



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مذكرة بعنوان:

دور الإتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية
دراسة ميدانية بمركب الغاز الطبيعي المميع - GLIK -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة:

بقور نضيرة

إشراف الدكتور:

بن زروق جمال

و إشراف الأستاذ:

سعيود محمد عبد الغني

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الدرجة العلمية	الأستاذ(ة)
20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا	أستاذة محاضرة - ب -	د. بوعمره إلهام
20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا ومقررا	استاذ مساعد - ب -	أ. سعيود محمد عبد الغني
20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا مناقشا	أستاذة مساعدة - أ -	أ. الواهم مصباح مريم

السنة الجامعية : 2016/2015

" حكمة "

﴿ اللهم لا تجعلني أصابه بالغرور

إذا نجبت ، وبالأس إذا أذقت

وذكرني أن الإخفاق

هو التجربة التي تسبق النجاح .

اللهم إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي ، وإذا أعطيتني تواضعا

فلا تأخذ إعتزالي

بكرامتي اللهم أمين ﴿ .

الشكر والتقدير :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله
وصحبه أجمعين أما بعد :

قبل أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في
الحياة..... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلا والمعرفة..... إلى جميع أساتذتي الأفاضل
وعلى رأسهم الدكتور بن زروق جمال .

ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ " سعيود عبد الغاني " والأستاذة الفاضلة " الواهم
مصباح مريم " التي كانت تتابعني خطوة بخطوة لإتمام هذا العمل المتواضع وأقول لها لقول
رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ليصلون على
معلم الناس الخير "

كما نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث ، وقدم لنا العون وزودنا بالمعلومات
اللازمة من أساتذة وعمال المكتبة المركزية وكذلك عمال المكتبات الخارجية وخاصة
بقسنطينة .

وأخيرا إلى كل من ساعدوني من قريب أو بعيد .

- إليكم جزيل الشكر -

أهدي عملي هذا :

إلى نور حياتي , وسر تقدمي ونجاحي في الحياة , إلى من جعل الله عزوجل الجنة تحت أقدامها وعلمتني كيف أسير طريق النجاح , الحبيبة , الغالية أمي , لن أوفيكى حقك بكلمات .
إلى من من كلله الله بالهيبة والوقار , إلى من كان سندا وعونا لي , إلى من وهب حياته من أجلنا , والدي الغالي .

إلى أخواتي البنات الذين دعموني وساندوني طيلة مشواري الدراسي :

" فريدة - سمية - وهيبة - حفيظة - جميلة وشهرة " .

إلى كل العائلة الكريمة .

إلى كافة أحفاد العائلة وخاصة البرعم " أكرم عبد المعين " .

إلى رفيق دربي , من ساعدني وكان دائما بجانبني " حمزة " وكل عائلته .

إلى من سرنا طريق النجاح معا وحفرت صداقتهم في قلبي وأخذنا لقب الثلاثي .

إلى من ساعدوني أشكركم وأهدي عملي لكم وأخص بالذكر : " بقور نورة و أمال -

حمزة - خالد ، هشام ، علي ، هشام ، فاروق ، نورة ، أمال ."

وفي الأخير إلى كل طالب علم .

بقور نضيرة .

ملخص الدراسة :

نسعى خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور الإتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،وتسليط الضوء على هذه الطريقة المتحضرة في تسوية النزاعات والخلافات القائمة داخل التنظيمات والتي تهدف لتحقيق التعاون والإستقرار داخل البناء الإجتماعي للمؤسسة ، وبناء علاقات مهنية جيدة بين أعضاء التنظيم ، ومعرفة أهم إستراتيجيات الإتصال التفاوضي و إنعكاساته على الصراع التنظيمي .

وقسمت الدراسة إلى أربعة أجزاء ، خصص فصل للجانب المنهجي وفصلين للدراسة النظرية ،وذلك بتحدد فصل للإتصال التفاوضي كمتغير مستقل، والصراع التنظيمي كمتغير تابع ، بحيث الجزء الأخير خصصناه للدراسة التطبيقية والتي كانت بمركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- سونطراك .

وقد إعتدنا في الدراسة التطبيقية على منهج دراسة الحالة وعلى الإستمارة ، المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تشكلت من 45 مفردة ،والنتيجة الرئيسية التي توصلت إليها دراستنا هي أن للإتصال التفاوضي أهمية بالغة داخل التنظيم لما يحققه من تعاون بين العمال ، وكونه يستخدم كمحرك أساسي لإدارة الصراعات والخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين ، إلا أنه غير فعال ويحتاج لأفراد مؤهلين وملمين بمهارات وفنون التفاوض ، وفي الختام توصلنا إلى أن الإتصال التفاوضي يساهم في إدارة الصراع التنظيمي من خلال إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن جهات نظرهم ،وتلبية إحتياجاتهم .

Abstract :

This study is about the negociable communication in the Algerian company and it's role in managing in the systematic struggles , and showing the civilised way to compromise the disputation and conflits which drive at working together and joinning all forces inside the social building of the company , and know the most strategic negociable communication and it's effects on the straggles organizatio.

This study has four parts , one devoted to the methdological side and two for the theoretical one which determitates the negociable communication as a reparated variable and appendage one , and we dedicated the last part of the study to practice in the Industrial zone - GL 1K-Sonatrach-Skikda .

In this study , we relied on the practical one , the application form ; interview and observation to gether information from the study sample which is set up from 45 single, the principal result that we reached our study is the negociable communication is so important inside the organization for the collaboration between employees which used as a principal motive in dealing with struggles and conflits between responsibles ans inferiors , through ,It's not aperative and needs qualified agents and familiar with negotiation skills .

In the end we arrived to the point that the negociable communication contributes in dealing with the struggles of organization through giving the employees chance to express their point of views and acceptance of their demands.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	خطة الدراسة
أ-ج	المقدمة العامة للدراسة
	الإطار المنهجي
7-5	1- مشكلة الدراسة وإشكالياتها
8-7	2- أهمية الدراسة
9-8	3- أسباب اختيار الدراسة
9	4- أهداف الدراسة
21-10	5- تحديد مفاهيم الدراسة
26-21	6- الدراسات السابقة
26	7- الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع الدراسة
28-27	8- المداخل النظرية للدراسة (النظرية البنائية الوظيفية)
29	9_ الإجراءات المنهجية للدراسة
30-29	9-1- منهج الدراسة
34-31	9-2- أدوات جمع البيانات

36-35	9-3- مجتمع الدراسة وعينته
37	9-4- حدود الدراسة
38	الإطار الجانب النظري
39	I- الاتصال التفاوضي
40	- تمهيد
42-41	1- المفاهيم المتداخلة مع الاتصال التفاوضي
45-43	2- أهمية الاتصال التفاوضي
46-45	3- خصائص الاتصال التفاوضي
48-46	4- عناصر الاتصال التفاوضي
51-48	5- مبادئ وأهداف الاتصال التفاوضي
56-52	6- أنواع ومجالات الاتصال التفاوضي
60-56	7- شروط الاتصال التفاوضي
64-60	8- الحوار في الاتصال التفاوضي
66-65	9 - أخلاقيات الاتصال التفاوضي
71-66	10- الصفات والمهارات اللازمة للمفاوض الناجح
77-71	11- الإقناع ومدخله في الاتصال التفاوضي
78-77	12- تصورات خاطئة حول الاتصال التفاوضي
89-79	13- إستراتيجيات وسياسات الاتصال التفاوضي
92-89	14- خطوات الاتصال التفاوضي
94-92	15- معوقات الاتصال التفاوضي
95	خلاصة
96	II- الصراع التنظيمي-

97	تمهيد
99-98	1- مفهوم الصراع التنظيمي
100-99	2- خصائص الصراع التنظيمي
101-100	3- مراحل الصراع التنظيمي
103-102	4- أنواع الصراع
108-104	5- أسباب الصراع
109-108	6- نماذج الصراع التنظيمي
112-110	7- آثار الصراع التنظيمي
113	8- نتائج الصراع التنظيمي
114-113	9- إدارة الصراع التنظيمي
118-114	10- أنماط إدارة الصراع التنظيمي
119-118	11- التوجهات الفلسفية لإدارة الصراع التنظيمي
122-119	12- عملية إدارة الصراع التنظيمي
124-122	13- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
128-124	14- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
129	خلاصة
130	الإطار التطبيقي
131	تمهيد
136-132	1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك
137-136	2- التعريف بمركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-
138	3- الهيكل التنظيمي لمركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-
207-139	4- تفرغ وتحليل البيانات

211-208	5- النتائج بناء على تساؤلات الدراسة
212	6- نتائج الدراسة العامة
214-213	7- الاقتراحات
216	خاتمة الدراسة
236-217	قائمة المصادر والمراجع
246-237	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
139	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
140	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	02
141	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	03
142	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	04
143	توزيع عينة الدراسة حول ماهية الحوار التفاوضي	05
144	توزيع عينة الدراسة حول ماهية الاتصال التفاوضي حسب المستوى التعليمي	06
145	توزيع آراء العمال حول مدى اعتماد الإدارة على الحوار والتفاوض أثناء الاتصال بعمالها	07
146	توزيع آراء العمال حول مدى اعتماد الإدارة على الحوار والتفاوض أثناء الاتصال بعمالها حسب المركز الوظيفي	08
147	توزيع مواقف عينة الدراسة حول مدى اتصال العمال بالإدارة	09
148	توزيع مواقف عينة الدراسة حول مدى اتصال العمال بالإدارة حسب المركز الوظيفي	10
149	توزيع إتاحة المؤسسة لعمالها فرصة الحوار التفاوضي	11
151	توزيع حول إتاحة المؤسسة فرصة للحوار التفاوضي حسب المركز الوظيفي	12
152	توزيع أهم العوامل المساعدة على التفاوض	13
153	توزيع أهم العوامل المساعدة على التفاوض حسب المستوى التعليمي	14
155	توزيع آراء عينة الدراسة حول الكيفية التي يعتمدون عليها في حل خلافاتهم	15
156	توزيع آراء عينة الدراسة حول الكيفية التي يعتمدونها في حل خلافاتهم حسب الأقدمية في العمل	16

158	توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول أداة الحوار التفاوضي	17
159	حالات اللجوء للحوار التفاوضي	18
160	حالات اللجوء للحوار التفاوضي حسب المركز الوظيفي	19
162	هدف الحوار التفاوضي	20
163	هدف الحوار التفاوضي حسب المركز الوظيفي	21
165	توزيع حالات اللجوء للاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	22
166	توزيع حالات اللجوء للاتصال التفاوضي حسب الأقدمية في العمل لعينة الدراسة	23
169	الجهة المسؤولة عن الاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	24
170	الجهة المسؤولة عن الاتصال التفاوضي حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة	25
172	الصفات اللازمة للمفاوض الناجح حسب عينة الدراسة	26
173	الصفات اللازمة للمفاوض الناجح حسب الجنس لعينة الدراسة	27
174	أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	28
175	أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة	29
177	العوامل المساعدة لتحديد الإستراتيجيات التفاوضية لإدارة الصراع حسب عينة الدراسة	30
178	أسباب الصراع داخل المؤسسة حسب عينة الدراسة	31
180	أسباب الصراع داخل المؤسسة حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة	32
181	الركيزة الأساسية للاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	33
182	معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	34
184	معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب الأقدمية في العمل لعينة الدراسة	35
186	توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية للتفاوض أثناء	36

	حل الصراع	
187	الآثار الإيجابية الناجمة عن الاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	37
188	الآثار الإيجابية الناجمة عن الاتصال التفاوضي حسب متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة	38
190	العلاقة التي تربط العامل بالرئيس حسب عينة الدراسة	39
191	العلاقة التي تربط العامل بالرئيس حسب متغير الجنس لعينة الدراسة	40
192	توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول مدى مساعدة التفاوض في خلق روح التعاون بين العمال	41
193	توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول مساهمة التفاوض في خلق روح التعاون بين العمال حسب المركز الوظيفي	42
195	نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض حسب عينة الدراسة	43
196	نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة	44
198	توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول إحباطهم عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	45
199	توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول إحباطهم عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب المركز الوظيفي	46
200	الأمر التي يشجع عليها الاتصال التفاوضي حسب عينة الدراسة	47
201	الأمر التي يشجع عليها الاتصال التفاوضي حسب متغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة	48
203	تقييم دور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة حسب عينة الدراسة	49
205	تقييم دور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة.	50

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
48	يوضح العناصر الرئيسية للاتصال التفاوضي	01
61	يوضح المحددات الرئيسية للتفاوض	02
72	يوضح النموذج النفسي الديناميكي في الاتصال الإقناعي	03
74	يوضح المكونات الأساسية لنموذج هوفلاند ورفقائه في الاتصال الإقناعي	04
77	يوضح الأبعاد الأساسية للمدخل الاجتماعي الثقافي	05
101	يوضح مراحل حدوث الصراع داخل المنظمة	06
108	يوضح العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع	07
111	يوضح الآثار الإيجابية للصراع	08
112	يوضح الآثار السلبية للصراع	09
118	يوضح الأنماط الخمسة لإدارة الصراع لنموذج توماس وكلمان	10
138	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K	11

خطة الدراسة

* الجانب المنهجي:

- 1- مشكلة الدراسة و اشكالياتها
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أسباب اختيار الدراسة:
 - 3-1- أسباب موضوعية
 - 3-2- أسباب ذاتية
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع الدراسة
- 8- المداخل النظرية للدراسة (النظرية البنائية الوظيفية)
- 9- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:
 - 9-1- منهج الدراسة
 - 9-2- أدوات جمع البيانات
 - 9-3- مجتمع الدراسة وعينته
 - 9-4- حدود الدراسة

* الجانب النظري:

1- الاتصال التفاوضي

- تمهيد

- 1- المفاهيم المتداخلة مع الاتصال التفاوضي
- 2- أهمية الاتصال التفاوضي
- 3- خصائص الاتصال التفاوضي

- 4- عناصر الاتصال التفاوضي
 - 5- مبادئ الاتصال التفاوضي
 - 6- أهداف اللجوء للاتصال التفاوضي
 - 7- أنواع ومجالات الاتصال التفاوضي
 - 8- شروط الاتصال التفاوضي
 - 9- الحوار في الاتصال التفاوضي
 - 9-1- أدوات الحوار التفاوضي
 - 9-2- أسس الحوار التفاوضي
 - 9-3- النظرة الجديدة للحوار في المؤسسة
 - 10- أخلاقيات الاتصال التفاوضي
 - 11- الصفات والمهارات اللازمة للمفاوض الناجح
 - 11-1- الصفات الأساسية للمفاوض الناجح
 - 11-2- المهارات اللازمة للمفاوض الناجح
 - 12- الإقناع ومدخله في الاتصال التفاوضي
 - 13- تصورات خاطئة حول الاتصال التفاوضي
 - 14- إستراتيجيات وسياسات الاتصال التفاوضي
 - 15- خطوات الاتصال التفاوضي
 - 16- معوقات الاتصال التفاوضي
- II- الصراع التنظيمي"**

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- خصائص الصراع التنظيمي
- 3- مراحل الصراع التنظيمي

- 4- نماذج الصراع التنظيمي
- 5- آثار الصراع التنظيمي
- 6- نتائج الصراع التنظيمي
- 7- إدارة الصراع التنظيمي
- 8- أنماط إدارة الصراع التنظيمي
- 9- التوجهات الفلسفية لإدارة الصراع التنظيمي
- 10- عملية إدارة الصراع التنظيمي
- 11- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- 12- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

* الجانب التطبيقي:

تمهيد

- 1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك
- 2- التعريف بمركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-
- 3- الهيكل التنظيمي لمركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-
- 4- تفرغ وتحليل البيانات
- 5- النتائج بناء على تساؤلات الدراسة
- 6- النتائج العامة للدراسة
- 7- اقتراحات الدراسة

خاتمة الدراسة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

مقدمة

مقدمة الدراسة:

يعد الاتصال التفاوضي عملية متواصلة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فالفرد يتفاوض في اليوم عدة مرات على عدة موضوعات كإجراء سلعة، والتفاوض مع العائلة والأصدقاء ومع المدير في العمل، ومع الطلبة والطالبات ومع إدارة الجامعة التي نتعامل معها، باعتباره أداة أساسية لتنظيم علاقات الأفراد والحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، كما اعتمد عليه كمنهج وأسلوب في إدارة الصراعات وتسوية الخلافات والنزاعات بين الجماعات وداخل التنظيمات خاصة باعتبارها عنصراً حيوياً فاعلاً داخل المجتمع. وباعتبار المؤسسات منظمات اجتماعية يشكل الإنسان المورد الأساسي فيها، كونه يعبر عن حيويتها وتفاعلها ويتأثر بمكوناتها فهو عرضة للصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة طبيعية تشهدها جميع التنظيمات، ولهذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاعتماد على الاتصال التفاوضي لتحديد الحقوق والالتزامات من أجل الوصول لحل المشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح واختلاف الآراء والأهداف داخل التنظيم.

فالالاتصال التفاوضي يهدف بالدرجة الأولى لإدارة الصراعات التنظيمية بين أعضاء التنظيم، فالمؤسسات تلجأ إليه بغية تحقيق التعاون بين العمال واحتواء الصراع الناجم لزيادة فعالية المنظمة والرفع من إنتاجيتها وتحسين سلوكيات الأفراد وتحفيزهم وذلك بإتاحة الفرصة لهم للحوار والمناقشة.

فهذه العلاقة الظاهرة بين الاتصال التفاوضي والصراع التنظيمي كانت السبب الأساسي لقيام دراستنا هذه، والتي تعتبر دراسة جديدة بالنظر لعدم وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين في حدود اطلاعنا، والتي سعينا من خلالها لمعرفة أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي وكذا انعكاسات الاتصال التفاوضي على إدارة الصراع التنظيمي.

وقد قسمنا دراستنا هذه إلى 03 جوانب أساسية يمكننا توضيحها على النحو التالي:

- الجانب الأول وهو الجانب المنهجي للدراسة، والذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة وأهم أسباب الدراسة وأهدافها، وأيضا المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، ومجتمع الدراسة وأدوات جمع المعلومات المختلفة وأيضا الدراسات السابقة والمداخل النظرية للدراسة.
- الجانب الثاني وهو الجانب النظري، والذي قسم إلى جزأين أساسيين، الأول يخص الاتصال التفاوضي تطرقنا فيه لمختلف أساسيات الاتصال التفاوضي ومجالاته وشروط نجاحه والحوار التفاوضي والأخلاقيات والصفات والمهارات اللازمة للمفاوض الناجح، كذلك الاقناع ومداخله، وإستراتيجيات وسياسات وخطوات الاتصال التفاوضي إضافة إلى معوقاته.
- أما الجزء الثاني فخصصناه للصراع التنظيمي، وتطرقنا فيه لخصائص، مراحل، نماذج، آثار ونتائج الصراع التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى تطرقنا لإدارة الصراع التنظيمي وأساليبها وإستراتيجياتها.

- أما الجانب الثالث والأخير في الدراسة والذي يتمثل في الجانب التطبيقي للدراسة، وقد ورد فيه لمحة عن مؤسسة سوناطراك -GL1K-، وتفريغ وتحليل البيانات ونتائج واقتراحات الدراسة ، وفي الأخير خاتمة الدراسة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال اليوم معيارا تقاس به الامم في تطورها ومدى مواكبتها للعصرنة لما بلغه من شأن عظيم بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي عرفته وسائله وأساليبه حتى أصبح تحديا للمجتمعات تستمد من خلاله قوتها، ومعادلة نجاح للمؤسسات التي لم تعد تستند على تحقيق الأرباح فحسب ولكنها تركز في المقام الأول إلى مدى وجود علاقة اتصال جيدة في محيط العمل، فإن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة يتطلب جهود متصلة من قبل المسؤولين والعمال كافة داخل المؤسسة، وإيماننا حقيقيا بمجموعة من القيم والمبادئ التي تعكس أهمية الجمهور الداخلي والاهتمام به والإحساس بالمسؤولية اتجاهه ومراعاة متطلباته والاستماع لاحتياجاته للحفاظ على ولائه، فالمؤسسات كما تهتم بالاتصال تهتم بقدرة المتصل على التفاوض كونه لم يعد مقتصرًا على منظمة دون أخرى، باعتباره علامة من علامات نجاح المؤسسات في الدول الحديثة.

ويعتبر الاتصال التفاوضي نشاطا يوميا غير رسمي يقوم به الأفراد كلما حاولوا الحصول على احتياجاتهم، باعتباره فعلا اتصاليا يعمل على تحويل المواجهة إلى تعاون وتغيير الموقف من الصراع للنقاش وإتاحة الفرصة للحوار حتى الوصول إلى مشكلة قابلة للحل، وتضييق مساحات الاختلاف بين الأفراد وتحقيق الاتفاق والتفاهم وذلك بالاعتماد على القوة التفاوضية ومهارات الاتصال الإقناعية.

فقدما كان يعد الاتصال التفاوضي حربا تؤدي إلى الريح لطرف والخسارة للطرف الآخر أو يخسر الطرفان كلاهما، أما حديثا فالاتصال التفاوضي يهدف لتحقيق الريح للطرفين ووصول كل الأطراف إلى أهدافهم المرجوة، فهو يمتد ليشمل حاجات المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة لتفادي الوقوع في الصراعات.

فظهر حالات الصراع التنظيمي ظاهرة معترف بها داخل التنظيمات، باعتباره أحد أنماط التفاعل الإنساني الذي يدرك فيه كل أطراف النزاع غريمه الذي يعترض طريقه باتجاه الهدف الذي يريده، وتعزى أسبابه لأمر تنظيمية وأخرى شخصية، تجعل التنظيم يعيش حالات عدم التوازن التي تتجم عنها مؤثرات تؤدي إلى تدهور نشاطاتها وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، لذلك ينبغي علاجها وإيجاد حلول لإدراتها وذلك باستثمار أثاره الإيجابية وتجاوز أثاره السلبية.

وقد عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن بينها مؤسسة سوناطراك -مركب الغاز الطبيعي المميع- GLIK- صراعات على مستواها الداخلي، مما أدى إلى الوقوف أمام مطالب العمال وتلبيتها للحفاظ على كوادرها البشرية العاملة، وبذلك تضمن استقرار أوضاعها على اعتبار أن الاتصال التفاوضي طريقة متحضرة لتسوية النزاعات وتحقيق التعاون بين أعضاء التنظيم والخروج بنتائج إيجابية تعود بالمنفعة العامة على المؤسسة.

وعليه فإن اشكالية الدراسة تظهر بوضوح في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل مركب الغاز الطبيعي

المميع -GLIK-؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل مركب الغاز الطبيعي المميع - GL1K- يستخدم الحوار التفاوضي لاحتواء الصراع

التنظيمي؟

- ما هي استراتيجيات الاتصال التفاوضي التي يعتمد عليها مركب الغاز الطبيعي المميع-

GL1K- لتفادي الصراعات؟

- ما هي انعكاسات الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل مركب الغاز

الطبيعي المميع -GL1K-؟

2- أهمية الدراسة:

تتوقف هذه الدراسة على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية، ومدى

إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى.

فهذه الدراسة تكتسي أهمية بالغة كونها تعالج الاتصال التفاوضي الذي يمثل اهتماماً حيوياً

لكل فرد أو منظمة، لما تعرفه هذه الأخيرة من مشاكل و صراعات قد يكون الاتصال التفاوضي

أحد أسبابها، و هو الذي يحدث الفرق بين مؤسسة ناجحة قائمة على الانسجام و الاتصال و

التفاوض بين أعضائها، و مؤسسة أخرى لا يلعب فيها الاتصال أي دور .

كما تتجلى الأهمية في إبراز الجانب الاتصالي التفاوضي في الموضوع، حيث يعتبر من أهم أنواع الاتصالات التي تكون كدعامة للمؤسسة من أجل تفادي الصراعات التنظيمية، مكونة بذلك صورة حسنة عن المؤسسة .

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة و إنما جاء نتيجة لعدة أسباب موضوعية بررت هذا الاختيار و أسباب ذاتية أخرى قامت بتدعيمه .

الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة .
- قلة الدراسات عن الاتصال التفاوضي مقارنة بباقي أنواع الاتصال .
- استفحال ظاهرة الصراع التنظيمي و تعدد أسبابه ووقوف المؤسسات في بعض الأحيان عاجزة على التحكم فيه .
- ضرورة العمل بالاتصال التفاوضي داخل المؤسسات باعتباره من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في مشوارها العملي ، لا يؤدي إلى الخسائر مبني على الحوار و يشجع على ثقافة السلم .
- يؤدي الموضوع إلى معالجة مشكلات اجتماعية ملحة تخدم مؤسسات المجتمع .
- إثراء المكتبة العلمية بمثل هذه الدراسات الاتصالية في مجال العلوم الإنسانية.

- حداثة المشكلة .

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع .

- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا لزيادة معارفنا في هذا المجال .

- يوافق اهتماماتي العلمية و ميولي لمثل هذه المواضيع، وكل ماله علاقة بالاتصال

التفاوضي و الصراع التنظيمي قصدا منا أن نكون واسطة لإبلاغ مثل هذه المعلومات و

إيصالها لمن له اهتمام بها .

4- أهداف الدراسة:

- إبراز فعالية الحوار التفاوضي في تسوية الصراعات.

- تحديد أهم استراتيجيات الاتصال التفاوضي التي يعتمد عليها مركب الغاز الطبيعي

المميع -GL1K- لاحتواء الصراع التنظيمي.

- معرفة علاقة الاتصال التفاوضي بإدارة الصراعات التنظيمية داخل مركب الغاز الطبيعي

المميع -GL1K-.

- التعرف على انعكاسات الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

مرحلة تحديد المفاهيم تعد مهمة في إنجاز أي دراسة علمية، لأنها توضح متغيرات العنوان بشكل دقيق، ومن المفاهيم الرئيسية في دراستنا ما يلي:

مفهوم الدور:

لغة: عودة الشيء إلى ما كان عليه.

اصطلاحاً: قيام الفرد بمجموعة من السلوكيات وتكون هذه الأفعال والسلوكيات في إطار

وظيفة أو عمل معين.¹

ويعرف الدور على أنه مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المنتظر من شخص معين

استناداً إلى سماته الشخصية.²

كما يعرف أنه تصور لسلوك يرتبط بشخص معين، وبصفة من صفاته الشخصية لأنه تعبير

عن حاجات الشخص.³

التعريف الإجرائي:

هو النشاط الذي يتضمن معايير محددة يهدف للقيام بوظيفة معينة ويؤديها على أكمل وجه.

الإتصال:

لغة: الإتصال لغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور في باب وصل، الوصلة، الإتصال

وهو ما اتصل بالشيء، وهي مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.⁴

ومن معانيه: الإرسال، تمرير، منح، تقاسم، أو إخبار عن موضوع أو شيء معين وهو كذلك

الارتباط أو العلاقة بين طرفين أو أكثر.⁵

¹ - محمد السعيد، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2000، ص347.

- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفكر، 2007، ص188.²

³ - عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص127.

⁴ - فاروق ناجي محمود، إستراتيجية الإتصال مع الآخر والإعلام السياسي، دار الفجر، الأردن، 2010، ص16.

⁵ - Le petite Larousse illustré : Larousse, Paris, 2001,p239.

والاتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis وفي اللغة الإنجليزية COMMAN أي الشراكة القائمة بين شخصين.¹

اصطلاحاً:

يعرفه منير حجاب بأنه "هو بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة، على أعداد كبيرة من الناس يضلعون فيما بينهم من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية وينتشرون في مناطق متفرقة."²

كما يقصد به تبادل المعاني الموجودة في الرسائل والتي من خلالها يتفاعل الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة من أجل إتاحة الفرصة لفهم الرسالة.³

كما يعرف على أنه "تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات."⁴

ويعرف أيضاً على أنه "عملية التفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة، أو خبرة أو أي مضمون اتصالي عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعل مشرعا فيما بينها."⁵

ويعرفه "كارل هوفلاند" على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.⁶

¹ - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص20.

² - محمد منير حجاب، وسائل الاتصال، نشأتها وتطورها، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص24.

³ - سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص12.

⁴ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص10.

⁵ - محمد جاسم فلحي الموسمي، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، الأردن،

2002، ص ص5-6.

⁶ - عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، مصر، 1993، ص16.

التعريف الإجرائي للاتصال:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات من الطرف (أ) إلى الطرف (ب) أو مع عدة أطراف أخرى، بهدف تحقيق التواصل والتفاعل المتوقع على فهم وفك رموز الرسالة الاتصالية مع إحداث التأثير المرغوب الوصول إليه ونعني بالاتصال في دراستنا على أنه القدرة على التواصل من أجل تحقيق التفاهم والتعاون في مختلف المجالات داخل م ركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- لولاية سكيكدة.

التفاوض:

لغة:

مشتقة في أساسها اللغوي من كلمة "فوز" وتفاوض الشريكان في ال مال اي اشترك فيه اجمع وفي الأمر فاوض بعضهم بعض.¹

والتفاوض أي تفاوضوا في الحديث: إذ شرعوا فيه جميعا، وتفاوض الشريكان في الأمر إذ فوز أحدهما الآخر.²

والتفاوض كلمة فرنسية Négociation وهي عملية جمع الأطراف المتنازعة وإتاحة الفرصة لهم للاتصال وتبادل الآراء والأفكار بطريقة هادفة وعادلة للوصول إلى حل توفيق يرضي جميع الأطراف.³

اصطلاحا:

التفاوض هو عملية حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى اتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما.⁴

¹ - بسام عبد الله، قاموس نوبل -عربي-عربي، دار الكتاب الجديد، 2011، ص192.

² - نشوان بن سعيد الحميري اليمني، معجم شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم، دار الفكر المعاصر، بيروت ، 1999، ص210.

³ - عبد الناصر سليم حامد، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص215.

⁴ - ندا محمد، كيف تصبح مفاوضا فعالا، هام للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص15.

التعريف الإجرائي:

هو عملية التخابط باستخدام أساليب الإقناع بين جهتين أو أكثر، بهدف تنظيم العلاقات القائمة وإنهاء الصراعات والخلافات الحاصلة في محيط العمل.

اصطلاحاً:

يعرف الاتصال التفاوضي على أنه العملية التي تبحث في أمور نزاعية أو مصالح مشتركة تنشأ بين أطراف يمثلون مراكز الإرسال والاستقبال للرسالات التفاوضية بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين يحقق الرضا لكل من الطرفين.¹

وما يلاحظ على هذا التعريف أن الاتصال التفاوضي مرهون بالنزاع أو مصلحة مشتركة للوصول في آخر المطاف إلى تحقيق الرضا لأطراف العملية التفاوضية، كما يعرف على أنه "عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم الاعتقاد بوجود مصالح مشتركة ومتداخلة، وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحات الاختلاف، وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والإقناع للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن قضايا الاتصال التفاوضي."²

وما يلاحظ على هذا التعريف أن الاتصال التفاوضي يتطلب وسيلة هامة وهي الاتصال الجيد الذي يؤدي إلى الحصول على النتائج المرغوبة من خلال المناقشة والحجة والإقناع بالدرجة الأولى للوصول في الأخير إلى اتفاق بين أطراف العملية التفاوضية من خلال التأثير في الطرف الآخر وذلك بالاعتماد على فنون الحوار وآدابه.

كما يعرفه "حسن الحسن" على أنه "الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق".

¹ - محمد الصيرفي، التفاوض، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص11.

² - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص228.

وما يلاحظ على هذا التعريف أن الاتصال التفاوضي يقوم على أساس الحوار والمناقشة مع ضرورة التفاوض بين طرفين توجد بينهم مصلحة مشتركة، وهو ما يدفعهم ويحفزهم على التفاوض والاستمرار في عملية الاتصال التفاوضي بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك وحل وسط يرضي جميع الأطراف.

ويعرف كذلك بأنه "موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة الأساليب للإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير".¹

وما يلاحظ على هذا التعريف أنه وضح التبادل والتكيف الحاصل خلال القيام بعملية الاتصال التفاوضي وقدرته على استخدام أساليب الإقناع المختلفة من إستراتيجيات عقلية وإستراتيجيات عاطفية تؤدي إلى استمرارية المنافع المتبادلة، باعتباره محرك أساسي لأعمال الأطراف المتفاوضة.

ويعرف الاتصال التفاوضي على أنه "عملية التفاوض والمناقشة وتبادل الأفكار والآراء والمساومة بالتفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلى اتفاق معين حول مصلحة ما أو حل لمشكلة ما".²

وما يأخذ على هذا التعريف أنه يولي الاهتمام للتفاوض وفعالية المناقشة في الاتصال التفاوضي والإشارة للمساومة باعتبارها أسلوب يلجأ إليه المفاوض من أجل تحقيق التفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلى الغاية والهدف المرغوب فتعد المساومة جزء لا يتجزأ من الاتصال التفاوضي.

¹ - سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص134.

² - محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص512.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التفاوضي هو عملية تبادل وتفاعل الأفكار والآراء بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم، باستخدام مجموع الأساليب الاتصالية الإقناعية القائمة على الأخذ والرد المعتمدة على مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكننا من إدارة النزاعات والصراعات داخل م ركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K- .

الصراع التنظيمي:**الصراع:**

لغة: هو النزاع والخصام والشقاق والخلاف.

الصراع في اللغة اللاتينية conflictus والتي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وعدم الاتفاق والتنافر، وفي اللغة الإنجليزية يعني العراك أو الخصام.¹ والصراع Conflict له ألوان متعددة، وهي التي تعطي لبعض جوانب الحياة طابعها الدرامي ويشكل أحد مراكز الاهتمام الرئيسية عند الإنسان، فأخبار الحروب والثورات والانقلابات على جانب من جوانب الصراع في حياة الإنسان، كذلك فإن أخبار الانتخابات السياسية أو النقابية تشكل هي الأخرى لونا من ألوان الصراع والدراما في الحياة الإنسانية.²

اصطلاحا:

الصراع يرادف في معناه النزاع أو التعارض بحيث تعد مفاهيم تعبر عن حالة توتر سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ومن أهم تعاريفه:

¹- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص91.

²- محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص210.

تعريف "كوزر" بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل القوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم".¹

ونلاحظ من هذا التعريف أن الصراع هو حالة من الكفاح حول القيم من أجل الوصول إلى حالة السيطرة على زمام الأمور بسبب ندرة الموارد والاختلاف في الآراء والمبادئ للوصول في الأخير إلى القضاء على خصومهم.

التعريف الإجرائي للصراع:

الصراع هو التعارض والنزاع بين طرفين أو أكثر، وسببه متمثل في اختلاف الثقافات والمبادئ بين أعضاء التنظيم ويسعى لتحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر.

الصراع التنظيمي:

يعرفه "Bouding" (بوندينج) على أنه "موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر، بحيث العدوانية تنتج عن الصراع الذي يعرفه المحدثون الإداريون بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم، أو داخل الجماعات أو فيما بينهم".²

ويعرفه "مارش" و"سيمون" أنه "عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم".³

وما يلاحظ على هذا التعريف أن الصراع يؤدي إلى التغيير في الأنماط السلوكية للأفراد ويعرقل عملية اتخاذ القرارات السليمة مما يحدث خلل وتوزن يؤدي إلى سوء اختيار القرار

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص363.

² - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص41.

³ - بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص47.

المناسب والتردد في اتخاذه، وهذا يشكل صعوبة أمام الفرد والجماعة حتى يقف في بعض الأحيان حاجز في استمراره في تأدية نشاطاته.

كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه "أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات والتي تبدأ بموقف تنافسي يدرك فيه الفرد غريمه وأنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالح كل منهما فتتقلب المنافسة إلى صراع".¹

ويوضح هذا التعريف أن الصراع التنظيمي ناجم عن تعارض المصالح والتنافس القائم بين الأفراد والجماعات داخل المحيط الاجتماعي الذي يحدث ضمنه مجموعة من التفاعلات تهدف لتحقيق التوفيق بين المصالح فتصبح صراعا.

ويعرفه عالم الاجتماع الأمريكي "لويس كوزر" على أنه "مجابهة حول القيم أو الرغبة في امتلاك الجاه والقوة والموارد النادرة".²

حيث يوضح هذا التعريف أن أساس قيام الصراع التنظيمي هو الاختلاف في القيم والرغبة في امتلاك السلطة والقوة في يد جهة معينة.

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

هو مجموع الخلافات والنزاعات بين العمال وبينهم وبين رؤسائهم، تنشأ في المؤسسة تؤدي إلى عدم اتزانها مما يؤثر سلبا عليها ويعرقل إجراءات العمل، ويؤدي إلى تراجع أداء الموظفين، وتقف بذلك المنظمة عرضة للإضرابات والاحتجاجات التي توصلها لأزمات.

¹ - إبراهيم بدر الشهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص288.

² - أكرم حجازي، الموجز في النظرية الاجتماعية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، 2005، ص02.

إدارة الصراع التنظيمي:**الإدارة لغة:**

. مصدر أدار، إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة، جهاز يسير أمورها وبشرف على

أعمالها.¹

. وعلم الإدارة هو علم وفن تدبير الأعمال وتوجيهها والسيطرة عليها وضبطها واستعمال

الحكمة في اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.²

اصطلاحاً:

. الإدارة هي عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهد الجماعية وتنسيقها

بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء

كان عضو في التنظيم أو مستفيداً من خدماته.³

. كما تحدد الأطر العامة التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.⁴

. كما تعد الإدارة النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة

العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المؤسسة من أفراد ومواد وآلات وأموال

وأسواق لتحقيق أهداف المؤسسة.⁵

التعريف الإجرائي للإدارة:

هو عملية التحكم في سلوكيات الأفراد من خلال توجيههم وتنظيم علاقاتهم، ونشاطاتهم

واستغلال مهاراتهم باعتبارهم مورد أساسي داخل التنظيم.

¹ - جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص45.

² - أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية المعاصرة، دار عالم الكتب، بيروت، ص192.

³ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص26.

⁴ - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص24.

⁵ - إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص37.

إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي هو عملية التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه ومصادره وأسبابه وفاعليته وأساليب معالجته.¹

كما يقصد به أنه الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع ومعالجته التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل معه ويتأثر بها سلوك المشاركين وخصوصاً الأطراف المتصارعة.²

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:

هو عملية مخططة ومستهدفة لتفادي الصراعات والنزاعات ولتحقيق حالات التوازن والاستقرار داخل التنظيم من خلال استخدام استراتيجيات وأساليب فعالة تعود بالنفع على المؤسسة.

المؤسسة الاقتصادية:**المؤسسة لغة:**

أسيس: مثل عس وعساس، وجمع أساس، أسس مثل: سبب وأسباب ، والأسيس أصل كل شيء وأسس الإنسان قلبه لأنه أول ما تكون في الرحم، ومن الأسماء المشتركة وأسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيساً.³

ومشتقة من الفعل «أسس» يؤسس، مؤسس، مؤسسة». ⁴ وحسب القاموس العربي الشامل "فتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية".⁵

¹ - فاطمة بنت عليان السفيني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2009، ص14.

² - محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007، ص77.

³ - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج1، ص105.

⁴ - روجي بعلبكي، قاموس عربي، انجليزي، دار المعلم للملايين، 1994، ص6.

⁵ - القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص517.

اصطلاحاً:

المؤسسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تدير تنظيم بهدف إنتاج سلعة موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بوسائل مختلفة.¹ وفي علم الاجتماع تعني مجموعة من الأحكام والقوانين الناتجة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية.

وحسب قاموس Hachette "المؤسسة وحدة إنتاجية سواء كان إنتاج مادي أو معنوي".² كما تعرف على أنها كيان أو ترتيب اجتماعي يسعى لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.³

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي وحدة اجتماعية منظمة لها مصالح مشتركة تسعى من خلالها لتحقيق أهداف معينة.

المؤسسة الاقتصادية اصطلاحاً:

هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة.⁴

كما تعرف على أنها تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي، يمارس نشاطات صناعية أو تجارية أو خدماتية من خلال التنسيق بين عوامل الإنتاج بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.⁵

¹ - بشير عباس العلق، علي محمد ربايعية، الترويج والإعلام، أسس نظريات تطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، ص43.

² - Dictionnaire hachette, Paris, édition, hachette, 1980, P213.

³ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص16.

⁴ - صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58.

⁵ - فريد كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص18.

وتعد المؤسسة الاقتصادية الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.¹

التعريف الإجرائي:

المؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة منظمة تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية، لها مصالح مشتركة وتهدف لتحقيق الأرباح المرجوة والبقاء والاستمرارية في سوق العمل وفي دراستنا نركز على مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- .

6- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- ❖ دراسة حسين محمد المشهراوي، " بعنوان أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، " وكانت دراسة مكملة لنيل شهادة الهاجستي، الجامعة الإسلامية -غزة، 2006 وتمحورت إشكالية الدراسة فيما يلي: ماهو أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة؟ والنتائج التي توصلت إليها الدراسة تتضح فيما يلي:
- القائمون على عملية التفاوض هم الملاك وأصحاب الشركات على عكس الأطراف الأخرى، الذين يتميزون بكونهم متخصصين في المجال التفاوضي.
- يعتبر مدراء ومنتخذي القرارات أن التفاوض وسيلة مهمة، من خلالها يمكن الحصول على أفضل الأسعار وأحسن العروض البيعية الممكنة.
- يتبنى المفاوض الحوار في حالة حدوث أي مشكلة بينه وبين الموردين.
- المفاوضين متسرعون في اتخاذ قراراتهم التفاوضية دون القيام بمناقشتها مع مرؤوسيه.

¹ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008، ص8.

يتمتع المفاوضون في الشركات البلاستيكية بغزة بخبرة عالية ولكن يبدو أن هذه الخبرة كانت مقتصرة على مجال العمل الخاص بالتصنيع فقط، لأنها لم تبدي أي تحسينات إيجابية على عملية التفاوض.

❖ دراسة فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، بعنوان " أنماط دراسة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي وكانت دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، وهي مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008. وتعينت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال المحوري التالي: ماهو أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا، كالتالي: (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل).

● أما النمط الخامس وهو نمط التعاون لقي إهمال كبير واستخدامه غير واضح.

● يعتبر نمط التعاون برغم إهماله إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية.

● التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل.

❖ دراسة فاطمة بنت عليان السفيناني، بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي"، وهي أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2009، بحيث الدراسة هدفت للتعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، بحيث كانت الإشكالية تتمحور حول علاقة الاتصال التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستعملة بالدرجة الأولى هي التعاون ثم التنافس فالتجنب.
 - ممارسات وأنماط لمهارات الاتصال موجودة بدرجة كبيرة في إدارة التربية والتعليم.
 - وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون، أما أنواع الأساليب الأخرى فكانت العلاقة عكسية سلبية.
- ❖ دراسة "أنس محمد إبراهيم الخلايلة"، بعنوان استراتيجيات الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربيد"، وهي دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2006م.
- تمحورت إشكالية الدراسة فيما يلي:
- ما هو أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربيد؟
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- كان مستوى استخدام مديري المستشفيات لاستراتيجيات إدارة الصراع يعتمد على إستراتيجية المجاملة ثم التعاون ثم التسوية ثم المنافسة وأخيراً إستراتيجية التجنب.
 - كان مستوى أداء العاملين في المستشفيات في مدينة إربيد مرتفع من وجهة نظر العاملين بمستوى عالي ومتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 53%.
 - عدم وجود علاقة إحصائية ايجابية بين أسلوب التنافس ومستوى أداء العاملين.
 - عدم وجود علاقة إحصائية ايجابية بين أسلوب التجنب ومستوى أداء العاملين.
 - وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أسلوب المجاملة، التسوية، التعاون، وبين مستوى الأداء للعاملين.

الدراسات الجزائرية:

❖ دراسة كايلي ريمة، بعنوان "التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، وقد قام

بدراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح"، وهي دراسة مكملة

لنيل شهادة الماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014.

وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية؟

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- تتوفر الشركة على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة سمحت لها بالتوسع في كافة أنحاء التراب الوطني، في بناء علاقات قوية مع الزبائن وفي تكوين زبائن أوفياء.
- سر نجاح الشركة هو روح التعاون، الأخوة والتواضع التي بثها مديرها العام في كافة عماله والتي أصبحت تشكل ثقافة الشركة.
- غياب الدور الحقيقي لوظيفة التسويق في الشركة.
- الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء لا تتوفر على المهارات اللازمة للتفاوض نظرا لعدم وجود رؤية واضحة لذلك.
- رغم توفر مفاوضين الشركة على بعض نقاط القوة لموقفهم التفاوضي إلا أنها لم تستغلها جيدا لكسب المفاوضات.

❖ دراسة أحمد كسنة، بعنوان "أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض،

درس الباحث حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية"، وهي دراسة مكملة لنيل

شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، 2007

طرح الباحث في دراسته إشكالية تمحورت كالآتي:

ما هو الدور الذي تلعبه المعلومات والاتصال في نجاح فريق التفاوض؟

بحيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- للاتصال دور فعال في تحقيق التواصل بين مختلف الأطراف وبين أعضاء فريق التفاوض للوصول لحل وسط من أجل تقادي المشكلات الواقعة بين الأطراف المتفاوضة.

- يساهم الاتصال ونظم المعلومات في تفعيل العلاقة بين أعضاء فريق التفاوض. نجاح فريق التفاوض يتطلب وفرة المعلومات ومدى الحصول عليها، وصحتها ومدى مطابقتها لما هو موجود في الواقع الفعلي للأطراف المتفاوضة أو حول أعضاء فريق التفاوض الذي تعينه المؤسسة.

- يعتبر فريق التفاوض ورقة رابحة وأمر ضروري لممارسة مختلف الأنشطة في المؤسسات، وليس فقط في حل المشكلات بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها.

❖ دراسة ناصر قاسيمي، بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري وهي دراسة حالة للجماعات المحلية بولاية الجزائر"، وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم بجامعة الجزائر سنة 2005، حيث طرح إشكالية تمحورت كالآتي:

ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الجزائري الإداري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

ومن بين النتائج التي توصلت لها ما يلي:

- الأسباب المؤدية إلى الصراع نابعة من تناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات وضعف العلاقات الإنسانية وهذا لسوء الاتصالات فيها بين العاملين، وكذا نقص العدالة وعدم المساواة في عملية تقسيم العمل وعدم الموازنة بين حاجات التنظيم والمسؤوليات المختلفة.

- انعكاس الصراع سلبا على فعالية التسيير داخل التنظيم فهذا لا يقع في اهتمامات جماعات العمل وهذا بسبب غياب التكامل والتنسيق وتعطل الأعمال.

7- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة:

بعد عملية البحث عن الدراسات التي تحمل نفس المتغيرين لم يتم إيجاد دراسة مباشرة، ووجدت الدراسات لتدعيم دراستنا وأخذها كأساس لمعرفة مواطن الاتفاق ومواطن الاختلاف، حيث يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها تتفق مع دراستنا في اهتمامها بالتفاوض باعتباره عملية اتصالية مهمة تؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المرغوبة مهما كانت الظروف صعبة، كذلك تتفق الدراسات في إعطاء الحوار مكانة فعالة من أجل الوصول إلى اتفاق مشترك بين متعاملها، وهذا ما تسعى دراستنا للوصول له من خلال الحوار التفاوضي وكذلك تتفق الدراسات من خلال الجانب النظري لمعرفة وتفسير عملية التفاوض وإقرار الدور الفعال الذي يلعبه في حياة الأفراد في كافة مجالات الحياة، ومن جهة أخرى أسباب و أنماط الصراع التنظيمي داخل المؤسسات، ومعرفة أهم إستراتيجيات الصراع التنظيمي لإدارتها و إيجاد حلول كمعالجتها و هذا ما تسعى دراستنا للوصول له

أما أوجه الاختلاف تتضح من خلال التركيز على التفاوض باعتباره يمارس لتحقيق الصلح مع الموردين و الاستفادة منه في العملية البيعية فقط ، ولم تركز الدراسات على دوره الفعال في حل المشاكل واحتواء الصراعات التنظيمية ،في حين أن الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي ركزت على استراتيجيات الصراع كإستراتيجية المجاملة، التعاون، التسوية والمنافسة وغيرها،دون الاهتمام بأساليب الاتصال كالإقناع والتفاوض كما ركزنا عليه في دراستنا ،كذلك التركيز على أسباب الصراع وكيفية إدارته، وسعت هذه الدراسات لمعرفة أثر الصراعات التنظيمية دون إيجاد بدائل لتحقيق الأهداف المرجوة، كما عهدت دراستنا للوصول له.

8- المداخل النظرية للدراسة:

ينبغي تحديد المداخل النظرية لكل دراسة، من خلال عرض أهم التصورات النظرية التي ستتطلب منها الدراسة لدور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية باعتباره نشاطا حيويا أعطاه الباحثون أهمية نظرا للحاجة لاستخداماته داخل التنظيمات بهدف احتواء الصراع التنظيمي الذي يحدث في غالب الأحيان توتر على مستوى العلاقة داخل التنظيم، ولذلك يجب الوقوف على أهم نظرية تخدم بشكل مباشر دراستنا وهي: النظرية البنائية الوظيفية من أجل تحديد دور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي.

❖ نظرية البنائية الوظيفية:

تعتبر البنائية الوظيفية من النظريات التي شغلت حيزا كبيرا في أدبيات علماء الاجتماع خاصة في بداية القرن العشرين وجاءت هذه النظرية نتيجة تظافر جهود الباحثين في مجال علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا الاجتماعية.¹

وتمتد الأصول النظرية لهذا المنظور في النموذج العلمي الوظيفي في كتابات إميل دوركايم، ماكس فيبر، تالكوت بارسونز، وروبرت ميرتون، وترى أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية، وتكون الوظيفة هي تعزيز ذلك البناء، ويعد النموذج البنائي الوظيفي نموذجا ذاتيا إذ يفهم السلوك في نطاق معناه الذاتي عند الفاعل فالأفراد يمارسون الأفعال وأثناء تلك العملية يتبادلون العلاقات فيما بينهم من أجل المحافظة على العلاقات الاجتماعية وبذلك يوجد نشاطات جزئية تهدف للحفاظ على النشاطات الكلية.²

¹ - نبيل حميدشة، البنائية الوظيفية ودراسة الواقع والمكانة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، العدد 5، سكيكدة، 2010، ص480.

² - شداون علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص98.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن للاتصال أهدافاً وظيفية محددة، تقوم بها المؤسسات والتنظيمات والوسائل المختلفة التي تحمل أيضاً تطلعات كبيرة، للدور الوظيفي الذي يجب أن تقوم به المؤسسات، من أجل تحقيق أهدافهم، كما أنها تؤكد ومنذ مراحل نشأتها على أهمية تحديد العلاقة المتبادلة بين وسائل ونظم الاتصال وبقية النظم والأنساق الاجتماعية الأخرى.¹

ويهتم التحليل الوظيفي بتحليل العلاقة بين النظام ككل والوحدات المكونة لهذا النظام، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات وتمارس هذه الأنشطة داخل بناء، وينتج عن ممارسة هذه الأنشطة مجموعة من الوظائف أي آثار مرغوبة مثل السلوك الفردي أو الجماعي في الحفاظ على البناء الاجتماعي، وبهذا يسعى التحليل الوظيفي إلى فهم دور نمط السلوك أو التأثير في الحفاظ على توازن النظام وديناميكيته.²

ولأهمية النظرية البنائية الوظيفية فهي تساعدنا في دراسة دور الاتصال التفاوضي وقدرته على إدارة الصراع التنظيمي، كونها تعترف بالدور الهام الفعال للاتصال التفاوضي باعتباره نشاط حيوي يلزم التنظيمات في محيطهم الاجتماعي، من خلال استراتيجيات الاتصال التفاوضي وأساليبه التي تمكن المؤسسة من التحكم في نشاطاتها وأعضائها، وتبث حالات الاستقرار والتوازن وتجعل عناصر التنظيم تتكيف مع بعضها البعض، وتكون على استعداد لمواجهة حالات الصراع التي تنشأ داخل هذا النظام الاجتماعي، باعتباره جزء لا يتجزأ من الأفعال الحتمية الحاصلة في التنظيمات وبذلك تجعله شيئاً طبيعياً وعادياً تتعايش مع إيجابياته وتقضي على سلبياتها، من أجل استمرارية المؤسسة وبقائها والنهوض بها مستقبلاً.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص ص 147-148.

² - حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط8، الدار المصرية اللبنانية، 2009، ص ص 127-128.

9- الإجراءات المنهجية للدراسة:

9-1- منهج الدراسة:

كل دراسة تحدد منهجا علميا مناسباً لتسير وفقه، باعتباره الطريق المؤدي للوصول للحقائق العلمية وليصل الباحث إلى النتائج المرادة.

فالمنهج بوزن المذهب، والمنهاج هو الطريق الواضح، وفي اللغة الإنجليزية Method تعني النظام والترتيب وطريقة عمل شيء¹.

وموضوع الدراسة الذي يحمل عنوان "الاتصال التفاوضي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية" فإن أنسب منهج يمكن الاعتماد عليه في إطار هذه الدراسة الوصفية هو منهج دراسة الحالة.

ويعتبر منهج دراسة الحالة من أنسب المناهج العلمية الملائمة للدراسات الوصفية فيعرف على أنه "المنهج الذي يتميز بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها"².

¹- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2003، ص 90.

²- عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 6.

ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة من حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر¹.

وقد اعتمدنا على منهج "دراسة الحالة" كوننا حاولنا معرفة دور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقمنا باختيار مركب الغاز الطبيعي المميع - GLIK - بالتحديد لدراسة حالة هذه الوحدة الاقتصادية، والتعرف على آراء قسم الاتصال وعلاقات العمل والمسؤولين فيما يتعلق بالأسباب الحقيقية للصراع وما ينجم عنه، والتعرف أيضا على خصوصية الاتصال التفاوضي لدى مؤسسة سونطراك - GLIK - ومدى فعاليته في مجال إدارة الصراعات.

وبالنظر لطبيعة الدراسة وهدفها، تعد الدراسة من الدراسات الوصفية لأنها تعرف على أنها "تلك الدراسات التي تستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وهي الدراسة التي تساعد في الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة، وحصر العوامل المختلفة المؤثرة فيها"². بحيث تقدم هذه الدراسة وصفا للشكل الذي تمارس به المؤسسة الاقتصادية الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي وقدرتها على احتواءه، من خلال استراتيجيات وأساليب والشروط اللازمة لنجاح الاتصال التفاوضي.

¹ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 42.

² - محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط2، المكتب العربي الحديث، 2000، ص 32.

9-2- أدوات الدراسة:

1- الملاحظة:

الملاحظة "هي تلك التي يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينهم من علاقات ولهذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات تسهم إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية"¹.

"وهي كذلك المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو كمجموعة منها، للكشف عن تفاصيل الظاهرة والعلاقات الخفية أو لظاهرة التي يحتمل أن توجد بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى"².

وتم توظيف الملاحظة البسيطة خلال فترة التريص من أجل تكوين فكرة عامة عن الأجواء التي تميز مناخ العمل فمن خلال الحديث مع العمال إلتمسنا حاجتهم إلى الترويج عن مشاكلهم في العمل وخاصة مع رؤسائهم، بالإضافة إلى غياب ثقافة الحوار وأدابه وعدم إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم، وهذا ما يؤدي إلى نشوب الصراعات مما يدفعهم لتصعيدها للمدراء ومن ثم اللجوء للقضاء.

¹- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 147.

²- سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، دراسات في مناهج البحث العلمي، عالم الكتب، القاهرة، 1999، ص 182.

2- المقابلة:

تعرف بأنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن

يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات الآخر للحصول على البيانات الموضوعية"¹.

كما تعرف "على انها لقاء يتم بين الشخص المقابل والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة

على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة،

كونها تتضمن معلومات وبيانات يفيد تحليلها في تفسير المشكلة"².

واعتمدنا على هذه الأداة لتمكننا من جمع المعلومات اللازمة التي من خلالها نتوصل

للإجابة على إشكالية دراستنا، كمعرفة أهم استراتيجيات الاتصال التفاوضي التي تعتمد عليها

المؤسسة، والبحث في أسباب الصراع التنظيمي، ومعرفة كذلك المهام الموكلة لقسم الاتصال

وعلاقات العمل بـ -GLIK-، حيث وفرت لنا المقابلة الاتصال المباشر والشخصي بالقائمين

بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والوصول في الاخير إلى نتائج تفيدنا أثناء

تحليلنا للاستمارة.

¹- ناجح رشيد القادري، محمد عبد السلام البواليز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص

189.

²- علي عبد المعطي محمد الرياقوي، أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح، الكويت، ص 25.

3- استمارة الاستبيان:

اختيارها فرضته طبيعة الدراسة، وقد استخدمت في جمع البيانات والمعلومات من العينة المختارة الخاصة بالجانب التطبيقي، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال مبحوثية، وتعرف على أنها "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين، وتكون أسئلتها منصبة حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين"¹.

وتعرف كذلك على أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"²، وترسل بواسطة البريد أو تسلم يدويا للأشخاص"³.

ومنه فقد اعتمدنا على هذه الأداة للحصول على بيانات أكثر دقة، وقد اشتملت الاستمارة على أسئلة متنوعة، حاولنا من خلالها الإلمام أكثر بالموضوع والتعرف على مختلف جوانبه.

وقبل تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف ومن ثم

تحكيمها* من قبل الأساتذة ذوي الاختصاص، للوقوف على أهم الأخطاء والنقائص التي سهونا

¹ - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحص العلمي - تطبيقات إدارية واقتصادية-، دار وائل للنشر، ط4، 2005، ص 181.

² - موريس أنجريس، منهجية البحث العملي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون: ط2، دار القصب للنشر، الجزائر، 2008، ص 2004.

³ - عبد الله عمر الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص 123.

* - مصباح الواهم مريم، قصعة خديجة، شلواش صليحة، خضراوي فتحة.

عنها، كما قمنا بتوزيع (08) استمارات تجريبية على عينة الدراسة بغاية معرفة مدى وضوح الأسئلة وقابلية فهمها والاستجابة عليها، واستنادا لمقترحات الأساتذة المحكمين والعينة التجريبية تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي ليتم توزيعها بعد ذلك على عينة الدراسة وجمعها في 5 أيام، واحتوت الاستمارة على المحاور التالية:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من حيث: الجنس، المستوى الدراسي، الوظيفة، والأقدمية في العمل.

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول كيفية توظيف الحوار التفاوضي داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-.

المحور الثالث: تضمن استراتيجيات الاتصال التفاوضي لتفادي الصراع التنظيمي.

المحور الرابع: اشتمل على أسئلة الغرض منها معرفة انعكاسات الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي.

9-3- تحديد مجتمع الدراسة وعينته:

1-مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من

العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات"¹.

ويقصد كذلك به "المحيط الذي تنمو فيه الظاهرة المراد دراستها، لكونها ناتجة منه وعائدة له،

فهو مجموعة من المشاهدات أو المفردات ضمن إطار معين تتصف فيما بينها بصفة أو

أكثر"².

كما يعد الإطار المرجعي للباحث لاختيار عينة البحث، وقد يكون كبيرا أو صغيرا، ويمثل

كامل أفراد أو مشاهدات موضوع الدراسة³.

ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو الجمهور الداخلي لمؤسسة سونطراك -مركب الغاز

الطبيعي المميع -GL1K- والذي يقدر بـ 546 مفردة.

¹- مصطفى ماضي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص 298.

²- فوزي عبد الخالق علي، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2008، ص ص 156-157.

³- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 221.

2- عينة الدراسة:

تعرف في الأبحاث العلمية على أنها "مجموعة الوحدات التي يجب اختبارها وسحبها باتباع طرق إحصائية معينة، تكفل أن تأتي هذه الوحدات ممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الإحصائي Statistical Population الذي أختيرت منه.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية وهي تتضح عند تجزئة المجتمع إلى مجموعات غير متداخلة واختيار عينة عشوائية بسيطة من كل منها، فإننا نسمي هذه العينة بالعينة الطبقية العشوائية، وتستخدم هذه الطريقة للحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع وخاصة عندما يكون المجتمع غير متجانس ويمكن تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة بالاعتماد على خاصية أو صفة معينة لكل طبقة¹.

وبالنظر إلى أن عدد أفراد الدراسة كبير نسبياً ويشمل عمال المؤسسة في مختلف المراكز الوظيفية فعون تنفيذ قدر بـ 17 مفردة، والإطارات 20 إطار، بينما عون تحكم أكثر بكثير قدر بـ 509 مفردة، مما أدى بنا لاستخدام "التوزيع المتساوي" نظراً لاتساع الفجوة بين المراكز الوظيفية، أي في كل طبقة نأخذ نفس حجم الطبقات الأخرى، وذلك حتى نستطيع الحصول على معلومات ذات مصداقية أعلى وأكثر دقة، ونستطيع معرفة آراء ومواقف العمال في مختلف المراكز الوظيفية.

¹ - فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب وآخرون، مناهد البحث العلمي الإحصائي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 24.

9-4- حدود الدراسة:

كافة البحوث العلمية لها مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية، وبالنسبة لحدود

دراستنا تتمثل فيما يلي:

➤ الحدود المكانية:

اخترنا مركب الغاز الطبيعي المميع - GL1K - لتطبيق دراستنا بعنوان دور الاتصال

التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي وهذه المؤسسة تابعة لولاية سكيكدة، لها أهمية ومكانة

معتبرة داخل الوطن وخارجه، وتعد مؤسسة داعمة للاقتصاد الوطني بالجزائر.

➤ الحدود الزمانية:

المجال الزمني لتطبيق الدراسة تم تحديده من الفترة الممتدة من 1 فيفري 2015 إلى غاية 27

ماي 2015 أي ما يقدر بحوالي 4 أشهر.

➤ الحدود الموضوعية:

شملت هذه الدراسة الاتصال التفاوضي (مفاهيمه، أهميته، استراتيجياته، وأساليبه

وثقنيته...) وكذلك الصراع التنظيمي باعتباره المتغير التابع للدراسة (أسبابه، مراحلها،...)

الاطار النظري

الاتصال التفاوضي.

تمهيد

1. المفاهيم المختلفة والمتداخلة مع الاتصال التفاوضي.
2. أهمية الاتصال التفاوضي.
3. خصائص الاتصال التفاوضي.
4. عناصر الاتصال التفاوضي.
5. مبادئ الاتصال التفاوضي.
6. أهداف اللجوء للاتصال التفاوضي.
7. أنواع الاتصال التفاوضي.
8. مجالات الاتصال التفاوضي.
9. شروط الاتصال التفاوضي.
10. الحوار في الاتصال التفاوضي:
 - 1.10 أدوات الحوار.
 - 2.10 أسس الحوار التفاوضي.
 - 3.10 النظرة الجديدة للحوار التفاوضي في المؤسسة.
11. أخلاقيات الاتصال التفاوضي.
12. الصفات والمهارات اللازمة للمفاوض:
 - 1.12 الصفات الأساسية للمفاوض الناجح.
 - 2.12 المهارات اللازمة للمفاوض الناجح.
13. الإقناع ومدخله في الاتصال التفاوضي.
14. تصورات خاطئة حول الاتصال التفاوضي.
15. استراتيجيات الاتصال التفاوضي.
16. سياسات الاتصال التفاوضي
17. خطوات الاتصال التفاوضي.
18. معوقات الاتصال التفاوضي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الاتصال التفاوضي عملية متواصلة ومستمرة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فقد تم استخدامه في مجالات عديدة كالحروب والصفقات والاتفاقيات العالمية، فقد تم الاعتماد عليه للحاجة المساسة له في حل المشكلات وتسوية النزاعات والصراعات من أجل السعي للوصول إلى اتفاق، وإرساء ثقافة الحوار والتعاون سواء في حياة الفرد اليومية، أو في حياته المهنية داخل المؤسسة أو المحيط الذي يتواجد به، لتحفيزه وإعطائه فرصة للمشاركة والدفاع عن وجهات نظرهم

وفي هذا الفصل سوف نتطرق للاتصال التفاوضي داخل المؤسسات من خلال التعرض لمبادئه وخصائصه والعناصر التي يتكون منها وأخلاقياته وشروط نجاحه، وأهم إستراتيجياته وسياساته، وكذلك المهارات الواجب توفرها في المفاوض، ومختلف معيقاته التي تحد من نشاطه باعتباره نشاط حيوي يساهم في إنجاح المؤسسة.

1- المفاهيم المختلفة والمتداخلة مع الاتصال التفاوضي:

يختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة أخرى من المفاهيم التي قد تتكامل معه أو تشكل جزء منه أو قد تختلف عنه، مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية، وهذا ما يتطلب منا توضيح هذه المفاهيم المختلفة.

• الاتصال التفاوضي والتحكيم:

التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطراف التفاوض في حين لا يتضمن التحكيم ذلك، وإن كان يتطلب دخول طرف ثالث في النزاع بين أطراف التفاوض أي أنه شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع ويمكن استخدام التحكيم والوساطة في عملية التفاوض باعتبارها عملية أشمل.

• الاتصال التفاوضي والتسوية:

التسوية هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي لا ترغب في التنازل عنها.¹ أي عند الجلوس إلى مائدة التفاوض تكون التسوية غير مقبولة والحاجة للوصول إلى اتفاق أو حل بدون تسوية. وتبقى هذه الأخيرة مطلوبة عند نقطة معينة في عملية التفاوض.²

• الاتصال التفاوضي والمساومة:

تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما، وبالتالي فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن اعتبارها جزء من التفاوض.

وقد تتم المساومة بخصوص الأسعار أو شروط التسليم أو التأمين أو غيرها.

¹ - حسان خضر، التفاوض: مقدمة، المعهد العربي للتخطيط، 2005، ص 8.

² - صائب عريقات، الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 26.

• الفرق بين الاتصال التفاوضي والمساومة:

المساومة تؤدي إلى فائز، خاسر، أما الاتصال التفاوضي هو فائز، فائز. المساومة تنطوي على اهتمامات متعارضة، بينما الاتصال التفاوضي ينطوي على اهتمامات عامة مشتركة باعتباره عملية تعاونية والآخر عملية تنافسية. الاندفاع وعدم العقلانية والعواطف غالباً تساعد على المساومة، بينما يمثلون عوامل عارضة للاتصال التفاوضي.

الاتصالات المحرفة والمشوشة يمكن أن تساعد على تحقيق المساومة ولكنها تحول دون تحقيق حل المشاكل المشتركة في الاتصال التفاوضي.¹

• الاتصال التفاوضي والإقناع:

الإقناع هو عملية تحويل وتطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، مع إيجاد مهارات الاتصال، والتمكن من فنون الحوار وآدابه، والقدرة على استمالة الطرف الآخر كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه المقنع، فهو جزء من عملية التفاوض وليس بديلاً عنه.²

• الاتصال التفاوضي والتنازل:

التنازل أو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على آخر عسكرياً، فيستلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط، لاعتقاده أنه لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر، حالياً على الأقل.

وبعد التنازل محصلة أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف المتنازل أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين، أي للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له.³

¹ - مرجع نفسه، ص 10.

² - غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، استباق مقاومة الإقناع، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2014، ص 42.

³ - حسان خضر، التفاوض. مقدمة، مرجع سابق، ص 9.

2- أهمية الاتصال التفاوضي داخل المؤسسة:

يعتبر الاتصال التفاوضي من المواضيع المهمة في حياتنا المعاصرة، سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية.

حيث أصبح بعض الكتاب يطلقون على هذا العصر تسمية "عصر التفاوض" باعتباره عملية حيوية وضرورية لحل الصراعات التي تقع بين الجماعات داخل أماكن العمل، إضافة لأنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضا والإقناع لإدارة الصراعات. ويمكن إبراز أهمية الاتصال التفاوضي فيما يلي:

تعد حياة الإنسان سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى الاتصال التفاوضي.

يولد الاتصال التفاوضي الوسائل وبشكل الأرضيات المشتركة للتفاوض الفعال بين الأفراد رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية.¹

يعتبر من أهم العمليات التي تساعد في اختراق الحواجز في طريق التعاون، حيث أن الاتصال التفاوضي يساعد الأفراد في تجاوز الصراعات داخل التنظيم من خلال سماع موقف كل الأطراف وما يملكونه من حجج وبراهين عن مواقفهم وبذلك تزيد من تلاحم العلاقات بين الأفراد وبالتالي زيادة قابليتهم للتعامل لتحقيق أهداف المنظمة بروح معنوية عالية.²

يعد الاتصال التفاوضي من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول بصورة مستمرة، بهدف تبادل السلع والخدمات، تحديد الحقوق والالتزامات، من أجل

¹ محمود علي، محمد عوض الهزيمية، المدخل إلى المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص23-24.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي (مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص19.

التوصل إلى حلول للمشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح واختلاف الآراء والأهداف.

الاتصال التفاوضي هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف الخاصة بكل طرف من أطراف العملية التفاوضية. يساهم في توفير الوقت والجهد الذي كان الأفراد والمؤسسات والجماعات يستنزفونه في النزاع.

يعد السبيل لإحلال التقارب الذي يحمل الرضا نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية.¹

يعد من أهم أدوات صنع القرار داخل التنظيم، كونه يساعد في الخروج إلى قرار مشترك والإقناع به.

ظهور علاقة جديدة بين رجال الأعمال وموظفيهم، حيث يتم التركيز على كفاءة الموظفين باعتبارهم من الأصول الثابتة في المنظمة وقدرته على ضمان هذا.

تبرز أهميته من خلال قدرته الإقناعية لضمان كسب المناقصات التجارية،² وبذلك ضمان سير عمل المؤسسة.

تزايد مجالات الاتصال التفاوضي بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير إلى تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضية، حيث أن تداخل الأنشطة والعلاقات بين الفروع والأقسام المختلفة يتطلب وجود اتصال تفاوضي لتفادي أي صراعات أو اختلاف بين هذه الفروع والأقسام.

¹ - جابر يوسف محمد يوسف، ملخص كتاب مدخل لفن التفاوض، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2011، ص 17-18.

² - Adina Certan, Negotiation processes within inter-organizational alliances, Revista information Economica, n03, 2008, p43.

يساهم الاتصال التفاوضي في خلق حالة من التفاهم للاعتراف بالحقوق المتبادلة، وتحقيق أفضل توظيف لطاقات وإمكانيات الأفراد، وكذا الارتقاء بمستوى حياة الأفراد في جميع المجالات.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن أهمية الاتصال التفاوضي تكمن في اعتباره نشاط أساسي لاستمرارية حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم، وفق أساليب إنسانية متطورة.¹

3- خصائص الاتصال التفاوضي:

يعد الاتصال التفاوضي عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر، ويعتبر سلوكا طبيعيا يستخدمه الإنسان في عمليات التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف حول مصالح المشتركة، ومن هذا تتمثل خصائص الاتصال التفاوضي فيما يلي:

التفاوض باعتباره عملية اتصالية بتكون من عدة مراحل:

تشخيص القضية التفاوضية وتحديد ما أي (القضية محور التفاوض).

تهيئة المناخ التفاوضي، وقبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.

بدء عملية التفاوض والتوصل في الأخير إلى اتفاق.

تقديم ومتابعة نتائج الاتصال التفاوضي.

الاتصال التفاوضي عملية تبادلية تحتوي على مبدأ الأخذ والعطاء، والتنازل والمقابل وربح-

ربح وربح-خسارة.

الاتصال التفاوضي علاقة اختيارية توفر الرغبة في التفاوض.

يعد عملية محاطة بالقيود والمحفزات كالقيود القانونية والضغط النفسي.

¹ - محمود علي، محمود عوض الهزايمة، مدخل إلى فن المفاوضات، مرجع سابق، ص26.

تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد مما يؤدي غالباً إلى الوصول¹ لمأزق المفاوضات الذي يحدث عندما لا يستطيع الطرفين الوصول إلى حل مرضي لذا يتم اللجوء إلى: فرض الحل بواسطة القوة والقانون وإطالة الوقت لإنهاك الطرف الآخر. الاستسلام عندما يقتنع طرف من أطراف التفاوض بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكثر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر. الحل الوسط بتنازل كل طرف عن بعض الأهداف من أجل تحقيق أهداف أخرى. الاتصال التفاوضي فطرة بشرية، يمارسه الإنسان منذ ولادته، وهو في حاجة ماسة له في كل مراحل حياته وميادينها المختلفة.²

الاتصال التفاوضي يتأثر بالعلاقات القائمة بين الطرفين المتفاوضين، وكذلك بأهدافهم التي يسعون لتحقيقها المعلنة والغير معلنة، بحيث يستطيع المفاوضات تكوين صورة عن الطرف الآخر من أجل تمكنه من التحكم في مجريات العملية التفاوضية.³

4- عناصر الاتصال التفاوضي:

لكي تستطيع أن تدير الاتصال التفاوضي بنجاح لابد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي:

4-1- المعرفة أو المعلومات:

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرصة نجاحك فيه، لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية الاتصال التفاوضي وبالتالي يجب:

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 234-235.

² - مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح (مدخل إستراتيجي سلوكي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 28.

³ - Steven Smutko, Negotiation collaborative problem Solving (wake county Strowater ordiance commitee, Natural resources leadership instite, Nc State University, 2005, p1.

معرفة نفسك وأهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، والهوامش المقبولة للأخذ والعطاء من أجل الاستمرار فيه.

معرفة كافة المعلومات عن الطرف الآخر، وتحليلها بنفس الطريقة التي حلت بها نفسك.

4-2- عامل الوقت: (أو الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة):

أي عندما تكون لك القدرة على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، وذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.¹

3.4. أطراف التفاوض:

يتم في العادة بين طرفين، وأحيانا أكثر من طرفين وهذا راجع لتشابك المصالح والتعارض الذي يحدث بين الأطراف المتفاوضة والمتأثرة بهذا التفاوض.²

4.4. القوة أو القدرة:

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، وتتبع هذه القوة أساسا من المعرفة، فيتم إكسابها إستنادا من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك.³

5.4. الهدف التفاوضي:

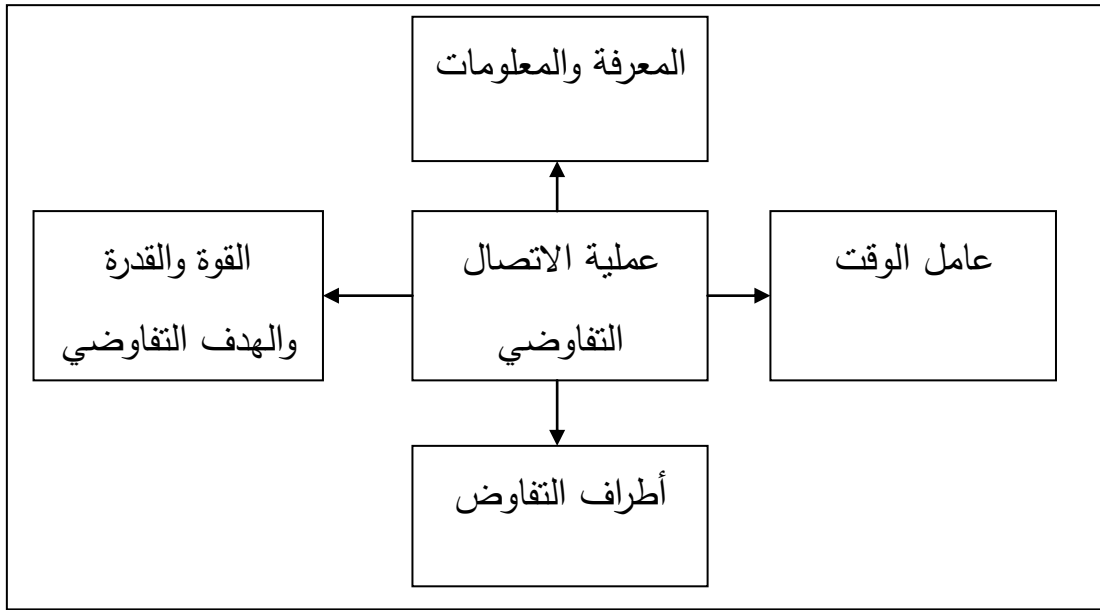
هناك هدف عام أو نهائي وأهداف مرحلية وأخرى جزئية، والهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة، والامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، ويهدف بذلك لتحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.⁴

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص239.

² - Leigh L.thompson, jiuwen wang, Brian C.Gunia, Négociation ; Annual Revies, 2010, p492.

³ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص240.

⁴ - باربارا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، ص107.



الشكل 01: يمثل العناصر الرئيسية للاتصال التفاوضي*

*من إنجاز الباحثة استنادا للمعطيات المقدمة.

5- مبادئ الاتصال التفاوضي:

للاتصال التفاوضي مجموعة من المبادئ التي يركز عليها من أجل تحقيق نجاحه وفاعليته

فمنها ما يتعلق بالمفاوض نفسه، ومنها ما يتعلق بالسلوك التفاوضي وأخرى تتعلق بمحيط

العمل ونظامه وببذلك تتضح مبادئ الاتصال التفاوضي فيما يلي:

- أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت .
- ألا يتفاوض أبدا دون أن يكون مستعدا.
- أن يتمسك المفاوض بالثبات الدائم والهدوء للأعصاب.
- عدم الاستهانة بالطرف المتفاوض معه.
- عدم التسرع في اتخاذ القرار وأن يكسب وقتا للتفكير.
- أن يستمع أكثر مما يتكلم وعند الكلام لا يقل شيئا له قيمة خلال التفاوضات التمهيدية.
- يجب أن يعرف المفاوض أن هناك مصارعة دائمة ولكن هناك مصالح دائمة.
- أن يؤمن بصدق وعدالة وحرية القضية التفاوضية.

- يجب أن يبني المفاوض تحليلاته ثم قراراته على الوقائع والأحداث الحقيقية ويجب ألا يبنيتها على التخمينات والعواطف.
- يجب أن يكون المفاوض دائم التفاؤل ويقابل الانتقادات الظالمة برياسة المحاسبة فالهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.¹
- على المفاوض أن يتفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة بدون استخفاف به.²
- يجب ألا يبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عدوانية أو حركة جسمية تعبر عن التحدي والكرهية.
- يجب أن يتحلى المفاوض بالمظهر الأنيق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي الجلسات الرسمية كافة.
- يجب أن يستمتع المفاوض بالعمل التفاوضي.
- يجب أن يعرف المفاوض أنه لا بأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة.³
- أن لا يستعجل الأمور ولا تسرع في إصدار الأحكام ولا يجبد أخذ القرارات المتهورة.⁴
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لابد أن تتأكد من صدق النوايا في إنجازها وتنفيذها حرفياً، مع جعل باب التعديل ممكن.¹

¹ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نبيه محمد محمد الصعيدي، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص19.

² - بوعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005، ص ص153-154.

³ - سامح عبد المطلب عامر وآخرون، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص20

⁴ - فاروق السيد عثمان، التفاوض وغدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص19.

- الحفاظ على سرية الأسرار، إذ أن عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أمور غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها، والمحافظة على السر تكون كذلك بعد انتهاء المفاوضات.

6- أهداف اللجوء إلى الاتصال التفاوضي:

تتعدد الأهداف والأسباب التي تدفعنا لاستخدام الاتصال التفاوضي باعتباره نشاط أساسي في جميع مجالات حياتنا، فالحاجة له أمر ضروري لتفادي المشكلات الحاصلة خاصة على مستوى المؤسسات بهدف الوصول إلى حل مشترك يرضى كافة الأطراف، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- إدارة الصراعات وذلك بالنظر لأن الاتصال التفاوضي قادر على إدارة سليمة للصراعات بناء على القاعدة المشتركة بين الطرفين.²
- توطيد العلاقات بين العمال في كل الاتجاهات من خلال إزالة كل مظاهر عدم الاتفاق التي قد تقف عائق أمامها.
- تحفيز العمال من خلال الحرص على تلبية وإشباع احتياجاتهم خاصة تلك المرتبطة بالحاجات الاجتماعية ونيل رضاهم داخل التنظيم.
- رفع الروح المعنوية للأفراد نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة، وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم.
- فهم ديناميكية التفاعل بين أطراف العملية التفاوضية.³

¹ - صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، ط6، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، 2003، ص238.

² - Thomas A.Kochan, Anil verma, Negotiation in organization (Blening Industrial relation and organizational behavior approches), Alfred p.Salon School ok mangement, Cambridge, 1983, p19.

³ - William B Swann,Russell E.Johnson, Jennifer K.Bosson, Identity negotiation at work, Research in organization behavior, Elsevier, 2009, pp4-6.

- الحصول على الاستقرار، لأن الاتصال التفاوضي الناجح من شأنه أن يمنح فترات زمنية مطولة من العمل المستقر والخالي من الإضرابات والنزاعات، وهذا من بين الأسباب وأيضاً الأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول إليها.¹
- ضمان وحدة هدف العمال والإدارة، وذلك بتحقيق التعاون بين القيادات والعمال.
- زيادة أهمية العمال والمشاركة في تحمل المسؤولية، وذلك من خلال إشراك العمال في عمليات صنع القرار، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا للعمال من جهة وتشجيعهم على المبادرة والإبداع.²
- تحقيق الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال رضا العمال الذي يحفزهم لزيادة إنتاجيتهم وبذلك ضمان الكفاية الإنتاجية التي تعد هدف كل المؤسسات.
- تحقيق معدل دوران العمل، وذلك من خلال حرص المؤسسة على تحقيق الاتفاق مع عمالها بخصوص ظروف العمل والعوامل المتخلفة المتعلقة به والتي تتعلق بالأجر وساعات العمل وغيرها.³
- وفي حالة الحرب فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائها، تراعي مصالح الطرفين وتصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفاصيل عديدة.

¹ - المنظمة الدولية لأصحاب العمل، المفاوضة الجماعية الإستراتيجية، المنظمة الدولية لأصحاب العمل، بيروت، 2014، ص9.

² - محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرعة، العلاقات الصناعية (في الشركات والمؤسسات العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1966، ص ص 83 89.

³ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص95.

7- أنواع الاتصال التفاوضي:

الاتصال التفاوضي نشاط حيوي يشمل جميع مجالات الحياة سواء كان ذلك داخل المؤسسة وحتى خارجها، ويمكن تحديد أنواع الاتصال التفاوضي الرئيسية داخل المؤسسات من خلال تقسيمها إلى عدة أجزاء لتكون أكثر وضوحاً على النحو التالي:

* حسب المجال الذي نستخدمه داخل المؤسسات ويقسم إلى أربع أقسام رئيسية كالتالي:

1.7. الاتصالات التفاوضية الإدارية اليومية:

تختص بالمشكلات الداخلية وعلاقة العمل بين الموظفين، وقد تكون مثلاً، بشأن تنظيم عملية صرف رواتب، ظروف العمل، تحديد الأدوار والمسؤوليات، زيادة المصروفات من خلال الأجر الإضافي، والأطراف المعنية تتمثل في: الإدارة، المرؤوسين، الزملاء، النقابات،...¹

وقد يكون هذا النوع من المفاوضات رسمياً هادفاً لحل النزاعات والخلافات الإدارية أو عقد صفقات أو غير رسمي يكون نتاج تفاعل بين المديرين ويعتبر بذلك جانب من جوانب العليا للإدارة.²

2.7. الاتصالات التفاوضية التجارية:

يعتبر الاتصال التفاوضي في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر الأنواع انتشاراً حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات، والشركات والمنظمات.³

ويتطلب هذا النوع من المفاوضات وسائل متنوعة حسب تنوع أنواع التجارة ويتطلب

استراتيجيات للتأثير والإقناع وتشمل:

¹ - سلسلة الإدارة المثلى، إستراتيجيات التفاوض، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، ص8.

² - إدريس ثابت عبد الرحمان، التفاوض (إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص68.

³ - McNeal Hall, Salary Negotiation, University of minnestaa, 2011, p26.

تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف.

الضمان: العيوب التي يضمنها وما يترتب عليها من دفع الثمن.

الاستسلام وموجباته.¹

3.7. الاتصال التفاوضي القانوني:

وهو ذلك النوع من المفاوضات الذي يشمل نصوص العقود وشروطه وكذا شروط التأمينات والقوانين المطبقة...²

4.7. الاتصال التفاوضي المؤسسي:

وهو الذي يكون بين مؤسسة أو منظمة، ومؤسسة أخرى من أجل تحقيق مزيد من التعاون أو تخفيف حدة النزاع والخلاف وربما توزيع المكاسب أو التفاهم حول مجالات العمل والتنافس.³

* حسب الهدف داخل المؤسسات على النحو التالي:

1- الاتصال التفاوضي ربح/ربح:

ينتهج أطراف التفاوض منهج المصلحة المشتركة، أي اهتمام الطرفان بالفوز في كل الأحوال وعدم إتاحة المجال للصراع الذي يؤدي لخسارة أحد الأطراف.⁴ وبهذا يعملان الطرفان من أجل الوصول لصيغة الاتفاق تتحقق من خلالها مصالحهما من دون أن يكون القصد الإضرار بالآخر.

¹ - باربرا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاعترافي)، مرجع سابق، ص 44-46.

² - نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص152.

³ - حسين أبو شنب، فن التفاوض، محاضرات منشورة، جامعة فلسطين، 2011، ص24.

⁴ - أحمد فخر، التفاوض، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 7، 2005، ص7.

2-الاتصال التفاوضي ربح/خسارة:

هذا النوع عندما يكون هناك اختلال توازن قوي بين طرفين، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر، ويكون عرضة للتغيير في حالة تقلب موازين القوى، ويحاول كل طرف إنهاء الطرف الآخر، واستنزاف وقته وجهده وتشويبه ومحاوله إحكام السيطرة عليه .

3-الاتصال التفاوضي الاستكشافي:

هذا النوع يلتمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.¹

4-الاتصال التفاوضي التسكيني:

يهدف هذا النوع إلى خفض مستويات الصراع، في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول، وهو يعتمد على عامل الزمن الذي يكون له الحسم في بعض الحالات.

5-الاتصال التفاوضي الوسيط:

يعتبر أهم الأنواع على الإطلاق، سواء في مجال التجارة والأعمال، أو صراع الدول وإدارة الأزمات، وهذا ما يعرف في أدبيات العلوم السياسية، بسياسة الطرف الثالث، يتم اللجوء إليه باعتباره محايداً أو متحرراً من قيود عديدة لا بد أن تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من التفاوض بالطرف الوسيط يذهبون إلى أنه في كثير من الحالات يكون منجزاً خاصة في المجال السياسي.²

¹- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص70.

²- طاشور عبد الحفيظ، تقنية التفاوض الدولي، جامعة التكوين المتواصل، 2002، ص1.

6-الاتصال التفاوضي من خلال التأثير في طرف ثالث:

ويقصد بهذا النوع من الاتصال التفاوضي التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشراً.¹

8-مجالات الاتصال التفاوضي:

للاتصال التفاوضي عدة مجالات أهمها:

1.8. التفاوض في المجال الاجتماعي:

وهو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على حاجاته، ويكون التفاوض الاجتماعي بين مختلف أفراد الأسرة، والتفاوض بين الزملاء، والتفاوض عند الزواج وحل الخلافات الزوجية، إلى غيرها من المجالات فالإنسان يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يعيش فيه، الذي تحكمه ثقافة ذلك المجتمع.

2.8. التفاوض في المجال التجاري:

وهو من أهم المجالات التفاوضية التي اكتسبت الإنسان من خلالها خبرات ومهارات التفاوض، من خلال ممارسته لعمليات البيع والشراء وتبادل السلع والخدمات المختلفة.

3.8. التفاوض في المجال السياسي:

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتها السلم والحرب، ففي حالة السلم تسعى إلى توطيد علاقاتها مع باقي الدول من أجل تحقيق مصالحها، من خلال التعاون في شتى المجالات

¹ - باربرا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مرجع سابق، ص31.

كالتعاون في المجال الاقتصادي، المجال الثقافي وغيرها من المجالات التي تضمن استمرار هذا التعاون.¹

4.8. التفاوض في المجال العسكري:

الاتصال التفاوضي العسكري لا تأخذه الأطراف المتفاوضة بعين الاعتبار، إلا إذا شعر أحد الأطراف أن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه ولو جزء منها في الوقت الحالي أو على المدى القريب. وقد يكون سبيلا للبحث لالتقاط الأنفاس أو للاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور أو للبحث عن مخرج مناسب، ولا يتم فقط عند النزاع ولكن في حالات التعاون أيضا.

5.8. الاتصال التفاوضي في المجال الأمني:

يمتاز العمل الأمني بتحقيق الأمن والاستقرار لكافة أفراد المجتمع بصفة دائمة ومستمرة، من خلال تقديم جملة من الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها مثل: تحقيق أمن الأفراد والأموال العامة إلى غير ذلك من مجالات الأمن، وتتم عملية التفاوض في المجال الأمني خاصة في حالة احتجاز الرهائن كالتفاوض من أجل إنهاء موقف احتجاز الرهائن دون خسائر.²

9- شروط الاتصال التفاوضي:

تتطلب عملية الاتصال التفاوضي مجموعة من الشروط اللازمة لجميع المفاوضات لتحقيق نجاحها، ويمكن تحديد هذه الشروط في النقاط التالية كالآتي:

1.9. القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب من أجل تحقيق قدرتها ومدى السلطة التي تكتسبها وتتمثل هذه الجوانب فيما يلي:

¹ - السمرة زيادة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص21-22.

² - المرجع نفسه، ص24.

- المعلومات التفاوضية:

بحيث نعلم أن التفاوض الناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات عن القضية التفاوضية، الطرف الآخر، ونقاط القوة والضعف للطرف الآخر والمناخ الذي تسير فيه المفاوضات.

والمعلومات الكافية للتفاوض تتمثل في الإجابة على الأسئلة التالية: من نحن؟ من هو خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نحقق ما نريد؟ وهل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة أم على دفعات؟¹

- السلطة التفاوضية:

أي أن يكون تفويض السلطة مكتوبا ومعلنا لكافة عناصر الفريق التفاوضي حتى يكون كل منهم على دراية بصلاحياته.

- الوقت التفاوضي:

يشكل الوقت التفاوضي عاملا ضاغطا على أطراف التفاوض مما يلجؤون إلى إدخال طرف جديد، اتخاذ موقف أكثر ليانا والتنازل عن بعض القضايا والانشغال بحجم الوقت المستغرق.² وتوجد مصادر أخرى للقوة التفاوضية تجعل الموقف التفاوضي مدعوما بشكل قوي وهي كالاتي:

▪ **القوة الشرعية:** وهي مصاحبة لأصحاب السلطة والدرجات العليا في الهرم الوظيفي.

قوة الفائدة تبعث حينما يدرك الطرف أن التفاوض معه يعطي الطرف فائدة.

¹ - محمد عبده حافظ، المزيج الترويجي (البيع المباشر والدعاية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص128-

129.

² - سامح عبد المطلب (وآخرون)، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص29.

- **القوة القهرية:** يشعر الطرف فيها بأن عدم الاتفاق يفقدهم مكاسب، كما هو في المؤسسات الاقتصادية أو ذات الطابع التجاري فإن جودة منتجات المؤسسة والتزامها بتسليم المنتجات في أوقاتها، وكذلك تحكمها في الأسعار بحيث يكسبها صورة ذهنية جيدة لدى متعاملها في السوق فيعطيها ميزة تنافسية تسمح لها بامتلاك قوة تفاوضية مع التجار باعتبار أن عدم اتفاقهم معا يخسرهم فرصة التعامل مع هكذا مؤسسة.
- **قوة الموقف:** وهي القوة التي تعطي لطرف القوة بلا حدود أمام الطرف الآخر.
- **قوة العزيمة والخبرة:** تقوم بدعم للمفاوض في موقفه التفاوضي، وتساعد على فهم نمط المفاوض المقابل له، وتتيح له الفرصة أو الأفضلية لاختيار النمط الأنسب للتفاوض مع الطرف الآخر.¹

2.9. القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأطراف العملية التفاوضية أو الفريق التفاوضي أو بالمفاوض الفرد ومدى مهارته، وبراعته وكفاءته في عملية الاتصال التفاوضي، ومن ثمة فمن الضروري أن تهتم المؤسسة بقدرته التفاوضية من خلال ما يلي:

تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق التفاوضي ليصبح وحدة متجانسة محددة ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد الفريق التفاوضي إعدادا حاليا، يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة والمستمرة لأداء الفريق التفاوضي.

¹ يحي عيسى، لعلاوي عمر، بلحمير إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 179.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي تيسر العملية التفاوضية.¹

3.9. الرغبة المشتركة:

تعد أهم عامل للوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي، وتعتمد هذه الرغبة على كثير من المؤشرات والعوامل من بينهما المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، بمعنى أن تكون لدى طرفي العملية التفاوضية قناة بأن الاتصال المباشر والتفاعل الملائم مع الطرف الآخر هو الوسيلة الفعالة لتحقيق نتائج مرضية.²

والعمل على حل مشاكل المفاوض وتهيئته نفسياً للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه، وباقتناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل القضايا المشتركة.

ويجب على كل الأطراف أن يكون لديها انطبعا تفاوضيا بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض كذلك هو أفضل الطرق لتعظيم المصالح المشتركة سواء لتوزيع المنافع والمزايا أو لتحمل الخسائر المحددة.³

4.9. المناخ المناسب:

من الضروري أن تعمل المؤسسة على توفير المناخ التفاوضي المناسب بهدف تحقيق الأهداف التفاوضية، ويتعلق المناخ التفاوضي بعنصرين أساسيين هما:

¹ - محمد إبراهيم المدهون، فن التفاوض (الطريق إلى نعم)، المؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، ص ص32-34.

² - عبد الله جماعة، أحمد إبراهيم عبد الهادي، التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، ص30.

³ - محمد عبده حافظ، المزيج الترويجي (البيع المباشر والدعاية)، مرجع سابق، ص132.

القضية التفاوضية: ودرجة حرارتها، فكلما كانت كذلك زاد الاهتمام بالمشاركة في عمليات التفاوض بفعالية.

- **توازن مصالح أطراف التفاوض :** يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار توازن المصالح حتى يأخذ الاتصال التفاوضي دوره لتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة بين هذه الأطراف، وإذا لم يتحقق هذا التوازن فقد يفقد التفاوض معناه وسيضحي استسلاماً وتسليماً لأحد الأطراف، فلذلك المناخ السليم الذي يحيط بعملية التفاوض من خلال التعاون بينهم، وهذه الثقة بدورها سوف تؤدي للمزيد من الأفعال التعاونية.¹

10- الحوار في الاتصال التفاوضي:

الحوار لغة من مصدر حاور، يحاور، ومعناه الجواب والمجادلة. ويشمل الحوار أنواع وأساليب التخاطب بما يعني المجاورة والمراجعة فالحوار أعم من الاختلاف ومن الجدل وله معنى حضاري بعيداً عن الصراع، يتسع لكل معاني التخاطب والسؤال والجواب.

فالحوار مناقشة بين طرفين أو أكثر لتصحيح كلام وإظهار حجة وإثبات حق أو دفع شبهة من خلال إتقان فنونه وآدابه.

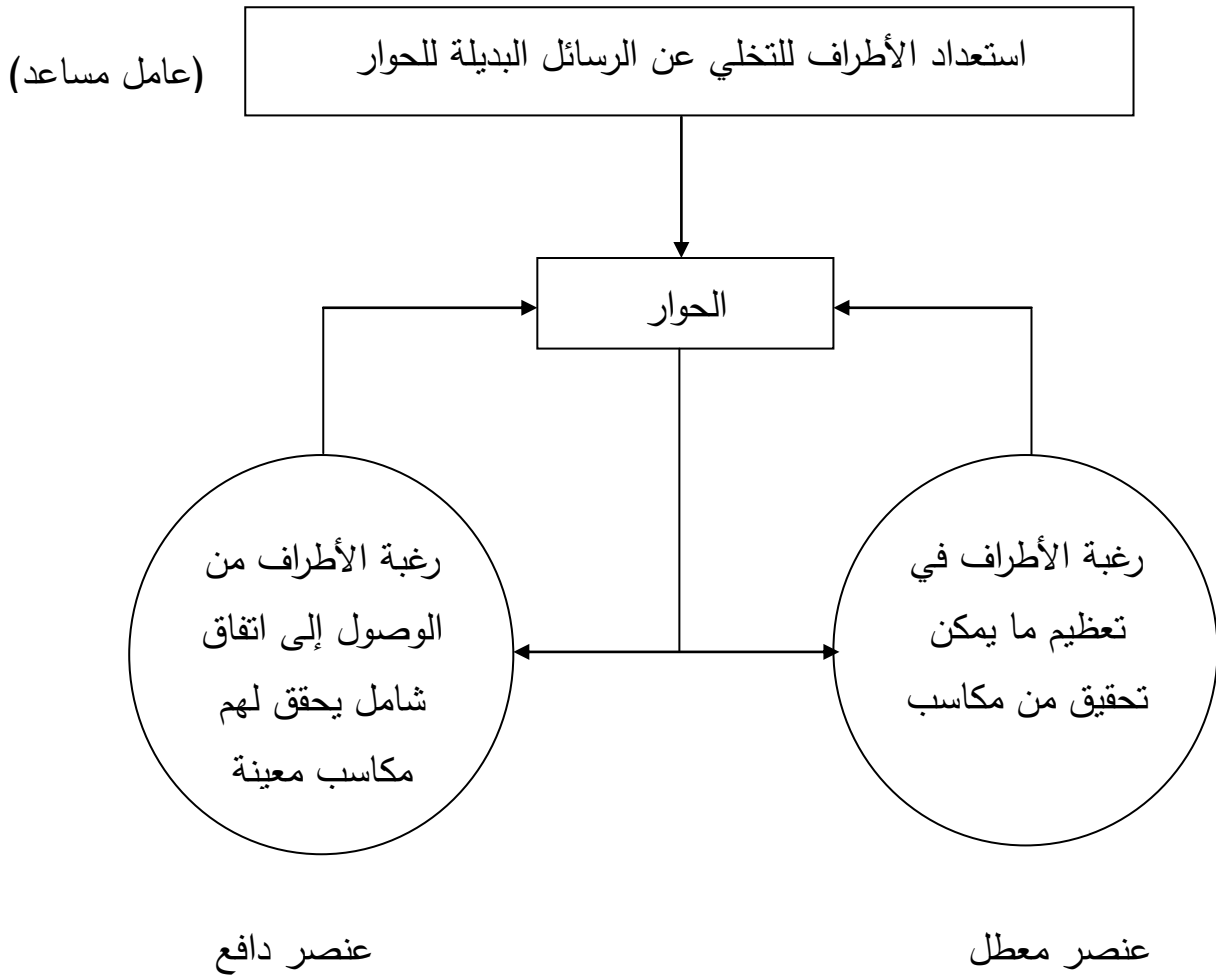
لقوله تعالى ﴿قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ﴾ {المجادلة}1.

-أهمية الحوار التفاوضي:

▪ القدرة على تبادل وجهات النظر، وتحديد المهام والحقوق والالتزامات المتعين القيام بها لكل أطراف التفاوض.

¹- سامح عبد لمطلب عامر (وآخرون)، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص30.

- يمكن المفاوض من الرد والدفاع عن مصالحه واتجاهاته والتمسك بها. أداة رئيسية للتفاوض الناجح والفعال.
- وسيلة للتوضيح الرأي العام والمحاكاة والتصدي بالحجة المقنعة لآراء الخصوم. فالحوار هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية، ويوصف بالذكاء والرشد كونه يعد مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر.¹



الشكل 2 : المحددات الرئيسية للتفاوض .

المصدر: ناجي معلا، التفاوض (الاستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، ط 2،

الأردن، 2000، ص 30.

¹ - إبراهيم الشهواني، ثقافة التفاوض والحوار، الشركة القومية للطبع والتوزيع، 2010، ص 10.

1.10. أدوات الحوار في الاتصال التفاوضي:

1- **الكلمة "اللفظ":** الكلمة مهمة أثناء الحوار لدى وجب على المفاوض الإمام بكافة جوانب الكلمة، ومعرفة الفروقات بين المعنى العام الاصطلاحي للكلمة واللغوي لها والمعنى الدارج، كذلك، ومعرفة موقع الكلمة من الإعراب والإحاطة بتصريف الكلمة لكي يتمكن من معرفة معانيها الحقيقية.

2- **الحركة "الإشارة والإيماءة":** للحركة دور هام في الحوار التفاوضي فهو جزء منه، وهي في الوقت نفسه أداة فعل فيه، فالعملية التفاوضية تعتمد في جميع مراحلها على الحركة سواء بالإشارة أو استخدام الجسد كله من جانب المفاوض أو المفاوضين الآخرين، فالأجساد لها لغة تتحدث بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه.

3- **السكون "الصمت":** له دور مهم في الحوار التفاوضي مثله مثل الصوت فهو يعد أداة لها معاني ودلالات، فللحوار الصامت دور هام في إنجاح العملية التفاوضية، وتستخدم في الحوار الصامت أيضا النظرات ولغة العيون، والابتسامة لها دور في تخفيف شدة التوتر أو تصعيده وفقا للطريقة والموقف، واتقان أسلوب الصمت ليس صعبا، فهو يحتاج للتفكير البديهي السريع وإلى مهارات التعامل مع الآخر.¹

2.10. أسس الحوار في الاتصال التفاوضي:

إن الحاجة تدعو إلى تدعيم وإرساء ثقافة الحوار والتشاور لتنظيم علاقات العمل واستمرارها لمواكبة المستجدات من مشكلات وصراعات ينبغي التعاون لحلها، وعملية إرساء ثقافة الحوار لا تتبع من فراغ بل يجب أن تقوم على قناعة أطراف النزاع.

ومن الأمور الواجبة للحوار الاجتماعي على المنشأة التي نوضحها كالاتي:

¹ - روبرت ماير، كيف تفوز في أي مفاوضات، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2010، ص26.

- يخلق الحوار فرصة لاستيعاب فرقاء آخرين لتحقيق المصالح المشتركة.
- يمهّد السبيل للوصول لاتفاقيات عمل جماعية تحسن من شروط التشغيل ورفع إنتاجية العمل وتحسين القدرات التنافسية.
- خلق استقرار اجتماعي داخل المؤسسات بحيث يجذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية وتنظيم علاقات العمل في جو ودي تعاوني.
- تتضمن كل أشكال المفاوضة والاستشارة، سواء بين الحكومة وأصحاب الأعمال والعمال بخصوص قضايا ذات المصلحة المشتركة والتي تتعلق بالسياسات الاقتصادية والاجتماعية للوطن.
- يكون الحوار إما ثلاثي الأطراف (بين الحكومة وأصحاب الأعمال والعمال) أو ثنائياً (بين أصحاب الأعمال والعمال).¹

وقد أكد مؤتمر العمل الدولي على مبدأ الحوار الاجتماعي فما يلي:

حيث تنص المادة الثانية من الاتفاقية 144 لسنة 1976 على أهمية الحوار.

وتنص الاتفاقية 154 لسنة 1981 على تشجيع المفاوضة الجماعية تأكيداً للحوار الاجتماعي في الحماية، كما تم التأكيد على إنشاء مؤسسات تتسم بتنظيم حوار اجتماعي على جميع المستويات ليصل إلى حوار يشارك فيه جميع الأطراف.

فالحوار الذي يجري بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو المؤسسات

يهدف من خلال ما يسمى بالاتصال التفاوضي بينهم، إلى:

- تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.
- التعاون المستمر بين طرفي العمل.

¹ - سامح عبد المطلب عامر (وآخرون)، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص 28-29.

■ فض المنازعات بين العمال وأصحاب الأعمال.

■ يؤدي لخلق مناخ سياسي ومدني مستقر للعمل بحرية مقننة.¹

3.10. النظرة الجديدة للحوار والمشاركة في المؤسسة:

لتحسين دور مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية والخاصة، على أعضائه أن يغيروا مفهوم السلطة لديهم كي لا تعني السيطرة والتحكم، بل كإمكانية اتخاذ القرارات لتوجيه أعمال الغير، فهي علاقة بين فردين أحدهما مدير أو مسير والثاني مرؤوس.

فالحوار في المؤسسة يسير ضمن اتجاه تحسين الأداء والحد من الصراع في المؤسسة، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، اللذان يعتبران من العناصر أو القيم المهمة في تطوير المؤسسات والأمم والتي يجب الاستفادة منها.

فيجدر بنا تقديم تعريف لعملية الحوار في المؤسسة، يعني هي قبل كل شيء طريقة حياة في المؤسسة تسمى "روح الحوار" "Esprit de concertation" أي أنه عملية تقديم أفكار للقضاء على الأخطاء، والسماح لكل واحد بتبادل المعلومات مع الآخرين لإيجاد اكتفاء في إطار نشاطه المهني.

والحوار في هذا المعنى هو نوع خاص من المفاوضات أين لا يكون لطرفيها قرار مسبق ولهما وضعياتهما الخاصة بهما مما يؤدي بهم للمشاركة في الأفكار وتبادل الآراء والنقاش للوصول لحل وسط في آخر المطاف.

وهو ذات اتجاه إرادي يرتبط بإمكانيات الإدارة كجهاز وأفراد وطريقة عملها ومدى ميلها نحو المشاركة والحوار.²

¹ - المرجع نفسه، ص30.

² - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، 117-118

11- أخلاقيات الاتصال التفاوضي:

التفاوض يجب أن يمارس في إطار من الضوابط والقواعد الأخلاقية الذي يلتزم بها المفاوض

وتتحدد أخلاقيات التفاوض بالضوابط والقواعد التالية:

- المعتقدات و القيم الخاصة لدى أطراف التفاوض.
- رسالة المنظمة وأهدافها.
- ثقافة المنظمة وما تتضمنه من قيم وعادات.
- الأدبيات والعادات الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة.
- الضوابط والأسس القانونية المرتبطة بعملية التفاوض.
- أهداف ومصالح أطراف التفاوض ومعايير تحديد أولوياتها.
- متطلبات تحقيق التوازن بين مصالح أطراف التفاوض.
- خصائص الموقف التفاوضي وما به من قرص وقيود وتهديدات.
- سمات وصفات أطراف التفاوض ومهاراتهم وقدراتهم.
- قيمة وضغط الوقت على اتجاهات وسلوكيات أطراف التفاوض.¹

فأخلاقيات التفاوض ليس قالباً جامداً، وإنما هي عملية نسبية يكونها المفاوض، فعادة ما يتحرك في عملية التفاوض من خلال إطار محدد لأخلاقيات التفاوض دون أن يتجاهل ما لدى الطرف الآخر وما يلتزم به من أخلاقيات تفاوض.²

● أهمية الاهتمام بأخلاقيات الاتصال التفاوضي:

من الضروري الاهتمام بأخلاقيات الاتصال التفاوضي والالتزام بها، من أجل تحقيق القاعدة الأساسية وهي "العدالة المتعارف عليها" والتي من خلال تطبيقها يدرك أطراف التفاوض عدالة

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص229.

² - إبراهيم الشهواني، ثقافة التفاوض والحوار، مرجع سابق، ص118.

توزيع المنافع والمكاسب وتحقيق عدم الشعور بالاستسلام والإذعان عن غير رضا لضغوط الأطراف الأخرى.

ومن المؤكد أن التفاوض لا يكون ناجحاً، ولا تكون نتائج التفاوض ناجحة وإيجابية، ولا تكون المكاسب والمنافع حقيقية مستمرة ما لم يكن هناك توازن في تحقيق المصالح لأطراف التفاوض، وما لم يتم التفاوض تحت مظلة من الأخلاقيات التي يرتضيها أطراف التفاوض.

وملخص القول أن وجود أخلاقيات للتفاوض والالتزام بها يعد أحد أهم الضوابط التي تكفل توجه أطراف التفاوض إلى تعظيم المصالح المشتركة وإلى توافق الإرادات والتوجهات والأهداف ومن ثم توافق النوايا والمقاصد... وكل ذلك من متطلبات التفاوض الناجح.¹

12- الصفات والمهارات اللازمة للمفاوض:

1.12. الصفات الأساسية للمفاوض الناجح:

ليحقق الاتصال التفاوضي أكبر قدر ممكن من النجاح يجب التحلي بصفات ضرورية نجملها كالاتي:

■ **الاتزان العاطفي والتوافق النفسي:** أي أن يتصف المفاوض بالهدوء، وأن يكون لديه القدرة

على التحكم في الغضب والانفعالات، ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال ما يلي:

١- الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها.

٢- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص224.

-التأكد من الغضب يترتب عنه توتر في جو التفاوض ويترك آثار سلبية.

عدم مقاطعة الطرف الآخر.¹

■ **المنطق والموضوعية:** يتطلب على المفاوض أن يتصف بالموضوعية والمنطقية في تناوله

للموضوعات وقضايا التفاوض، وذلك من خلال:

-التركيز في الحوار على القضايا وليس على الأشخاص.

-الاهتمام بتحديد وعرض الحقائق التي تخدم عملية الاتصال التفاوضي.

-إبراز الأدلة المنطقية والحجج والتبريرات العقلية عند مناقشة موضوعات وقضايا التفاوض أو

عرض مقترحات وبدائل محددة.

-التعامل مع الطرف الآخر على اعتباره أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة

الطرفين.²

-المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض، يركز اهتمامه

على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في مشكلة

موضوع التفاوض.

-المفاوض الناجح يقرر دون تردد ويجزم على قراره.³

-أن يتقن اللغة التي ييتم التفاوض بها كونها من أساسيات النجاح في عملية الاتصال

التفاوضي.

-أن يكون صبوراً وذلك بمحافظته على هدوئه خلال المفاوضات.

■ **الثقة:** يجب أن يكون المفاوض لديه ثقة كافية في نفسه وفي قدراته وفي أهدافه.

¹ - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 88.

² - بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة (التفاوض للمدير القائد)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، ص 23-25.

³ - حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص 116.

■ **الإقتناع:** أن يكون المفاوض مقتنع أن هذه الطريقة هو الأسلوب الأفضل لتحقيق النتائج المستهدفة.

■ **الاطمئنان:** أن يكون المفاوض مطمئناً أنه اختار أفضل أساليب التفاوض بالنسبة له من خلال توفره على مجموعة من مهارات جذب الانتباه والقدرة على التأثير والإقناع.

■ **الذكاء:** يجب على المفاوض أن يتمتع بقدر كاف من الذكاء حتى يستطيع إدارة العملية التفاوضية.¹

■ **إجادة لغة الجسد:**

وهي تعتمد على الحواس والأعضاء الموجودة في جسم الإنسان، وهي تعبر عن ما يقصده الفرد أثناء التفاوض، من خلال ما يلي:

حركة العينين فهي قادرة على التوضيح أكثر من الكلمات.

حركات الرأس الوجه والأيدي والأرجل التي يقوم بها المفاوض عليه بإدراكها لفهم الطرف الآخر وبالتالي التحكم في العملية التفاوضية.

التركيز على علامات الوجه بدقة لأنها توحي بمعاني مثل: تقطب الحاجب، الابتسامة، نغمة الصوت وإيقاعه...

البحث عن التناقض الموجود بين الكلام والفعل لأن له دلالات توضحه ما يقصده الطرف الآخر.²

■ **الابتكار:** أي يكون له القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات ووضع بدائل تتناسب كافة الأطراف.³

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص 241-246.

² - Branda Goodman, the art of negotiation, Psychology today 40,N11, 2007, p65.

³ - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 95.

2.12. المهارات اللازمة للمفاوض الناجح:

■ مهارات الإنصات:

الإنصات في لغة الاتصال Listening ليس الاستماع Hearing، ويتم الإنصات عن طريق العقل وليس الأذن، حيث يقوم المنصت باستقبال الرسالة من خلال جميع عناصر النسق الاتصالي، ويحاول استخلاص الأفكار، وإدراك المعاني بعد تحليل العلاقة بين التعبيرات اللفظية وغير اللفظية التي يؤديها المفاوض.¹ ويقوم الإنصات الفعال على: التعرف على العادات السيئة في الإنصات ومحاولة تغييرها وتتمثل في:

-عدم الاهتمام وعدم التركيز.

-الاستماع لما يقال وعدم التعمق في فهمه.

-تكوين رأي مسبق والإنصات بالشكل الذي يريده المستمع.²

ومن بين الأساليب لتحسين مهارة الإنصات ما يلي:

-محاولة إراحة الطرف الآخر، من خلال منحه فرصة التكلم.

-التوقف عن الكلام قليلا إذ لم يكن الإنصات والتكلم في نفس الوقت.

-إظهار الرغبة في الاستماع باستخدام تعبيرات الوجه، والتفرغ التام له دون الانشغال

بأشياء أخرى.

-المحافظة على التركيز والهدوء، وذلك بعدم مقاطعة المتحدث ومحاولة قراءة ومعرفة

أفكاره الضمنية الخفية.³

¹ - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص70.

² - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص156-157.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سابق، صص246-247.

■ مهارة التحدث والإقناع:

أي مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين، واكتساب مهارة الحديث المقنع يجب أن تكون عند المفاوض كونه له هدف التأثير وإقناع الطرف الآخر،¹ وذلك بامتلاكه القدرة على الكلام بلغة مفهومة بعيدة عن الغموض ولتنمية هذه المهارة يجب إتباع ما يلي:

- التفكير الجيد في الكلام وخلفيات الكلمات ومعانيها قبل نطقها.
- الامتناع عن الحشو في الكلام الذي لا يخدم القضية التفاوضية.²
- استخدام صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة ب"نعم" لتوسيع نطاق الاتفاق وزيادة مساحة المنطقة المشتركة.
- مخاطبة المتلقي على قدر معرفته بالموضوع ومستواه الثقافي والاجتماعي.
- عرض ما يجب عرضه من معلومات بصورة لا تثير ردود الأفعال السلبية لدى الطرف الآخر.³

وتعد مهارة الإقناع من المهارات المهمة في عملية التفاوض داخل المؤسسات، نظرا للدور الذي يلعبه الإقناع في إنجاح العملية بطريقة سليمة، وذلك يعتمد على:

- توفر البيانات والمعلومات عن موضوع التفاوض.
- اليقظة والإنصات الجيد للمتفاوضين.
- التحلي بالمرونة والقدرة على تحديد البدائل.⁴

¹ - مرجع سابق، ص 77.

² - عبد القادر الشخيلي، أخلاقيات الحوار، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص ص 73-74.

³ - غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008، ص 119.

⁴ - علاء رجب عبد الفتاح، التفاوض، تنمية المهارات-مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، مصر، 2006، ص 179.

■ مهارة معالجة الاعتراضات:

يواجه المفاوض أثناء العملية مجموعة من الاعتراضات يمكن معالجتها من خلال إتباع الخطوات التالية:

-الترحيب بالاعتراض: من خلال الإيماءات كالابتسامة أو بعبارة صريحة مثل "نعم فكرة جيدة نبهتمونا إليها".

-الإنصات الجيد وتشخيص الاعتراض: على المفاوض أن ينصت للاعتراض كي يتمكن من تشخيصه بطريقة جيدة.

-إعادة ذكر الاعتراض: وذلك بهدف التحقق منه والتوصل إلى فهم مشترك له من قبل الأطراف المتفاوضة وتلخيصه إذا كان طويلا.

-اختيار التوقيت المناسب للرد على الاعتراض: ففي حالة الاعتراض الحاد يفضل التدخل سريعا وتفادي حدوث نزاع، وفي حالة الاعتراض الموضوعي يفضل الإنصات جيدا ثم الرد عليه.

-الرد على الاعتراض: ويكون الرد مختصرا مقنعا والتخلي بالهدوء وعدم العصبية أثناء الرد، والتخلي بالمصادقية دون التسرع في الرد.

معرفة رد فعل المعترض: يفضل بعد الرد على الاعتراض التحقق من زواله وشعور الطرف الآخر بالرضا، وفي حالة عدم تحقق ذلك يحاول المفاوض إقناعه من جديد.¹

13- الإقناع ومداخله في الاتصال التفاوضي:

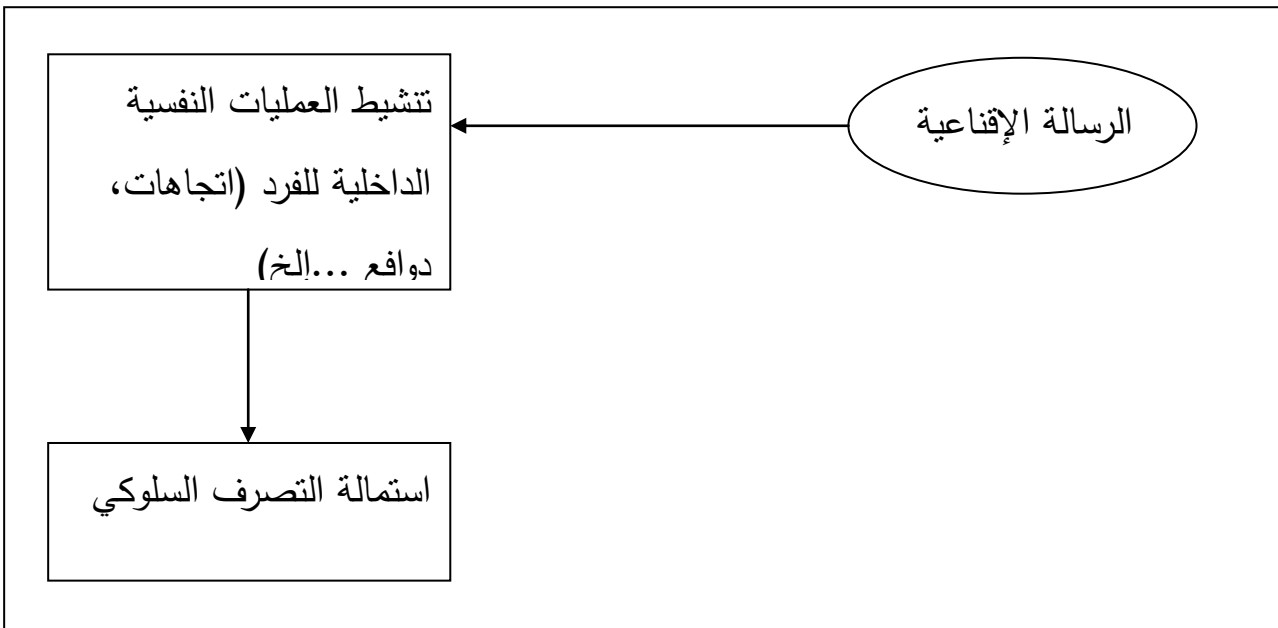
الاتصال التفاوضي الفعال يحتاج إلى الإقناع والإلمام بمهاراته وإتقان فنونه والالتزام بأدابه كونه يعد ركن أساسي من أركان الاتصال التفاوضي من أجل إتمامه بنجاح مستعينا بمختلف الاستمالات الإقناعية، ومن بين مداخل الإقناع المستخدمة في الاتصال التفاوضي ما يلي:

¹ - إدريس ثابت عبد الرحمان، التفاوض، مرجع سابق، ص ص 342-352.

1.13. المدخل النفسي الديناميكي The psychodynamic Approach:

الفكرة الأساسية في هذا المدخل، هي أن الرسالة الاتصالية الفعالة هي التي تتطوي على المضامين والخصائص القادرة على التأثير على المنهجية الذاتية للفرد بما يؤدي إلى توجيه تصرفاته السلوكية في الاتجاه الذي يريده الشخص الذي تصدر عنه المحاولة الإقناعية، وترتبط بفكرة أن التصرفات السلوكية للفرد هي تعبير عن نزعاته الذاتية، والهدف هو تكيف هيكل الإدراك الذاتي للفرد، مما يجعل بالإمكان إقامة نوع من العلاقات النفسية الديناميكية بين العمليات الكامنة في داخل الذات الإنسانية، (كالدوافع والاتجاهات والمعتقدات والقيم) وبين التصرفات السلوكيات الظاهرة للفرد والتي يسعى إليها الشخص صاحب المحاولة الإقناعية.¹

والشكل الآتي يوضح هذا المدخل:



شكل 03: النموذج النفسي الديناميكي في الاتصال الإقناعي.

المصدر: ناجي معلا، التفاوض (الاستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، مرجع

سابق، ص 223.

¹ - ناجي معلا، التفاوض (الاستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، مرجع سابق، ص 221.

ونستعرض فيما يلي أهم طرق الإقناع التي يمكن أن تتطوي تحت لواء المدخل النفسي الديناميكي:

13-2- الإقناع عن طريق تغيير الاتجاهات:

إن أول من استخدم لفظ "الاتجاه" من علماء النفس هو العالم هربرت سبنسر، الذي يرى أن الوصول إلى الرأي السديد فيما يتعلق بالقضايا ذات المضامين الجدلية يعتمد على الاتجاهات التي يتبناها الأفراد أثناء حوارهم الجدلي ومشاركتهم فيه.

أي يهتم بالتعرف على احتياجات واتجاهات وأهداف المتلقي والتركيز على تلك الموجودة لديه أصلاً، حيث يعتمد عليها تكوين وبنية الرسالة الإقناعية واستخدام تلك الاتجاهات في صياغة الرسالة الاتصالية.¹

ومن بين نماذج الإقناع النموذج الذي وضعه هوفلاند ورفائه، ومن بين مكوناته الرئيسية ما يلي:

المدخلات:

وتتمثل في عوامل تتعلق بمصدر الاتصال الإقناعي كالخبرة الفنية والموثوقية، وعوامل تتعلق بالرسالة الإقناعية كالمحتوى وعوامل أخرى تتعلق بالشخص المستقبل.

العمليات الذهنية المساعدة:

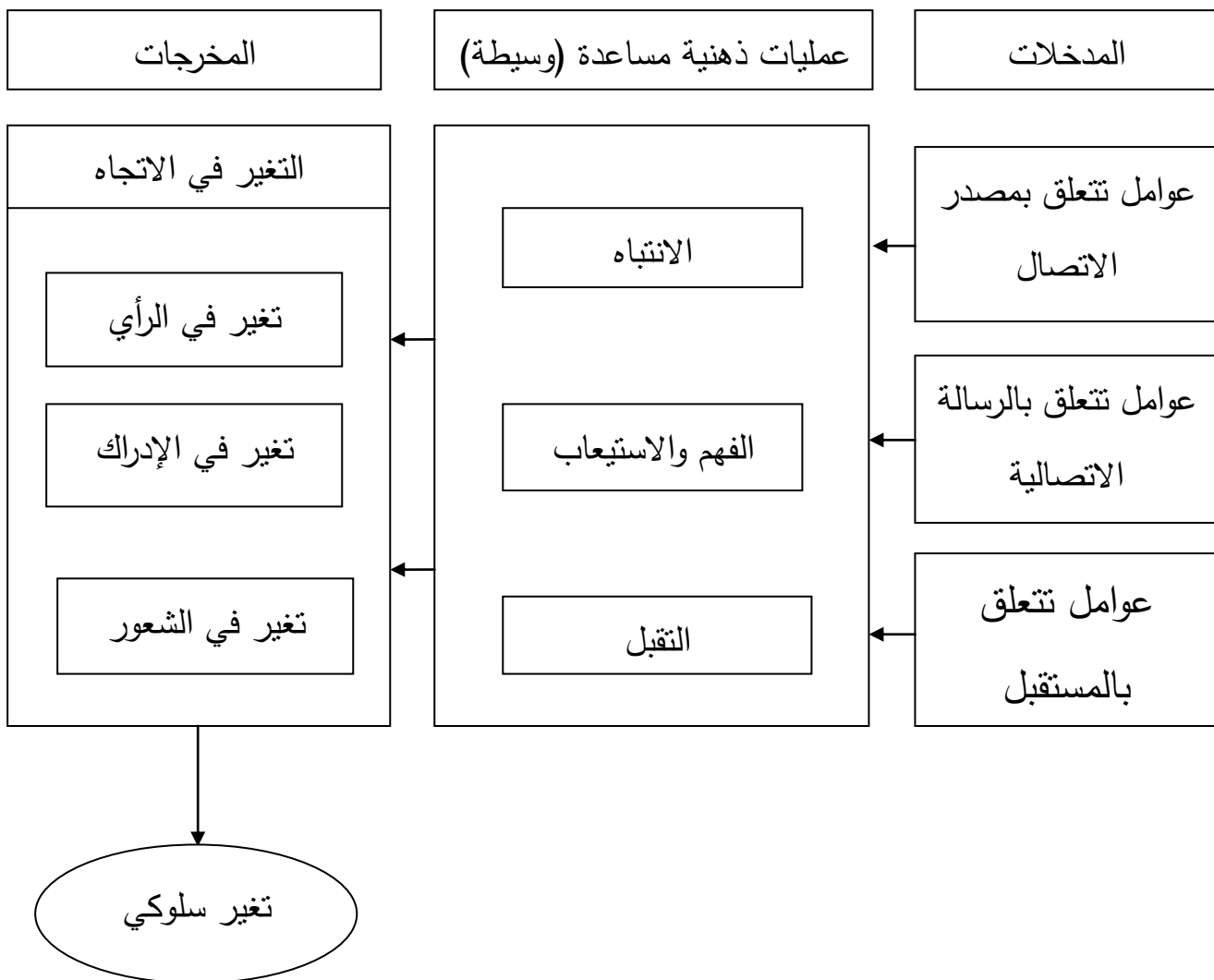
تشمل مجموعة من الأنشطة الذهنية التي يمكن قرح زنادها بمجرد استقبال الفرد للرسالة الإقناعية وتتمثل في الانتباه، الاستيعاب، والفهم ثم القبول لمحتوى الرسالة.

¹ - محمد الصيرفي، التفاوض، مرجع سابق، ص50.

المخرجات:

الأثر الإقناعي يأخذ شكل التغيير في الاتجاه وهو إما أن يكون تغييراً في لرأي أو الإدراك أو الشعور. وفي نهاية النموذج يحاول إيجاد علاقة ارتباط بين التغيير في الاتجاه والتغيير السلوكي، وهكذا يكون التغيير السلوكي دالة للتغيير في الاتجاه.¹

والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لنموذج هوفلاند ورفاقه:



الشكل 04: المكونات الأساسية لنموذج هوفلاند ورفاقه في الاتصال الإقناعي.

المصدر: محمد الصيرفي، التفاوض، مرجع سابق، ص 95.

¹ - ناجي معلا، التفاوض (الإستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، مرجع سابق، ص 122.

■ الإقناع عن طريق التغيير في القيم والمعتقدات:

يقوم على أساس ما قدمته نظرية روكيست التي تقوم على أساس إحداث التغيير في هيكل القيم الشخصية Personal values كوسيلة لتحقيق الإقناع. وطبقا كما جاء في هذه النظرية، فإن قيم الفرد تتطوي على مواقف وميول للتصرف. ولهذا، فإن من شأن أي تغيير في هذه القيم أن يقود إلى إحداث تغيير لاحق في مواقف الفرد وتصرفاته السلوكية.

فتلك القيم من مواقف وميول سلوكية فإن التغيير فيها يؤدي إلى تغيير في الاتجاه، ومن ثم التغيير في السلوك. والحقيقة أن البحث في العلاقة بين قيم الفرد وتصرفاته السلوكية قد حظي باهتمام كبير من جانب عدد من الكتاب نظرا لأنه يستهدف كشف النقاب عن جانب هام من جوانب السلوك الإنساني التي لا يمكن معرفتها بدون وجود الأداة المعيارية التي يمكن بواسطتها تصنيف القيم الفردية.

■ الإقناع عن طريق التغيير في المعتقدات والاتجاهات والنوايا:

ينسب هذا المدخل الإقناعي إلى آجرن وفيشباين اللذين أوضحا في تحليلهما للسلوك الاجتماعي بأن التغيير السلوكي يمكن إحداثه عن طريق لتغيير في المعتقدات. فمن خلال هذا التغيير تتم عملية التغيير في اتجاهات الفرد.

والتغيير في اتجاهات الفرد سيؤدي إلى التغيير في النوايا السلوكية، وإذا ما توفرت النوايا فإن السلوك يكون هو النتيجة المتوقعة التالية.¹

¹ - محمد الصيرفي، التفاوض، مرجع سابق، ص53.

2.13. المدخل الاجتماعي - الثقافي : the social- cultural Approach

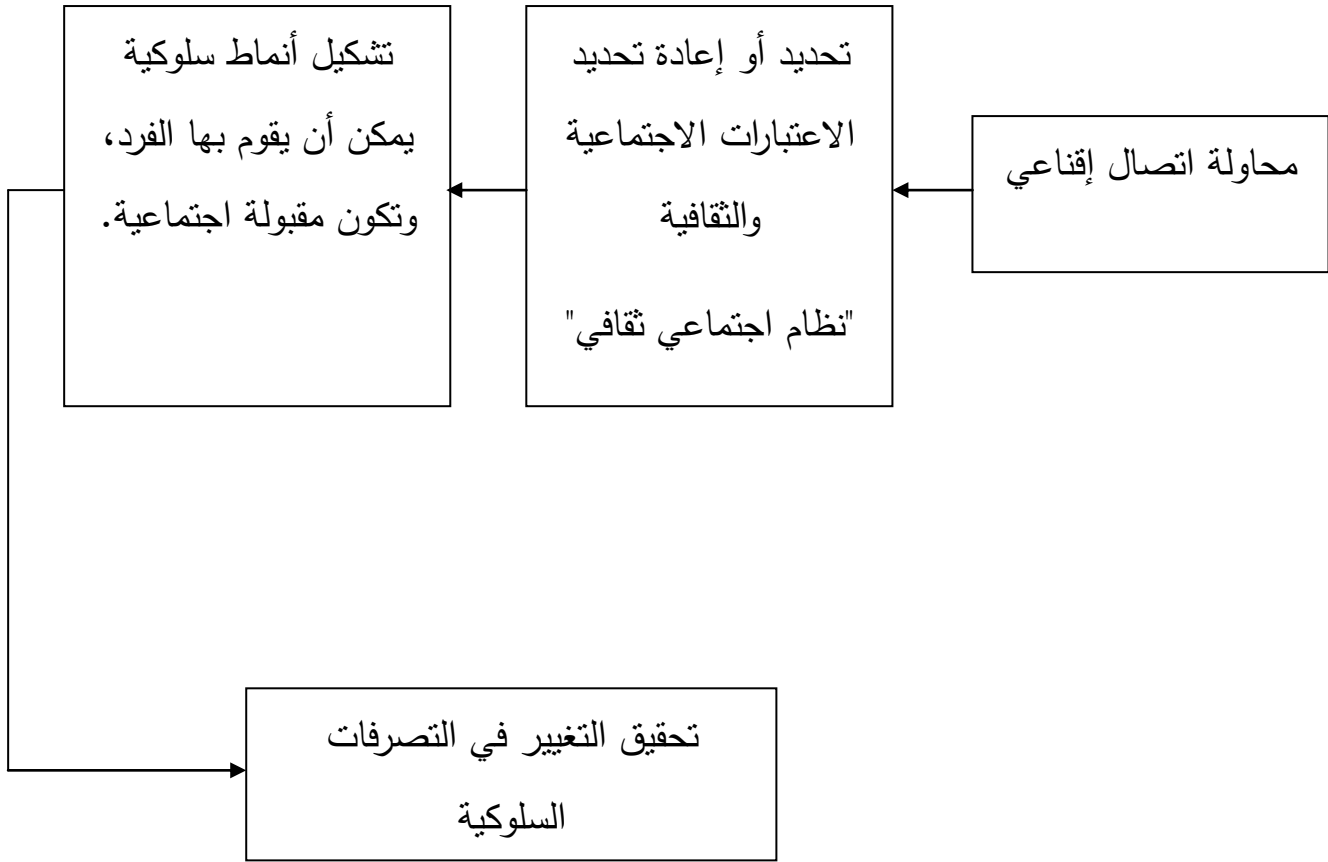
يقوم هذا المدخل على نتائج وخلصات الدراسات التجريبية في مجال الاتصال الإقناعي، والتي استخدمت عوامل ذات طابع اجتماعي وثقافي كأساس للدعوى التي تتطوي عليها عملية الاتصال الإقناعي.

فالأعراف الاجتماعية والقيم الثقافية تلعب دورا هاما في توجيهه وتكييف سلوك الأفراد الذين ينتمون إلى نظام معين، فكثير من الأنماط السلوكية التي يؤديها الأفراد يصعب عزوها وتفسيرها على أساس عوامل نفسية بحتة، ذلك أن الأفراد غالبا ما يتصرفون ضمن سياق اجتماعي، وبالتالي فإن تصرفاتهم السلوكية كثيرا ما يكون لها مضامين اجتماعية.

ومن هذا المدخلين نستخلص أن الاعتبارات الاجتماعية والثقافية تحدد بشكل رئيسي المسارات السلوكية التي ينتهجها الفرد، فهذه الاعتبارات كثيرا ما تؤثر في عملية توجيه النزاعات السلوكية للفرد وبالتالي توجه تصرفاته السلوكية.¹

ويمكن توضيح الأبعاد الأساسية للمدخل الاجتماعي الثقافي كالتالي:

¹ - ناجي معلا، التفاوض (الإستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، مرجع سابق، ص123.



الشكل 05: الأبعاد الأساسية للمدخل الاجتماعي الثقافي.

المصدر: ناجي معلا، التفاوض (الإستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، مرجع

سابق، ص

14. تصورات خاطئة حول الاتصال التفاوضي: ¹

1.14. الاعتقاد بأن الاتصال التفاوضي هو استسلام وإذعان:

يتصور البعض أن الاتصال التفاوضي هو تحقيق أحد أطراف للتفاوض لمكاسب من خلال

استسلام وإذعان الطرف الآخر في عملية التفاوض، وأن أي مكسب يحققه أي طرف من

أطراف التفاوض لا يتأتى إلا بالاستسلام وإذعان من الطرف الآخر، وبهذا يكون التفاوض أحد

1- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص53.

أشكال المبارزة أو القتال، باعتباره يتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، وبهذا يكون الاتصال التفاوضي هو بديل للقتال والمبارزة وهذا خطأ.

2.14. تصور البعض بأن الاتصال التفاوضي هو مكسب/خسارة:

بمعنى أن تقليل مكاسب الطرف الآخر أو تحميله خسارة هو مكسب للطرف الأول، مما يجعل كل طرف من أطراف التفاوض حريصا على الحصول على أكبر قدر من المكاسب في حين يرى الطرف الآخر أن ذلك يمثل مزيد من الخسارة له، ومن ثم يسود مفهوم المكسب/الخسارة أو الخسارة/المكسب بين أطراف التفاوض. وهذا غير صحيح ينتج عنه مناخ يغلب عليه اتجاهات التنافس والصراع والنزاع بين الإدارات والتوتر في العلاقات، فضلا عن أن هناك العديد من المواقف التفاوضية لتعظيم منافع مشتركة، كقاعدة اكسب واكسب.

3.14. الاعتقاد بتزايد أهمية التفاوض مع وجود نزاع أو تعارض مصالح:

الاتصال التفاوضي هو موقف أو حالة يلتقي فيها طرفان على مائدة لمناقشة قضية خلافية أو نزاعية بينهما في مجال السياسة أو الأعمال أو الوظائف أو غيرها من شؤون الحياة للتوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين.

ومن الاصطلاحات الخاطئة في كتابات الاتصال التفاوضي والتفاوض هو استخدام "الخصم" إشارة للطرف الآخر في عملية التفاوض، واستخدامه يدل على نقص الوعي والإدراك الصحيح لحقيقة عملية التفاوض وأهدافها، والاصطلاح المناسب هو "الطرف الآخر" ويمكن استبداله باصطلاح أكثر ملائمة وهو "الشريك في عملية الاتصال التفاوضي" وهذا ما يدل على وجود جو يسوده الود والتفاهم والحرص على التعاون والتوجه إلى تحقيق المصالح والمنافع المشتركة.¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص54.

15. إستراتيجيات الاتصال التفاوضي:

الاتصال التفاوضي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات المناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها بهدف تحقيق نجاحها، وطبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دورا مهما في اختيار الإستراتيجية، واستراتيجيات الاتصال التفاوضي تحدد وفقا لمنهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع كالآتي:

1.15. منهج للمصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منها على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مثمرا لمصلحة كافة أطرافه، وإستراتيجياته نذكرها كما يلي:¹

■ إستراتيجية التكامل:

تعني تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شيء، وقد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية.² ويتم تناولها عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي:

■ التكامل الخلفي:

ويكون هذا البديل الإستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين بالإيجاب، مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة التي يجنيانها فعلا.³

¹ - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008، ص38.

² - حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص25.

³ - غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العراق، العدد38-39، ص420.

■ التكامل الأمامي:

وهو عكس البديل الإستراتيجي الأول، يقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الأطراف الأخرى، لاستكمال حاجياتهم وقدراتهم ومهاراتهم لإنتاج منتج جديد، أي تغيير نمط الإنتاج وتعديل بعض وحداته.

■ التكامل الأفقي:

يتم عن طريق توسيع نطاق المصلحة لمشاركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة.¹

■ إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تسعى للوصول لتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما ويتم هذا عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات البديلة الفرعية، لتحقيق هذه الأهداف العليا.² وأهمها ما يلي:

توسيع مجالات التعاون:

عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون قد وصل إليها من قبل.

¹ - باربارا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مرجع سابق، ص 60-61.

² - سامح عبد المطلب عامر (وآخرون)، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص 331.

■ الارتقاء بدرجة التعاون:

أي الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

مرحلة الاتفاق في الرأي لقضاء المصالح.

مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.¹

■ إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تهدف للوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر.²

■ إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمداه لمجالات جديدة:

تعتمد على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم

بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحلها وفقا للظروف والمتغيرات لقدرات وطاقات كل منهما.³

ولهذه الإستراتيجية أسلوبان هما:

توسيع أو مد التعاون إلى مجال زمني جديد كتحديد فترة زمنية جديدة يتم من خلالها استمرار

التعاون بنفس معدلاته.

¹ - محمد إبراهيم المدهون، فن التفاوض (الطريق إلى نعم)، مؤسسة إيداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة

² - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مرجع سابق، ص40.

³ - باربارا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الإحترافي)، مرجع سابق، ص63.

توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد، عن طريق الإتقان على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر سواء بإغلاق المكان الحالي أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل.¹

2.15. منهج الصراع:

يمارس عادة في السر والخفاء، وذلك بالاعتماد على التمويه والخداع، وعدم إظهار الدوافع الحقيقية فهو يقوم على إستراتيجية سرية غير معلنة، وبذلك يعتبر التفاوض معركة شرسة أو معركة ذهنية ذكية لإخضاع الخصم وتشتيته.² ومن بين الإستراتيجيات التي تتدرج تحت هذا المنهج ما يلي:

إستراتيجية الإنهاك (الإستنزاف):

يعمل المتبني لهذه الإستراتيجية على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

■ استنزاف وقت الطرف الآخر:

ويتم عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها، ويتم التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، أو حول التوقيت المناسب، أو حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.³

¹ - جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص120.

² - أحمد عبد الرحمان بلالي، تعاقد وتفاوض، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 1433هـ، ص17.

³ - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مرجع سابق، ص13.

■ استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته، وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحو مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية، ومناطق الترفيه، مع وضع برنامج محدود لساعات التفاوض. زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب، كالهندسة والجغرافيا والبيئة... إلخ¹.

■ إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

تقوم على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة خادعة لتفتيت وحدة تكامل هذا الفريق.

ويمكن أن يتم التشتيت من خلال قضية التفاوض نفسها وليس عن طريق أفراد أو أطراف التفاوض، وذلك عن طريق تقسيم القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أقسامها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية.²

¹ - ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2010، ص7.

² - Richard chang, Expanding personal influence and negotiation Skills, Richard change associates, united states of America, 2001, p18.

■ إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي ليصبح عملية عزو منظم للطرف الآخر، بحيث تبدأ العملية باختراق حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات من خلال التفاوض التمهيدي، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا، والتفاوض مثلا معه على أن يترك لنا المجال فيها، ويتجه لمجالات تستنزف قدراته وإمكانياته، وتقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتبديل للمبادرات التفاوضية.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية للتفاوض.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع أو الدفاع دائما.¹

■ إستراتيجية الدحر (العز والمنظم):

يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي، مثل بين دولتين بينهما تنافس تجاري، أي تستخدم هذه الإستراتيجية بغض النظر عن حجم المعلومات التي يمتلكها الطرف عن الخصم الآخر في المفاوضات.²

■ إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال، وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها عقبات، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

¹ - باربارا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مرجع سابق، ص64.

² - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مرجع سابق، ص16.

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها وباعتباره الهدف النهائي له.

البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

ووفقا لهذين البديلين يتم معرفة سلوك الطرف الآخر، وهو إما اليأس من تحقيق الأهداف، أو الإصرار وضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل والقضاء عليها لتحقيق الأهداف والأحلام وهو أمر يمثل خطورة وتهديد للمصالح القائمة لأحد الأطراف، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف هو خسارة مؤكدة للطرف الآخر.¹

16- سياسات الاتصال التفاوضي:

السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، ورغم تعدد هذه السياسات سوف نتناول أهمها كآتي:

16-1- سياسة التعميق التفاوضية:

تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تحصل عليها من الطرف الآخر، وتبحث في مجالات أكثر تفصيلا وعمقا من أجل التفاوض الفعال، وتستخدم بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الآخر، وبعض المفاوضين يطلقون عليها سياسة التأكيد التفاوضية بمعنى تأكيد العلاقة التفاوضية مع الآخر.

¹ - مركز المحروسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، دليل مهارات التفاوض في القضايا العمالية، مركز المحروسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، 2012، ص ص 64-65.

16-2- سياسة المواجهة المباشرة والصریحة:

أي التعامل مع القضية التفاوضية بشكل مباشر وصریح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً بينهم.

16-3- سياسة التطوير التفاوضية:

تقوم على أن أي قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، وتخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط إلى درجة أقوى من التعاون.¹

16-4- سياسة الاختراق:

وضع وليام أوري خمسة خطوات أساسية لسياسة الاختراق تتناولها كالاتي:

- **اذهب إلى الشرفة:** أول خطوة هي ليست أن تسيطر على تصرفات الآخرين، بل على تصرفاتك أنت ذاتك، فعندما يرفض الطرف الآخر، أو يشن هجومه عليك... فقد تندفع في الهجوم المضاد أو تلجأ للاستسلام. ولكن المطلوب منك هنا أن تسيطر على رد فعلك، عن طريق تحديد اللعبة التي يلعبها معك الآخرون. ثم اشتر لنفسك الوقت لتفكر في مصالحك وأفضل بدائلك للتفاوض وطوال المفاوضات... لا تتوقف لحظة عن التفكير في الجائزة التي ستحصل عليها في حالة نجاحك، وبدلاً من الغضب... ركز على حصولك على ما تريد، لا تتفعل: اذهب إلى الشرفة.
- **اخطو إلى جانبهم:** قبل أن تتفاوض... عليك أن تخلق المناخ المناسب بأن تتغلب على غضب وخوف وعداوة وشكوى الآخرين، وهو يتوقعون منك الهجوم أو المقاومة

¹ - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مرجع سابق، ص 31.

فافعل العكس تماما، استمع إليهم، واعترف بسلامة منطقتهم، واتفق معهم كلما كان ذلك ممكنا... اعترف أيضا بسلطتهم ومهاراتهم، لا تجادل: اخطو إلى جانبهم.

- **أعد الصياغة:** التحدي التالي أمامك هو في أن تغير اللعبة، وقد تشعر بالرغبة في المقاومة الرفض عندما يبدي الطرف الآخر تعنتا، ولكن ذلك لن يؤدي إلا إلى مزيد من التشدد، فبدلا من ذلك... وجه انتباههم للتحدي الأكبر أمامكما سويا، وهو ارضاء مصالح الطرفين. عليك أن تقبل أي شيء يقولونه، ثم تعيد صياغته كمحاولة للتعامل مع المشكلة. اطرح بعض الأسئلة التي تؤدي لحل المشكلة، مثل "لماذا تريد ذلك؟" أو "ماذا كنت ستفعل لو أنك مكاني؟" أو "ماذا لو...؟"، وبدلا من أن تحاول أن تعلم الآخرين بنفسك... دعهم يتعلمون من المشكلة... أعد صياغة خطتهم بالالتفاف حول مواقفهم المتحرجة، والتغلب على هجومهم وكشف حبلهم، لا ترفض: أعد الصيغة.¹

● ابن لهم جسرا ذهبيا:

أخيرا أنت الآن مستعد للتفاوض، ولكن قد يستمر الطرف الآخر في المقاومة، لعدم اقتناعه تماما بفوائد الاتفاق معك. وقد تشعر هنا بالرغبة في محاولة الضغط والتشدد، ولكن قد يؤدي ذلك إلى تضاعف مقاومتهم. وبدلا من ذلك... حاول أن تفعل العكس... حاول أن تجذبهم إلى الاتجاه الذي تريدهم أن يسيروا فيه، اعتبر نفسك وسيطا، مهمته تسهيل أمر الموافقة عليهم، وأشركهم معك في العملية، وتقبل أفكارهم... حاول أن تضع نفسك في محلهم، وأن ترضى مصالحهم التي لم تتحقق، خاصة حاجاتهم الإنسانية... ساعدهم على إنقاذ ماء وجههم، بحيث يبدو الاتفاق النهائي، كما لو كان نظرا لهم... تقدم ببطء حتى تصل بسرعة، ولا تضغط: ابن لهم جسرا ذهبيا.

¹ - وليام أوري، ترجمة نيفين غراب، فن التفاوض (اختراق الحواجز في طريق التعاون)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، كندا- مصر، 01994، ص ص 1977-1978.

● استخدم قوتك لتعلمهم:

إذا استمر الطرف الآخر في المقاومة، معتقداً أن بإمكانه الفوز دون تفاوض... فعليك أن تعلمهم، أي تعطيهم درسا عن ثمن عدم التوصل لاتفاق، وجه إليهم بعض الأسئلة لاختيار الواقع، وحذرهم بدلا من تهديدهم، واستعرض أمامهم أفضل بدائلك للتفاوض، ولا تستخدم هذا البديل بالفعل إلا في حالة الضرورة القصوى، وحاول تقليل مقاومتهم قدر الإمكان عن طريق السيطرة على مشاعرهم، والتأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليهم، بل هو تحقيق الرضا المتبادل لكليهما... تأكد من أنهم مدركون أن الجسر الذهبي دائما مفتوحا أمامهم، ولا تصعد الموقف: بل استخدم قوتك للتعليم.¹

16-5- سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر:

إن الصراع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يمكن استخدام سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة الهدف المراد تحقيقه بالاعتماد على المراوغة والخداع والالتفاف حول القضايا والحقيقة هي الهزيمة الكاملة.²

16-6- سياسة التضييق والحصار:

تقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر، بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماما من النقطة التي نحن بصدها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإمام بكافة القضية التفاوضية.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 1979-1980.

² - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مرجع سابق، ص 32.

16-7- سياسة التعقيم:

وتسعى أيضا سياسة التهميش أو التسطيح بحيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية، وتستخدم لمواجهة سياسة التعمييق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية للتعقيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات وفي تصديقها ومدى مناسبتها.¹

17. خطوات الاتصال التفاوضي:

يتطلب الاتصال التفاوضي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على خطاها، وهذه الخطوات حاکمة يلتزم إتباعها بشكل دقيق لتحقيق أهداف التفاوض المطلوب الوصول إليها، ويمكن توضيح هذه الخطوات:

1.17. تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

هي أولى خطوات العملية التفاوضية، حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية التفاوضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كافة عناصرها، وعواملها المتغيرة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، ويتم هذا التحديد من خلال ما يعلنه أو ما يتحدث عنه هذا الطرف بشأن القضية التفاوضية، فإذا ما كانت هناك صعوبة في الوصول إلى موقف هذا الطرف، فإنه يتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط إلتقاء أو فهم مشترك.

¹– Tanya Alfredson, Azeta Cungo, Negotiation theory and practice, FAO Policy Learning programme, 2008, p27.

ويساعد في تحديد نقاط الاتفاق معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين،¹ كما يتم في هذه المرحلة تحديد بدقة الأهداف وترتيبها حسب أولويتها ومعرفة الهدف المراد الوصول إليه والخروج به من عملية التفاوض وكذا يجب تقديمه على مائدة المفاوضات وما يمكن التنازل عنه.² وفي مرحلة التشخيص وتحديد القضية التفاوضية التي تعد بمثابة مرحلة التحضير للمفاوضات ويستوجب على القائم بالمفاوضات أن يستوحد على كافة المعلومات عن الطرف الآخر ومحاولة معرفة الأهداف الحقيقية التي يسعى الطرف الآخر للوصول إليها، وجمع كافة المعلومات التي تخص القواعد العامة للمفاوضات.³

2.17. تهيئة المناخ الملائم للتفاوض:

في هذه المرحلة يحاول كل طرف من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه، واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات، وردود أفعاله المتوقعة أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة، وبعديّة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات أو حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

وبصفة عامة فإن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.⁴

¹ - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص81.

² - سلسلة الإدارة المثلى، إستراتيجيات التفاوض، مكتبة لبنان، لبنان، 2001، ص12

³ - Michael R.Carrell, christina Heaverin, the everyday negotiator (50 partical tactics for work and life, Northern Kentucky University, p103.

⁴ - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص82.

3.17. قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض حيث سكون نتيجة الضغط التفاوضي أثناء عملية تهيئة المناخ للتفاوض كي يستجيب الطرف الآخر، ويقبل الجلوس إلى مائدة المفاوضات في الوقت الذي حددناه وفي إطار العوامل التفاوضية، ومن ثمة تكون المفاوضات ناجحة وأكثر يسرا، خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد لحل النزاع القائم أو الحول على المنفعة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى للوصول إليها، ويجب على المفاوض أن يتأكد من صدق وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.¹

4.17. التمهيدي لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحيتهم للتفاوض ووضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض، ومن ثمة الاتفاق على أجندة المفاوضات وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها مع اختيار مكان التفاوض المناسب وتوفير التسهيلات الخاصة به.²

5.17. بدأ جلسات التفاوض الفعلية:

وتشمل هذه المرحلة أو الخطوة مجموعة من العمليات وهي:

الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة.

¹ - محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 83.

² - مريم بنت سالم المسروري، التفاوض، مركز التوجيه الوظيفي، 2004، ص 24.

ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر: (ضغوط الوقت- التكلفة- الجهد- عدم الوصول إلى نتيجة- الضغط الإعلامي والنفسي).

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر.

استخدام كافة العوامل المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره باتخاذ موقف معين.¹

6.17. الوصول إلى الاتفاق الختامي:

لا قيمة لأي اتفاق تفاوضي من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعاة فيها اعتبارات الشكل والمضمون، ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات والجمل لتكون أكثر تعبيراً والزاماً لكلا الطرفين حتى لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.²

ويجب أخذ بعين الاعتبار أهمية النص في الصياغة واللغة والحرص على استخدام تعبيرات محددة لا تحتمل التأويل لأكثر من معنى والتصديق على هذا الاتفاق.³

18. معوقات الاتصال التفاوضي:

ويقصد بمعوقات الاتصال التفاوضي جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً وتمنع إتمام عملية التفاوض بنجاح وتعطلها وبذلك تقلل من كفاءة وفعالية عملية الاتصال التفاوضي وعدم وصولها لأهدافها المنشودة، ومن أهم هذه العوائق ما يلي:

- اللغة وعدم وضوحها وغموضها، وعدم القدرة على التعبير والتحدث بسلاسة أثناء التفاوض.

¹ - المرجع نفسه، ص 84.

² - ثناء جميل، أهمية الاتصالات في التفاوض، برنامج مهارات التفاوض، مصر، 2000، ص 70.

³ - أيمن قتلان، المهارات القيادية لإدارة المؤسسات النفطية، البرنامج التدريبي الهام، ص 77.

- المعوقات النفسية والشخصية كالخوف أثناء التفاوض مع الطرف الآخر، ومشكلة التعصب والأنانية.
- المعوقات الثقافية والاجتماعية المتمثلة في التخلف الثقافي والتحيز الاجتماعي والصراع بين الطبقات الاجتماعية والثقافية.¹
- الحشو الزائد في المعلومات فيتشتت فكر الأطراف المتفاوضة فيفشل التفاوض.
- عدم الموضوعية في النظرة للأمور، فيتناسى أحد الأطراف الهدف الأساسي للتفاوض وهو الحصول على الرضا المشترك فيميل للكسب على حساب الآخر.
- عدم مراعاة العوامل النفسية للأطراف فالإتصال التفاوضي قد يضغط على نفسيات المفاوضين أو أحدهما.²
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تم جمعها خلال عملية التفاوض.
- عدم الفهم الجيد لأحد أطراف العملية التفاوضية أو كلاهما للأهداف المشتركة بينهما.³
- الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة، وبعد الوقت من العوامل القادرة على إفشال عملية التفاوض بشكل كلي إذا لم يحسن استغلاله.⁴
- ردود الأفعال أثناء المفاوضات مثل قطع علاقتك بالطرف الآخر، أو مهاجمته وهذا يترتب عليه الكثير من النتائج التي تحول دون الاستمرار بالعملية التفاوضية مما تؤدي لفشلها.

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص158.

² - نعيمة واكد، مبادئ في علم الإتصال، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص31-40.

³ - حسين جلوب، مهارات الإتصال (الإتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009، ص47.

⁴ - حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الإتصال (نماذج ومهارات)، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص76.

- عدم رضا الطرف المفاوض وهذا يترتب عنه عدم قبول الآخرين سيما إذا فرض موقف معين غير مرغوب الاتفاق عليه كالتركيز على المكاسب بسرعة دون الاكتراث باهتمامات الطرف المفاوض.¹ عدم القدرة على الحوار وعدم إتقان فنونه وعدم إتباع الحوارات التي لا تتناسب مع الطرف المفاوض.
- نفور الطرفين المتفاوضين من بعضهما خلال العملية التفاوضية، وبذلك يحققوا العداء وعدم التعاون.²
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة ما يؤدي إلى احباط عملية الاتصال التفاوضي.³
- تدخل الأفراد أو الجماعات (أطراف أخرى) في العملية ما قد يؤدي لتحريف مضمون الرسائل لأنها تتناقض أو تهدد مصالحهم.⁴
- عدم إعطاء فرصة للتحدث للأعضاء المتفاوضة عن القضايا التي تعنيهم عندما تثار سيعرقل نمط التفاوض بصورة مدهشة.
- عدم احترام الأعضاء لدورهم أثناء الكلام لمجرد التنفيس عن حاجاتهم مما يعد عائق للاتصال التفاوضي.⁵

¹ - حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 214-215.

² - Ahmed Eahmy Galal, Negotiation Skills, Cairo university, Cairo, 2005, p48.

³ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 2006، ص44.

⁴ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص174.

⁵ - جيرارد نيرنبرج، ترجمة: حازم عبد الرحمن، حسن محمد وجيه، ط1، أسس التفاوض، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص81.

خلاصة:

يتسنى لنا القول في الأخير أن الاتصال التفاوضي أمر ضروري ولا بد منه داخل المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها، كونه يساهم في تنظيم العلاقات بين أعضاء التنظيمات، ورفع الروح المعنوية وإرساء روح التعاون والحوار بينهم، والتعبير عن الاحتياجات والدفاع عن حقوقهم بكل سهولة وفي الإطار المسموح به، كما يمهد للعلاقات الودية وفعالية الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم بهدف البقاء والاستمرارية في محيط يسوده أجواء التعاون لا الصراع مما يؤثر إيجابا على نجاح المؤسسة.

الصراع التنظيمي:

تمهيد

- 1 - مفهوم الصراع التنظيمي.
- 2 - خصائص الصراع التنظيمي.
- 3 - مراحل الصراع التنظيمي.
- 4 - أنواع الصراع التنظيمي.
- 5 - أسباب الصراع التنظيمي.
- 6 - نماذج الصراع التنظيمي.
- 7 - آثار الصراع التنظيمي.

7-1- الآثار الإيجابية.

7-2- الآثار السلبية.

- 8 - نتائج الصراع التنظيمي.
- 9 - إدارة الصراع التنظيمي.
- 10 - أنماط إدارة الصراع التنظيمي.
- 11 - التوجهات الفلسفية لإدارة الصراع التنظيمي.
- 12 - عملية إدارة الصراع التنظيمي.
- 13 - أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 14 - إستراتيجيات الصراع التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي مظهرا من مظاهر المنظمة، كونها تتكون من مجموعة من الأفراد التي توجد بينهم مواطن الاختلاف في الأفكار والأهداف التي تؤدي إلى التعارض الذي بدوره يتطور إلى الصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارضة، فهو أمر محتوم ويتعذر اجتنابه وانعدامه داخل المؤسسة، لذلك وجب معرفة أسباب الصراع الحقيقية لتشخيصه والعمل على إدارته واحتوائه والاحتفاظ بالقدرة اللازم لصحة المؤسسة فقط.

وفي هذا الفصل نتناول الصراع التنظيمي وذلك بمعرفة خصائصه وأسبابه والآثار الناجمة عنه، ومعرفة كيفية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الباحثين وأساليب إدارتها وإستراتيجياتها.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

قد حظي الصراع على مر العصور باهتمام واسع من قبل الكثير من الباحثين ومختلف الاتجاهات الفكرية وعكست مختلف المدارس الإدارية تباينا واضحا بشأن الصراع التنظيمي ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات وقد حدد معظم العلماء مفهومه على أنه "حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات ويكون على مستوى الفرد أو الأفراد، أو بين الأفراد والجماعات، أو الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة وكذلك بين المنظمات".¹

ويعرف على أن الصراع يجب أن يدرك من قبل الأطراف حيث أن وجود أو عدم وجود الصراع يعتمد على إدراك الأطراف، ومن العوامل الأخرى المشتركة بين التعاريف المختلفة للصراع، هو التعارض وعدم الاتفاق، إلى جانب شيء من التفاعل فهو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الأول.² كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه حالة اضطراب وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.³

جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن الصراع هو التنازع والتناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات وأشخاص وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص.

وهو لا ينطوي غالبا على اتجاه عدائي كما أنها لا ترمي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين ولهذا فإن للمنافسة وظيفة اجتماعية بين أطراف الصراع التنظيمي فإذا كان الصراع على

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي Organizational Behavior، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص285.

² - ماجدة عطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص20.

³ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص287.

أساس جنسي فالأطراف هنا تتحدد رجالا ونساء، كما يمكن أن يكون بين المدير ونائبه، أو بين المسؤول والمشرف وباقي العاملين، ويمكن معرفة أطراف الصراع من خلال تشخيص الأوضاع داخل المنظمة.¹

كما تعرفه صحيفة البحث العلمي الأوربية على أنه "نزاع وخصام يقوم بين العلاقة التي تربط بين أعضاء التنظيم بسبب اختلاف الآراء والأفكار والاتجاهات، وهذا النزاع هو جد أساسي لإتمام الوظائف والأعمال ويؤدي إلى تقدم المنظمة كونه بمثابة الدم الذي يجري في عروقها كونه حقيقة فعلية لا يمكن نفاذها."²

ومن خلال التعاريف يتوضح لنا أن الصراع التنظيمي هو النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لتعطيل جهود الشخص (ب)، مما يؤدي لسوء اتخاذ القرارات مما يصعب الاختيار والمفاضلة بين البدائل.

2. خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف. يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط لا عدائي لإجبار أحد الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضي بها. يمثل وقتا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

¹ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص148.

²– Mohamed Asalam Khan, Hazan AFZAL, Kashir VR rehman, impact conflict on employee's performance of financial institutions, European Journal of Scientific Research, N06, 2009,p48.

يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹

3. مراحل الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي يمر بعدة مراحل حددها "بوندي" pondy بخمس مراحل:

1.3. مرحلة الصراع الضمني: تتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع مثل

الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات.

2.3. مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا

تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صورته.

3.3. مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي

والجماعي المشجعة عليه.

4.3. مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع

عند الطرف الآخر.

5.3. مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

والصراع يتطور ضمن عدة مراحل منها:

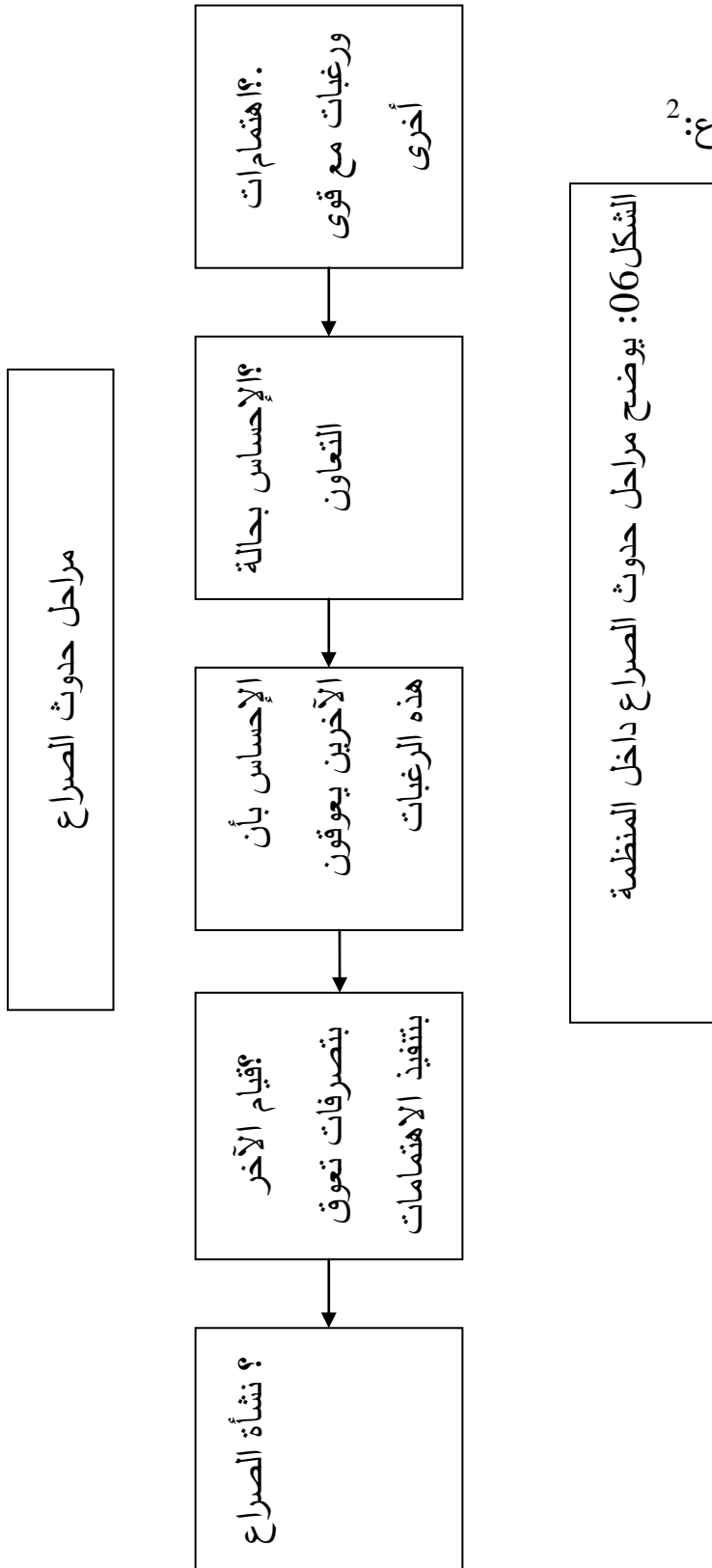
عندما تبدأ الجماعات تفقد الثقة فيما بينها.

عندما تبدأ كل جماعة بتشويه وجهة نظر الجماعة الأخرى.

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 94.

مع تزايد الصراع تصبح كل جماعة أكثر تماسكا وترابطا ولا تسمح بأي انحراف عن معاييرها.¹

الشكل الآتي يمثل مراحل حدوث الصراع:²



¹ - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 49-50.

² - الرجوع نفسه، ص 46.

4. أنواع الصراع التنظيمي:

يقسم الصراع التنظيمي لأنواع حسب المستويات في التنظيم الإداري كآتي:

4-1- الصراع الفردي:

يحدث عندما يكون الفرد محل اهتمام عدة عوامل تحتم عليه أن يختار أحدا منهما لأنه لن يتمكن من تحقيقها كلها.

4-2- الصراع التنظيمي بين الجماعات ويكون على مستويات:

■ الصراع الوظيفي:

يحدث في الأجهزة الفرعية مثل دائرة التخطيط والتمويل لأن هدفها هو توقع الأهداف المستقبلية لفترة زمنية.

■ الصراع على السلطة:

أي الصراع حول امتلاك القوة والنفوذ، ويرى كل طرف أنه الأحسن لتسيير الأمور في المؤسسة.¹

■ الصراع حول الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما.

¹ - يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية للمملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص51.

■ صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها، ومجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والعملاء، وهذه المجموعة لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد، وتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، ويتم تقييم أداء الفرد ومعرفة مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.¹

4-3- أنواع الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة:

-**الصراع الأفقي:** ويحدث بين العاملين أو الدوائر التي تكون من نفس المستوى التنظيمي.

-**الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف والتابعين له في العمل حيث لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الهدف.

4-4- الصراع بين المنظمات:

وهذا النوع يقع بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، كالصراع بين المنظمة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة والأجهزة الحكومية الأخرى والصراع بين المنظمة وبين الجماهير المنتفعة من خدماتها ومنتجاتها.

وهناك العديد من أنواع الصراعات الأخرى كالصراع المنظم وغير المنظم، والصراع المخطط والصراع غير المخطط، والصراعات الرسمية وغير الرسمية... إلخ²

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 99.

² - عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 120.

5. أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

5-1- الأسباب التنظيمية:

■ نمط اتخاذ القرار:

يكن الهدف من تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار لسماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للإختيار من بينها كما أنه يفتح مجالاً لظهور التناقضات، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجم عنه عدم الثقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات و الأنشطة واتخاذ القرارات.¹

■ صراع الأدوار:

إن طبيعة بعض الأدوار تضع أصحابها دائماً في مواقف الصراع مثل هذه الأدوار عادة ما تتطلب من القائمين بها الإشراف أو تقييم أداء الآخرين (كموظف الجمارك، ومأمور الضرائب، وشرطي المرور... إلخ).²

كما تحدث المشاكل بين الموظفين ورئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة مما يؤدي إلى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط معنويات العاملين.³

¹ - زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 111.

² - عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد الفرام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 344.

³ - محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 72.

■ اختلاف الأهداف:

يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد الأسباب الرئيسية للصراع فكلما إزدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة للخلافات بين الأفراد والجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أفرادها.¹

■ التنافس على موارد محدودة:

إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل المنظمات هو أن أي منظمة حتى في حالة ازدهارها لا تستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع الاحتياجات الخاصة بجميع الأقسام، وينشأ الصراع من أن كل قسم يعتقد أن إشباع احتياجاته تأتي في المرتبة الأولى من الأهمية وأن إشباع احتياجات الأقسام الأخرى هو أمر أقل أهمية.²

■ تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:

إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.³

¹ - زيد منير عوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص66.

² - عبد الرزاق الرحاحلة زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص345.

³ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص111.

■ تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.¹

■ طبيعة السلطة الاستشارية:

طبيعة السلطة الاستشارية قد تثير بعض المشكلات أو تضع بعض القيود في التطبيق العملي وعلى العاملين في المستويات الفرعية والاستشاريين أن يدركوا حقيقة دورهم الذي يتمثل في دعمهم وتعزيزهم لقدرات المديرين التنفيذيين، فالاستشاريين عندما يفوضون السلطة لهؤلاء المديرين يعرضون مكانتهم الوظيفية للخطر.²

5-2- الأسباب الشخصية:

■ طبيعة الأشخاص:

هناك أفراد لهم نمط لا يرغب بالتعاون مع الآخرين، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.³

¹ - محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مرجع سابق، ص 95.

² - نادر أحمد بوشیخة، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء، عمان، 2011، ص 180.

³ - خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 53.

■ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين:

باعتبار التنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة مما يؤدي لظهور بعض الصراعات داخل التنظيم.¹

■ التفرقة والتمييز:

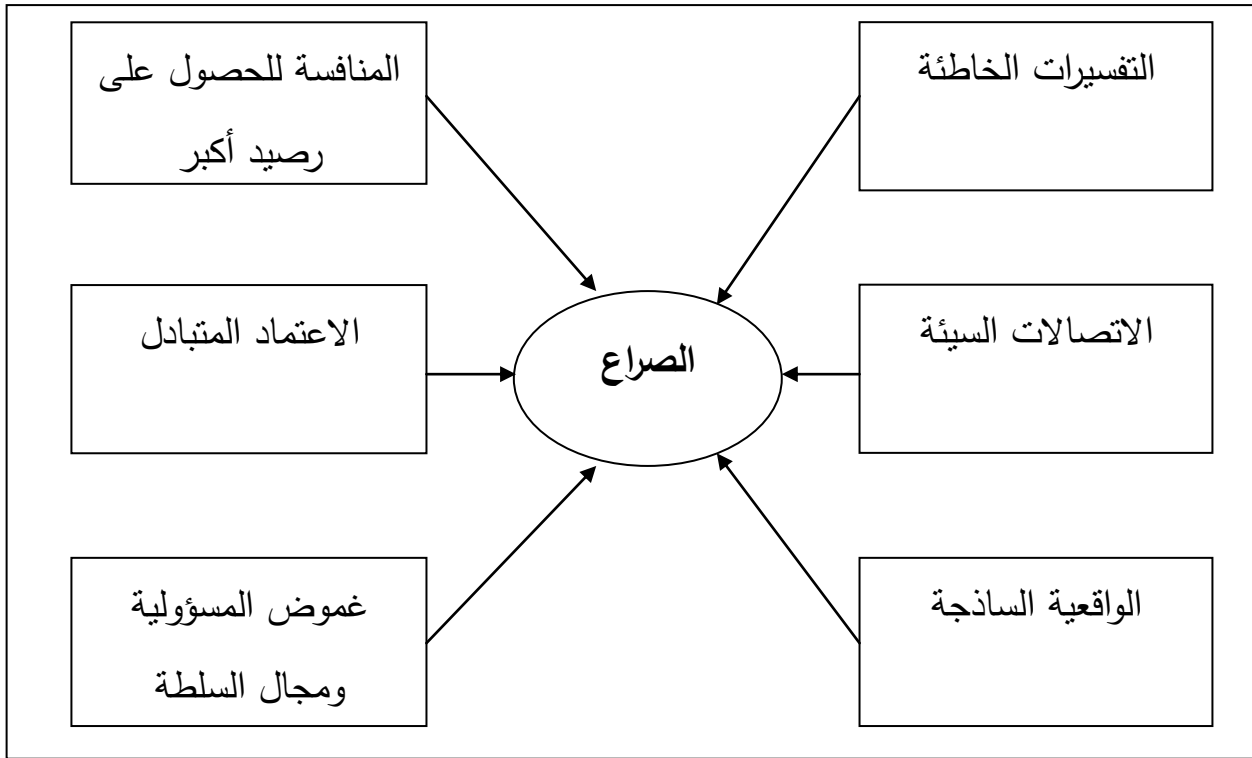
هناك بعض الجماعات التي تسودهم سلوكيات تؤدي إلى العنصرية والتفريق بين الأفراد مما يؤدي إلى نشوء صراعات ناتجة عن سوء النية في المعاملة مع أشخاص على حساب أشخاص آخرين، والتمييز بين الأفراد داخل الجماعات يبرز من خلال صلة القرابة وتوجهات الأفراد الدينية أو الثقافية أو الاجتماعية وحتى الجنسية مما قد تتوافق مع أفراد أخرى أو ينبذها ولا يتعامل معها الآخرين.²

والأفراد يتميزون بالتعصب والانعزالية وهذا لعدم قدرتهم على التعبير عن آرائهم وعدم رضاهم عن العمل بحيث يصبحون لا يباليون بتأدية واجباتهم على أكمل وجه وكثرة الغياب حتى يصبح العامل في حالة نفور من العمل.³

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص114.

² - Jeanluc GALIZIA, la gestion des conflits dans l'entreprise, mémoire pour le diplôme supérieur, université d'aix marseille 3, Marseille, 2001, p29.

³ - فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص471.



الشكل 07: العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.¹

6- نماذج الصراع التنظيمي:²

6-1- نموذج عملية الصراع:

يحاول فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 115.

² - زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 108.

6-2- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط وهناك أربع مجموعات من القيود والعوامل التي تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية.

- الضغوط والقيود الاجتماعية.

- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.

- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء، وبعد مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

6-3- نموذج النظم:

يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

مدخلات النظام وتتمثل في مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها.

الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

مخرجات النظام، وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية.

7- آثار الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل التنظيمات، فهو ذو حدين يمكن أن يكون سلبيًا كما يمكن أن يكون إيجابيًا وهذا يتوقف على طريقة إدارته وحسن التعايش معه، فعندما يعود بالنفع على المؤسسة يكون داعماً لأهدافها فهو إيجابي وإذا كان مؤدياً لعرقلة سير عمل المنظمة فهو سلبي.

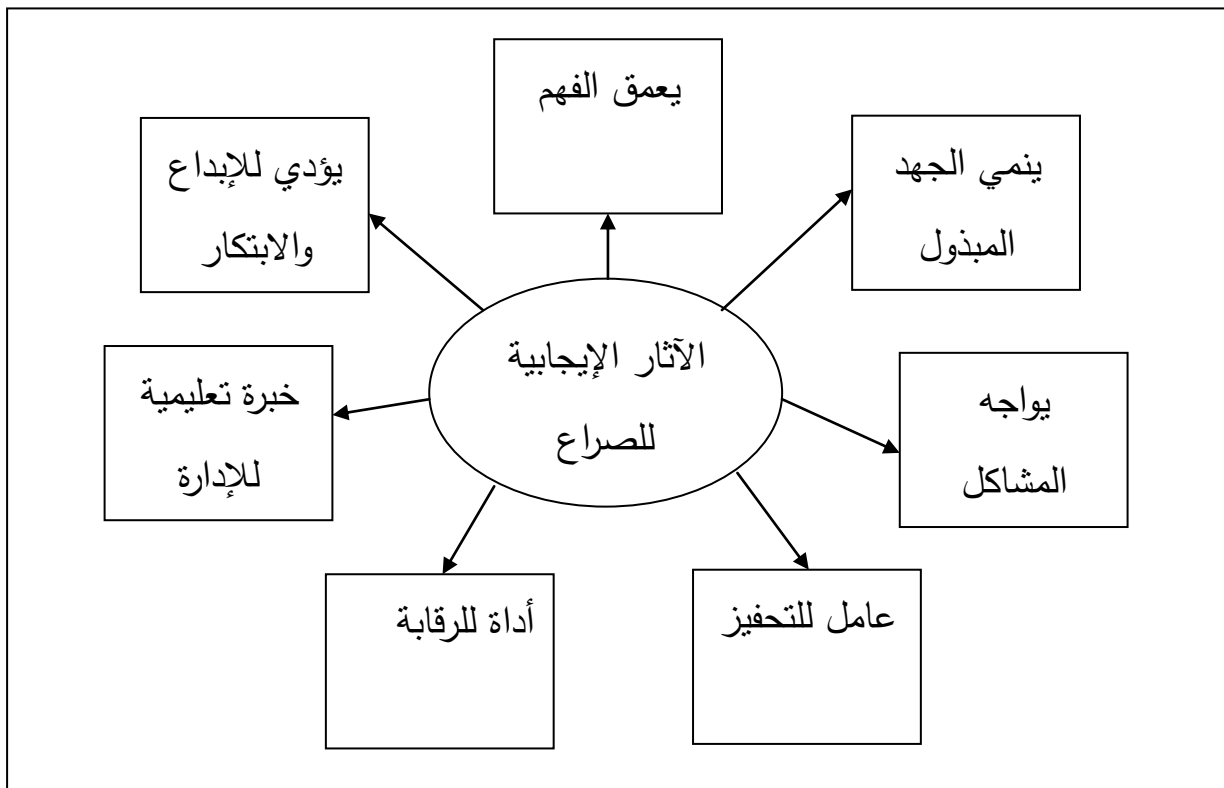
7-1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشدّ الهمم ويشدّ العزائم.

- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلاً من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز.
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طريقاً للاتصال الدائم.
- يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية.
- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفاً واحداً لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- الصراع أداة فعالة للرقابة بحيث عملية الإشراف هو محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة منه.¹
- يساعد على إبراز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية.

¹ - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008، ص29.

- يساعد على حل المشكلات المكبوتة والتي يصعب حلها .
 - الصراع يعد خبرة تعليمية للإدارة والعاملين يستفاد منها في حل المشكلات والصراعات التي تعترض المؤسسة في المستقبل.¹
 - الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر.²
- والشكل الآتي يوضح الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:



الشكل 08: يبين الآثار الإيجابية للصراع*

*من إنجاز الباحثة استنادا للمعطيات المقدمة

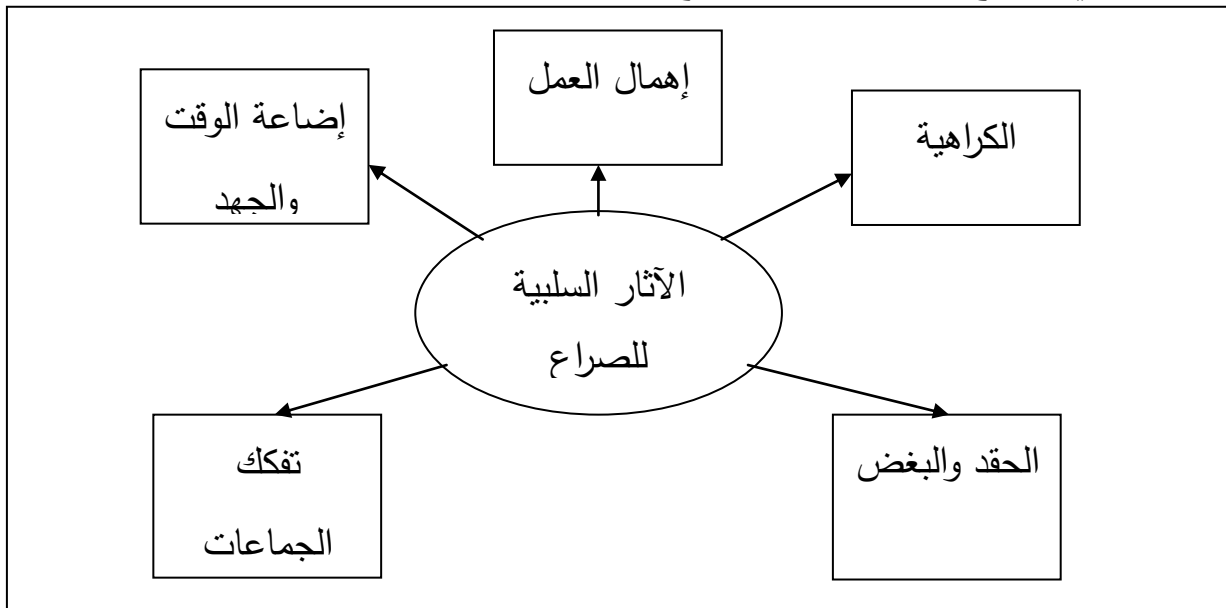
¹ - خالد بن عبد العزيز السويلم، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص37.

² - زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص291.

7-2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضافة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب إلتئامها في المستقبل .
- التفكك وظهور التكتلات داخلا الجماعة.
- إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.
- حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم الجاهلية البغيضة ويتراجع فيها العقل وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة.
- عدم اللياقة فيكثر الكذب والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- الحط من سمعة وقدر الآخرين نتيجة الكراهية الناجمة عن الصراع .

والشكل الآتي يوضح الآثار السلبية للصراع:



الشكل 09: يوضح الآثار السلبية للصراع*

*من إنجاز الباحثة استنادا للمعطيات المقدمة ذ

8- نتائج الصراع التنظيمي:

أ- صراع هدام:

كلما تعقدت الأمور يتطور الصراع إلى الشكل الهدام ويحدث عندما يشرع كل طرف في الإيقاع بغريمه عنوة ولو أدى إلى إحداث ضرر عالي بالأفراد الآخرين وبممتلكاتهم، ومهما يكن من أمر فإنه بإمكان الفرد أو إدارة المنظمة معالجة الصراع.¹

ب- صراع بناء:

عملية المشاركة والتعاون بين أعضاء التنظيم تؤدي إلى التوصل إلى حلول مرضية ومقبولة لجميع الأطراف كما يساعد على الفهم والعمل الجدي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، لأن عمل الفريق يؤدي إلى نتائج إيجابية من خلال الاحتكاك والتعاون والتضامن المستمر والمتواصل بين بعضهم البعض، والصراع البناء هو الذي يتحكم ويسيطر على الأمور ويوجه الأفراد إلى تقديم أداء فعال بسبب إقناعهم وإبرام الثقة المتبادلة بينهم من أجل التوصل إلى الحالة المرغوبة والإيجابية المنتظرة من هذا الصراع.²

9- إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحلها يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة

¹ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص274.

² - Carsten K.W.De Dreu, Annelies E.M.VAN Vianen, managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, Journal of organizational behavior, n22, Netherlands, 2001,p310

المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي أو زيادة حدته، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة.¹

ويقصد بها "استخدام إدارة المنظمة لأساليب سلوكية في التعامل مع مواقف الصراع لإبقائه عند الحد المرغوب فيه".²

وهي كذلك الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع ومعالجته التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر بها سلوك المشاركين وخصوصا الأطراف المتصارعة.³

10- أنماط إدارة الصراع التنظيمي:

رغم تعدد الطرق للتعامل مع الصراع، يمكن حصر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في خمسة أنماط، نذكرها كالاتي:

أولاً: نمط القوة والسيطرة:

ويتم من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، ويقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته وتحقيقها على حساب الطرف الآخر، من خلال القوة والسلطة لكي يربح موقف الطرف الآخر وهو نمط حازم وغير تعاوني.

¹ - بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مرجع سابق، ص148.

² - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص9.

³ - محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2007، ص77.

ويتوجه للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة، ويعرف بمدخل "الأناية"، وعلى الرغم من مشكلات هذا النمط إلا أنه يعتبر مفيدا في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حولا سريعة كحالات الطوارئ والأزمات.¹

ثانيا: نمط التعاون (المواجهة):

يعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

ويعد هذا المدخل صعب التطبيق من الناحية العلمية، ويسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون، وتتعدد المنافع لهذا المدخل فاعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية والتي تكسب رضا جميع العاملين وولاءهم وتحقيق المصلحة للجميع، ويتطلب الإعراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معدا إعدادا جيدا للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المواقف الشخصية، والتعاون يتطلب وقتا طويلا والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين.²

ثالثا: نمط التسوية:

أي تنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة، وذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، وهو من الوسائل التقليدية لحل

¹ - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص32.

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص49.

النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الإثنان لتحقيق هدف مشترك.¹

رابعاً: نمط التجنب:

هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة ولا يلاحق اهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني.

ومحاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيماً عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد، والتجنب يكون أفضل عندما تكون فرص النجاح قليلة، ويذكر ثلاثة أشكال رئيسية لإستراتيجية التجنب وهي:

الإهمال: بمعنى محاولة تجاهل الموقف والتصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

الفصل المادي: محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم

التفاعل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع.

التفاعل المحدود: بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات

الرسمية وفرق العمل .

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص259.

فهذا النمط لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه إلا أنه يكون مفيدا في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.¹

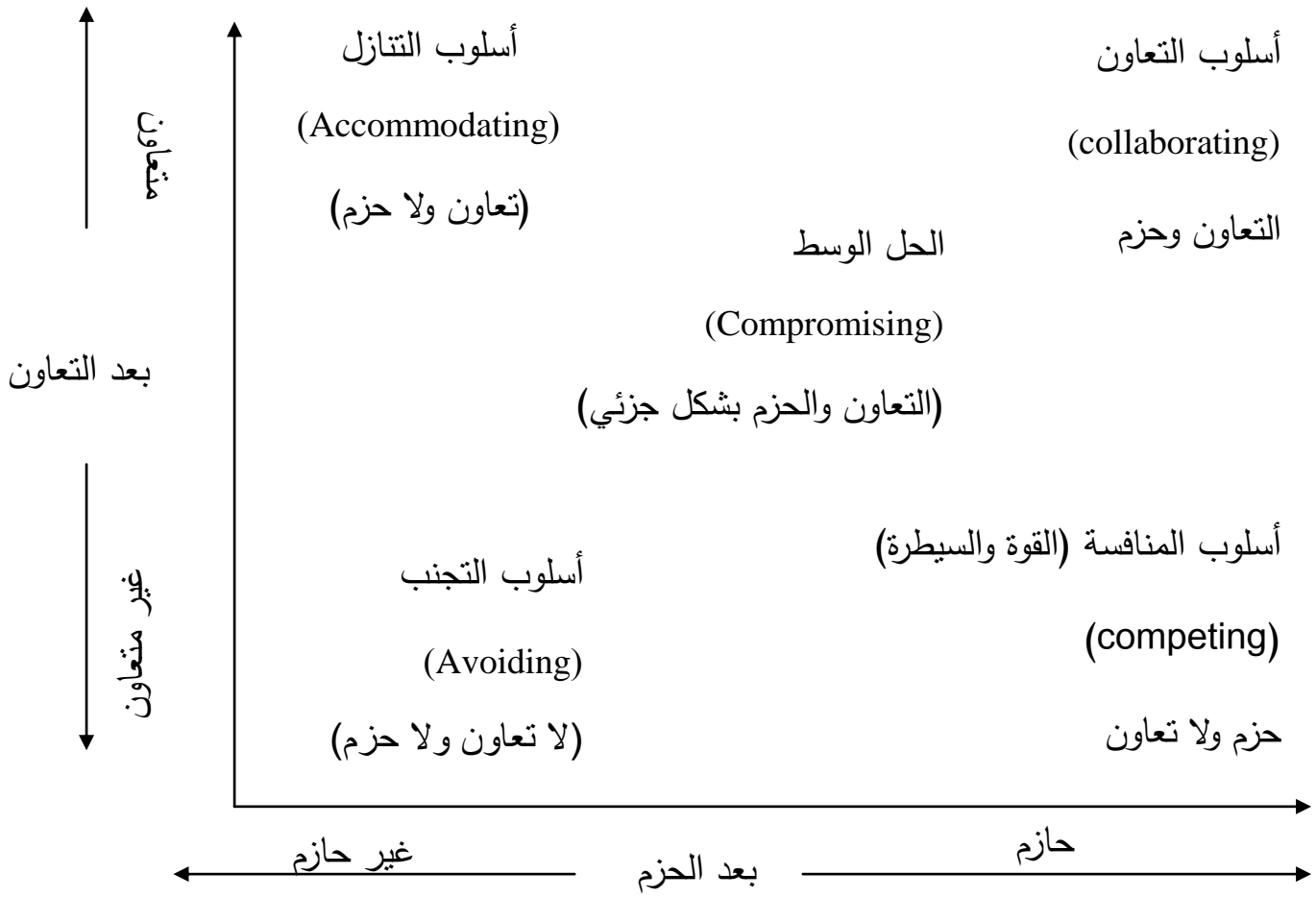
خامسا: المجاملة (التنازل):

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني.

وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى لتحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته، وهو بمثابة محاولة للتخلي أو الاستسلام، ويعد في بعض المواقف مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع.²

¹ - فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص33.

² فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص34.



الشكل 10: الأنماط الخمسة لإدارة الصراع لنموذج توماس وكلمان.

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع

سابق، ص 385.

11- التوجهات الفلسفية في إدارة الصراع التنظيمي:

■ التوجه في الفكر الكلاسيكي:

ساد في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة

أنواعه على التنظيم وأنه يجب القضاء والتخلص منه بأية وسيلة وكبح جماحه.

■ التوجه السلوكي:

ساد منذ الخمسينات من القرن الماضي وتبنت أن الصراع أمر ضروري في المنظمة لا مفر منه ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد مستواه وحدوده المقبولة وبالتالي تسيطر عليه وتديره بطريقة تخدم أهداف المنظمة.

■ التوجه في الفكر التفاعلي:

وهي تتبنى فكرة أن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط بل وأن له جوانب إيجابية ذات فائدة كبيرة للمنظمة وكما يقولون هو مرض لصحة المنظمة، وبالتالي فليس من صالح المنظمة أن يتم القضاء على الصراع نهائيا، بل يجب أن يتم التدخل من قبل الإدارة في حالتين فقط: عندما يزيد مستوى الصراع على المستوى المطلوب فعليها أن تخفضه.

في حالة انخفاض مستوى الصراع على المستوى المطلوب فعلى الإدارة أن تقوم بتنشيط الصراع ليصل إلى المستوى المطلوب.¹

12- عملية إدارة الصراع التنظيمي:

تمر عملية إدارة الصراع التنظيمي بعدة مراحل وخطوات كالاتي:

أولاً: التخطيط لعملية إدارة الصراع التنظيمي:

باعتبار التخطيط وظيفة إدارية ديناميكية تجعل المنظمة قادرة على التطور والتغيير لتتكيف مع الظروف المحيطة، والتخطيط يعتمد على التنبؤ بالمستقبل والاختيار بين البدائل والتحديد

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 286-287.

مقدما لما يجب عمله، باعتباره اختيار حاضر لسلوك مستقبلي من مجموعة من التصرفات والأنشطة البديلة.¹ وعملية التخطيط تحدد ما يلي:

موقف الطرف الآخر وردود أفعاله ومن سيتم توجيه إدارة الصراع إليه. إمكانياتنا ومواردنا المتاحة ومدى كفايتها وكفائتها والقدرة على استخدامها وفقا للوقت المحدد. المراحل وأشكال وأنواع والمجالات التي تتجه لها إدارة الصراع. التوقيينات المعيارية المتوقعة لكل مرحلة من المراحل. خطط ردود الأفعال من جانب الإدارة العليا ومدى توافقها مع الأفعال التي من المتوقع أن تحدث وتحديد حجم الخسائر والعمل على معالجتها.²

ثانيا: تنظيم عملية إدارة الصراع التنظيمي:

ففي هذه الخطوة يتم تعيين المهام التي سبق تحديدها في عملية التخطيط للأفراد أو المجموعات المختلفة في المنشأة، كونه يوفر الآلية لوضع الخطط موضع التنفيذ، أي أنها عملية تجميع الأنشطة والموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة منطقية وملائمة، وهذه العملية هي التي تخلق الشكل التنظيمي للمنشأة.³

وعمليات التنظيم تتصل بكل من:

توصيف الأعمال والأنشطة داخل الهيكل التنظيمي وتحديد الاختصاصات. إعداد وتدريب الأفراد.

نظام الاتصالات الفعال القائم بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض.

¹ - صالح هاشم صادق، المدخل في التخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 22-23.

² - محسن أحمد الخضيرى، إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلا في عالم اليوم، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 85.

³ - علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 28.

وبالتالي إدارة الصراع تتطلب العديد من الأعمال التنظيمية حتى تتم بشكل علمي سليم.¹

ثالثاً: توجيه الأعمال في عملية إدارة الصراع التنظيمي:

باعتبار التوجيه يدل على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال، وفي إدارة الصراع يأخذ بعين الاعتبار العلاقات القائمة بين الإدارة التنفيذية والمنفذين، فتدقق التوجيهات بشكل مترابط ومتناسب يضمن سلامة التنفيذ.²

رابعاً: التنسيق في عملية إدارة الصراع التنظيمي:

أي السعي للتوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، فهو جزء لا يتجزأ من مقتضيات الإدارة العامة وضروري في نطاق تحسين العلاقة بين الإدارة ومختلف السلطات بينها وبين الأفراد والمصالح التي تربط بينهم.³

خامساً: متابعة عملية الصراع التنظيمي:

تحتاج عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى توفر نظام فعال للمتابعة عن قرب يقوم بنقل كافة التفاصيل الدقيقة عن الأعمال التي تنفذ، وحتى نضمن كفاءة العملية وتحقيق الأهداف الموضوعية يتعين متابعة عمليات التنفيذ عن قرب للوقوف على ما تم إنجازه والتعامل مع الصعوبات التي تطرأ.

¹ - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص23.

² - محسن أحمد الخفيري، إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية...، مرجع سابق، ص86.

³ - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين شمس للنشر والتوزيع، 1987، ص218.

والمتابعة الذكية الواعية هي التي تقوم على معرفة السلوكيات التي قامت بها أطراف الصراع داخل المنظمة وقياس ردود أفعاله اتجاه عملية إدارة الصراع التي تقوم بها الإدارة وهذا ما يساعد على تصحيح المبادرات والأفعال التي صدرت للوصول إلى النتائج المرغوبة.¹

13-أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

أولاً: الأهداف المشتركة في إدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافر الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا التنظيم.

ثانياً: الطرف الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها تعتمد على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها. إيجاد وحدات تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.²

¹ - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماعي الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص168.

² - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص349.

تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

قدمت Mary Parker Follet عرضاً لأساليب إدارة الصراع تمثل فيما يلي:

سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
التفاوض لمحاولة إيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع التنظيمي تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.¹

وهناك من يصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي كالاتي:

■ أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين جماعات العمل:

تخفيف الاعتماد المتبادل في العمل بين المجموعات لتقليل حدة الصراع، وذلك بالانتقال من الاعتماد التبادلي إلى التسلسلي ومن ثم المشترك.
التوسط: من خلال تعيين وسيط بين الطرفين.

¹ - المرجع نفسه، ص 350.

تبادل الموظفين: من خلال زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بتبادل الموظفين لفترة والتعرف على الجماعات الأخرى من خلال عملية التبادل.¹

■ أساليب إدارة الصراع بين الأفراد:

أسلوب الإقناع: أي محاولة إقناع الأفراد بعدم جدوى استمرارية الصراع.

أسلوب السلطة: أي ممارسة السلطة الرسمية لفض الصراع.

أسلوب الوساطة: أحيانا استخدام الأسلوبين السابقين لا يحقق الأهداف المتوخاة لذا

يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير في أحد أطراف الصراع.

أسلوب التفاوض أو الحوار:

إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة غالبا ما يوصل الطرفين

إلى حلول إيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة والدخول في حوار بناء وصريح قد يوصل

الطرفين إلى حل يحقق فائدة للمجتمع.²

14- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

قدم الباحثين العديد من الإستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، ساهمت في الوصول لإيجاد

حلول مناسبة لتفادي الآثار السلبية الناجمة عن الصراع التنظيمي ومعالجته والتمكن من

احتوائه، ومن أهم هذه الدراسات:

● دراسة Pfeiffer: تحت عنوان تحليل الصراع داخل مختلف المجموعات

بالمنظمة، وقدم مجموعة من الإستراتيجيات نوضحها كالآتي:

¹ - يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص57.

² - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص290.

إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

يعمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التعااضي عن أسباب الصراع، ويمكن استخدام الأساليب أو التكتيكات التالية:

الإهمال أو تجنب الصراع.

إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، والتفاعل المحدود بينهم.

إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة.¹

إستراتيجية استخدام القوة:

الهدف منها هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت وتتضمن اللجوء للقوة لحسم الصراعات حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة² والسلطة توجه للعقاب.

إستراتيجية المواجهة:

يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية المواقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع، ويتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للطرفين وتعتمد على الأساليب التالية:

عرض وجهات النظر: وتتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع من أجل التعرف على وجهات نظرهم وتقريبها وزيادة التفاهم.

¹ - بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مرجع سابق، ص155.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص271.

التركيز على هدف إستراتيجي: أي وضع هدف مشترك ومهم لأطراف الصراع ليتم التركيز عليه من أجل التقليل من الأهداف الجانبية التي قد تشغلهم عن هدفهم الأساسي.

اجتماعات المواجهة: وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي بين الأطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثم التوصل إلى حلول لها.¹

كما قدمت "ماري باركر فيولت" أساليب لمعالجة الصراع منها:

سيادة وتغلب طرف على الطرف الآخر.

التفاوض من أجل إيجاد حلول ترضي كلا الطرفين.²

وهناك بعض الباحثين المهتمين بالسلوك التنظيمي يضيفون إستراتيجيات أخرى لإدارة الصراع التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

إستراتيجية الوساطة:

تعتمد على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة ونفوذ للتأثير في الأطراف المتصارعة، ويقوم بدور الوسيط، ويعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات، ويمكن أن يقوم بهذا الدور أفراد دون أن يكون لهم موقع رسمي، كما تقوم به المنظمات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة.

إستراتيجية التفاوض:

تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين الأطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبدل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لتسوية الصراع، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يؤدي الصراع لخسائر لدى مختلف الأطراف.

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص60.

² - مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص39.

إستراتيجية التحكيم:

يتم اللجوء لها بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المعنية بالصراع، وبعد فشل كل الإستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية، والتحكيم هو جملة من التدابير والوسائل التسوية للصراعات، تقوم به هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع وتصدر قرار يلتزم به الطرفين، ويكون رشيد وحيادي.¹

وتدل بعض المؤشرات على أن التزام الأطراف المتصارعة بالاتفاقيات الناتجة عن التحكيم تكون أضعف من تلك الناتجة عن التفاوض.²

فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الإستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى انهيار المؤسسة ويؤثر سلبا عليها.

ويبقى التعاون الطريقة الأفضل في السيطرة على حالات الصراع التنظيمي والنقطة الأساسية في هذا الأسلوب هو نجاح العمل الجماعي، وغالبا ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم وآمالهم وتطلعاتهم وآفاقهم المستقبلية ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم كما يحقق التكامل بينهم.³

وهذا من خلال الطرق التالية:

تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل معها.

¹ - بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مرجع سابق، ص157.

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص324.

³ - أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص87.

إعادة تصميم العمل لتجنب الغموض في المهام والأدوار.
نقل العامل بين الإدارات لتفهم عمل بعضهم البعض.
إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح
العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد.¹

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص278.

خلاصة:

ويتسنى لنا القول في الأخير أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي يلزم جميع المؤسسات في مسارها، ووجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وفي الحالة المعاكسة فهو ضار بالمؤسسة وبأفرادها وهيكلها ويؤدي إلى شلل المؤسسة، لذلك وجب العمل على إدارة هذه الصراعات ومعرفة الأساليب والإستراتيجيات المتعلقة بمهارات التفاوض وإدارة الأزمات والتعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة وإدارة الاتصالات بطريقة جيدة والحوار والمناقشات...إلخ، فالصراع التنظيمي ظاهرة باتت موجودة ومستقلة في كافة المؤسسات .

الفصل الرابع

الاطار التطبيقي

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم الأجزاء في أي دراسة علمية باعتبارها إسقاط لما ورد في الجانب النظري على أرض الواقع، بحيث اخترنا في دراستنا مؤسسة سوناطراك وبالتحديد مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- لولاية سكيكدة لتكون محل تطبيقنا للدراسة، فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة كمنهج وصفي للدراسة وعلى الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهدفنا للتعرف على خصوصية الحوار التفاوضي داخل المؤسسة، وعلى أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي وانعكاساته على الصراع التنظيمي، وكذا معرفة أهم أسباب والعوامل المؤدية لنشوب الصراعات داخل المؤسسة، ومدى اهتمام المؤسسة بهذا النشاط الاتصالي لتسوية الخلافات وتنظيم علاقات العمل، وكل هذا نصل إليه من خلال المعطيات الكمية المحصلة من تفرغنا للجداول، ومقارنتها بالنظرية المعتمدة وهي البنائية الوظيفية وما ورد في الدراسات السابقة.

1-1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة سونطراك:

شركة سونطراك هي شركة ذات صدى عالمي في مجال المحروقات وتسويق المواد الطاقوية والنقل بالأنابيب والبحث والاستغلال، التحويل وتجارة المحروقات ومشتقاتها وتعميم الكهرباء الطاقة الجيدة والمتجددة وتحلية مياه البحر والاستغلال المنهجي.

وتسمية سونطراك SONATRACH وتعني:

(Société nationale pour le transport et commercialisation des hydrocarburs)

وتأسست مؤسسة سونطراك طبقا للمرسوم رقم (63-491) الصادر بتاريخ 1963/12/31،

وكانت مهمتها الأساسية إنتاج نقل وتسويق المواد الكريوهيدراتية.

1-1-1 - أهم المحطات التاريخية في حياة مؤسسة سونطراك:

في عام 1966 توسعت نشاطاتها بالتكرير والإنتاج الكيميائي، وهي تتحكم إلا على 20%

من انتاج الشركات الأجنبية المستقرة في الجزائر.

أما في 1967 ارتفع منتج مؤسسة سونطراك من البترول من 1.2 مليون طن إلى 3.84

مليون طن، واحتلت الصدارة العالمية في مجال استغلال وتمويل ونقل وتصدير الغاز الطبيعي

عبر القارات.

وفي 1971 تم تأميم المحروقات للتأكيد على دور المؤسسة في السياسة الوطنية في ميدان المحروقات، ومنذ 1972 وسونطراك تمسك بزماء التحكم من احتياطي الغاز وتؤمن النقل بنسبة 100% كما تشارك بنسبة 77% من إنتاج البترول من الشركات الأجنبية.

وقد قررت سونطراك توسيع نشاطاتها في تحويل الغاز الطبيعي إلى غاز مميع عن طريق مركبين GN1Z بأرزيو و GN1K بسكيكدة وتمت هيكلة هذه المؤسسة باعتبارها عنصر فعال يندرج ضمن الاستقرار واستراتيجية التطور الاقتصادي.

وفي عام 1982 تمت إعادة هيكلة سونطراك، وتقسيمها إلى مجموعة مؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء
- المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
- المؤسسة الوطنية للتنقيب
- المؤسسة الوطنية للنقل البحري
- المؤسسة الوطنية للهندسة البترولية
- المؤسسة الوطنية للهندسة المعمارية
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

- المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط

- المؤسسة الوطنية للأسمدة

- المؤسسة الوطنية للإحصاء والتخطيط

- مركز الأبحاث والفحم الهيدروجينية

1-2- تصنيف مؤسسة سونطراك:

تنشط مؤسسة سونطراك في الجزائر و عدة بلدان في العالم، وتصنف على النحو التالي:

- أول شركة إفريقية.

- رابع عشر (14) شركة بترولية عالمية.

- ثالث عشر (13) شركة عالمية للمحروقات السائلة.

- سادس (06) شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي.

- خامس وعشرون (25) شركة بترولية من حيث عدد الموظفين.

- خامس (05) مصدر عالمي للغاز الطبيعي.

- رابع (04) مصدر للغاز الطبيعي المميع.

- ثالث (03) مصدر عالمي لغاز البترول المميع.

1-3- أهداف مؤسسة سونطراك:

بمقتضى المرسوم الرئاسي 98-48 المؤرخ في 14 شوال الموافق لـ 11/02/1998، المادة

07 من هذا المرسوم المتضمن أهداف شركة سونطراك سواء في الجزائر أو الخارج، والتي

نلخصها فيما يلي:

1- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.

2- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.

3- صناعة الدعامة وإصلاح قنوات النقل البحري للموارد الطاقوية.

4- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة وتقويم المحروقات الغازية.

5- تحويل المحروقات وتكريرها وتسويقها.

6- إنماء الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

1-4 وظائف مؤسسة سونطراك:

تقوم سونطراك بعدة نشاطات يمكن إيجازها فيما يلي:

- البحث والاستكشاف والاستغلال.

- تسيير أنابيب النقل والتخزين والتشحن، التكرير، والتجميع.

- إنتاج GPL غاز البترول المميع.

- إنتاج GLN الغاز الطبيعي المميع.
- التسويق إلى الخارج (التصدير).
- التسويق في السوق الوطني عن طريق فرعها نפטال NAFTA.
- القيام بالصناعة التكريرية من طرف NAFTAC.
- كما لها مهام إستراتيجية تتمثل في:
- تمويل البلاد بالمحروقات بصفة دائمة.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات.
- تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلال تلك الشبكات وتسييرها.

2- تعريف مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-¹:

يعتبر مركب "GL1K" من أهم المركبات التي تختص بتمميع الغاز الطبيعي بمدينة سكيكدة، وهو تابع لمؤسسة "سونطراك الأم" بحيث يتموقع هذا المجمع على بعد 5 كلم من منطقة سكيكدة، ويشغل مساحة تقدر بـ: 92 هكتار من المساحة الإجمالية للمنطقة الصناعية " la zone industrielle".

¹- مقابلة مع السيد عبد الحكيم بيرق، رئيس قسم الإنتاج، مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K- سونطراك، يوم 2016/03/29، على الساعة 10.30 صباحا.

ومن أهم المنتجات التي يحتويها هذا الغاز الطبيعي المميع: إيثان، بروبان، بوتان، إيزوبوتان، غازولين.

وبالإضافة إلى هذا فإن هذا المركب يلتزم سنويا بمعالجة 5.7 مليار م³ غاز طبيعي.

2-1- تاريخ انطلاق الإنتاج:¹

- بدأ إنتاج المجموعة 10: نوفمبر 1972.

- بدأ إنتاج الغاز الطبيعي المميع: سبتمبر 1973.

- بدأ إنتاج المجموعة 5p: سبتمبر 1980.

- بدأ إنتاج المجموعة 6p: جوان 1981.

2-2- وحدات الإنتاج في مركب تمييع الغاز الطبيعي:

1- مجموعات التمييع.

2- فرع المنافع.

3- منطقة تخزين الغاز المميع وشحنه.

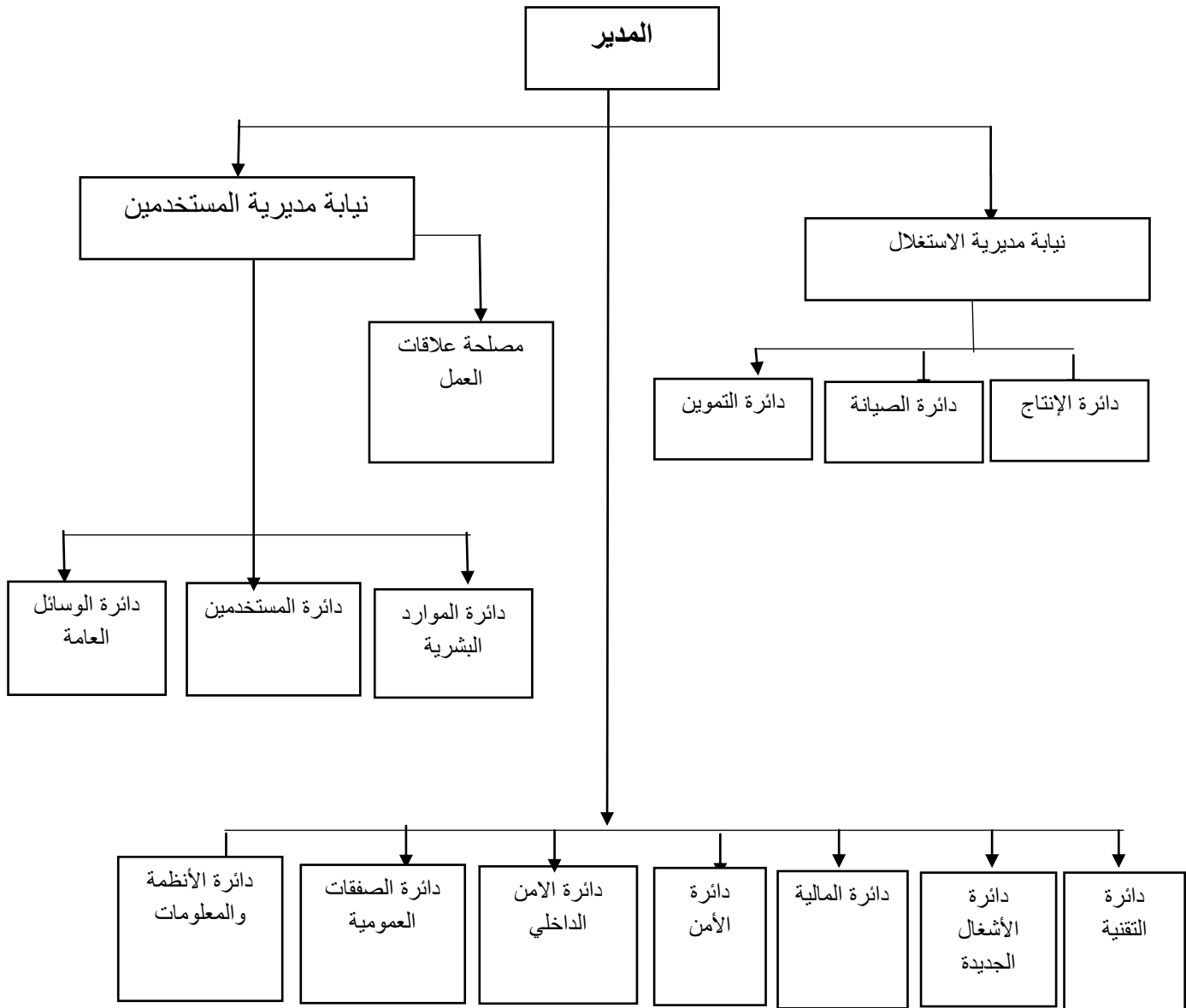
4- منشأة المراقبة والأمن.

5- إنتاج البخار.

6- وحدة الغاز الطبيعي المميع

¹ - مقابلة مع السيد عبد الحكيم ببيرق، مرجع سابق، يوم 2016/03/29، على الساعة 10.30.

الهيكل التنظيمي لمركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-



-الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمركب الغاز الطبيعي GL1K-

❖ تفريغ وتحليل البيانات:المحور الأول: البيانات الشخصية:الجدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / التكرار
80%	36	ذكر
20%	09	أنثى
100%	45	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ على هذا الجدول أن مجموع الذكور العاملين بمؤسسة سونطراك - GLIK - يقدر

بـ وهو أكبر من عدد الإناث الذي يقدر عددهم بـ 9 أي ما يعادل 20% وهذا راجع لطبيعة

عمل المؤسسة باعتبارها مؤسسة تنشط في مجال الصناعات الغازية وتحتاج لتخصصات

تتلاءم مع طبيعة الذكور أكثر من الإناث، كون المركب يحتاج للمراقبة الدائمة ليلا ونهارا، ما

يتطلب تدخل فئة الذكور في هذه الحالة، وتبقى حياة العمال في خطر كونهم يتعاملون مع

غازات سريعة الالتهاب وهو الأمر الذي يبرز هذا الفرق في توزيع الجنس.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.44%	02	متوسط
13.33%	06	ثانوي
82.22%	37	جامعي
100%	45	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول الذي يبين المستوى التعليمي لعمال مؤسسة

سونطراك -GL1K- أن أعلى نسبة تعود للجامعيين بنسبة 82% وتليها ذوي مستوى الثانوي

بنسبة 19.33% ثم المستوى المتوسط بنسبة 4.44%، ومن هذا يتضح أن أغلبية مجتمع

الدراسة ذوي مستوى عال، وهذا راجع إلى الكفاءات التي تطلبها المؤسسة أثناء مسابقات

التوظيف وطبيعة العمل وخاصة الجانب الإداري والتسيير الذي يتطلب خريجي الجامعات ذوي

الشهادات العليا والقدرات العلمية العالية، وقد اخترنا المستوى الدراسي للمقارنة بين اتجاهات

العمال ومواقفهم نحو الاتصال التفاوضي كمحرك أساسي لتسوية خلافاتهم داخل التنظيم.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
33.33%	15	إطار
33.33%	15	عون تحكم
33.33%	15	عون تنفيذ
100%	45	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول الموضع أعلاه وكذلك الدائرة النسبية بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي، أن نسبة الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ متساوية وتقدر بـ33.33%، كوننا اعتمدنا على عينة طبقية، أخذنا 15 مفردة من كل مركز وظيفي من أجل أن نساوي في العينة من حيث الوظيفة ، مع العلم أن أعوان التحكم يتميز بكثرة المفردات . وقد اخترنا المركز الوظيفي كأحد المعطيات المدروسة لنكتشف إن كانت المواقف والاتجاهات تتغير مع تغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
33.33%	15	5 سنوات وأقل
26.66%	12	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
20%	09	من 11 سنة إلى 16 سنة
11.11%	05	من 17 سنة إلى 22 سنة
8.88%	04	23 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال المعطيات الموضحة أعلاه في الجدول والشكل البياني والتي تخص توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية أن النتائج مقاربية نوعا ما بحيث أعلى نسبة تقدر بـ 33.33% وتعود لذوي الأقدمية 5 سنوات وأقل، أما ذوي الأقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات والتي احتلت المرتبة الثانية بنسبة 26.66%، ثم فئة العمال ذوي الأقدمية من 11 سنة إلى 16 سنة بنسبة 20%، ثم تليها فئة العمال ذوي الأقدمية من 17 سنة إلى 22 سنة بنسبة 11.11%، وفي الأخير فئة العمال ذوي الأقدمية 23 سنة فأكثر بنسبة 8.88%، ومن الملاحظ من خلال هذا التباين في النسب أساسا الفئة العمرية الشابة لمجتمع الدراسة كون النسبة الأكبر هي نسبة 5 سنوات وأقل أي توظيف الفئة الشابة، وأيضا نسبة العمال المتقاعدين من العمل في أعمار مبكرة نوعا ما، وقد اخترنا الخبرة أو الأقدمية المهنية كأحد معطيات

الدراسة لاكتشاف إذا ما كانت الخبرة تساهم في تفاوت النسب في ما يتعلق بموقف واتجاهات عينة الدراسة.

المحور الثاني: توظيف الحوار التفاوضي داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-

الجدول رقم 05: يوضح توزيع إجابات عينة الدراسة حول ماهية الحوار التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تقديم أفكار للقضاء على الأخطاء	17	26.98%
تبادل المعلومات والآراء مع الآخرين	25	93.68%
نوع خاص من المفاوضات	09	14.28%
النقاش الدال على الاتفاق	12	19.04%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	45	100%

الملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول الذي يوضح ماهية الحوار التفاوضي أن أعلى نسبة والتي تمثل الأغلبية بنسبة 39.68% التي تعود لتبادل المعلومات والآراء مع الآخرين، ثم المرتبة الثانية بنسبة 26.98% لتقديم أفكار للقضاء على الأخطاء، وتليها بنسبة 19.04% النقاش الدال على الاتفاق، وفي المرتبة الأخيرة بنسبة 14.28% لنوع خاص من المفاوضات، ونستنتج حسب أغلبية عينة الدراسة أن الحوار التفاوضي يمثل بالدرجة الأولى أنه عملية تبادل المعلومات والآراء مع الآخرين للوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف وحاجة العمال للمعلومة

وإمكانية الحصول عليها من خلال الحوار التفاوضي لإشباع رغبتهم في تبادل الآراء بين بعضهم البعض.

الجدول رقم 06: يوضح ماهية الحوار التفاوضي حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	المجموع	المستوى التعليمي						ماهية الحوار التفاوضي
		جامعي		ثانوي		متوسط		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%26.98	17	%28.30	15	%28.57	02	%00	00	تقديم أفكار للقضاء على الأخطاء
%39.68	25	%37.73	20	%71.42	05	/	/	تبادل المعلومات والآراء مع الآخرين
%14.28	09	%16.98	09	/	/	/	/	نوع خاص من المفاوضات
%19.04	12	%18.86	10	/	/	%100	02	النقاش الدال على الاتفاق
%100	63	%100	53	%100	07	%100	02	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول التي توضح توزيع اتجاهات وآراء عينة الدراسة حول

ماهية الحوار التفاوضي حسب المستوى التعليمي، فنلاحظ بالنسبة لفئة الجامعيين أن الأغلبية

بنسبة 37.73% تعتبر الحوار التفاوضي تبادل المعلومات والآراء مع الآخرين، بينما

28.30% من يعتبرونه تقديم أفكار للقضاء على الأخطاء، أما بالنسبة لفئة الثانوي فالأغلبية

بنسبة 17.71% لا تختلف عن سابقتها في كون الحوار هو تبادل المعلومات أما فئة المتوسط بنسبة 100% تعتبره النقاش الدال على الاتفاق.

ومنه نستنتج أن النتائج بين الجامعيين وفئة الثانوي متقاربة في كون الحوار التفاوضي هو تبادل المعلومات والآراء مع الآخرين، بينما فئة المتوسط تعتبره النقاش الدال على الاتفاق.

الجدول رقم 07: يوضح مدى اعتماد الإدارة على الحوار والتفاوض أثناء الاتصال

بعمالها.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	01	2.22%
قليلا	30	66.66%
أبدا	14	31.11%
المجموع	45	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي تبين توزيع اتجاهات مجتمع الدراسة حول مدى

اعتماد الإدارة على الحوار والتفاوض أثناء الاتصال بعمالها، أن أعلى نسبة والتي تمثل

الأغلبية بنسبة 66.66% بشكل قليل، ثم تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 31.11% أن الإدارة

لا تعتمد أبدا على الحوار التفاوض، وفي المرتبة الثالثة بنسبة 2.22% أنها تتصل بشكل كبير

بعمالها، ونستنتج حسب أغلبية عينة الدراسة أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بالحوار والتفاوض

أثناء عملية الاتصال بعمالها، مما يؤدي لاستيلاء العمال من هذا الوضع كونهم بحاجة ماسة لاهتمام الإدارة باحتياجاتهم كما أكده بوشليط رفيق في مقابلة أثناء توزيع الاستمارة.

الجدول رقم 08: توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول اعتماد الإدارة على الحوار والتفاوض

أثناء الاتصال بعمالها حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي الاعتماد على التفاوض والحوار
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%2.22	01	/	/	/	00	%6.66	01	كثيرا
%66.66	30	%53.33	08	%80	12	%66.66	10	قليلا
%31.11	14	%46.66	07	%20	03	%26.66	01	أبدا
%100	45	%100	15	%100	15	%100	15	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول التي توضح توزيع اتجاهات وآراء عينة الدراسة حول مدى اعتماد الإدارة على الحوار والتفاوض حسب المركز الوظيفي، بحيث يتضح لنا بالنسبة للفئة الأولى والتي تخص العمال الإطارات أن %66.66 يرون أن الإدارة تتصل بالحوار والتفاوض بشكل قليل و %26.66 يرون أنها لا تتصل أبدا، أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تخص عون تحكم أن الأغلبية بنسبة %80 يرون أن الإدارة تتصل بصفة قليلة عن طريق الحوار والتفاوض، و %20 يرون أنها لا تتصل بعمالها أبدا.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي تخص أعوان التنفيذ فإن 53.33% يرون أن الإدارة تعتمد على الحوار والتفاوض بصفة قليلة، و 46.66% يرون أن الإدارة لا تعتمد أبداً على الحوار والتفاوض أثناء الاتصال بعمالها.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول يمكن القول أن النتائج حسب المركز الوظيفي متقاربة ولا تختلف من حيث الأغلبية بحيث عينة الدراسة يقر أن الإدارة تعتمد على الحوار والتفاوض بصفة قليلة بعنوان أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض بحيث أولت اهتمام كبير للحوار التفاوضي ولفريق التفاوض باعتبارها عنصرين أساسيين لنجاح عملية اتصال الإدارة بعمالها.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع عينة الدراسة حول مدى اتصال العمال بالإدارة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	03	6.66%
قليلًا	32	71.11%
أبداً	10	22.22%
المجموع	45	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول والتي تبين توزيع مواقف عينة الدراسة حول مدى اتصال العمال بالإدارة، بحيث يتضح أن الأغلبية بنسبة 71.11% يرون أن اتصال العمال بالإدارة قليل، بينما يرون 22.22% أن اتصال العمال بالإدارة لا يوجد أبداً، أما 6.66% من عينة الدراسة يقر بأن كثيراً ما يتصلون بالإدارة.

ونستنتج من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن الأغلبية يؤكدون أنهم يتصلون بالإدارة بصفة قليلة، وهذا ما يؤكد على غلبة الاتصال الرسمي على الاتصال غير رسمي من جهة و من جهة أخرى يوضح أن العمال لا يتصلون بالإدارة إلا للحاجة الماسة.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع مواقف عينة الدراسة حول مدى اتصال العمال بالإدارة

حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						اتصال العمال بالإدارة
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%6.66	03	/	/	%6.66	01	%13.33	02	كثيرا
%71.11	32	%66.66	10	%26.66	12	%66.66	10	قليلًا
%22.22	10	%33.33	5	%13.33	02	%20	03	أبدا
%100	45	%100	15	%100	15	%100	15	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والذي يوضح توزيع مواقف عينة الدراسة حول اتصال

العمال بالإدارة حسب المركز الوظيفي، بحيث نجد فئة الإطار بنسبة %66.66 يتصلون

قليلًا بالإدارة، بينما %20 لا يتصلون أبداً وبنسبة 13.33 يتصلون بالإدارة كثيراً.

أما أعوان التحكم فبنسبة %26.66 يتصلون قليلًا، وبنسبة %13.33 لا يتصلون أبداً،

وبنسبة %6.66 يتصلون بالإدارة كثيراً.

أما أعوان التنفيذ فيتصلون قليلا بالإدارة بنسبة 66.66% ولا يتصلون أبدا بنسبة 33.33% بالإدارة.

نستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن النتائج متقاربة حسب المركز الوظيفي، وتم الإجماع حسب مواقف عينة الدراسة أن الأغلبية بأنهم يتصلون بصفة قليلة بالإدارة هما يعود سلبا على العمال كونهم بحاجة للاتصال بالإدارة ومعرفة آخر القوانين والواجبات التي تكلفها بهم، وهذا ما توصل إليه أحمد كسنة في دراسته أن الاتصال يتيح فرصة للعمال للاحتكاك بالإدارة والسعي للعمل بروح الفريق كما أكده "بوريس عبد الحميد" * أثناء إجراء مقابلة معه ليطلعنا على المعلومات التي تربط الإدارة بالعمال وتوصلنا في الأخير إلى وجود نقص لثقافة الاتصال وخاصة التي تجمع الرؤساء بالعمال.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول مدى إتاحة المؤسسة لعمالها

فرصة الحوار التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	13	28.88%
قليلا	27	60%
أبدا	05	11.11%
المجموع	45	100%

* - مقابلة مع السيد بورويس عبد الحميد، رئيس مكتب الأجور في الإدارة المركزية، مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K- سوناطراك لولاية سكيكدة، يوم 2016/03/24، الساعة 14:00 مساء.

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي تبين توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول مدى إتاحة المؤسسة لعمالها فرصة الحوار التفاوضي، بحيث الأغلبية تقدر بـ 60% كون المؤسسة تتيح لعمالها فرصة الحوار التفاوضي بصفة قليلة، بينما 28.88% تقر أن المؤسسة تتيح فرصة الحوار التفاوضي لعمالها بصفة كبيرة، و 11.11% من عينة الدراسة ينفي بتاتا إتاحة المؤسسة لعمالها فرصة الحوار.

- ونستنتج من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أن أغلبية العمال يؤكدون أن المؤسسة قليلا ما تتيح لهم فرصة الحوار خاصة مع رؤساءهم وهذا ما أكدته أثناء المقابلة المكلفة بالاتصال "ساعي آمال" ووضحت أن العلاقات فيما بين العمال والرؤساء توضحها القوانين الداخلية للمؤسسة في حين العمال بحاجة لمن ينصت لمطالبهم ويعطيهم فرصة للنقاش من أجل تحفيزهم ورفع معنوياتهم.

الجدول رقم 12: يوضح مواقف عينة الدراسة نحو إتاحة المؤسسة فرصة لهم للحوار

التفاوضي حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						إتاحة فرصة للحوار
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%17.77	08	%6.66	01	%13.33	02	%13.33	05	كثيرا
%60	27	%60	09	%66.66	10	%53.33	08	قليلا
%22.22	10	%33.33	05	%20	03	%13.33	02	أبدا
%100	45	%100	15	%100	15	%100	15	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والذي يوضح توزيع مواقف عينة الدراسة نحو إتاحة

المؤسسة فرصة لهم للحوار التفاوضي حسب المركز الوظيفي، نجد بالنسبة لفئة الإطارات أن

نسبة %53.33 يرون أن يتاح لهم بنسبة قليلة للحوار، و %33.33 يرون أن يتاح لهم فرصة

الحوار بكثرة بينما %13.33 يرون أن ليس لهم فرصة للحوار.

أما فئة أعوان التحكم يرون أن يتاح لهم قليلا فرصة للحوار بنسبة %66.66، و %20

ينفون أن لهم فرصة للحوار.

أما أعوان التنفيذ بنسبة 60% لهم فرصة قليلة، و 33.33% يرون أن ليس لهم أبدا فرصة للحوار، والفئة القليلة ترى أن لها فرصة كبيرة للحوار وتقدر ب 6.66%.

ويمكن القول من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن النتائج حسب المركز الوظيفي متقاربة ولا تختلف من حيث الأغلبية، بحيث يتضح أن فرصة الحوار التفاوضي داخل المؤسسة قليلة، مع العلم أن من خلال ملاحظتنا أن العمال بحاجة ماسة للحوار مع الرؤساء من أجل تسوية مطالبهم وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة، ورفع معنوياتهم التي تؤدي إلى رفع الأداء للأحسن، كما أن الحوار هو أسلوب للتعبير عن وجهات نظرهم والترويج عن أنفسهم للابتعاد نوعا ما من أجواء العمل المتعبة داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK-.

الجدول رقم 13: يوضح إجابات عينة الدراسة حول العوامل المساعدة على التفاوض.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
المعرفة والمعلومات	30	46.87%
عامل الوقت	06	9.37%
الهدف والقوة	10	15.62%
أطراف التفاوض	18	28.12%
أخرى	/	/
المجموع	64	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي توضح إجابات عينة الدراسة حول العوامل

المساعدة على التفاوض، بحيث الأغلبية بنسبة 46.87% يرون المعرفة والمعلومات، وبنسبة

28.12% يرون أطراف التفاوض في حين 15.62% يرون عامل الهدف والقوة، وبنسبة 9.37% عامل الوقت.

يمكن القول من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن عامل المعرفة والمعلومات يحتل المرتبة الأولى نظرا لأهمية المعلومات أثناء التفاوض باعتبارها المحرك الأساسي لجلسات التفاوض.

الجدول رقم 14: يوضح إجابات عينة الدراسة حول العوامل المساعدة على التفاوض

حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						عوامل التفاوض
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
45.31%	29	43.63%	24	42.85%	03	100%	02	المعرفة والمعلومات
9.37%	06	9.09%	05	14.28%	01	/	/	عامل الوقت
15.62%	10	14.54%	08	28.57%	02	/	/	الهدف والقوة
29.68%	19	32.72%	18	14.28%	01	/	/	أطراف التفاوض
100%	64	100%	55	100%	07	100%	02	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح إجابات عينة الدراسة حول العوامل

المساعدة على التفاوض، بأن في الفئة الأولى والتي تخص فئة المستوى التعليمي المتوسط

وبنسبة 100% يرون أن المعرفة والمعلومات هي أكثر العوامل المساعدة على التفاوض بينما

فئة المستوى التعليمي الثانوي يرون كذلك وبنسبة 42.85% المعرفة والمعلومات، وبنسبة 28.57% الهدف ولا قوة، 14.28% لكل من عامل الوقت وأطراف التفاوض.

في حين بالنسبة لفئة الجامعيين بنسبة 43.63% يرون أن المعرفة والمعلومات أكثر العوامل مقارنة بأطراف التفاوض الذي قدرت نسبته بـ 32.72%، والهدف والقوة بنسبة 14.54% وبلييه في الأخير عامل الوقت الذي قدرت نسبته بـ 9.09%.

ويمكن القول من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي له مواقف متقاربة بحيث تم الإجماع أن أكثر العوامل المساعدة على التفاوض هي المعرفة والمعلومات من طرف جميع الفئات، وهذا راجع لأهمية المعرفة والمعلومات بالنسبة للعمال بحيث أفادتنا مقابلة "ساعي أمال" * بضرورة الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع المتفاوض عليه مع الأطراف الأخرى وتحليلها لتكون نقطة قوة وعدم امتلاك المعلومة تكون نقطة ضعف بالنسبة للعامل الذي يتفاوض مع رئيسه عن حق من حقوقه، أما بالنسبة لعامل الوقت والهدف والقوة وأطراف التفاوض كلها مكملة لنجاح عملية التفاوض.

* - مقابلة مع السيدة ساعي أمال، مرجع سابق.

الجدول رقم 15: يوضح إجابات مجتمع الدراسة حول الكيفية التي يعتمد عليها العمال في

حل خلافاتهم.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
الحوار والاتصال	26	45.61%
المساومة	02	3.50%
التسوية	14	24.56%
الوساطة	15	26.31%
أخرى	/	/
المجموع	57	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول الذي يوضح الكيفية التي يعتمد عليها العمال في

حل خلافاتهم، بحيث بنسبة 45.61% يرون أن الحوار والاتصال هو أكثر الأساليب استخداما

في حل المشاكل والخلافات بين العمال، بينما بنسبة 24.56% يرون أن التسوية وبنسبة

26.31% في المرتبة الثانية يرون أن الوساطة كأسلوب لحل المشاكل بينما بنسبة 3.50%

يلجؤون للمساومة في حل خلافاتهم.

ونستنتج من خلال نتائج الجدول أن الحوار حسب أغلبية مجتمع الدراسة هو النشاط الأكثر

استخداما في حل الخلافات وتسوية النزاعات، وهو الأمر الذي يتوافق مع دراسة "ناصر

قاسمي" الذي أكد في نتائج دراسته أن أسباب النزاعات تعود لسوء الاتصالات وعدم جدوى

وفعالية الحوار كأداة ضرورية في العلاقات الإنسانية من أجل الوصول لعدم التناقض وسوء الفهم بين الأفراد، وتحسين علاقاتهم داخل التنظيم.

الجدول رقم 16: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الكيفية التي يعتمد عليها العمال في

حل خلافاتهم حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	المجموع	الأقدمية في العمل										الأقدمية في العمل كيفية حل الخلافات
		23 سنة وأكثر		17-22 سنوات		من 11-16 سنة		6-10 سنوات		5 سنوات وأقل		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
45.61 %	26	66.66 %	04	42.85 %	03	38.46 %	05	54.54 %	06	40 %	08	الحوار والاتصال
5.26 %	03	/	/	14.28 %	01	7.69 %	01	/	/	5 %	01	المساومة
22.8 %	13	16.66 %	01	28.57 %	02	23.07 %	03	18.18 %	02	25 %	05	التسوية
26.31 %	15	16.66 %	01	14.28 %	01	30.76 %	04	27.27 %	03	30 %	06	الوساطة
100 %	57	100 %	06	100 %	07	100 %	13	100 %	11	100 %	20	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي توضع توزيع كيفية حل الخلافات بالنسبة للعمال حسب الأقدمية في العمل، فنلاحظ بالنسبة للفئة الأولى والتي تتمثل 5 سنوات وأقل أن 40% منهم يلجؤون للحوار والاتصال و 5% منهم يلجؤون للمساومة، في حين الفئة الثانية من 6 إلى 10 سنوات يلجؤون للحوار والاتصال بنسبة 54.54%، أما من 11 إلى 16 سنة يلجؤون كذلك للحوار والاتصال بنسبة 38.46% و 7.69% للمساومة، أما من 17 إلى 22 سنة يلجؤون بنسبة 42.85% للحوار والاتصال في حل مشاكلهم، وبنسبة متساوية تقدر بـ 14.28 للمساومة والوساطة، في حين الفئة المتمثلة من 23 سنة وأكثر يلجؤون بنسبة كبيرة تقدر بـ 66.66% للحوار والاتصال في حل مشاكلهم.

ومنه نستنتج أن النتائج متقاربة كثيرة وأن الأقدمية في العمل لا تؤثر على اختيار الأسلوب الملائم لحل الخلافات، وأن أغلبية عينة الدراسة يلجأ لأسلوب الحوار والاتصال كما أفادت به المكلفة بالاتصال في قسم علاقات العمل بمؤسسة GLIK أن الحوار والاتصال من الركائز الأساسية التي تنظم علاقات الأفراد داخل التنظيم، وتوضح الخطوط العريضة لعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين، وهذا ما يتفق كذلك مع دراسة "ناصر قاسيمي" بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري بحيث يشير لأهمية الاتصال بين أعضاء التنظيم تفادياً للصراعات الناجمة عن تناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات، وبذلك الاتصال كأحد الأنظمة الفرعية داخل التنظيم حسب النظرية البنائية الوظيفية يلعب دوراً فعالاً في تسوية النزاعات وبالتالي المحافظة

على العلاقات التي تربط العمال بعضهم ببعض، وبذلك ضمان استقرار النظام الكلي للمؤسسة وهو ما تعكسه آراء الأغلبية.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع إجابات عينة الدراسة حول أداة الحوار التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تبادل وجهات النظر	21	30.88%
تحديد مهام ووظائف كل طرف	16	23.52%
الرد والدفاع عن المصالح	08	11.76%
الاتفاق والتعاون	23	33.82%
أخر	/	/
المجموع	68	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول الذي يوضح آراء عينة الدراسة حول معنى أداة الحوار، بحيث بنسبة 33.82% يعتبر الحوار أداة للاتفاق والتعاون، وبنسبة 30.88% أداة لتبادل وجهات النظر، وبنسبة 23.52% يرون أن الحوار أداة للرد والدفاع عن المصالح. وما يتضح من خلال قراءتنا لنتائج الجدول، أن رغبة العمال في التفاوض واعتباره كأداة للاتفاق والتعاون وهذا ما يدل على اختيار عينة الدراسة كونهم يجمعهم نسق واحد يهدفون للتعاون والاتفاق داخل هذا النسق الكلي.

الجدول رقم 18: يوضح آراء عينة الدراسة حول الحالات التي يلجؤون فيها للحوار

التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
خلافات مع الرئيس أو العمال	23	28.39%
الأجر	17	20.98%
زيادة ساعات العمل	06	7.40%
احتجاجات	20	24.69%
اضطرابات	07	8.64%
منصب جديد	08	9.87%
أخرى	/	/
المجموع	81	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي تبين توزيع حالات اللجوء للحوار التفاوضي

حسب عينة الدراسة، أن خلافات مع الرئيس أو العمال كان لها أعلى نسبة 28.39% والتي

تمثل الأغلبية من عينة الدراسة باعتبار الخلافات هي السبب التي تدفعهم للحوار التفاوضي،

في حين 24.69% احتجاجات و 20.98% بسبب الأجر وبنسبة 9.87% بسبب منصب

جديد، وبنسبة 8.64% في حالة الإضرابات وبنسبة لأقلية عينة الدراسة وبنسبة 7.40%

بسبب زيادة ساعات العمل.

ويتضح لنا من خلال قراءتنا لنتائج الجدول، أن العمال يستأوون من حالة الخلافات سواء مع الرؤساء أو مع بعضهم البعض ويلجؤون في هذه الحالة للحوار التفاوضي من أجل ضمان الاستقرار في النظام الاجتماعي، وهذا الاختيار من قبل مجتمع الدراسة يوضح الدور الذي يلعبه الحوار التفاوضي في حل خلافات ومشاكل العمال لتنظيم علاقاتهم في محيط العمل.

الجدول رقم 19: يوضح آراء عينة الدراسة حول اللجوء للحوار التفاوضي حسب المركز

الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						حالات اللجوء للحوار التفاوضي
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%27.16	22	%26.08	06	%29.62	08	%30.76	08	خلافات مع الرئيسي
%14.81	12	%26.08	06	%14.81	04	%7.69	02	الأجر
%6.64	07	%4.34	01	%14.81	04	%7.69	02	زيادة ساعات العمل
%24.69	20	%34.78	08	%25.92	07	%19.23	05	احتجاجات
%6.64	07	%4.34	01	%11.11	03	%11.53	03	إضرابات
%16.04	13	%4.34	06	%3.70	01	%23.07	06	منصب جديد
%100	81	%100	28	%100	%100	%100	26	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول والتي تبين توزيع حالات اللجوء للحوار التفاوضي حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة، فمن الملاحظ بالنسبة للفئة الأولى والتي تخص عمال الإطارات أن الأغلبية وبنسبة 30.76% يرون أن الخلافات مع الرئيس أو العمال هو أهم سبب للجوء للحوار التفاوضي، و 23.07% لسبب المنصب الجديد، و 19.23% في حالة احتجاجات و 11.53% في حالة إضرابات، بينما كل من الأجر وزيادة ساعات العمل كانت بنسبة 7.69%.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي تخص أعوان التحكم، فالملاحظ أن الأغلبية بنسبة 29.62% خلافات مع الرئيس أو العمال و 25.92% احتجاجات و بالنسبة للأجر وزيادة ساعات العمل بنسبة 14.81% وهي مثل الفئة الأولى تتشاورى في النسبة، وبنسبة 11.81% في حالة إضرابات و 3.70% في حالة منصب جديد.

أما بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ فالملاحظ أن أهم حالة للجوء للحوار التفاوضي على عكس الفئتين السابقتين وبنسبة 34.78% في حالة احتجاجات وفي حالة خلافات مع الرئيس والعمال والأجر بنسبة متساوية تقدر بـ 26.08% وفي حالة زيادة ساعات العمل، إضرابات، ومنصب جديد بنسبة متساوية تقدر بـ 4.34%.

يمكن القول من خلال قراءة نتائج هذا الجدول أن العمال يلجؤون للحوار التفاوضي في حالة خلافات مع رؤساءهم وزملاءهم في العمل وحاجتهم للحوار لها هدف وهو تحقيق روح التعاون فيما بينهم في مختلف المراكز الوظيفية، كما أن أعوان التنفيذ يستخدمون الحوار في حالة

الاحتياجات للمطالبة بحقوقهم وتحسين ظروفهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة "كايلي ريمة" التي تؤكد في نتائج دراستها أن سر نجاح الشركة هو روح التعاون وهذا ما أشار إليه عينة الدراسة من خلال اختياره لحل الخلافات وتفاديها، لخلق جو من التعاون داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20: يوضح إجابات عينة الدراسة حول هدف الحوار التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
استيعاب الآخرين	07	10%
الوصول لاتفاق يرضي كل الطرفين	30	42.85%
تنظيم علاقات العمل	23	32.85%
تحقيق التشاركية في اتخاذ القرار	10	14.28%
أخرى	/	/
المجموع	70	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي تبين الهدف من الحوار التفاوضي حسب

عينة الدراسة، أن الوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف هو الهدف الأول بنسبة 42.85%

وبنسبة 32.85% تنظيم علاقات العمل، أما بالنسبة لتحقيق التشاركية في اتخاذ القرار تقدر بـ

14.28% و 10% استيعاب الآخرين، وفي حين يقترح عينة الدراسة أهداف أخرى للحوار

التفاوضي.

وما نلاحظه من خلال قراءة هذا الجدول أن عينة الدراسة يهدف في المقام الأول إلى

الوصول إلى اتفاق يرضي كل الأطراف من أجل ضمان علاقات جيدة فيما بينهم، والمحافظة

على استقرار النظام الكلي للتنظيم، وبهذا يتضح دور الحوار التفاوضي في تحقيق أهداف

التنظيمات التي تطمح لتحقيقها للحفاظ على النسق الأكبر والذي يتمثل في المؤسسة.

الجدول رقم 21: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الهدف الهدف من الحوار التفاوضي

حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي هدف الحوار
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%10	07	%11.42	04	%14.28	03	/	/	استيعاب الآخرين
%45.71	32	%34.28	12	%47.61	10	%45.45	10	الوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف
%31.42	22	%20	07	%33.33	07	%36.36	08	تنظيم علاقات العمل
%12.85	09	%11.42	04	%4.76	01	%18.18	04	تحقيق التشاركية في اتخاذ القرار
%100	70	%100	35	%100	21	%100	22	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول والتي تبين توزيع الهدف من الحوار التفاوضي حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة، فإن الملاحظ بالنسبة للفئة الأولى والتي تخص عمال الإطارات أن الأغلبية بنسبة 45.45% يرون أن الوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف، وبنسبة 36.36% تنظيم علاقات العمل و 4% تحقيق التشاركية في اتخاذ القرار، واستيعاب الآخرين لا يعتبرونها هدف للحوار.

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم، فالملاحظ أن الأغلبية بنسبة 47.61% يرون أن الوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف، و 33.33% تنظيم علاقات العمل، و 14.28% استيعاب الآخرين وبنسبة 4.76% تحقيق التشاركية في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ، فمن الملاحظ أن 34.28% الوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف وهو يتوافق مع الفئات الأخرى، تليها 20% لتنظيم علاقات العمل واستيعاب الآخرين وتحقيق التشاركية بنسبة متساوية تقدر بـ 11.42%.

يمكن القول من خلال قراءة نتائج الجدول أن مجتمع الدراسة يرى أن الحوار التفاوضي يهدف للوصول لاتفاق يرضي كل الأطراف بالدرجة الأولى بالنسبة لجميع الفئات، ثم يليه تنظيم علاقات العمل بالنسبة كذلك لجميع الفئات حسب المركز الوظيفي، وبهذا يتضح أن الوظيفة لا تؤثر في آراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بهدف الحوار التفاوضي، كون جميع العمال يسعون لتحقيق الاتفاق والتعاون بين أعضاء التنظيم، وهذا ما يتوافق مع دراسة 'فاطمة بنت عليان

السفياني " بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي والتي تؤكد أن التعاون والاتفاق بين مختلف العمال سبب في نجاح إدارة الصراعات.

المحور الثالث: استراتيجيات الاتصال التفاوضي لتفادي الصراع التنظيمي.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع حالات اللجوء للاتصال التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
حل الصراعات	23	30.66%
إدارة الأزمات	16	21.33%
تحقيق الاتفاق مع المسؤولين	18	24%
عقد اتفاقيات	18	24%
أخرى	/	/
المجموع	75	100%

ملاحظة: نتائج الجدول نم هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول ومعطياته الكمية التي تبين توزيع حالات اللجوء للاتصال

التفاوضي حسب عينة الدراسة، أن حل الصراعات كانت لما أعلى نسبة 30.66% والتي تمثل

الأغلبية من عينة الدراسة بحيث ترجع حل الصراعات كأهم حالة للجوء للتفاوض، وتليها

تحقيق الاتفاق مع المسؤولين وكذلك عقد اتفاقيات بنسبة متساوية قدرت بـ 24%، في حين

إدارة الأزمات قدرت نسبتها بـ 24.33%، بينما نلاحظ أن عينة الدراسة لم يقترح أي حالات

أخرى للتفاوض يرى بأنها مهمة.

ويتضح لنا من خلال قراءتنا لنتائج الجدول، رغبة العمال في إقامة علاقات جيدة خالية من الصراعات والمشاكل لتحقيق الاستقرار داخل محيط العمل، وهذا ما يفسره اختيارهم لحالة حل الصراعات بالدرجة الأولى، تليها تحقيق الاتفاق مع المسؤولين وعقد الاتفاقيات وفي الأخير إدارة الأزمات، بحيث كل هذه الحالات توضح الدور الذي يلعبه الاتصال التفاوضي داخل المؤسسة كركيزة أساسية يعتمد عليها.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع حالات اللجوء للاتصال التفاوضي حسب الأقدمية في

العمل.

النسبة المئوية %	المجموع	الأقدمية في العمل										حالات اللجوء للاتصال الأقدمية في العمل
		23 سنة وأكثر		17-22 سنة		11-16 سنة		6-10 سنوات		5 سنوات وأقل		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
32.85 %	23	14.28 %	01	27.27 %	03	41.66 %	05	46.66 %	07	28% 07	07	حل الصراعات
25.71 %	18	/	/	45.45 %	05	16.66 %	02	26.66 %	04	28% 07	07	إدارة الأزمات
20% %	14	28.57 %	02	9.09 %	01	16.66 %	02	20% 03	03	24% 06	06	تحقيق الاتفاق مع المسؤولين
21.42 %	15	57.17 %	04	18.18 %	02	25% 03	03	6.66 %	01	20% 05	05	عقد اتفاقيات
100% %	70	100% %	07	100% %	11	100% %	12	100% %	15	100% %	25	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول والتي تبين توزيع حالات اللجوء للاتصال التفاوضي حسب الأقدمية في العمل فبالنسبة للفئة الأولى والتي تمثل 5 سنوات وأقل أن حل الصراعات وإدارة الأزمات بنسبة متساوية تمثل الأغلبية وتقدر بـ 28% من مجتمع الدراسة، 24% تحقيق الاتفاق مع المسؤولين، وعقد الاتفاقيات بنسبة 20%.

والفئة الثانية التي تخص الأقدمية في العمل من 6 إلى 11 سنة، والتي يرون أن حل الصراعات أهم حالة تجعلهم يلجؤون للاتصال التفاوضي، و 26.66% إدارة الأزمات 20% تحقيق الاتفاق مع المسؤولين، و 6.66% لعقد الاتفاقيات.

والفئة الثانية التي تخص الأقدمية في العمل من 11 إلى 16 سنة، والملاحظ أن الأغلبية وبنسبة 41.66% مثل الفئات السابقة يرون أن حل الصراعات هي أهم حالة تدفعهم للاتصال التفاوضي، و 25% لعقد الاتفاقيات، وفي حين إدارة الأزمات وتحقيق الاتفاق مع المسؤولين كانت بنسبة متساوية قدرت بـ 16.66%.

أما الفئة الرابعة من 17 إلى 22 سنة فكانت تختلف عن سابقتها من الفئات بحيث يرون أن الأغلبية وبنسبة 45.45% لإدارة الأزمات.

أما الفئة الأخيرة من 23 سنة فأكثر، يرون أن عقد الاتفاقيات ونسبة 57.14% بحيث تمثل الأغلبية وتحقيق الاتفاق مع المسؤولين بنسبة 28.57% وحل الصراعات كانت في المرتبة الأخيرة بنسبة 14.28%.

ويمكن القول من خلال قراءة نتائج هذا الجدول أن الأفراد حسب الأقدمية في العمل تختلف اتجاهاتهم حسب الحالات التي تدفعهم للاتصال التفاوضي، وعينة الدراسة تبرز من خلال إجاباتها حاجتها للتفاوض والأخذ العطاء، سواء من أجل حل الصراعات، أو إدارة الأزمات، أو تحقيق الاتفاق مع المسؤولين وعقد الاتفاقيات.

كما توضح لنا هذه القراءة دور الاتصال التفاوضي في المؤسسة الاقتصادية باعتباره أداة فاعلة في إدارة وحل الصراعات وذلك بمساهمته في إذابه الجليد وتقريب وجهات النظر بين العمال وتحقيق بذلك زيادة المردودية والإنتاج.

الجدول رقم 24: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الجهة المسؤولة عن الاتصال

التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
المسؤولين	19	29.68%
نقابات العمال	27	42.18%
العمال كافة	08	12.5%
مستشار خاص	/	/
خلية الاتصال	10	1.56%
أخرى	/	/
المجموع	64	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي تبين توزيع إجابات عينة الدراسة حول

الجهة المسؤولة عن الاتصال التفاوضي في المؤسسة، بحيث الأغلبية وبنسبة 42.18%

ترجع نقابات العمال، في حين يأتي في المرتبة الثانية المسؤولون بنسبة 29.68%، وتليه بنسبة

12.5% العمال كافة، وفي الأخير وبنسبة 1.56% خلية الاتصال، في حين لم يتم اختيار

مستشار خاص من قبل مجتمع الدراسة ولم يقترحوا مكلفين آخرين مسؤولين عن الاتصال

التفاوضي بالمؤسسة.

ومن خلال نتائج الجدول والملاحظة البسيطة لمجتمع الدراسة، نستنتج أن اختيار نقابات

العمال في المقام الأول والمسؤولين في المقام الثاني يعود للدور الإيجابي التي تلعبه نقابات

العمال في تسوية مطالب ومشاكل العمال، الأمر الذي جعلها تكسب ثقة العمال، أما بالنسبة للمسؤولين فهم الذين يمنحون حق التفاوض للعمال معهم باعتبارهم ذو سلطة.

الجدول رقم 25: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الجهة المسؤولة عن الاتصال

التفاوضي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						الجهة المسؤولة
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
29.68%	19	30%	06	25%	06	35%	07	المسؤولين
42.18%	27	30%	06	45.83%	11	50%	10	نقابات العمال
12.5%	08	15%	03	8.33%	02	15%	03	العمال كافة
/	/	/	/	/	/	/	/	مستشار خاص
15.62	10	25%	05	20.83%	05	/	/	خلية الاتصال
100%	64	100%	20	100%	24	100%	20	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي توضح إجابات عينة الدراسة حول الجهة المسؤولة

عن الاتصال التفاوضي حسب المركز الوظيفي لعينة الدراسة، أن أغلبية العمال الإطارات

وبنسبة 50% منهم يرون أن نقابات العمال هي الجهة الأنسب المسؤولة عن الاتصال

التفاوضي، و 35% المسؤولين بينما 15% العمال كافة ولا يعتبرون خلية الاتصال والمستشار

الخاص مسؤولين عن الاتصال التفاوضي.

أما فئة أعوان التحكم يرون وبنسبة 45.83% نقابات العمال وتمثل الأغلبية، و 25% مسؤولين، بينما 20.83% خلية الاتصال و 8.33% العمال كافة، ولا يعتبرون المستشار الخاص جهة مسؤولية عن التفاوض.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي تمثل أعوان التنفيذ، فإن الملاحظ أن بنسبة متساوية تقدر بـ 30% يرون أن نقابات العمال والمسؤولين هم الجهة المسؤولة عن الاتصال التفاوضي، وبنسبة 25% يرون أن خلية الاتصال هي المسؤولة وتليه بنسبة 15% العمال كافة، في حين المستشار الخاص ومن قبل كل الفئات لا يعتبرونه مسؤول عن الاتصال التفاوضي.

وما يلاحظ من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يرى أن الجهة الأنسب لتكون مسؤولة عن الاتصال التفاوضي هي نقابات العمال وهذا يتفق في جميع فئات المراكز الوظيفية، وهذا لثقة العمال بالنقابة الممثلة له والتي تدافع عن حقوقه وتسعى لتحقيق رضاه وتلبية متطلباته، وتليها المسؤولين باعتبارهم ذو سلطة داخل المؤسسة ولهم قوة تفاوضية منحها لهم مراكزهم الوظيفية.

الجدول رقم 26: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الصفات اللازمة للمفاوض الناجح.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
المسؤولين	19	29.68%
الثقة والذكاء	16	17.77%
التحدث والإقناع	30	33.33%
المنطق والموضوعية	21	23.33%
مهارة الانصات	17	18.88%
إجادة لغة الجسد	03	3.33%
الاتزان العاطفي	03	3.33%
أخرى	/	/
المجموع	90	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه والتي تبين توزيع إجابات عينة الدراسة

بخصوص الصفات اللازمة للمفاوض الناجح، بحيث نلاحظ أن الأغلبية وبنسبة 33.33%

يروون التحدث والإقناع، و 23.33% المنطق والموضوعية، وبنسبة 18.88% يرون أن مهارة

الإنصات من الصفات اللازمة للمفاوض، و 17.77% يرون الثقة والذكاء وبنسبة متساوية تقدر

ب 3.33% لكل من إجادة لغة الجسد والاتزان العاطفي، ولم يقترح عينة الدراسة أي صفات

للمفاوض الناجح.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتضح أن القدرة على التحدث والإقناع من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض، لاعتبار المهارات الإقناعية هي وسيلة للخروج من عملية التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، أن الإقناع والقدرة على التحدث من العوامل المساعدة على نجاح العملية البيعية.

الجدول رقم 27: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الصفات اللازمة للمفاوض الناجح

حسب الجنس.

النسبة المئوية	المجموع	الجنس				الصفات اللازمة للمفاوض الناجح
		أنثى		ذكر		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%17.77	16	%15.94	11	%23.80	05	الثقة والذكاء
%33.33	30	%34.78	24	%28.57	06	التحدث والإقناع
%23.33	21	%23.18	16	%23.80	05	المنطق والموضوعية
%18.88	17	%20.28	14	%14.28	03	مهارة الإنصات
%3.33	03	%2.89	02	%4.76	01	إجادة لغة الجسد
%3.33	03	%2.89	02	%4.76	01	الاتزان العاطفي
%100	90	%100	69	%100	21	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

وما يلاحظ من خلال النتائج الكمية للجدول والتي تبين إجابات عينة الدراسة حول الصفات

اللازمة للمفاوض الناجح حسب الجنس، بحيث يلاحظ فيما يخص فئة الذكور أن %28.57

تمثل التحدث والإقناع، و 23.80% كنسبة متساوية لكل من الثقة والذكاء والمنطق والموضوعية، وبنسبة 14.28% لمهارة الإنصات، في حين 4.76% لكل من إجادة لغة الجسد والالتزان العاطفي.

أما بالنسبة لفئة الإناث فالأغلبية بنسبة 34.78% التحدث والإقناع مثل فئة الذكور، و23.18% المنطق والموضوعية، و20.28% لمهارة الإنصات وبنسبة 2.89% لكل من إجادة لغة الجسد والالتزان العاطفي.

فمن خلال النتائج نستنتج أن متغير الجنس لا يؤثر على اختيار الصفات اللازمة للمفاوض الناجح داخل

مؤسسة سونطراك -GL1K-.

الجدول رقم 28: يوضح توزيع إجابات عينة الدراسة حول أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
إستراتيجية مجالات التعاون	18	28.12%
توسيع مجالات التعاون	10	15.62%
تطوير التعاون الحالي	07	10.93%
إستراتيجية الصراع	08	12.5%
الإنهك (إتعب الطرف الآخر)	10	15.62%
السيطرة على الطرف الآخر	11	17.18%
أخرى	/	/
المجموع	64	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول التي تبين أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب

عينة الدراسة، فمن الملاحظ أن الأغلبية وبنسبة 28.12% يرون أن أهم إستراتيجية الاتصال

التفاوضي هي إستراتيجية التعاون، ثم تليها ونسبة 17.18% إستراتيجية السيطرة على الطرف الآخر، ونسبة 15.62% لكل من توسيع مجالات التعاون والإنهاك أي إعتاب الطرف الآخر، و 12.5% لإستراتيجية الصراع، ونسبة تقدر بـ 10.93% لإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، ولم يقترح عينة الدراسة أي إستراتيجيات أخرى للاتصال التفاوضي.

ويمكن القول من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن عينة الدراسة يعتبر إستراتيجية التعاون هي أهم إستراتيجية داخل المؤسسة، لتحقيق روح التعاون بين جميع العمال وتحقيق رضاهم عن علاقاتهم في العمل.

الجدول رقم 29: يوضح توزيع إجابات عينة الدراسة حول أهم إستراتيجيات الاتصال

التفاوضي حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي إستراتيجيات الاتصال التفاوضي
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
28.12	18	23.07	06	35.29	06	28.57	06	إستراتيجية التعاون
15.62	10	11.53	03	23.52	04	14.28	03	توسيع مجالات التعاون
10.93	07	3.84	01	17.64	03	14.28	03	تطوير التعاون الحالي
12.5	08	11.53	03	5.88	01	19.04	04	إستراتيجية الصراع
15.62	10	23.07	06	5.88	01	14.28	03	الإنهاك
17.13	11	26.92	07	11.76	02	9.52	02	السيطرة على الطرف الآخر
%100	64	%100	26	%100	17	%100	21	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول التي توضح آراء عينة الدراسة حول أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب المركز الوظيفي، حيث نلاحظ أن فئة الإطارات وبنسبة 28.57% ترى أن الأغلبية تختار إستراتيجية التعاون وبنسبة 14.28% لكل من توسيع مجالات التعاون، تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية الإنهاك، في حين وبنسبة تقدر بـ 19.04% لإستراتيجية الصراع، وفي الأخير وبنسبة 9.52% لإستراتيجية السيطرة على الطرف الآخر.

أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم وبنسبة 35.29% يرون أن إستراتيجية التعاون هي أهم إستراتيجية للاتصال التفاوضي، وبنسبة 23.52% لتوسيع مجالات التعاون، و 17.64% لتطوير التعاون الحالي و 11.76% للسيطرة على الطرف الآخر، وبنسبة متساوية تقدر بـ 5.88% لكل من إستراتيجية الصراع وإستراتيجية الإنهاك.

أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تخص أعوان التنفيذ فنلاحظ أن الأغلبية وبنسبة 26.92% يرون أن الإستراتيجية هي السيطرة على الطرف الآخر، وبنسبة 23.07% لكل من إستراتيجية التعاون وإستراتيجية الإنهاك، و 11.53% لكل من إستراتيجية توسيع مجالات التعاون وإستراتيجية الصراع وبنسبة 3.84% لتطوير التعاون الحالي.

يمكن القول من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن عينة الدراسة لفئة الإطارات وأعوان التحكم ترجح إستراتيجية التعاون كأهم إستراتيجية للاتصال التفاوضي وهذا لرغبتهم في العمل بروح الفريق الذي من مبادئه خلق روح التعاون بين أعضاء كافة الفريق وهذا ما أفادتنا به "بوزليفة صبرينة" أثناء المقابلة، في حين أعوان التنفيذ يرون أن إستراتيجية السيطرة تمارس من خلال

المسؤولين بحكم نفوذهم عليهم وهذا أمر طبيعي داخل التنظيمات، وترى كذلك أن إستراتيجية التعاون مهمة لتحقيق إنتماءهم للمؤسسة وعدم الشعور بالاغتراب الوظيفي أثناء عملهم وهذا ما أوضحوه لنا عمال التنفيذ أثناء توزيعنا للاستمارة التي اعتمدت آنذاك على مقابلتهم. ونستنتج من خلال هذه النتائج أنها تتوافق مع "دراسة كايلي ريمة" التي تعتبر إستراتيجية التعاون سر نجاح المؤسسات*.

الجدول رقم 30: يوضح توزيع إجابات عينة الدراسة حول العوامل المساعدة لتحديد

الإستراتيجيات التفاوضية لإدارة الصراع.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
تشخيص الصراع القائم	21	27.63%
معرفة العلاقة بين أطراف الصراع	18	23.68%
معرفة قدرة أطراف الصراع على التفاوض	05	6.57%
البحث في أسباب الصراع	32	42.10%
أخرى	/	/
المجموع	76	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

* - مقابلة مع السيدة بوزليفة يزلي صبرينة، المكلفة بالاتصال في قسم علاقات العمل، مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K- سونطراك لولاية سكيكدة، 2016/03/24 الساعة 11:00 صباحا.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول التي تبين توزيع إجابات عينة الدراسة حول العوامل المساعدة لتحديد الإستراتيجيات التفاوضية لإدارة الصراع، بحيث نلاحظ أن الأغلبية وبنسبة 42.10% ترى أن البحث في أسباب الصراع هي من أهم العوامل المساعدة لتحديد الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع، و 27.63% يرون تشخيص الصراع القائم بينما 23.68% يرون أن معرفة العلاقة بين أطراف الصراع، في حين وبنسبة 6.57% يرون معرفة قدرة أطراف الصراع على التفاوض، بينما نلاحظ أن عينة الدراسة لم يقترح أي عوامل مساعدة لتحديد الإستراتيجيات.

ونستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول، أولاً رغبة العمال في البحث في أسباب الصراع قبل تحديد الإستراتيجية التفاوضية، كون أسباب الصراع تجعلنا قادرين على تشخيص الموقف الذي نحن بصدد التفاوض حوله، في حين يأتي بعدهما معرفة العلاقة بين أطراف الصراع وقدرتهم على التفاوض للوصول في الأخير لحل الصراعات والمشاكل القائمة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 31: يوضح توزيع آراء عينة الدراسة حول أسباب الصراع داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
سوء الفهم	15	20.83%
الاتصالات السيئة	20	27.77%
اختلاف الأهداف	11	25.27%
تداخل المهام والوظائف	26	36.11%
أخرى	/	/
المجموع	72	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال الجدول معطيات الجدول التي توضح توزيع آراء عينة الدراسة حول أسباب الصراع داخل المؤسسة، بحيث نلاحظ الأغلبية وبنسبة 36.11% يرون أن السبب الرئيسي للصراع هو تداخل المهام والوظائف، وبنسبة 27.77% راجع للاتصالات السيئة، بينما 25.27% لاختلاف الأهداف، في حين وبنسبة 20.83% لسبب سوء الفهم، بينما نلاحظ أن عينة الدراسة لم يقترح أي أسبابا أخرى للصراع يرى بأنها في نفس أهمية الأسباب المقدمة داخل المؤسسة.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتضح أن السبب الرئيسي هو تداخل المهام والوظائف مما يجعلنا نستنتج أن العمال يحتجون عن تداخل المهام داخل المؤسسة، ثم تليه الاتصالات السيئة وسوء الفهم، وهذا ما يتفق مع دراسة "ناصر قاسيمي" بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري بحيث أكدت نتائج دراسته عن نفس أسباب الصراع لدراستنا داخل المؤسسة.

الجدول رقم 32: يوضح آراء عينة الدراسة حول أسباب الصراع التنظيمي حسب المركز

الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي أسباب الصراع
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
20.83	15	15.38	04	24.73	05	26.08	06	سوء الفهم
27.77	20	30.76	08	34.78	08	17.39	04	الاتصالات السيئة
15.27	11	19.23	05	8.69	02	170.39	04	اختلاف الأهداف
36.11	26	34.61	09	34.78	08	39.93	09	تداخل المهام أو الوظائف
%100	72	%100	26	%100	23	%100	23	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي تبين آراء عينة الدراسة حول أسباب الصراع

التنظيمي حسب المركز الوظيفي، بالنسبة لفئة عمال الإطارات فالأغلبية بنسبة %39.13

يرون السبب الرئيسي هو تداخل المهام والوظائف وبنسبة %26.08 لسوء الفهم، بينما

%17.39 لكل من الاتصالات السيئة واختلاف الأهداف.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تخص أعوان التحكم فإن الظاهر أن المرتبة الأولى لكل من

الاتصالات السيئة وتداخل المهام والوظائف بنسبة %34.78، تليها سوء الفهم بنسبة

%21.73 واختلاف الأهداف في الأخير بنسبة %8.69.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي تمثل أعوان التنفيذ، فإن الملاحظ أن تداخل المهام والوظائف بنسبة 34.61% تمثل السبب الأكثر أهمية، يليها الاتصالات السيئة بنسبة 30.76%، ثم اختلاف الأهداف بنسبة 19.23%، وفي الأخير سوء الفهم بنسبة 15.38%.

يمكن القول أن نتائج الجدول متقاربة وإن المركز الوظيفي لا يؤثر على اختيار أسباب الصراع التنظيمي، فأغلبية عينة الدراسة رجح سبب تداخل المهام والوظائف وهذا يدل على أن العمال يستأوون من تداخل الوظائف أثناء العمل، كما أنهم يعتبرون بدرجة كبيرة سوء الفهم كسبب للصراع، وهذا ما يتوافق مع دراسة "ناصر قاسمي" أي أن في الغالب أسباب الصراع تكون لها آثار سلبية تؤثر استقرار النظام الاجتماعي التي تشكل كل أسباب الصراع عائقا له.

الجدول رقم 33: يوضح آراء عينة الدراسة حول الركيزة الأساسية للاتصال التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
الاستعداد الجيد	10	13.33%
الثبات والهدوء	14	18.66%
عدم التسرع في اتخاذ القرار	26	34.66%
القدرة على الإقناع	25	33.33%
أخرى	/	/
المجموع	75	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي تبين آراء عينة الدراسة حول الركيزة الأساسية للاتصال التفاوضي، بحيث نلاحظ وبنسبة 34.66% يرون الركيزة الأساسية هي عدم التسرع في اتخاذ القرار ، وبنسبة 33.33% القدرة على الإقناع، وبنسبة 18.66% الثبات والهدوء، في حين وبنسبة 13.33% الاستعداد الجيد، ولم يقترح عينة الدراسة أي ركائز أخرى للاتصال التفاوضي.

نستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن الأغلبية يرون أن عدم التسرع في القرار من أهم الركائز الأساسية للاتصال التفاوضي لكي لا يقعون في الخطأ مما يؤدي لفشل مفاوضاتهم، وهذا ما يتفق مع "دراسة حسن محمد المشهراوي" بعنوان أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية بقطاع غزة، التي أكدت على عدم ضرورة تسرع المفاوضون في اتخاذ القرارات دون مناقشتها كونها تؤثر سلباً على نجاح عملية التفاوض.

الجدول رقم 34: يوضح آراء عينة الدراسة حول معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي

داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
غياب ثقافة التفاوض والحوار	27	40.90
غلبة الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي	07	10.60%
عدم امتلاك مهارات التفاوض	18	27.27%
التمسك بالمنصب	14	21.21%
أخرى	/	/
المجموع	66	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال المعطيات الكمية للجدول التي توضح آراء عينة الدراسة حول معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي داخل المؤسسة أن غياب ثقافة التفاوض والحوار كان لها أعلى نسبة قدرت بـ 40.90%، في حين 27.27% لعدم امتلاك مهارات التفاوض، و 21.21% للتمسك بالمنصب، وتليها 10.60% لغلبة الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي.*

ويتضح من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن غياب ثقافة التفاوض والحوار هي أول عائق لاستراتيجيات الاتصال التفاوضي وهذا ما أفادتنا به أثناء المقابلة رئيسة قسم علاقات العمل أن ثقافة الحوار والتفاوض داخل المؤسسة تكاد غائبة كون العمال يلجؤون في الغالب لنقد الشكاوي وتصعيدها لقسم علاقات العمل دون الاعتماد على المفاوضات الودية القائمة على الليونة مع الأطراف المعنية.

* - مقابلة مع السيدة قلال جنات، رئيسة قسم علاقات العمل، مركب الغاز الطبيعي المميع -GK1K- سونطراك لولاية سكيكدة، 2016/03/31، الساعة 10:00 صباحاً.

الجدول رقم 35: يوضح آراء عينة الدراسة حول معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي

حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	المجموع	الأقدمية في العمل										معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي
		23 سنة وأكثر		17-22 سنوات		من 11-16 سنة		من 6-10 سنوات		5 سنوات وأقل		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
40.90 %	27	/	/	42.85 %	03	58.33 %	07	50 %	08	37.5 %	09	غياب ثقافة التفاوض والحوار
10.60 %	07	14.28 %	01	14.28 %	01	25 %	03	6.25 %	01	4.16 %	01	غلبة الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي
27.27 %	18	28.57 %	02	42.85 %	03	16.66 %	02	25 %	04	29.16 %	07	عدم امتلاك مهارات التفاوض
21.21 %	14	57.14 %	04	/	/	/	/	18.75 %	03	29.16 %	07	التمسك بالمنصب
100 %	66	100 %	07	100 %	07	100 %	12	100 %	16	100 %	24	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل آراء عينة الدراسة حول معيقات

إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب الأقدمية في العمل، ويلاحظ بالنسبة للفئة الأولى 5

سنوات وأقل أن الأغلبية وبنسبة 37.5 % غياب ثقافة التفاوض والحوار، وبنسبة 29.16 %

لكل من عدم امتلاك مهارات التفاوض والتمسك بالمنصب وبنسبة 4.16% غلبة الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي.

أما بالنسبة للفئة الممتدة من 6 إلى 10 سنوات فنلاحظ الأغلبية بنسبة 50% يعتبرون غياب ثقافة التفاوض والحوار السبب الأول الذي يعرقل نجاح إستراتيجيات الاتصال التفاوضي داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للفئة الممتدة من 11 إلى 16 سنة فأغلبيتها وبنسبة 58.33% تعتبر كذلك الفئات السابقة غياب ثقافة التفاوض والحوار السبب الرئيسي لعرقلة إستراتيجيات التفاوض، و25% غلبة الاتصال الرسمي على الاتصال الغير الرسمي، و 16.66% عدم امتلاك مهارات التفاوض أما بالنسبة للتمسك بالمنصب لا يعتبرونه معيقا لها.

أما الفئة الممتدة من 17 إلى 22 سنة فتساوي في النسبة التي تقدر بـ 42.85% لكل من غياب ثقافة التفاوض والحوار وعدم امتلاك مهارات التفاوض في حين غلبة الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي تقدر نسبتها بـ 14.28% والتمسك بالمنصب لا يعتبرونه عائقا كالفئة السابقة.

بينما فئة 23 سنة فأكثر أغلبتهم يرون أن التمسك بالمنصب هو العائق الأول وبنسبة 57.14%، يليها عدم امتلاك مهارات التفاوض بنسبة 28.57% ثم تأتي بنسبة 14.28% غلبة الاتصال الرسمي على غير الرسمي، وهذه الفئة لا تعتبر غياب ثقافة التفاوض والحوار عائق لإستراتيجيات التفاوض.

ونستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يعتبر غياب ثقافة التفاوض والحوار في محيط العمل معرقل لإستراتيجيات الاتصال التفاوضي، بينما الأفراد الأكثر أقدمية في العمل لا يعتبرونه عائق للإستراتيجيات بل يعتبرون السبب الرئيسي هو عدم امتلاك مهارات التفاوض ولذلك فمن الملاحظ أن الأقدمية في العمل تؤثر في اتجاهات مجتمع الدراسة.

المحور الرابع: انعكاسات الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم 36: يوضح اتجاهات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	95.55%
لا	02	4.44%
المجموع	45	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي تبين توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية للتفاوض أثناء حل الصراع، فإن الواضح أن الأغلبية وبنسبة 95.55% ترجع بأن للاتصال التفاوضي آثار إيجابية في حل الصراع، بحيث قدرت نسبة الذين يرون ليس للاتصال التفاوضي آثار إيجابية في حل الصراع 4.44%، ولعل أن السبب الأبرز في هذه النتائج يعود لوعي مجتمع الدراسة بأهمية العملية التفاوضية آثار إيجابية أثناء حدوث الصراعات مما دفعهم

لهذا الاختيار بأن للتفاوض آثار إيجابية أثناء حل الصراع، ومن هنا يتضح لنا دور الاتصال التفاوضي وإيجابياته الذي يسعى إلى فهم أنماط السلوكيات أثناء حدوث صراعات وبذلك التأثير في الحفاظ على توازن النظام الكلي للمؤسسة وديناميكية، وهذا ما يتضح من خلال النظرية البنائية الوظيفية التي تسعى للحفاظ على البناء الاجتماعي باعتبار المؤسسة النسق العام.

جدول رقم 37: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية الناجمة عن الاتصال

التفاوضي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
رفع الأداء	21	26.25%
تعميق الفهم بين الأطراف المختلفة	15	18.75%
التحفيز	21	26.25%
تحسين الاتصال	23	28.75%
المجموع	80	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي تبين إجابات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية الناجمة عن الاتصال التفاوضي، فإن الواضح أن الأغلبية وبنسبة 28.75% يرون أن الاتصال التفاوضي يحسن الاتصال بينما 26.25% لكل من رفع الأداء والتحفيز، بينما تعميق الفهم بين الأطراف المختلفة يقدر بـ 18.75%.

ونستنتج من خلال قراءتنا للجدول ونتائجه أن مجتمع الدراسة يرى أن الاتصال التفاوضي

يلعب دور كبير في تحسين الاتصال داخل المؤسسة باعتباره أحد الركائز التي يقوم عليها

التنظيم، ونجاح المؤسسة لا يتحقق في ظل الصراعات والمشاكل القائمة، ومما لاحظناه أثناء

فترة التربص أن العمال داخل مؤسسة -GLIK- تسودهم نوع من العلاقات الحسنة وهناك

أجواء اتصالية بينهم قائمة على التحاور خاصة أثناء فترة الغداء.

جدول رقم 38: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية الناجمة عن الاتصال

التفاوضي حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	المجموع	المستوى التعليمي						الآثار الإيجابية للتفاوض
		جامعي		ثانوي		متوسط		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%26.25	21	%24.61	16	%36.36	04	%25	01	رفع الأداء
%18.75	15	%18.46	12	%18.18	02	%25	01	تعميق الفهم بين الأطراف المختلفة
%26.25	21	%29.23	19	%9.09	01	%25	01	التحفيز
%28.75	23	%27.69	18	%4	04	%25	01	تحسين الاتصال
%100	80	%100	65	%100	11	%100	04	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي توضح آراء عينة الدراسة حول الآثار الإيجابية

الناجمة عن الاتصال التفاوضي فبالنسبة لفئة المتوسط يرون أن كل الآثار الإيجابية الناجمة

عن التفاوض هي نفس الأهمية بحيث قدرت بـ 25%.

أما فئة الثانوي فالأغلبية بنسبة 36.36% يرون رفع الأداء بنسبة 18.18% تعميق الفهم

بين الأطراف المختلفة، بينما التحفيز تقدر بنسبة 9.09% وتحسين الاتصال بنسبة 4%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فيرون أن التحفيز هو من الآثار الإيجابية بنسبة تقدر

بـ29.23% وبنسبة 27.69% لتحسين الاتصال، بينما 24.61% لرفع الأداء و 18.46%

لتعميق الفهم بين الأطراف المختلفة.

ويتضح من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أن هناك فرق بين آراء عينة الدراسة حسب

المستوى التعليمي، لكن كل هذه الآثار الإيجابية نلتمسها في حسن إتباعنا واستخدامنا

لاستراتيجيات الاتصال التفاوضي التي تحقق لنا الجو الملائم والمناخ التنظيمي السوي الذي

يجعل العمال في رضا عن علاقاتهم التي تجمعهم برؤساءهم وزملائهم في العمل وتحقيق

التعاون بين كافة أعضاء التنظيم، وهذا ما يتوافق مع دراسة فاطمة بنت عليان السفياني التي

تسعى لتحقيق التعاون وإدارة الصراع من خلال الاتصال الفعال داخل التنظيم وهذا ما تؤكد

دراستنا من خلال الاتصال التفاوضي.

الجدول رقم 39: يوضح إجابات عينة الدراسة حول العلاقة التي تربط العامل بالرئيس.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	28	40%
مقبولة	27	60%
سيئة	/	/
المجموع	45	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي توضح إجابات عينة الدراسة حول العلاقة التي تربط العامل بالرئيس، فإن الواضح أن الأغلبية وبنسبة 60% يرون أن العلاقة التي تربط العامل بالرئيس مقبولة، وبنسبة 40% يرون أن العلاقة بين العامل والرئيس جيدة، في حين عينة الدراسة ينفي وجود العلاقة السيئة مع الرؤساء داخل التنظيم.

ويتضح من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن العلاقة بين العامل والرئيس داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K- مقبولة إلى حد كبير، وهذا ما لاحظناه خلال فترة التريص حيث أن العمال يتفقون بصفة معقولة مع رؤسائهم، وتسود فيما بينهم علاقات ودية حسنة وهذا ما يتضح خاصة أثناء فترة الغذاء، وكذلك لاحظنا أن العمال يعتمدون على إستراتيجية المجاملة مع رؤسائهم لتوطيد العلاقات فيما بينهم، وهذا ما يتفق مع دراسة محمد إبراهيم الخاليلة ودراسة فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر.

الجدول رقم 40: يوضح إجابات عينة الدراسة حول العلاقة التي تربط العامل بالرئيس

حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	المجموع	الجنس				علاقة العامل بالرئيس
		أنثى		ذكر		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%40	18	%25	02	%43.24	16	جيدة
%60	27	%75	06	%56.75	21	مقبولة
/	/	/	/	/	/	سيئة
%100	45	%100	08	%100	37	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول الكمية التي توضح إجابات عينة الدراسة حول العلاقة

التي تربط العامل بالرئيس حسب متغير الجنس، أن الفئة الأولى التي تخص الذكور وبنسبة

%56.75 يرون أن العلاقة مع الرئيس مقبولة، وبنسبة %43.24 جيدة، أما بالنسبة للفئة

الثانية التي تخص الإناث فإن الأغلبية وبنسبة %75 يرون أن العلاقة برؤسائهم مقبولة، في

حين وبنسبة %25 يرون أن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم جيدة، أما الفتان لا يرون أن العلاقة

التي تربطهم برؤسائهم سيئة.

ويتضح لنا من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن فئة الذكور والإناث علاقتهم مقبولة برؤسائهم، والملاحظ أن متغير الجنس لا يؤثر على اختيار مجتمع الدراسة، وأن هذا الأخير يهدف لتحسين علاقاته من أجل توفير الجو الملائم للعمل البعيد عن الضغوطات والخلافات القائمة.

الجدول رقم 41: يوضح آراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة التفاوض في خلق روح

التعاون بين العمال.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	43	%95.55
مقبولة	02	%4.44
المجموع	45	%100

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول الكمية أعلاه والتي توضح آراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة التفاوض في خلق روح التعاون بين العمال، أن الأغلبية وبنسبة %95.55 يرون أن التفاوض يساهم في خلق روح التعاون بين العمال.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نستنتج الدور الذي يلعبه الاتصال التفاوضي في خلق روح التعاون بين العمال، وهذا ما توضحه دراسة كايلى ريمة وكذلك دراسة حسين محمد الشهرابي

ودراسة أحمد كسة الذين بدورهم توصلوا إلى مساهمة الاتصال التفاوضي في تحقيق التعاون والحد من الخلافات والصراعات التي تهدد التنظيمات، إضافة إلى القدرة على تحفيز العمال وزيادة رغبتهم في تحسين الأداء وإتمام العمل على أكمل وجه، وهذا راجع لإحساسهم بعدم التهميش داخل التنظيم.

الجدول رقم 42: يوضح آراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة التفاوض في خلق روح

التعاون بين العمال حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي خلق روح التعاون بالتفاوض
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%95.55	43	%100	15	%92.85	13	%93.75	15	نعم
%4.44	02	/	/	%7.14	01	%06.25	01	لا
%100	45	%100	15	%100	14	%100	16	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه، والذي يوضح آراء عينة الدراسة حول مدى مساهمة التفاوض في خلق روح التعاون بين العمال حسب متغير المركز الوظيفي، بحيث أن الفئة الأولى التي تتمثل في الإطارات أن الأغلبية وبنسبة %93.75 يرون أن التفاوض يخلق روح التعاون، وبنسبة %6.25 لا يرون أن التفاوض يخلق روح التعاون.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تمثل أعوان التحكم ونسبة 92.85% يرون أن التفاوض يؤدي لخلق روح التعاون، أما بنسبة 7.14% يرون أن لا يرون أن التفاوض يؤدي لخلق روح التعاون.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي تمثل أعوان التنفيذ ونسبة 100% يرون أن الاتصال التفاوضي يؤدي لخلق روح التعاون بين العمال.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نستنتج أن الفئة الثالثة لأعوان التنفيذ ونسبة 100% يرون أن الاتصال التفاوضي يؤدي لخلق روح التعاون فيما بينهم، وهذا من خلال حاجتهم الماسة لهذا النوع الفعال من أنواع الاتصال الذي يساهم في توطيد العلاقات بين العمال وإحساسهم بالرضا عن علاقاتهم الاجتماعية التي تربطهم بزملائهم وبرؤسائهم في آن واحد، ومن هنا يتضح أن العمال في كافة المراكز الوظيفية يساعدهم الاتصال التفاوضي في حياتهم العملية من أجل البقاء والاستمرارية في وظائفهم، وبهذا يكون الاتصال التفاوضي له دور في الحفاظ على الكوادر البشرية للتنظيم، وهو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة للحفاظ على تماسك بنيانها، أي الحفاظ على البناء الاجتماعي لها، الذي يظهر من خلال تحليل العلاقة بين النظام ككل والوحدات المكونة له، لتحقيق حالة من التوازن والاستقرار كما جاء في النظرية البنائية الوظيفية.

الجدول رقم 43: يوضح إجابات عينة الدراسة حول نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
رفع الأداء	24	26.37%
رفع المردودية	22	24.17%
توطيد العلاقات	20	21.97%
تقليل الخلافات	25	27.47%
أخرى	/	/
المجموع	91	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول والتي توضح إجابات عينة الدراسة حول نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض، أن الأغلبية وبنسبة 27.47% يرون أن النتيجة الأكثر تحقيقا هي تقليل الخلافات، و 26.37% يرون أن النتيجة هي رفع الأداء، و 24.17% هي رفع المردودية في حين 21.97% يرون أن النتيجة لإدارة الصراعات بالتفاوض هي توطيد العلاقات.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتضح أن لإدارة الصراعات بالتفاوض نتائج كلها إيجابية تعود بالفائدة على التنظيم، وهذا ما يوضحه الجدول (37) الذي يدور فحواه حول الآثار الإيجابية الناجمة عن الاتصال التفاوضي، وكذلك ما يتفق مع دراسة كايلي ريمة التي توصلت إلى أن التفاوض الناجح هو سر نجاح المؤسسات لما يحققه من رفع الإنتاجية ورفع أداء العاملين وخلق روح التعاون داخل التنظيم.

الجدول رقم 44: يوضح إجابات عينة الدراسة حول نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض

حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي إدارة الصراعات بالتفاوض
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%26.37	24	%30.30	10	%25.80	08	%22.22	06	رفع الأداء
%24.17	22	%27.27	09	%22.58	07	%22.22	06	رفع المردودية
%21.97	20	%24.24	08	%22.58	07	%18.51	05	توطيد العلاقات
%27.47	25	%18.18	06	29.03	09	%37.03	10	تقليل الخلافات
%100	91	%100	33	%100	31	%100	27	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه، والذي يوضح إجابات عينة الدراسة

حول نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض حسب متغير المركز الوظيفي، حيث أن فئة الإطار

وبنسبة 37.03% ترى أن النتيجة الأكثر تحقفا هي تقليل الخلافات، وبنسبة متساوية تقدر بـ

22.22% لكل من رفع الأداء ورفع المردودية، وبنسبة 18.51% لتوطيد العلاقات.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تمثل أعوان التحكم فإن 29.03% لنتيجة تقليل الخلافات،

وبنسبة متساوية تقدر بـ 22.58% لكل من رفع الأداء ورفع المردودية.

أما بالنسبة للفئة الثالثة والتي تمثل أعوان التنفيذ فإن ونسبة 30.30% لنتيجة رفع الأداء ونسبة 27.27% لنتيجة رفع المردودية، ونسبة 24.24% لنتيجة توطيد العلاقات، ونسبة 18.18% لنتيجة تقليل الخلافات.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نستنتج أن هناك تقارب في الآراء بين الإطارات وأعوان التحكم، في حين كلما انخفضنا في المراكز الوظيفية لأعوان التنفيذ نلاحظ أن آراءهم تختلف عن بقية الفئات، فما يراه الإطارات وأعوان التحكم عكس ما يتفق عليه أعوان التنفيذ الذين يعتبرون نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض هي رفع الأداء أما تقليل الخلافات فهي النتيجة التي تحل المرتبة الأخيرة لديهم.

والنتيجة التي تتضح لنا كذلك فيما يخص العمال في مختلف المراكز الوظيفية أن كل من رفع الأداء، رفع المردودية، توطيد العلاقات، وتقليل الخلافات كلها تتحقق داخل المؤسسة بنسبة كبيرة أو قليلة من خلال الاتصال التفاوضي ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي لتجعله شيئا طبيعيا تتعايش مع إيجابياته وتسعى لتجاوز سلبياته من أجل البقاء والاستمرارية للمؤسسة ومن هنا يتضح الدور الوظيفي للتفاوض في فهم نمط السلوك والتأثير فيه للحفاظ على توازن النظام وديناميكيته وهذا ما توصي به النظرية البنائية الوظيفية.

الجدول رقم 46: يوضح اتجاهات عينة الدراسة حول إحباطهم عند عدم مشاركتهم في

اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
كثير جدا	05	11.11%
كثير	05	11.11%
لا أدري	10	22.22%
قليل	20	44.44%
قليل جدا	05	11.11%
المجموع	45	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الموضحة أعلاه، التي تبين اتجاهات عينة الدراسة

حول إحباطهم عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بحيث وبنسبة 44.44%

يشعرون بالإحباط بنسبة قليلة عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وبنسبة 22.22% لا

يشعرون بشيء عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، وبنسبة متساوية تقدر بـ 11.11%

ويشعرون كثيرا جدا، كثيرا، وقليلًا جدا بالإحباط عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار.

ونستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن نسبة شعور العاملين بالإحباط قليلة وأغلبيتهم لا

يكتثرون للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وما لاحظناه من خلال التحدث مع فئة من

العمال داخل مؤسسة -GLIK- أنهم يضعون ثقتهم في المسؤولين التي منحت لهم مراكزهم

الوظيفية سلطة اتخاذ القرار، في حين فئة قليلة من العمال تستاء من عدم مشاركتها في اتخاذ القرار وإحساسها بالتهميش كون آراؤها لا تأخذ بعين الاعتبار.

الجدول رقم 46: يوضح توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول إحباطهم عند عدم المشاركة

في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي عدم المشاركة في اتخاذ القرار
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%11.11	05	%20	03	/	/	%13.33	02	كثيرا جدا
%11.11	05	%13.33	02	%6.66	01	%13.33	02	كثيرا
%20	09	%20	03	%26.66	04	%13.33	02	لا أدري
%14.44	20	%33.33	05	%46.66	07	%53.33	08	قليلًا
%13.33	06	13.33	02	%20	03	%6.66	01	قليلًا جدا
%100	45	%100	15	%100	15	%100	15	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول التي توضح توزيع اتجاهات عينة الدراسة حول إحباطهم عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب متغير المركز الوظيفي، حيث أن أغلبية عمال الإطارات وبنسبة %53.33 يشعرون بالإحباط قليلا، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فهو يشعرون بالإحباط بنسبة تقدر بـ %46.66 بشكل قليل، أما بالنسبة لفئة

أعوان التنفيذ فهم يشعرون بالإحباط بصفة قليلة تقدر بـ 33.33% ويشعرون بنسبة تقدر بـ 13.33% بالإحباط عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار بصفة قليلة جدا وكثيرة في آن واحد وهذا حسب آراء عينة الدراسة.

ونستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يشعرون بالإحباط عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة لكن بصفة قليلة، ومن هنا يتضح لنا عدم اهتمام العمال في مختلف المراكز الوظيفية بمشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم 47: يوضح إجابات عينة الدراسة حول الأمور التي يشجع عليها الاتصال

التفاوضي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمال
34.14%	28	التعاون بين بعضهم البعض
23.17%	19	أقامة علاقات جيدة
24.39%	20	المشاركة والحوار
18.29%	15	مواجهة المسؤولين
/	/	أخرى
100%	45	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول التي توضح إجابات عينة الدراسة حول الأمور التي

يشجع عليها الاتصال التفاوضي، بحيث وبنسبة 34.14% يرون أن الاتصال التفاوضي يشجع

على التعاون بين العمال، و 24.39% يشجع على المشاركة والحوار، في حين 23.17% يشجع على إقامة علاقات جيدة، بينما وبنسبة 18.29% يشجع على مواجهة المسؤولين، في حين عينة الدراسة لا يرى أمور أخرى يشجع عليها الاتصال التفاوضي كونهم لم يقدموا اقتراحات أخرى.

ونستنتج من خلال نتائج الجدول أن الاتصال التفاوضي يشجع بالدرجة الأولى على التعاون بين العمال، وفي المرتبة الثانية يشجع على المشاركة والحوار، ثم إقامة علاقات جيدة وفي الأخير يشجع كذلك على مواجهة المسؤولين.

الجدول رقم 48: بوضوح إجابات عينة الدراسة حول الأمور التي يشجع عليها الاتصال

التفاوضي حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي يشجع الاتصال التفاوضي على
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
34.14%	28	41.37%	12	26.66%	08	34.78%	08	التعاون بين بعضهم البعض
23.17%	19	17.24%	05	33.33%	10	17.39%	04	أقامة علاقات جيدة
24.39%	20	13.79%	04	33.33%	10	26.08%	06	المشاركة والحوار
18.29%	15	27.58%	08	6.66%	02	21.73%	05	مواجهة المسؤولين
100%	82	100%	29	100%	30	100%	23	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول الكمية التي توضح إجابات عينة الدراسة حول الأمور التي يشجع عليها الاتصال التفاوضي حسب المركز الوظيفي، حيث أن فئة الإطار ترى أن التعاون وبنسبة 34.78% هو أهم عنصر يشجع عليه الاتصال التفاوضي، يليه المشاركة والحوار بنسبة 26.08%، ثم مواجهة المسؤولين بنسبة 21.73% وأخيرا بنسبة 17.39% لإقامة علاقات جيدة.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تخص أعوان التحكم أن نسبة 33.33% للمشاركة والحوار وإقامة علاقات جيدة، في حين نسبة 26.66% يرون أن الاتصال التفاوضي يشجع على التعاون وبنسبة 6.66% يرون أنه يشجع على مواجهة المسؤولين.

أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تمثل أعوان التنفيذ وبنسبة 41.37% يرون أن الاتصال التفاوضي يشجع على التعاون بين العمال، ثم بنسبة 27.58% يرون أنه يشجع على مواجهة المسؤولين، وبنسبة 17.24% يرون أنه يشجع على إقامة علاقات جيدة، في حين بنسبة 13.79% يرون أن الاتصال التفاوضي يشجع على المشاركة والحوار.

ونستنتج من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أن المركز الوظيفي يؤثر على آراء مجتمع الدراسة، بحيث أن الإطار وأعوان التنفيذ يؤكدون على أنه يشجع على التعاون بالدرجة الأولى في حين أعوان التحكم يرون أنه يشجع بالدرجة الأولى على إقامة علاقات جيدة والمشاركة والحوار.

وإلى جانب الدور الذي يلعبه الاتصال التفاوضي في تحقيق الحاجات الاجتماعية للعامل وخاصة حاجته للانتماء وعدم شعوره بالاعتزاز الوظيفي وإحساسه دائماً أنه عضو فعال داخل محيط عمله، كما أكدته "ماسلو" في نظريته المعروفة بنظرية ماسلو للحاجات أي أن العامل بحاجة لشعوره بالانتماء من خلال التعاون باعتباره عنصر أساسي ناتج عن عملية التفاوض كما أكدته دراسة فاطمة بن عليان السفياني التي تعتبر أن من أبرز أساليب إدارة الصراع التنظيمي هي التعاون وكذلك ما أكدته في نتائج دراستها كيلي ريمة على أن سر نجاح الشركة هو روح التعاون والأخوة والتواضع فيما بين كافة المستويات التنظيمية.

الجدول رقم 49: يوضح اتجاهات عينة الدراسة حول تقييم دور الاتصال التفاوضي في

إدارة الصراع التنظيمي.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
فعال وإيجابي داخل المؤسسة	11	24.44%
مقبول	15	33.33%
يحتاج لأفراد مختصين ومؤهلين	02	4.44%
لا يوجد بالطريقة المفعلة	17	37.77%
المجموع	45	100%

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

ما يلاحظ من خلال معطيات الجدول التي توضح اتجاهات عينة الدراسة حول تقييم دور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع، بحيث الأغلبية وبنسبة 37.33% يرون أنه لا يوجد

اتصال تفاوضي بالطريقة المفعلة داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-، وبنسبة 33.33% يقيمون الاتصال التفاوضي على أنه مقبول داخل المؤسسة وبنسبة 24.44% يرون أن الاتصال التفاوضي فعال وإيجابي في إدارة الصراع التنظيمي، في حين وبنسبة 4.44% يرون أنه يحتاج لأفراد مختصين ومؤهلين.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتضح لنا تقييم مجتمع الدراسة لدور الاتصال التفاوضي

في إدارة الصراع التنظيمي، بحيث يمكن القول أن أغلبية عينة الدراسة يرى أن الاتصال

التفاوضي داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K- موجود لكن ليس بالطريقة المفعلة

وهذا راجع للنقص في ثقافة التفاوض والحوار، واستعمال المنصب والسلطة للقضاء على

الاحتجاج بشكل تام، وكذلك كونه لا يخضع لشرط التساوي مما يؤدي كيل الكفة إلى جهة

معينة والبعض الآخر عينة الدراسة يقرون أنه لا يوجد إطلاقاً إلا ما ورد منه عفويا ودون

تخطيط مسبق، وأنه كذلك مقيد بين النقابة وإدارة المركب وذلك بقوانين داخلية تخص التنظيم

العام للمؤسسة.

الجدول رقم 50: يوضح اتجاهات عينة الدراسة حول تقييم دور الاتصال التفاوضي في

إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	المجموع	المركز الوظيفي						المركز الوظيفي تقييم دور الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%24.44	11	/	/	%33.33	05	%40	06	فعال وإيجابي داخل المؤسسة
%33.33	15	%40	06	%26.66	04	%33.33	05	مقبول
%4.44	02	/	/	/	/	%13.33	02	يحتاج لأفراد مختصين ومؤهلين
%37.77	17	%60	09	%40	06	%13.33	02	لا يوجد بالطريقة المفعلة
%100	45	%100	15	%100	15	%100	15	المجموع

ملاحظة: نتائج الجدول من هذه الدراسة.

من خلال معطيات الجدول الكمية التي توضح اتجاهات عينة الدراسة حول تقييم دور

الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المركز الوظيفي، بحيث بالنسبة

لفئة الإطارات الأغلبية وبنسبة 40% يرون أن الاتصال التفاوضي فعال وإيجابي داخل

المؤسسة، وبنسبة 33.33% يرون أن الاتصال التفاوضي مقبول في إدارة الصراع التنظيمي،

بينما وبنسبة 33.33% يرون أنه يحتاج لأفراد مختصين ومؤهلين من جهة ولا يوجد بالطريقة

المفعلة من جهة أخرى.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي تخص أعوان التحكم فإن وبنسبة 40% يرون أنه لا يوجد اتصال تفاوضي بالطريقة المفعلة، وبنسبة 33.33% يقيمون الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي على أنه فعال وإيجابي داخل المؤسسة، وبنسبة 26.66% يقيمون حالة الاتصال التفاوضي على أنه مقبول، أما هذه الفئة لا يرون أنه يحتاج لأفراد مختصين ومؤهلين لممارسته داخل التنظيم.

أما بالنسبة للفئة الثالثة التي تتمثل في أعوان التنفيذ، فنلاحظ وبنسبة 60% أنهم يقيمون حالة الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي على أنه لا يوجد بالطريقة المفعلة، وبنسبة 40% يقيمون الاتصال التفاوضي على أنه مقبول، في حين لا يقيمونه على أنه فعال وإيجابي ويحتاج لأفراد مختصين ومؤهلين.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول يتضح أن فئة الإطارات أغلبيتها ترى أن الاتصال التفاوضي فعال وإيجابي داخل المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي، في حين أغلبية أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يرون أن الاتصال التفاوضي لا يوجد بالطريقة المفعلة داخل التنظيم ويكاد يكون ضعيف جدا، كون الاتصالات الرسمية المتمثلة في القوانين الواضحة والمحددة داخل المؤسسة هي التي تسيّر وتنظم العلاقات داخل محيط العمل، لدى يقترح مجتمع الدراسة من خلال تقييمهم للاتصال التفاوضي كنشاط حيوي ضرورة وجود أفراد فاعلين ومؤهلين لإدارة عملية التفاوض، وبدورهم يقومون بعمليات التكوين في مهارات التفاوض لكافة العمال داخل المؤسسة، وإتاحة فرصة للعمال كافة للتفاوض والمشاركة في اتخاذ القرارات السليمة، وبهذا

يتضح الدور الفعال للاتصال التفاوضي الذي يلعبه في تحسين علاقات الأفراد داخل التنظيم، كونه يعد الركيزة الأساسية لضمان استقرار المؤسسة من خلال قدرته في إدارة الأزمات وتسوية وحل الصراعات كونه يساهم في إذابة الجليد بين العمال، وتقريب وجهات النظر، وبهذا يدفع العمال لأداء عملهم على أكمل وجه مما يؤدي لتحقيق زيادة المردودية والإنتاجية.

5- النتائج بناء على تساؤلات الدراسة :

يمكننا توضيح نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

السؤال الفرعي الأول: هل مؤسسة سوناطراك -GLIK- تستخدم الحوار التفاوضي لاحتواء

الصراع التنظيمي؟

- الإدارة لا تهتم بشكل كبير بالحوار التفاوضي أثناء الاتصال بعمالها، مما يؤدي

لاستياء العمال من هذا الوضع كونهم بحاجة ماسة لاهتمام الإدارة بهم وتلبية احتياجاتهم

ومطالبهم.

- يتصل العمال بالإدارة بصفة قليلة، وهذا ما يؤكد على غلبة الاتصال الرسمي

على الاتصال غير الرسمي، وهناك من يؤكد ونسبة 22.22% أنه لا يوجد أبدا اتصال

بين الإدارة والعمال.

- العوامل المساعدة على الاتصال التفاوضي هي المعرفة والمعلومات وهذا راجع

لأهمية المعلومات أثناء التفاوض باعتبارها المحرك الأساسي لجلسات التفاوض بنسبة

46.87%، وكل من عامل الوقت، الهدف والقوة، وأطراف التفاوض كلها مكتملة لنجاح

عملية التفاوض.

- ترى عينة الدراسة أن الاتصال التفاوضي وسيلة يعتمدون عليها في حل خلافاتهم

من خلال الحوار والاتصال بالدرجة الأولى لتسوية النزاعات القائمة بين العمال داخل

التنظيم بنسبة 45.61%.

- تدرك عينة الدراسة أن الحوار التفاوضي أداة للاتفاق والتعاون حسب الأغلبية بنسبة 33.82%، كما يعد وسيلة لتبادل وجهات النظر والرد والدفاع عن المصالح.

- يلجأ عمال مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- للحوار التفاوضي بسبب الخلافات مع الرؤساء أو مع بعضهم البعض لضمان الاستقرار في البناء الاجتماعي، نتيجة للدور الذي يلعبه الحوار في حل الخلافات ومشاكل العمال لتنظيم علاقاتهم في محيط العمل.

- يهدف الحوار التفاوضي في المقام الأول للوصول إلى اتفاق يرضي كل الأطراف من أجل ضمان علاقات جيدة فيما بينهم والمحافظة على استقرار النظام الكلي للتنظيم بنسبة 42.85%.

السؤال الفرعي الثاني: ما هي استراتيجيات الاتصال التفاوضي التي يعتمد عليها مركب

الغاز الطبيعي المميع -GLIK- لتفادي الصراعات؟

- يلجأ عمال مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- للاتصال التفاوضي لعدة أسباب أهمها حل الصراعات وهذا لرغبة العمال في إقامة علاقات جيدة خالية من المشاكل لتحقيق الاستقرار والتوازن في محيط العمل، وتليها تحقيق الاتفاق مع المسؤولين حسب المعطيات الكمية للجدول (19).

- أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي هي إستراتيجية التعاون ويعتمد عليها بكثرة داخل مؤسسة -GL1K- لتحقيق روح التعاون بين العمال وتحقيق رضاهم عن علاقاتهم في العمل، لإحساسهم بالانتماء وعدم شعورهم بالاغتراب الوظيفي.
- العوامل المساعدة على تحديد الإستراتيجيات التفاوضية لإدارة الصراع تتمثل في البحث في أسباب الصراع كونها تجعلنا قادرين على تشخيص الموقف المتفاوض عليه.
- معيقات إستراتيجيات الاتصال التفاوضي حسب الأغلبية تتمثل في غياب ثقافة التفاوض والحوار بنسبة 40.90%، كون العمال يلجؤون في الغالب لتقديم الشكاوي وتصعيدها لقسم علاقات العمل دون الاعتماد على المفاوضات الودية القائمة على الليونة مع الأطراف المعنية.

السؤال الفرعي الثالث: ما هي انعكاسات الاتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي

داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-؟

- للاتصال التفاوضي آثار إيجابية ناجمة عن الدور الكبير الذي يلعبه في تحسين الاتصال داخل المؤسسة باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها التنظيم.
- يتفق أغلبية عينة الدراسة على أن نتيجة إدارة الصراعات بالتفاوض تكون تقليل الخلافات بين العمال بالدرجة الأولى، كما تساهم في رفع الأداء والمردودية.
- يرى أغلبية عينة الدراسة أن الاتصال التفاوضي يساهم في خلق روح التعاون بنسبة 95.55% وهذا ما يوضحه الجدولين (41-47)، كما يشجع على المناقشة

والحوار وإقامة علاقات جيدة بين أعضاء التنظيم، وهذا ما يجعل العامل يشعر بالانتماء كونه عضو فاعل داخل مؤسسته.

- تدرك عينة الدراسة أن الاتصال التفاوضي غير فعال داخل مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- بنسبة 37.77% وهذا بسبب نقص ثقافة التفاوض والحوار، واستعمال المنصب والسلطة للقضاء على احتجاجات العمال وهو داخل المؤسسة مقيد بين النقابة وإدارة المركب، ولتفعيله من الضروري تكوين أشخاص مؤهلين وملمين بمهارات التفاوض.

6- النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من تفسير وتحليل المعطيات الميدانية توصلنا إلى نتيجة عامة للدراسة، وهي أن لـلا اتصال التفاوضي دور كبير في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية (مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK-)، لكنه حالياً غير مفعّل بالطريقة اللازمة ولا يرتقي للمكانة المطلوبة وهذا بسبب نقص مهارات وفنون التفاوض الفعال لدى أفراد التنظيم.

- ✓ نقص كفاءة القائمين على مصلحة علاقات العمل و الاتصال في تسوية و معالجة نزاعات العمال، في حين نجد أن نقابات العمال هي التي تلعب الدور الإيجابي في احتواء مشاكل العمال و تحقيق مطالبهم .
- ✓ توقف النشاطات الاتصالية التي كانت تقوم بها مصلحة علاقات العمل مثل توزيع استمارة سبر آراء للعمال بشكل دوري لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول قضايا تخصهم و تخص المؤسسة بصفة عامة .
- ✓ يركز مركب الغاز الطبيعي المميع _ GLIK _ على إستراتيجية التعاون أكثر من باقي الاستراتيجيات الأخرى كإستراتيجية الصراع و إستراتيجية إنهاءك الطرف الآخر .
- ✓ يلجأ مركب الغاز الطبيعي المميع _ GLIK _ إلى مفتشية العمل و من ثم إلى القضاء كآخر حل لتسوية الصراعات .

7- الاقتراحات :

في إطار هذه الدراسة ومن خلال الجانب النظري والنتائج التطبيقية المتوصل إليها والتي مكنتنا من معرفة خصوصيات مركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- بمؤسسة سوناطراك، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إتاحة الفرصة للعمال داخل المؤسسة للحوار التفاوضي كونه يساعدهم على المطالبة بحقوقهم وتحقيق رضاهم وشعورهم بالانتماء للتنظيم.
- الاهتمام بالاتصال التفاوضي كوسيلة متحضرة داخل المؤسسات لتسوية الصراعات والنزاعات القائمة بين الأفراد، وبما أنه يساعد الرؤساء في المناصب العليا لخلق روح التعاون مع العمال في بقية المستويات، وهذا ما يشجع على العمل بروح الفريق.
- ضرورة العمل بإستراتيجيات التعاون كتوسيع مجالات التعاون وتطوير التعاون الحالي، وتقادي إستراتيجيات الصراع كالانهماك والسيطرة على الطرف الآخر.
- العمل على تشكيل فريق للمفاوضات، داخل المؤسسة للتفاوض في الأوقات الحرجة والمطالبة بحقوق العمال واحتياجاتهم.
- تفعيل عملية الاتصال التفاوضي من خلال تدريب وتكوين العمال على مهارات التفاوض وفنون الحوار وآدابه.

➤ وضع برنامج تنسيقي لمختلف المناسبات كعيد العمال أو اليوم العالمي للمحروقات وحتى عيد المرأة الهدف منه جمع العاملين وإتاحة الفرصة لهم للحوار والتفاوض مع الجهات المسؤولة وتقريب وجهات النظر فيما بينهم وإقامة علاقات مهنية اجتماعية جيدة.

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة:

وفي ختام دراستنا يتضح لنا من خلال الدراسة النظرية والنتائج التطبيقية أن الاتصال التفاوضي هو الركيزة الأساسية داخل المؤسسة الاقتصادية، كونه يلعب دورا كبيرا في إدارة الصراعات بين العمال التي لا تخلو منها أي مؤسسة، فمع هذه الظاهرة التي تعايش كافة المنظمات يستلزم إيجاد طرق اتصالية فعالة والسير على إستراتيجيات تحقق التعاون والتفاهم بين أعضاء التنظيم، مع العلم بأن نتائج الدراسة أوضحت بعدم اهتمام ممركب الغاز الطبيعي المميع -GLIK- بالاتصال التفاوضي كنوع أساسي من أنواع الاتصالات لما يحققه من فعالية للتنظيمات من خلال الطمأنينة التي يبثها في العمال، وشعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة وبأنهم أفراد فاعلين فيها، لذا وجب الاهتمام بالعملية الاتصالية التفاوضية كونها سر نجاح المؤسسات سواء في الدول المتقدمة، النامية وحتى المتخلفة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

1- الكتاب:

1. إبراهيم الشهواني، ثقافة التفاوض والحوار، الشركة القومية للطبع والتوزيع، 2010 .
2. إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، دار وائل للنشر، ط4، 2005 .
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997 .
5. أحمد عبد الرحمان بلالي، تعاقد وتفاوض، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، 1433هـ.
6. أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2008 .
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003 .
8. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 2006 .

9. إدريس ثابت عبد الرحمان، التفاوض (إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
10. أيمن قتلان، المهارات القيادية لإدارة المؤسسات النفطية، البرنامج التدريبي الهام.
11. باربار أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة.
12. بشير عباس العلق، علي محمد رابعية، الترويج والإعلام، أسس نظريات تطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن.
13. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
14. بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة (التفاوض للمدير القائد)، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2009 .
15. ثناء جميل، أهمية الاتصالات في التفاوض، برنامج مهارات التفاوض، مصر، 2000.
16. جابر يوسف محمد يوسف، ملخص كتاب مدخل لفن التفاوض، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2011.
17. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

18. جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات علمية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005 .
19. جيرارد نيرنبرج، ترجمة: حازم عبد الرحمان، حسن محمد وجيه، أسس التفاوض، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998 .
20. حسان خضر، التفاوض: مقدمة، المعهد العربي للتخطيط، 2005 .
21. حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1993 .
22. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994 .
23. حسين جلوب، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009.
24. حميد الطائي، بشير علاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
26. خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفكر، 2007 .
27. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

28. ربحي عبد القادر موسى الجدلي، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2010 .
29. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
30. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008 .
31. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
32. رضوان بلخري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
33. روبرت ماير، كيف تفوز في أي مفاوضات، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2010.
34. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011 .
35. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
36. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

37. سامح عبد المطلب عامر (وآخرون)، إدارة التفاوض، دار الفكر ناشرون وموزعون،
2011.
38. سامر جلدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
39. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، جدار للكتب
العالمي، الأردن، 2008 .
40. سلسلة الإدارة المثلى، إستراتيجيات التفاوض، مكتبة لبنان، بيروت، 2001 .
41. سلسلة الإدارة المثلى، إستراتيجيات التفاوض، مكتبة لبنان، لبنان، 2001 .
42. سليم بطرس جلدة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع،
عمان، 2011 .
43. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 7، مطبعة جامعة عين شمس
للنشر والتوزيع، 1987 .
44. السمرة زيادة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
45. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر
والتوزيع، عمان، 2009 .
46. صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر
والتوزيع، عمان، 2009 .

47. صالح هاشم صادق، المدخل في التخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998 .
48. صائب عريقات، الحياة مفاوضات، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008 .
49. صديق محمد عفيفي، جرمين خريف سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، ط 6، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، 2003 .
50. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003.
51. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005 .
52. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
53. طاشور عبد الحفيظ، تقنية التفاوض الدولي، جامعة التكوين المتواصل، 2002 .
54. عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي (مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
55. عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، مصر، 1993 .
56. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 .
57. عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007 .

58. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
59. عبد القادر الشخيلي، أخلاقيات الموارد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993 .
60. عبد الله جماعة، أحمد إبراهيم عبد الهادي، التفاوض أصول علمية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، 2009 .
61. عبد الله عمر الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996 .
62. عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006 .
63. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 .
64. علا رجب عبد الفتاح، التفاوض: تنمية المهارات-مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، مصر، 2006 .
65. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
66. علي عبد المعطي محمد الرياقوي، أساليب البحث العلمي، مكتبة الفلاح، الكويت.

67. غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008 .
68. غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، استباق مقاومة الإقناع، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2014 .
69. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008 .
70. فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 .
71. فاروق ناجي محمد، إستراتيجية الاتصال مع الآخر والإعلام السياسي، دار الفجر، الأردن، 2010 .
72. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
73. فريد راغب النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009 .
74. فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب وآخرون، مناهج البحث العلمي الإحصائي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007 .
75. فريد كورتل، إلهام بوغليضة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .

76. فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي والمفاهيم والمنهجيات، مؤسسة الثقافية الجامعية، 1999 .
77. ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
78. محمد إبراهيم المدهون، فن التفاوض (الطريق إلى نعم)، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، 2001 .
79. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
80. محمد أحمد الخيضري، إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلا في عالم اليوم، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010 .
81. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .
82. محمد الصيرفي، التفاوض، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .
83. محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 .
84. محمد جاسم فلحي الموسمي، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الأردن، 2002 .

85. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005 .
86. محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007 .
87. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
88. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
89. محمد عبده حافظ، المزيج الترويجي (البيع المباشر والدعاية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .
90. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009 .
91. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
92. محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2005 .
93. محمد منير حجاب، وسائل الاتصال (نشأتها وتطورها)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 .

94. محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة، العلاقات الصناعية (في الشركات والمؤسسات العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1966 .
95. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
96. محمود علي، محمد عوض الهزاية، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
97. محيي محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، ط 2، المكتب العربي الحديث، 2000 .
98. مركز المحروسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، دليل مهارات التفاوض في القضايا العمالية، مركز المحروسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، 2012 .
99. مريم بنت سالم المسروري، التفاوض، مركز التوجيه الوظيفي، 2004 .
100. مصطفى ماضي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2، 2006 .
101. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال (مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
102. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

103. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
104. المنظمة الدولية لأصحاب العمل، المفاوضة الجماعية الإستراتيجية، المنظمة الدولية لأصحاب العمل، بيروت، 2014 .
105. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، 2008 .
106. ناجح رشيد القادري، محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
107. ناجي معلا، التفاوض (الإستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي)، ط 2، الأردن، 2000 .
108. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
109. نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء، عمان، 2011 .
110. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
111. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .

112. ندا محمد، كيف تصبح مفاوضا فعالا، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006 .
113. نعيمة واكد، مبادئ في علم الاتصال، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 .
114. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .
115. وليام أوري، ترجمة: نيفين غراب، فن التفاوض (اختراق الحواجز في طريق التعاون)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994 .
116. يحي عيسى، لعلاوي عمر (وآخرون)، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011 .

2- قائمة المعاجم والقواميس:

1. إبراهيم بدر الشهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج1.
3. أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية، دار عالم للكتاب، بيروت.
4. بسام عبد الله، قاموس نوبل-عربي-عربي، دار الكتاب الجديد، 2011 .
5. جبران مسعود، الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط 3، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، لبنان، 2005 .
6. روجي بلعكي، قاموس عربي-إنجليزي، دار المعلم للملايين، 1994 .

7. عبد الناصر سليم حامد، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

8. القاموس العربي الشامل، دار الرتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997 .

9. محمد السعيد، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2000 .

10. محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .

11. نشوان بن سعيد الحميري اليمني، معجم شمس العلوم ودواء كلام العرب من الكلوم، دار الفكر المعاصر، بيروت، 1999 .

3- قائمة المقالات والدوريات:

1. أحمد فخر، التفاوض، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 07، 2005.

2. أكرم حجازي، الموجز في النظرية الاجتماعية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، 2005 .

3. أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008 .

4. بوغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005 .

5. غيث الربيعي، إستراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العراق، العدد 38-39.

4- المحاضرات:

1. حسين أبو شنب، فن التفاوض، محاضرات منشورة، جامعة فلسطين، 2011 .
2. عباس الأمين، شيخ محمد، تعريف ومفهوم تطور التفاوض، محاضرة منشورة، المعهد العالي لعلوم الزكاة، أمانة التدريب والتعليم المستمر، 2009 .

5- المذكرات والرسائل الجامعية:

1. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 .
2. خالد بن عبد العزيز السويلم، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 .
3. عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .
4. فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2009 .
5. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

6. محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2007 .

7. مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .

8. ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .

9. يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية للمملكة المتحدة البريطانية، 2011.

10. يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية للمملكة المتحدة البريطانية، 2011 .

6- المقابلات:

1. مقابلة مع السيد بوريس عبد الحميد، رئيس مصلحة الأجور، مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-، سوناطراك لولاية سكيكدة، 2016 .

2. مقابلة مع السيد عبد الحكيم ببيرق، رئيس قسم الإنتاج، مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-، سوناطراك لولاية سكيكدة، 2016 .

3. مقابلة مع السيدة أمال، مكلفة بالاتصال في قسم علاقات العمل، مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-، سوناتراك لولاية سكيكدة، 2016 .

4. مقابلة مع السيدة بوزليفة يزلي صبرينة، المكلفة بالاتصال في قسم علاقات العمل،

مركب الغاز الطبيعي المميع -GL1K-، سوناتراك لولاية سكيكدة، 2016 .

5. مقابلة مع السيدة قلاق جنات، رئيسة قسم علاقات العمل، مركب الغاز الطبيعي المميع

-GL1K-، سوناتراك لولاية سكيكدة، 2016 .

II- قائمة المراجع الأجنبية:

1- LES LIVRES (BOOKS) :

1. Ahmed Fahmy Galal, Negotiation skills, Cairo university, Cairo, 2005.
2. Leigh L. thompson, Jiunwen wang, Brian C.Gunia : Negotiation, Annual Revies, 2010.
3. Michael R. cerrel, Christina Heavrin, the everyday negotiator (50 partical tactics for work and life), Northern Kentucky University.
4. Richard chang , Expanding personal influence and negotiation skills (understand which strategies to use when), Richard chand assocaiates, United states of America, 2001.

5. Steven Smutko , Negotiation and collaborative problem solving (wake county strom water ordiance committee), natural resources leadership institute, Nc state university, 2005.
6. Tanya Alfredson, Azeta cungu, Negotiation theory and practice, Fao Policy Learning programme, 2008.
7. Thomas A.kochan, Anil verma, Negotiation in organization (Blending Industrial relations and organizational behavior approches), Alfred p. Salon school of management, combridge, 1983.

2- LES ARTICLES (ARTICLS):

- 1- Adina Certan : Negotiation processes within inter-organizational alliances, Revista information Economica, n03, 2008.
- 2 - Branda Goodman: the art of negotiation, Psychology to day 40, n1, 2007.
- 3 - Carsten K.W de dreu, VAN Vianen Annelies E.M, managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, journal of of organizational behavior, n22, Netherlands, 2001.

4 – Khan Mohamed Asalam, Hazam Afzal, Kashif ur rehman, impact Lonflict on employee,s performance of financial institutions, European Journal of scientific Research, number 04, Eurojournals Publishing, 2009.

5 – McNeal Hall: Salary Nigotiation, University of minnesta, 2011.

6– William B.swann, Russell E.Johnson, Jennifer K.Bosson, Indentity negotiation at work, Research in organization behavior Elsevier, 2009.

3– LES ETUDES: (Stadies) :

1– GALIZIA Jean Luc, la gestion des conflits dans l,entreprise, mémoire pour le diplôme supérieur, université d,Aix marseille 3, Marseille, 2001.

4– DICTIONNAIRE (DICTIONNERY) :

1 – Dictionnaire Hachette , Paris , edition ,hachette , 1980 .

2 – Le petite Larousse illustré, larousse, Paris, 2001.

الملاحق

أسئلة المقابلة:

- ما هي المهام المكلفة لقسم الاتصال و علاقات العمل؟
- هل يقوم قسم الاتصال و علاقات العمل بالتدخل في تسوية الصراعات داخل التنظيم؟
- ما هي أهم الأساليب الاتصالية المعتمد عليها أثناء التواصل مع العمال لحل مشاكلهم؟
- ما هي أهم إستراتيجيات الاتصال التفاوضي المعتمدة من قبل قسم علاقات العمل و الاتصال بصفة خاصة و المسؤولين و أعضاء التنظيم بصفة عامة ؟
- كيف يكون العامل مفاوضا ناجحا للمطالبة بحقوقه و حصوله عليها بطريقة تجعله في غنى عن اللجوء لمفتشية العمل ؟
- ما هي العوامل المؤدية لنشوب الصراعات داخل مؤسستكم ؟
- ماهي أهم معوقات الاتصال التفاوضي الذي يؤدي بدوره لإدارة الصراع التنظيمي داخل مركب الغاز الطبيعي المميع _ GL1K _ ؟

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 – سكيكدة –

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

إستمارة بحث حول :

دور الإتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمركب الغاز الطبيعي المميع - GL1K -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

بن زروق جمال

و إشراف الأستاذ:

سعيود عبد الغاني

إعداد الطالبة :

بقور نضيرة

ملاحظة :

إن معلومات هذه الإستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية , الرجاء وضع علامة (x) في الخانة الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية : 2016/2015

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- المستوى الدراسي : متوسط ثانوي جامعي
- 3- الوظيفة : عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 4- الأقدمية في العمل : 5 سنوات وأقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 إلى 16 سنة من 17 سنة إلى 22 سنة
23 سنة و أكثر

المحور الثاني : توظيف الحوار التفاوضي داخل مؤسسة سونطراك

- 5- ما هو الحوار التفاوضي في رأيك ؟
- تقديم أفكار للقضاء على الأخطاء
- تبادل المعلومات و الآراء مع الآخرين
- نوع خاص من المفاوضات
- النقاش الدال على الإتفاق
- أخرى تذكر
- 6- هل تعتمد الإدارة عند الإتصال بعمالها على التفاوض والحوار ؟
- كثيرا قليلا أبدا
- 7- هل تتصل بالإدارة ؟
- كثيرا قليلا أبدا
- 8- هل تتيح المؤسسة لعمالها فرصة الحوار التفاوضي بنسبة :
- كثيرا قليلة أبدا
- 9- ما هي العوامل المساعدة على التفاوض ؟

- المعرفة و المعلومات - الهدف والقوة
- عامل الوقت - أطراف التفاوض
أخرى تذكر

10- أثناء حدوث خلافات بين العمال , هل تعتمد في حلها على :

- الحوار والإتصال - المساومة -التسوية
- الوساطة أخرى تذكر

11- هل تعتبر الحوار أداة ل :

- تبادل وجهات النظر - الرد والدفاع عن المصالح
- تحديد مهام ووظائف كل طرف - الإتفاق والتعاون
أخرى تذكر

12- تلجأ للحوار التفاوضي في حالة :

- خلافات مع الرئيس أو العمال - إحتجاجات
- الأجر - إضرابات
- زيادة ساعات العمل - منصب جديد
أخرى تذكر

13- في رأيك الحوار التفاوضي يهدف ل :

- إستيعاب الآخرين
- الوصول لإتفاق يرضي كل الأطراف
- تنظيم علاقات العمل
- تحقيق التشاركية في إتخاذ القرار
أخرى تذكر

المحور الثالث : إستراتيجيات الإتصال التفاوضي لتفادي الصراع التنظيمي

14- لماذا اللجوء للإتصال التفاوضي ؟

- حل الصراعات - تحقيق الإتفاق مع المسؤولين
- إدارة الأزمات - عقد إتفاقيات

أخرى تذكر.....

15- من هي الجهة المسؤولة عن الإتصال التفاوضي ؟

- المسؤولين - مستشار خاص
- نقابات العمال - خلية الإتصال
- العمال كافة

أخرى تذكر.....

16- ما هي الصفات والمهارات اللازمة للمفاوض الناجح في رأيك ؟

- الثقة والذكاء - مهارة الإنصات
- التحدث والإقناع - إجابة لغة الجسد
- المنطق والموضوعية - الإلتزان العاطفي

أخرى تذكر.....

17- في رأيك , من بين الإستراتيجيات التالية , ما هي الإستراتيجية الأكثر إستخداما في

مؤسستكم ؟

- إستراتيجية التعاون - إستراتيجية الصراع
- توسيع مجالات التعاون - الإنهاك (إتعب الطرف الآخر)
- تطوير التعاون الحالي - السيطرة على الطرف الآخر

أخرى تذكر.....

18- يتم تحديد الإستراتيجية التفاوضية المناسبة لإدارة الصراع من خلال :

- تشخيص الصراع القائم - معرفة قدرة أطراف الصراع على التفاوض
- معرفة العلاقة بين أطراف الصراع - البحث في أسباب الصراع

أخرى تذكر.....

19- في رأيك أسباب الصراع داخل مؤسستك تعود إلى :

- سوء الفهم - إختلاف الأهداف
- الإتصالات السيئة - تداخل المهام و الوظائف

أخرى تذكر

20- في رأيك ما هي الركيزة الأساسية للإتصال التفاوضي الناجح ؟

- الإستعداد الجيد - عدم التسرع في إتخاذ القرار
- الثبات والهدوء - القدرة على الإقناع

21- ماهي الأمور التي تعرقل نجاح إستراتيجيات الإتصال التفاوضي داخل مؤسستك ؟

- غياب ثقافة التفاوض و الحوار
- غلبة الإتصال الرسمي على الإتصال غير الرسمي
- عدم إمتلاك مهارات التفاوض - التمسك بالمنصب

أخرى تذكر

المحور الرابع : إنعكاسات الإتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي .

22- هل تعتقد أن حل الصراع بالتفاوض له آثار إيجابية ؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم , هل يؤدي إلى :

- رفع الأداء - التحفيز
- تعميق الفهم بين الأطراف المختلفة - تحسين الإتصال

أخرى تذكر

23- العلاقة التي تربطك برئيسك :

- جيدة مقبولة سيئة

24- هل التفاوض يؤدي لخلق روح التعاون بين العمال ؟

- نعم لا

25- القدرة على إدارة الصراعات بالتفاوض في العمل , تؤدي إلى :

-رفع الأداء - توطيد العلاقات

- رفع المردودية - تقليل الخلافات

.....أخرى تذكر.....

26- هل ستشعر بالإحباط عند عدم مشاركتك في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟

-كثيرا جدا - كثيرا - لا أدري

- قليلا - قليلا جدا

27- هل يشجع الإتصال التفاوضي العمال على :

-التعاون بين بعضهم البعض

- إقامة علاقات جيدة

- المشاركة والحوار

- مواجهة المسؤولين

.....أخرى تذكر.....

28- كيف تقيم دور الإتصال التفاوضي في إدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....