

## التكامل بين إستراتيجيات التفاوض وإستراتيجيات إدارة الصراع دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية

م / أحلام علي حمد النجفي  
المعهد التقني / البصرة

أ.د عبد الرضا فرج بدرابي  
جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

### المستخلص:

تهدف الدراسة إلى تأكيد التكامل والترابط بين استراتيجيات التفاوض وفاعلية استراتيجيات إدارة الصراع، ضمن واقع بيئة منظمات الأعمال العراقية، كما يمتاز بين أطراف التفاوض، وتجاوز انعكاسات الجوانب الشخصية البعيدة عن الموضوعية في اتخاذ القرارات.

ووضع سيناريوهات المحادثات بناءة بوجود مصالح مشتركة تستوجب التفاهم والتنسيق، وحتى حالات الصراع ممكن تحويلها بما يخدم أهداف المنظمات ومن ثم إيجاد أطر مشتركة بين استراتيجيات كل من التفاوض وإدارة الصراع، اعتمدت الدراسة أسلوب العرض والتحليل في المرجعية النظرية الممازجة بين منهج دراسة الحالة والاستطلاع في الدراسة الميدانية، لذا استخدم الباحثان أداة بحثية متمثلة باستبانة مختبرة ومحكمة واتبعت أساليب إحصائية رصينة لمعالجة البيانات.

انطلق الباحثان من فرضيات رئيسة بوجود تأثير وعلاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع، واشتملت الدراسة الميدانية على عينة من ١٢٥ فرداً ممن يشغلون مناصب إدارية عليا في ست منظمات.

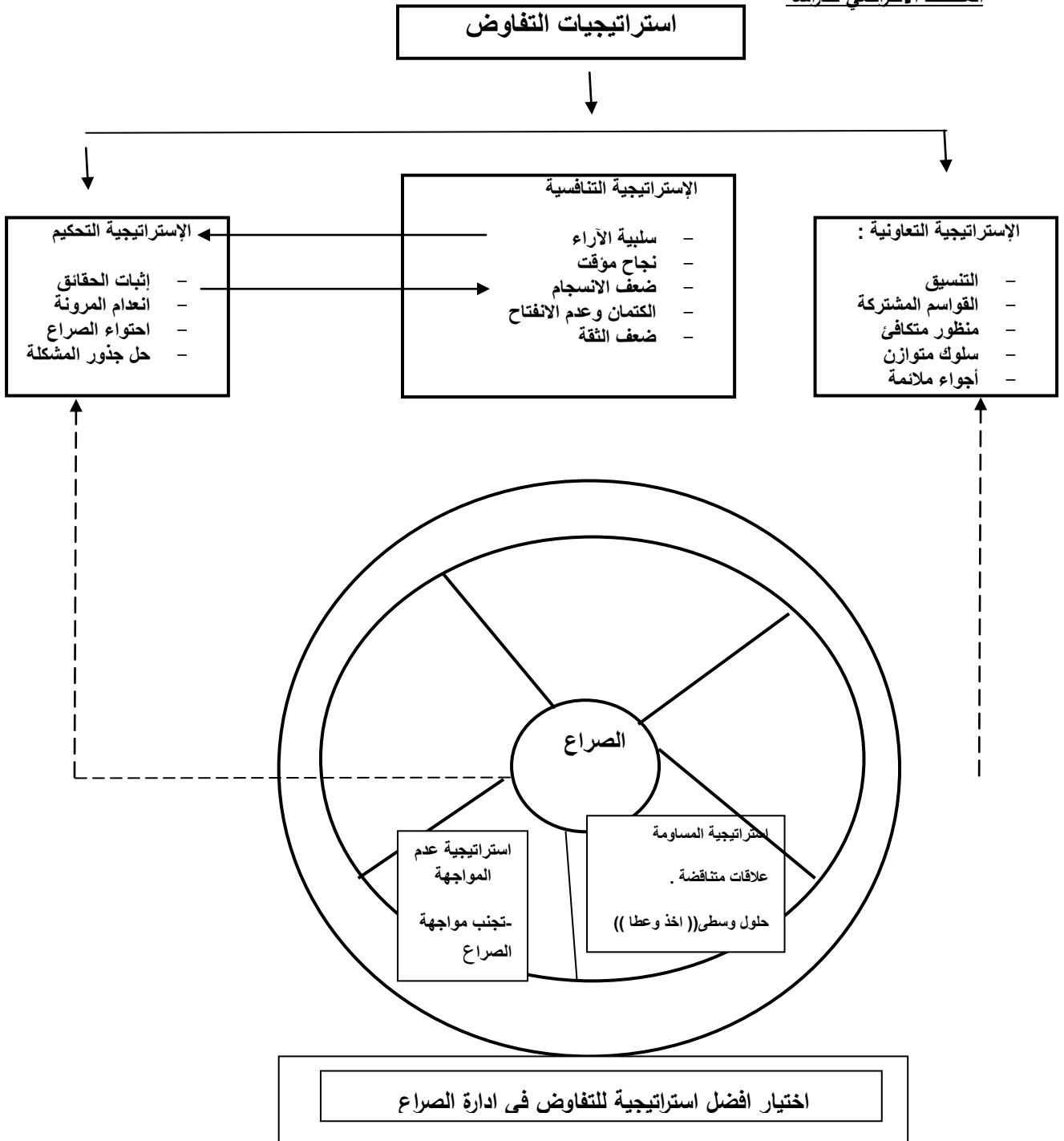
توصلت الدراسة إلى أهمية خلق التكامل بين الاستراتيجيات ودور الإستراتيجية التعاونية التنافسية المحفزة في إدارة الصراع.

### Abstract:

The study aims to emphasize the integration between negotiation and the effectiveness of conflict administration strategies within the working environment of Iraqi business organization. The Iraqi society has its own merits which require great efforts to ever come problems such as bias, un compromising opinions and introducing personal stands in any decisions making process. A constructive dialog based on a common interest is suggested in this study by introducing several scenarios to achieve understanding and coordination in any negotiating process. Conflicts have been dealt with and employed to serve common goals.

Background theories have been analyzed and related to the field surveys. Therefore a questionnaire was designed and the data were collected and statistically analyzed. The study also employs some basic assumptions which have an influence and morale relationship will both negotiation and conflict strategies the field survey included (125) persons represent (6) organizations. Finally it is concluded that it is important to establish integration between competitive strategies and conflict administration.

المخطط الافتراضي للدراسة



## المقدمة

## Introduction

أحد الهواجس التي تؤرق معظم منظمات القرن الحادي والعشرين، حالة عدم التأكد من المستقبل المجهول في ظل دهشة تصاعد التغييرات في أحداثها، وفي كيفية معالجة التوترات الحاصلة، اضحت لها أثر خطير في العلاقات ما بين منظمات الأعمال، مما تحتم على المنظمات وجود نظرة حكيمة للمواقف والأمر، فظهرت حاجة ملحة إلى كفاءات ومهارات اجتماعية مبدعة، المؤدية إلى ازدياد رغبة البحث عن مفاهيم وأسس علمية وفكرية، ذات فلسفة تعتمد عليها في التصدي لتحديات واقع بيئتها العملية، كي تساعد في فعالية علاقتها الخارجية، لتتمكن من نيل أهدافها وطموحاتها المرجوة.

من هنا جاءت هذه الدراسة مساهمة متواضعة في دعم المنظمات عينة الدراسة، لتوفير بيئة جديدة في تجذير إدراكها الراسخ الذي أسنأثر بالمفاهيم الحديثة، الذي يكمن بالتفات العديد من الباحثين نحو عملية اجتماعية ديناميكية، لها مدلولاتها بتوظيف النواحي الإنسانية للتفاعلات الاجتماعية موظفة لغة الحوار والتفاهم بالحكمة والعقل. وفي كيفية إتقان فن التفاوض الذي يعد أمراً في غاية الأهمية، مؤكدة تجلى ذلك في بلورة سياقات التفاعل الايجابي انسجاماً مع طموحات المنظمات وأمالها المستقبلية، فهي بمثابة حجر الأساس في حل قضاياها المعلقة والشائكة بالطرق السليمة، واضعين أسلوباً مفعماً بالتعاون والتنسيق بعده آلية متميزة في الاتصال والحرص على أرواء جميع الاطراف من اجل ضمان مستقبلاً أفضل لها ، وهذا يستوجب الابتعاد عن الآليات التقليدية والجاهزة تحقيقاً لنجاح علاقات اقتصادية ناجحة .

## أولاً: منهجية الدراسة

## ١- مشكلة الدراسة

تجسدت مشكلة الدراسة بما لمسها الباحثان من خلال المعاشية الميدانية لواقع عمل عينة من منظمات الأعمال العراقية في محافظة البصرة، بوجود فجوة بين ما يفترض اعتماده في التفاوض لإدارة الصراع بتوظيف الاستراتيجيات لخلق التكامل بأدارة الصراع وبينما هو قائم او موجود فعلاً بعد هذا التكامل يبلور جهوداً سامية وصولاً لحلول محفزة ومتكاملة ومتعاونة يتفق عليها أطراف الصراع، وتخرج الجهود الإدارية من التشنت والتصادم والتعارض إلى التنسيق والتوجه، لتحقيق الأهداف لصالح الأطراف ذات العلاقة بنشاطات هذه المنظمات. وهذا مما دفع الباحثان لدراسة هذه المشكلة بأبعادها المختلفة، إذ وجدا جهوداً وموارد ضائعة في زخم الصراع المحتدم بين أطراف يمكن أن تتعاون وتتكامل مع بعضها البعض، مما يعطي لمنظمات عينة الدراسة القدرة الأكبر على التكيف مع البيئة وتحقيقها لأهدافها المتوخاة.

فمنظمات اليوم تحتاج إلى عقول مبدعة تتقن فن إدارة الصراع الذي يعد مطلباً أساسياً نحو منظمات ذات نظام ديناميكي له تكهنات مستقبلية على وفق أسس علمية قادرة على التهيؤ والتحرز من الأمور الشائكة وغير المرغوبة واطاعة في الحسبان نظرتها التفاضلية لمصالح الطرف الآخر من المفاوضات مفادها ضعف النظرة التقليدية المعتمدة على التنافس المؤذي والذي ربما تأخذ إشكالا غير أخلاقية بتوظيف وسائل الحيل والخداع والحصول على نتائج لصالح طرف على حساب الطرف الآخر.

وقد تم تحديد أبعاد المشكلة من خلال بلورتها بالتساؤلات الآتية:

- أ. هل التفاوض له دور في إدارة الصراع بين منظمات عينة الدراسة.
- ب. هل هناك إدراك ووعي في المرحلة الراهنة لدى منظماتنا تجاه أهمية التفاوض في إدارة الصراع.
- ج. هل للتفاوض دور في حماية الموارد النادرة واستغلالها على أحسن وجه بين المنظمات المنافسة.
- د. هل توظف منظمات عينة الدراسة إستراتيجيات محددة في التفاوض لإدارة الصراع.
- هـ. ما هي المعوقات التي تواجه منظمات عينة الدراسة لتوظيف إستراتيجيات التفاوض على وفق الأسس العلمية لحل الصراع وإدارته بتقنيات تعطي المردودات الإيجابية.
- و. ما هي أكثر الإستراتيجيات التفاوضية شيوعاً في الاستخدام من منظمات عينة الدراسة في إستراتيجيات إدارة الصراع.

## ٢ – أهداف الدراسة

- في ضوء الإجابة على تساؤلات المشكلة، يمكن صياغة الأهداف بالآتي:
- أ. وضع إطار مرجعي لمنظمات الأعمال العراقية لنجاح عملية التفاوض باعتماد الإستراتيجيات المناسبة بما يخلق التكامل مع إستراتيجيات إدارة الصراع.
  - ب. مساعدة منظمات الأعمال العراقية للاختيار أو المفاضلة ما بين الإستراتيجيات الخاصة بكل من التفاوض والصراع بما يتفق ومتطلبات الحاجة لها .
  - ج. التأكيد على توظيف التفاوض في إدارة الصراع والابتعاد عن الأساليب المؤذية والحرص على التعاون والتكامل مع الآخرين في إطار المنافسة المشروعة وصولاً للأهداف المتوخاة .
  - د. تعزيز دور منظمات الأعمال العراقية في كسب الموارد النادرة وتقليل الآثار السلبية للمنافسة المؤذية ضمن إطار التعاون .

### ٣. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :

- أ- إبراز دور التفاوض في إدارة الصراعات ما بين منظمات الأعمال العراقية او مع غيرها .
- ب- التأكيد على المنظمات للبحث عن سبل لايجاد أواصر وجسور التعاون والتكامل فيما بينها ومع غيرها.
- ج- تفعيل دور المنظمات الاعمال العراقية في موضوع الدراسة لتحقيق أفضل النتائج والعوائد المرجوة في اطار أهدافها المحددة .
- د- تقديم مساهمة في مجال التخصص بالبحث في الروابط والعلاقات بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات ادارة الصراع لخلق حالة التكامل فيما بينها .

### ٤ - المخطط الافتراضي للدراسة ومتغيراتها

استنادا على موضوع الدراسة تم بناء المخطط الافتراضي اعتمادا على مجموعتين من المتغيرات، المجموعة الأولى اعتمادا على استراتيجيات للتفاوض المتمثلة بالمتغيرات المستقلة انطلاقا من المضامين المعتمدة في تشخيصها، من خلال بيان أهميتها في تصميم المخطط. أما المجموعة الأخرى فقد احتوت على استراتيجيات إدارة الصراع المتمثلة بالمتغيرات المعتمدة التي تستخدمها المنظمات وضرورة بيان مدى قوة العلاقة التمازجية مع مضامين المجموعة الأولى. ولاستكمال هدف الدراسة تم مساندة المخطط باستمارة استبانة تحدد مدى تطبيق استراتيجيات التفاوض في المنظمات المبحوثة موضوع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة بنود رئيسة فسرت في تسع فقرات. وكما موضع في الشكل رقم (١) .

### ٥- فرضية الدراسة

اعتمد الباحثان على فرضية رئيسة مفادها أن تأطير التفاوض على وفق الأسس المرجعية يؤثر في إدارة الصراع إيجابياً ، ووجود علاقات وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات ادارة الصراع .

Negotiation strategies

ثانيا - استراتيجيات التفاوض

لقد جسدت ثورة تكنولوجيا المعلومات قابلية تطبيق الاتصال الفعال في تبادل ونقل المعلومات والأفكار التي تقود إلى درجة معينة من الفهم الصحيح والتي تتيح فرصة الإقناع بين المفاوضين للحد من المفاهيم الخاطئة مما ينتج عنها الصراع فضلا عن حاجتها للتحديث المستمر في الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي تميز القائم بتلك المهنة عن أقرانه في المنظمة وهي مسألة غاية من الأهمية فهو يتمتع بطاقة عقلية تأملية مستتيرة ومنطقية فضلا عن خصال من اللباقة والفتنة وسلوك متوازن وذو اطلاع ومعرفة على ثقافات وحضارات مختلفة وإتقانه أكثر من لغة لاسترشاد أو الكشف عن الحقائق وحيثيات الغموض والازدواج خلال الحوار المباشر لما له من أثر في تحقيق التمازج أو التقارب لبناء جسور من التفاهم الايجابي مع منظمات من مختلف الجنسيات حماية للموارد والوقت والجهد من الاستنفاد والتدهور فضلا عن تمتعه بمهارات تتواءم مع متطلبات العصر.

لذا يأمل الباحثان من توضيح الصورة أمام المفاوضين كمشاركة متواضعة بإنجاح قراراتهم في اختيار الإستراتيجية الأفضل، ليتمكنوا من تعزيز موقف منظماتهم في حماية مقدراتها، فضلا عن حصانتها من التحديات الخارجية أو التهديدات الخارجية لعالم تسوده أمور مضطربة سريعة التقلب والتغير.

واستناداً إلى ما تقدم ارتأى الباحثان، أن أكثر الاستراتيجيات التفاوضية شيوعاً التي وردت في التقسيمات الآتية:-

١. استراتيجيات تتبلور في مصلحة أحد الأطراف والسعي لجني ثمرة مكاسبه دون مراعاة الطرف الآخر.

٢. استراتيجيات هدفها تكافئ جميع الأطراف التي لها دور في المنفعة المكتسبة. ولا بد من الإشارة بأنه لا وجود لاستراتيجية بقولب جامدة قابلة للتطبيق في كل الاوقات والظروف ، بل هنا يبرز دور المفاوض المبدع في الاختيار الموفق للاستراتيجية المناسبة مع استراتيجيات ادارة الصراع وصولاً لافضل النتائج وتحقيقاً للاهداف المتوخاة . وعليه سيتم عرض عدد من هذه الاستراتيجيات وعلى وفق الاتي :-

### ١. إستراتيجية التفاوض التنافسية ذات الاتجاه الفردي

unilateral competitive Negotiation strategy

يمتلك المفاوض التنافسي رؤياً باتجاه واحد في أثناء المحادثات وهو مؤشر سلبي يتمثل برغبته في التركيز على أولويات واحتياجات منظمته، من الموارد المتاحة ضمناً في استمرار تواجدها وهي فرصة للحصول على موقع يمنحها مرونة التفاعل مع بيئة شديدة المنافسة دون الاهتمام إلى الطرف الآخر (على وغازي، 2007: 104)، (العطية، ٢٠٠٣: ٢٧٢).

فهو السياق الذي أطر الإستراتيجية التنافسية ضمن قواعد يضعها المفاوض عن وعي وإدراك، ليقف مدافعا ومتحيزا لمنظّمته في إدارة صراعاتها، متأثرا بسلوكه الشخصي، وما يحمله من جذور دينية وأخلاقية وثقافية.

(<http://www.en.wikipedia.org/wiki/negotiation-William&Roger.en:2007>)

وعليه تجسدت هذه الإستراتيجية بسياق من الكتمان، وعدم المكاشفة وفقدان الثقة في إعطاء المعلومات وتشويه الحقائق، لدرجة انتهاج العنف والعدائية تجاه الطرف الآخر من المفاوضات.

(<http://www.asbooks.com-Keet:2007>)

وقد تعدى هذا الأمر ليؤثر في القناة المسبقة للمفاوض إذ أن صياغة كل قرار من جانبه يعد قرارا شرعيا وعقلانيا تغلفه العدالة في حين يرى قرارات المفاوض المقابل للأطراف الأخرى غير عقلانيا ولا تحقق العدالة في نتائج المفاوضات (أبي شيحة، 2000: 216).

وهذا يقود إلى انعكاسات سلبية في آلية التعامل مع المفاوض المقابل لذا تم تسميتها بالطريقة (السريعة الفوز) والقيمة أو المكاسب بدورها تمثل غنيمة تجرد المفاوض الآخر منها على حساب أية علاقة ربما تدمرها مستقبلا (Lax&Sebenius,1986). مما أدى ذلك بفشل الكثير من المنظمات، بحيث أصبحت ضحايا المنافسة المدمرة بفقدانها التوازن لعدم قدرتها في الملامسة الواقعية التطبيقية مع البيئة الخارجية سببها مسار معالم أو أطار العملية التفاوضية. على اعتبار المفاوض هو مرآة المنظمة، ترى أو تقرأ مستقبلها فيه ونافذتها المطللة على محيطها الخارجي، وبواسطتها أو عن طريقها تحدد إستراتيجية تفاعلها مع المنظمات الأخرى.

(<http://www.geis.com&www.perfect.com-Khim&Hocik:2007>)

وفي ضوء المعطيات السابقة الذكر استطاع الباحثان في التوصل إلى تحديد ملامح هذه

الإستراتيجية بالنقاط الآتية :-

- أ. يتبنى المفاوض في ظل هذه الإستراتيجية فلسفة (الفوز/الخسارة).
- ب. تؤدي إلى عدم التناظر أو التجانس في الآراء، وربما تنتهي في أغلب الأحيان إلى الخلاف والصراع.
- ج. تنصب في إتباع سياسة عدم الثقة والكتمان في الكشف عن تطلعات ونوايا كل طرف، وهذا مؤشر سلبي وقوي في طبيعة العلاقات بين المنظمات.
- د. سعي المفاوض في التسابق قدر الإمكان، وبشتى الطرق في إشباع احتياجات منظّمته من الموارد المتاحة، اقتناصا لفرصة المنافسة.
- هـ. إن النمط السلوكي غير المتوازن للمفاوض قد يصل إلى حد التطرف في السلوك العنيف.

و. طموح المفاوضات بانتهاج تلك الإستراتيجية هو لتحقيق النجاح السريع، متناسيا إمكانية التعرض بالمقابل إلى التلاشي المبكر من عالم الأعمال والمنافسة.

## 2 - إستراتيجية التفاوض التعاونية ذات الاتجاه الشائبي

Bilateral cooperative Negotiation Strategy

لكي تقلص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي أفرزتها المنافسة المدمرة، لجأت المنظمات العصرية إلى دخول بوابة جديدة توسعت دائرة التفكير في الكشف عن المستقبل.

<http://www.mediate.com/nancycaplan/pg240.cfm-TripBarthel:10/29/2007>)

وعلى وفق ذلك أدى التحول الجذري في كيان المنظمات، مساهمتها في زيادة استثمارها من الموارد المتاحة، لتحقيق نجاحات متواصلة أو مستمرة انسجاماً وتوافقاً مع مستجدات العصر ملاحظين طموح المنظمات في التوصل إلى اتفاق لكن لا تزال هناك نقاط خلاف تحتاج إلى تسوية. (email [Stephen@gordianbusiness.com.au](mailto:Stephen@gordianbusiness.com.au).DrSiegfriedGudergan)

فإن الهدف من وراء ذلك هو دعم التعاون بين المنظمات المنافسة ، بدلا من الصراع محققا التكامل وتبادل المنافع واهتماماتها بالنتائج التي تحدث للمنظمات الأخرى.

(<http://www.asbooks.com-Keet: 2007>)

فالإستراتيجية التعاونية هي من الأمور الأساسية، في البحث عن سياقات أكثر فاعلية تقرب وجهات النظر، وتنسق التعاون في تشخيص مسببات الصراع خدمة للمصلحة المشتركة (Lawrence,1994:87) مستعداً رسوخ جدية التفكير في الاندماج ، ضمناً في اكتفاء استثمارها من الموارد، وهكذا تمنحها القدرة على مواجهة عوائق بيئية تقنية في ميادين العلم والمعرفة.

(<http://www.hbswk.hds.edu/item/5897.html-Martha:2007>)

يمكن أن يطلق عليها الطريقة الأصولية للمفاوض، تتيح فرصة تفاعل منظمته مع تحديات البيئة العملية. (حسن ، 1989 : 307 )

وهذا ما يمثل رؤيا تسمح لكل طرف بالدراسة العميقة في الكشف عن الحقائق، ليتمكن المفاوضون من تضييق دائرة الصراع، ومن ثم تضمن تحقيق مصالح جميع أطرافها، وأثرها في عملية صنع القرارات المتوازنة، مؤكدة في أهمية منهجية المشاركة. والدور الذي يضطلع فيه المفاوضون بحرية سرد الأفكار أو التعبير عنها، متخذين بنظر الاعتبار احتياجات كل طرف، تحدياً في مواجهة خطر مستقبلي موحد. (ميرنيرج وروبرت، 2004 : 488).



فالأمر يقودنا إلى عملية تدريجية بسيطة التنفيذ، معتمدة في ذلك الحقائق والمعلومات الواقعية في سير المفاوضات، لتعزيز رغبة المفاوضين في التوصل إلى اتفاق يحقق نتائج مشتركة (Brian & Samuel، 2003:3)

فيعد ذلك تغيراً جذرياً في كيان المنظمات، لتسهم في إطار التحولات العالمية الجديدة ورغبتها في القواسم المشتركة، فعدت من أبرز الروافد في تعميق الوعي باتجاه التحالفات والاندماجات، ومثل ذلك فرصة يتحقق من خلالها إيجابية التفاعل بين المفاوضين كافة، تجاه العملية التفاوضية في إدارة الصراع وحل المشكلة التي أفرزتها بيئة الأعمال، لإيجاد التسوية المقبولة بصورة متوازنة في تبادل المنفعة.

(<http://www.ecwreggpt.org/Arabic-2007>)

فيعد النجاح ضمن بيئة ديناميكية معقدة، تستوجب من المفاوضين بناء علاقات حيوية لإستراتيجية متكاملة ومتفاعلة مع الواقع، لغرض تحقيق ما تصبوا إليه من فوائد مستقبلية تمحور داخل إطار الحياة العملية. (<http://www.geis.com&www.perfect.com>-[www.khim.com](http://www.khim.com) & [www.hocik.com](http://www.hocik.com):2007)

تحقق المنظمات إمكانيتها في دمج مواردها، توصلاً لأفضل استثمار مستقبلي متوازن (ياس وليلى، 2002:103). ومن تلك الموارد لبيئة عصرية تبلورت فيها علاقة منظمات متشابهة، تتجه نحو إدخال عناصر مستحدثة متماسكة مع بعضها، عن طريق الانخراط في نطاق التحالف والاندماج مع منظمات أخرى، تعود بمنافع مشتركة ضماناً لميزتها التنافسية واستدامة نشاطها، (Robert & Angelo, 200:468).

وعليه أطلق على أصحاب هذا الاتجاه بالمفاوضين ذوي الأنماط السلوكية المتفاعلة، قاعدتها الثقة والمكاشفة الصريحة في أحداث الاستقرار النسبي كفرصة ومجال توصل جميع الأطراف إلى الأهداف المستقبلية المشتركة، بتوسيع دائرة الفائدة وتقليل مسافة الخلافات، دعماً لطموحاتهما لحضارية في تحقيق الاتفاق التكاملية.

(<http://www.en.wikipedia.org/wiki/negotiation-William&Roger.en:2007>)

يوجد أطراف متفاوضة ذات فكر مميز، الذي يتمتع بقدرات ورؤيا متفردة، لرغبتها الشديدة في التعاون والتنسيق المشترك بين المنظمات، نحو التوزيع العادل للموارد والثروات.

([dinverno@wmin.as.uk](mailto:dinverno@wmin.as.uk)-Mark:2007)&([sJmolr@mml@ecs.Soton](mailto:sJmolr@mml@ecs.Soton)-Steve:2007)

ربما تسهم في دعمها بقرارات مرنة تكمن بكيفية توسيع استثماراتهم من الموارد، تكييفاً مع مستلزمات التطبيق الواقعي (زويلف وعلي، 1996: 238). مما يخلق حالة الإقناع والشعور بالرضا لدى جميع الأطراف، وفي تخفيف حدة الصراع حتى تتغلب على مخاطرها، من خلال سلسلة بدائل وتأثيرات إيجابية في طبيعة العلاقات على المدى البعيد.

(File://I:\Tem-Negotiation-Techniques-Stress-Management-Techniques-from-Mind.Tools:2007)

- ومحصلة نهائية مما ورد ذكره يبغى الباحثان تسليط الضوء على خصائص أو دعائم تلك الإستراتيجية التي تضمنت المحاور الآتية: -
- أ. إستراتيجية تطبق نهج المصلحة المشتركة وقاعدة الثقة في تفكير المفاوضين.
  - ب. تتمثل بالانعكاسات الايجابية في آلية التعامل والتي لها دور في تحفيز أو تشجيع الأطراف المتفاوضة بالانفتاح في التعبير عن آرائهم بخصوص مسائل قيد الصراع.
  - ج. تعد حالة ملحوظة من التوازن الأخلاقي للمفاوضين والعقلانية في اتخاذ القرارات المناسبة.
  - د. تسعى المنظمات الى توسيع استثمارها من الموارد المتاحة وفي الوقت نفسه تدرك بإبداع أهمية التخفيف من حدة دائرة الصراع عن طريق تطبيق مبدأ القواسم المشتركة في توزيع الموارد والثروات مع المنظمات الأخرى.
  - هـ. طموح منظمات القرن الحادي والعشرين هو تحقيق الاستدامة في علاقاتها وتماسكها للمحافظة على استمرارية نشاطها ضمن بيئتها العملية.

### ٣- إستراتيجية التحكيم التفاوضية ذو الحل الملزم

Negotiative arbitration strategy with valid solution

يلجأ المتفاوضون إلى تلك الإستراتيجية في إدارة الصراعات، المتعلقة بتنافس المنظمات بشأن الموارد النادرة ولكن عندما تغلق أبواب المفاوضات في تسوية الخلافات، تؤدي إلى انعدام فعالية المناقشات العقلانية بوجود معلومات غير متوقعة تصل إلى أثاره المشكلة لدرجة الصراع، بحيث تصل حدة التوترات في المحادثات الى درجتها القصوى، مما يولد إحباطاً وفشلاً للجهود بسبب تعمق مواقفهم المتباينة تماما تجاه المشكلة، قد يفرز عنها فقدان المرونة في وجهات النظر مع فقدان آلية الانسجام مع محددات الصراع.

(Berit M & George & Rod & Janice, 1995:228)

إن عالم اليوم يميل نحو المحافظة على العلاقات الخارجية بين المنظمات بوجهات نظر مقبولة ومشروعة غير مخالفة للأخلاق والعقل، ومن ثم تعزز طاقة كل طرف بطريقة ايجابية وبناءة تجاه الطرف الآخر لتتبنى المعايير الموضوعية العادلة في التعامل حماية لديمومة منظماتهم ضمن بيئتها العملية، فأتخذ المتفاوضون جهة ثالثة تتمتع بسلطة رسمية او مرجعية وتأثير قوي في التوسط او التوفيق بين الطرفين المتنازعين او الاستشارة او فرض الحل الملزم على أطراف النزاع والذي سمي التحكيم (الطرف الثالث)، والذي له الحق في الكشف عن عمق الخلاف وعلاجه (Robert & Angelo, 2001:466).

فالحل الملزم هو بمثابة إجراء قانوني من خلاله تقدم آراء أو بدائل، بعد تشخيص المشكلة بعقلانية مجردة من العاطفة تجاه حاجات أي طرف وأيضا بعيدة عن التحيز لأي طرف، بحكم المكانة التي تحتلها ومنحتها تلك الصلاحية، معتمدا على الأدلة والإثباتات وحقائق المعلومات الموثقة، كما تهياً صورة واضحة عن واقع الخلاف بجدارة ومسؤولية، مدركين كيفية استخدام المعلومات كمؤشرات لحل الصراع.

(<http://www.en.wikipedia.org/wiki/negotiation-William&Roger.en:2007>)

### ويشير الباحثان بهذا الصدد إلى خصائص تلك الإستراتيجية وهي:-

- أ. إستراتيجية تنتهج طريقة منطقية وبناءة في التعامل مع كل طرف تبعده عن التورط والوقوع في لولب العدائية.
  - ب. لها خصوصية تميزها عن باقي الاستراتيجيات وهي إدخال طرف ثالث في اختيار الحل المناسب للمشكلة.
  - ج. الحق والسلطة القانونية في اتخاذ أية إجراءات معتمدة الأدلة والحقائق الموثقة.
  - د. ارتياح الطرفين بالحل الملزم لأنه اتخذ بعقلانية بعيداً عن العاطفة والتحيز لأي طرف.
  - هـ. العمل على معالجة الخلاف من جذوره دون ترك أية مؤثرات سلبية، وتأتي من تجديد العلاقة واستمرارها باتجاه التماسك والترابط بين المنظمات.
- لقد انكشف بشكل ملحوظ عن ثمة حالات واقعية، ترتبط بالمجال السياسي والعسكري، قد نتطع عليها يوميا من خلال تقنية وسائل الاتصال، ولكننا نفتقر إلى صورة واقعية لمنظمات أعمال اقتصادية، احتوت بواقع بيئتنا وكيفية انتهاج تلك الإستراتيجية، وحتى أن برزت إلى السطح فكان هناك تدخل سياسي عسكري.
- فالإستراتيجية التكاملية للتفاوض (Integrative Negotiation strategy) تجاه تحقيق المخططات المستقبلية البعيدة عن المنافسة غير العادلة، بحيث تنطلق نحو مستقبل محصن من مخاطر وتحديات بيئية، بحثاً عن مزيج من الاتفاقات التكاملية. في توسيع دائرة الاستثمار والتعبئة من الموارد المتاحة، انسجاماً مع تسابق متغيرات بيئية في التقنيات أو التكنولوجية ومتغيرات تنظيمية في منظمات متحالفة أو مدمجة، تكمن في مناخ تنافسي .
- وهذا ما لمسّه الباحثان من ترابط وتلاحم منظمات عملاقة، تمتلك من التقنية المستحدثة وبعقلية مبدعة تمنح كلاهما ميزة تنافسية، لجهود منتخبة تسببت في حدوث تحولات جذرية، احتوت في كيانها التنظيمي باتجاه التحالف والاندماج، لإشباع رغباتهما في استدامة تواجدهم ضمن بيئتها العملية، ومواجهتها لمنافسة شديدة التعقيد من تهديدات وتحديات الأجواء المحيطة من قبل منظمات أخرى، كسياق فلسفي صالح للتنفيذ في عصر دنيا الأعمال .

### Conflict Management strategies

### ثالثاً - إستراتيجيات إدارة الصراع

ان الصراع موجود في كل الاوضاع البشرية كما ان المنظمات لا تعد مستثناة من ذلك وعليه لجأت هذه المنظمات الى تطوير أساليب خاصة للتعامل معه ، اذ انها تعيش في دوامة من الصراعات والمنازعات ، تسابقاً في الحصول على الموارد وتحقيق مزايا تنافسية ، والنتيجة أدت الى أنهار الكثير منها وحتى التي كانت تتمتع بشهرة وبمكانة في القطاع التي تعمل به ( Berit and others , 1995 : 276 ) ويعد الصراع بين المنظمات أمراً طبيعياً ولسوء الحظ يمكن ان تصبح التناقضات مصدراً أساسياً للصراع

( الحبيب، ٩٥: ٢٠٠٨) مما يعيق تقدمها باتجاه تحقيقها للاهداف المتوخاة .  
( Denisi&Criffin,2001:488) .

ومصادر الصراع عدة منها تضارب الاهداف والتنافس على الموارد النادرة ، والديمومة من اجل المستقبل ، تكافل المهام بالاعتماد المتبادل بمشتركات ما بين المنظمات ، والاختلافات السلوكية والاتصال السيئة وخطأ تفسير الظواهر ، وتباين القوة والمركز والى غير ذلك ( Daft , 489 : 2004 ) :

(علي وغازي ، ٢٠٠٧ : ٧٨) .

يقصد بالاستراتيجيات ادارة الصراع حزمة من الفعاليات والاساليب المتبصرة والمخططة التي يمكن الاعتماد عليها في ادارة الصراعات القائمة بتوظيف التفاوض لتحديد وقياس الميول المختلفة للمتفاوضين(العميان، 2004 : 383). فالأساليب تتصف بالاستقرار النسبي متمثلة بمجموعة من السلوكيات وردود الأفعال الموجهة ذاتيا التي تظهر خلال التفاوضات (Thomas,K.W.&Kilmann,1987:42). فعلى أساسها تبنى إحدى الطرق لإدارة وتسوية الصراع فلا بد من الاعتماد على تصميم إطار يتسم بالشمولية وموحد يمكن استخدامه قبل البدء بتبني أي إستراتيجية ضمانا لتحقيق النتيجة المرغوبة والذي يتضمن ما يأتي (Richard, 2000 : 158):

- ١ . معرفة دلالات وجود الصراع.
- ٢ . تحديد طبيعته ومستواه.
- ٣ . إدراك مصادره.
- ٤ . دراسة أسبابه الجذرية.
- ٥ . التنبؤ بالنتائج الممكنة.
- ٦ . توقع النتائج المرغوبة.

ولتحقيق هدف إدارة الصراع يمكن اعتماد الاستراتيجيات الآتية:-

### 1 - إستراتيجية المشاركة أو التمازج

تعتمد هذه الإستراتيجية على نماذج الجهود التي تبذلها المنظمات في إدارة صراعاتها، بإطار من التعاون والعلاقات الودية القائمة، في استجابتها الواعية للحقائق (علي وغازي، 2007 : 81) تأتي أهميتها في تدعيم أهداف الطرفين تجاه إشباع احتياجاتها واحتياجات المنظمات الأخرى التي تستخدم الموارد المشابه لها، ولتحقيق ذلك تتم المبادرة في البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف (Havenga , w ,2004:6).

لقد تميزت هذه الإستراتيجية بأنها أكثر ملائمة عندما يحتاج الأطراف إلى التعاون في طرح المسائل الشائكة بوضوح، ووفقا لذلك يكون اللقاء وجها لوجه والتعامل بايجابية مع متغيرات البيئة العملية (Yogendra & Mata, 2004:232). وحالة الثقة في تبادل المعلومات لتضييق دائرة الصراع، على الرغم من أنها تتطلب مفاوضات كبيرة تستلزم من كلا الطرفين الالتزام لاسيما عندما تكون اهتمامات الأطراف مهمة جدا كي يتم تسويتها (Decenzo, 1999: 239) فالسعي في دمج الآراء المناقضة أو المتباينة باتجاه مسار حل موحد مدركة تماما أن اهتماماتها تنصب تجاه طموحات المنظمة، واحتواء طموحات المنظمات الأخرى في الطرف المقابل بما يتلاءم مع القيم ومعتقدات الأطراف المتفاوضة.

([Stephen@gordianbusiness.com.au](mailto:Stephen@gordianbusiness.com.au), 2005)

## 2- الإستراتيجية التنافسية

تنتهج المنظمات هذه الإستراتيجية معتمدة في ذلك الهيمنة والقوة في فرض وجهة نظرها بالإكراه على أطراف الصراع، فتنتمئ بضعف الثقة والتعامل السلبي مع المنظمات المنافسة لها، وهو منطوق تسعى فيها المنظمات نحو تحقيق أهدافها ومصالحها على حساب فشل منظمات أخرى، مما يعكس الإصرار على أخذ اهتمامات يملكها الطرف الآخر على نقيض إستراتيجية عدم المواجهة.

([Stephen@gordianbusiness.com.au](mailto:Stephen@gordianbusiness.com.au), 2005)

فهو أسلوب يتبع عندما يكون الأجراء السريع والحاسم هو المختار في المسائل المهمة كما في حالات الطوارئ، فالاعتقاد التقليدي أن نجاح المنظمات هي التي تتجنب الصراع أو بعيدة عنه، ولكن تلك الثقافة لم تعد تعبر عن التوجهات الحديثة لبيئة تتميز بالمنافسة القوية والمحفزة تفرض دعم وتطوير نحو الأصلح. (حسن 1989:307)

## 3- إستراتيجية عدم المواجهة أو التألم

تؤكد هذه الإستراتيجية على قاعدة أساسها عند ضعف الاهتمام باحتياجات لمنظمة واهتمام قوى باحتياجات المنظمات الأخرى (عبد الوهاب، 2000: 127). ووفقا لهذه (الإستراتيجية) يتم إجراء محاولات لعدم تفعيل الصراع وتهدئته (Yogendra & Mata, 2004: 232). من خلال تقليل أهمية وحجم الصراع ودعم كل وسائل التعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة والميل نحو أسلوب المجاملة لكسب المتبادل مركزا على العلاقة. ([Stephen@gordianbusiness.com.au](mailto:Stephen@gordianbusiness.com.au), 2005)

وسياق اتخذت آلية تعاملها مع الصراع بلغة غير المباشرة والناجم عن عدم تطابق آراء الطرفين وانعدام فعالية الإقناع بالحل المختار، وبناء على لجوء أحد الأطراف بتخفيض حدة التوترات مع الطرف الآخر. (Sorenson,1999:137)

#### 4 - إستراتيجية الانسحاب أو التجنب

تبنى هذه الإستراتيجية على أن الصراع لا بد من استمراره، متمثلاً برغبة أحد الأطراف بتجنب الصراع واللجوء إلى آلية الانسحاب بهدوء (العميان، 2004 : 384) أن هذا النوع من الإستراتيجية يحاول الحفاظ على عدم ظهور الصراع نهائياً، وربما تعد مناسبة في الحالات التي تفرض الإجراء السريع. (Yogendra & Mata, 2004 :231)

وتستخدم هذا الأسلوب في الغالب عندما لا يريد المفاوض الاشتراك في تفاوض هادف ويلاحظ ذلك عندما يكون أحد الأطراف أدنى قوة من الطرف الآخر (Stephen@gordianbusiness.com.au,2005) وحتى بدون بذل أي جهود نحو إشباع احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها، وكذلك الأمر بالنسبة لاحتياجات المنظمات الأخرى اللاتي تتناقض معها في وجهات النظر، كما وتعتمد وسائل اتصال غير الفعالة تسبب في فقدان الثقة، فتنعكس آثاره على مستقبل المنظمة وكيفية تنظيم علاقتها مع المنظمات الأخرى (اللوزي، 1998: 100).

#### 5- إستراتيجية المساومة

ترتكز هذه الإستراتيجية على القابلية التي يتمتع بها كل طرف، من خلال قناعته في التضحية أو التخلي عن شيء ما، فالمفاوض الذي يأتي إلى طاولة المساومة يتوقع التنازل عن بعض أهدافه مقابل الحصول على شيء آخر، لغرض الإسهام في التوصل إلى اتفاق يرضي أطراف الصراع، محققاً في ذلك فوائد عدة هي. (Dan, Gustav, Lynda. 1995: 365)

أ. يترك انطباع جيد عند الآخرين وربما يشجعهم على تبادل التنازلات.

ب. يعد طريقة جيدة في تركيز الاهتمام الدائم بالتفاوض.

ج. يعطي فرصة فتح نوافذ جديدة في تحفيز آليات غير مألوفة.

د. يسهم في إنعاش الاتصال بين الأطراف المتفاوضة.

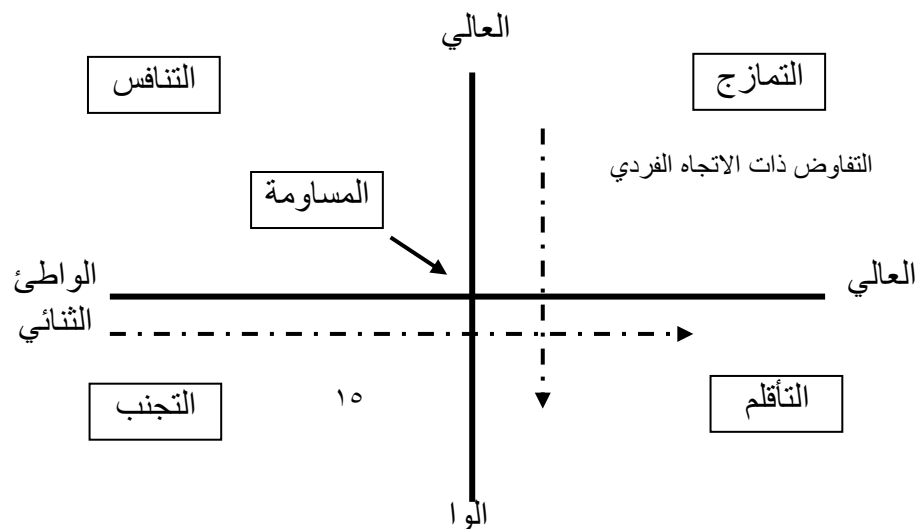
هـ. يعزز أهمية المناقشة التعاونية التي تستبعد المناورات في التهم المتعلقة بالتعننت منطلقة

نحو تطبيق نعمة الإرضاء للجميع.

فهو يكون ملائماً عندما تكون أهدافهما متساوية بصورة مهمة وعندما يكون المقابل ذا قوة مساوية ورغبتهما في كسر جمود الاختلاف، أو حاجتهما في التوصل إلى حلول مؤقتة أو ملائمة تحت ضغط الوقت، والهدف قدر الإمكان الابتعاد عن القرارات الارتجالية، كما شملت في سياقها منهج الأخذ والعطاء رغبة في تحقيق نتائج وسطية، قد تؤدي إلى تقسيم مسؤولية التعامل مع مسألة محور الصراع مبادرة في خلق علاقة مستقبلية ذات اتجاه ايجابي بين المنظمات المتنازعة (العطية، 2003: 267). فإظهار بعض الصراع يمكن احتوائه من خلال تسوية المسائل أو النزاعات التي سيتم مناقشتها وكيفية حلها، والإقدام على التنفيذ يتطلب تصميم الآليات التي تسمح للمنظمات المتفاوضة في التوصل إلى الاتفاق، فهي تمثل الإستراتيجية المناسبة متى ما فشلت المناقشات المفتوحة أو وجهها لوجهه بين منظمات متساوية في القوة (Yogendra & Mata, 2004: 232).

فالشكل رقم (٢) يوضح كيفية وجود ارتباط قوي بين إستراتيجيات إدارة الصراع المتمثلة بـ(التمازج والتنافس والتنازلات والتجنب والتأقلم) وإستراتيجيات التفاوض المتمثلة بـ(التفاوض ذات الاتجاه الفردي والتفاوض ذات الاتجاه الثنائي أو الموحد). وتحدد المنظمات إستراتيجيتها حسب ما يتلائم مع طبيعة نشاطها وفلسفتها التنظيمية وموقعها من باقي المنظمات الأخرى، فضلا عن المؤثرات السياسية والقانونية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي تحكم اختيار إستراتيجية دون غيرها في حل صراعاتها، عندها لا يمكن تحديد أيهما الأفضل في الاختيار، مما ينعكس ذلك على المدى الذي تقع فيه ضمن مستوى إحدى إستراتيجيات التفاوض.

إذ نجد إستراتيجية التنافس تقع في المستوى الأعلى مقابل إستراتيجية التفاوض ذات الاتجاه الفردي بينما تقع في المستوى الواطئ بالنسبة لإستراتيجية التفاوض ذات الاتجاه الثنائي، أما إستراتيجية التنازلات نجدها تتوسط بالنسبة لإستراتيجية التفاوض، ونلاحظ إستراتيجية التأقلم تدرج في العالي بالنسبة لإستراتيجية التفاوض ذات الاتجاه الثنائي بينما تقع في المستوى الواطئ لإستراتيجية التفاوض ذات الاتجاه الفردي، وتؤكد إستراتيجية التمازج في تحقيقها المدى الذي يقع ضمن المستوى العالي بالنسبة لإستراتيجية التفاوض، بينما تكون إستراتيجية التجنب قد أدرجت ضمن المستوى الواطئ بالنسبة لإستراتيجية التفاوض.



## شكل (٢)

## العلاقة التأثيرية بين إستراتيجيات التفاوض وإستراتيجيات إدارة الصراع

المصدر بتصريف من الباحثين

Stephen@gordianbusiness.com.au , Dr. Siegfried Gudergan :2005

## رابعاً: الدراسة الميدانية

## ١. عينة الدراسة

اشتملت الدراسة الميدانية على (6) منظمات تتباين أنشطتها في محافظة البصرة تم اختيارها ، إذ تم توزيع (125) استمارة استبانة على المعنيين في المنظمات المشمولة بقيد الدراسة، منها (104) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (83%) وأهملت (21) استمارة أي بنسبة (17%) بسبب عدم إرجاعها من جانب المستجوبين وهذه المنظمات تتمثل بشركة نفط الجنوب الشركة العامة للنقل المائي والشركة العامة لصناعة الأسمدة والشركة العامة للموانئ العراقية والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية وكهرباء البصرة وكانت العينة ممثلة بأفراد الإدارات العليا في هذه المنظمات والتي تقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات وتبني استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع.

## ٢. نتائج اجابات عينة الدراسة على فقرة الاستبانة :

أ. نتائج وصف مقرات استراتيجيات التفاوض

اعتمد الباحثان في قياس المتغيرات على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمسة أوزان

حدد كل من الاول والثاني بـ (لا اتفق إطلاقاً ولا أتفق ) والوزن الثالث (محايد) بينما دل الوزنان



الرابع والخامس على (اتفق واتفق تماماً) وكانت الاهمية النسبية لاستراتيجية التحكيم بالاجابة على فقراتها سواء أُنفق أفراد عينة الدراسة او لم يتفقوا (٨٨%) بينما الافراد الذين لم يبدو اي رأي (المحايدون) كانت نسبتهم (١٢%). وفي العموم فأن الاوساط الحسابية كانت تتجاوز (٤) مما يعني ان الايجابيات على الفقرات كانت بالايجاب وحتى بحساب الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف دلل أن هناك تجانسا ووعياً لدى العينة بمعظم الفقرات . الحال نفسها للاستراتيجية التنافسية كانت الاهمية النسبية لفقراتها (٩١%) والاستراتيجية التعاونية (٩٢%) والارقام الواردة في الجدول (١) تعطي مؤشرات واضحة تغني عن التعليق .

جدول (١)

الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة لمتغيرات استراتيجيات التفاوض

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	<b>إستراتيجية التحكيم</b>			
1	أخصص الوقت الكافي في تفصي الحقائق وجمع المعلومات .	٤,٤٢	٠,٥٥	١٢,٥٤
2	تبدو لي قناعة تامة بفقدان المرونة والتفاعل مع أطراف الصراع .	٣,٢٤	٠,٩٠	٢٧,٦٩
3	أحاول تكوين علاقات متماسكة على المدى البعيد مع الاطراف الاخرى	٤,٢٠	٠,٦٣	١٤,٩٤
4	أتمتع بقابلية تسخير المعلومات إتجاه محددات المشكلة محور الصراع .	٤,١٧	٠,٥٦	١٣,٣٤
5	هدفي هو حل المشكلة من جذورها دون ترك أية مؤثرات سلبية .	٤,٦٠	٠,٥٤	١١,٨٣
	<b>الإستراتيجية التنافسية</b>			
6	أركز على المحور السلبي في المفاوضات	٤,٢١	٠,٨٢	١٨,٤٣
7	تقتصر أهتماماتي على الاهداف القصيرة المدى للمنظمة .	٣,٨٩	١,٠٢	٢٦,١٩
٨	أمتلك طموحا بالنجاح السريع في المرحلة الراهنة	٤,٤٣	٠,٦٦	١٥,٠١
٩	أتلافى الانسجام مع المفاوضات الاخر خلال سير المفاوضات .	٤,٠٨	٠,٩١	٢٢,٢١
١٠	أعمل باتجاه بناء علاقات ضمن بيئة ديناميكية معقدة تتصف بالكتمان وعدم الانفتاح .	٤,٢٢	٠,٨٠	١٩,٠٥
١١	أستغل الفرص لتحقيق أعلى كسب من الاحتياجات على حساب منظمات أخرى	٤,٢٠	٠,٨٩	٢١,٥٥

١٨,٣٠	٠,٨١	٤,٤٠	١٢ أستبعد الثقة أثناء التعامل مع الطرف الاخر .
			الاستراتيجية التعاونية
١٣,٩١	٠,٦٠	٤,٣١	١٣ أسعى الى إيجاد التنسيق والتعاون بين الاطراف المعنية بالتفاوض .
١٦,٩٧	٠,٧٠	٤,١٠	١٤ أعمل باتجاه القواسم المشتركة للعوائد .
١٨,٣٦	٠,٧٦	٤,١٣	١٥ أمتلك منظورا متكافئا من المسؤولية تجاه المفاوض الاخر.
١٧,٨٢	٠,٧٣	٤,١٠	١٦ أتمتع في ضبط أنفعالاتي العاطفية التي تمتص غضب وعنف المفاوض الاخر .
١٩,٧١	٠,٨٢	٤,١٦	١٧ أستبعد أساليب التهديد والقوة وغيرها من الاساليب الاستفزازية أثناء المفاوضات
١٤,٨٠	٠,٦٥	٤,٤٢	١٨ أحرص جيدا في أصغائي المتفهم لموقف الطرف الاخر من المفاوضات
١٢,٤٨	٠,٥٦	٤,٥٢	١٩ أساهم في إيجاد المناخ الايجابي للعمل المشترك مع المنظمات الاخرى
١٢,٦٥	٠,٥٥	٤,٣٤	٢٠ أبحث عن آلية لتدفق المعلومات عن الثقافات المختلفة في اطار التفاوض واطرافه .

### ب. نتائج وصف فقرات استراتيجيات إدارة الصراع

كانت اجابات عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة والتي تخص استراتيجية المشاركة سواء اتفقوا معها او ضدها (٩٠%) واستراتيجية عدم المواجهة (٨٨%) واستراتيجية الانسحاب (٨٩%) واستراتيجية الاجبار (٨٨%) واقلها استراتيجية المساومة (٨٤%) . وحساب الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف اظهر تجانساً في اجابات العينة . ومعظم الفقرات حصلت على مستوى اجابات يزيد عن (٤) مما يعني الاتفاق على أهمية هذه الفقرات التي تمثلها العبارات المثبتة في الاستبانة .

#### جدول (٢)

#### الايوساط الحسابية لاجابات عينة الدراسة لتغيرات استراتيجيات إدارة الصراع

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	إستراتيجية المشاركة			
٢١	أسعى الى مشاركة الطرف الاخر في تدليل العقبات المستجدة لأستبعاد الفشل في عملي .	٤,٢٦	٠,٨٨	٢٠,٧٢
٢٢	دعمي الدائم للتفكير الايجابي اتجاه الصراع في منظمتي .	٣,٩٤	٠,٩٣	٢٣,٥٢
٢٣	العمل على المساهمة في وضع معايير تتوحد فيها وجهات نظر أطراف الصراع .	٤,٥٤	٠,٥٩	١٣,١٠
٢٤	أحفز الجهود التضامنية التي تدعم تحسين القرارات .	٤,٠٣	٠,٩٢	٢٢,٧١

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢٥	أشارك في البحث عن أهداف مشتركة بين أطراف الصراع .	٤,٢٧	٠,٨٤	١٩,٧٥
٢٦	أحرص مع الآخرين على الاستفادة من الموارد في إطار المسؤولية المشتركة مع المنظمات الاخرى .	٤,١٠	٠,٩٠	٢٢,٠٧
٢٧	أتطلع برغبة تعاونية على الحاجات الذاتية وحاجات الآخرين .	٤,٢٥	٠,٨٩	٢١,٠٤
	إستراتيجية عدم المواجهة			
٢٨	أحرص إدارة منظمتي في تجنب مواجهة الصراع بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة لها .	٤,٢٧	٠,٧٦	١٧,٧٨
٢٩	أحاول التنازل عن شئ ما للطرف المقابل في العلاقة مع المنظمات الاخرى	٤,٣٦	٠,٧٣	١٦,٧٨
٣٠	أدرك تماما لأهمية الاساليب الودية في معالجة المشاكل .	٤,٤٦	٠,٦٢	١٣,٩٣
٣١	أميل عند التفاوض أستحصل قناعة الطرف المقابل .	٤,٣٩	٠,٧٥	١٦,٩٧
٣٢	أقبولي الدائم في الرضوخ لمتطلبات الموقف أثناء عملية التفاوض مع المنظمات الأخرى لحل الصراع .	٤,٠٨	٠,٨٥	٢٠,٩٠
	إستراتيجية الانسحاب			
٣٣	أستبعد الخلاف أثناء الحوار مع المنظمات المنافسة .	٣,٩٥	١,١٥	٢٩,٠٥
٣٤	أتجنب كلما أمكن المفاوضات الاخر الذي لا أمل بالتوافق معه في وجهات النظر	٤,١٨	٠,٦٧	١٦,٠١
٣٥	أؤمن بوجود صراع وفي الوقت نفسه أحاول الهرب منه .	٤,٢٣	٠,٨٤	١٩,٩٤
٣٦	أهتماماتي في الغالب ضئيلة تجاه أهداف المنظمة الخاصة وأهداف الآخرين .	٣,٥٠	١,٠٥	٢٩,٨٧
٣٧	أبحث عن الارضية المناسبة لمناقشة الخلاف .	٤,٤٥	٠,٧٤	١٦,٧٠
٣٨	أحاول ان اتحاشى اصدار قرارات في حالة احتدام الصراع مع المنظمات الاخرى	٤,٥٩	٠,٦٠	١٢
	إستراتيجية الاجبار			
٣٩	أستخدم القوى والهيمنة في التعامل مع المنظمات المنافسة.	٣,٧١	١,٢٤	٣٣,٤٧
٤٠	أبدل أقصى جهد في تحقيق الاهداف الخاصة لمنظمتي حتى ولو على حساب أهداف المنظمات الاخرى .	٣,٩٣	١,٠٧	٢٧,١١
٤١	أساهم دائما في تحقيق الكسب الدائم لمنظمتي .	٤,٣٦	٠,٦٩	١٥,٩٣
٤٢	أحاول أستحصل على أكبر قدر من الموارد لمنظمتي .	٤,٤٤	٠,٦٥	١٤,٧٣
٤٣	أسعى الى تحقيق مكاسب آنية بغض النظر عن التأثيرات المستقبلية في العلاقات مع المنظمات الاخرى .	٤,٠٧	٠,٨١	١٩,٨٤
٤٤	أأخذ القرارات ضمن سياق المصالح الخاصة بالمنظمة .	٤,٥٦	٠,٥٨	١٢,٦٩
٤٥	أقلل من شأن حجج وأستنتاجات أطراف الصراع بالمقارنة بوجهات نظر منظمتي	٤,٣٤	٠,٧١	١٦,٤٨
	إستراتيجية المساومة			
٤٦	أعتمد المساومة في حل الخلافات البسيطة مع المنظمات الاخرى .	٤,١٣	٠,٧٦	١٨,٣٦
٤٧	أعمل على الاستجابة الجزئية للأطراف الصراع .	٤,٠٥	٠,٧١	١٧,٦٤
٤٨	أبتعد قدر الامكان عن توثيق العلاقة مع المنظمات الأخرى.	٣,٦٥	١,١٥	٣١,٦٠
٤٩	أحرص في التوصل الى حل وسطي يرضي أطراف الصراع .	٤,٢٦	٠,٦٥	١٥,٣٨
٥٠	أميل الى تقديم تنازلات متوازنة تحقق مكاسب لمنظمتي .	٤,٤١	٠,٦٢	١٤,٠٦

### ٣. تحليل النتائج واختبار فرضية الدراسة

اعتمدت استمارة استبيان محكمة اشتملت على المتغيرات المستقلة المتمثلة بأستراتيجيات التفاوض (التحكيم التنافسية ، التعاونية ) بعشرين فقرة . والمتغيرات المعتمدة الخاصة بأستراتيجيات إدارة الصراع بثلاثين فقرة ، ولمتطلبات العرض المحدود بعدد الصفحات اكتفينا بعرض النتائج فقط وعلى النحو الآتي :-

## أ. علاقات الارتباط بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع.

## جدول (3)

العلاقات الارتباطية بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية المشاركة	إستراتيجية عدم المواجهة	إستراتيجية الانسحاب	إستراتيجية الإيجاب	إستراتيجية المساومة
التحكم	معامل الارتباط	0.62**	0.76**	0.6**	0.77**	0.60**
	المحسوبة t	7.969	11.881	7.388	12.575	7.32
التنافس	معامل الارتباط	0.34**	0.23**	0.20**	0.20**	0.14**
	المحسوبة t	12.806	12.37	9.089	9.238	9.777
التعاون	معامل الارتباط	0.97**	0.82**	0.76**	0.89**	0.73**
	المحسوبة t	42.407	14.751	11.98	20.353	10.955

قيمة t المحسوبة (١,٩٨) \* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

\*\* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ و 0.01

نلاحظ من الجدول رقم (٣) إن هنالك علاقات ارتباط معنوية و طردية و قوية بين الاستراتيجيات إذ نلاحظ إن علاقة الارتباط بين إستراتيجية التعاون و بين إستراتيجية المشاركة اقوي من علاقة الارتباط لإستراتيجية التحكم وإستراتيجية التنافس كما يلاحظ إن علاقة الارتباط لإستراتيجية التعاون مع إستراتيجية عدم المواجهة اقوي من علاقة الارتباط بين إستراتيجية التحكم وإستراتيجية التنافس وهكذا بالنسبة لعلاقة الارتباط بين الإستراتيجيات الأخرى .  
و خلاصة القول نستنتج من خلال الجدول أعلاه إن علاقة الارتباط بين التعاون اقوي من علاقة الارتباط للتحكم والتنافس.

## ب. العلاقات التأثيرية بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع

نستخدم الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة للدراسة وعلى وفق الآتي :

- أ. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التحكم على إستراتيجية المشاركة.
- ب. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التنافس على إستراتيجية المشاركة.
- ج. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية المشاركة.
- د. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التحكم على إستراتيجية عدم المواجهة.

- هـ. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التنافس على إستراتيجية عدم المواجهة.
- و. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية الانسحاب.
- ز. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التحكيم على إستراتيجية الانسحاب.
- ح. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التنافس على إستراتيجية الانسحاب.
- ط. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية الانسحاب.
- ي. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية الانسحاب.
- ك. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التحكيم على إستراتيجية الإيجار.
- ل. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التنافس على إستراتيجية الإيجار.
- م. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية الإيجار.
- ن. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التحكيم على إستراتيجية المساواة.
- س. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التنافس على إستراتيجية المساواة.
- ع. وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية المساواة.

## جدول (٤)

## نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الإستراتيجيات المستقلة والمعتمدة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	معالم النموذج		المحسوبة t		الجدولية t	معامل التحديد	المحسوبة f	الجدولية f
		B1	B0	t1	t0				
إستراتيجية المشاركة	إستراتيجية التحكيم	0.64	1.548	7.969	4.625	1.98	0.61	63.504	4
	إستراتيجية التنافسية	0.77	1.116	11.881	4.124	1.98	0.76	141.15	4
	إستراتيجية التعاون	0.66	1.48	7.86	4.097	1.98	0.37	61.86	4
إستراتيجية عدم المواجهة	إستراتيجية التحكيم	0.23	2.76	1.62	4.75	1.98	0.05	2.62	4
	إستراتيجية التنافسية	0.118	3.37	1.23	12.29	1.98	0.005	1.52	4
	إستراتيجية التعاون	0.24	2.66	1.64	4.19	1.98	0.01	2.71	4
إستراتيجية الانسحاب	إستراتيجية التحكيم	0.34	2.22	2.52	4.03	1.98	0.06	6.37	4
	إستراتيجية التنافسية	0.215	3.001	11.6	11.592	1.98	0.05	5.696	4
	إستراتيجية التعاون	0.252	2.524	1.777	4.14	1.98	0.03	3.157	4
إستراتيجية الإيجار	إستراتيجية التحكيم	0.525	1.24	3.57	2.12	1.98	0.11	12.744	4
	إستراتيجية التنافسية	0.545	1.812	6.307	7.298	1.98	0.28	39.78	4

4	2.718	0.03	1.98	1.649	3.319	0.258	2.23	إستراتيجية التعاون	إستراتيجية المساومة
4	3.27	0.03	1.98	1.808	4.168	0.267	2.46	إستراتيجية التحكم	
4	5.284	0.05	1.98	2.299	10.6	0.219	2.908	إستراتيجية التنافسية	
4	4.611	0.04	1.98	2.147	3.362	0.32	2.153	إستراتيجية التعاون	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ و جود تأثير لإستراتيجية التحكم في إستراتيجية المشاركة إذ بلغ معامل التحديد (٦١%) أي إن نسبة التغيرات التي فسرتها إستراتيجية التحكم (٦١%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المشاركة و تركت ما نسبته (٣٩%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ ان قيمة f المحسوبة (٦٣,٥٠٤ ) اكبر من الجدولية (٤,٠٠) بدرجة حرية (١,١٠٢) و مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا معناه إن متغير إستراتيجية التحكم يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية المشاركة.

كما نجد إن معامل التحديد لعلاقة الانحدار بين متغير استراتيجية التنافس (٧٦%) بينما بلغت قيمة f المحسوبة (١٤١,١٥) وهي اكبر من الجدولية و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن إستراتيجية التنافس لها تأثير مهم في تفسير التغيرات في استراتيجية المشاركة .

ومن الجدول رقم (٤) نلاحظ إن معامل التحديد للعلاقة الانحدار بين استراتيجية التعاون واستراتيجية المشاركة بلغ (٣٧%) أي إن نسبة التغيرات استراتيجية المشاركة التي فسرت باستخدام إستراتيجية التعاون بلغ (٣٧%) وبقية (٦٣%) من التغيرات إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج و قد بلغت قيمة f المحسوبة (٦١,٨٦) وهي اكبر من الجدولية أي إن هنالك تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون على إستراتيجية المشاركة .

إن معامل التحديد للعلاقة بين إستراتيجية التحكم و إستراتيجية عدم المواجهة بلغ (٥%) كما بلغت قيمة f المحسوبة (٢,٦٢) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن تأثير إستراتيجية التحكم في إستراتيجية عدم المواجهة تأثيرا قليلا أو معدوما.

إن معامل التحديد لإستراتيجية التنافس بلغ (٠,٠٥%) و إن قيمة f المحسوبة لعلاقة بين التنافس و استراتيجية عدم المواجهة بلغ (١,٥٢) و هو اقل من f الجدولية . و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن علاقة التأثير بين استراتيجية التنافس و استراتيجية عدم المواجهة هو تأثير ضعيف أو معدوم.

بلغ معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التعاون و إستراتيجية عدم المواجهة بلغ (٠,١%) بينما نلاحظ إن قيمة f المحسوبة بلغ (٢,٧١) وفي الإستراتيجية هو اقل من القيمة الجدولية أي إن تأثير التعاون قيمة في إستراتيجية عدم المواجهة هو تأثير ضعيف أو معدوم.

بينما نجد إن معامل التجديد للعلاقة بين استراتيجية التحكيم واستراتيجية الانسحاب بلغ (٦%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية الانسحاب التي فسرت باعتماد استراتيجية التحكم بلغ (٦%) فقط و تركت ما قيمة (٩٤%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (٦,٣٧) وهذه القيمة اكبر من الجدولية (٤,٠٠) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن هنالك تأثير معنوي لاستراتيجية التحكم على إستراتيجية الانسحاب لا كن هنالك متغيرات أخرى لها تأثيرا اكبر من إستراتيجية التحكم.

بينما نجد إن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التنافس و استراتيجية الانسحاب بلغ (٥%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية الانسحاب التي فسرت باعتماد استراتيجية التنافس بلغ (٥%) فقط و تركت ما قيمة (٩٥%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (٥,٦٩٦) وهذه القيمة اكبر من الجدولية (٤,٠٠) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن هنالك تأثير معنويا لاستراتيجية التنافس على إستراتيجية الانسحاب لكن هنالك متغيرات أخرى لها تأثير اكبر من إستراتيجية التنافس.

بينما نجد إن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التعاون و استراتيجية الانسحاب بلغ (٣%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية الانسحاب التي فسرت باعتماد استراتيجية التنافس بلغ (٣%) فقط و تركت ما قيمة (٩٧%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (٣,١٥٧) وهذه القيمة اصغر من f الجدولية (٤,٠٠) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج انه لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعاون على إستراتيجية الانسحاب .

بينما نجد إن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التحكيم و استراتيجية الإيجار بلغ (١١%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية الإيجار التي فسرت باعتماد استراتيجية التحكم بلغ (١١%) فقط و تركت ما قيمة (٨٩%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (١٢,٧٤٤) وهذه القيمة اكبر من الجدولية (٤,٠٠) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن هنالك تأثيرا معنويا لاستراتيجية التحكم على إستراتيجية الإيجار لكن هنالك متغيرات أخرى لها تأثير اكبر من إستراتيجية التحكم.

بينما نجد إن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التنافس و استراتيجية الإيجار بلغ (٢٨%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية الإيجار التي فسرت باعتماد استراتيجية التنافس بلغ (٢٨%) فقط و تركت ما قيمة (٧٢%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (٣٩,٧٨) وهذه القيمة اكبر من الجدولية (٤,٠٠) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج إن

هنالك تأثير معنوي لاستراتيجية التنافس على إستراتيجية الإجبار و إن استراتيجية التنافس متغير مهم في تفسير التغير في إستراتيجية الإجبار .

بينما نجد إن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التعاون و استراتيجية الإجبار بلغ (3%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية الإجبار التي فسرت باعتماد استراتيجية التنافس بلغ (3%) فقط و تركت ما قيمة (97%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (2,718) وهذه القيمة اصغر من f الجدولية (4,00) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج انه لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعاون على إستراتيجية الإجبار .

بينما نجد إن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التحكم واستراتيجية المساومة بلغ (3%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية المساومة التي فسرت باعتماد استراتيجية التحكم بلغ (3%) فقط و تركت ما قيمة (97%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (3,27) وهذه القيمة اصغر من الجدولية (4,00) ومن خلال هذين المؤشرين نستنتج إن لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التحكم على إستراتيجية المساومة وإن هنالك متغيرات أخرى لها تأثير اكبر من إستراتيجية التحكم.

بينما نجد أن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المساومة بلغ (5%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية المساومة التي فسرت باعتماد استراتيجية التنافس بلغ (5%) فقط و تركت ما قيمة (95%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (5,284) وهذه القيمة اكبر من الجدولية (4,00) ومن خلال هذين المؤشرين نستنتج انه لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنافس على إستراتيجية المساومة .

بينما نجد أن معامل التحديد للعلاقة بين استراتيجية التعاون و استراتيجية المساومة بلغ (4%) أي إن نسبة التغير في إستراتيجية المساومة التي فسرت باعتماد استراتيجية التعاون بلغ (4%) فقط و تركت ما قيمة (98%) إلى متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج بينما نجد إن قيمة f المحسوبة بلغت (4,611) وهذه القيمة اكبر من f الجدولية (4,00) و من خلال هذين المؤشرين نستنتج انه يوجد تأثير معنوي للاستراتيجية التعاون على إستراتيجية المساومة.

## خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

### ١. الاستنتاجات

أ. اعتماد منظمات عينة الدراسة سياقات وممارسات تؤكد على التعاون والتكامل مع منظمات الاعمال الاخرى .



- ب. غياب معايير مقننة تعتمد المهارات والقدرات التفاوضية وإدارة الصراع في تقييم أداء المديرين لترقيتهم الى مواقع إدارية أعلى في منظمات عينة الدراسة .
- ج. ضعف توجهات منظمات عينة الدراسة في تبني استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات ادارة الصراع
- د. قلة الفرص المتاحة للإدارات الوسطى والعليا للمشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة التفاوض والصراع .
- هـ. وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية فيما بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات ادارة الصراع لا سيما بين استراتيجية التعاون واستراتيجية المشاركة في منظمات عينة الدراسة.
- و. وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التفاوض على استراتيجيات ادارة الصراع في منظمات عينة الدراسة .

## ٢. التوصيات

- أ. تطبيق المخطط الافتراضي في المنظمات عينة الدراسة وتبني التفاوض كتوجه ومبدأ اساسي في إدارة الصراع داخل منظمات الاعمال وفيما بينها .
- ب. اعتماد استراتيجيات التفاوضية والاختيار منها ما يتلاءم مع ظروف منظمة الاعمال بما يساعد على ايجاد نقاط مشتركة للمصالح وتضييق دائرة الصراع المؤذية .
- ج. وضع أطر وسياقات تتبنى استراتيجية التعاون في التفاوض بالتفاعل والترابط مع استراتيجية المشاركة في ادارة الصراع مما يتيح فرصة أكبر للمنظمات في تبادل المنافع وتحقيقها للاهداف المنشودة .
- د. جعل التفاوض تقنية وآليات تستخدم في إطار الوظائف الادارية في منظمات عينة الدراسة وعدها من المعايير الاساسية لتميز المديرين ولترقيتهم الى مواقع إدارية أعلى .
- هـ. الدقة في اختيار القائمين بالعملية التفاوضية ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة والمعرفة المتخصصة كمتطلب لمواجهة كثرة التحديات التي تواجه منظمات عينة الدراسة منها ما

يتعلق بندرة الموارد ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وحدة المنافسة وما يصاحبها من صراع .

و. اقامة الدورات التأهيلية للمديرين في الإدارة الوسطى والعليا بموضوعات إدارة التفاوض والصراع لحاجة منظمات الاعمال العراقية لها سيما في ظل الظروف التي تمر بها والمعروفة حاليا.

## المصادر

### أولا : المصادر العربية

#### - الكتب والبحوث

١. أبي شيخة، نادر أحمد، "أصول التفاوض"، مجدلاوي، عمان، الاردن، 2000.
٢. الحبيب ، بكر تركي عبد الامير ، استراتيجيات قيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي ، دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات الليبية ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد (٢٢)، السنة العاشرة ، ٢٠٠٨ .
٣. حسن، محمد حربي، "علم المنظمة - الاصول والتطور والتكامل"، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1989.
٤. عبد الوهاب، احمد جاد، "السلوك التنظيمي: دراسة وسلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال"، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الاولى، 2000 .
٥. العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
٦. علي، صباح حميد وأبو زيتون ، غازي فرحان ، "الاتصالات الادارية : أسس ومفاهيم ومراسلات"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2007 .
٧. مبرنيبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت ، " ادارة السلوك في المنظمات "، ترجمة - رفاعي محمد وأسما عيل على ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
٨. العميان ، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثانية ، 2004 .
٩. اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999 .

١٠. ياس، راوية عبد الرحيم والخزرجي ، ليلي عاشور حاجم ، " ضرورة التكامل الاقتصادي العربي في ظل المتغيرات العالمية الجديدة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السابع ، 2002 .

### - الموضوعات المتاحة على شبكة الانترنت

١. عالم الكتب / الدار العربية للعلوم ، Keet Konan ، " اصول المفاوضة الادارية" ، الناشر: الدار العربية للعلوم، ٢٦/١١/٢٠٠٢ .
2. <http://www.isLamtoday.com- Keet: 2007/>
3. <http://www.asbooks.com- Keet: 2007>

### ثانيا - المصادر الأجنبية

#### - Books & Journals

1. Berit M., Lakey & George Lakey & Rod Napiar and Janice Robinson , "Grssroots and Nonprofit Leaship : Aguide for Organizations Ghanging Times", 1995.
2. Brian J., Dietmeyer and Samuel R Tepper , " Negotiation : Organizational Alignment of Strategy and Execution Process " , 2002 .  
[www.e-thinkinc.888-99- think- August,2002](http://www.e-thinkinc.888-99- think- August,2002)
3. Daft, Richard L. Organization Theory and design 8<sup>th</sup> ed. South western , Thomson , 2004 .
4. Dan O., Hair & Gustav Friedrich & Lynda Dixon Shaver, "Strategic Communication : In Business and the Professions" Second Edition , New Jersey ,1995 .
5. Decenzo , D . Robbins S ., " Haman Resource Management " , New York , Gihn & sons Inc , 1999 .
6. Denisi , Angelo , S. & Griffin , Ricky , Human Resource Management , New York , Houghton Mifflin Co. 2001 .
7. Havenga, W , " Analsis of conflict - handling styles used by owner : mangers of family SME' s " , Rencontres De St . Gall International Entrepreneurship and SME Conference , 2004 .
8. Robert Kreitner And Angelo Kinicki , " Organizational Behaviosr " , McGraw – Hill publishing Company , First European Edition , London , 1999 .
9. Robert Kreitner and Angelo Kinicki , " Organizational Behaviosr " , Irwin McGraw – Hill , FiFth Edition , London , 2001 .
10. Robert Kreitner and Angelo Kinicki , " O. rganizational Behaviosr " , McGraw – Hill Company , Inc , seventh Edition , London , 2007 .
11. Lawrence E., Susskind , "Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Agreements", Oxford University Press, Inc, 1994 .
12. Sorenson R.L , " conflict management Strategia " , used in Successful family businesses " , family business Review XII , 1999. 2-133-146

13. Thomas, K.W. & R.H. Kilmann , " Comparison of Four instruments measuring conflict behaviour ", Psychological Report ,42 , 1987 .
14. William, Ury ,Getting past No : Negotiating your Way , from Confrontation to Cooperation ,IBN; revied second edition , January 1 , 1993 .
15. Yogendra , Singh & Mamta , Pandey, " Principles of Organizational Behaviour" , Nice priuters , Delhi , India, 2004 .E-mail: [aitbs@ndf.vsnl.net.in](mailto:aitbs@ndf.vsnl.net.in)

## - Internet

1. Charles B . Craver , " Conducting Eiectroic Negotiations " ,  
<http://www.mediate.com/nancycaplan/pg240.cfm- Charles: 6/18/2007>
2. Gilkey and Greenhalgh L , " The role of Personality in Negotiating " ,  
Negotiation Journal , July , 1986 . 245 .  
Email:[Stephen@gordianbusiness.com.au](mailto:Stephen@gordianbusiness.com.au).[DrSiegfriedGuderganOr](mailto:DrSiegfriedGuderganOr)  
[www.gordianbusiness.com.au](http://www.gordianbusiness.com.au)
3. Lax, David and Sebenius ,James , " The Manager as Negotiaton " , the Free Press , 1986 .
4. Mind,Tools , " Team Negotiation Skills " , 2007 .  
<File:///I:/Tem-Negotiation-Techniques-Stress-Management-Techniques-from-Mind,Tools: 10/24/2007>
5. Mnookin,R. H ,S. R. Peppet , and A.S .Tulumello , " Beyond winning :  
Negotiating to create value in deals and disputes" , Cambrdge ,Mass :  
Harvard University Press , 2000 .
6. Roger, Fisher & ury , William , & Bruce Patton , " The advocate's approach:  
The "win/win/win" negotiator's approach " ,  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation- Roger & William & Bruce: 2007>
7. Roger Fisher , & Daniel Shapiro , " Beyond Reason : Using Emotions as you  
Negotiate Viking , Penguin , 2005 .  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation- Roger&Daniel: 1/28/2007>
8. URL of Perfect.com is < [www.perfect.com](http://www.perfect.com) > .  
<http://www.geis.com&www.perfect.com-Khim&Hocik:2007>

- Nicholas, J. Ashill and David Jobber (1999) the impact of environment uncertainty perceptions, decisions maker characteristic and work environment

characteristic on the perceived usefulness of marketing information system, a conceptual framework, Journal of marketing management Vol. 15 pp 519-540.