



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
الموضوع:

دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف:
هباش سامي

إعداد الطالب (ة):
حراش دراجي
معماش علاء

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة		
الرئيس	نويجي	فاطمة الزهراء
المشرف	هباش	سامي
المناقش	واسع	حمزة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
الموضوع:

دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف:
هباش سامي

إعداد الطالب (ة):
حراش دراجي
معماش علاء

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة		
الرئيس	نويجي	فاطمة الزهراء
المشرف	هباش	سامي
المناقش	واسع	حمزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم نحن الطالبين بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف هباش سامي على ما بذله من جهد وما قدمه لنا من توجيهات ونصائح علمية كانت الضوء الذي أنار لنا طريق البحث، فله منا كل التقدير والامتنان.

كما نوجه شكرنا العميق إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 1 على ما تلقيناه منهم من معارف وخبرات خلال مشوارنا الدراسي، والتي كانت أساسا لبناء هذا العمل الأكاديمي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

وختاماً، نخص بالشكر والدعاء عائلاتنا الكريمة، التي وفرت لنا كل سبل الدعم النفسي والمعنوي طيلة فترة دراستنا، فجزاهم الله عنا كل خير.

نسأل الله أن يوفقنا ويجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

الإهداء

إلى من كانا لي ضوء الحياة، ومصدر القوة والإلهام...

إلى من علّمني الصبر، وزرعا في نفسي حب التفوق والاجتهاد...

إلى والديّ العزيزين، أهدي هذا العمل المتواضع، عرفاناً بجميل عطائكما، ودعائكما الصادق، وتقديرًا لكل لحظة دعم ومؤازرة في طريقي العلمي.

وإلى أصدقائي الأوفياء، الذين رافقوني في درب الدراسة، وتقاسموا معي لحظات التعب والنجاح،

لكم كل الشكر على دعمكم، ومواقفكم التي ستبقى محفورة في الذاكرة.

أهدي هذا العمل إليكم جميعاً... فأنتم شركاء هذا الإنجاز.

--

الإهداء

إلى من غمرتني بحنائها، واحتضنتني بدعواتها،
إلى أمي الحبيبة، من كانت لي سنداً في كل حين،
أطال الله في عمرك، وجزاك عني خير الجزاء...
هذا العمل ثمرة تعبك قبل أن يكون ثمرة جهدي.

وإلى أبي الغالي، من كان القدوة والداعم،
من علمني أن لا مستحيل مع العزيمة،
وإن لم أكن قادراً على منحه من الشئ الوفير،
فسوف يبقى في القلب ملكاً متوجاً وأعلى رفيقاً،
حفظك الله ورعاك، وأبقاك فخراً أعتز به.....

وإلى أصدقائي الأوفياء، الذين كانوا لي العون والرفقة الصادقة،
لكم مني كل الشكر والامتنان، على كل لحظة صدق ومشاركة.....

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من كان له أثر في مسيرتي،
فبكم أستمد القوة، وبكم أفتخر.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
--	الشكر
--	الإهداء
--	فهرس المحتويات
--	فهرس الجداول
--	فهرس الاشكال
--	فهرس الملاحق
--	أولا الإطار العام للدراسة
أ	تمهيد
أ	1. مشكلة الدراسة
أ	2. فرضيات الدراسة
ب	3. غاية وأهداف الدراسة
ب	4. أهمية الدراسة
ب	1.4 الأهمية العلمية
ج	2.4 الأهمية العملية
ج	5. حدود الدراسة
د	6. صعوبات الدراسة
د	7. نموذج الدراسة
هـ	8. التعريفات الإجرائية
--	ثانيا أدبيات الدراسة
2	1. الاطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي
2	1. مفهوم الصراع التنظيمي
2	1.1 تعريف الصراع
2	2.1 تعريف الصراع التنظيمي
3	3.1 خصائص الصراع التنظيمي
3	4.1 أهمية الصراع التنظيمي
4	5.1 أسباب الصراع التنظيمي
4	6.1 أنواع الصراع التنظيمي

فهرس المحتويات

4	1.6.1 الصراع داخل الفرد "الذاتي"
5	2.6.1 الصراع بين افراد الجماعة
5	3.6.1 الصراع بين جماعات المنظمة
5	4.6.1 صراعات المنظمات
6	2. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
6	1.2 تعريف إدارة الصراع التنظيمي
7	2.2 أهمية إدارة الصراع التنظيمي
7	3.2 وظائف إدارة الصراع التنظيمي
7	1.3.2 تخطيط الصراع التنظيمي
8	2.3.2 تنظيم الصراع التنظيمي
8	3.3.2 توجيه الصراع التنظيمي
9	4.3.2 رقابة الصراع التنظيمي
9	3. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
10	1.3 استراتيجية التجنب أو الانسحاب
10	2.3 إستراتيجية التهدئة
11	3.3 إستراتيجية التفاوض
11	4.3 إستراتيجية التحكم
12	II الاطار المفاهيمي للتفاوض
12	1. مفهوم التفاوض
12	1.1 تعريف التفاوض
12	2.1 خصائص التفاوض
13	3.1 أهمية التفاوض
14	2. مهارات التفاوض
14	1.2 مهارات إدارية
15	2.2 مهارات شخصية
16	3.2 مهارات فنية وتقنية
17	III الدراسات السابقة
21	IV الفجوة البحثية
--	ثالثا الطريقة والإجراءات

فهرس المحتويات

24	تمهيد
24	1. تعريف المنظمة
24	1.1 نشأة المنظمة
25	2.1 الهيكل التنظيمي
25	3.1 تعريف كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
26	4.1 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
26	2. منهجية الدراسة
26	1.2 المنهج المستخدم في الدراسة
27	3. مصادر جمع المعلومات
27	4. مجتمع وعينة الدراسة
27	1.4 مجتمع الدراسة
27	2.4 عينة الدراسة
27	1.2.4 أنواع العينات
28	3.4 العينة المستخدمة في الدراسة
28	5. أداة الدراسة
29	6. خطوات الدراسة الميدانية
30	7. ثبات الدراسة
30	1.7 صدق أداة الدراسة
--	رابعا نتائج الدراسة
36	تمهيد
36	1. وصف متغيرات الدراسة
36	1.1 وصف عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الأول
36	1.1.1 وصف عينة الدراسة حسب الجنس
37	2.1.1 وصف عينة الدراسة حسب العمر
38	3.1.1 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
39	4.1.1 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
40	5.1.1 وصف عينة الدراسة حسب المهنة
41	2.1 وصف عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الثاني
42	3.1 تحليل إجابات عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الثالث
43	1.3.1 تحليل إجابات عينة الدراسة حسب بعد مهارات التفاوض الإدارية

فهرس المحتويات

44	2.3.1 تحليل إجابات عينة الدراسة حسب بعد مهارات التفاوض الشخصية
45	3.3.1 تحليل إجابات عينة الدراسة حسب بعد مهارات التفاوض الفنية والتقنية
46	2. اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
49	1.2 اختبار فرضيات الدراسة
49	1.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى H 1.1
49	2.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1.2
50	3.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1.3
51	4.1.2 اختبار الفرضية الرئيسية H1
--	مناقشة النتائج والاقتراحات
55	تمهيد
55	أولا نتائج الدراسة النظرية
55	ثانيا نتائج الدراسة الميدانية
57	ثالثا المقترحات
58	رابعا افاق الدراسة
--	قائمة المراجع
60	أولا المراجع باللغة العربية
61	ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	درجات الموافقة لسلم (ليكرت الخماسي)	29
(2-3)	طريقة تحديد مستوى الموافقة	29
(3-3)	معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha de Cronbach)	30
(4-3)	الصدق البنائي لأداة الدراسة	31
(5-3)	الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الصراع التنظيمي	31
(6-3)	الاتساق الداخلي لمتغير مهارات التفاوض	32
(1-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	36
(2-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	37
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	39
(5-4)	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	40
(6-4)	المؤشرات الإحصائية لمحور إدارة الصراع التنظيمي	41
(7-4)	المؤشرات الإحصائية لبعء مهارات التفاوض الإدارية	43
(8-4)	المؤشرات الإحصائية لبعء مهارات التفاوض الشخصية	44
(9-4)	المؤشرات الإحصائية لبعء مهارات التفاوض الفنية والتقنية	45
(10-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	47
(11-4)	قيم معاملات تضخم التباين والتباين المسموح	48
(12-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى H1.1	49
(13-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية H1.2	50
(14-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة H1.3	51
(15-4)	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	51

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(1-1)
25	الهيكل التنظيمي للجامعة	(1-3)
26	الهيكل التنظيمي للكلية	(2-3)
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-4)
38	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(2-4)
39	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-4)
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(4-4)
41	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	(5-4)
48	التوزيع الطبيعي	(6-4)
52	انتشار إجابات العينة على الفرضية الرئيسية	(7-4)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	استبيان الدراسة	رقم (01)
67	قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان	رقم (02)
68	مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.22	رقم (03)

أولاً:

الإطار العام للدراسة

أولا الإطار العام للدراسة

تمهيد:

تعتبر المنظمات بمختلف أنواعها اليوم ساحة حيوية تتقاطع فيها المصالح وتتباين فيها الآراء، وهو ما يجعل من ظاهرة الصراع التنظيمي أمرا شبه حتمي داخل بيئة العمل. فنتيجة لتعدد المهام وتنوع الشخصيات واختلاف الخلفيات، تظهر العديد من الخلافات التي إن لم تحسن إدارتها، فقد تؤثر سلبا على جو العمل العام، وعلى علاقات الأفراد، بل وحتى على تحقيق أهداف المنظمة.

في المقابل، فإن وجود الصراعات لا يعني بالضرورة وجود خلل، بل قد يكون أحيانا مؤشرا على تفاعل صحي داخل التنظيم، بشرط أن يتم التعامل معها بشكل صحيح. وهنا تبرز أهمية التفاوض كوسيلة حضارية وفعالة لتسوية الخلافات وتجاوز التوترات. فالتفاوض لا يقتصر فقط على الوصول إلى حل وسط، بل يشمل أيضا مهارات التواصل، والقدرة على الإقناع، واحترام الطرف الآخر.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1. وتهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن لمهارات التفاوض سواء كانت إدارية أو شخصية أو فنية وتقنية أن تساهم في تقليل حدة الصراعات وتحسين العلاقات المهنية داخل المنظمة.

وقد تم بناء هذه الدراسة على إشكالية واضحة وتساؤلات فرعية، معتمدة على أدوات بحث علمية وتحليل ميداني من أجل الوصول إلى نتائج واقعية يمكن أن يستفيد منها كل من يهتم بتحسين بيئة العمل، وخاصة في منظمات التعليم العالي.

1. مشكلة الدراسة

في إطار السياق المشار اليه سلفا ، تدور الإشكالية الرئيسية لهذا البحث حول دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي .في ظل التحديات المتزايدة في بيئات العمل وتعارض المصالح مع اختلاف وجهات النظر بين الافراد و فرق العمل قد تؤدي الي نشوب صراعات تنظيمية تؤثر سلبا على الأداء العام داخل المنظمة و تدهور العلاقات المهنية و الروح المعنوية في هذا السياق تسعى هذه الدراسة لاكتشاف كيفية استخدام مهارات التفاوض كأداة لإدارة هذه الصراعات بفعالية ، و ما اذا كانت هذه المهارات تسهم في تحسين العلاقات التنظيمية و تعزيز الأداء داخل المنظمة .

وسعيا لتأكيد هذه الأهمية وبناء على ما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما هو دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سطيف وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

هذا التساؤل يقودنا الى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما دور مهارات التفاوض الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

السؤال الثاني: ما دور مهارات التفاوض الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

أولا الإطار العام للدراسة

السؤال الثالث: ما دور مهارات التفاوض الفنية والتقنية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تؤثر مهارات التفاوض الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الثانية: تؤثر مهارات التفاوض الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الثالثة: تؤثر مهارات التفاوض الفنية والتقنية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الرئيسية: تؤثر مهارات التفاوض على إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

3. غاية وأهداف الدراسة:

بغية تحقيق الغاية من دراستنا والمتمثلة في تبين دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعات، تمت صياغة الأهداف التالية:

- يهدف هذا البحث بصفة عامة الى دراسة دور مهارات تفاوض لدى موظفي كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير على إدارة الصراع التنظيمي
- فهم تأثير مهارات التفاوض المتمثلة في المهارات الإدارية والشخصية والفنية والتقنية على إدارة الصراع التنظيمي في كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة. أي نهدف الى معرفة أي من هذه المهارات تؤثر بشكل أكبر داخل المنظمة.
- التعريف بظاهرة التفاوض كأحد المداخل المساهمة في حل ظاهرة الصراع التنظيمي، والعمل على التأكيد على أهمية اعتماد مهارات التفاوضية القائمة على التعاون للوصول الى حل للخلافات القائمة.
- محاولة لفت انتباه المسؤولين والمشرفين إلى أن الصراعات أمر حتمي بأي منظمة، وتغيير النظرة نحوه إلى النظرة الإيجابية وأنه يمكن التعامل معه باعتماد مهارات التفاوض الإدارية والشخصية والفنية والتقنية التي يتم من خلالها طرح نقاط الخلاف وتوحيد وجهات النظر المتعارضة.

4. أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهميتها من الناحيتين العلمية والعملية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1.4. الأهمية العلمية:

يمكن توضيح الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

أولا الإطار العام للدراسة

- تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية لهذا النوع من الدراسات، يبرز من خلالها مساهمة التفاوض في حل العديد من القضايا والوصول إلى حلول للمسائل العالقة، كما له أهمية في حل الصراعات داخل المنظمات.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات حول إدارة الصراع التنظيمي واستعمالاته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعد الدراسات حول هذه المواضيع في قطاع التعليم العالي محدودة مقارنة بتلك المتوفرة في القطاعات الأخرى، لذا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى ملء هذه الفجوات ولا سيما تلك المتعلقة بالبحوث العربية والجزائرية.
- يستمد هذا البحث أهميته كونه يربط بين موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي من خلال تبيان أثر المتغير الأول على الثاني.

2.4. الأهمية العملية:

- العمل على لفت انتباه المسؤولين والمشرفين بقطاع التعليم العالي حول ما يتعلق بالصراع التنظيمي من نتائج وآثار الصراعات والأسباب المؤدية إليها.
- تنبع أهمية الدراسة فيما تقدمه من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمنظمات، فيما يخص مهارة التفاوض المناسبة للتعامل مع الصراعات التنظيمية بالمنظمة.
- يمكن لمسيرى المنظمات الناشطة في قطاع التعليم العالي استخدام نتائج هذه الدراسة لتحسين وتطوير مهارات التفاوض الخاصة بالموظفين. مما يتيح لهم الوصول إلى نتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها.

5. حدود الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث وتحقيق مبتغانا من هذه الدراسة، جاءت هذه الدراسة ضمن محددات فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين المتغير المستقل "مهارات التفاوض" حيث أن متغير التفاوض يشمل العديد من الجوانب وركزنا في دراستنا على مهارات التفاوض، أما المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" فقد شملته بصفة عامة.
- حدود الزمانية: اقتصرت على الفترة الزمنية الممتدة بين شهر أفريل وماي من سنة 2025.
- حدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة فرحات عباس سطيف 1 وبالتحديد كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أولا الإطار العام للدراسة

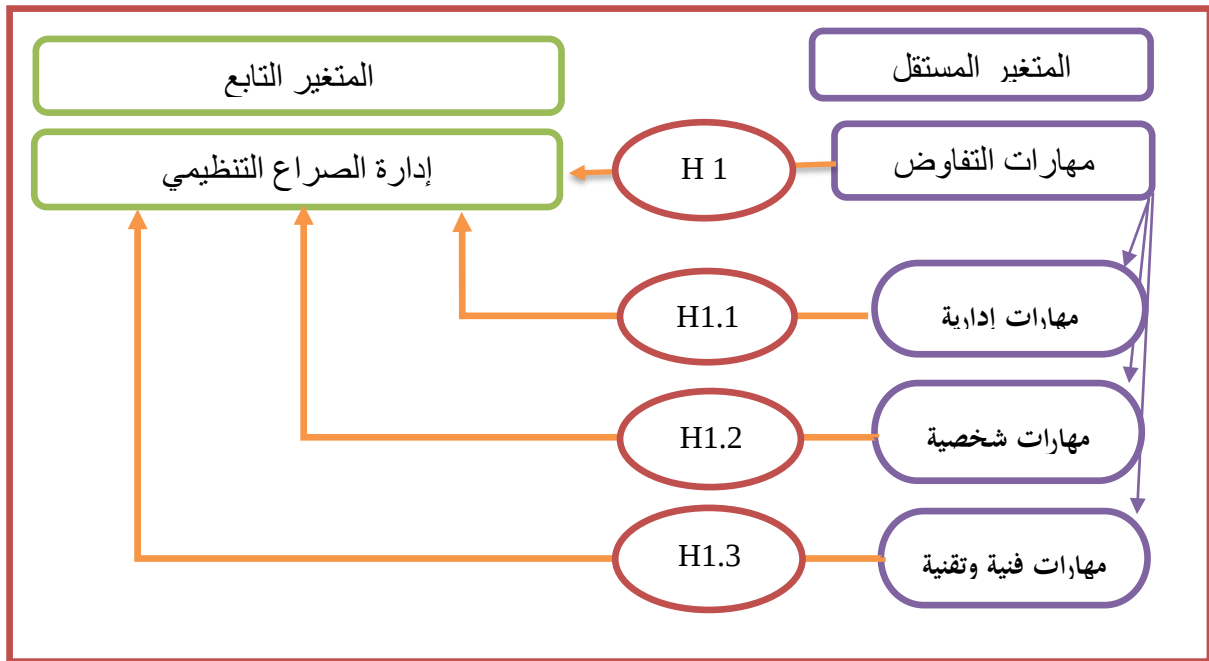
6. صعوبات الدراسة

- بطبيعة الحال لا يخلو أي بحث علمي بدون أن يواجه صعوبات وعراقيل تحد من إتمامه على أكمل وجه، ودراستنا هي الأخرى لم تسلم من بعض الحواجز التي نذكر من بينها:
- من بين أكثر الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا البحث، قلة في الدراسات السابقة التي تربط بشكل مباشر بين متغير مهارات التفاوض ومتغير إدارة الصراع التنظيمي.
 - تحفظ بعض المستجوبين حيث أبدى بعض الموظفين أو الإداريين تحفظا في تقديم معلومات دقيقة، مما استدعى تحليل البيانات بحذر كبير.
 - تشعب موضوع التفاوض والصراع التنظيمي وكثرة المصطلحات المتعلقة بهما، ما تطلب جهدا كبيرا في ضبط المصطلحات وتعريفها بدقة.

7. نموذج الدراسة

يمثل الشكل رقم (1-1) النموذج الافتراضي للدراسة، الذي تم اقتراحه بالاعتماد على إشكالية وفرضيات الدراسة، والتحليل النظري للمتغيرات المتمثلة في مهارات التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي.

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

أولا الإطار العام للدراسة

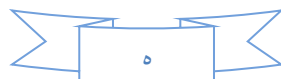
8.التعريفات الإجرائية:

- التعريف الاجرائي لمهارات التفاوض:

يقصد بمهارات التفاوض المستوى الذي يدرك به أفراد العينة امتلاكهم لمجموعة من القدرات والسلوكيات التي تمكنهم من التعامل مع المواقف التفاوضية داخل بيئة العمل بطريقة فعالة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، تضمنها المحور الثالث من الاستبيان.

- التعريف الاجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي، الدرجة التي يدرك بها أفراد العينة مدى تعامل المؤسسة مع الخلافات والصراعات الداخلية، من خلال مجموعة من المواقف والسلوكيات المرتبطة بتشخيص أسباب الصراع، أساليب التعامل معه، المشاركة في حله، ودور القيادة في احتوائه.



ثانياً:

أدبيات

الدراسة

ثانيا أدبيات الدراسة

I. الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي:

يواجه الأفراد في المنظمات حالة دائمة من الصراع، سواء كان هذا الصراع داخل المنظمة أو خارجها، وينتج هذا الصراع نتيجة التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وهو ما سنحاول تسليط الضوء عليه وتوضيحه من خلال الطرح التالي.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

1.1 تعريف الصراع:

الصراع لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع يعني النزاع والخصام والخلاف والشقاق، وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict وهي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، إذن فالصراع اشتقاقاً يعني التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (لاركو و بن جيمة، 2018، صفحة 148)

يعرف حسب سيكيو اصطلاحاً على أنه "نتيجة تعارض في أفكار أو المصالح خلال تواجدهم في بيئة عمل واحدة". (ساحل، 2023، صفحة 58)

من خلال التعريف الأول والثاني الصراع يلاحظ أنهما يشتركان في نقطة واحدة ألا وهي التصادم.

2.1 تعريف الصراع التنظيمي:

تعددت وتنوعت التعاريف التي خص بها الباحثون هذا المصطلح، وفيما يلي نذكر مجموعة من التعاريف لظاهرة الصراع التنظيمي:

تعريف بولدينج " الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (هبة، 2018، صفحة 215)

عرف أيضاً بأنه "حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم.... ويتم التعبير عنها في شكل شكاوى تمرد، عزلة عدم التعاون، تهديد بترك العمل تقصير في أداء الواجبات، خلاف مع الزملاء". (ساحل، 2023، صفحة 59)

الصراع التنظيمي هو الخلاف الذي يحدث عندما تكون أهداف أو مصالح أو قيم الأفراد أو المجموعات المختلفة غير متوافقة مع أهداف أو مصالح أو قيم الأفراد أو المجموعات التي تعيق أو تحبط بعضها البعض في محاولة لتحقيق أهدافها (sreih, 2022, p. 38)

في المحصل يمكن أن نقول إن الصراع التنظيمي هو تنافس ناتج عن تعارض المصالح أو الأهداف داخل المنظمة، مما يؤدي إلى توتر وسلوكيات تعبر عن عدم الرضا وتطرح على شكل شكاوى أو نزاعات

ثانيا أدبيات الدراسة

وخلافات التي تتسبب في إعاقة تحقيق أهداف المنظمة والذي قد يؤدي الي التوتر بين الأطراف واجبار بعضها البعض على حلول قد لا تكون رغبة فيها.

3.1 خصائص الصراع التنظيمي:

- هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن نذكر منها: (شلابي، 2019، صفحة 94)
- ينطوي الصراع التنظيمي 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 التنظيمي، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع التنظيمي وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات التنظيمية اللازمة.
- ينطوي الصراع التنظيمي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة رغبة فيها.
- يفرض الصراع التنظيمي أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

4.1 أهمية الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص، فإن الصراع التنظيمي بالغ الأهمية لتلك المنظمات حيث أنه بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع التنظيمي لتجنب الجمود والركود والملل والروتين وللحفاظ على نموها وفعاليتها، فالمنظمات بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء، وتظهر الحاجة لإثارته عندما تسود أوضاع تجعل الأداء باهتا والسلبية تتغلب على الإيجابية بين العاملين، ويصبح جل اهتمام العاملين تعطيل أهداف الآخرين وتظهر أهميته من خلال المزايا التالية: (شاين و صالح، 2019، صفحة 191)

- تشجيع العاملين والمديرين على التنافس بشكل الإيجابي يعزز الأداء ويخلق بيئة عمل محفزة وتعاونية؛
- اكتشاف اسباب الصراع بحيث يسهل معالجتها؛
- تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى الافراد؛
- زيادة العلاقات الأفقية وبين الوحدات الإدارية.

ثانياً أدبيات الدراسة

5.1 أسباب الصراع التنظيمي:

سنركز على أربعة أسباب للصراع التنظيمي نتيجة تكرارها عند أكبر عدد من الباحثين وهي:

(ميلود، 2020، صفحة 47)

- محدودية الموارد: عندما تتوافر الموارد، فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتسارع في الحصول عليها، وذلك لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، بينما عندما تكون الموارد محدودة، فإنه يحدث الصراع التنظيمي حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية.
- تعارض الأهداف: يعد تعارض الأهداف من أكثر الأسباب السلوكية المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي، ويزداد الأمر سوءاً عند تعارض المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للعاملين فيها.
- عدم وضوح الصلاحيات: يظهر الصراع التنظيمي بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما بتجاوزاً من الآخر على الصلاحيات الممنوحة له، كما يظهر الصراع التنظيمي أيضاً عندما يسعى العاملون للحصول على بعض الصلاحيات كأساس يؤدي لتحقيق المرونة وسرعة الانجاز للأعمال، ونجد الرؤساء يتشبثون بهذه الصلاحيات خوفاً من فقدانها أو لعدم الثقة في المرؤوسين.
- عدم وضوح المسؤوليات: قد يدخل طرف في الصراع التنظيمي مع أطراف أخرى بسبب تكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته مما يزيد العبء الملقى على عاتقه، ويدعو التقليديون إلى عدم إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر من صلاحياته، لأن ذلك يؤدي إلى العجز والاحباط عن تنفيذ الواجبات، كما لا يجوز إعطاء صلاحيات أكبر من المسؤوليات حتى لا يساء استخدام تلك الصلاحيات.

6.1 أنواع الصراع التنظيمي:

ينقسم الصراع التنظيمي حسب عدة معايير:

1.6.1. الصراع داخل الفرد "الذاتي":

تتولد الصراعات التنظيمية داخل الفرد نتيجة لمجموعة من العوائق الداخلية "العيوب البدنية مثل قبح المنظر، النسيان، العقلية الشرود، والخارجية المادية والاقتصادية والاجتماعية، والمستوى الإداري"، وينشأ الصراع التنظيمي نتيجة تنافس هدفين يسعى الشخص لتحقيق أحدهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد ويكون الفرد عاجزاً عن الاختيار بينهما، وقسم علماء هذا النوع من الصراع التنظيمية إلى:

(العميان، 2005، صفحة 367)

ثانياً أدبيات الدراسة

أ. صراع الأهداف: ويكون في الأهداف ذات المظاهر السلبية والايجابية في الوقت نفسه، ويتعين على الفرد اختيار هدف من بين هدفين أو أكثر ولهذا النوع عدة أشكال:

- صراع بين الأهداف الإيجابية: ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً.

- صراع بين هدفين متعارضين: أحدهما ايجابي والآخر سلبي فالإيجابي يكون بأخذه مصلحة لنا ويتعين علينا تحقيقه، وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.

- صراع بين الأهداف السلبية: يكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما.

ب. صراع الدور: ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة، أو كموظف أو رئيس أو في المجتمع أو مع الزملاء والاصدقاء أو مع الاهل والاقارب أو كعضو في جماعة دينية، أو سياسية أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض.

2.6.1. الصراع بين أفراد الجماعة:

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين إثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض، وأن قدراتنا في التعامل والاتصال تختلف يمكن إذا أن نقول إن الصراع التنظيمي بين أفراد الجماعة واختلاف البعض مع البعض الآخر هو أمر طبيعي وحتى داخل الجماعة. (سهام، 2017-2018، صفحة 67)

3.6.1. الصراع بين جماعات المنظمة:

هو الصراع التنظيمي (أحمد، 2018) الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات ويأخذ حسب المستوى شكلين:

أ. الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع التنظيمي بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

ب. الصراع الرأسي: يقع هذا النوع من الصراع التنظيمي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع التنظيمي بين مستوى الإدارة العليا والدنيا

4.6.1. صراعات المنظمات:

يظهر هذا الصراع التنظيمي بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل حجم الأسواق،

ثانيا أدبيات الدراسة

وهيكل العرض والطلب والأسعار.... وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة. (سهام، 2017-2018، صفحة 69)

2. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع التنظيمي أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع التنظيمي بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب. وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، فحل الصراع التنظيمي يتطلب التقليل من الصراع التنظيمي وإزالته، بينما إدارة الصراع التنظيمي تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم. (برطال، 2022، صفحة 779)

1.2. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراع يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها تتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الجماعات أو الإدارات بالمنظمة. (حامد ، برباوي، و سليمان ، 2019، صفحة 395)

ويقصد أيضا بإدارة الصراع التنظيمي "إدارة التحكم في الصراع التنظيمي وفي مساره وفي اتجاهاته، وهي ليست إدارة لخلق الصراعات حيث أن الإدارة قد تفتعل الصراع التنظيمي كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك ورفع كفاءة الأداء، وإدارة الصراع التنظيمي إذن هي أيضا التعامل مع الصراع وفق أساليب متنوعة من قبل المديرين، تكون هذه الأساليب وفق مفهومهم وخبراتهم وفكرهم "الإداري" (حنان، 2018-2019، صفحة 96)

عرف Robbins أن إدارة الصراع التنظيمي هي "الاستخدام تقنيات إيجاد الحلول والتحفيز لتحقيق المستوى المرغوب فيه من الصراع". (لبرق، 2019-2020، صفحة 55)

وفقا لما سبق نقول إن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية تهدف إلى التعامل مع الخلافات داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق التوازن بين الحد من الآثار السلبية للصراع والاستفادة من جوانبه الإيجابية. لا يعني ذلك القضاء التام على الصراع، بل فهم أسبابه وتشخيصه لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتحكم فيه وتوجيهه بما يخدم الأهداف التنظيمية. تشمل هذه العملية استخدام استراتيجيات مختلفة،

ثانياً أدبيات الدراسة

وفقاً لرؤية وخبرة المديرين، إما للحد من الصراع التنظيمي أو تحفيزه عند الحاجة لتحسين الأداء وتعزيز التفاعل داخل المؤسسة.

2.2. أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

وتبرز أهمية إدارة الصراعات التنظيمية كذلك في النقاط الآتية: (السعودي، 2015، صفحة 140)

- يثير الصراع الحماس والنشاط لدى الأفراد والبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال؛
- يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في إدارة الصراعات مستقبلاً؛
- تضمن إدارة الصراع بحثاً عن حل للمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية للمنظمة؛
- تتيح إدارة الصراع التنظيمي الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع، مما يساهم في تسهيل عمليات تغيير الوضع القائم لما هو أفضل؛
- تشجع إدارة الصراعات التنظيمية على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية؛
- تساعد إدارة الصراعات التنظيمية واكتساب المهارات لدى المدراء على تعزيز الأداء التنظيمي.

3.2. وظائف إدارة الصراع التنظيمي:

تتكون إدارة الصراع التنظيمي من عدة عمليات متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة، بما يحقق أهداف وغايات المنظمة، وتضم إدارة الصراعات التنظيمية العمليات الآتية: (عسلي، 2008-2009، صفحة 16)

1.3.2. تخطيط الصراع التنظيمي:

إن التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة وإزالته نهائياً، بل من أجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معاً، إذ أن تخطيط الصراع التنظيمي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف، وتتضمن مهام التخطيط العناصر الآتية: (عسلي، 2008-2009، صفحة 20/19)

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو جماعات عمل أخرى؛

ثانيا أدبيات الدراسة

- تحديد البرامج والسياسات التي يمكن إتباعها لمواجهة حالات الصراع التنظيمي التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم فيها؛
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن يحدثها الصراع التنظيمي، وتقلل من الفعالية على المستوى المرغوب؛
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

2.3.2. تنظيم الصراع التنظيمي: (عسلي، 2008-2009، صفحة 21)

تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات التنظيمية الموجودة في المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف، ويتم تنظيم الصراع التنظيمي من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في الصراع ولهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء أكانوا قياديين أو أفراد عاديين؛

وتتوج عملية تنظيم الصراعات بإيجاد هيكل تنظيمي يؤخذ في الحسبان الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرناً ومتفاعلاً مع كل متغيرات إدارة الصراع التنظيمي لخدمة المنظمة بالدرجة الأولى والأفراد بالدرجة الثانية؛

ووفقاً للنظرية الحديثة الإدارة والهيكل التنظيمي يخضع لعدة متغيرات وأسس منها التنظيم العبير الرسمي الذي البنت الدراسات أنه موجود بجانب التنظيم الرسمي داخل المنظمات وله آثار على أداء المنظمة، وهو منبع للصراعات التنظيمية لذا يجب التعامل معه واستقلاله المصلحة المنظمة من خلال تسخير أفراد ومعرفة قادته الاكتفاء وإدماجهم في التنظيم الرسمي أو العمل على إشراكهم في عملية العاد القرارات المهمة في التنظيم الرسمي.

3.3.2. توجيه الصراع التنظيمي: (عسلي، 2008-2009، صفحة 22/21)

إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته والظروف المحيطة به وتزويد مختلف القيادات والأفراد بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الصراعات في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القيادة والمشرفين من التدخل محاولة إعادة الصراع إلى مساره المرغوب وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على المستويات، وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يأتي:

- متابعة مستويات وظروف الصراع داخل المنظمة؛
- زويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة عن الصراع التنظيمي؛

ثانيا أدبيات الدراسة

- تمكين أفراد المنظمة، وذلك بتزويدهم بالصلاحيات الإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية؛

كما تستخدم المنظمات مجموعة من الأساليب لتوجيه الصراع، تذكر منها:

- إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة بعد نوعا من التوجيه، فتعطي هذه الطريقة نتائج جيدة عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية؛
- الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين القائد والقائمين بالعمل؛
- تشجيع التقويم الذاتي من افراد المنظمة ومناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وابداء الرأي.

4.3.2. رقابة الصراع التنظيمي: (عسلي، 2008-2009، صفحة 22)

هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت؛

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في الآتي:

- وضع المعايير الرقابية: حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ؛
- قياس الأداء الفعلي: وذلك لتحقيق من مدى التقدم نحو الأهداف أو المعايير المطلوبة إنجازها، وتكون عملية القياس صعبة للغاية في حالة المعايير النوعية والكيفية؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويقارن الأداء الفعلي بما هو مخطط، بتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير؛
- التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية: وذلك ما يفسر عنه نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة.

3. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك العديد من التصنيفات نذكر منها ما يلي: (برطال، 2022، صفحة 780)

ثانيا أدبيات الدراسة

1.3. استراتيجية التجنب أو الانسحاب:

في هذه الاستراتيجية يعقد أحد أطراف الصراع التنظيمي العزم في أن يبعد نفسه عن الصراع وينسحب من مجابهة الطرف الآخر أي بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع في هذه الاستراتيجية، يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:

- الإهمال أو تجاهل الصراع
- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محددة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومهدئ للصراع ويخفف من حدة التوترات ويتم هذا في مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

2.3. إستراتيجية التهدئة:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتخفف من حدة الصراع بينهما، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بين الأطراف المتصارعة وهي:

- أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة
- التساهل (التكيف): في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها، فتقبل أول حل يطر عليها وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.
- التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل. وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة، وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جداً في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على طاولة التفاوض بل وأكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل الي وضع يكون فيه الطرفين فائزين.

ثانيا أدبيات الدراسة

3.3. إستراتيجية التفاوض:

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيدا وتسوية الصراعات القائمة وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف. (هلال، 2001، صفحة 119)

4.3. استراتيجية التحكم:

يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزما للطرفين أو أطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات القائمة، ووفقا هذه الاستراتيجية يقوم المحكمون باستدعاء أطراف الصراع ويطلبون منهم تقديم إثباتاتهم وأدلتهم مع إجبارهم على تسليم هذه الوثائق إلى الطرف الآخر المعين بالصراع و الحكام يبررون قراراتهم من خلال توضيح الأسباب لطرفي الصراع استنادا إلى الوثائق والأدلة المقدمة. (برطال، 2022، صفحة 780)

ثانياً أدبيات الدراسة

II. الإطار المفاهيمي للتفاوض:

يعد التفاوض عملية تفاعلية أساسية في العلاقات الإنسانية، تهدف إلى الوصول إلى اتفاق يحقق المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة. وهو مهارة ضرورية في مختلف المجالات، مثل بيئة العمل والعلاقات التجارية والسياسية.

1. مفهوم التفاوض:

1.1. تعريف التفاوض:

حاول العديد من الباحثين وضع تعريف للتفاوض، فقد عرف على أنه شكل من أشكال صنع القرار يتحدث فيه طرفان أو أكثر مع بعضهما البعض في محاولة لحل مصالحهما المتعارضة (Dias، 2019، صفحة 02)

كما عرف أيضاً بأنه عملية اجتماعية يحدد من خلالها أشخاص مترابطون ومتضاربو المصالح كيفية تخصيص الموارد أو العمل معاً في المستقبل (hames، 2011، p. 05)

وعرف كذلك بأنه عملية اتخاذ القرار بين الأشخاص الضرورية عندما لا نستطيع تحقيق أهدافنا بمفردنا. لا تشمل المفاوضات اجتماعات العمل الفردية فحسب، بل تشمل أيضاً الصفقات متعددة الأطراف ومتعددة المنظمات، يتفاوض الناس في حياتهم الشخصية وكذلك في حياتهم المهنية. (Leigh L. Thompson، 2010، صفحة 493)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول ان:

التفاوض هو عملية تواصل بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق متبادل يحقق مصالح جميع الأطراف المعنية. يتضمن التفاوض تبادل المعلومات، تقديم العروض والمقترحات، والمساومة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، ويحدث في مختلف المجالات مثل الأعمال، السياسة، الحياة اليومية، وحل النزاعات.

2.1. خصائص التفاوض:

تتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي: (سهيلة، 2023، صفحة 697)

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم؛

ثانياً أدبيات الدراسة

- عملية التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً، هدفها حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة ما واستمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض؛
- التفاوض عملية احتمالية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المفاوضة؛
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات ومهارات الاتصال وشخصيات المفاوضين؛
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث جميع عناصرها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع.

3.1. أهمية التفاوض:

يعتبر التفاوض عملية مهمة وحيوية بالنسبة للمنظمات وللجماعات وللأفراد كنتيجة لمجموعة من العوامل نذكر منها: (كسنة، 2012/2013، صفحة 22)

- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزاعات الشر في النفوس؛
- أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره؛
- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛
- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية؛
- إن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام، وكم من حروب امتدت سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات بين المتحاربين؛
- أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخلق الأزمات، يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض، في حين أن الوسائل الأخرى تعمق الجراحات؛
- تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الإعلام بتدريسه وأفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية والبحث على الأخذ به لحل المشاكل، والإشادة بالمفاوضين الناجحين.

ثانياً أدبيات الدراسة

2. مهارات التفاوض:

مهارات التفاوض مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما كي يتمكن من انجاز عمل معين ومن أبرز هذه المهارات: (j.lewicky, 2006)

1.2 مهارات إدارية:

تتطلب عملية التفاوض المام المفافف بمجموعة من المعارف والمهارات الإدارية:
أ. التخطيط:

- تتطلب عملية التفاوض تخطيطاً فعالاً لجميع مراحلها؛
- تحديد العناصر المهمة وغير المهمة؛
- تحديد العناصر الأولى والأخيرة؛
- تحديد من يقوم بماذا ومتى؛

ب. التنظيم:

- تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية والحدود الفاصلة بينها؛
- تحديد الأفراد (الفريق) الخاص بكل نشاط ومهمة؛
- تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد من أفراد الفريق دون عرقلة لعملهم؛
- تحديد قنوات الاتصال؛

ج. التوجيه:

- لا يمكن القيام بأي نشاط دون تحديد القائد ونمط القيادة؛
- نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى أداء أفضل؛
- تحديد نمط الاتصال الأمثل؛
- بناء فريق يتمتع بالتفاعل الفعال الإيجابي؛

د. الرقابة:

- تحديد كيفية تقييم النتائج؛
- القدرة على بناء نظم معايير واضحة مفهومة وصحيحة؛
- القدرة على اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها والتنبيه بها؛
- المساهمة في تحسين أداء الفريق من خلال اكتشاف أوجه الاختلاف؛

ثانياً أدبيات الدراسة

2.2 مهارات شخصية:

تتفاعل شخصية المفاوض مع العملية التفاوضية تتأثر العملية بشخصية فريق التفاوض وشخصية كل عضو من أعضائه تتطلب عملية التفاوض أن يكون المفاوض على مستوى عال من المهارات من بينها ما يلي:

أ. المهارات النفسية:

- القدرة على حل المشكلات؛
- الذكاء العاطفي؛
- تحمل المسؤولية؛
- الانفتاح؛
- ضبط النفس؛
- الابداع؛
- المرونة؛
- بناء الذات (ترميم)؛
- النزاهة؛
- الكاريزما؛
- الثقة بالنفس؛

ب. المهارات الفكرية:

- القدرة على بناء صورة للقضية؛
- رد الفعل السريع؛
- حل وتركيب القضايا؛
- تحديد جزئيات القضية؛
- ربط العناصر؛
- التحليل؛
- الاستنباط؛
- التعلم المستمر؛

ثانياً أدبيات الدراسة

- الثقة بالنفس؛
- الذكاء العقلي؛
- ج. المهارات الاجتماعية:
- الذكاء الاجتماعي؛
- الاقناع؛
- تثبيت العلاقات؛
- بناء فريق؛
- احتواء المجموعة؛
- فهم احتياجات الفريق؛
- التأثير المستمر في آراء الآخرين؛
- التعاطف؛
- الحسم؛
- التدريس؛
- إدارة التغيير؛

3.2. مهارات فنية وتقنية:

لا يمكن المشاركة في عمليات التفاوض دون الامام بعناصر القضية التفاوضية، لاي قضية عناصر تقنية وفنية؛

- المتفاوض الفعال يتوفر على مهارات تسهل عليه فهم القضية وجزئياتها؛
- المعرفة الدقيقة بالأخطاء والعيوب والمعرفة التامة بالتجارب السابقة؛
- الامام بجزئيات مختلف العروض؛
- تختلف المهارات الفنية والتقنية باختلاف المنظمات والاختلاف الحملات والمناطق؛
- وباختلاف القضية التفاوضية وهو ما يتطلب الامام بـ:
- الجانب التقني والفني في المنظمة؛
- مكونات العملية الإنتاجية؛
- خصائص المواد الأولية والمنتجات النهائية؛

ثانياً أدبيات الدراسة

- التنازلات والضغوط أساسها الإلمام بالمهارات الفنية والتقنية؛
- بعض العيوب غير ظاهرة وتتطلب خبرة؛
- مخالطة مختلف وظائف وأنشطة المنظمة؛
- الوقوف على مختلف المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف؛
- المعرفة الدقيقة بمتطلبات حل المشاكل وتجاوز العراقيل؛
- الإلمام بالفروقات التقنية الموجودة بين المنتجات.

III. الدراسات السابقة:

حضي موضوع الدراسة باهتمام مجموعة من الباحثين خاصة الأجانب منهم في الآونة الأخيرة، وحسب اطلاع الطلبة والدراسات المكتبية التي قاموا بهاء يمكن ادراج بعض الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، فيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة باللغة العربية:

عاشور سهيلا، أليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشة 2023 : هدفت الى ابراز اهم عناصر التفاوض و اساليبه ومدى فعالية استراتيجياته و ألياته في معالجة الصراع التنظيمي وعرض العلاقة بين عملية التفاوض و ادارة الصراع التنظيمي وكيفية ادارته ، حيث توصلت الدراسة الى ان لإدارة الفعالة تتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات والحد منها إلى مستويات معقولة والعمل على تصفية الأجواء بين الأطراف بأحسن الآليات والاستراتيجيات التي ارتبطت بشكل مباشر بمهارة التفاوض، التفاوض يعتبر مرحلة ضرورية وأداة فعالة للحوار الناجح، هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية ما يتم من خلاله استخدام كل أدوات الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة دون خسارة ود العلاقات بين الأطراف المتصارعة.

عبد القادر بن برطال، تأثير الذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي، مجلة المنهل الاقتصادي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر 2022 : لمعرفة دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي لدى المسيرين في سوناطراك بأغواط ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم صياغة استبيان لغرض جمع بيانات من عينة الدراسة التبليغ عددها 40 مفردة من اطارات المنظمة، حيث وصلت الدراسة إلى وجود أثر دال احصائيا للذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي وهذا التأثير سببه بعد تحفيز الذات (الدافعية)، كما توصلت الدراسة أيضا، إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لكل المتغيرات الشخصية.

ثانيا أدبيات الدراسة

بثينة بن عبد الله، مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، مجلة التنظيم والعمل بجامعة محمد خيضر بسكرة 2021: هدفت الى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين و التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استعمالا من طرف الموظفين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة عينة من (30) موظفا إداريا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ولقياس متغيرات الدراسة تم تصميم استبيان، مهارات الاتصال واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية : أن أسلوب التعاون هو الاسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين لإدارة الصراع التنظيمي- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، الحل الوسط ، منافسة التجنب) لدى الموظفين الإداريين، لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل لدى الموظفين الإداريين.

رياض محمد لبرق، إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه بالأغواط 2019/2020: لدراسة وتحليل دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد على جودة الخدمات الصحية بالمنظمة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيلة بالأغواط. ولبلوع أهداف الدراسة، تم توزيع استبيان مكون من 68 لقياس متغيرات الدراسة على عينة بلغت 278 فردا، توصلت الدراسة الى ان - لأسلوبي (الاندماج، المساومة) أثر إيجابيا على الأداء الوظيفي للفرد، أما أسلوب التجنب فكان أثره سالب، تؤثر أساليب (التخلي، التجنب، المساومة) سلبا على جودة الخدمات صحية، لأداء الوظيفي للفرد أثر إيجابي على جودة الخدمات الصحية، تؤثر أساليب (الاندماج، الهيمنة، التجنب، المساومة) إيجابا على جودة الخدمات الصحية بوجود تأثير الأداء الوظيفي للفرد كمتغير وسيط.

مقرب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد بخميس مليانة 2019: هدفت إلى إبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في منظمة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة والاعتماد على 45 استمارة التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي. قد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن أنماط إدارة الصراع التنظيمية تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة، كما وصت على ضرورة تطوير ممارسات أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة، بالإضافة إلى تعزيز

ثانياً أدبيات الدراسة

العمل الجماعي وتشجيع استخدام نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون لإدارة الصراع التنظيمي على نطاق أوسع.

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

أما من حيث الدراسات الأجنبية فلقد تم التطرق إلى موضوع بحثنا من زوايا مختلفة، من بين هذه الدراسات:

(Alalysis , Raza inayaturrahmah,cecep safaatull barkah, nurillah jamil achmawati novel jurnal bisnis : 'the role of negotition as communication skills in conflict mamagement) indonesia 2022 ،teori dan implementasi هدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التفاوض كوسيلة اتصال فعالة في حل النزاعات، وتوضيح كيف أن امتلاك مهارات تواصل جيدة يعزز من نجاح عملية التفاوض، وإبراز أهمية التفاوض في تحقيق حلول سلمية للصراعات التي قد تنشأ في بيئات العمل أو الأعمال التجارية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات، باستخدام مصادر ثانوية مثل الكتب والمقالات العلمية، حيث توصلت إلى أن التفاوض خاصة التفاوض التكاملي، يلعب دوراً مهماً في حل النزاعات بشكل سلمي حيث يهدف إلى تحقيق "حل يربح فيه الجميع". ومهارات التواصل الجيدة ضرورية لإنجاح التفاوض، وتشمل القدرة على الإقناع، الإصغاء الفعال، وضبط الانفعالات. وأن سوء التواصل من أبرز أسباب النزاعات في بيئة العمل، ولهذا فإن التواصل الفعال يقلل من حدة الخلافات ويزيد فرص التفاهم. وأن التفاوض لا يقتصر على حل نزاعات العمل فقط، بل يمكن استخدامه في مجالات متعددة لحل الخلافات بشكل حكيم وعادل.

2020. (The importance of negotiation and conflict management).Lubna tabassum Journal of Management and Science: هدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية مهارات التفاوض وإدارة الصراع في العلاقات الشخصية والمهنية، وشرح مراحل التفاوض ومناهج إدارة الصراعات ومصادر النزاع داخل المنظمات، واقتراح اعتماد أساليب متقدمة للتفاوض وإدارة الصراع لتحقيق نتائج إيجابية تعزز الاستقرار والتعاون بين الأطراف المختلفة، حيث توصلت إلى أن التفاوض وإدارة الصراع ضروريان في كل منظمة لضمان بيئة عمل مستقرة ومنتجة، وأنه يوجد ست مراحل فعالة للتفاوض تساعد على الوصول إلى حلول مرضية للطرفين، وأن الصراعات داخل المنظمات تنشأ غالباً بسبب نقص الموارد، غموض المسؤوليات، اختلاف الشخصيات، وفشل التواصل، وأن أسلوب التعاون هو الأفضل لتحقيق نتيجة مرضية للطرفين لكنه يتطلب وقتاً وجهداً.

ثانياً أدبيات الدراسة

leader effectiveness in organization Fanisi babatunde, haruna Sunday, Omotayo adeshina
Emotional Intelligence in Conflict Management and
International Journal of Research 2023 :

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراعات داخل المنظمات بطريقة فعالة وبناءة وتعزيز فعالية القيادة وتحسين قدرات القادة في تحفيز الموظفين وبناء بيئة عمل إيجابية وتحديد العوامل التي تؤثر على تنمية الذكاء العاطفي في القادة و اقتراح استراتيجيات عملية لتطوير الذكاء العاطفي داخل المنظمات، حيث توصلت إلى أن الذكاء العاطفي عنصر أساسي لإدارة الصراع بفعالية، حيث يُمكن القادة من ضبط انفعالاتهم وفهم مشاعر الآخرين، وأن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي ينجحون في تهدئة المواقف المتوترة ويحفزون فرقهم ويعززون روح التعاون ويتخذون قرارات أكثر توازناً عبر فهم أعمق لمشاعر وتوقعات الموظفين. وأن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية القيادة، حيث يزيد من القدرة على التواصل والثقة بين القائد والمرؤوسين.

Conflict, Conflict management and negotiations: A Mini Literature , P. Thwala
:2022·School of Business and Economic atlantic international university·review

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفاهيم النزاع، إدارة النزاع، والتفاوض، وأيضا تمييز الفروق بين إدارة النزاع وحل النزاع، وتوضيح العلاقة المتداخلة بين التفاوض وإدارة النزاعات. وتسليط الضوء على تطور النظريات من النماذج الكلاسيكية التي تسعى للقضاء على النزاع إلى النماذج الحديثة التي تعتبر النزاع فرصة للتعلم والتطوير، حيث توصلت إلى أن النزاع أمر حتمي في الحياة الاجتماعية والمهنية، ولا يمكن تجنبه بشكل كامل. وأن التفاوض يُعد أداة فعالة لحل النزاعات، لكنه لا يؤدي دائماً إلى اتفاق، بل يعتمد على مهارات الأفراد وظروف التفاوض. والتفاوض الناجح يتطلب مهارات تواصل قوية (مثل الإصغاء والتعاطف) وذكاء عاطفي وإعداد وتحضير مسبق (وضع أجندة واضحة). وأيضا نتائج النزاع قد تكون إيجابية إذا أُديرت بشكل صحيح، مثل: تحسين أداء المنظمة، تحفيز الإبداع، تعزيز العلاقات، وكذا التفاوض يعتبر عنصراً أساسياً في العلاقات الدولية والدبلوماسية وصنع السياسات.

:2018·Pm woeld journal ·negotiating a contract, Raghu kuppa

هدفت الدراسة إلى وضع تفسير منهجي لعملية التفاوض على العقود بين الأطراف، وتحليل أهم أساليب التفاوض المستخدمة عملياً لتحديد الأفضل من حيث الفاعلية والكفاءة، وتقديم تقييم موضوعي باستخدام أسلوب اتخاذ القرار متعدد المعايير (MADM) لاختيار أفضل أسلوب تفاوضي، ومناقشة أهمية "النفوذ التفاوضي" (Leverage) كعامل حاسم في تحقيق نتائج التفاوض. حيث توصلت إلى أن التفاوض ضروري لإبرام العقود الناجحة بين الأطراف، والهدف الرئيسي من التفاوض هو تحقيق النفوذ (leverage)

ثانياً أدبيات الدراسة

لصالح الطرف المفاوض. أيضا أن أفضل أسلوب تفاوضي وفقاً للتقييم هو Highball/Lowball لأنه يقلل وقت التفاوض، يبني علاقة تعاقدية جيدة، يحقق نتائج عادلة ومربحة للطرفين والأكثر استخداماً بين المهنيين (29%). وبعض الأساليب مثل The Brink وNibble أقل كفاءة وقد تؤثر سلباً على العلاقة.

, Abu Muna Almaududi Ausat, Andriya Risdwiyanto, Muh. Arfah, jemadi, CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES IN WORK TEAMS IN THE CREATIVE INDUSTRY : 2023 KENDALI: Economics and Social Humanities

تهدف الدراسة إلى تحديد أكثر استراتيجيات إدارة الصراع فعالية في فرق العمل ضمن قطاع الصناعة الإبداعية، وتحليل العوامل المؤثرة على فعالية هذه الإستراتيجيات في بيئة العمل الجماعي. حيث توصلت إلى أن الصراع في فرق العمل أمر طبيعي نتيجة لاختلاف الخلفيات والآراء، وسوء إدارة الصراع يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا والجودة، حيث تم تحديد أربع استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع وهي: التواصل الصادق والمفتوح، التعاون، التسوية والوساطة.

IV. الفجوة البحثية:

بعد قراءة وتحليل الدراسات السابقة توصلنا إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية التي يمكن توضيحها فيما يلي :

- إن مجمل الدراسات السابقة التي قامت بدراسة دور مهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي كانت في بيئات أجنبية ومن المعروف أن سلوكيات المتفاوضين بشكل عام ونوع الصراع على وجه الخصوص تختلف باختلاف الجنسيات والثقافات وبالتالي، الاختلاف يكمن في اهتمام دراستنا بالصراع الناتجة في البيئة الجزائرية.
- اجراء دراستنا الحالية على مجتمع دراسة مختلف عن المجتمعات التي اجريت فيها الدراسات السابقة ألا وهو القطاع التعليمي وخاصة الجامعي وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قامت دراستنا على التركيز على دراسة ميدانية على الجامعة: يعتبر توجه الدراسة نحو الجامعة خطوة مهمة وجديد، حيث أن كل جامعة لها سماتها الخاصة وعوامل تأثيرها. هذا التركيز يمكن أن يسفر عن نتائج تطبيقية مفيدة لدولة الجزائرية التي تستهدف تطوير قطاعاتها وتقليل من الصراع وجعله بناء.
- بدلا من تقديم دراسة محدودة لدور مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي، تسعى دراستنا لتقديم تقييم شامل للتأثير مهارات التفاوض في ادارة الصراع التنظيمي الذي لم يسبق للباحثين

ثانيا أدبيات الدراسة

تطرق له. هذا يسمح بفهم أوسع وأعمق للصراع وكيفية الاستثمار فيه لكي ليكون عائق وإنما يمكن الاستفادة منه.

ثالثاً: الطريقة

والإجراءات

ثالثا الطريقة والاجراءات

تمهيد:

تتجلى أهمية الجانب المنهجي من البحث العلمي في العديد من الأمور التي من شأنها أن تساعدنا على الوصول إلى الحقيقة، كالمعلومات الدقيقة في العديد من المصادر والمراجع التي لها صلة بموضوع بحثنا، وتمهيد الطريق لإجراء مختلف الاختبارات اللازمة لفرضيات الدراسة.

سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى منهجية الدراسة من خلال عرض الطريقة والإجراءات المتبعة وذلك بتحديد منهج الدراسة المتبع أولا، ثم التفصيل في مصادر جمع البيانات والتطرق إلى مجتمع الدراسة، العينة المستخدمة، وأداة البحث وخطوات الدراسة الميدانية، لنختم الفصل باختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

1. تعريف بالمنظمة:

1.1 نشأة المنظمة:

تعد جامعة فرحات عباس - سطيف 1 من بين أبرز الأقطاب الجامعية في الجزائر، وقد حظيت بمكانة معتبرة في مسار تطوير التعليم العالي، خاصة خلال فترة رئاسة عبد العزيز بوتفليقة، تأسست الجامعة سنة 1978، ومنذ ذلك الحين عرفت تطورا متسارعا من حيث البنية التحتية، عدد الطلبة، وتنوع التخصصات والبرامج التكوينية..

تتكون الجامعة حاليا من ثماني كليات ومعهدين، موزعين بين حي المعبودة ومنطقة الباز، وتشمل هذه الكليات مختلف التخصصات العلمية، نذكر منها: كلية الطب، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم، كلية العلوم الطبيعية والحياة معهد الميكانيك وبصريات الدقة، معهد الهندسة المعمارية وعلوم الارض، وكلية علوم وتقنيات المواد، وتوفر برامج دراسية في الأطوار الثلاثة: الليسانس، الماجستير، والدكتوراه..

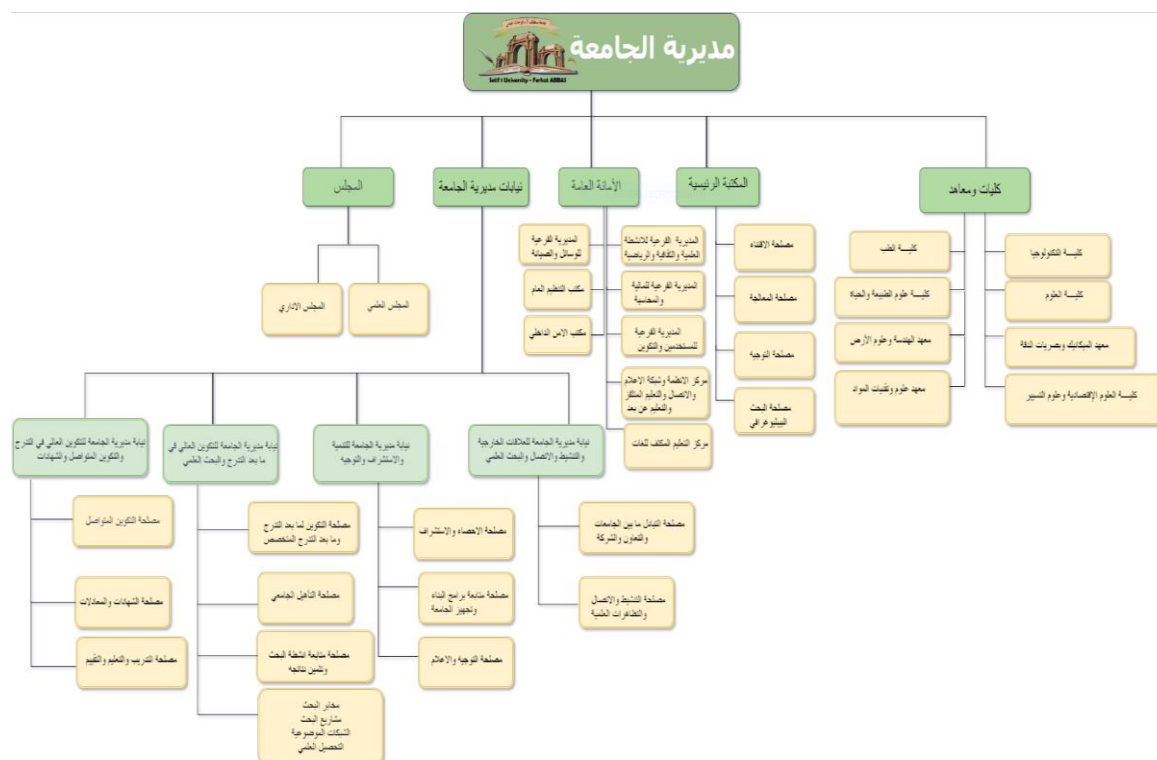
تم انشاء جامعة فرحات عباس في البداية على موقع المعبودة ونتيجة النمو الهائل في عدد الطابة تم إضافة موقع اخر، تلقت الجامعة بنية تحتية جديدة هامة تقع في منطقة الباز.

يبلغ عدد العاملين في جامعة فرحات عباس سطيف 1 حوالي 1,637 أستاذا بمختلف الرتب الأكاديمية، بالإضافة الى أكثر من 1,343 موظفا يشملون الاعوان، الإداريين، التقنيين، والمهنيين المتعاقدين، اما عدد الطلبة فيقدر بحوالي 39,118 طالب.

ثالثا الطريقة والاجراءات

2.1 الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: الموقع الخاص بالجامعة

3.1 كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير:

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في شكل معهد العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/89 مؤرخ في 01 أوت 1989 المتضمن إنشاء جامعة سطيف وتحولت إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي 251-04 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 وتكون حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جذع مشترك وأربعة أقسام وهي: قسم العلوم التجارية وقسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير وقسم المالية والمحاسبة حسب القرار الوزاري رقم 2005 المؤرخ في 2016 المتمم للقرار رقم 401 المؤرخ في 31 أكتوبر 2012.

حيث بلغ عدد موظفيها الإداريين 78 عامل واجمالي عدد الأساتذة 352 أستاذ وكما يدرس فيها حوالي 7568 طالب.

ثالثا الطريقة والاجراءات

نهدف من خلال استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى جمع المعلومات الكافية واللازمة حول دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية تساعدنا في معرفة العوامل المؤثرة في دراستنا.

3. مصادر جمع المعلومات:

تم اللجوء في دراستنا هذه إلى مصدرين أساسيين في جمع المعلومات هما:

- **المصادر الثانوية:** لغرض تناول الإطار النظري للدراسة، استخدمنا مصادر البيانات الثانوية والتي تشمل الكتب والمقالات ذات الصلة، وكذلك الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتناول موضوع الدراسة. وتوجد أهداف محددة لاستخدام هذه المصادر الثانوية، وهي التعرف على الأسس والطرق العلمية المستخدمة في كتابة الدراسات، والحصول على نظرة عامة عن أحدث التطورات المتعلقة بموضوع بحثنا؛

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع دراستنا تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، والتي شملت على عدد من العبارات عكست متغيرات الدراسة وفرضياتها التي استندت عليها والتي قام المبحوثون بالإجابة عنها.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4. مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع الإحصائي للدراسة على أنه: "مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب جامعة معينة أو سكان إقليم معين" (النقيب، 2008، صفحة 106).
يتمثل المجتمع الإحصائي في دراستنا الحالية في جميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2.4. **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة في 50 فرد من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث كانت عينة عشوائية.

1.2.4. أنواع العينات:

تنقسم العينات بشكل عام إلى مجموعتين رئيسيتين، هما:

- **العينات الاحتمالية أو العشوائية:**

تعرف على أنها: "العينات التي يكون فيها لكل عنصر في مجتمع الدراسة فرصة محددة ومعروفة مسبقا ليتم اختياره ضمن العينة.

ثالثا الطريقة والاجراءات

• العينات غير الاحتمالية أو الغير عشوائية:

"تستخدم هذه العينات في حالة عدم القدرة على تحديد مجتمع الدراسة بشكل دقيق، وفي هذا النوع من العينات يقوم الباحث باختيار مفردات العينة من بين مفردات مجتمع البحث بصفة شخصية وليس وفقا لأي نظام أو قانون احتمالي".

3.4. العينة المستخدمة في الدراسة:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت بنا إلى استخدام أسلوب العينة دون أسلوب الحصر الشامل، لعل أهمها صعوبة توزيع الاستبانة على جميع الموظفين، بالإضافة إلى ضيق الوقت، هذا ما فرض علينا استخدام العينة الملائمة. حيث وزعنا الاستبانة الالكترونية إلى أولئك الذين نعرف بأنهم موظفين في الكلية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 50 فردا من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

5. أداة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار أدوات الدراسة أمر هام في توجيه مجريات ونتائج الدراسة، وبالنظر لموضوع الدراسة الذي قمنا به والمرتبط بإدارة الصراع التنظيمي والذي يعد أمر حتمي وكسلوك يقوم به الأفراد والجماعات لوجود عدم التوافق، وكذا بالنظر إلى المتغير المستقل وهو مهارات التفاوض وكيفية مساهمته في حل مختلف الصراعات داخل المنظمة، فإن الأسلوب الأفضل لجمع بيانات عن الموضوع هو الاستبيان وهو أداة شائعة الاستخدام في الدراسات والأبحاث.

وبالتالي فإن أدوات البحث العلمي المعتمدة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية هي:

الاستبيان: هو عدد من الأسئلة المحددة، يرسل إلى عينة من الأفراد للإجابة عليها بصورة كتابية أو الكترونية، ويعد الاستبيان في هيئة استمارة تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان للإجابة، ويمكن إرساله على عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره.

فإن الاستبيان يعد من أهم أدوات جمع البيانات إذ يحتوي على قائمة من الأسئلة الضرورية لإجراء عملية التحري عن المعلومات اللازمة للتعرف على آراءهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم حول موضوع الدراسة.

وبغية التجاوب بفعالية مع أسئلة الاستبانة، تم إعدادها باللغة العربية، وقسمت أسئلتها وعباراتها إلى أربعة محاور، كالتالي:

المحور الأول: وهو القسم الخاص بالمعلومات الشخصية، وهي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة، الفئة المهنية.

المحور الثاني: وهو الجزء الخاص بإدارة الصراع التنظيمي، يحتوي على (10) عبارات.

المحور الثالث: وهو القسم المخصص بمهارات التفاوض يحتوي على (27) عبارة تم تقسيمها حسب أبعادها كالتالي:

• مهارات التفاوض الإدارية: يحتوي على 11 عبارة:

ثالثا الطريقة والاجراءات

- مهارات التفاوض الشخصية: يحتوي على 06 عبارات؛
- مهارات التفاوض الفنية والتقنية: يحتوي 10 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت Likert الخماسي) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (1-3):

الجدول رقم (1-3): درجات الموافقة لسلم (ليكرت الخماسي)

الاستجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين

كما تم اعتماده أيضا لتحليل إجابات العينة لكل محور من محاور الدراسة بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم القيام بحساب كل فئة وذلك وفق حاصل القسمة بين طول السلم (المدى 5 - 1 = 4) وعدد الخيارات المتاحة وفق السلم الخماسي ومنه طول الفئة هو $0.80 = 5/4$ ومنه توزيع مستوى الموافقة تكون وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): طريقة تحديد مستوى الموافقة

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.8	ضعيف جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.6	ضعيف
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	عالي
من 4.2 إلى 5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقسيم سلم ليكرت الخماسي

6. خطوات الدراسة الميدانية:

الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26. ولتحليل البيانات المجمعة، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا-كرونباخ (alpha de Cronbach) لقياس ثبات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات العينة حسب خصائصها الشخصية؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛

ثالثا الطريقة والجراءات

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت وتباعد الإجابات المتحصل عليها عن المتوسط الحسابي؛
- معاملات الالتواء والتفرطح (Kurtosis & Skewness) لاختبار اعتدالية التوزيع (التأكد من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي)؛
- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات العلاقة بين متغيري الدراسة؛

1.7. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج أداة الدراسة وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة توزيعه على نفس الأفراد (عينة الدراسة) عدة مرات ضمن فترات زمنية محددة وفي نفس الظروف. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام برنامج (SPSS) لحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لكل بعد من أبعاد الاستبيان على حدة وللإستبيان ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha de Cronbach)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل (alpha de Cronbach)
مهارات التفاوض		
مهارات التفاوض الإدارية		0,797
مهارات التفاوض الشخصية		0,649
مهارات التفاوض الفنية والتقنية		0,790
إدارة الصراع التنظيمي		
إدارة الصراع التنظيمي	10	0,606
الاستبيان ككل	37	0,853

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

بلغت قيمة ألفا-كرونباخ (alpha de Cronbach) للاستبيان ككل 94,7%، وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالقيمة المتعارف عليها البالغة 60%، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عال. بناءً على ذلك، يمكننا التأكيد بثقة أن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، مما يجعله أداة صالحة لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، ويؤكد أن أداة الدراسة دقيقة وثابتة في جميع فقراتها.

2.7. صدق أداة الدراسة:

للتأكد من هذه النقطة سنقوم بالتطرق إلى الصدق الظاهري، الصدق البنائي والاتساق الداخلي

كما يلي:

ثالثا الطريقة والاجراءات

- **الصدق الظاهري:** يقصد بالصدق الظاهري للاستبيان أن تكون أسئلته وعباراته واضحة وسهلة الفهم للمستجيبين. لتحقيق ذلك، تم عرض الاستبيان على محكمين متخصصين (انظر الملحق رقم 02) في هذا المجال، وقمنا بتقييمه بناءً على ملاحظاتهم القيمة قبل الوصول إلى الشكل النهائي للاعتماد في الدراسة.

- **الصدق البنائي:** والذي نقيس من خلاله مدى ارتباط كل بعد من أبعاد أداة الدراسة بالمحور الذي تنتمي له ككل. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير الأول والثاني والمحورين ككل، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (3-4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الاحصائية
مهارات التفاوض			
مهارات التفاوض الإدارية	0,907**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
مهارات التفاوض الشخصية	0,900**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
مهارات التفاوض الفنية والتقنية	0,919**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط كلها كانت موجبة وقوية نوعا ما، حيث بالنسبة لأبعاد متغير مهارات التفاوض تراوحت معاملات ارتباطها بين 0,900** و 0,919** عند مستوى معنوية Sig=0,000، والذي عندما تتم مقارنته مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) يكون أقل منه وهذا ما يعني أن الارتباط دال إحصائيا، ومنه تعتبر محاور الدراسة صادقة ومتسقة.

- **الاتساق الداخلي:** والذي نقيس من خلاله معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لكل عبارة من عبارات البعد مع البعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-5): الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الاحصائية
إدارة الصراع التنظيمي			

ثالثا الطريقة والاجراءات

العبارة رقم 1	0,657**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,721**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,491**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 4	0,594**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 5	0,494**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 6	0,262	0,066	لا يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 7	0,423**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 8	0,671**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 9	0,367*	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 10	0,103**	0,474	لا يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

الجدول السابق يوضح معاملات الارتباط ومستوى المعنوية للعبارة المتعلقة بأبعاد الدراسة، حيث تشير معظم العبارات إلى وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة Sig=0,000، جميع هذه القيم كانت عند مستوى معنوية Sig=0,000 والذي عندما تتم مقارنته مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) يكون أقل منه مما يعزز وجود ارتباط معنوي واضح بين هذه الأبعاد والعبارات المقابلة لها.

الجدول رقم (3-6): الاتساق الداخلي لمتغير مهارات التفاوض

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	الدلالة الاحصائية
مهارات التفاوض الإدارية			
العبارة رقم 1	0,550**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,667**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,691**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

ثالثا الطريقة والاجراءات

العبارة رقم 4	0,714**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 5	0,509**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 6	0,609**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 7	0,353*	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 8	0,412**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 9	0,721**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 10	0,480**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 11	0,642**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
مهارات التفاوض الشخصية			
العبارة رقم 1	0,621**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,551**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,612**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 4	0,559**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 5	0,698**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 6	0,604**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
مهارات التفاوض الفنية والتقنية			
العبارة رقم 1	0,708**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 2	0,743**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 3	0,649**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 4	0,686**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

ثالثا الطريقة والاجراءات

العبارة رقم 5	0,646**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 6	0,568**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 7	0,479**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 8	0,396**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 9	0,676**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة رقم 10	0,546**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

الجدول السابق يوضح معاملات الارتباط ومستوى المعنوية للعبارة المتعلقة بأبعاد الدراسة. حيث تشير جميع العبارات إلى وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig=0,000$ ،. جميع هذه القيم كانت عند مستوى معنوية $Sig=0,000$ والذي عندما تتم مقارنته مع مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) يكون أقل منه مما يعزز وجود ارتباط معنوي واضح بين هذه الأبعاد والعبارات المقابلة لها.

رابعاً

نتائج الدراسة

رابعاً نتائج الدراسة

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لدراسة دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة بعد توزيعنا للاستبيان. سنبدأ بوصف العينة المبحوثة وفقاً للبيانات الشخصية: الجنس، العمر،....، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية. بعد ذلك، سنقوم بعرض وتحليل إجابات العينة على أسئلة الاستبيان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مما سيمكننا من تقييم مدى موافقة المشاركين على العبارات المختلفة. وأخيراً، سنختبر الفرضيات المطروحة في الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وعرض النتائج بشكل مفصل.

1. وصف متغيرات الدراسة

1.1. وصف عينة الدراسة حسب أسئلة المحاور الأولى:

سنقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة حسب أسئلة المحاور الأولى المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين في النقاط التالية:

1.1.1. وصف عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

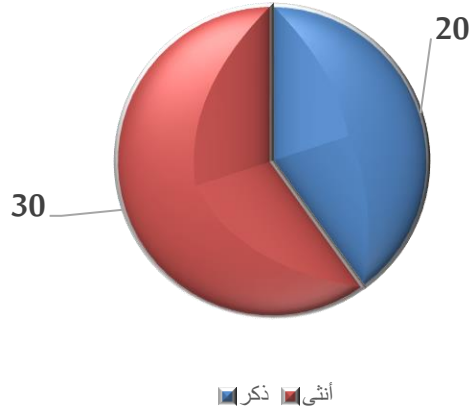
النسب المئوية	التكرارات	
40.0%	20	ذكر
60.0%	30	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث كانت أكبر من نسبة الذكور جاءت بنسبة قدرت ب 60%. أما نسبة الذكور فقد قدرت ب 40%، حيث أن عدد الإناث أكبر من نسبة الذكور. والشكل الموالي يلخص نتائج الجدول السابق كما يلي:

رابعاً نتائج الدراسة

الشكل رقم (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2.1.1. وصف عينة الدراسة حسب العمر

يوضح الجدول رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

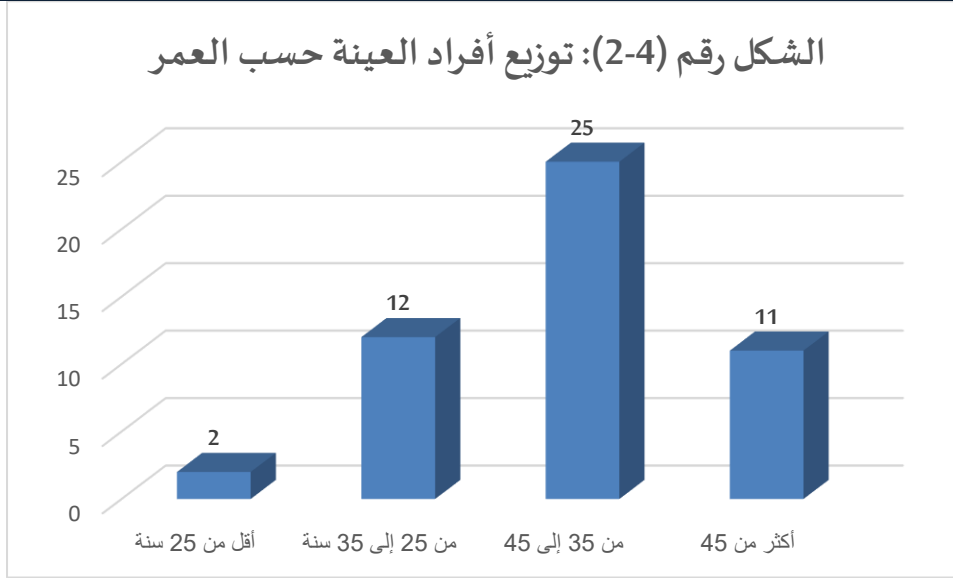
الجدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	
4.0%	2	أقل من 25 سنة
24.0%	12	من 25 إلى 35 سنة
50.0%	25	من 35 إلى 45
22.0%	11	أكثر من 45
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

نجد من الجدول أعلاه أن غالبية المستجوبين هم من فئة "من 35 إلى 45 سنة" حيث قدرت ب 50%، ثم تلتها فئة "من 25 إلى 35 سنة" بنسبة 24%، ثم فئة "أكبر من 45 سنة" بنسبة 22%، وأخير فئة "أقل من 25 سنة" بنسبة 4% يشير هذا التوزيع إلى أن الفئة الغالبة في العينة محل الدراسة من أصحاب الخبرات الكثيرة. والشكل الموالي يلخص نتائج الجدول السابق كما يلي:

رابعاً نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3.1.1. وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

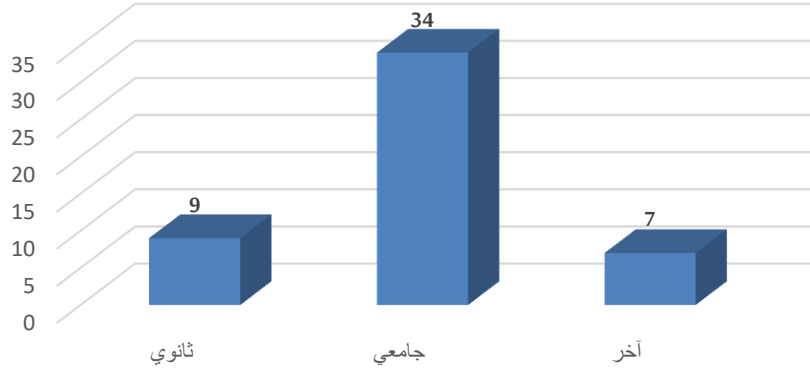
النسب المئوية	التكرارات	
18.0%	9	ثانوي
68.0%	34	جامعي
14.0%	7	آخر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول السابق أي من جدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، أن الغالبية من المستجوبين، بنسبة 68%، هم من ذوي المستوى الجامعي. يليها أصحاب المستوى الثانوي، والتي تمثل 18% من العينة، يليها أصحاب مستوى الآخر، والتي تمثل 14% من العينة، يعكس هذا التوزيع أن سياسة التوظيف في المنظمة محل الدراسة يكون في الأغلب حسب المستوى الأكاديمي وذلك لحساسية المناصب وأهميتها. والشكل الموالي يلخص نتائج الجدول السابق كما يلي:

رابعاً نتائج الدراسة

الشكل رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

4.1.1. وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

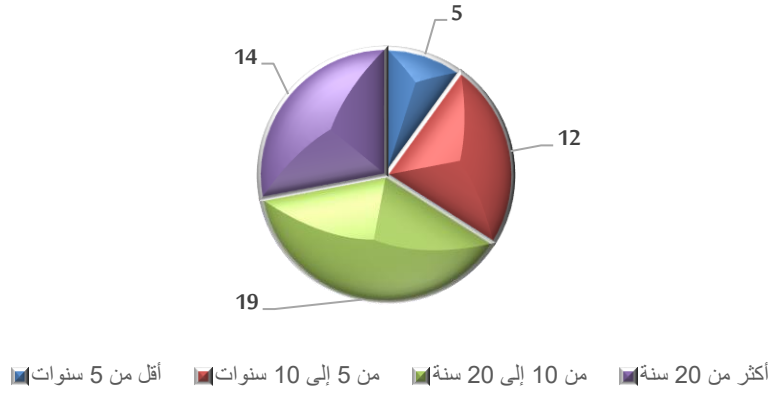
النسب المئوية	التكرارات	
10.0%	5	أقل من 5 سنوات
24.0%	12	من 5 إلى 10 سنوات
38.0%	19	من 10 إلى 20 سنة
28.0%	14	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الجدول السابق أن الغالبية من عينة الدراسة، بنسبة 38%، من ذوي الخبرات العالية "من 10 إلى 20 سنة"، تليها أصحاب الخبرات "أكبر من 20 سنة" بنسبة 28%، ثم فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 24%، في حين أن أقل من 5 سنوات يشكلون نسبة تبلغ 10%. ويعكس هذا التوزيع إلى التناسب الطردي مع متوسط الأعمار في المنظمة. والشكل الموالي يلخص نتائج الجدول السابق كما يلي:

رابعاً نتائج الدراسة

الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

5.1.1. وصف عينة الدراسة حسب المهنة

يوضح الجدول رقم (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة:

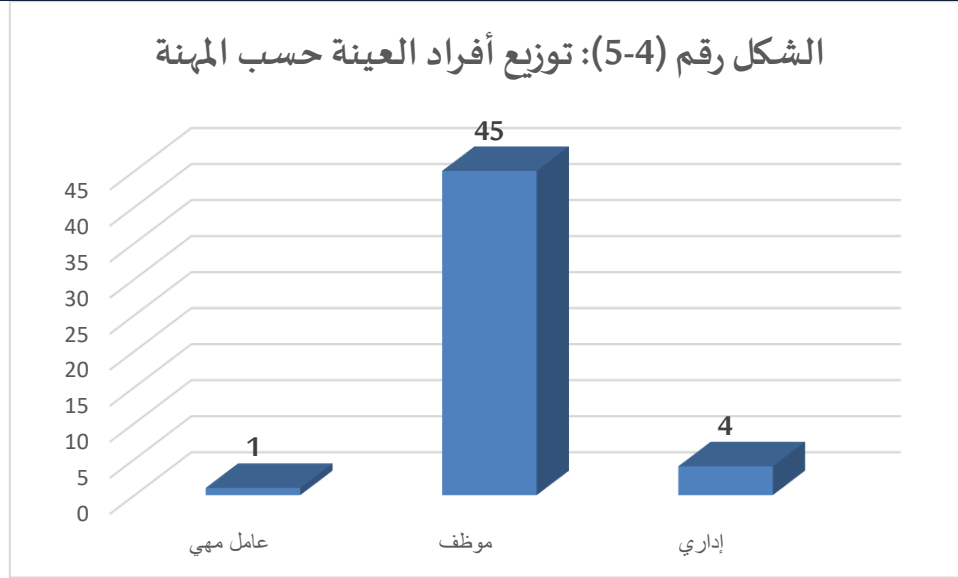
الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسب المئوية	التكرارات	
2.0%	1	عامل مهني
90.0%	45	موظف
8.0%	4	إداري
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الجدول السابق أن نسبة 90% من الموظفين، أما 8% من العينة فهم من الإداريين، في حين أن العملاء المهنيين كانت نسبتهم 2%. يشير هذا التوزيع إلى المناصب التي تتقلدها عينة الدراسة. والشكل الموالي يلخص نتائج الجدول السابق كما يلي:

رابعاً نتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2.1. وصف عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الثاني:

سنقوم من خلال هذا العنصر بتحليل إجابات عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الثاني المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال النقاط التالية:

• تحليل إجابات عينة الدراسة حسب محور إدارة الصراع التنظيمي:

يمثل الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة الصراع التنظيمي مع بعض مؤشرات الإحصائية:

الجدول رقم (4-6): المؤشرات الإحصائية لمحور إدارة الصراع التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01 سبق ان واجهت صراعا مع زملائي في العمل.	3.06	1.114	36.4 %	متوسطة
02 لاحظت وجود خلافات بين زملائي.	3.56	1.128	31.6 %	عالية
03 أخفي أحيانا شعورا بعدم الارتياح تجاه بعض الزملاء أو المسؤولين في المنظمة.	3.62	1.067	29.4 %	عالية
04 أرى أن هناك عدم توازن بين صلاحياتي ومسؤولياتي في العمل.	3.32	1.253	37.7 %	متوسطة

رابعاً نتائج الدراسة

05	أواجه صراعات بسبب تعارض مصالح مع مصالح الموظفين الآخرين داخل المنظمة.	2.66	1.349	50.7%	عالية
06	أشعر بأن الإدارة العليا في المنظمة تحفزنا على البحث عن حلول تحقق مصلحة الجميع عند حدوث صراع.	2.80	1.485	53%	متوسطة
07	يفرض الرئيس رأيه في كثير من الأحيان.	4.06	1.168	28.7%	عالية
08	خلافاتي مع طرق عمل الزملاء تعرقل تحقيق اهداف العمل.	3.08	1.243	40.3%	متوسطة
09	أفضل تجنب مناقشة الخلافات التي تحدث بيني وبين الزملاء.	3.96	1.124	28.3%	عالية
10	مشاركتي في قرارات حل الصراعات محدودة.	3.32	1.236	37.2%	متوسطة
المعدل العام للمحور		3.34	0.573	17.1%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة الصراع التنظيمي بلغ 3,34 عند انحراف معياري قدر بـ 0,573، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [2,6 – 3,4] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات هذا المحور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2,80 و 4,06 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 1,067 و 1,243 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات المحور التالي.

3.1. تحليل إجابات عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الثالث:

سنقوم من خلال هذا العنصر بتحليل إجابات عينة الدراسة حسب أسئلة المحور الثالث المتعلق بمهارات التفاوض وذلك من خلال النقاط التالية:

1.3.1. تحليل إجابات عينة الدراسة حسب بعد مهارات التفاوض الإدارية:

يمثل الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد مهارات التفاوض الإدارية مع بعض مؤشرات الإحصائية:

رابعاً نتائج الدراسة

الجدول رقم (4-7): المؤشرات الإحصائية لبعدها مهارات التفاوض الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01 أحدد أهدافي بوضوح قبل الدخول في أي تفاوض.	4.10	1.216	29.6%	عالية
02 أحرص على جمع المعلومات الكافية حول الموضوع المطروح للتفاوض.	4.02	1.020	25.3%	عالية
03 أنسق أفكارتي ومطالبتي بشكل منظم قبل عرضها على الطرف الآخر.	4.30	0.974	22.6%	عالية جداً
04 أعمل على إدارة الوقت بشكل فعال خلال جلسات التفاوض.	3.88	1.026	26.4%	عالية
05 أحرص على استخدام لغة واضحة ومباشرة خلال التفاوض.	4.68	0.683	14.5%	عالية جداً
06 أستمع بعناية للطرف الآخر لفهم وجهة نظره بشكل دقيق.	4.56	0.760	16.6%	عالية جداً
07 أبحث زملائي على التفاوض الهادئ والبناء لتجاوز الخلافات.	4.50	0.995	22.1%	عالية جداً
08 أساعد في تقريب وجهات النظر بين الزملاء عند حدوث خلاف.	4.10	1.055	25.7%	عالية
09 أستخدم أساليب تشجيعية لتحفيز الزملاء على التعبير عن آرائهم بثقة.	3.92	1.175	30%	عالية
10 أراقب ردود فعل الطرف الآخر لتحديد فرص التقدم أو التراجع.	4.02	0.937	23.3%	عالية

رابعاً نتائج الدراسة

11	أحرص على عدم الخروج عن الموضوع الرئيسي أثناء النقاش.	4.58	0.928	20.2%	عالية جداً
	المعدل العام للمحور	4.24	0.579	13.6%	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد مهارات التفاوض الإدارية بلغ 4,24 عند انحراف معياري قدر بـ 0,579، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [4,2 – 5] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,88 و 4,68 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,683 و 1,216 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على عبارات البعد التالي.

2.3.1. تحليل إجابات عينة الدراسة حسب بعد مهارات التفاوض الشخصية:

يمثل الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد مهارات التفاوض الشخصية مع بعض مؤشرات الإحصائية:

الجدول رقم (4-8): المؤشرات الإحصائية لبعد مهارات التفاوض الشخصية

العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01	اتقبل آراء الطرف الآخر مهما كانت مخالفة لوجهة نظري.	3.84	0.955	24.8%	عالية
02	أثق في قدرتي على التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.	4.60	0.639	13.8%	عالية جدا
03	أتعلم من التجارب السابقة لأتفاوض بشكل أفضل في المستقبل.	4.62	0.635	13.7%	عالية جدا
04	أستطيع ربط الأفكار المختلفة للوصول إلى حل مناسب.	4.28	0.809	19%	عالية جدا
05	أحافظ على علاقات قوية رغم وجود اختلاف في الآراء.	4.02	1.078	27%	عالية

رابعاً نتائج الدراسة

06	أفهم مشاعر الآخرين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات مناسبة.	4.30	0.707	16.4%	عالية جداً
	المعدل العام للمحور	4.27	0.494	11.5%	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد مهارات التفاوض الشخصية بلغ 4,27 عند انحراف معياري قدر بـ 0,494، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [4,2 – 5] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,84 و 4,62 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,683 و 1,216 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على عبارات البعد التالي.

3.3.1. تحليل إجابات عينة الدراسة حسب بعد مهارات التفاوض الفنية والتقنية:

يمثل الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد مهارات التفاوض الفنية والتقنية مع بعض مؤشرات الإحصائية:

الجدول رقم (4-9): المؤشرات الإحصائية لبعد مهارات التفاوض الفنية والتقنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
01 أحرص على فهم موضوع القضية جيداً قبل التفاوض.	4.50	0.789	17.5%	عالية جداً
02 أقف على المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف قبل التفاوض بشأنها.	4.02	1.020	25.73%	عالية
03 أعرف جيداً ما يتطلبه حل المشكلات والتغلب على العراقيل.	4.04	0.903	22.35%	عالية
04 أجمع معلومات كافية عن الطرف الذي سأفاوض معه.	3.90	0.931	23.87%	عالية
05 أحرص على التأثير في الآخرين بطريقة إيجابية لإقناعهم بالأفكار.	4.26	0.828	19.43%	عالية جداً

رابعاً نتائج الدراسة

06	أتعامل مع الخلافات بهدوء لإيجاد حلول ترضي الجميع.	4.14	1.161	28.04%	عالية
07	أوجه الحوار بطريقة تضمن الحفاظ على احترام الطرف الآخر.	4.50	0.735	16.33%	عالية جداً
08	أساعد في تقريب وجهات النظر بين الزملاء عند حدوث خلاف.	4.34	0.872	20.09%	عالية جداً
09	أقيم تطورات الحوار باستمرار لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	4.06	0.867	21.35%	عالية
10	أنظم خطوات التفاوض مسبقاً لتفادي تشتت تركيزي.	4.12	1.062	25.77%	عالية
المعدل العام للمحور		4.18	0.544	13.01%	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد مهارات التفاوض الفنية والتقنية بلغ 4,18 عند انحراف معياري قدر بـ 0,5444، نلاحظ أن هذا المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة [3,4 – 4,2] ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3,90 و 4,50 عند انحرافات معيارية انحصرت بين 0,735 و 1,161 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات البعد التالي.

2. اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، سنعتمد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). هذه الاختبارات تشمل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة. لكن تجدر الإشارة إلى أنه للقيام بالاختبارات المعلمية وللاكتفاء بنتائجها والوثوق بها، وجب التأكد من بعض شروطها والمتمثلة في:

- شرط طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

وللتأكد من اتباع أبعاد ومتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، قمنا بحساب القيام باختبار شايفرو-ويلك (Shapiro-wilk)، واختبار كولوموغروف-سميرنوف (Kolomogrov-Smirnov)، لنقول على المتغير أنه يتبع التوزيع الطبيعي، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

رابعاً نتائج الدراسة

الجدول رقم (4-10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

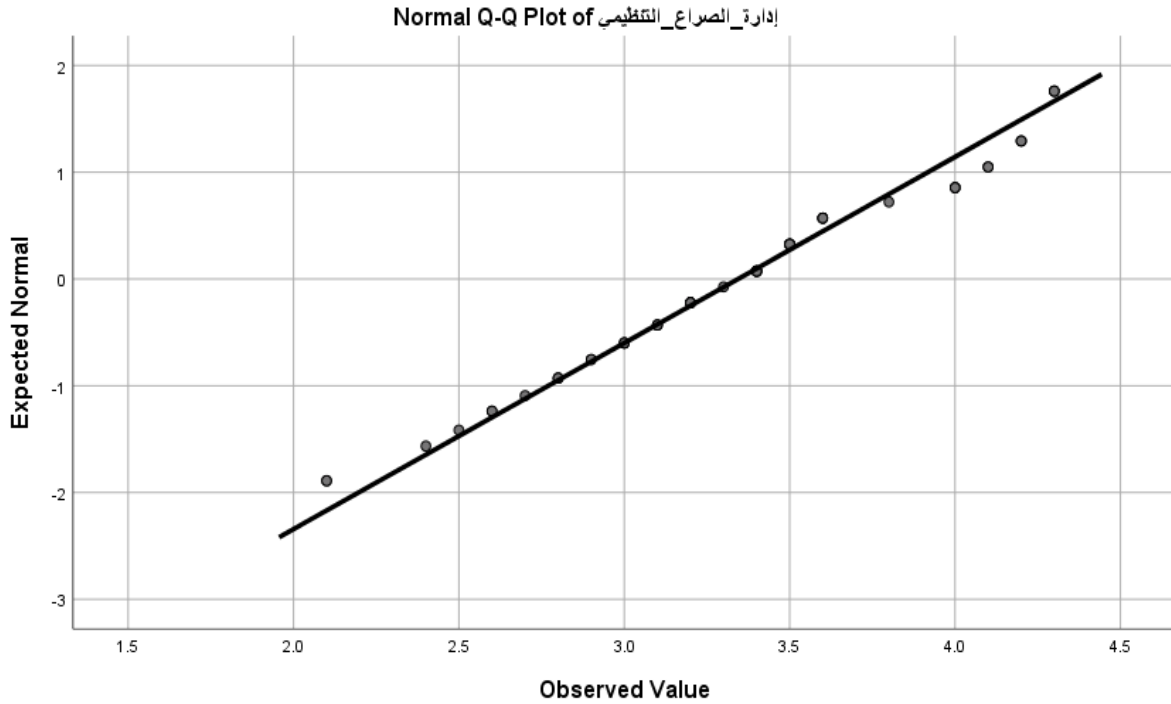
شايبرو-ويلك			كولوموغروف-سميرنوف			
Sig	درجة الحرية	القيمة	Sig	درجة الحرية	القيمة	
0,207	50	0,969	0,200	50	0,094	إدارة الصراع التنظيمي
0123	50	0,923	0,070	50	0,120	مهارات التفاوض الإدارية
0,147	50	0,953	0,200	50	0,105	مهارات التفاوض الشخصية
0,359	50	0,949	0,193	50	,0109	مهارات التفاوض الفنية والتقنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات أن كل من متغيرات الدراسة، كلها تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم اختبار كولوموغروف-سميرنوف كانت بين (0,094 و 0,120)، عند درجة حرية تساوي 50 وكانت قيمة المعنوية (Sig=0,070 و Sig=0,200)، وقيم اختبار شايبرو-ويلك كانت (0,923 و 0,969)، عند درجة حرية تساوي 50 وكانت قيمة المعنوية (Sig=0,123 و Sig=0,359) وقد كانت قيم المعنوية في كلا الاختبارين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، إذا فمتغيرات الدراسة بأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا الوثوق في النتائج التي تظهرها الاختبارات المعلمية القادمة، والشكل الموالي يبين أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي:

رابعاً نتائج الدراسة

الشكل رقم (4-6): التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26).

● شرط استقلالية متغيرات الدراسة:

يتم هذا الاختبار بالاعتماد على معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ويتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، إذا كانت قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10 وقيمة لتباين المسموح (Tolerance) أكثر من 0.10، والجدول التالي يوضح القيم التي حصلنا عليها.

الجدول رقم (4-11): قيم معاملات تضخم التباين والتباين المسموح

التباين المسموح	تضخم التباين VIF	
.4030	2.480	مهارات التفاوض الإدارية
.3660	2.729	مهارات التفاوض الشخصية
.3360	2.978	مهارات التفاوض الفنية والتقنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن جميع قيم VIF أقل من 5، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة في التعدد الخطي، ويؤكد أن النموذج يمكن الاعتماد عليه ويمكننا الثقة في نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

رابعاً نتائج الدراسة

1.2. اختبار فرضيات الدراسة:

1.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1.1

من الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على "تؤثر مهارات التفاوض الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير" يمكننا صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

• H_0 : لا تؤثر مهارات التفاوض الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

• H_1 : تؤثر مهارات التفاوض الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى H1.1

مهارات التفاوض الإدارية	إدارة الصراع التنظيمي (الارتباط) (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,016	0,00	0,013	0,016	3,275	0,910 ^b

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمهارات التفاوض الإدارية مع إدارة الصراع التنظيمي بلغت $R=0,016$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0,910$ ، ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين مهارات التفاوض الإدارية وبين إدارة الصراع التنظيمي، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) فإننا نقوم برفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) أي: لا تؤثر مهارات التفاوض الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

2.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1.2

من الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على "تؤثر مهارات التفاوض الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير" يمكننا صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

• H_0 : لا تؤثر مهارات التفاوض الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

رابعاً نتائج الدراسة

- H_1 : تؤثر مهارات التفاوض الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية H1.2

مهارات التفاوض الشخص	إدارة الصراع التنظيمي (الارتباط) (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
ية	0,219	0,048	2,415	0,254	2,258	0,127 ^b

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمهارات التفاوض الشخصية مع إدارة الصراع التنظيمي بلغت $R=0,219$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0,127$ ، ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين مهارات التفاوض الشخصية وبين إدارة الصراع التنظيمي، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) فإننا نقوم برفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) أي: "لا تؤثر مهارات التفاوض الشخصية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير".

3.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1.3

من الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على "تؤثر مهارات التفاوض الفنية والتقنية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير" يمكننا صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- H_0 : لا تؤثر مهارات التفاوض الفنية والتقنية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- H_1 : تؤثر مهارات التفاوض الفنية والتقنية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

رابعاً نتائج الدراسة

الجدول رقم (4-14): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة H1.3

مهارات الفنية والتقنية	إدارة الصراع التنظيمي (الارتباط) (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة F المحسوبة	قيمة المعلمة (A)	قيمة الثابت (B)	مستوى الدلالة (Sig)
	0,066	0,004	0,208	0,069	3,054	0,650 ^b

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لمهارات التفاوض الفنية والتقنية مع إدارة الصراع التنظيمي بلغت $R=0,066$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0,650$ ، ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين مهارات التفاوض الفنية والتقنية وبين إدارة الصراع التنظيمي، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) فإننا نقوم برفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) أي: "لا تؤثر مهارات التفاوض الفنية والتقنية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير".

4.1.2. اختبار الفرضية الرئيسية H1

نصت الفرضية الرئيسية على: "تؤثر مهارات التفاوض على إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير". يمكننا صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- H_0 : لا تؤثر مهارات التفاوض على إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- H_1 : تؤثر مهارات التفاوض على إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الاحدار							القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		
المعنوية مستوى sig	قيمة t المحسوبة		المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية			النموذج	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المعنوية مستوى sig	قيمة F المحسوبة
	الرمز	القيمة		الخطأ المعياري	B						
					الرمز	القيمة					
0.001	3.473	T ₀	/	0.719	2.496	B ₀	الثابت	0,094	0,306 ^a	0,206 ^b	1,585

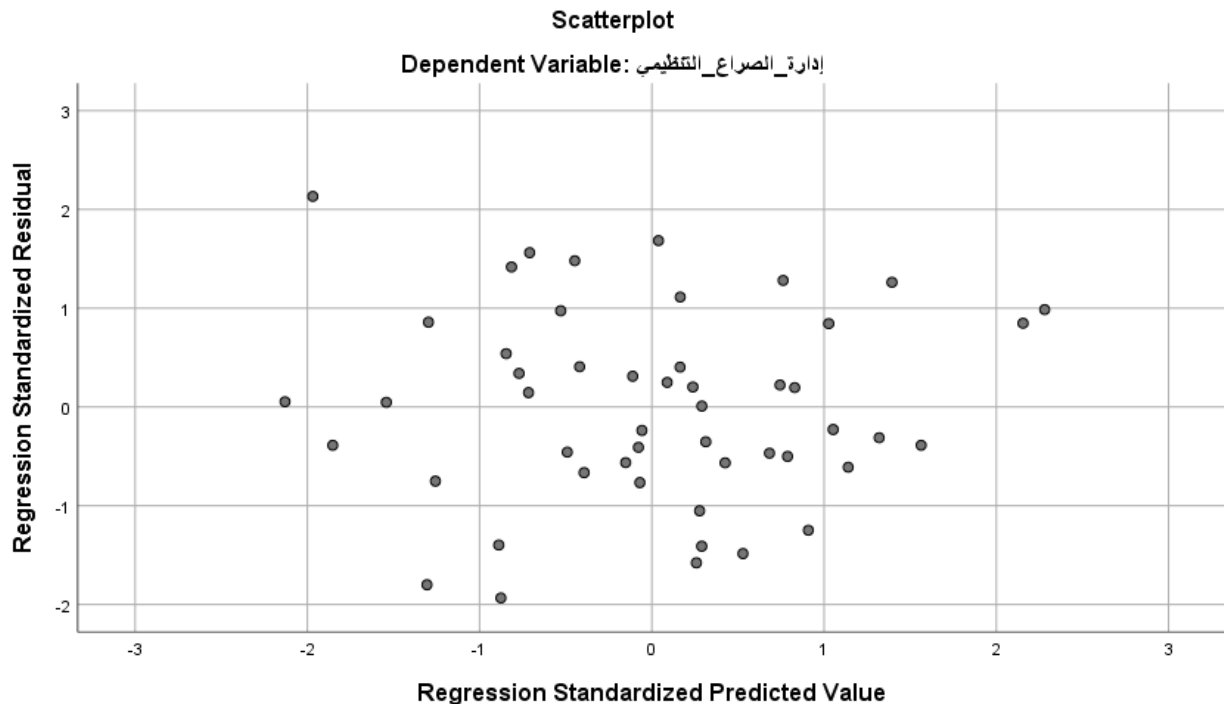
رابعاً نتائج الدراسة

0.313	- 1.020	T ₁	-0.226	0.219	-.223	B ₁	مهارات التفاوض الإدارية
0.041	2.102	T ₂	0.487	0.269	0.565	B ₂	مهارات التفاوض الشخصية
0.563	-.583	T ₃	-0.141	0.255	-.149	B ₃	مهارات التفاوض الفنية والتقنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط (Pearson) لأبعاد مهارات التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي بلغت $R=0,306$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0,206$ ، ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين إدارة الصراع التنظيمي، وبما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المستخدم في الدراسة ($\alpha=0,05$) فإننا نقوم برفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0) أي "لا تؤثر مهارات التفاوض على إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير".

الشكل رقم (4-7): انتشار إجابات العينة على الفرضية الرئيسية



رابعاً نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يوضح الشكل تشتت إجابات العينة حول القيم المتوقعة لإدارة الصراع التنظيبي، حيث تظهر النقاط مبعثرة بشكل عشوائي حول الخط الأفقي، مما يشير إلى تحقق فرضية تجانس التباين وعدم وجود نمط معين للمتبقيات، وهو ما يعزز صلاحية نموذج الانحدار الخطي المستخدم في اختبار الفرضية الرئيسية

خامسا مناقشة النتائج والاقتراحات

خامسا مناقشة النتائج والاقتراحات

تمهيد:

بعد الانتهاء من تحليل البيانات الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة، يتناول هذا الفصل تفسير النتائج المتوصل إليها وربطها بأهداف وفرضيات البحث. كما يتم التوقف عند أهم الملاحظات المستخلصة من واقع الدراسة، مع تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن تساعد في تحسين طرق التعامل مع الصراعات داخل المنظمات، من خلال التركيز على تنمية مهارات التفاوض لدى العاملين.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

توصلت الدراسة الحالية من خلال الجانب النظري، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1. تعددت تعريف الصراع التنظيمي باختلاف المدارس والنظريات الإدارية، إلا أن معظمها يتفق على أنه حالة من التوتر أو التفاعل السلبي تنشأ نتيجة تعارض في الأهداف أو المصالح أو القيم بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة.
2. الصراع التنظيمي ليس ظاهرة سلبية بالضرورة، بل يمكن أن يكون أداة لتحسين الأداء، إذا ما تم التحكم فيه بفعالية من خلال استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة، مثل التفاوض، التعاون، التوفيق، والتسوية.
3. تتوزع مهارات التفاوض إلى ثلاث فئات رئيسية: مهارات إدارية (مثل التخطيط وتحديد الأهداف)، مهارات شخصية (مثل الإصغاء، الثقة بالنفس، التحكم في الانفعالات)، ومهارات فنية وتقنية (مثل التحليل، جمع المعلومات، صياغة البدائل).
4. امتلاك الأفراد لمهارات التفاوض لا يضمن وحده إدارة ناجحة للصراع، بل يتطلب الأمر توفر بيئة تنظيمية داعمة تسمح بتطبيق هذه المهارات على أرض الواقع من خلال ثقافة منظمة قائمة على الحوار والمشاركة.
5. الصراعات التنظيمية تنشأ عادة في بيئات يغيب فيها الوضوح في الصلاحيات، غموض في الأهداف، أو ضعف في القيادة التشاركية، وهي عوامل يمكن معالجتها باستخدام مهارات التفاوض كأداة للتواصل الفعال.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

1. تبين من نتائج الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى مهارات التفاوض الإدارية بوحدة واحدة، لا يترتب عن ذلك تغير معنوي في مستوى إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.016)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig=0.910$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يدل على أن مهارات التفاوض الإدارية لا تؤثر تأثيراً دالاً في إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة، بالرغم من أن تقييم هذه المهارات جاء مرتفعاً جداً من حيث المتوسط الحسابي (4.24).
2. أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما ارتفع بعد مهارات التفاوض الشخصية بوحدة واحدة، فإن ذلك لا يؤدي أيضاً إلى تغير معنوي في مستوى إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.219) ومعامل

خامسا مناقشة النتائج والاقتراحات

التحديد ($R^2 = 0.048$)، أي أن مهارات التفاوض الشخصية تفسر فقط ما نسبته (4.8%) من التباين الكلي في إدارة الصراع التنظيمي. وعلى الرغم من أن هذه المهارات حظيت بأعلى متوسط حسابي (4.27)، فإنها لا تُحدث أثراً إحصائياً معنوياً في تحسين إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

3. تبين من نتائج الدراسة أن مهارات التفاوض الفنية والتقنية لا تؤثر هي الأخرى بشكل معنوي في إدارة الصراع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.066) وقيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.650$)، وهي أكبر من 0.05. كما أوضح التحليل أن هذه المهارات تفسر ما نسبته فقط (0.4%) من التباين في مستوى إدارة الصراع. وبالتالي فإن أثرها على إدارة الصراع التنظيمي يُعد ضعيفاً جداً من حيث القيمة الإحصائية، بالرغم من ارتفاع تقييمها من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (4.18).

4. من خلال اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، تبين أن أبعاد مهارات التفاوض مجتمعة (الإدارية، الشخصية، الفنية) لا تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.306$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.094$)، ما يعني أن جميع المهارات مجتمعة لا تفسر سوى 9.4% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي. كما أن الدلالة الإحصائية بلغت ($\text{Sig} = 0.206$) وهي أكبر من 0.05.

5. رغم أن مهارات التفاوض الشخصية أظهرت دلالة معنوية جزئية ($\text{Sig} = 0.041$) في النموذج المتعدد، إلا أن المهارات الإدارية والفنية لم تكن دالة، مما يجعل التأثير العام غير كافٍ لتأكيد الفرضية الرئيسية إحصائياً. وهذا يدل على أن وجود مهارات تفاوض عالية لا يكفي وحده لتحسين إدارة الصراع التنظيمي، بل يتطلب وجود مناخ تنظيمي داعم وبيئة منظمة تشجع على توظيف هذه المهارات.

6. تشير نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية إلى أن أكثر من 68% من العينة حاصلون على تعليم جامعي، و66% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، وهو ما يعكس مستوى معرفي ومهني مرتفع داخل العينة، ما يعزز من موثوقية تقديراتهم المتعلقة بمهارات التفاوض والصراع التنظيمي.

7. تبين أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة هو في المستوى المتوسط (بمتوسط عام = 3.34)، مما يشير إلى أن هناك صراعات فعلية يعاني منها الموظفون، من بينها: فرض الرأي من قبل المسؤولين (متوسط 4.06)، وتجنب مناقشة الخلافات (3.96)، إضافة إلى محدودية المشاركة في اتخاذ قرارات الحل (3.32).

8. أوضحت الدراسة أن الموظفين يمتلكون مستوى مرتفع جداً من مهارات التفاوض، لاسيما في الجوانب الشخصية والإدارية، ومع ذلك، فإن هذه المهارات لا تنعكس فعلياً في معالجة الصراعات التنظيمية داخل الكلية محل الدراسة، وهو ما يدل على وجود فجوة بين المهارات الذاتية والتمكين التنظيمي لتوظيفها.

9. أظهرت نتائج الاختبارات التمهيدية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أثبت اختبار تضخم التباين (VIF) غياب التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، ما يعزز الثقة في نتائج التحليل الإحصائي ويدعم سلامة النموذج المستخدم.

10. يمكن ترتيب أبعاد مهارات التفاوض حسب تقييم أفراد العينة كالآتي:

خامسا مناقشة النتائج والاقتراحات

المهارات الشخصية (متوسط = 4.27)،

تليها المهارات الإدارية (4.24)،

ثم المهارات الفنية والتقنية (4.18).

ما يدل على أن العنصر البشري يمتلك قاعدة قوية من المهارات، إلا أن أثرها على مخرجات الصراع لا يزال محدودًا بسبب عوامل تنظيمية.

11. تبين من نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين ينظرون إلى الصراع التنظيمي كظاهرة سلبية بطبيعتها ينبغي تجنبها، وليس كفرصة للتفاعل البناء أو التحسين التنظيمي، الأمر الذي يفسر ضعف توظيف مهارات التفاوض لديهم عند مواجهة الخلافات داخل بيئة العمل.

12. أظهرت نتائج الدراسة أن عددا من الموظفين، رغم امتلاكهم لمهارات التفاوض عالية وفقا لتقييمهم الذاتي، يفتقرون إلى المعرفة العملية بكيفية تفعيل هذه المهارات في الواقع المهني.

ثالثا: المقترحات

بالاعتماد على جملة النتائج المتوصل إليها في هذا البحث، يمكننا تقديم الاقتراحات التالية التي من شأنها أن تفيد موظفي الكلية:

1. ينبغي على إدارات المنظمات تعزيز ثقافة التفاوض كآلية أساسية لإدارة الصراعات، من خلال إدراج التفاوض ضمن السياسات الداخلية كخيار أولي لحل النزاعات بين الموظفين.

2. يفترض ترسيخ وعي جديد لدى العاملين بأن الصراع التنظيمي ليس سلوكا سلبيا بالضرورة، بل هو ظاهرة طبيعية يمكن استثمارها لتطوير بيئة العمل إذا ما تم التعامل معه بمهنية.

3. ينبغي على الإدارات تفعيل مبدأ المشاركة الجماعية في معالجة النزاعات التنظيمية، من خلال فتح قنوات تواصل أفقية تتيح للموظفين التعبير عن وجهات نظرهم بحرية، بما يعزز فرص استخدام التفاوض لحل الخلافات.

4. ينبغي مراجعة النمط القيادي داخل المنظمة، خاصة فيما يتعلق بفرض الرأي من طرف المسؤولين، والعمل على تعميم أسلوب القيادة التشاركية التي تشجع على الحوار وحل النزاعات بالتفاوض.

5. توصي الدراسة بإنشاء "وحدة استشارية داخلية للتفاوض وحل النزاعات" تضم موظفين مدربين، تعمل على دعم الزملاء عند حدوث الخلافات وتقديم آليات لحلها بطرق تفاوضية سلمية.

6. ينبغي على المنظمات إجراء تقييم دوري لمهارات التفاوض لدى موظفيها، وتحليل مدى تفعيل هذه المهارات ميدانياً، من أجل تحديد الفجوات التدريبية والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار.

7. يجب استغلال الموارد البشرية ذات المهارات العالية في التفاوض لتلعب دوراً قيادياً غير رسمي في حل النزاعات،

خامسا مناقشة النتائج والاقتراحات

8.تشجع الدراسة على إدراج موضوع "إدارة الصراع ومهارات التفاوض" في المسارات الأكاديمية والتكوينية الخاصة بالوظائف الإدارية، نظراً لما لهذه المهارات من دور أساسي في الاستقرار الوظيفي وجودة العمل الجماعي.

رابعاً: آفاق الدراسة

عند الانتهاء من هذا البحث والوصول إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية التي نأمل أن تضيف قيمة علمية في ميدان علوم التسيير، وتحديدًا في فهم العلاقة بين مهارات التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي، نقترح فيما يلي مجموعة من المواضيع البحثية ذات الصلة، والتي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية:

- 1.أثر الذكاء العاطفي على فاعلية مهارات التفاوض داخل المنظمات الجزائرية.
- 2.دور المناخ التنظيمي في تعزيز أو إعاقة استخدام مهارات التفاوض في إدارة الصراعات المهنية.
- 3.تحليل العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية ومستوى تفعيل مهارات التفاوض لدى الموظفين.
- 4.قياس العلاقة بين الكفاءة التفاوضية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بيئات عمل تتسم بالصراع المتكرر.
- 5.دراسة أثر مهارات التفاوض على حل النزاعات البينية في فرق العمل متعددة التخصصات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد، م. م. (2018). استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية. مجلة كلية التربية.
2. ادريس، ث. ع. (2008). مهارات التفاوض الفعال .
3. السعودي، ر. م. (2015). ادارة الصراع المدرسي و علاقته بالانتماء التنظيمي. مجلة الدراسات التربوية و الانسانية.
4. العميان، م. س. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .
5. بثينة، ب. ع. (2021). مهارات الاتصال و علاقتها باساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين. مجلة التنظيم و العمل.
6. برطال، ع. ا. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على ادارة الصراع التنظيمي. مخبر الدراسات التنموية الاقتصادية .
7. حامد، م.، برباوي، ك. &، سليمان، ا. (2019). علاقة القيادة التحويلية بادارة الصراع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
8. حنان، ر. (2018-2019). فاعلية التفاوض الاداري في ادارة الصراع التنظيمي.
9. زويقي، س. (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره و كيفية التعامل معه. مجلة أبحاث نفسية و تربوية.
10. ساحل، ن. (2023). الصراع داخل المنظمة و كيفية ادارته. مجلة الاناسة و علوم المجتمع.
11. سارة، م. (2019). انماط ادارة الصراع التنظيمي و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. الاقتصاد الجديد.
12. سهام، أ. (2017-2018). تأثير الانماط القيادية على عملية ادارة الصراع التنظيمي.
13. سهيلة، ع. (2023). اليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي. مجلة الحقوق و العلوم السياسية جامعة خنشلة.
14. سهيلة، ع. (2023). أليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي. مجلة الحقوق و العلوم السياسية.
16. شاين، ن. &، صالح، ن. (2019). استراتيجية التغيير التنظيمي و دورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة. مجلة القيس للدراسات النفسية و الاجتماعية.
17. شلابي، ز. ب. (2019). الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة .
18. عسلي، ن. ا. (2008-2009). ادارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي.
19. كسنة، أ. (2013/2012). دور المعلومات و الاتصال في عملية التفاوض التجاري. مذكرة الدكتوراه .
20. كمال، ا. (2011). مهارات التفاوض و دبلوماسية الاقناع .
21. لارقو، خ. &، بن جيمة، ع. (2018). دور ادارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين. مجلة البشائر الاقتصادية. p. 148.
22. لبرق، ر. م. (2019-2020). ادارة الصراع التنظيمي و دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية.

قائمة المراجع

23. ميلود، ا. (2020). نموذج رحيم ROCI-II في ادارة الصراع التنظيمي (بين الواقع و التطبيق). *المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية*.
24. نوال، ز. (2021). دور التفاوض في إدارة الازمات . *مجلة المداد*.
25. هبة، م. (2018). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي و آليات تسييره في المؤسسة الجزائرية . *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية*.
26. هلال، م. ع. (2001). *مهارات ادارة الصراع*.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

27. Dias, M. d. (2019). People, Process, and Substance: Current Definitions on Negotiation. *International Journal of Commerce and Economics*.
28. hames, d. s. (2011). *negotiation*.
29. jonson, s., & smith, r. (2020). the role of negotiation skills in managing organizational conflicts. *journal of organizationalbehavior*.
30. lee, H., & park, j. (2022). emotional intellegence and negotiation skills in organizational conflict management. *journal business and psychology*.
31. Leigh L. Thompson, J. W. (2010). negotiation. *Annu. Rev. Psychol*.
32. r, m., & zhang , y. (2021). The Impact of Cross-Cultural Negotiation Skills on Conflict Resolution in multinational organizations. *global business review*.
33. rown, A., & davis, k. (2021). negotiation strategies for conflict resolution in remote work environment. *international journal of conflict mannagement*.
34. s, c., & kumar, v. (2023). artificial intelligence and negotiation . *journal of management studies*.
- 35.sreih, j. f. (2022). *organizationl conflict*.
36. thompson, j. (s.d.).
37. thompson, l., & anderson , m. (2020). negotiation and conflict management in the Digital Age: Challenges and Opportunities. *negotiation and conflict management research*.
38. j.lewicky, a. h. (2006). *mastering business negotiation a working guide to making deals & resolving conflict*.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإعداد المذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يقوم الباحثان بإعداد دراسة دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي. وفي هذا الصدد يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما أن مساهمتكم مهمة للغاية من أجل استكمال هذه الدراسة، نحن نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية ودقة وهذا بهدف المساهمة في إثراء البحث العلمي، كما أن كل المعلومات المقدمة من طرفكم ستبقى سرية وأن نتائج الدراسة ستستخدم لأغراض علمية بحتة .

يرجى قراءة التعليمات والإجابة بعناية وبكل صدق، إذ لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة. هدفنا الوحيد معرفة رأيكم الصريح .

شاكرين لكم مقدما حسن مشاركتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الاستبيان

المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 35 الى 45 ☐ أكثر من 45 ☐
3. المستوى الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ آخر ☐
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
5. الفئة المهنية: عامل مهني ☐ موظف ☐ اداري (استاذ) ☐

أولا: إدارة الصراع التنظيمي:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبرة
					سبق ان واجهت صراعا مع زملائي في العمل.
					لاحظت وجود خلافات بين زملائي.
					أخفي أحيانا شعورا بعدم الارتياح تجاه بعض الزملاء أو المسؤولين في المنظمة.

الملاحق

				أرى أن هناك عدم توازن بين صلاحياتي ومسؤولياتي في العمل.
				أواجه صراعات بسبب تعارض مصالح مع مصالح الموظفين الآخرين داخل المنظمة.
				أشعر بأن الإدارة العليا في المنظمة تحفزنا على البحث عن حلول تحقق مصلحة الجميع عند حدوث صراع.
				يفرض الرئيس رأيه في كثير من الأحيان.
				خلافاتي مع طرق عمل الزملاء تعرقل تحقيق أهداف العمل.
				أفضل تجنب مناقشة الخلافات التي تحدث بيني وبين الزملاء.
				مشاركتي في قرارات حل الصراعات محدودة.

ثانياً: مهارات التفاوض الإدارية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة
					أحدد أهدافي بوضوح قبل الدخول في أي تفاوض.
					أحرص على جمع المعلومات الكافية حول الموضوع المطروح للتفاوض.
					أنسق أفكارتي ومطالبتي بشكل منظم قبل عرضها على الطرف الآخر.
					أعمل على إدارة الوقت بشكل فعال خلال جلسات التفاوض.
					أحرص على استخدام لغة واضحة ومباشرة خلال التفاوض.
					أستمع بعناية للطرف الآخر لفهم وجهة نظره بشكل دقيق.
					أحث زملائي على التفاوض الهادئ والبناء لتجاوز الخلافات

الملاحق

					أساعد في تقريب وجهات النظر بين الزملاء عند حدوث خلاف.
					أستخدم أساليب تشجيعية لتحفيز الزملاء على التعبير عن آرائهم بثقة.
					أراقب ردود فعل الطرف الآخر لتحديد فرص التقدم أو التراجع.
					أحرص على عدم الخروج عن الموضوع الرئيسي أثناء النقاش.

ثالثا: مهارات التفاوض الشخصية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					اتقبل آراء الطرف الآخر مهما كانت مخالفة لوجهة نظري
					أثق في قدرتي على التعبير عن الأفكار لحل الخلافات.
					أتعلم من التجارب السابقة لأتفاوض بشكل أفضل في المستقبل.
					أستطيع ربط الأفكار المختلفة للوصول إلى حل مناسب.
					أحافظ على علاقات قوية رغم وجود اختلاف في الآراء.
					أفهم مشاعر الآخرين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات مناسبة.

رابعا: مهارات التفاوض الفنية والتقنية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					أحرص على فهم موضوع القضية جيدا قبل التفاوض.
					أقف على المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف قبل التفاوض بشأنها.
					أعرف جيدا ما يتطلبه حل المشكلات والتغلب على العراقيل.
					أجمع معلومات كافية عن الطرف الذي سأفاوض معه

الملاحق

					أحرص على التأثير في الآخرين بطريقة إيجابية لإقناعهم بالأفكار.
					أتعامل مع الخلافات بهدوء لإيجاد حلول ترضي الجميع.
					أوجه الحوار بطريقة تضمن الحفاظ على احترام الطرف الآخر.
					أساعد في تقريب وجهات النظر بين الزملاء عند حدوث خلاف.
					أقيم تطورات الحوار باستمرار لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
					أنظم خطوات التفاوض مسبقا لتفادي تشتت تركيزي.

نشكركم تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

الجامعة	لقب وإسم الأستاذ
جامعة سطيف 1 - فرحات عباس	رجم خالد
جامعة سطيف 1 - فرحات عباس	رفيق مرزوقي
جامعة سطيف 1 - فرحات عباس	جربي عبد الحكيم

الملاحق

الملحق رقم (03): مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.22

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	37

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.606	10

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	10

Correlations

											إدارة_ال
											صراع_ا
											لتنظيمي
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	

الملاحق

a1	Pearson	1	.55	.32	.38	.47	-	.09	.43	.03	-	.657**
	Correlati		7**	9*	1**	5**	.03	1	9**	5	.07	
	on						0				3	
a2	Sig. (2-		.00	.02	.00	.00	.83	.52	.00	.81	.61	.000
	tailed)		0	0	6	0	8	8	1	2	2	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a3	Pearson	.55	1	.45	.40	.27	.08	.26	.39	.11	-	.721**
	Correlati	7**		2**	5**	5	0	8	0**	5	.01	
	on										4	
a4	Sig. (2-	.00		.00	.00	.05	.57	.05	.00	.42	.92	.000
	tailed)	0		1	4	3	9	9	5	8	3	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a5	Pearson	.32	.45	1	.36	.27	-	.13	.23	.02	-	.491**
	Correlati	9*	2**		8**	7	.03	3	9	1	.30	
	on						6				8*	
a6	Sig. (2-	.02	.00		.00	.05	.80	.35	.09	.88	.02	.000
	tailed)	0	1		9	1	4	6	5	4	9	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a7	Pearson	.38	.40	.36	1	.47	-	.25	.32	-	-	.594**
	Correlati	1**	5**	8**		6**	.16	2	4*	.02	.16	
	on						2			0	0	
a8	Sig. (2-	.00	.00	.00		.00	.26	.07	.02	.89	.26	.000
	tailed)	6	4	9		0	0	8	2	2	8	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a9	Pearson	.47	.27	.27	.47	1	-	.27	.16	-	-	.494**
	Correlati	5**	5	7	6**		.10	2	3	.07	.42	
	on						6			6	3**	
a10	Sig. (2-	.00	.05	.05	.00		.46	.05	.25	.59	.00	.000
	tailed)	0	3	1	0		4	6	9	8	2	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a11	Pearson	-	.08	-	-	-	1	-	.29	-	.10	.262
	Correlati	.03	0	.03	.16	.10		.09	6*	.02	2	
	on	0		6	2	6		9		9		
a12	Sig. (2-	.83	.57	.80	.26	.46		.49	.03	.84	.48	.066
	tailed)	8	9	4	0	4		4	7	0	0	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a13	Pearson	.09	.26	.13	.25	.27	-	1	-	.32	-	.423**
	Correlati	1	8	3	2	2	.09		.08	8*	.07	
	on						9		8		0	
a14	Sig. (2-	.52	.05	.35	.07	.05	.49		.54	.02	.62	.002
	tailed)	8	9	6	8	6	4		5	0	8	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a8 Pearson		.43	.39	.23	.32	.16	.29	-	1	.22	.16	.671**
Correlation		9**	0**	9	4*	3	6*	.08		1	9	
Sig. (2-tailed)		.001	.005	.095	.022	.259	.037	.545		.122	.241	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a9 Pearson		.035	.115	.021	-	-	-	.328*	.221	1	.244	.367**
Correlation					.020	.076	.029					
Sig. (2-tailed)		.812	.428	.884	.892	.598	.840	.020	.122		.087	.009
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
a10 Pearson		-	-	-	-	-	.10	-	.16	.24	1	.103
Correlation		.073	.014	.308*	.160	.423**	.2	.070	.9	.4		
Sig. (2-tailed)		.612	.923	.029	.268	.002	.480	.628	.241	.087		.474
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
إدارة_الص	Pearson	.65	.72	.49	.59	.49	.26	.42	.67	.36	.10	1
راع_التنظ	Correlation	7**	1**	1**	4**	4**	2	3**	1**	7**	3	
يمي												
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.066	.002	.000	.000	.474	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	مهارات_التفاوض_الإدارية
b1 Pearson	1												
Correlation			.426**	.525**	.370**	.187	.313*	-	-	.163	.249	.454**	.550**
Sig. (2-tailed)			.002	.000	.008	.194	.027	.684	.084	.259	.081	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

b2	Pearson	.42	1	.56	.58	.21	.32	-	.18	.39	.17	.28	.667**
	Correlation	.6**		.9**	.3**	.4	.7*	.03	.8	.3**	.0	.9*	
	n							0					
	Sig. (2-tailed)	.00		.00	.00	.13	.02	.83	.19	.00	.23	.04	.000
		2		0	0	5	0	5	2	5	7	2	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b3	Pearson	.52	.56	1	.69	.39	.20	-	.03	.28	.15	.50	.691**
	Correlation	.5**	.9**		.1**	.2**	.9	.03	.0	.9*	.0	.4**	
	n							2					
	Sig. (2-tailed)	.00	.00		.00	.00	.14	.82	.83	.04	.29	.00	.000
		0	0		0	5	4	8	7	2	9	0	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b4	Pearson	.37	.58	.69	1	.27	.49	.06	.12	.33	.20	.30	.714**
	Correlation	.0**	.3**	.1**		.4	.8**	.8	.2	.9*	.1	.1*	
	n												
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00		.05	.00	.63	.39	.01	.16	.03	.000
		8	0	0		4	0	9	9	6	2	4	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b5	Pearson	.18	.21	.39	.27	1	.03	.18	.41	.34	.01	.36	.509**
	Correlation	.7	.4	.2**	.4		.8	.0	.3**	.9*	.0	.3**	
	n												
	Sig. (2-tailed)	.19	.13	.00	.05		.79	.21	.00	.01	.94	.01	.000
		4	5	5	4		5	1	3	3	4	0	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b6	Pearson	.31	.32	.20	.49	.03	1	.29	.05	.37	.41	.42	.609**
	Correlation	.3*	.7*	.9	.8**	.8		.7*	.6	.1**	.4**	.7**	
	n												
	Sig. (2-tailed)	.02	.02	.14	.00	.79		.03	.69	.00	.00	.00	.000
		7	0	4	0	5		6	9	8	3	2	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b7	Pearson	-	-	-	.06	.18	.29	1	.53	.36	.01	-	.353*
	Correlation	.05	.03	.03	.8	.0	.7*		.5**	.7**	.1	.05	
	n	9	0	2								5	
	Sig. (2-tailed)	.68	.83	.82	.63	.21	.03		.00	.00	.94	.70	.012
		4	5	8	9	1	6		0	9	0	3	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b8	Pearson	-	.18	.03	.12	.41	.05	.53	1	.46	.06	.04	.412**
	Correlation	.24	.8	.0	.2	.3**	.6	.5**		.8**	.0	.4	
	n	7											
	Sig. (2-tailed)	.08	.19	.83	.39	.00	.69	.00		.00	.67	.76	.003
		4	2	7	9	3	9	0		1	9	3	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

b9	Pearson	.16	.39	.28	.33	.34	.37	.36	.46	1	.39	.41	.721**
	Correlation	3	3**	9*	9*	9*	1**	7**	8**		1**	8**	
	n												
	Sig. (2-tailed)	.259	.005	.042	.016	.013	.008	.009	.001		.005	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b10	Pearson	.249	.170	.150	.201	.010	.414**	.011	.060	.391**	1	.433**	.480**
	Correlation												
	n												
	Sig. (2-tailed)	.081	.237	.299	.162	.944	.003	.940	.679	.005		.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
b11	Pearson	.454**	.289*	.504**	.301*	.363**	.427**	-	.044	.418**	.433**	1	.642**
	Correlation							.055					
	n												
	Sig. (2-tailed)	.001	.042	.000	.034	.010	.002	.703	.763	.003	.002		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
مهارات_التفاوض_الإدارية	Pearson	.550**	.667**	.691**	.714**	.509**	.609**	.353*	.412**	.721**	.480**	.642**	1
	Correlation												
	n												
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.003	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	مهارات_التفاوض_الشخصية
c1	Pearson	1	.161	.268	.165	.360*	.133	.621**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.266	.060	.253	.010	.357	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
c2	Pearson	.161	1	.523**	.300*	.101	.226	.551**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.266		.000	.034	.486	.115	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

c3	Pearson Correlation	.268	.523**	1	.171	.190	.350*	.612**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000		.234	.186	.013	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
c4	Pearson Correlation	.165	.300*	.171	1	.227	.207	.559**
	Sig. (2-tailed)	.253	.034	.234		.112	.149	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
c5	Pearson Correlation	.360*	.101	.190	.227	1	.393**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.010	.486	.186	.112		.005	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
c6	Pearson Correlation	.133	.226	.350*	.207	.393**	1	.604**
	Sig. (2-tailed)	.357	.115	.013	.149	.005		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
مهارات التفاوض_ال شخصية	Pearson Correlation	.621**	.551**	.612**	.559**	.698**	.604**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	مهارات_ال تفاوض_ال فنية_والتقنية
d1	Pearson Correlation	1	.723**	.344*	.569**	.234	.412**	.264	.074	.403**	.195	.708**
	Sig. (2-tailed)		.000	.014	.000	.102	.003	.064	.609	.004	.175	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d2	Pearson Correlation	.723**	1	.465**	.453**	.235	.325*	.313*	.268	.368**	.243	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.100	.021	.027	.060	.009	.090	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d3	Pearson Correlation	.344*	.465**	1	.442**	.423**	.170	.031	.242	.336*	.378**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001		.001	.002	.238	.832	.091	.017	.007	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d4	Pearson Correlation	.569**	.453**	.442**	1	.246	.315*	.283*	.043	.463**	.260	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.085	.026	.046	.768	.001	.068	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d5	Pearson Correlation	.234	.235	.423**	.246	1	.025	-.084	.186	.262	.289*	.464**
	Sig. (2-tailed)	.102	.100	.002	.085		.863	.563	.196	.066	.042	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d6	Pearson Correlation	.412**	.325*	.170	.315*	.025	1	.586**	.174	.194	.052	.568**
	Sig. (2-tailed)	.003	.021	.238	.026	.863		.000	.227	.176	.718	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d7	Pearson Correlation	.264	.313*	.031	.283*	-.084	.586**	1	.207	.272	.026	.479**
	Sig. (2-tailed)	.064	.027	.832	.046	.563	.000		.149	.056	.857	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d8	Pearson Correlation	.074	.268	.242	.043	.186	.174	.207	1	.108	.087	.396**
	Sig. (2-tailed)	.609	.060	.091	.768	.196	.227	.149		.457	.547	.004
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d9	Pearson Correlation	.403**	.368**	.336*	.463**	.262	.194	.272	.108	1	.613**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.004	.009	.017	.001	.066	.176	.056	.457		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
d10	Pearson Correlation	.195	.243	.378**	.260	.289*	.052	.026	.087	.613**	1	.546**
	Sig. (2-tailed)	.175	.090	.007	.068	.042	.718	.857	.547	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

مهارات_التفاوض_	Pearson	.708**	.743**	.649**	.686**	.464**	.568**	.479**	.396**	.676**	.546**	1
الفنية_والتقنية	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.004	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	40.0	40.0	40.0
	أنثى	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	4.0	4.0	4.0
	من 5 إلى 35 سنة	12	24.0	24.0	28.0
	من 35 إلى 45	25	50.0	50.0	78.0
	أكثر من 45	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	18.0	18.0	18.0
	جامعي	34	68.0	68.0	86.0
	آخر	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	10.0	10.0	10.0

الملاحق

من 5 إلى 10 سنوات	12	24.0	24.0	34.0
من 10 إلى 20 سنة	19	38.0	38.0	72.0
أكثر من 20 سنة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

		الفئة_المهنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	عامل مهني	1	2.0	2.0	2.0
	موظف	45	90.0	90.0	92.0
	إداري	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Statistics

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	إدارة_الصرا ع التنظيمي
N Valid		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.06	3.56	3.62	3.32	2.66	2.80	4.06	3.08	3.96	3.32	3.3440
Std. Deviation		1.114	1.128	1.067	1.253	1.349	1.485	1.168	1.243	1.124	1.236	.57362

Statistics

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	مهارات_ال تفاوض_الإد ارية
N Valid		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

الملاحق

Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.10	4.02	4.30	3.88	4.68	4.56	4.50	4.10	3.92	4.02	4.58	4.2418
Std. Deviation	1.216	1.020	.974	1.206	.683	.760	.995	1.055	1.175	.937	.928	.57923

Statistics

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	مهارات_التفاوض_ا لشخصية
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.84	4.60	4.62	4.28	4.02	4.30	4.2767
	Std. Deviation	.955	.639	.635	.809	1.078	.707	.49442

Statistics

		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	مهارات_التفاوض لشخصية
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.50	4.02	4.04	3.90	4.26	4.14	4.50	4.34	4.06	4.12	4.1880
	Std. Deviation	.789	1.020	.903	.931	.828	1.161	.735	.872	.867	1.062	.54460

Descriptive Statistics

N		Mean	Skewness		Kurtosis	
Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic
إدارة الصراع التنظيمي	50	3.3440	-.093	.337	-.495	.662
مهارات التفاوض الإدارية	50	4.2418	-.027	.337	1.083	.662
مهارات التفاوض الشخصية	50	4.2767	-.382	.337	-.336	.662
مهارات التفاوض الفنية والتقنية	50	4.1880	-.729	.337	.132	.662
Valid N (listwise)	50					

الملاحق

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية, مهارات_التفاوض_الإدارية, مهارات_التفاوض_الشخصية, مهارات_التفاوض_التقنية صيغة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Zero-order	Correlations		Collinearity Statistics	
			Partial	Part	Tolerance	VIF
1	مهارات_التفاوض_الإدارية	.016	-.149	-.143	.403	2.480
	مهارات_التفاوض_الشخصية	.219	.296	.295	.366	2.729
	مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية	.066	-.086	-.082	.336	2.978

a. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions		
					مهارات_التفاوض_إدارية	مهارات_التفاوض_الشخصية	مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية
1	1	3.982	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.010	19.866	.86	.13	.00	.06
	3	.005	28.998	.05	.87	.15	.30
	4	.003	34.714	.08	.00	.84	.65

a. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

الملاحق

1	مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية, مهارات_التفاوض_الإدارية, مهارات_التفاوض_الشخصية	Enter
---	--	-------

a. إدارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.306 ^a	.094	.035	.56362

a. Predictors: (Constant), مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية, مهارات_التفاوض_الإدارية, مهارات_التفاوض_الشخصية

b. إدارة_الصراع_التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.510	3	.503	1.585	.206 ^b
Residual	14.613	46	.318		
Total	16.123	49			

a. إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية, مهارات_التفاوض_الإدارية, مهارات_التفاوض_الشخصية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	2.496		3.473	.001
مهارات_التفاوض_الإدارية	-.223	-.226	-1.020	.313
مهارات_التفاوض_الشخصية	.565	.487	2.102	.041
مهارات_التفاوض_الفنية_ والتقنية	-.149	-.141	-.583	.563

a. إدارة_الصراع_التنظيمي

الملاحق

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9701	3.7444	3.3440	.17556	50
Residual	-1.09015	1.20160	.00000	.54610	50
Std. Predicted Value	-2.130	2.280	.000	1.000	50
Std. Residual	-1.934	2.132	.000	.969	50

a. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات_التفاوض_الإدارية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.016 ^a	.000	-.021	.57949

a. Predictors: (Constant), مهارات_التفاوض_الإدارية

b. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.004	1	.004	.013	.910 ^b
	Residual	16.119	48	.336		
	Total	16.123	49			

a. Dependent Variable: إدارة_الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), مهارات_التفاوض_الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.275	.612		5.353	.000

الملاحق

مهارات التفاوض الإدارية	.016	.143	.016	.114	.910
-------------------------	------	------	------	------	------

a. إدارة الصراع التنظيمي. Dependent Variable:

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.3134	3.3564	3.3440	.00944	50
Residual	-1.24302	.96587	.00000	.57355	50
Std. Predicted Value	-3.243	1.309	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.145	1.667	.000	.990	50

a. إدارة الصراع التنظيمي. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات التفاوض_الشخ صية ^b	.	Enter

a. إدارة الصراع التنظيمي. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.219 ^a	.048	.028	.56552

a. Predictors: (Constant), مهارات التفاوض الشخصية

b. إدارة الصراع التنظيمي. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.772	1	.772	2.415	.127 ^b
Residual	15.351	48	.320		
Total	16.123	49			

a. إدارة الصراع التنظيمي. Dependent Variable:

b. مهارات التفاوض الشخصية. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

الملاحق

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.258	.703	3.210	.002
	مهارات التفاوض الشخصية	.254	.163	.219	.127

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0199	3.5277	3.3440	.12554	50
Residual	-1.13144	1.02625	.00000	.55972	50
Std. Predicted Value	-2.582	1.463	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.001	1.815	.000	.990	50

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات التفاوض الفنية والتقنية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.066 ^a	.004	-.016	.57831

a. Predictors: (Constant), مهارات التفاوض الفنية والتقنية

b. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.070	1	.070	.208	.650 ^b
Residual	16.054	48	.334		
Total	16.123	49			

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), مهارات التفاوض الفنية والتقنية

Coefficients^a

الملاحق

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.054		4.768	.000
	مهارات التفاوض الفنية والتقنية	.069	.152	.066	.456

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2410	3.4002	3.3440	.03771	50
Residual	-1.22406	.96902	.00000	.57238	50
Std. Predicted Value	-2.732	1.491	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.117	1.676	.000	.990	50

a. Dependent Variable: إدارة الصراع التنظيمي

Correlations

	مهارات التفاوض الإدارية	مهارات التفاوض الشخصية	مهارات التفاوض الفنية والتقنية	مهارات التفاوض
مهارات التفاوض الإدارية	Pearson Correlation 1	.711**	.739**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N 50	50	50	50
مهارات التفاوض الشخصية	Pearson Correlation .711**	1	.767**	.900**
	Sig. (2-tailed) .000		.000	.000
	N 50	50	50	50
مهارات التفاوض الفنية والتقنية	Pearson Correlation .739**	.767**	1	.919**
	Sig. (2-tailed) .000	.000		.000
	N 50	50	50	50
مهارات التفاوض	Pearson Correlation .907**	.900**	.919**	1
	Sig. (2-tailed) .000	.000	.000	
	N 50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملخص

Abstract :

This study investigates the role of negotiation skills in managing organizational conflict, with a specific focus on a case study conducted at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at Setif 1 University. The research adopts a quantitative methodology based on a structured questionnaire distributed to a sample of 50 staff members. The study evaluates three dimensions of negotiation skills: administrative, personal, and technical-professional, and their influence on managing internal conflicts within the organization.

The results of the study indicate that personal negotiation skills have a relatively significant effect on conflict management, while administrative and technical negotiation skills show a less direct impact. These findings highlight the importance of developing interpersonal abilities in fostering collaboration and resolving conflicts in organizational settings. The study concludes with a set of practical recommendations for decision-makers in academic institutions to enhance negotiation practices and improve organizational harmony.

Keywords: Negotiation Skills – Organizational Conflict – Management – Administrative Skills – Personal Skills – Technical Skills.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، من خلال دراسة حالة ميدانية أُجريت على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان موزع على 50 مفردة من العاملين، وشملت أبعاد مهارات التفاوض: المهارات الإدارية، والمهارات الشخصية، والمهارات الفنية والتقنية. أظهرت نتائج التحليل أن مهارات التفاوض الشخصية كان لها تأثير نسبي ملحوظ في إدارة الصراع، في حين لم تُظهر المهارات الإدارية والفنية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية قوية. تؤكد هذه النتائج على أهمية تنمية القدرات الشخصية في التفاعل المبني والتعامل مع الخلافات داخل بيئة العمل. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات العملية الموجهة لمسيري المنظمات التعليمية، تهدف إلى تعزيز مهارات التفاوض وتحقيق التوازن والانسجام داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: مهارات التفاوض – الصراع التنظيمي – الإدارة – المهارات الإدارية – المهارات الشخصية – المهارات الفنية.