. تاريخ الزيارة 12/02/2024. h 12:00.
- <https://reveads.m.karam.com>. تاريخ الزيارة 13/02/2024: h08:10.
- important Negotiation Skills (with 12 Definition and Tips. www.mawaredPlatform.com 2024. 2. 2. H 22:22.
- WWW.ahlan.mountada.com 2024 – 02 – 20 – h 11:56 PM



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
قسم علوم الإعلام والاتصال



استمارة استبيان حول:

دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك سكيكدة نموذجا

ملاحظة عامة:

بين أيديكم استبيان حول دور المهارات الاتصالية في التفاوض داخل المؤسسة الاقتصادية كأحد أدوات البحث العلمي في إطار إعداد مذكرة الماستر. نرجوا منكم الإجابة بكل موضوعية وتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر.

إشراف الأستاذ:

أ. شكري عادل

إعداد الطالبتين:

- بوعيطة رحمة

- سعد جاب الله غادة

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 25-35 36-45 أكثر من 45
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنة فما فوق
- 5- التخصص الدراسي: علمي أدبي تقني
- 6- الوظيفة في المؤسسة:

المحور الثاني: عناصر وشروط التفاوض المعتمدة داخل المؤسسة.

- 7- ما هي القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى التفاوض داخل المؤسسة؟
- قضايا خاصة بعلاقات العمل
- قضايا خاصة بظروف العمل
- قضايا خاصة بطبيعة العمل

أخرى تذكر:

8- ما هي الجهات المكلفة بعملية التفاوض داخل المؤسسة؟

- النقابة العمالية الإدارة
- أطراف خارج المؤسسة المنظمات الحكومية

9- هل يلتزم أطراف التفاوض داخل المؤسسة بأخلاقيات التفاوض؟

- نعم لا

10- كيف تقيم نتائج عملية التفاوض في المؤسسة؟

- مرضية غير مرضية

11- كيف يتم الاستعداد للتفاوض داخل المؤسسة؟

- جمع المعلومات حول القضية عمل دراسة ميدانية حول القضية التفاوضية
- طرح الأسئلة حول القضية التفاوضية تحديد الوقت ومكان التفاوض
- الاستعانة بالمستندات والبيانات

أخرى تذكر:

12- ما هي الأهداف التفاوضية التي تريد الوصول إليها خلال التفاوض؟

حل خلافات العمل تحقيق رضا العمال تحسين صورة المؤسسة

أخرى تذكر:

13- هل تعتقد أن عملية التفاوض فعالة في حل القضية التفاوضية؟

نعم لا

14- ما هي أبرز العوامل التي تؤثر في البيئة التفاوضية؟

سياسية إعلامية اقتصادية
ثقافية اجتماعية

المحور الثالث: تقنيات الاتصال اللفظية وغير اللفظية المستخدمة في الحوار أثناء التفاوض.

15- هل ترى أن الاتصال الفعال كأداة مهمة لفهم مواقف الطرف الآخر خلال جلسة التفاوض؟

نعم لا

16- ما هي أبرز المهارات الاتصالية التي تستخدمها في التفاوض؟

الحوار الاعتماد على الدوافع والحاجات
الاعتماد على البيانات الاعتماد على الاستمالة العاطفية

17- ما هي نسبة استخدامك التواصل اللفظي في عملية التفاوض؟

نسبة قليلة نسبة معتدلة نسبة كبيرة

18- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما خلال جلسة التفاوض؟

الاتصال الهاتفي الانترنت الاجتماعات الشخصية

أخرى تذكر:

19- كيف تكون علاقتك مع الطرف الآخر خلال جلسة التفاوض؟

صراع تعاون تنافس

أخرى تذكر:

20- كيف تتعاملون خلال جلسة التفاوض مع الطرف الآخر؟

تبادل وجهات النظر تقديم الاقتراحات المحادثة والمناقشة

21- ما هي أبرز التقنيات الغير لفظية التي تستخدمها في التفاوض؟

لغة الجسد نبرة الصوت

أخرى تذكر:

22- هل تجد أن استخدام التواصل اللفظي يساهم في تحقيق لأهدافك في عملية التفاوض؟

نعم لا

المحور الرابع: الأساليب الإقناعية المستخدمة من خلال الطرف المفاوض.

23- ما هي المهارات الخاصة التي يجب أن يتمتع بها المفاوض داخل المؤسسة؟

مهارة تحليل الوضع مهارة الحوار
مهارة الإقناع مهارة إدارة الصراع

أخرى تذكر:

24- كيف يتم تواصل المفاوض مع الطرف الآخر لإقناعه لفكرة ما؟

الحوار المباشر العروض التقديمية الاستفسار والاستطلاع

أخرى تذكر:

25- كيف ترى سمات المفاوض الجيد تتمثل في؟

الذكاء العاطفي الحضور القوي الشخصية القيادية
الشخصية المتسلطة المتحدث الجيد

أخرى تذكر:

26- في حالة وجود لتضارب الآراء أثناء عملية التفاوض ما هي المهارة التي يلتزمها المفاوض؟

مهارة المقارنة مهارة الحوار الثنائي التعصب للفكرة

27- هل يعتمد المفاوض على خطط خاصة في التفاوض خلال عملية التفاوض؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟

تقديم العرض والطلب تحليل الوضع إيجاد البدائل
تحديد الاستراتيجية تطوير خطة الاتصال

28- كيف يتم تعامل المفاوض مع الصعوبات خلال عملية التفاوض؟

البحث عن نقاط اتفاق الاستعانة بالوساطة
المرونة وتغيير التكتيكات التفاوض بناء على المصالح المشتركة...

اسئلة المقابلة :

1- ما هي اهم القضايا التفاوضية المطروحة التي تتفاوضون عليها داخل مؤسسة

.....

2- ما هي الاجراءات المتبعة في عملية التفاوض

.....

3- كيف يتم الاستعداد التفاوض داخل المؤسسة من حيث الوقت و المكان و جمع المعلومات .

.....

4- ماهي الاهداف التي تسعى لتحقيقها خلال عملية التفاوض .

.....

5- ما هي الاساليب الاقناعية التييعتمدها اطراف العملية التفاوضية .

.....

6- كيف يتم بدء العمل با لقرارات المتوصل اليها بعد عملية التفاوض.

.....

7- كيف يتم التعامل في حالة عدم الوصول الى حل يرضي الطرفين خلال عملية التفاوض .

.....

8- في حالة وجود تضارب للاراء بين النقابة العمالية sndk و الادارة ، الى من يتم الجوء اليه الحل
النزاع بينهم .

.....

9- هل تعتقد ان عملية التفاوض في المؤسسة فعالة في حل النزاعات ام هي مجرد تخفيف لحدة
التوتر فقط.

.....

الأجوبة :

من خلال تربطنا في مؤسسة سوناطراك " سكيكدة " (فرع الثوينغ ra2k) .
وذلك يوم الاربعاء 15 ماي 2024 ، و إجراء مقابلتنا مع مديرة قسم الموارد البشرية (علاقات العمل rt) سوامس دلال ، على مستوى مركب الطوبينغ المكثف " سوناطراك " و عضو النقابة العمالية سيف الدين بودرمين في المؤسسة ra2k .

• ما هي اهم القضايا التفاوضية المطروحة التي تتم التفاوض عليها في المؤسسة

➤ الادارة :

اهم القضايا التي يتم التفاوض عليها في طرف الادارة :

فرع الثوينغ RA2K بمؤسسة سونطراك سكيكدة، هي تكون من جانبيين

❖ الجانب الاول و هو الجانب الاقتصادي والتجاري و يكون بين المدير والمرؤسين ،و

يكون تفاوض بينهم حول نسبة الانتاج ورفع النسبة لتتماشا مع العرض و الطلب

و نسبة التوزيع الشركات المتعاملة معها ،

❖ اما الجانب الثاني فيكون من جانب المورد البشري و هو العمال و يكون تفاوض

حول حل مشاكل و نزاعات العمال داخل المؤسسة .

➤ اهم القضايا التي يتم التفاوض عليها من طرف النقابة العمالية :

❖ فهي قضايا خاصة ب الترقية ،المكافئات ،الصحة ، مناخ العمل ، النقل ،

• الاجراءات المتبعة التي تتم بها عملية تفاوض داخل المؤسسة .

➤ الادارة :

❖ تكون عبر عقد مفاوضات دورية ، و تكون كل ثلاث اشهر بين المدير و رؤساء

المصالح داخل المؤسسة لتفاوض حول مشاكل العمال ، الخاصة بكل مصلحة ،

➤ النقابة العمالية

❖ و في حالة وجود شكاوي التي تكون عبر النقابة SNDK فا تتم عبر اجتماع بين

المدير و نقابة و تكون غير محددة الوقت ، فهي تكون بصفة متكرر كل ما طرئة

مشاكل داخل المؤسسة حول ظروف او مشاكل العمال ،و تتم عبر كتابة شكاوي

ثم يتم ارسالها للمدير للتفاوض عليها ، ثم يقوم المدير ب ارسالها الى RT

علاقات العمل و يتم نضر فيها وتصنيفها و ترجع الى النقابة حتى يتم تحديد وقت
التفاوض عليها

1- كيف يتم الاستعداد للتفاوض داخل المؤسسة ، من حيث تحديد الوقت والمكان و جمع
المعلومات .

❖ الادارة و النقابة العمالية :

2- يكون حول اولوية القضية التفاوضية ثم يتم تحديد مكان الاجتماع و يكون في قاعة
الاجتماعات و تحدد الوقت و يتم تحديد الاعضاء من طرف الادارة اللجان متساوية
الاعضاء حسب نوع القضية ، و تكون من المدير و النقابة و رئيس المصلحة التي
يكون العامل تابع لها و اعضاء اخرين تحدد وجودهم حسب الحاجة و عند الانتهاء يتم
عمل محضر با اهم القرارات المتفق عليها خلال جلسة التفاوض . ما هي الاهداف

3- من الاهداف التي تسعى ، الى تحقبقها خلال عملية التفاوض .

➤ الادارة :

❖ هناك اهداف اقتصادية و تكون حول صورة المؤسسة و الانتاج داخل المؤسسة
الاهداف الاجتماعية تتمثل في الحفاظ على المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة ، من
منطلق انه عندما يكون العامل مرتاح في عمله تكون مردوديته عملة افضل

➤ النقابة العمالية :

❖ اما النقابة فتسعى الى تمثيل العمال ، و التعبير عن حقوقهم ، و تحقيق رضا
العمال و العمل لصالحهم ، و تحقيق التوازن بين المصلحة العامة للمؤسسة ، و
مصلحة العاملين كما انها تسعى ، لتوفير بيئة و ظروف عمل مناسبة للعمال .

4- ما هي الاساليب الاقناعية التي يعتمدها اطراف التفاوض

➤ الادارة و النقابة العمالية :

❖ هي الاقناع و الحوار المباشر مع اطراف التفاوض ، و هي نفس الاساليب التي

تعتمدها النقابة العمالية في عملية التفاوض

5- كيف يتم العمل با القرارات التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التفاوض

➤ الادارة و النقابة العمالية :

❖ بطريقة فورية اما في حال ان القضية التفاوضية تكون خارج صلاحيات المدير ولا يمكنه الموافقة عليها الا في حال المصادقة عليها من طرف الادارة المركزية التي تابعة لها فرع التوبيغ ، عندما يتم الموافقة عليها يتم العمل بها فوراً .

6- كيف يتم التعامل في حالة عدم الوصول الى قرار يرضي الطرفين خلال عملية التفاوض

➤ الادارة :

7- خلال عملية التفاوض يكون القرار النهائي للمدير ، ولا يمكن لنقائبين الاعتراض عليه باعتبارهم انهم لا يزالون تحت صلاحية المدير .

➤ النقابة العمالية :

❖ يقوم الامين العام لنقابة ب في طعن قرار المدير الجوء الى النقابة العامة الوطنية (gta) ، حتى يتم التعامل معها ، باعتبار ان المدير لا تكن له صلاحيات عليه عكس النقائبين الاخرين .

8- في حالة وجد تضارب الالراء بين النقابة العمالية و المدير في عملية التفاوض الى من يتم الرجوع اليه ، الحل النزاع بينهم .

➤ الادارة و النقابة العمالية :

❖ تتم عملية التفاوض بين النقائبين و ممثلي المدير و التي تتكون من رؤساء المصالح الخاصة با القضية التفاوضية و اعضاء النقابة و يتم التفاوض ، في حالة وجود التضارب الالراء بينهم ، يتم عمل محضر تضارب اراء ، ثم يتم ارساله للمدير النظر في الالراء و يتم الفصل فيها

➤ الادارة:

❖ بالنسبة الادارة ترى ان عملية التفاوض مهمة و فعالة جدا في حل القضية التفاوضية و تخفيف حدة التوتر بحكم تجارب

➤ النقابة العمالية :

❖ اما بالنسبة لنقابة فتري ، ان هناك فعالية لعملية التفاوض ، و حل النزاعات و تخفيف حدة التوتر ، و ان هناك تجاوبا بين الاطراف في اعتماد هذا الاسلوب .

PROCES VERBAL DE REUNION		Date :	
		Heure de Début : Heure de fin :	
Réunion organisée par : Syndicat		Type de réunion : Concertation avec le partenaire social	
<u>PARTICIPANTS</u>			
<u>REPRESENTANTS DIRECTION</u>		<u>REPRESENTANTS PARTENAIRE SOCIAL</u>	
COMPTE RENDU			
<u>PREOCCUPATIONS</u>		<u>REponses DE LA DIRECTION</u>	

LE REPRESENTANT DES TRAVAILLEURS

LE DIRECTEUR/OU REPRESENTANT

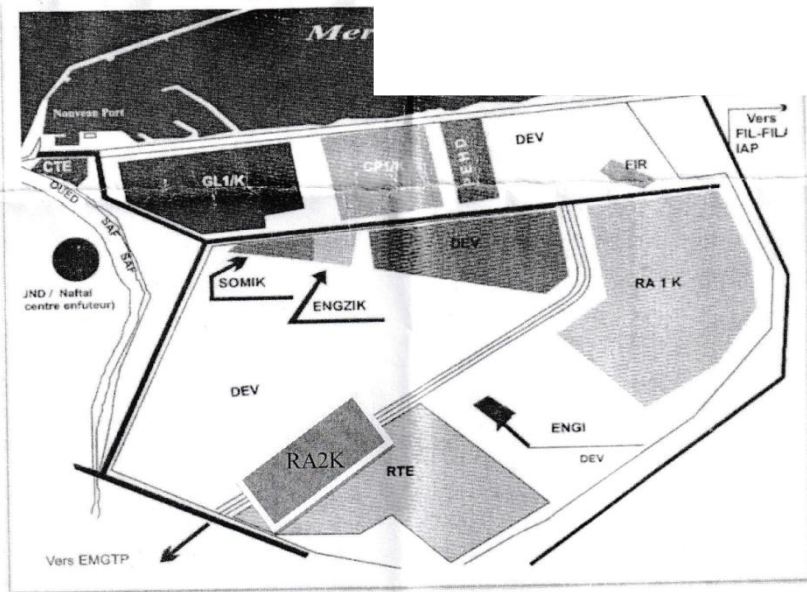


Figure II.1 – localisation géographique.