



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

2022/.....

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

- قبايلي أمال

إعداد الطلبة:

- سعادة صبيح

- مولة فؤاد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	قبايلي أمال
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

في البداية نحمد الله تعالى على أن وفقنا لإنجاز هذا البحث، له الحمد والشكر، ثم أود أن أشكر مشرفي، ومعلمتي الدكتورة

(أمال قبائلي)

التي كانت خبرتها لا تقدر بثمن في صياغة أهم مواضيع البحث ومنهجيته. فقد دفعتني ملاحظاتها الثاقبة إلى صقل تفكيري ورفع عملي إلى مستوى أعلى. ثم أود أن أعرب عن تقديري لزملائي من فترة تدريبي لتعاونهم الرائع معي ومساندتهم لي. بالشكر على دعمه لي وعلى كل الفرص التي أتاحتها لي لمواصلة بحثي. أود أيضاً أن أشكر المعلمين في كليتي فقد زودوني بملاحظاتهم بالخبرة الصحيحة.



اهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطأها
بثبات بفضل من الله ومنه.
إلى أبويّ وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في
سبيل استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في
مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجي.....

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم
بالخيرات

صباح

اهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل
مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز)

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما
يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

فؤاد

الملخص

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق إلى دور تنمية مهارات التفاوض بأبعادها الثلاثة (تقنيات التفاوض وأساليبها وتنمية مهارات التفاوض) في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تم الخوض في مفهوم تنمية مهارات التفاوض كأحد أهم الرهانات لسير المؤسسة الاقتصادية بغيت الوصول إلى رضا الموظفين.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية مهارات التفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -، وقد تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 75 موظف و موظفة في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله - وقد تم إستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.V 26) لتحليل البيانات وإختيار الفرضيات بالإعتماد على أساليب إحصائية متنوعة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفاوض والرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم و تنمية مهارات التفاوض بما يتماشى مع تطلعات الموظفين و يساهم في تعزيز السلوكات الإيجابية لديهم و كذا رضاهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تقنيات مهارات التفاوض، أساليب التفاوض، تنمية مهارات التفاوض، الرضا الوظيفي.

Abstract

In this applied analytical study, we attempted to address the role of developing negotiation skills in its three dimensions (negotiation techniques and its methods and the development of negotiation skills) in achieving job satisfaction, as the concept of developing negotiation skills was discussed as one of the most important issues for the functioning of the economic institution in order to reach employee satisfaction. This study aims to know the role of developing negotiation skills in achieving job satisfaction in Algeria Telecom – Mila.

Statistical (SPSS. 26.V) for analyzing data and selecting hypotheses based on various statistical methods. The study also indicated that there is a statistically significant relationship between negotiation skills and job satisfaction.

The study recommended the need to work to support and develop negotiation skills in line with the aspirations of employees and contribute to enhancing their positive behaviors as well as their job satisfaction.

Keywords: Negotiation skills techniques, negotiation techniques, developing negotiation skills, job satisfaction.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	المحتوى
	شكر والتقدير
	إهداء
	الملخص
II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
31-2	الفصل الأول: تنمية مهارات التفاوض
2	تمهيد
10-3	المبحث الأول: ماهية عملية التفاوض
6-3	المطلب الأول: مفهوم عملية التفاوض
7-6	المطلب الثاني: أنواع عملية التفاوض
8-7	المطلب الثالث: محددات نجاح التفاوض
10-9	المطلب الرابع: عناصر التفاوض الرئيسية
22-10	المبحث الثاني: إجراءات عملية التفاوض
13-10	المطلب الأول: خطوات عملية التفاوض
17-13	المطلب الثاني: مبادئ عملية التفاوض
22-17	المطلب الثالث: إستراتيجيات ومداخل عملية التفاوض
30-23	المبحث الثالث: تطوير مهارات التفاوض
25-23	المطلب الأول: المهارات التفاوضية الأساسية
27-25	المطلب الثاني: أساليب وتقنيات مهارات التفاوض
30-27	المطلب الثالث: خصائص المفاوض الفعال
31	خلاصة

فهرس المحتويات

52-33	الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي
33	تمهيد
39-34	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
37-34	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
38-37	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
39-38	المطلب الثالث: مظاهر عملية التفاوض
49-39	المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي
44-39	المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
46-44	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
47-46	المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
49-48	المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي
51-49	المبحث الثالث: تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
50-49	المطلب الأول: أساليب التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
50	المطلب الثاني: تقنيات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
51-50	المطلب الثالث: طرق تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
52	خلاصة
93-54	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -
54	تمهيد
64-55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
59-55	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - وطبيعة نشاطها
60-59	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -
64-60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -
73-64	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
66-64	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها
68-66	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة

فهرس المحتويات

71-68	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
73-71	المطلب الرابع: حساب صدق وثبات أداة الدراسة
93-74	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشتها
77-74	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينه
83-78	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
92-83	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة
96-95	خاتمة
101-98	قائمة المراجع
115-103	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مداخل عملية التفاوض	22
02	توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -	62
03	توزيع الإستثمارات على أفراد العينة	66
04	هيكل أداة الدراسة (الإستبيان)	67
05	توزيع درجات مقياس المستخدم في الإستبيان	67
06	مستويات توفر متغيرات الدراسة	68
07	نتائج إختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	69
08	صدق الإتساق البياني لأداة الدراسة	72
09	قيمة معامل 'Crombach' Alpha للإستبيان	73
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	75
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	75
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	76
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	77
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	79-78
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	82-81
17	نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية	85
18	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	87
19	ملخص نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات	92

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	نظام التفاوض	4
02	مراحل المفاوضات حسب رأي بيبلي وفارمر	13
03	هرم ماسلو للحاجات	40
04	محتوى نظرية هرزبرغ	42
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأم لإتصالات الجزائر	58
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة لإتصالات الجزائر - ميلة -	61
07	تمثيل بياني لقيمة معامل Cronbach' Alfa للإستبيان	73
08	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
09	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	75
10	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	76
11	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	77
12	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	77
13	ترتيب أبعاد تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة	80
14	ترتيب مستويات عبارات الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة	83
15	نموذج ميداني للدراسة	91

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
106-103	أداة الدراسة الإستبانة	01
107	قائمة محكمي إستبيان الدراسة	02
114-107	نتائج ومخرجات SPSS.V26	03



مقدمة

مقدمة:

هناك قناعة بأن تنمية الموارد البشرية يجب أن تمثل الإهتمام الأكبر في الإدارة المعاصرة، ذلك لأن المورد البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة والذي يعتبر بمثابة عصب تلك الإدارة والعمود الفقري الذي تعتمد عليه فلا وجود لها بدونه.

ومع تطور المورد البشري أصبح كثيرا ما يتعرض طوعا وإضطرارا لخوض عمليات التفاوض مع طرف أو عدة أطراف بغية الوصول إلى إتفاق ما وتفاهم يحقق نفع متبادل بين الطرفين وقد تمر عملية التفاوض دون التوصل إلى تفاهات ترضي جميع الأطراف أو دون تحقيق الأهداف المرجوة؛ والأمر يتطلب التركيز على تنمية مهارات التفاوض في عصر تشابكة فيه معطيات القوى المختلفة وتنوعت المصالح وتعددت فيه أشكال العلاقات بين الأفراد والمنظمات، حيث أصبح من الإستحالة أن يستغنى عنه.

ونظرا لأهمية تنمية مهارات التفاوض في تحقيق الكثير من الأهداف نجد أن الرضا الوظيفي للفرد من المواضيع المتأثرة بمجال تنمية مهارات التفاوض والتي تؤدي إلى رضا الأفراد نحو وظائفهم؛ فيعد الرضا الوظيفي من المفاهيم المرتبطة بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير المواقف المختلفة، و دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما إن يكون غير راضي وهذا يتحقق من خلال تأثره بجملة من العوامل المرتبطة إما بذاته أو المرتبطة بالمؤسسة كإهتمام القادة بتنمية مهارات التفاوض لدى العاملين المباشرين.

أولا: اشكالية الدراسة

قد تكون تنمية مهارات التفاوض أحد أهم العناصر لنجاح العملية الإدارية وتحقيق رضا الموظفين داخل المؤسسة؛ الأمر الذي حاولنا ومن هذا المنطلق سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور تنمية مهارات التفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - ؟

وللإجابة عن الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

1- ما مستوى تنمية المهارات التفاوضية في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - ؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - ؟

3- هل توجد علاقة إرتباطية بين أساليب التفاوض والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر -

ميلة - ؟

4- هل توجد علاقة إرتباطية بين تقنيات التفاوض والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر -

ميلة - ؟

5- هل توجد علاقة إرتباطية بين تنمية مهارات التفاوض و الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله - ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -

ومن هذه الفرضية تتبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1-1- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -؛

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -؛

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمهارات التفاوض والرضا الوظيفي؛
- التعرف على الأساليب و التقنيات و النظريات التي يتم إستخدامها في تنمية مهارات التفاوض لتحقيق الرضا الوظيفي؛
- تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين مهارات التفاوض والرضا الوظيفي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى تنمية مهارات التفاوض في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -؛
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -؛
- معرفة العلاقة بين أساليب التفاوض والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -؛
- معرفة العلاقة بين تقنيات التفاوض والرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -.

خامسا: أسباب ودوافع إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثلة في محاولة تحديد العلاقة الموجودة بين تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق رضا الموظفين.

1- الدوافع الذاتية

- للإلهام والرغبة في معرفة العلاقة بين مهارات التفاوض والرضا الوظيفي لدى مديري وموظفي المؤسسة.

2- الدوافع الموضوعية

- قلة وجود دراسات تناولت موضوع تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة إقتصادية؛

- لفت إنتباه المديرين والعمال بدور تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات من عدمها إختارنا إتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لتنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، وفي الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة بإستخدام الإستبيان لتحليل النتائج.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة أساسا في الحدود البشرية والمكانية والزمانية:

1- الحدود المكانية

- تتمثل في إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -

2- الحدود الزمنية

- قمنا بتوزيع الإستبيان على عينة البحث والمتمثلة في موظفي ومديري مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -

3- الحدود البشرية

- تتمثل في موظفي ومديري مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله -

ثامنا: الدراسات السابقة

1- (كايلى ريمة، نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2014، جاءت بعنوان " التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية" دراسة

ميدانية على شركة ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح بومرداس) هدفت الدراسة إلى تحديد دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى المفاوضين التجاريين، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركة ذ م م للخدمات العامة والتجارية في آل دوداح بومرداس، وتكونت عينة الدراسة من 18 قوة بيعية تم الإجابة عن 12 إستبانة وتم إستبعاد 6 إستبانات نظرا لعدم الإجابة على كل الأسئلة، في ضوء إستعمال المنهج الوصفي وبيانات وصفية، وقد توصلت الدراسة على أن الشركة تتوفر لديها بعض المهارات التفاوضية كما أنها تغفل عن بعض المراحل المهمة مثل وضع الخطط التفاوضية، وقد إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد مبادئ التفاوض وخصائصه وبعض النقاط من رضا موظفيها والتي وجب التطرق إليها في الجانب النظري

2- دراسة (ليندا ربيعي، نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015، جاءت بعنوان " دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء " دراسة ميدانية على مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة)، هدفت الدراسة إلى تحديد مختلف الجوانب المتعلقة بالتفاوض، والعلاقة بين مهارات التفاوض ومستوى جودة خدمة العملاء، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة، وتكونت عينة الدراسة من 45 فرد موزعين بشكل عشوائي على متغيري المهنة من طالب و تاجر و بدون مهنة والموظفين الذين يمثلون (48.88%) من مجتمع الدراسة البالغ (45) متغيري المهن، حيث طورت الباحثة إستبانة شملت أسئلة تغطي محورين رئيسيين أحدهما يتحدث عن مهارات التفاوض، وإستخدمت الباحثة في تحليل نتائج الإستبيان و إختبار فرضياتها (برنامج spss الإحصائي) كأسلوب لقياس مدى دور مهارات التفاوض في تحسين جودة العملاء والتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتعدد والبسيط، وتوصلت دراسة جودة خدمة العملاء إلى وجود موافقة و بدرجة عالية على خدمات المؤسسة لعملائها، وفيما يتعلق بدور مهارات التفاوض أوضحت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود موافقة و بدرجة عالية من العملاء تبين مدى إستفادتهم من مهارات التفاوض، ومن خلال ماسبق نلاحظ أن كلا المدخلين المادي والتفاعلي لهما أثر كبير في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء، وقدمت هذه الدراسة مهارات التفاوض كمتغير مستقل وهو ماينفق مع دراستنا في شقها النظري، بحيث إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد عناصر التفاوض الرئيسية ومهارات التفاوض والتي وجب علينا التطرق إليها في الجانب النظري.

3- دراسة (حمزة حمية، عادل غربي، عبد الكريم حاج سعد، إستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي سنة 2018، جاءت بعنوان " الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة " دراسة ميدانية على مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي)، الهدف من الدراسة هو معرفة كل جوانب الرضا

الوظيفي وأثره على عملاء المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثون دراسة ميدانية على مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين بالوادي وتكونت عينة الدراسة من 35 عامل وعاملة في مستويات التنفيذ بنسبة (88.56%) والتحكم ب(5.72%) والمشرفين المتمثلين ب(5.72%) من مجتمع الدراسة، حيث طور الباحثون إستبانة شملت عبارات تغطي محورين رئيسيين يغطي كل محور منها عنصر من عناصر الرضا الوظيفي، وإستخدم الباحثون في تحليل نتائج الدراسة و إختبار فرضياتها (برنامج SPSS الإحصائي) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتوسط والبسيط، في ضوء إستخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة عن مجموع نتائج موجبة تثبت عن صحة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كما تم نفي صحة الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) بحيث إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد أساسيات الرضا الوظيفي والتي وجب علينا التطرق إليها في الجانب النظري.

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة يتبين وجود إختلاف كبير في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية ويظهر بشكل واضح دور تنمية مهارات التفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي وسنحاول وضع بعض نقاط الإختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة لمهارات التفاوض لم يتم ربطها بمتغير الرضا الوظيفي.
- وتتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في:
- إستخدام الإستبيان كأداة للحصول على المعلومات من المبحوثين محل الدراسة؛
- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

تاسعا: صعوبات البحث

في دراستنا واجهنا عدة صعوبات منها مايلي:

- صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلّة دراسة هذا الموضوع؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين مهارات التفاوض والرضا الوظيفي.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والوصول إلى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى مايلي:

1- مقدمة

تعتبر مدخل لدراسة موضوع تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ومديري إتصالات الجزائر - ميله - ، والتي سعت لتوضيح الأساليب المتبعة في إعداد هذه الدراسة من

طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة، أهدافها، نموذج الدراسة، دوافعها وصعوباتها والدراسات السابقة ذات صلة بأحد متغيراتها.

2- الفصل الأول

جاء بعنوان تنمية مهارات التفاوض من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل عام حول عملية التفاوض، وفي المبحث الثاني إجراءات عملية التفاوض وفي المبحث الثالث تطوير عملية التفاوض.

3- الفصل الثاني

جاء بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل عام للرضا الوظيفي، وفي المبحث الثاني أساسيات في الرضا الوظيفي، والمبحث الثالث تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

4- الفصل الثالث (الدراسة الميدانية)

جاء بعنوان الدراسة الميدانية لتنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري وموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - ميله - حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى بطاقة تعريفية لمؤسسة إتصالات الجزائر - ميله - وفي المبحث تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج المستجيبين وإختيار الفرضيات.

5- خاتمة

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة وأهم التوصيات والإقتراحات بهدف إستفاضة جميع الأطراف المهتمة بموضوع دراستنا.

الفصل الأول

الإطار النظري لتنمية مهارات
التفاوض

تمهيد:

نحن نعيش اليوم عصر التفاوض فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة، في الواقع نحن نلجأ إلى التفاوض في كل يوم بل ربما عدة مرات في اليوم، ولقد تزايدت أهمية التفاوض في الآونة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وزادت هذه الأهمية في ظل التطورات الحديثة، فهو مفتاح للنجاح تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف والتي من ضمنها البروز في السوق والإستمرارية، خاصة إذا كان رجال التفاوض لدى المؤسسة يمتلكون المهارات والخصائص المطلوبة، فالمفاوضات أصبحت مستخدمة في مختلف مواقف الحياة لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال والنقابات والإتحادات ورجال الإدارة. وإنطلاقاً في هذا الفصل سنحاول التعرف على تنمية مهارات التفاوض من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية عملية التفاوض
- المبحث الثاني: إجراءات عملية التفاوض
- المبحث الثالث: تطوير مهارات التفاوض

المبحث الأول: ماهية عملية التفاوض

التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار؛ فهو أسلوب إنساني ملتزم لكافة أنشطة الحياة التجارية و الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية وعلى كافة المستويات، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على كل ما يتعلق بالتفاوض وأهميته و أهدافه و مختلف أنواعه وبعدها محددات نجاحه و عناصره الرئيسية.

المطلب الأول: مفهوم عملية التفاوض

سوف نستعرض في هذا المطلب تعريف عملية التفاوض وأهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف عملية التفاوض

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للتفاوض، والتي إن اختلفت فإنها تدور حول مضمون واحد سنحاول ذكر بعض منها :

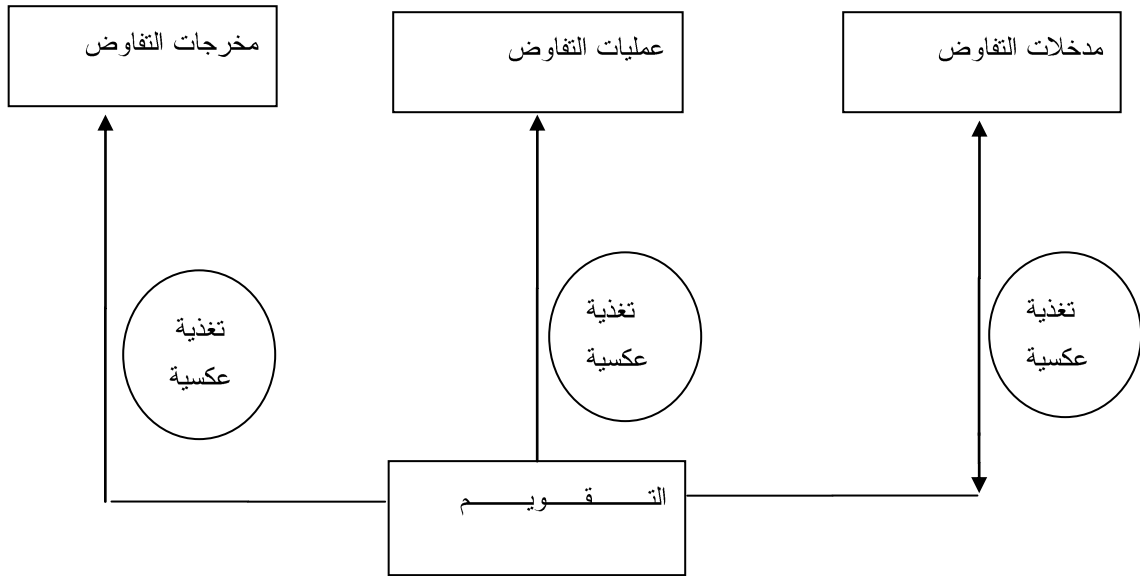
- عملية التفاوض هي " نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى إتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف، وهي في نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم "، أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما وجود مصلحة مشتركة ووجود قضية نزاعية أو أكثر.¹
- ويعرف على أنه: " أسلوب إتصال عقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الإتصال اللفظي لتبادل حوار الإقناع ليلبغا حد الإتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة ".
- كما يعرف على أنه: " موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة، أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين ما يحقق مصالح الطرفين " .²
- كما عرفه ديفيس هوفر على أنه: " عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم بمصادر إشباعات الآخر، ويهدفان من هذه المباحثات إلى بلوغ حد الإتفاق على تغيير هذه الأوضاع ".

¹- صديق محمد عفيفي و جرمين حزين سعيد، " التفاوض الفعال في الحياة والأعمال "، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، ص:13

²- عبد الله جماعة وآخرون، " التفاوض اصول عملية ومهارات وفنون "، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بهنأ، الجزء الأول، بدون سنة النشر، ص:11.

- وهو عملية تبادل الآراء وعرض لوجهات النظر، وكما يمكن إستخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض، ويقصد بالمنظومة مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة التي تكون من المدخلات والعمليات ثم المخرجات والتقويم.¹
ويمكن تلخيص هذا التعريف في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نظام التفاوض



المصدر: فاروق اليد عثمان، " التفاوض وإدارة الأزمات "، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004. ص:20

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن التفاوض هو عملية خاصة بحل نزاع أو خلاف يكون بين طرفين أو أكثر والذي من خلاله تقوم الأطراف بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر بتعديل طلباتها بغرض التوصل إلى حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف.

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر للتفاوض أهمية كبيرة سنحاول التطرق لها في العنصر الموالي.

ثانياً: أهمية عملية التفاوض

تعتبر المفاوضات من المواضيع المهمة في حياتنا المعاصرة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛ حيث تكاد تلازم النشاطات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية.

رغم قدم المفاوضات كعملية إلا أن أهميتها تتزايد يوماً بعد يوم، حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر تسمية (عصر التفاوض)، بإعتباره عملية حيوية وضرورية لحل النزاعات والصراعات التي تقع بين

¹- غدير حسن أحمد الجديلي، " علاقة إستخدام أركان التفاوض من قبل مدرء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية "، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2014، ص:10.

- الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء و الأفكار للوصول إلى حالة من الرضا والإقناع حول المسائل العالقة، ومن خلال كل هذا يمكن إبراز أهمية التفاوض على النحو التالي:¹
- تعد حياة الإنسان سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى التفاوض؛
 - يولد التفاوض الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاوض الفعال بين الأفراد رغم إختلافاته الثقافية والعقائدية؛
 - التفاوض هو البديل الأمثل حيث أن الأساليب الأخرى تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛
 - يوفر التفاوض الوقت والجهد الذي كان يستنزفونه الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول في النزاعات؛
 - يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول بصورة مستمرة، بهدف تبادل السلع والخدمات، تحديد الحقوق والإلتزامات، التوصل إلى حلول للمشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح وإختلاف الآراء والأهداف؛
 - يسهم التفاوض في القضاء على العداوة والبغضاء وينمي حالة من التفاهم والتراضي، الإعتراف بالحقوق المتبادلة وإحترام الرأي والرأي الآخر ويحقق أفضل توظيف لطاقات وإمكانيات الأفراد؛
- ومن خلال تطرقنا إلى أهمية التفاوض نذكر أهدافه التي تبحث عن التوصل وبشكل مرضي للتكيف و الإتفاق حول موضوع محدد بين فردين أو أكثر وهذا ما سنستعرضه في العنصر الموالي.

ثالثاً: أهداف عملية التفاوض

تهدف المفاوضات إلى زيادة الفهم المشترك والتعاون بين الأطراف من أجل توسيع رقعة الإتفاق حتى تغطي العنصر أو القضية موضع الخلاف ؛ ومن جهة أخرى يجب إدراك أن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعة ومصالح خاصة، ولتحقيق ذلك قد يدخل في صراع مع الطرف الآخر حتى يتحول الإتفاق إلى صالحه؛ كذلك يجب أن يؤخذ في الإعتبار أنه بغض النظر عن الوقت الذي يستغرقه أي طرف من الطرفين في إظهار صورة ملائكية عن نفسه؛ فإن ذلك لا يقلل من كمية الصراع والتوتر والقلق النفسي والذي يفصل بين التعان الذي يعد أمر أساسي لنجاح عملية التفاوض؛ بل إنه يمثل مايمكن أن نطلق عليه ديناميكية التفاوض.

وهكذا يمكن القول أن التفاوض يهدف إلى تضييق الخلاف بين أهداف طرفي التفاوض إلى الدرجة التي يمكن القول بأنها النتيجة المرضية بالنسبة للطرفين هي أفضل من إتخاذ قرار من جانب كل طرف على حدى أو التصرف الفردي لأي من الطرفين أو محاولة فرض حل من جانب كل الأطراف على الطرف الآخر؛ مما يؤدي في النهاية إلى حدوث صدام قد يؤدي إلى نتائج لا تحمد عقبائها لكل الطرفين، وقد تظهر الحاجة إلى

¹ - محمود علي، محمد عوض الهزيمة" المدخل إلى فن المفاوضات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص-ص: 23-24.

التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي النزاع غير أن مصالح وإهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة.¹

ومن خلال تطرقنا إلى أهداف عملية التفاوض نذكر أنواعه والتي سيتم إستعراضها في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: أنواع عملية التفاوض

يمكن تقسيم التفاوض إلى عدة أنواع وهي التفاوض من أجل إتفاق لصالح الطرفين والتفاوض لأجل مكسب طرف واحد والتفاوض الإستكشافي، التفاوض التسكيني وغيرها، وسنحاول التطرق لها بنوع من التفصيل في هذا المطلب.

أولاً: إتفاق لصالح الطرفين

وهو إذا ما أنتج الأطراف المتفاوضة مبدأً أو منهج المصلحة المشتركة أو ما يعرف بعبارة "أكسب أكسب" ويكون التركيز هنا على ما يحقق الطرفين، وهنا لا بد أن تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا أو بصورة إبتكارية للوصول إلى إتفاقات محددة يستفيد منها الجميع...، أي العمل على طبخ فطيرة كبيرة تشبع كل طرف...، ولا بد أن يقتنع كلا الطرفين بأنه لا بد من الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة والإستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيتها هي تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومدته إلى مجالات جديدة.

ثانياً: التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر

وهذا النوع (Win-lose) يحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وكذلك يحدث بسبب سوء إختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الإختيار من قبل الطرف الأقوى. كذلك يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يكون الهدف من التفاوض مرحلياً ولا تعني هنا النظرة المستقبلية كثيراً، والتي قد تتقلب فيها أوضاع وموازين القوة والإستراتيجيات التفاوضية المنهجية هنا إستراتيجيات تصارعية مثل إنهاك وإستنزاف الخصم وأحكام السيطرة عليه.

ثالثاً: التفاوض الإستكشافي

وهذا التفاوض يهدف إلى إستكشاف نوايا الأجندة التفاوضية للأطراف المعنية وقد يتم من قبل طرف وسيط أو من قبل الأطراف المعنية المباشرة.

رابعاً: التفاوض التسكيني أو الإسترخاء التفاوضي

وهذا التفاوض يكون من أجل تسكين الأوضاع أو ربما تمييعها إما لصعوبة البث فيها أو لخفض مستوى التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معا، وقد يعبر

¹ - ا.د احمد فهمي جلال، "مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي"، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة - جامعة القاهرة، مصر 2007، ص: 15.

عن هذا النوع تبني إستراتيجية الإسترخاء بعدم الإنسحاق لضغوط الأحداث بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مدى أهمية ما يعرض أو يحدث، وأحيانا يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية وعلى إدارتها.¹

خامسا: تفاوض التأثير في الطرف الثالث

ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض ولكن للتأثير في الطرف الثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

سادسا: التفاوض الوسيط

إن دراسة مثل هذا النوع من التفاوض تعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو صراع الدول وإدارة الأزمات وهذا ما يعرف في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، ففي حين أن الوسيط يتم اللجوء إليه باعتباره محايدا و متحررا من قيود عديدة لابد أن تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من تفاوض الطرف الوسيط يذهبون إلى أن هذا الوسيط يكون في كثير من الحالات متحيزا خاصة في المجال السياسي.²

بعد إستعراض أنواع التفاوض سنحاول في المطلب الموالي التطرق إلى محددات نجاح التفاوض.

المطلب الثالث: محددات نجاح التفاوض

يمارس الإنسان التفاوض بشكل يومي (مباشر أو غير مباشر) سواء بين الأفراد أو الدول، فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. ويتوقف النجاح في التفاوض على عدة عوامل نستعرضها في هذا المطلب.

أولا: الإعداد الجيد للتفاوض

أي بعبارة أخرى التخطيط للتفاوض، حيث يتضمن الإعداد الجيد تحديد الهدف، تحيد الظروف المحيطة، القضايا التي تتسم معالجتها بتكوين بنك للمعلومات متكامل.

ثانيا: الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة

من البديهي أن الإستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب إختيار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد أثبتت النتائج أن الإنجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في إختيار الإستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

¹ - عيسى محمد الغزالي، " أساليب التفاوض الدولي "، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 53، ماي 2006، السنة الخامسة، ص: 3.

² - صديق محمد عفيفي و جرمين حزين سعيد، مرجع سبق ذكره ص 10.

ثالثاً: الاستخدام الذكي للوقت

إذ يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات.

رابعاً: توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض

للسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على المعلومات أو تأكيد معلومات، أو إبداء الإستغراب أو الإستياء، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه.¹

خامساً: الإستشارة والوساطة والتحكيم

كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والإتفاق على قواعد التحكيم مقدماً قبل التفاوض أو الإستشارة فهي ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي.

سادساً: خصائص المفاوض ومهارته

إن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة أهمها، أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض، تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين، وأن تكون ذكياً في إستخدام الوقت المتاح.

سابعاً: العلاقة بين الأطراف المتفاوضة

تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات السائدة بين أطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود أو توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية إتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما أن العلاقات الجيدة قد تؤدي إلى التنازل حتى تكفل المفاوضات بالنجاح.

ثامناً: العناية بصياغة الإتفاقيات والعقود

يجب العناية بالصياغة السليمة للإتفاقيات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ.

تاسعاً: الإلتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ

مبدأ المنفعة، مبدأ القدرة الذاتية، مبدأ الإلتزام.

عاشراً: مراكز القوة النسبية للمفاوضين

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من إتفاقيات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

و بعد التعرف على محددات نجاح التفاوض سنحاول التطرق في المطلب الموالي عن عناصره.²

¹- ليندا ربيعي، " دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العلماء"، ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بلمسيلة، الجزائر 2015، ص: 11. ناقلة عن أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

²- أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره ص: 7.

المطلب الرابع: عناصر التفاوض الرئيسية

يمكن تقسيم التفاوض إلى عدة عناصر وهي إتفاق لصالح الطرفين والتفاوض لأجل مكسب والتفاوض الإستكشافي وغيرهم، وسنحاول حصر هذه العناصر في هذا المطلب.

أولاً: الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر، وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة من العناصر:

- الترابط؛ هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن التفاوض عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- التركيب؛ حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.
- إمكانية التعرف والتميز؛ يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، أو دون فقد أي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
- الإتساع المكاني والزمني؛ ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- التعقيد؛ الموقف التفاوضي هو موقف معقد تتفاعل فيه مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يجب الإلمام بها.
- الغموض؛ يحيط بالموقف التفاوضي بعض من الغموض والشك النسبي، الذي يدفع بالمفاوض إلى تقليل حالة عدم التأكد من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتوضيح الموقف التفاوضي، خاصة وأن هذا الغموض مرتبط بنوايا ودوافع وإتجاهات ومعتقدات و آراء الطرف الآخر التي قد تؤثر على مصالح المفاوض كطرف في التفاوض.¹

ثانياً: أطراف التفاوض

عادة ما يتم التفاوض بين طرفين أفراداً كان أو فرق، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين كتدخل وسيط أو حاكم لتسهيل هذه العملية، نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.²

¹ - محمد إبراهيم، " فن التفاوض "، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، شارع الوحدة، فلسطين، بدون سنة نشر، ص: 54-55.

² - كايلي ريمة " التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية "، لنيل شهادة الماجستير، العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص: 21. ناقلة عن السمرة زيادة، " فن التفاوض "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 39-40.

ثالثاً: القضية التفاوضية

تعتبر القضية التفاوضية محور عملية التفاوض يتحدد من خلالها الهدف التفاوضي، غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، النقاط التي يجب التفاوض حولها وكذا الاستراتيجيات السياسات والتكتيكات التي يجب استخدامها في كل مرحلة.

رابعاً: الهدف التفاوضي

يهدف المتفاوضين من جراء عملية التفاوض للتوصل إلى حلول للخلافات التي تحصل بينهم بسبب تعارض المصالح، إختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم، لذلك ينبغي أن تكون الحلول المتوصل إليها مقبولة لدى جميع الأطراف المتفاوضة.¹

من جهة أخرى على المفاوض أن يحدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من المفاوضات بصورة واقعية، من خلال دراسة وتحليل المتغيرات والمعطيات المحيطة بالعملية التفاوضية، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أيضاً عند تحديد الأهداف التفاوضية المكاسب الرئيسية والفرعية على المدى القصير وال المدى الطويل، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف قصوى وأخرى دنيا و أهداف يمكن التنازل عنها وأخرى بديلة.

خامساً: البيئة التفاوضية

لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية وغيرها التي تأثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة إستغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية. بعد تطرقنا على ماهية عملية التفاوض والتي تعرفنا فيه عن تعريفه وأنواعه ومحددات نجاحه، سنحاول ذكر إجراءاته في المبحث الموالي²

المبحث الثاني: إجراءات عملية التفاوض

أصبح للتفاوض ومهاراته رابط مشترك لإقامة التوازن بين المصالح لحل أي مشكلة في أي مجال كان، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى خطوات ومبادئ واستراتيجيات عامة تحكم التفاوض بشكل عام.

المطلب الأول: خطوات عملية التفاوض

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوات التي سنستعرضها في هذا المطلب.

¹ - محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 54-55.

² - اشواق عباس، " الإجازة في الإعلام والاتصال"، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص: 38.

أولاً: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

- وهي أولى خطوات العملية للتفاوض حيث تتمثل فيما يلي:¹
- معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزها؛
 - تحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض؛
 - تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية؛
 - يتعين إجراء مفاوضات أو مباحث تمهيدية لإستكشاف نوايا وإتجاهات الطرف الآخر وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء ونقاط الإختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منها.

ثانياً: تهيئة المناخ للتفاوض

التي تترتب عن مايلي:

- إن هذه الخطوة مستمرة وممتدة وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض؛
- في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجارب والتفاهم مع الطرف الآخر يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله؛
- تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات في نادي أو على حفلات التعارف يتم تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

ثالثاً: قبول الخصم للتفاوض

وتشتمل على مايلي:

- وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات؛
- تتجمع المفاوضات أو تكون أكثر يساراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن، لحل النزاع والقائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها؛

¹ - محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

- يجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر والى قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.¹

رابعاً: إختيار أعضاء فريق التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

و المتمثلة فيمايلي:

- إعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الإستراتيجيات التفاوضية وإختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض؛
- الإتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تتناول كل منها بالتفاوض؛
- إختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

خامساً: بدأ جلسات التفاوض الفعلية

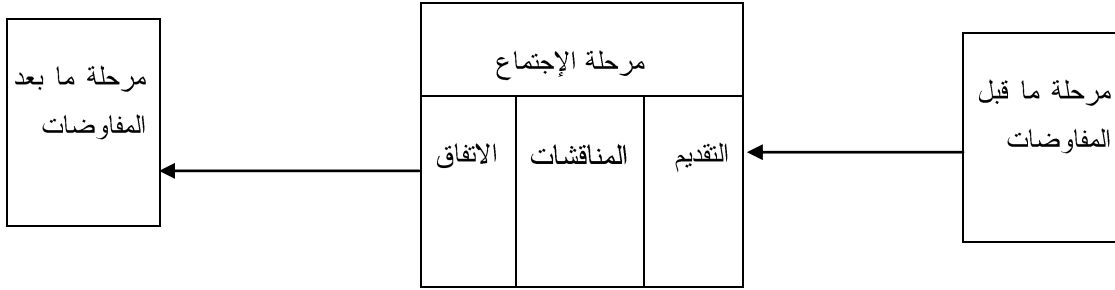
تشتمل هذه الخطوات على العمليات الأساسية المتفاوض بها والتي سنحاول إجمالها فيمايلي:

- إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تتناول كل عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض؛
- الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر؛
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل (الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي)؛
- تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة و الإنتقاء التفضيلي منها؛
- إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلب كسب القضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى إتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

وفي الأخير سنحاول تلخيص مراحل عملية التفاوض في الشكل الموالي:

¹ - أشواق عباس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 39-40

الشكل(02): مراحل المفاوضات حسب رأي بييلي وفارمر



المصدر: حسان خضر، "المعهد العربي للتخطيط، الكويت"، 2-6 أبريل 2005، ص: 20

سادسا: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

- لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل إتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين؛
- يجب الإهتمام بأن تكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية وتحتوي على كل الجوانب ونراعي فيها إعتبرات الشكل والمضمرة ومن حيث جودة وصحة إختيار الألفاظ والتغييرات لكي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق.

بعد تعرفنا على خطوات عملية التفاوض سنتطرق إلى مبادئه في العنصر الموالي.¹

المطلب الثاني: مبادئ عملية التفاوض

تعد مبادئ عملية التفاوض القاعدة الأساسية التي يجب ان يتحلى بها كل مفاوض ناجح، ويجب أن تكون متوفرة لديه وأن يعيها جيدا، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا: المبادئ المتعلقة بالمفاوض في حد ذاته

يتوقف النجاح في المفاوضات أو الفشل إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من الإلتزام بالأهداف وكذا الهدوء والسيطرة على النفس بالإضافة إلى إستثمار الوقت وإستغلاله للأحسن، وأن مهمته أساسا عرض الأفكار وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض فيما يلي:

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنبي التفاوض مع غيرهم؛
- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على إستعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسيطة، وإستعداده حتى الإنسحاب من المفاوضات إذ وجدها تسير في إتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة؛

¹- زباد خليل قبان، " التفاوض علم وخبرة وأخلاق"، رسالة لنيل درجة ماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة النشر، ص:25.

- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة آنيا قد تكون توطئة وتمهيد للفشل في المستقبل؛
- النضج العاطفي الإسترخاء والإبتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر؛
- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة وإستعمالها كنقطة قوى في وجه الخصم، مثلا إستعمال تكتيك الإطالة مدة المفاوضات(الجلسة) حتى يظهر القلق والإرتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.¹

ثانيا: مبادئ السلوك التفاوضي

وتتمثل هذه المبادئ أساسا في النقاط التالية:²

- عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ وتجنب الدخول في مجالات خارجة على الموضوع لأن هذا يبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت؛
- على المفاوض أن يكون ايجابيا عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم إستفزاز الطرف الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشددا بل قد يدفعه إلى الإنسحاب من المفاوضات أصلا؛
- الواجب عدم إستخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية؛
- عدم الإسراف في الضغط في الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة. لأن هذا جشعا والجشع غالبا ما يجهض أكثر المفاوضات؛
- عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائزة لأنها تؤدي حتما إلى الخروج عن الموضوع.
- على المفاوض أن يكون متفهما للأحاسيس الشخصية؛
- إحترام الهوية الشخصية فهذا الإحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنفع الكبير عليك، ومثل ذلك الإعتراف بإسم الطرف المفاوض الإسم الرسمي إظهار بالغ الإهتمام به.

ثالثا: مبادئ نظام العمل وتكتيكات التفاوض

سنحاول عرض أهم مبادئ نظام العمل وتكتيكات التفاوض فمإيلي:

1- مبادئ نظام العمل: وهي تتمثل فمإيلي:³

¹- نادر أحمد ابو شيخة، " أصول التفاوض"، مكتبة المجداوي، عمان الاردن، طبعة 2000 ، ص: 84.

²- حسن الحسن، " التفاوض والعلاقة العامة"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت، لبنان 1993، ص: 125.

³- صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعيد، مرجع سبق ذكره ص: 80.

- على المفاوض الناجح الحرص على المظهر الأنيق ومراقبة السلوك التفاوضي الخاص به أساساً، من أمثلة ذلك الضحك واللامبالاة، فهي سلوكيات تعبر على عدم الإهتمام، وهي تصرفات تقلل من إحترام الطرف الثاني للوفد المفاوض؛
- عدم التراجع إلى الخلف، لأن محاولة بنود الإتفاقية المبرمة ستمدد المفاوضات الناجحة بالفشل؛
- الحرص على أن تكون الإجابة صحيحة خاصة مع بداية الجلسة التفاوضية وإن لم تكن متأكد فيجب تأخير الإجابة أو المراوغة من السؤال، لأن العودة وتصحيح الخطأ سيضعف الموقف التفاوضي بشكل كبير؛
- يجب الحرص أثناء التفاوض وخاصة عند النقاط الساخنة لأن الطرف الآخر قد يفتعل الغضب، يتفوه بكلمات غاضبة لأنها تدفعك حتماً إلى فقدان الإلتزان مع ضرورة مراعاة عدم الإسراع في الرد؛
- يجب إختيار أوقات التفاوض بعناية، مثلاً أوقات تناول وجبات الطعام أو المناطق الحارة، يجب إختيار ملائمة المفاوضات الشاقة.

2- مبادئ تكتيكات التفاوض

- هنا نوضح المبادئ المحددة لتكتيكات التفاوض ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- تحديد مواعيد نهائية إذ تعتبر من الأمور المفيدة الإسراع في التوصل إلى إتفاق بين الأطراف، مثلاً أن يصرح أن ميعاد طائرتي على الساعة الثامنة مساءً، أو مثلاً عندي تعليمات بعرض الصفقة على دولة أخرى إذ لم نصل إلى إتفاق حتى نهاية الأسبوع ومستحسن في هذه المسألة طريقة العرض والتصريح خالية من عبارات التهديد لأنها تلعب دوراً سلبياً؛
 - كن مرناً فالتنازل المقدم من طرفك يمهد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد إجتماع فبدل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر؛
 - كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية، لكن في الوقت المناسب؛
 - يجب طرح خطة شاملة لعمل الإجتماع " جدول الأعمال " لأنه من غيره سوف تسير المفاوضات في غير المسار المسطر لها؛
 - إذا كانت المفاوضات تحتاج إلى عدة جلسات يجب التهيؤ النفسي الجيد وبصفة كافية لأنها تعتمد على ضبط الأنفاس ونبذ القلق، والأطراف الأخرى ممكن إن تفيد فتح نقاط ثم النقاش والتوصل إلى حلول بشأنها، وهذا يهدف العمل جعلك تتوتر وتتسحب لأنهم أحياناً يريدون كسب الوقت؛
 - إحرص على أن يكون عدد المشاركين في الإجتماع في حده الأدنى لأنه كل ما قل الأعضاء المشاركين كان الوصول إلى الإتفاق أسرع؛

¹- نادر أحمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره ص: 223.

- لا تطل في وقت الجلسة إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وغير ذلك يجعله يمل؛
- أطلب إستراحة قصيرة، إذا كنت لا تستطيع أن تترك قاعة الإجتماعات فإنه يمكنك أن تقطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأي طريقة، مثلا الحديث عن الإنجازات الشخصية والمغامرات... الخ.

3- المبادئ العامة حسب مراحل المفاوضات

وهي تمثل مبادئ ما قبل التفاوض والإعداد.

- أ- مبادئ ما قبل التفاوض: من الصعب تعامل أطراف لا يفترق بعضهم ببعض والتفاوض وجها لوجه، فإقناع الطرفين بالجلوس إلى طاولة المفاوضات هو خطة كبيرة في سبيل التوصل إلى إتفاق. يجب التمهيد الأولي للمفاوضات خاصة إذا كانت المفاوضات متعددة الجلسات فيجب هنا تحطيم الحواجز التي تقف حاجزا على طريق المفاوضات، ثم إيجاد البيئة المناسبة في إطارات عدد الجلسات، فلكل عملية تفاوضية لا يدلها أن تمر على مرحلتين أساسيتين هما:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في بناء القواعد والدعائم الأساسية للمفاوضات، بدراسة الظروف المحيطة والمعوقات.

- **المرحلة الثانية:** تتمثل في المفاوضات الفعلية والتوصل إلى نتائج، ونجد أن أهم المبادئ التي تحكم هذه الفترة هي تحديد المشكلة، الإلتزام بالتفاوض.¹

✓ **تحديد المشكلة التي هي أساس التفاوض:** لأن عملية التفاوض تبدأ أساسا من تحديد المشكلة لذا يجب إدراك مدى توحد أو إنقسام كل فريق داخليا حول تحديد أهدافه، ومدى إختلاف الأطراف التفاوضية في تعريف المشكلة.

لذا يجب تحديد المشكلة وأن يعترف كل فريق برأي الفريق الثاني و محاولة تقريب وجهات النظر.

✓ **الإلتزام بالتفاوض وتطويره:** هنا مشكلة أخرى في عملية التفاوض وبعد ان يتم تحديد المشكلة تظهر حالة من الضبابية حول مدى إلتزام كل طرف بالمفاوضات وفي حالات كثيرة يعتبر تطوير الإلتزام بالتفاوض من أعقد المراحل لأنه قبل إتخاذ القرار بالتفاوض يتعين على الأطراف المتفاوضة أن يقرروا:

- كل طرف يجب أن يحدد ما إذا كان الحل الذي سيتوصل إليه من خلال التفاوض أفضل أو أسوء من إستمرار الموقف القائم؛

- أن عملية تطوير الإلتزام يمكن تلخيصها في حالة أن الموقف الحالي لا يخدم مصلحة الطرفين أي هنا يجب التوصل إلى قناعة كافية بأن الموقف الحالي لم يعد يخدم مصالحهم؛

¹ - حسن الحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

- أن الإتفاق المتوقع واقعي أو مقبول قبل أن تلتزم الأطراف بالتفاوض أي دراسة إحتتمالات التوصل إلى إتفاق معين بشأن الأمور الأساسية طبعاً وأنه يمكن تنفيذ هذه الإتفاقية.¹

ب-الإعداد: على المفاوض الناجح الإعتماد على المبادئ الأساسية في هذه المرحلة التي تتمثل أساساً في الآتي:

- يجب تحديد الموضوع بدقة؛
 - الإتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض بعدما يكون قد إلتزم به؛
 - إختيار الوفد المفاوض هو موضوع يجب إعطاء الأهمية اللازمة، يجب إنتقاء الأعضاء الأكفاء في المؤسسة بغض النظر على المستوى الوضعي، ثم يجب تقسيم العمل بين أعضاء الوفد حسب الإختصاص والخبرة وإختيار المفاوض الرئيسي؛
 - إستقبال الوفد المفاوض إستقبالا لائقاً، وإختيار الإقامة الجيدة؛
 - يجب أن يسبق الإجتماع الأول إتصالات بين أعضاء الوفدين للتعارف وتبادل الآراء العامة؛
 - في الجلسة الرسمية الأولى يجرى التعرف في الجو من البساطة بعيداً عن التشنج والإنفعال، ويجرى الإتفاق على جدول الأعمال، هنا يجب أخذ المبادرة بهذه الخطوة وتحديد النقاط الأساسية التي سيتم معالجتها؛
 - مسألة التوقيت لها أهمية بالغة، لذا يجب السرعة في الإعداد؛
 - مسألة الأبحاث تدخل هذه النقطة ضمن أعداد قاعدة المعلومات لأنها تقوم على حقائق عملية لأنها المحدد الأساسي التي تعتمد عليها المفاوضات لوضع خطة عامة وتبني إستراتيجيات معينة دون أخرى؛
 - تحديد الإستراتيجية المناسبة لموضوع التفاوض وهدفه، يجب أن تكون مرنة لدرجة كافية، وتؤدي إلى الكسب والفوز للوصول إلى الغاية التي أسست من أجلها المفاوضات.²
- ومن خلال ماسبق من مبادئ عملية التفاوض إذ لا بد من أن تكون لها إستراتيجيات ومداخل سنذكرها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ومداخل عملية التفاوض

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار، الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات وتشمل على تحديد إستراتيجيات عملية التفاوض ومداخله وهذا ماسنتطرق له في المطلب.

¹- صديق محمد عفيفي و جرمين حزين سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

²- فاروق السيد عثمان، " التفاوض وإدارة الأزمات "، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993 ص: 12.

أولاً: إستراتيجيات عملية التفاوض

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض كمايلي:

1- إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على علاقة التعاون بين الطرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.¹ و إستراتيجيات هذا المنهج تتمثل فيمايلي:

أ- إستراتيجية التكامل

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منها مكملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما و يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال التكامل الخلفي و التكامل الأمامي و التكامل الأفقي.²

ب- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي

- تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.
- يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال مايلي:
- ✓ توسيع مجال التعاون: تتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمدى مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل؛
- ✓ الإرتقاء بدرجة التعاون: تقوم هذه الإستراتيجية على الإرتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل المتكونة في مراحل الإتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح و مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة و مرحلة إقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- في كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والإرتقاء بالمرحلة التي يمر بها.³

¹- بشير علاق، " إدارة التفاوض "، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:97.

²- بوذينة عزيز و دحة سفيان، " دور التفاوض في تحسين عقود التجارة الدولية "، لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2020، ص:22، ناقلة عن: محسن أحمد الخضيرى، " مبادئ التفاوض "، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص- ص: 80-81.

³- بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

ج- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

د- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بتمدد إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد المراحل التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

هناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية ونذكرهما فيما يلي:

• **توسيع نطاق التعاون بتمدد إلى مجال زمني جديد:** ويقوم هذا الأسلوب على الإتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية أو تكيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

• **توسيع نطاق التعاون بتمدد إلى مجال مكاني جديد:** يتم هذا الأسلوب عن طريق الإتفاق على الإنتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.¹

2- إستراتيجية منهج الصراع

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها وإعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في التعميق المصالح المشتركة.

إن جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجية يعتمد على الخداع والتمويه.²

أ- **إستراتيجية الإنهاك:** تقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

• **إستنزاف وقت الطرف الآخر:**

✓ يتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لا قيمة لها؛

✓ **إستنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة** ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته وإستنزاف كافة خيالاته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها؛

ويمكن أن يكون ذلك عن طريق النقاط التالية:

✓ **إثارة العقبات القانونية المفتعلة** حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبير والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات وإسم كل موضوع التفاوض؛

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره ص: 82.

² - أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

✓ وضع برنامج حافل للإستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية؛

✓ زيادة الإهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب وإرجاء البث فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم وإستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة.

• إستنزاف أموال الطرف الآخر:

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته أتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية.

ب- إستراتيجية التشتيت (التقنية)

هي من أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث يعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى طاولة التفاوض.

تقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض وتحديد إنتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبع والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

بناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتشتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وإتلافه وتماسكه وعلى الإحترام ليصبح فريق مشتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات.

تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن إستراتيجيات الدفاع المنضم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن متوقعة.¹

ج- إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق النقاط التالية:²

• القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على طاولة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه؛

• القدرة على الحركة السريعة والإستجابة التلقائية والفورية والإستعداد الدائم للتفاوض؛

¹- بيدر عامي الراوي، " فن الحياة داخل المؤسسة"، التفاوض للمدير القائد، الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة، الأكاديمية العربية البريطانية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، بدون سنة نشر، ص: 32.

²- أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا إنتظارا للإشارة التي نعطيها له وأن تكون حركته في نطاق الإطار التي تم وضعه.

د- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

هي إستراتيجية يتم إستخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر.

• يتم إستخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منضم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية بإختراق حاجز الصمت، أو ندرة المعلومات وذلك بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.

• معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة وإتجاهه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

هـ- إستراتيجية التدمير الذاتي(الإنحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها محددات و عقبات ومشاكل وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما إزداد اليأس هذا الطرق وإحساسه بإستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وعليه أن يختار بين بديلتين هما كالاتي:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وإرتضاء ما يمكن تحقيقه منها وإعتباره الهدف النهائي له؛
 - البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.
- وبعد تعرفنا على مختلف مناهج إستراتيجيات عملية التفاوض وجب علينا التطرق إلى مداخله في العنصر الموالي¹.

ثانيا: مداخل عملية التفاوض

وهناك مداخلان للتفاوض هما مدخل المصالح المشتركة ومدخل الصراع، ويمكن المقارنة بينهما من خلال الجدول التالي:

¹- ليندا ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 29-30.

جدول رقم(01): مداخل عملية التفاوض

منهج الصراع	منهاج المصالح المشتركة
أ- المفهوم	
- تنازع أطراف التفاوض وسعي كل منهم بتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى.	- تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة.
ب- التفاوضات الأساسية	
- عدم تكافؤ المراكز التفاوضية. - تعارض المصالح. - عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. - تنازع الحقوق و الواجبات.	- تكافؤ المراكز التفاوضية. - وجود مصالح مرتبطة ومشتركة. - فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى. - تكافؤ الحقوق والواجبات.
ج- الإستراتيجيات المستخدمة	
- الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال). - التشتيت (تقنية الفريق، القضية). - أحكام السيطرة (الإخضاع). - الغزو المنظم. - تدمير الذاتي (الانتحار).	- التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي). - تطوير التعاون (التوسيع، ارتفاع). - توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً). - الغزو المنظم. - تدمير الذاتي (الانتحار).

المصدر: عبد الله جماعة وآخرون، " التفاوض اصول عملية ومهارات وفنون"، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بهنأ، الجزء الأول، بدون سنة النشر، ص:20 .

المبحث الثالث: تطوير مهارات التفاوض

إن تطوير مهارة التفاوض له مردود هائل يسمح بالتوصل إلى إتفاقيات مربحة كما يسمح لحل خلافات صغيرة قبل أن تتصاعد إلى صراعات كبيرة. وفي هذا المبحث تطرقنا إلى المهارات التفاوضية الأساسية وكيفية تنميتها، والأساليب والتقنيات وخصائص ومواصفات المفاوض الفعال.

المطلب الأول: المهارات التفاوضية الأساسية

باعتبار المهارة محصورة ضمن كفاءات معينة وتنتج عموماً عن حالة من التعلم، وفي هذا المطلب سنحاول ذكر مهارات التفاوض وتنمية مهارات التفاوض. ويمكن التطرق لكل منهما على حدة.

أولاً: مهارات التفاوض

للتحكم في التفاوض وحل النزاعات هناك عدة مهارات من جمع وتحليل وإستخدام البيانات واليقظة والتركيز و عدة نقاط متمثلة فيمايلي:¹

1- مهارة جمع وتحليل وإستخدام المعلومات:

- تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة وبصورة قوية على المعلومات، ذلك أن طبيعة هذه العملية تعتمد وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين؛
- لا مفاوضات بدون معلومات، وإن المتفاوض الذي يجلس إلى طاولة المفاوضات دون أن يتزود بالمعلومات المطلوبة، كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو أعزل؛
- أن تتميز جودة الكثير من الإجراءات التي يتخذها المتفاوض يعود في الغالب إلى جودة المعلومات ذات صلة بموضوع التفاوض.

2- مهارات اليقظة والتركيز خلال المفاوضات:

تعني مدى إستطاعة المتفاوض في أن يركز على سير المفاوضات ويلخص نقاط الإتفاق وأوجه الإختلاف، لاسيما في المفاوضات الطويلة عندما يشعر المتفاوض بأن الطرف الآخر قد بدأ ممارسة الضغط والإغراء مثلاً، عليه أن يحتاط منه من خلال إستخدام واحدة من أساليب التحكم الأربعة المتمثلة في التحكم بجدول الأعمال، الحدود، السوابق والوقت.

3- مهارة الإتصال (التواصل الفعال):

هي القدرات التي تستخدمها عند تقديم أو تلقي مختلف أنواع المعلومات مثل إيصال الأفكار والمشاعر للأطراف الأخرى، أو التعبير عما يحدث من حولك، وتختلف عملية التواصل بإختلاف الوسيلة المستخدمة لذلك، فتجد أن التواصل وجها لوجه يكون في الغالب أكثر صعوبة من التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، ولكل طريقة مميزاتها ومهارات خاصة بها لا بد من إكتسابها لإتقان عملية التواصل الفعال.

¹ - حسان خضر، "المعهد العربي للتخطيط"، بدون سنة نشر، الكويت، 2-6 افريل 2005. ص- ص: 60-61.

4- مهارة الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض:

ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية بإعتبارها جوانب أساسية مكملة لعملية التفاوض وإستحضارها بصورة دائمة على طاولة التفاوض.

5- مهارة إعتداد الإستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك:

أصبح إختيار الإستراتيجية المناسبة و التكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة، مهارة أساسية تهدف إلى تصليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادرا على مقابلة الطرف المقابل. و هناك عدة إعتبرات مهمة تؤثر على إختيار الإستراتيجية الملائمة من بينها مدى إحتمالية تكرار الصفقة و قوتنا وقوة الطرف المقابل و أهمية الصفقة و الوقت و الخبرة التفاوضية.

6- مهارة اتخاذ القرار التفاوضي:

إن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشتمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمترابطة إزاء جميع الإجراءات والخطوات التي يقدم المتفاوض عليها خلال مراحل مختلفة لعملية التفاوض.

بعد دراستنا لمختلف مهارات التفاوض، نتطرق في العنصر الموالي على كيفية تنميتها لتطوير مهارات موظفي و مسؤولي المؤسسات

ثانيا: تنمية مهارات التفاوض

و يجب على أي مؤسسة تنمية مهارات التفاوض لموظفيها ومرؤسيها، والمرتبة فيمايلي:¹

1- تنمية مهارة جمع وتحليل وإستخدام المعلومات:

ليست هذه المهارة من ضمن المواد التي تدرس في المدارس، ولكن هذه المهارة تؤثر تأثيرا كبيرا في نجاحك، فهذه المهارة هي القدرة على إيجاد المعلومات، وتجميعها وتدوينها كملاحظات، ورسم صورة حية لها، وتحليلها تحليلا مفصلا، ثم إستخدامها.

2- تنمية مهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات:

على المدراء أن يعملوا على تنمية روح التميز وحب الإتقان والتركيز لدى العاملين من خلال زيارتهم في مواقع عملهم، وتقديم الثناء لهم والتقدير على مجهوداتهم من أجل التركيز في عملهم وإعطائه الكثير من الوقت والإهتمام، والإطلاع المكثف حول مهاراته.

¹ - من إعداد الطلية بناء على ما سبق

3- تنمية مهارة الإتصال (التواصل الفعال):

يمكن تنمية مهارات الإتصال من خلال التركيز على تنمية القدرة على الإصغاء الجيد والشرح المستفيض الذي يزيل كل لبس أو غموض في المعلومة المرسله، وإستخدام كافة وسائل التفاوض وفنونه إن تطلب الأمر، وفتح المجال للإستفسارات و الرد على التساؤلات، وإستخدام اللغة البسيطة التي تسهل فهمها.

4- تنمية مهارة الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض:

تركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة؛ أي الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل الأمر الذي يتبعه معرفة النظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

5- تنمية مهارة إعتداد الإستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك:

دراسة الطرف الآخر والبحث عن مدى قوته وخبرته التفاوضية والعمل على وضع إستراتيجيات ومناورات محتملة في كل الحالات التي تجعله مسيطرا في التفاوض.

6- تنمية مهارة إتخاذ القرار التفاوضي:

يمكن تنمية مهارة إتخاذ القرارات من خلال التركيز على الإستفادة من المساحة الزمنية وإختيار القرار المناسب، وإيلاغ كافة الجهات المعنية بالقرار بالطريقة السليمة ليتم وضعه موضع التنفيذ، ومتابعة التنفيذ بأسلوب جيد للوقوف على سير العمل وفقا للقرار.

بعد تطرقنا إلى مهارات التفاوض وكيفية تنميتها لإعتبارها أحد أهم العناصر التي وجبت على كل متفاوض لحل النزاعات، هناك عناصر أخرى لا بد من إكتسابها ألا وهي الأساليب والتقنيات والتي سنتطرق لها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أساليب وتقنيات مهارات التفاوض

لكل مفاوض أسلوب وتقنية معينة وجب عليه فهمها وكيفية التعامل بهما لما لهما من أهمية كبيرة في عملية التفاوض، سنحاول ذكرها في هذا المطلب

أولا: أساليب مهارات التفاوض

هناك خمسة أساليب أو طرق تستخدم في التفاوض، ويتبعها طرفا التفاوض. نذكرها مع شرح فيمايلي:¹

1- **التعاون:** إذ يعتبر حجر الأساس في التفاوض ولا ينجح أي حوار بلا تعاون الطرفين لإنجاح العملية وإنجازها على أكبر وجه.

2- **المنافسة:** حيث إستخدام السلطة لتحقيق النجاح والنصر في التفاوض .

¹ - عيسى محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص12.

3- الاستيعاب: بعكس المنافسة، إذ يؤثر الفرد على الطرف الآخر على نفسه وعلى حساب مصالحه في عملية التفاوض.

4- المساومة: إذ يدخل أطراف المفاوضات عملية المفاوضة للحصول على صفقة يقبلها الأطراف كافة.

5- التجنب: حيث أن تجنب الموضوع بشكل متكرر قد يؤدي لصراع أكبر في طريق المباحثات والمفاوضات، وهناك أوقات محددة يكون التجنب فيها ضروري ولا مفر منه. بعد معرفتنا لأساليب مهارات التفاوض الخمسة نتطرق في العنصر الموالي على تقنياتها المعتمدة من طرف المفاوض لإنجاح المفاوضات.

ثانياً: تقنيات مهارات التفاوض

يعتمد تطبيق التفاوض الناجح على استخدام المفاوضين من التقنيات وهي:¹

1- تنفيذ المفاوضات لواجباته: من أهم التقنيات الخاصة في التفاوض، إذ يجب أن يأتي المفاوض إلى طاولة المفاوضات وهو مستعد للمشاركة في التفاوض، ومن المهم الحصول على بيانات حول النظراء، أي الأطراف المشاركين في المفاوضات، مما يساهم في البدء بعملية التفاوض.

2- تطبيق مقياس العدد: هو أسلوب يستخدمه المفاوض من أجل قياس مدى القوة بينه وبين نظيره المشارك في التفاوض، ومن الأمثلة على استخدام هذا الترقيم وضع مجموعة من الأرقام 1 إلى 10 وإضافة تعبير أو تفسير لكل رقم، وتساعد هذه التقنية في التعامل بطريقة مباشرة مع النظير في التفاوض.

3- عدم التركيز فقط على الفوز: هي التقنية التي تشير إلى أن التفاوض ليس نوعاً من أنواع المنافسات، لأن المفاوض الناجح يجب ألا يفكر في هزيمة النظراء، بل من المهم تحديد الأهداف، وتطبيق الإجراءات المناسبة، والأفعال المطلوبة للوصول إليها.

4- الاستعداد لتقديم شيء ما: هو الإعتماد على تفعيل المرونة في التفاوض، إذ يجب إدراك أن المفاوضين لن يحصلوا على كل شيء أثناء المفاوضة، لذلك من المهم الحرص على التعامل المرن، مثال عند التفاوض مع تاجر لشراء منتج معين يجب أن يكون المفاوض على استعداد لتقديم سعر أعلى للمنتج.

5- الحصول على استراحة: هي من تقنيات التفاوض التي لا تعني مغادرة قاعة الاجتماع، بل من المهم في معظم الأحيان الحصول على استراحة أثناء التفاوض خصوصاً عند الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات.

6- توضيح المفاهيم الخاطئة: هي التقنية التي تساهم في توضيح أية مفاهيم خاطئة، إذ من الشائع أثناء المفاوضات عدم فهم شيء ما، لأن كل أطراف المفاوضة يفترضون ما يقولونه لبعضهم، مما قد يؤدي

¹ - <https://www.alloschool.com/element/24240>، 2022/05/10، الساعة 22.15 .

إلى حدوث خلافات بينهم، لذلك من المهم الحرص على معرفة النظرة الخاصة في كل طرف حول المفاوضة، وهكذا يستطيع المفاوض فهم سبب عدم تحقيقه للأشياء التي يريدتها من وجهة نظره.

7- استخدام الذكاء العاطفي: هو تقنية تسمح للمفاوض بإدارة عواطفه؛ كما أنها تساعد على حل المشكلات. بعد إستعراضنا أساليب وتقنيات مهارات التفاوض، وجب علينا التعرف على خصائص المفاوض الفعال والتي سنتطرق لها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: خصائص المفاوض الفعال

للمفاوض الفعال عدة خصائص تساعد في الحصول على نتائج مفيدة في التفاوض وهذه الخصائص تم الإهتمام بها بعدة أشكال وإتجاهات.

أولاً: الإتجاه الأول

في هذا الإتجاه قدمت خصائص المفاوض الفعال إلى خصائص موضوعية وشخصية بالإضافة إلى اليقظة الدائمة المستمرة ويمكن إدراجها فيمايلي:¹

1- الخصائص الموضوعية:

أ- القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب وبين الباعث والمحصلة.

ب- المعرفة الاقتصادية: حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

ج- معرفة قانونية: لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

د- معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفوق بين المعنى الإصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي و الإدارجي لها.

هـ- معرفة نفسية: ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر، الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه، الأدوات النفسية التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.

و- معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

ز- معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

2 - الخصائص الشخصية:

¹ - حسان خضر، مرجع سبق ذكره ص- ص: 62-63.

أ- قوة التحمل ونضج الشخصية: لابد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي الى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي، وأن يدرك نفسه على أن يتحمل جهدا وضغطا متواصلًا لمدة كبيرة.

ب- الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لإستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها.

ج- حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة إبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.

د- إجادة فن الاستماع والانصات: فالإستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.

هـ- اللباقة والكياسة: وتعكس الإحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.

و- سرعة الملاحظة والفتنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والإستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

ز- الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً.

ويمكن القول إجمالاً؛ أنه لابد للمفاوض الذي يريد أن يصل إلى مبتغاه و أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال إستخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعي في إكتساب خصائص أخرى من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدراك الظروف التفاوضية وفهم أبعادها وفهم الطرف الذي يتفاوض معه وتحليله نفسياً؛ لمعرفة جوانب القوة والضعف والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل.

3- اليقظة الدائمة المستمرة:

هناك عوامل أخرى عديدة تتصل بشخصية رجل التفاوض يمكن إدراجها فيما يلي:

- أن يكون لديه مهارات وقدرات العداد والتخطيط الجيد للعملية التفاوضية؛

- لديه القدرة على جمع المعلومات الكافية عن موضوع التفاوض؛

- تحليل المعلومات وإستخدامها في صياغة الإستراتيجية والسياسات التفاوضية؛

- إنتقاء التكتيكات التفاوضية المناسبة للتعامل مع الموقف؛

- إستيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها أثناء العملية التفاوضية؛

- إستعداده للدخول في مخاطرة محسوبة بدقة.

ثانياً: الإتجاه الثاني

بالإضافة إلى ما سبق هناك مهارات للتفاوض شخصية ومكتسبة يمكن إنجازها في ما يلي:

1- خصائص وقدرات المفاوض الناجح

والمرتبة في العناصر التالية:¹

- أ- **الذكاء المهني:** المرتبط بطبيعة ووظيفة وخصائص النشاط الذي يعمل فيه ويتمثل هذا الذكاء في التوظيف الصحيح للمعلومات المتوفرة بذكاء في الإتصالات والمقابلات مع العميل.
- ب- **الثقة بالنفس والأمانة:** البحث عن المزايا التي تنفرد بها عن غيرك من المنافسين لتبعث فيك الثقة التي تمكنك من إقناع الآخرين والأمانة في إعطاء معلومات حقيقية موجودة.
- ج- **المظهر العام:** أثبتت الدراسات وجود علاقة إرتباطية بين مظهر الفرد وحقيقته (إلا في حالات إستثنائية) فالمظهر الملائم والقبول يدعم ثقة الشخص في نفسه وثقة الآخرين به وإحساسه بالجدية والنظام وكسب تقدير الآخرين.

2- القدرات المكتسبة للمفاوض الناجح:

تناول فيما يلي أهم المهارات المكتسبية و الواجب توفرها في المفاوض الناجح:²

أ- مهارة الاستماع والإنصات:

- يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع والإنصات من خلال ما يلي:
- يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم إستيعاب وجهة نظره ومطالبة ما ينتج عنه تعميق الفجوة بين أطراف التفاوض وعدم وجود منطقة مشتركة بينهم؛
 - يؤدي الإستماع الجيد للإنصات العميق المتصل إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر؛
 - يجب أن تدرك أن حسن إستماعك إلى الطرف الآخر وإنصاتك له يعد التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر لإثبات جديتك وتقدير لطرف الآخر وإتاحة فرصة عرض مطالبه؛
 - إدراك الطرف الآخر أو شعوره بعدم إهتمامك بما يقول يعني عدم إنصاتك له لفهم ما يريد أو عدم احترامك لحديثه ولهذا إنعكاسه السلبي العميق على إحتتمالات إستمرار عملية التفاوض.
- ب- **مهارة التحدث:** يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال أساليب عديدة منها:
- اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصور لا تثير دافع الإعتراض أو رد الفعل الدفاعي أو الإتجاه السلبي لدى الطرف الآخر؛
 - إستخدام صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الأخر للإجابة بنعم لتوسيع نطاقا لإتفاق وزيادة مساحة المنطقة المشتركة معه؛
 - العلم أن تعدد حالات مقاطعة المتحدث ينتج عنها نوع من التوتر وإفساد الجو الودي للتفاوض.
- ج- **القدرة على التفكير المنهجي:**

¹- مصطفى محمود، أبو بكر، " دليل مفتاح التميز لأخصائي التسويق ومدرب البيع الناجح"، الدار الجماعية الإسكندرية، بدون سنة النشر ص 23.

²- صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره ص- ص:150-151.

يجب أن يكون مرتب التفكير يحسن التصرف ليتمكن من إقناع من يتفاوض معهم.

د- مهارة التعبير:

اعلم أن المعاني يأخذها العميل من تعبيراتك، لذا يجب أن تحرص على أن تكون تغيراتك مؤثرة وفعالة في نفس الوقت يجب أن تكون طبيعة أثناء الحديث، وأن تكون بعيدة عن التكلف المبالغة.

هـ- مهارات تنظيم الوقت وإدارته:

أن المحيط الذي تتحرك فيه لتحقيق أهدافك هو الوقت فإذا لم تحسن تحديد وإستثمار الوقت يصعب عليك تحقيق أهدافك، إن الوقت هو أعلى وأثمن بالنسبة إلى وظيفتك لأنه يصعب عليك أن تمارس أي واجب من واجبات وظيفتك إلا من خلال حيز معين من الوقت.

خلاصة:

من خلال تطرقي إلى عملية التفاوض في المؤسسات، وجدت أنه من أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات لبلوغ أهدافها عن طريق رجال التفاوض ذو المهارة والكفاءة، والذين يعملون على تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسة، من أجل إحتلال الصدارة في السوق وضمان الإستمرارية والإستقرار.

كما إتضح لي من خلال الدراسة أن المؤسسة يجب أن تتجنب ما يدفعها إلى ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الثاني وإحتمال خروجها من العملية التفاوضية بأقل المنافع مقارنة بالطرف الآخر، وذلك بإتباعها الخطوات التفاوضية السليمة وإختيارها للإستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي، كما يجدر على المؤسسة أن تمتلك مفاوضين متخصصين في هذا المجال ومن أجل الوصول إلى المبتغى الأوحد ألا وهو الربح ، كما تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للرضا
الوظيفي

تمهيد:

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها التركيز على الموارد البشرية التي تعد الأساس في ذلك، حيث تسعى المؤسسات لتجسيد الترابط وذلك بتحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة و الإنصاف والمساوات في المعاملة و توزيع العوائد و توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لإرتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للإستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام. ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي****المبحث الثالث: تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي**

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي نالت إهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الإهتمام بها منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الإتجاهات الخاصة بالعمل، حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة إرضائهم ومستوى حماسهم للعمل، ؛ لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه و خصائصه و أهميته وأنواعه ومظاهره.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن إتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه بمعنى الرضا الوظيفي؛ وسبب ذلك راجع إلى إختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته الدراسة؛ فالرضا الوظيفي هو موضوع فردي ويمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة مصطلحات وتعريف نحاول التعرف عليهم فيمايلي:

1- مفاهيم ذات صلة بالرضا الوظيفي: يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الإرتباط الوثيق بمفهوم

الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم، نذكر منها مايلي:¹

- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة؛ فالرضا يعبر عن شعور الموظف بالسعادة عندما يتحقق هدفه؛
- الرضا ومستوى الطموح؛ فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات الموظف؛
- الرضا والتوقع؛ فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الموظف نحو ما يحصل عليه من عوائد؛
- الرضا وإشباع الحاجات؛ فالرضا يتحقق لما يشعر الموظف بأن حاجته قد أشبعت.

2- تعريف الرضا الوظيفي: وهناك عدة تعريف وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي

سننتظر لأهمها:

يذكر بورتر أن: " الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحققه له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد ".²

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها، إذن يتحدد الرضا الوظيفي وفقاً لما يلي:

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به؛

¹ - بلخيري سهام و عشيط حنان، " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر 2012 ص: 7.

² - أحمد صقر عاشور، " الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 60.

- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات.

يعرفه ستون بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها".¹

أما الأستاذ لولر: " أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة إتجاه العمل ذاته وبيئة العمل".²

ويرى كل من لانديو ترامبو أن: " إصلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين إتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم به عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو إنطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".

من خلال ماسبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة)؛ ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وكذلك لإشباع إحتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.³ على إثر التعاريف المتناولة سابقا نجد أن الرضا الوظيفي يكتسي بأهمية كبيرة لكل من الموظف و المؤسسة والمجتمع وهذا ماسنتطرق له في العنصر الموالي.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا، إتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به.

1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن إرتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى التالي:⁴

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل؛ حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛
- الرغبة في الإبداع و الابتكار؛ فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل شرب سكن...الخ، وحاجاته غير المادية من تقدير وإحترام، أمان وظيفي...الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة؛

¹ - محمد سعيد سلطان، " السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 196.

² - أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

³ - محمد الصيرفي، " السلوك الإداري العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص- ص: 131- 13

⁴ - عبد الرحمان عزيزي، " الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015، ص- ص: 55-56.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم؛ فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
 - الرضا عن الحياة؛ حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
 - 2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة و ذلك من خلال مايلي:
 - إرتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم؛
 - إرتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء؛
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ؛
 - إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.
 - 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع ومن خلال مايلي:
 - إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية؛
 - إرتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع؛
 - إنخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الإستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- على إثر ماتناولناه سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى والتي سنتطرق لها لاحقا.¹

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تلخيص خصائص الرضا الوظيفي على النحو التالي:²

- 1- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات نظر العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون الرضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس.

¹- بلخيري سهام، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 8-9.

²- بن زوة أحلام، "ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظرهم"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، العلوم الإجتماعية، جامعة أم البواقي 2018، ص: 54.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة لفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: إذ يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا العامل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العنصر الآخر كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له قوة التأثير نفسها على الرضا لفرد آخر وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع.

من خلال تعريفنا للرضا الوظيفي و أهميته وخصائصه في المؤسسات لاحظنا عدة أنواع سنتطرق لها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

وهناك عدة تصنيفات للرضا الوظيفي تحدد إتجاهات الفرد.

أولا: الصنف الأول :

والتي تقسم الرضا الوظيفي على أساس رضا عام ورضا نوعي كمايلي:¹

¹ - سفاري ميلود، " محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر "، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر 2007، ص: 19.

- 1- الرضا العام: يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا سبب أنه يفيد إلقاء النظرة العامة على موقف العامل نحو عمله.
- 2- الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملائه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

ثانيا: الصنف الثاني:

وهناك تصنيفات أخرى للرضا الوظيفي يمكن تلخيصها فيمايلي: ¹

- 1- أنواع الرضا الوظيفي وفقا لشموليته: وتتمثل في الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والعام
 - الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الإعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
 - الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل والطبيعة ونمط العمل.
 - الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي إتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.
 - 2- انواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن: وتتمثل في الرضا الوظيفي المتوقع والفعلي.
 - الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
 - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.
- بعد إستعراضنا لأنواع الرضا الوظيفي سنتطرق على مظاهره المؤثرة بشكل كبير على العمل ومعدلاته في المطلب الموالي

المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي وهذه المظاهر مع إختلافها وتعددتها إلى أنها تؤثر بشكل على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضا عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء. وعموما يمكن تقسيم مظاهر الرضا إلى مظاهر إيجابية وسلبية

¹ - حليلة غزالي، مبروكة عبون، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم إجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر 2020 ص29

أولاً: المظاهر الإيجابية للرضا الوظيفي

تتصف المظاهر الإيجابية للرضا الوظيفي بمعدلات الأداء والإنجاز والحضور وكذا الرضا العام عن الحياة ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- زيادة معدل الأداء والإنجاز: وهي إما تكون معدلات كمية أي تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أو معدلات نوعية أي وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، أو معدلات كمية نوعية .

2- زيادة معدل الحضور: الرضا الوظيفي المرتفع عن العمل يؤدي إلى العمل، أي أنه كلما زاد درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب.

3- الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، حيث توجد علاقة طردية بينهما.¹

ثانياً: المظاهر السلبية للرضا الوظيفي

تتمثل المظاهر السلبية للرضا الوظيفي في التغيب عن العمل وسوء التوافق المهني وتزايد إصابات العمل والأمراض المهنية والملخصة فيمايلي:²

1- التغيب عن العمل: ويقصد به تخلف العامل عن عمله الموكل به دون سابق إنذار.

2- سوء التوافق المهني: مما يؤثر بدوره على الإنتاج.

3- تزايد إصابات العمل والأمراض المهنية: نتيجة عدم إلتزام العامل بتعليمه وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية.

ومن خلال ماسبق وتعرفنا على مختلف تعاريف و أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي توجد له أساسيات والتي سيتم التطرق لها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذات صلة بالعنصر البشري المتطلع دائماً إلى الأمام. في هذا المبحث سنتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه ومؤثراته وطرق قياسه.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

إن تدرج النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها، وقد إرتأينا في بحثنا أن نتناول أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع. في هذا

¹- المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، " الحقيبة المهنية لمنهج التوجيه المهني والتميز"، 2020، تاريخ الزيارة 16/ماي/2022 الساعة 16.00، ص:27.

²- المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

المطلب تطرقنا إلى نظرية الحاجات والتي ذكرت فيها كل من نظرية تدرج الحاجات ل(أبراهام ماسلو)، و نظرية القيمة ل (لوك) ونظرية العاملين (هرزبرغ) ونظرية العدالة (آدمز).

أولاً: نظرية الحاجات:

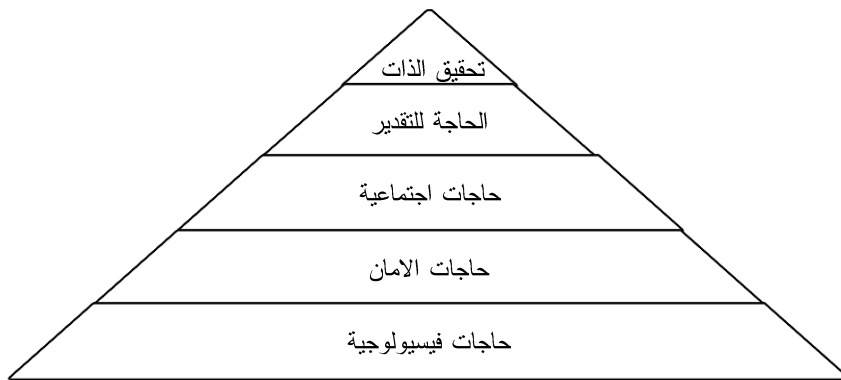
1- نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو)

أ- نظرية أبراهام ماسلو: و التي تعتمد فيها على تحديد مجموعة الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية

لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين وهي كالاتي:

- الحاجات الفسيولوجية: هي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل: الحادة إلى الطعام والماء والنوم والدفاء، وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر لذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.
- حاجات الأمن: تعبر عن حاجات الفرد ليكون بأمان من الأخطار، وإن يشعر بقدر من الإطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والإطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.
- الحاجات الاجتماعية: هي إحتياج التقدير فالفرد يريد الشعور بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وأن ينتمي إلى جماعة، وأن يكون له أصدقاء وأن يتصل ويتفاعل مع الآخرين.
- حاجات التقدير: هي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، فعندما ينبع هذا التقدير من الفرد يكون ذاتياً، إما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية والإحترام الذي يعطونه إليها يكون تقديراً خارجياً.
- حاجات تحقيق الذات: هي حاجة الفرد إلى تحقيق الذات والأهداف والطموحات التي يرغب بها في الحياة.¹

شكل رقم(03): يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: صلاح عبد القادر النعمي "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر، بدون رقم طبعة، الأردن، 2008، ص:70.

ب-نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند: إقترح ماكلياند سنة 1976 نظريته التي شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد المتمثلة فيمايلي:

¹- محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، "الرضا والولاء الوظيفي"، زمزم ناشون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص-ص:138-

- الحاجة إلى الإنجاز: تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، وتجلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات وإتخاذ القرارات ووضع الأهداف.
- الحاجة إلى القوة: رغبة الأفراد وحاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وممارسة السلطة عليهم، وبذلك نجد إندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الإنتماء: رغبة الأفراد عن تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين بمحيط العمل، فيشعرون بالإرتياح ومن ثم تحقيق رضاهم الوظيفي.¹
- و في العموم فإن نظرية الحاجات تقوم على الافتراضات التالية:²
- الموارد البشرية التي تتميز بدافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق نتائج جيدة عكس التي تتميز بدافع إنجاز ضعيف؛
- الشخص الذي يتميز بدافع الإنتماء العالي لا يصلح أن يكون مديراً جيداً، وإن سعيه لتعزيز علاقاته الإجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في إتخاذ القرارات حيث سيتم تغليب في هذه الحالة الإعتبارات الإجتماعية والشخصية على الإعتبارات الموضوعية.

ثانياً: نظرية القيمة (لوك):

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة المالية لكل فرد على حدا وكل ما إستطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله. فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها، ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد فيمالي:³

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي؛
 - مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر؛
 - أهمية هذا العنصر بالنسبة إليه.
- والنقد الموجه لهذه النظرية أنها إعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلاً فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه...الخ، وكان ما يحركه إلا العوائد وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلاً أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، كما ذكر ادوين لوك أن

¹ طارق طه، " إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر"، دار الجامعة الحديثة، بدون رقم ط، مصر، 2007، ص:645.

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009، ص:65-68.

³ جيرالد جرينجر، وروبرت بارون، " إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رافعي وإسماعيل على بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004، ص:209-210.

كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي؛ فالرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك يسعى الفرد دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، فتحقيق القيم تشبع له حاجاته ورغباته وبالتالي تنعكس إيجاباً على الوضع النفسي له وعليه تحقيق الرضا الوظيفي.

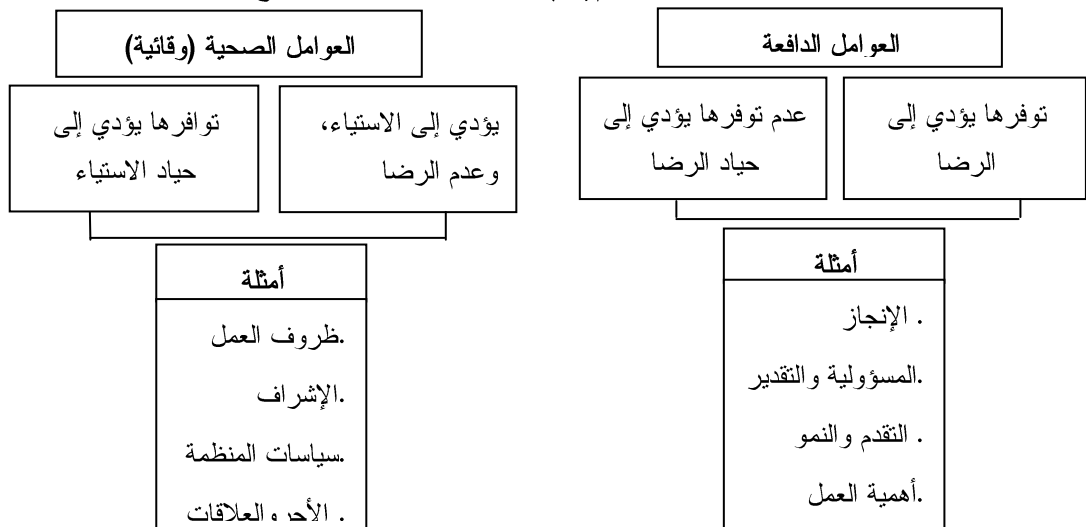
ثالثاً: نظرية العاملين (هرزبرغ):

لقد قدم فريدريك هرزبرغ (Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك الحين ونظريته موضع إهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.¹

صاغ هرزبرغ نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.²

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم(04): يمثل محتوى نظرية هرزبرغ



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم " القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون رقم طبعة، الأردن، 2010، ص:90.

¹ عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:392.

² جيرالد جرينجر، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص:208.

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما كالآتي:¹

1- **العوامل الصحية:** يؤدي وجودها إلى الوقاية من عدم الرضا وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة وترتبط بمتغيرات خارجية بالنسبة للفرد ويمكن تحديدها فيمايلي:

أ- **الراتب والمكافآت:** تشمل مجموع العوائد المادية من أجور ومكافآت تدفعها الشركة إلى العاملين مقابل جهودهم.

ب- **توقيات العمل:** تتضمن ساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة.

ج- **فرق العمل:** هي مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها.

د- **ظروف العمل المادية:** تتضمن نوعية الإضاءة، التهوية، التدفئة، النظافة، الضوضاء والتسهيلات التي تسهم في خفض حوادث العمل.

هـ- **نمط الإشراف:** أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس، وعملية اتخاذ القرارات والتصرف في حل معوقات العمل.

2- **العوامل الدافعة:** هي العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في وظيفة وتسهم في تحقيق ذاته وتمثل في المسؤولية والتقدير، الإنجاز والوظيفة ذاتها والتدريب ويمكن تلخيصا في النقاط التالية:

أ- **المسؤولية والتقدير:** هي حجم مهام الفرد في العمل، المساهمة في اتخاذ بعض القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل.

ب- **الإنجاز والوظيفة ذاتها:** رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح، ومعرفة نتائج عمله، مدى إمتلاكه حرية إختيار أسلوب إنجاز العمل ومدى أهمية إنجازاته بالنسبة لأهداف الشركة.

ج- **التدريب:** تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معارفه وتنمية قدراته وتطوير مفاهيمه لأداء عمله بكفاءة عالية لتتنبه مراكز وظيفية أعلى.

رابعاً: نظرية العدالة

وضع هذه النظرية "آدمز" عام 1965 حيث تبين أن الرضا عن العمل متوقف على مدى الجهد المبذول من طرف العامل ومعاملة المؤسسة له ضمن الإطار الداري(زملاء العمل)، أي تركز على تأثير الجماعة على الفرد وتنصح المشرفين بإتباع حسنة في التعامل مع العمال والتي تتميز بالإنصاف والعدالة خاصة الإنصاف المادي في واجبات العمل وفرص الترقية والتقدير المعنوي.²

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتمثل على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة المجهودات وتشتمل هذه النظرية على ثلاث خطوات كالتالي:

1- **التقييم:** يشتمل على قياس بعض المذخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، المهارة، مقدار الجهد المبذول وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الراتب، الترقية، التقدير.

¹ - سلمة فانتة عبد اللطيف، "إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي"، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، صص:32-33.

² - عبد الرحمان عيسوي، "الكفاءة الإدارية"، دار الفكر العربي، بدون ط، بيروت، لبنان، 1996، ص:148.

2- المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه إقرانه في المؤسسة وما يبذلونه من جهد.

3- السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقيين والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.¹

بعد تعرفنا على أهم نظريات الرضا الوظيفي، سنتطرق إلى العوامل المؤثرة عليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق رضا موظفيها والتمثلة في الأجور و محتوى العمل وإمكانيات الفرد وقدراته.. وآخرون والتي سنحاول تلخيصها في هذا المطلب

أولاً: الأجور

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره أن "هرزبرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المآخذ منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي؛
- تعد الأجر إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.²

ثانياً: محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة مرتبطة مع نظرية هرزبرغ فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

¹ - سالم تيسير الشرايدة، " الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات علمية "، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص:89.

² - سهيلا محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية "، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2006، ص:176.

ثالثاً: إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك؛ ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لدفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة وبترتب على ذلك إرتفاع في رضاهم.¹

رابعاً: فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

خامساً: نمط القيادة

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

سادساً: الظروف المادية للعمل

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجديدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

سابعاً: عدالة العائد

أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.

ثامناً: الإتصالات في العمل

يقصد به تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فكلما كان الإتصال سهلاً كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة خاصة الإتصال بين الإدارة والعمال، والذي يساهم في إطلاع العمال بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات ومشاركة في إتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إرتفاع درجة من رضاهم الوظيفي.

تاسعاً: الشعور بالأمن

هي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجاباً مع الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي

¹ - فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 262.

تحسين الأداء وتوثيق الولاء.¹ بعد معرفتنا على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي سنتطرق في العنصر الموالي عن مؤشرات عدم الرضا.

المطلب الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالتغيب، التمارض، كثرة الشكاوي، إضافة إلى ترك العمل و الإضرابات والإصابات، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر. وهذا ماسنتطرق له في هذا المطلب.

أولاً: التغيب

يعد مؤشراً يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالتغيب عبارة عن سلوك يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور في مزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفاهيا، ويعرف كذلك على أنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها، وأيضا يعتبر التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله، كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تقصي حالات التوتر والإستياء لدى العامل، فلا جدال أن زيادة معدل الغياب يتوافق بحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها، ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العامل وعلى أصحاب العمل.

ثانياً: التمارض

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين غير الراضيين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتا عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالإستياء والتضايق، ويمكن تحديد الأفراد اللذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

وعليه من أجل التخلص من عمل غير راض عنه يجري العامل إلى الهروب إلى التمارض، ويبلغ به الأمر إلى إظهار إضطرابات مرضية، ويربطها أحيانا بمطالبة لتغيير أو تحسين ظروف عمله، لذلك تعد ظاهرة التمارض تعبير عن عدم الرضا عن العمل لدى العامل، خصوصا إذا خرج عن الإطار المعقول، لأنها تؤثر في الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم.

ثالثاً: كثرة الشكاوي وعدم الاهتمام

إن التذمر في صفوف العاملين يؤدي بهم إلى رفع شكاويهم لمشرفيهم، وقد تكون هذه الشكاوي ناتجة عن شعورهم الصادق بظلم الواقع، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه نتيجة شعورهم بعدم قبول الآخرين له، وعليه فهذه الشكاوي والإحتجاجات هي المؤشر على وجود متاعب وعدم الرضا عن جانب من جوانب العمل.

¹ - محمود عبد المولى، " علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي "، دار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1992، ص: 158.

كما أن عدم الإهتمام العام بالعامل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل كعاملين من عوامل تأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.¹

رابعاً: ترك العمل

يستخدم "ترك العمل" للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف بصورة عامة بالرضا عن العمل، ففشل المشرفين في رفع الروح المعنوية للعمال وعدم تحسيسهم بالإستقرار النفسي إضافة إلى ظروف العمل الصعبة وسياسة الأجور تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات أخرى توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز مما يدفع إلى إتاحة الراحة النفسية.

وبذلك يعبر ترك العمل عن إستقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الإستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة التدريب، تكلفة التعيين، وأخرى خفية غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

خامساً: الإضراب

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، المطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم؛ وقد تكون هذه المطالبة مادية كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين، فالإضراب ليس إلا إحدى الوسائل التي يعبر بها العمال عن إعتراض لديهم وإستياء ما، فهو شكل من أشكال الإحتياج والتذمر وعدم الرضا عندما تبلغ إلى أقصى حد وأعلى درجة.

سادساً: الإصابات

إن الحوادث والإصابات تحدث بسبب إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه؛ إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة، وذلك سبيله إلى الإبتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، يقول " فروم " أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.²

بعد إستئصالنا لأهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، سنتطرق إلى طرق قياسه في المطلب الموالي.

¹ - بن بوب دلال و لبيض خيرة، " الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين "، مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم الاجتماع، جامعة قلمة، الجزائر 2019 ص-ص: 36-37.

² - سهيلا محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأسباب أو الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف، ولعل من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي هي طرق تحليل الظواهر و طريقة هرزبيرغ والإستقصاءات وطريقة الملاحظة والمقابلات الشخصية والتي سنتطرق لها في هذا المطلب

أولاً: طريقة تحليل الظواهر

وهي أشهر طرق القياس تعتمد على تحديد عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره إتجاه عمله، ومن بين هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة رضا هي معدل درجات العمل، التغيب والتمارض، فقد أظهر تحليل الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، كما أن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة عن العمل، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة جمع البيانات ودقتها سهولة تصنيفها والإبتعاد عن التحيز، لكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات.¹

ثانياً: طريقة هرزبيرغ

إعتمد قياس الرضا الوظيفي على مجموعة من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للمفحوصين حيث يطلب منهم:

- محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مع إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاود هذا الشعور، وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه؛
- محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مع إعطاء وصف ما حدث له ومحاولة تذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس؛ و قد أدى إستخدام هذه الطريقة إلى إستنتاج أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا لا يؤدي غيابها إلى الإستياء، بالمقابل فإن العوامل التي تؤدي إلى الإستياء لا يؤدي غيابها إلى حدوث الرضا الوظيفي.²

ثالثاً: طريقة الاستقصاءات

تعتمد هذه الطريقة على إستقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لإستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم إستطلاع آرائهم، وتخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم، نموذج بوتنر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية وهي الحاجة إلى الأمن و

¹ - عبد المحسن صالح الحيدر و إبراهيم عمر بن طالب، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي "، دار الإدارة العامة، بدون رقم طبعة، الرياض، السعودية 2005، ص:45.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 416.

الإنتساب و إلى تقدير الذات و الحاجة إلى الاستقلال، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا وإمكانية إستخدامها في حالات العينات الكبرى، وقلة التكلفة، أي تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة؛ وهذه الأسئلة تحتوي على عدة عوامل مثل: طبيعة العمل، نوعه، محتواه، ساعات العمل، ظروفه، زملاء العمل، الأجور والإشراف.

رابعاً: طريقة الملاحظة

نعتمد على ملاحظة السلوك الملموس للعمال في أدائهم للعمل وإنتظامهم به كمصدر للتعرف على إتجاهاتهم ورضاهم عن مختلف جوانب العمل، ومن مظاهر السلوك التي تكشف عن الاتجاهات هي التباطؤ في إنجاز العمل، إرتفاع معدل الغياب، الهروب من العمل قبل الأوقات المحددة، و هذه المظاهر تشير فعلا عن سلوك العاملين إتجاه وظائفهم.

خامساً: طريقة المقابلات الشخصية

تعتمد على مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة بنظام معين لتسجيل إجاباتهم؛ في تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وهناك نوعين من المقابلات: المواجهة بالمقابلة الموجهة والتي تشمل على أسئلة محددة يجيب عليها العامل وهي في معظمها غير مباشرة. والمقابلة الغير موجهة التي تترك الحرية للعامل أن يتحدث في أي موضوع يتعين له ويستريح له، وبالتالي القدرة على التقدير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لإستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.¹

المبحث الثالث: تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

تلعب تنمية مهارات التفاوض دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث لا بد على كل من المسؤول وموظف من تطوير وتنمية مهاراته وتقنياته لتحقيق رضاهم داخل المؤسسة. وهذا ما سنستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد الأساليب من العناصر الواجب إتباعها والعمل بها داخل المؤسسة لخلق جو يرضي موظفيها، وفي هذا المطلب سوف نقوم بإبراز أساليب التفاوض وكيفية إتباعها من طرف الموظفين في المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي.

أولاً: دور التعاون كأسلوب للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

إن تعزيز ثقافة التعاون بين الموظفين تساعدهم على خلق بيئة عمل إيجابية، خاصة وأنه يساهم في تقليل المشكلات والصراعات والمشاحنات وكلها أمور من شأنها أن تؤثر على مستوى رضا وسعادة الموظفين، إلى جانب أنه من المرجح أن يواصل الموظفين العمل في المؤسسة لفترة أطول عندما تكون لديهم علاقة قوية قائمة على التفاوض فهم يشعرون بأنهم جزء من شيء مهم، ويمكن تعزيز ثقافة التعاون من خلال العمل كجماعة والتحدث فيما بينهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

¹ - محمد سعيد سبطان، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

ثانياً: دور المنافسة كأسلوب للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

وتعد المنافسة من أهم وأقوى الدوافع للعمل والإنجاز بشكل عام حيث أنها تتحكم بسلوكيات الفرد، ويعتبر علماء النفس المنافسة شيئاً فطرياً منذ مرحلة الطفولة، ولهذا تعد لدى الكبار منظمة أكثر من خلال تقويمها وتنظيمها بطريقة تحقيق الذات والمكاسب المادية والمعنوية لذا نجد الإدارات الناجحة تحاول جاهدة وضع خطط إدارية واضحة تعمل على تنظيم المنافسة بين الموظفين والعاملين في الشركة الواحدة، الأمر الذي تظهر فيه فائدة كبيرة في مجال إنتاج الموظفين في الشركة، وبالتالي رفع مستوى رضاهم حول ما يقدمون.

ثالثاً: دور المساواة كأسلوب للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد المساواة الدائمة للموظفين كالمساواة بالترقيات و الحوافز والمهام من الأسس الرئيسية لتحقيق رضاهم الوظيفي، كما تأثر المساواة بين الجنسين في إحترام الإختلافات الثقافية والعرقية على رفع معدلات الرضا الوظيفي.¹

المطلب الثاني: تقنيات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

أثبتت البحوث والدراسات العديدة بأن الرضا الوظيفي و السعادة الشخصية في بيئة العمل تعتمد إلى حد كبير على علاقاتنا مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم وإظهار التعاطف معهم وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم.

من هذا المنطلق نذكر تقنيات تفاوضية تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

أولاً: دور الذكاء العاطفي كتقنية للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

الذكاء العاطفي يتضمن قدرة الشخص على فهم مشاعره، وفهم مشاعر الآخرين، وكيف أن هذه المشاعر قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الدافعية والإنتاجية والسلوك العام، فالمؤسسات التي يتمتع قادتها بدرجة عالية من الذكاء العاطفي تكون نسبة الرضا الوظيفي ومؤشر السعادة عالية وهذا ما يؤثر على نتائج العديد من البحوث العالمية التي تمت في هذا المجال.

ثانياً: دور تنفيذ الواجبات كتقنية للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

وهي تقنية وجبت أن يكون المفاوض أو العامل مستعداً لتنفيذها وآخذها بمحمل الجد للتخفيف من ضغط العمل ولكي يجتنب مرحلة الفراغ المؤدية إلى الكسل من أجل تحقيق رضاه الوظيفي.²

المطلب الثالث: طرق تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

تنمية مهارات التفاوض من الأمور التي تساعد في تطوير الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي، في هذا المطلب قمنا بصياغة طرق تنمية مهارات التفاوض من أجل الوصول إلى رضا الموظفين.

¹ - من إعداد الطلبة ، بالإعتماد على عيسى محمد الغزالي، مرجع سابق.

² - من إعداد الطلبة ، نقلاً عن موقع <https://www.alloschool.com/element/24240>

أولاً: دور مهارة الإتصال كتمية للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

في هذه المهارة يجب على المفاوض أن يكون لديه القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع و وسائل ملائمة وقادرة على إستمالة الطرف الآخر للخروج من طاولة المفاوضات برضا كلي وتام، وهذا مايساعد على رضا نفسه وبالتالي الرضا عن وظيفته.

ثانياً: دور مهارة إتخاذ القرار كتمية للتفاوض في تحقيق الرضا الوظيفي

يجدر التنويه أنه لا بد من أن يكون الفرد متدربا ومتمكننا ومطلعا لكي يستطيع أخذ الأمر على طريقته وإستيعابها بالصيغة المناسبة، الأمر الذي يؤدي به إلى حل المشكلة بشكل حاسم وهذا مايساعده في الوصول إلى رضا نفسه وبالتالي الرضا عن وظيفته.¹

¹ - من إعداد الطلبة.

خاتمة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة المرور بكل جوانب الرضا الوظيفي من حيث التعريف والأهمية والخصائص والعوامل المؤثر عليه والأنواع وغيرها، وفي الأخير يمكن الإستخلاص أن الرضا الوظيفي يعد مقياسا على إتجاه العمال نحو أبعاد عملهم المختلفة؛ ومؤشرا على درجة الإشباع لمختلف جوانب العمل؛ وإذا ما تم إدخال مهارات التفاوض وتنميتها فمعناه أن الفرد داخل المؤسسة يتأثر بالإيجاب قصد تحسين الأداء وتطويره، بغيت الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رضاه الوظيفي، وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة- في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة إتصالات الجزائر

-ميلة-

تمهيد:

بعد التطرق والتعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من مهارات التفاوض وتنميتها و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة في الفصلين السابقين، سنتناول في هذا الفصل واقع تأثير التفاوض في الرضا الوظيفي، حيث تم إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - لتكون محلا للدراسة. وعليه سنقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات الإستبيان وإختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

إن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسة، وبالتالي تحسين مستوى أدائها لمختلف الخدمات التي تقدمها. ومنه سنتناول في هذا المبحث لمحة عن مؤسسة إتصالات الجزائر "ميلة"، وذلك بالتطرق إلى نشأتها وإعطاء تعريف لها وأهم المهام التي تؤديها والأهداف التي تسعى للوصول إليها وفي الأخير سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة- وطبيعة نشاطها

تعد إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصال السلكية واللاسلكية، من هذا المنطلق سنتعرف على المؤسسة الأم لإتصالات الجزائر وكذا تقديم إتصالات الجزائر -ميلة- في العنصر الموالي.

أولاً: تقديم عام للمؤسسة الأم لإتصالات الجزائر:

1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963 وكانت تهتم بالإتصال عبر البريد، وبعد ذلك أدخلت خدمة الإتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للإتصال الهاتفي في الجزائر وفي سنة 1993 أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة (system mobil global) GSM وفي سنة 1998 ظهرت مؤسسة إتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى البريد والمواصلات.

وفي 5 أوت 2000 وبمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة لإتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هم إتصالات الجزائر وبريد الجزائر وسلطة ضبط مركزية حيث أصبحت إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس مال عمومي يقدر ب: 50.000.000.000 دج والمقيد في السجل التجاري تحت رقم b02-18083 الكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 ذلك بإعتمادها على ثلاث أهداف: المردودية، الفاعلية، جودة الخدمات، ولها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر -ميلة -.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة إتصالات الجزائر من مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

أ- الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة؛ يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتول مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه ما يلي:

- الحفاظ على الحصة في السوق، وتأثير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين مصالح مراقبة وتسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة والنظر في الإقتراحات المقدمة من طرف المصالح، كذلك الحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.

ب- مدير المشروع: ويقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات.
- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير وتخليص وتجنب العطلات.

ج- المفتشية العامة: وهي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة بالشركة، تنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات.

د- المفتشية المركزية: من مهامها مراقبة السير القانوني أو غير القانوني لمهام مصالح الشركة، رقابة الأهداف المسطرة وإحترام مواعيدها، تشخيص تحليل أي خلل بالشركة، تقييم خدمة الزبائن.

ه- مكلفة بالمهام: وتقوم على:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير المشاريع، التطوير، تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاص العقود، التحقيق، إستقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها على التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، تتكون من أربعة مديرين: مدير التسيير التجاري، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير دراسات البرمجة.

و- مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالإتصال، أجهزة الحاسب.

ز- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: وهي مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة تحليل سير الخدمات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التداخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

ح- مديرية مورد الحاسوب: مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرمجة العملية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي للتسيير.

ط- مديرية الطاقة والبيئة: هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة.

ي- مديرية الموارد البشرية: هي مكلفة ب:

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة حيث تقوم بإعداد الدراسات، إنشاء الإحصائيات، متابعة مؤشرات التسيير.

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

ك- مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

- المحافظة على هياكل المؤسسة، إعداد تسجيل عقود الملكية وإعداد الملفات العقارية.

ل- مديرية المالية والمحاسبة:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للمؤسسة.

- تسيير الميزانية والجباية وإعداد ووضع القواعد والإيرادات والسهر على تطبيقها.

م- الثلاث خطوات المباشرة:

- خط موبيليس؛ و هو خط خاص بالهاتف النقال.

- خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي؛ هو خط مباشر لإتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

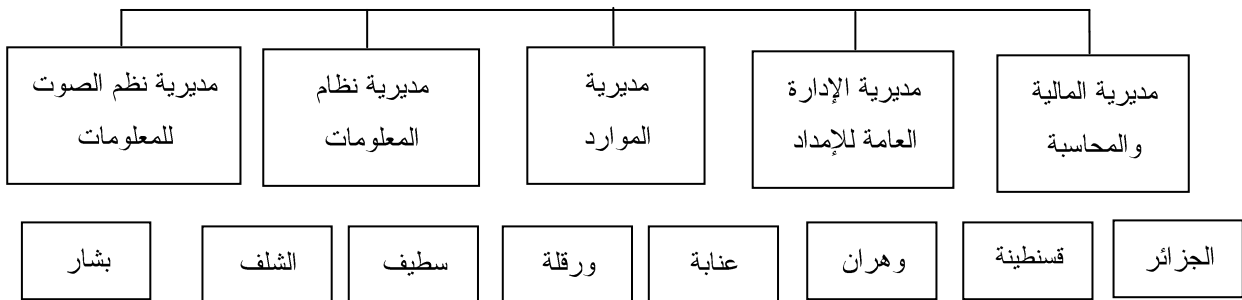
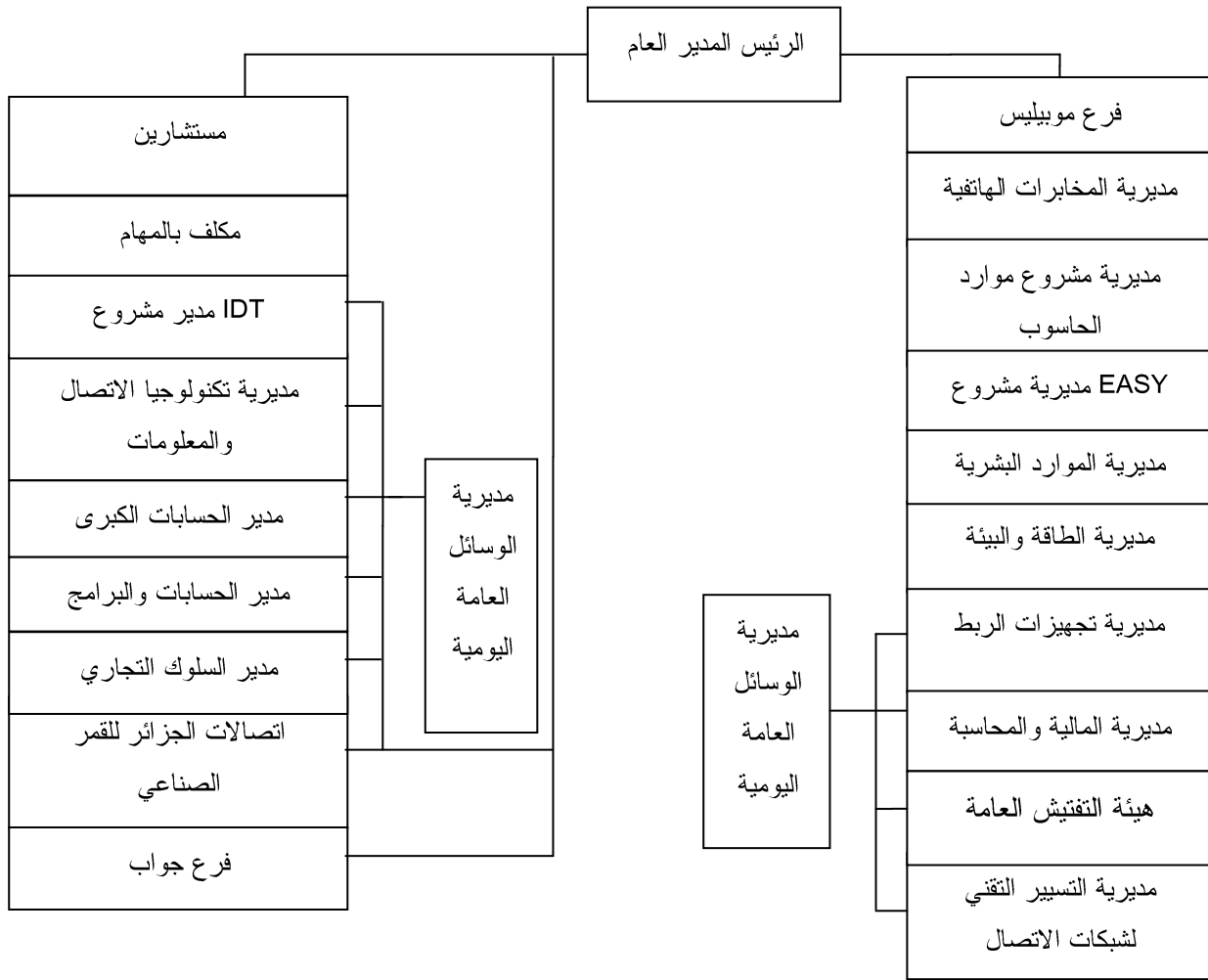
- خط جواب؛ هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة إتصالات الجزائر

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري، كل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة واحدة في كل ولاية، كل وحدة عملياتية للإتصال تشرف على

الوكالة التجارية للإتصالات، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر ميلة

ثانياً: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة :-

تستخدم إتصالات الجزائر شبكات لتطوير أعمالها، حيث وضعت عروض حسب إحتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف، إن قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال سنة 2008م، وخاصة النطاق العريض والإنترنت المتنقلة، مما أوجب على إتصالات الجزائر إن تستمر في التطوير مع حلول النقارب للإتصالات الثابتة والمنتقلة، والأقمار الصناعية والإنترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماثلة مع العروض العالمية.

إن مؤسسة إتصالات الجزائر .ميلة. سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالمية والإستجابة لإحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى وهي:

- فرع الهاتف النقال: إتصالات الجزائر للهاتف النقال.
- فرع الإتصالات عبر الأقمار الصناعية: إتصالات الجزائر ساتيليت.
- فرع خدمات الانترنت: إتصالات الجزائر للإنترنت.

لهذا الفروع بعد وطني دولي تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر ولهذا إعتمدت مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004م و 2015م ويظهر ذلك في التالي:

- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعددة الخدمات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل (كابلات وألياف) المحلية والدولية وذلك بإغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والإتصال.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهتمين بمجال الإتصالات.¹

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة-

سنحاول التعرف على مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال دراستنا لها في فترة التربص الذي قمنا به.

أولاً: المهام:

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر الوحيدة التي تمتلك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني ومن مهامها ما يلي:

- توفير خدمات للزبائن وتوسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات.
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- إعداد الخطط السنوية في إطار التنمية وتقييدها.
- ضمان جودة سلعها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.
- تطوير شبكات الإتصال (السلكي و اللاسلكي).
- ضمان الإتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل والخارج.
- إنجاز دراسات تقنية و تكنولوجية واقتصادية لتحقيق الأهداف.

¹ - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -.

ثانياً: الأهداف:

تقوم اتصالات الجزائر -ميلة- بالمهام المذكورة سابقا من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.
- حفظ وتطوير حجمها الدولية المشاركة في تنمية المجتمع.
- تحقيق النمو الإقتصادي والإجتماعي والثقافي للوطن عن طريق توفير خدمات الإتصال.
- تطوير إستغلال الشبكات العمومية والخاصة.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الإتصال أكثر مردودية.
- مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الإتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الإتصال.
- تكوين موظفيها وإداراتها وفق الأنظمة الحديثة.
- إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضم أمن وسلامة الشبكة ونوعية الإتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- دعم الشراكة والتعاون سواء على المستوى الوطني أو الدولي من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر ومتعاملين عموميين وخواص في شتى المجالات.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -

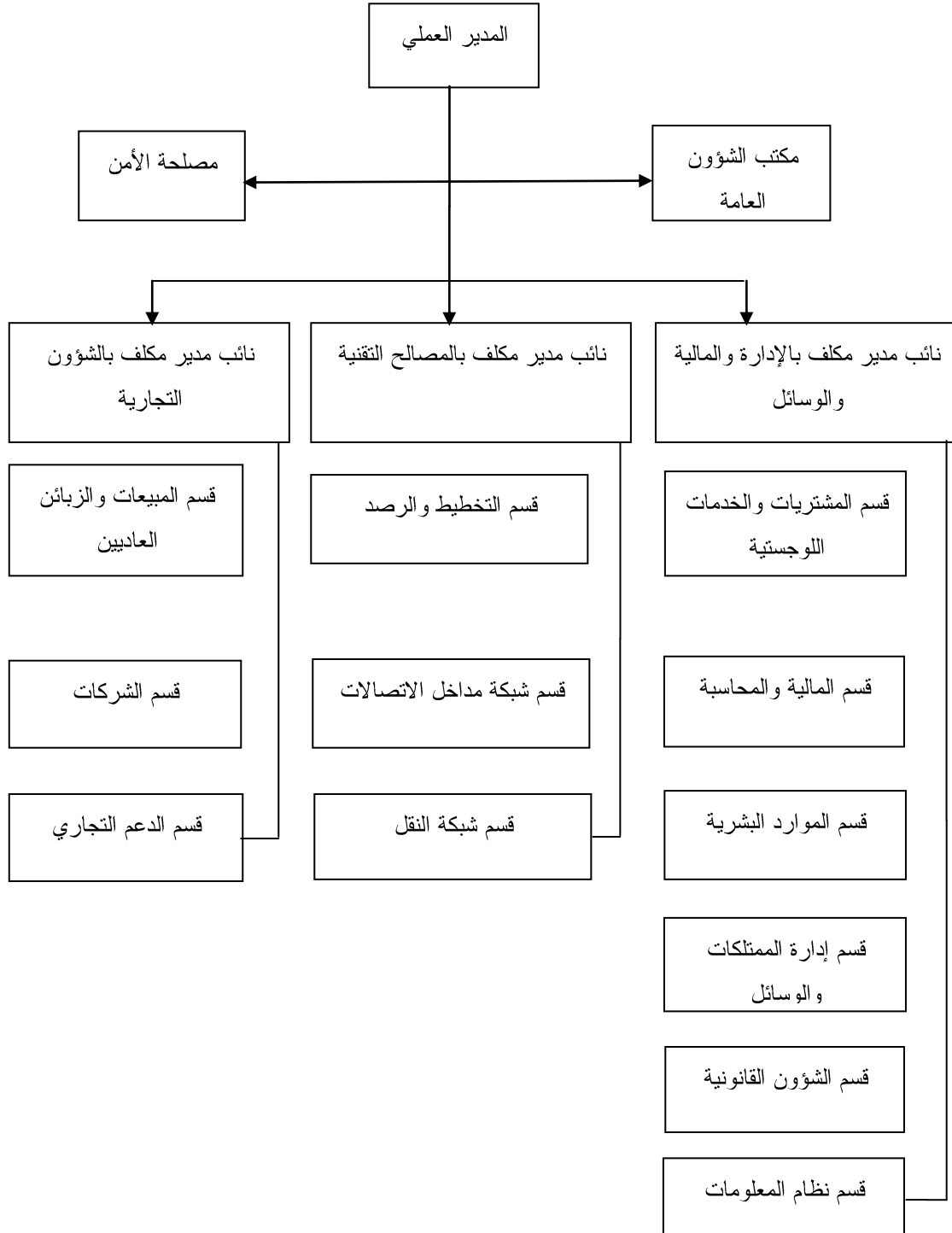
يقوم على توضيح الأعمال في الجانب التنظيمي و كيفية توزيع مصالح المؤسسة.

أولاً: التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر ميلة:

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات والمهام بين الوحدات الادارية داخل المؤسسات بغرض الوصول الى الاهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد، وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة 56 عاملا موزعين على مختلف مصالحها على النحو التالي:

¹ - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر -ميلة -.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة

جدول رقم (02): توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة إتصالات الجزائر -ميلة-

المصالح / الوظيفة	المدير العملي	نائب مدير مكلف بالتجارة	نائب مدير مكلف بالمصالح التقنية	نائب مدير مكلف بالإدارة والوسائل والمالية	المجموع
مسؤول	1	1	1	1	4
مرووس	3	13	10	27	52
المجموع	4	13	11	28	56

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

التعليق: يظهر الجدول كل الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة وكذا توزيع العمال على هذه الوظائف و المستويات الإدارية.

ثانيا: مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة.-:

1- مصلحة الإدارة والوسائل والمالية:

يتولى هذه المصلحة نائب مدير واحد مكلف بالشؤون الإدارية والوسائل والمالية ويقوم بإدارة ستة أقسام وستنتظر إلى مهامها باختصار كآآتي:

أ- قسم المشتريات والخدمات اللوجستية: ويضم هذا القسم مكتبين (مكتب المشتريات واللوجستية) وتقوم بالمهام التالية:

- مكلف بشراء وتوفير كل احتياجات مصالح المؤسسة.

- مكلف بتوفير مصالح النقل ومتابعة حركة الواردات للمخزن.

ب-قسم المالية والمحاسبة: ويضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب المالية، مكتب المحاسبة ومكتب الميزانية) وتقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات الوظيفية المالية والمحاسبية.

- إنشاء ومتابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالوحدات العملية للاتصالات والمراكز التابعة لها.

- متابعة ورصد حسابات الوحدة العملية للاتصالات والمراكز التابعة لها.

ج-قسم الموارد البشرية: ويضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب الشؤون المهنية الاجتماعية مكتب الخدمات الاجتماعية ومكتب الأجور) وهي تقوم بالمهام التالية:

- إعداد الدراسات والإحصائيات ورصد مؤشرات التسيير.

- إدارة نظام الأجور والحوافز.

- إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.¹

¹ - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة -.

- إدارة شؤون الموارد البشرية والهيكل بين الوحدات العملياتية للاتصالات والمراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الغيابات...إلخ.
- د- قسم إدارة الممتلكات والوسائل: ويضم هذا القسم مكتبين فرعيين (مكتب الوسائل العامة، مكتب الممتلكات والتأمينات) وتقوم بالمهام التالية:
 - تطبيق قواعد وإجراءات تسيير الممتلكات التابعة للمؤسسة؛
 - إقتناء وسائل الإستغلال والصيانة للوحدة والمراكز التابعة لها؛
 - التسيير التقني وصيانة وتهيئة المنشآت المحلية لوحدة العمليات للاتصالات والمراكز التابعة لها.
- ه- قسم الشؤون القانونية: ويضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بالشؤون القانونية ويقوم بالمهام التالية:
 - هو الممثل القانوني لإتصالات الجزائر في المحاكم؛
 - يتكفل بالمنازعات والمصادقة على دفاتر الشروط والصفقات.
- و- قسم نظام المعلومات: ويضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بنظام المعلومات ويقوم بالمهام التالية:
 - صيانة ومتابعة الشبكة المعلوماتية للمؤسسة.

2- المصلحة التقنية

- يتولى هذه المصلحة نائب مدير واحد مكلف بالشؤون التقنية ويقوم بإدارة ثلاث (03) أقسام وسنتطرق إلى مهامها بإختصار كالآتي:
- أ- قسم التخطيط والرصد: ويضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب تطوير الشبكة ومراقبتها، مكتب الدراسة والهندسة ومكتب مركز هندسة الخطوط) وهي تقوم بالمهام التالية:
 - مكلفة بدراسة ومتابعة المشاريع.
 - ب- قسم شبكة مداخل الإتصالات: ويضم هذا القسم اربعة (04) مكاتب فرعية (مكتب الشبكة اللاسلكية المشحونة، مكتب تحميل معدات الوصول، المكتب المسؤول عن الشبكة الحضرية ومكتب الوصول إلى مركز صيانة الشبكة) وهي تقوم بالمهام التالية:
 - تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لإستغلال الشبكات؛
 - متابعة انجاز تمديد الشبكات؛
 - المتابعة الخاصة لتنشيط شبكة المعطيات.
 - ج- قسم شبكة النقل: ويضم هذا القسم خمس (05) مكاتب فرعية (المكتب المسؤول عن شبكة الراديو المكتب المسؤول عن معدات النقل، المكتب المسؤول عن شبكة الكابلات، مكتب مركز الدعم البصري ومكتب مركز النقل) وهي تقوم بالمهام التالية:
 - مسؤول عن شبكة النقل للاتصالات (شبكة الألياف البصرية)؛
 - مسؤول عن إنشاء المشاريع عن طريق المناقصات.

3- المصلحة التجارية

يتولى هذه المصلحة نائب مدير واحد مكلف بالشؤون التجارية ويقوم بإدارة ثلاث (03) أقسام وسنتطرق إلى مهامها باختصار كالآتي:

- أ- قسم المبيعات والزبائن العاديين: ويضم هذا القسم ثلاث (03) مكاتب فرعية (مكتب مكلف بالمخزون، مكتب مكلف بالبيع ومكتب مكلف بالخدمة والعلاقات مع الزبائن) وهي تقوم بالمهام التالية:
- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية؛
 - ترقية وتطوير الخدمات المعروضة؛
 - جمع المعلومات والإحصائيات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات؛
 - معالجة الخلافات والمنازعات مع الزبائن.
- ب- قسم الشركات: ويضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بشؤون الشركات وتقوم بالمهام التالية:
- مسؤول عن شبكات المؤسسات العمومية والإدارات.
 - يسير ويلبي احتياجات هذه الفئة من الزبائن.
- ج- قسم الدعم التجاري: ويضم هذا القسم مكتب واحد مكلف بوظيفة الدعم ويقوم بالمهام التالية:
- مسؤول عن الأنشطة المعلوماتية التي تسير بها المؤسسة مختلف منتجاتها عبر الوكالات التجارية.¹

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي أتبعته لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع المعلومات

أولاً: منهج الدراسة:

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو: ² "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها إلى تفسيرات أو نتائج".

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة ولإثبات فرضيات البحث لابد من إتباع منهج علمي يخلق إنسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانياً، حيث إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ،

¹ - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - .

² لويس كوهين، « ترجمة كوثر حسين كوجيك»، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص:62.

والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"¹. وإستخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريّاً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها².

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"³. ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"⁴. يعرف أيضاً بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"⁵. وفي العينة يمكن الإكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراساتهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وبإختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة⁶.

وفي دراستنا إعتدنا على عينة من الموظفين العاملين لدى مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - والجدول التالي يوضح آلية توزيع الإستبيانات على العينة الدراسة:

¹ عمار بوحوش، وآخرون، « مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث»، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص: 32
² د. مام عواطف، « مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث»، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، السنة الجامعية 2016-2017
³ بعبطيش شعبان، « اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص: 186
⁴ - خليف رزيقة، شيقارة هجيرة، «منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية»، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23 (ديسمبر 2017)، ص-ص: 280-294
⁵ - مصطفى طويطي: «التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول»، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص: 19.
⁶ - مصطفى طويطي - المرجع السابق، ص: 20.

جدول رقم (03): يبين توزيع الإستمارات على أفراد العينة

عدد الإمتبانات الموزعة	عدد الإمتبانات المسترجعة	عدد الإمتبانات غير مسترجعة	عدد الإمتبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للإمتبانات التي تم تفريرها والإعتدال عليها في الدراسة (المقبولة)
75	73	2	3	70
100.00%	97.33%	2.67%	4.00%	93.33%
نسبة الردود= (عدد الإمتبانات المقبولة / عدد الإمتبانات الموزعة)*100=				

المصدر من إعداد الطالب

حيث بعد الضبط النهائي للإمتبانات، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 73 إمتبانات من أصل 75 إمتبانات موزع في حين لم نتمكن من إسترجاع 02 إمتبانات، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الإمتبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك (03) إمتبانات غير صالحة للتحليل نظراً لعدم إكمال المستجوبين الإجابة عن كل عبارات الإمتبانات، وبالتالي فإن إجمالي عدد الإمتبانات الصالحة للتحليل هو 32 إمتبانات، أي أن نسبة الإمتبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (93.33%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة:

في دراستنا وقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الإعتدال على أداة الإمتبانات لإستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية . وتم إعداد إمتبانات بشكل يساعد على جمع البيانات و روعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الإمتبانات تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الإمتبانات، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة ومن خلال آراءها وتوجيهاتها، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء الإقتراحات والتعديلات التي طلبتها المشرفة وفي الأخير خلصنا إلى بناء الإمتبانات ليصبح في صورته النهائية مكون من 41 عبارة وتضمن الإمتبانات جزأين ومهما:

الجدول رقم (04): هيكل أداة الدراسة (الإستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
الجزء الثاني	المحور الأول : تنمية مهارات التفاوض	05 عبارة من عبارة رقم 01 الى عبارة 05
	البعد الأول: أساليب التفاوض	04 عبارة من عبارة رقم 06 الى عبارة 09
	البعد الثاني: تقنيات التفاوض	12 عبارة من عبارة رقم 10 الى عبارة 21
	البعد الثالث: تنمية مهارات التفاوض	21 عبارة من عبارة رقم 01 الى عبارة 21
	المحور الثاني : الرضا الوظيفي	20 عبارات من عبارة رقم 01 الى عبارة 20
مجموع عبارات الإستبيان		(36) عبارة

المصدر: من إعداد الطالب

من الجدول أعلاه: يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في إستطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الإستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى يتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

02- سلم القياس المستخدم في الاستبيان:

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale)* الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (05): توزيع درجات مقياس المستخدم في الإستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بتحفظ	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	1	02	3	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الإستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الإعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- المدى العام: وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

- طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$

وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:

*- مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلاً عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص: 51

[1، 1.80=1+0.80] نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة ضعيفة جدا كما يلي: [1- 1.80] وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين ادناه. وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جدا؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة عالية؛ موافقة عالية جدا)؛ وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وأيضاً مستويات توفر متغيرات الدراسة:

جدول رقم (06): مستويات توفر متغيرات الدراسة

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1- 1.80] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛	[1.80 -1]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60 -1.81] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[2.60 -1.81]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40 -2.61] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[3.40 -2.61]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 -3.41] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[4.20 -3.41]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 -4.21] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.	[5 -4.21]

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

من هذا المنطلق سنتعرف على إختبار كشف التوزيع الطبيعي للبيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: إختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات:

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في إختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البياني الاستبيان منها:¹ طريقة إختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50. وطريقة إختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50. ولكل إختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا

¹ أبو زيد، محمد خير سليم ، «أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss»، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص: 156

بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي¹: إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي و إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(07) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو متغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			محاور الاستبيان
	Sig.	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig.	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	.000	70	.926	.075	70	.114	المحور الأول
يتبع التوزيع طبيعي	.009	70	.951	.083	70	.111	المحور الثاني
القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي							

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

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر أو تساوي من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج إختبار (Kolmogorov-Smirnov^a). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الإستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث: بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول(تنمية مهارات التفاوض) نجد أن قيمة الإحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.075) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي. وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني(الرضا الوظيفي) نجد أن قيمة الإحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.083) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الإستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية لـ تحليل إجابات وأراء أفراد العينة وإختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

¹أسامة ربيع أمين، «التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية لاختبارات الفروض الاحصائية(المعلمية- اللامعلمية)»، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص: 121.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالإستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26)** وتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- 2- الرسوم البيانية : من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية ببيانيا كي يسهل فهمها أكثر.
- 3- المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الإستبيان. ويستخدم أيضاً في تحديد الإتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الإستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم إستعانة بـقيم المتوسط الحسابي أيضاً في ترتيب العبارات المحاور وأبعاد الإستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الإعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما
- 4- الإنحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- 5- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لأختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الإستبيان) في قياس المتغيرات التي إشملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ هي ¹: $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.
- 6- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ويستخدم لقياس الصدق الإستبيان وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على إتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط:

¹ Mana carricano et Fanny Pujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

ضعيفة	أقل او يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 الى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

7- تحليل الإنحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة

الإرتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل¹:

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

- للنتبؤ بقيمة المتغير التابع

المطلب الرابع: حساب صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.

أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الإستبيان أكثر من مرة واحدة .

أولاً: حساب صدق الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي حيث نهدف من خلال الصدق البنائي الى قياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه وايضاً لقياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا الأخير محصور بين (-1) و(+1)، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. غير ذلك (أي عدم تحقق خاصية الصدق) فانه علينا القيام ب فحص العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وابعاد تحقق خاصية

1 عابدة نخلة رزق الله، « دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير»، الطبعة الأولى، 2002، ص-ص: 210-211

صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:			
1	0.000	0.901**	البعد الأول: أساليب التفاوض
2	0.000	0.856**	البعد الثاني: تقنيات التفاوض
3	0.000	0.958**	البعد الثالث: تنمية مهارات التفاوض
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:			
المحور الأول: المستقل: تنمية مهارات التفاوض	0.000	0.818**	دال
المحور الثاني المتغير التابع: الرضا الوظيفي	0.000	0.746**	دال

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

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية لإجمالي عبارات كل محور وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، فمثلا نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الثاني: تقنيات التفاوض) بلغت $R = 0.856^{**}$ وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الثاني: تقنيات التفاوض) والدرجة الكلية لمحوره (المحول الأول: تنمية مهارات التفاوض)، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعباراته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل،. ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (تنمية مهارات التفاوض بأبعادها)، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان:

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف. والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

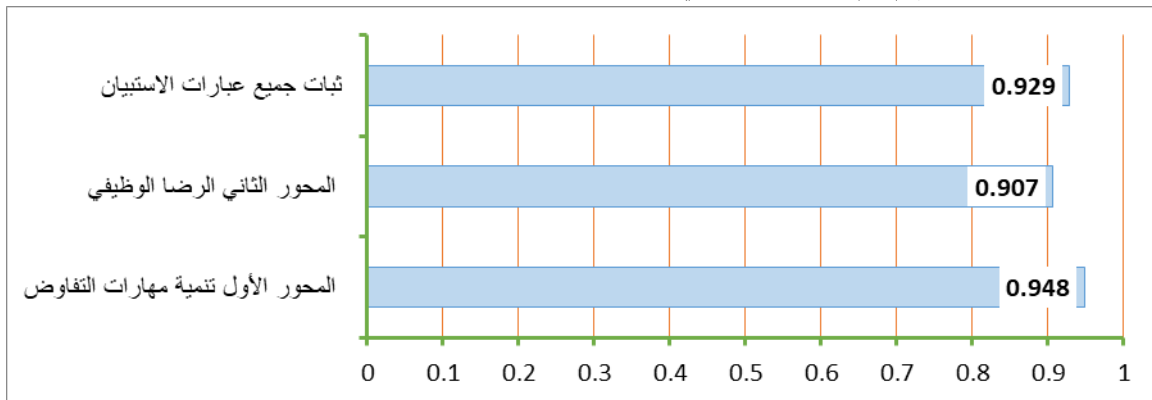
جدول رقم (09): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا	
ثابت	21	0.948	ثبات جميع عبارات المحور الأول تنمية مهارات التفاوض
ثابت	20	0.907	ثبات جميع عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي
ثابت	41	0.929	ثبات جميع عبارات الاستبيان
والقاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.06). فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس تنمية مهارات التفاوض بلغت قيمة معامل الثبات (0.948) والذي يضم 21 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى الرضا الوظيفي بلغ (0.907) والذي يضم 20 عبارة، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.929) بإجمالي 41 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه فإن الاستبيان على درجة عالية من الثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه أكثر من مرة ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

الشكل رقم (07) يبين تمثيل بياني لـ قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الإستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر،) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس:

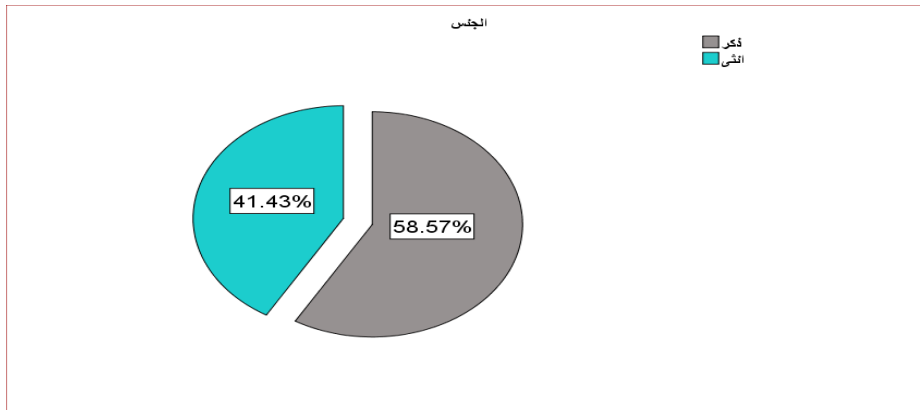
جدول رقم (10) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس	
58.6	41	ذكر	
41.4	29	انثى	
100.0	70	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 70 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 58.60% لصالح الاناث وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الذكور بنسبة 41.40% ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (08) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات spss

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين:

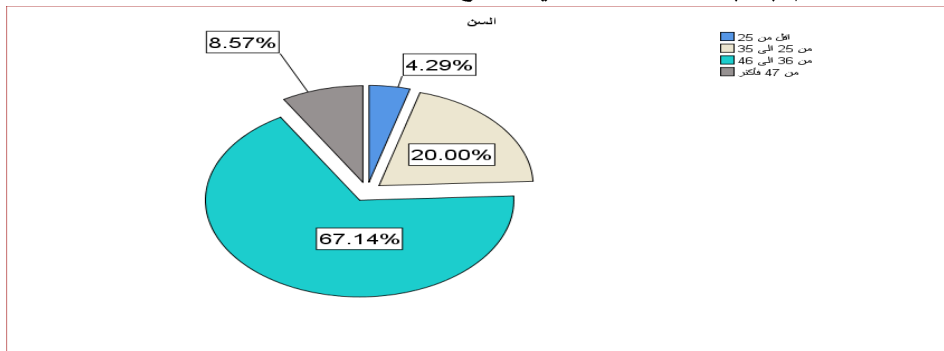
جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار		
4.3	3	أقل من 25	السن
20.0	14	من 25 إلى 35	
67.1	47	من 36 إلى 46	
8.6	6	من 47 فأكثر	
100.0	70	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 70 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة 67.10% لصالح الفئة العمرية (من 36 إلى 46 سنة) و بنسبة 20.00% لصالح الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) ولصالح الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة 4.30% وما نستنتجه من توزيع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظم من فئة الشباب ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (09): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: مخرجات spss

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين :

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

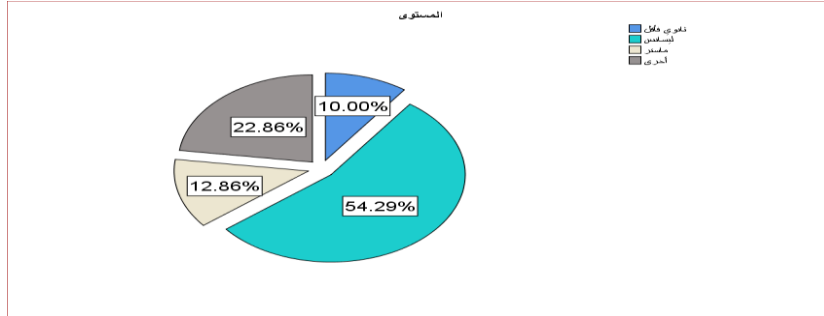
النسبة %	التكرار		
10.0	7	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
54.3	38	ليسانس	
12.9	9	ماستر	
22.9	16	أخرى	
100.0	70	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 70 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 54.30% لصالح (ليسانس) وهي أكبر نسبة ولصالح

الفئة (مستوى التعليمي ماستر) ب نسبة 12.90% والمستوى تعليمية اخرى ب نسبة 22.90% وما نستنتج من توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي أن المبحوثين معظم جامعيين مما يسهل عليهم فهم عبارات الاستبيان واستيعابها واجابة عليها بدقة مما ينعكس إيجابيا على نتائج النهائية للدراسة ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (10): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات spss

رابعاً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين:

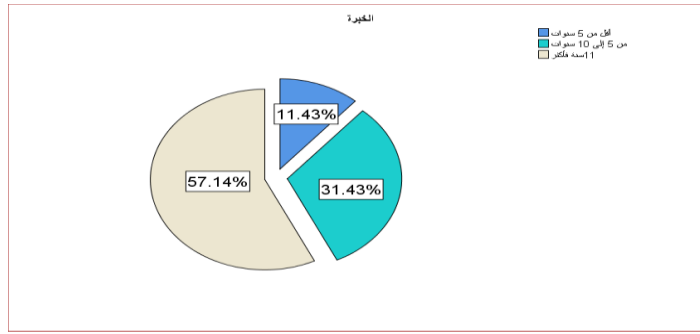
جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
11.4	8	أقل من 5 سنوات
31.4	22	من 5 إلى 10 سنوات
57.1	40	11 سنة فأكثر
100.0	70	Total

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 70 فرداً، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة 57.10% لصالح الفئة الخبرة (11 سنة فأكثر) وبنسبة 31.40% لصالح الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 11.40% وما نستنتج من توزيع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظمهم من ذوي خبرة مهنية طويلة وهذا ما يساعد دراستنا الحالية من خلال اجاباتهم على عبارات الاستبيان وقياس مدى توفر المتغيرات الدراسة لديهم ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (11): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر مخرجات spss

خامسا: بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي المستجوبين:

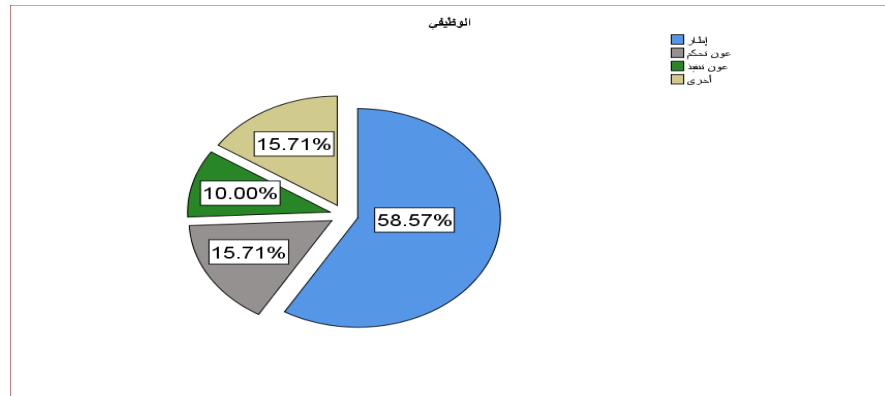
جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار		
15.7	11	عون تحكم	المستوى الوظيفي
10.0	7	عون تنفيذ	
15.7	11	أخرى	
100.0	70	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 70 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة 15.7% لصالح الفئة (عون تحكم) وبنسبة 10.0% لصالح الفئة (عون تنفيذ) ولصالح الفئة (أخرى) بنسبة 15.7% وما نستنتج من توزيع المستجوبين حسب متغير الوظيفة المشغولة أن المبحوثين يتوزعون بنسب متساوية أي ان دراسة الحالية شملت كل المستويات الوظيفية محاولين وهذا ما يساعد دراستنا الحالية من خلال اجاباتهم على عبارات الاستبيان وقياس مدى توفر المتغيرات الدراسة لديهم ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (12): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: مخرجات spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل المستجوبين نحو متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل والتابع.

أولاً: بالنسبة للمتغير المستقل المتعلق بقياس مستويات تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان: تنمية مهارات التفاوض وفقاً للعبارات من 01 إلى 34. عبارة ويتكون من 06 أبعاد (البعد الأول: أساليب التفاوض، البعد الثاني: تقنيات التفاوض، البعد الثالث: تنمية مهارات التفاوض) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
عبارة 01	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على أسلوب تبني السلطة مع الزبائن للنجاح في عملية التفاوض	3.41	0.985	68.29	موافقة عالية
عبارة 02	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على أسلوب التعاون مع الزبائن لإنجاح أي تفاوض	3.84	0.810	76.86	موافقة عالية
عبارة 03	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على استيعاب الزبائن أثناء عملية التفاوض	3.86	0.822	77.14	موافقة عالية
عبارة 04	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تجنب المواضيع المتكررة التي تؤدي إلى صراعات أثناء التفاوض مع الزبائن	3.76	0.984	75.14	موافقة عالية
عبارة 05	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على إقناع الزبائن أثناء عملية التفاوض	3.77	0.837	75.43	موافقة عالية
X01	البعد الأول: أساليب التفاوض	3.73	0.703	74.57	بدرجة عالية
عبارة 06	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على إيجاد الحلول السريعة أثناء عملية التفاوض	3.47	1.126	69.43	موافقة عالية
عبارة 07	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تقريب وجهات النظر بينهم وبين الزبائن	3.47	0.959	69.43	موافقة عالية
عبارة 08	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على استخدام الذكاء العاطفي أثناء التفاوض مع الزبائن	3.23	1.079	64.57	موافقة عالية
عبارة 09	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التعامل بمرونة مع الزبائن أثناء عملية التفاوض	3.69	0.925	73.71	موافقة عالية
X02	البعد الثاني: تقنيات التفاوض	3.46	0.807	69.29	بدرجة عالية

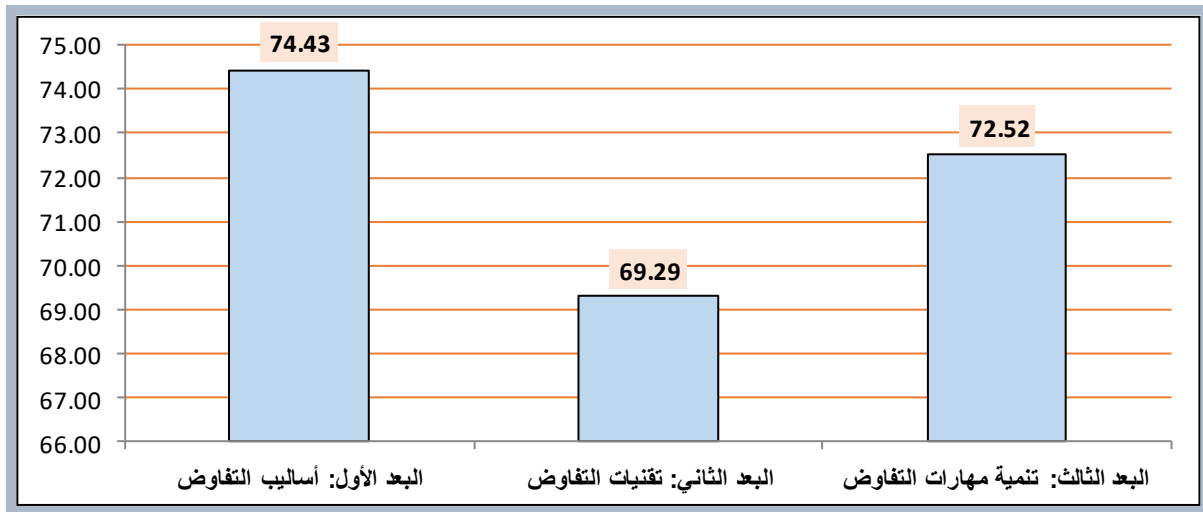
عبارة 10	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات جمع وتحليل البيانات لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.53	1.086	70.57	موافقة عالية
عبارة 11	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين للتفاوض مع الزبائن	3.70	0.823	74.00	موافقة عالية
عبارة 12	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات اليقظة والتركيز لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.67	0.829	73.43	موافقة عالية
عبارة 13	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات الإلمام بالمعارف لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.74	1.045	74.86	موافقة عالية
عبارة 14	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات التخطيط والمنورة لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.19	1.040	63.71	موافقة متوسطة
عبارة 15	تحرص المؤسسة على تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.50	0.812	70.00	موافقة عالية
عبارة 16	تعلم المؤسسة على تنمية الثقة بالنفس لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.74	0.958	74.86	موافقة عالية
عبارة 17	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات الاستماع والإنصات لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.67	0.959	73.43	موافقة عالية
عبارة 18	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات التحدث لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.76	0.908	75.14	موافقة عالية
عبارة 19	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات التفكير المنهجي لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.71	0.919	74.29	موافقة عالية
عبارة 20	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات التعبير لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.69	0.860	73.71	موافقة عالية
عبارة 21	تعلم المؤسسة على تنمية مهارات تنظيم الوقت وإدارته لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن	3.61	0.982	72.29	موافقة عالية
X03	البعد الثالث: تنمية مهارات التفاوض	3.63	0.693	72.52	بدرجة عالية
X	المحور الأول: المستقل: تنمية مهارات التفاوض	3.62	0.661	72.39	بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق

بقياس تنمية مهارات التفاوض من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى المؤسسة محل الدراسة. وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.62 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.661 وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي، حيث تشتتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 72.39 % على أن مستوى تنمية مهارات التفاوض هو بدرجة عالية لدى المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى عالية جدا وفيما يلي ترتيب أهمية ابعاد تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم(13) يبين ترتيب ابعاد تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج EXCEL

ثانيا: بالنسبة للمتغير المستقل : المتعلق بقياس مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان: الرضا الوظيفي وفقا للعبارات من 01 إلى 20. عبارة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

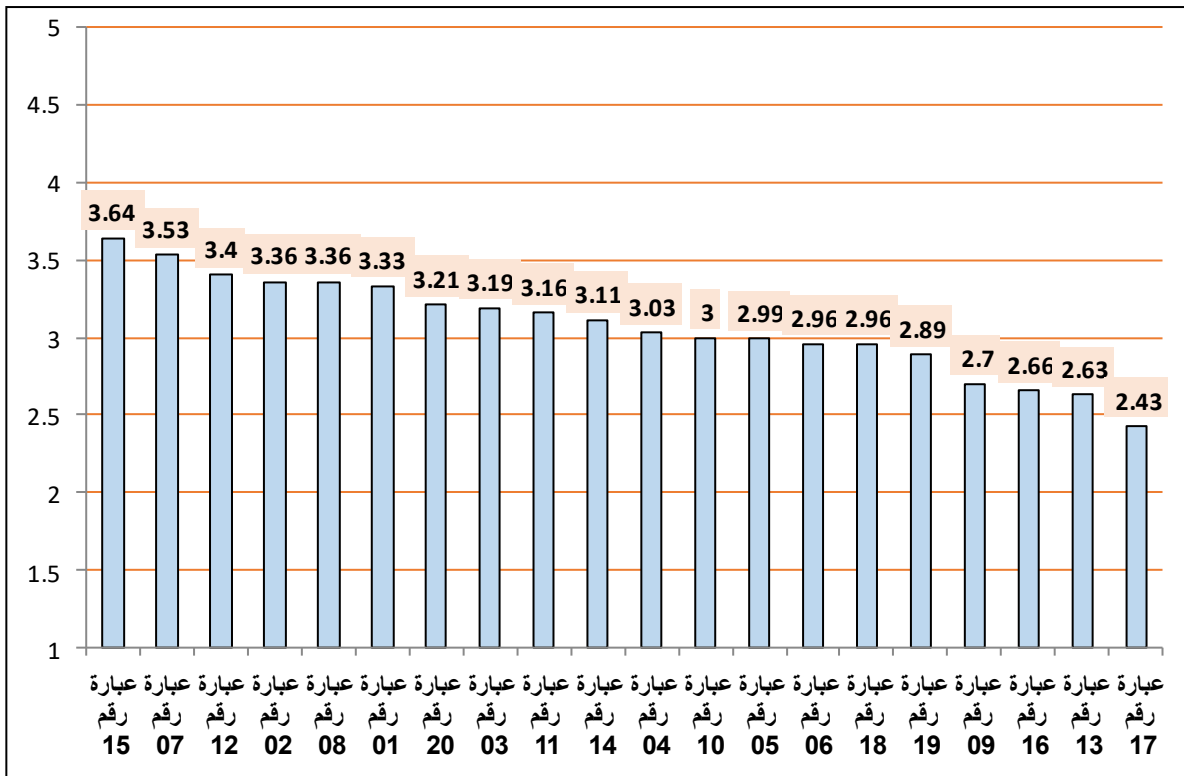
الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
عبارة رقم 01	تقدم المؤسسة أجرا للعاملين يلبي احتياجاتهم الأساسية	3.33	0.944	66.57	موافقة متوسطة
عبارة رقم 02	تقدم المؤسسة أجرا للعاملين يتناسب مع المجهود المبذول في العمل	3.36	0.948	67.14	موافقة متوسطة
عبارة رقم 03	تتبع المؤسسة سياسة عادلة للأجور والمكافآت	3.19	0.937	63.71	موافقة متوسطة
عبارة رقم 04	تقدم المؤسسة مكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي	3.03	1.035	60.57	موافقة متوسطة
عبارة رقم 05	تقدر الإدارة مجهودات كل العاملين المبذولة في العمل	2.99	0.985	59.71	موافقة متوسطة
عبارة رقم 06	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرار	2.96	0.955	59.14	موافقة متوسطة
عبارة رقم 07	توكل الإدارة مسؤوليات ومهام واضحة للعاملين	3.53	0.974	70.57	موافقة عالية
عبارة رقم 08	تطبق الإدارة أنظمة العمل على الجميع دون تمييز	3.36	1.036	67.14	موافقة متوسطة
عبارة رقم 09	تقوم المؤسسة بترقية العاملين على أساس الجهد المبذول	2.70	0.968	54.00	موافقة متوسطة
عبارة رقم 10	تقوم المؤسسة بترقية العاملين على أساس الأقدمية	3.00	1.022	60.00	موافقة متوسطة
عبارة رقم 11	تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في دورات تدريبية من أجل الترقية	3.16	1.030	63.14	موافقة متوسطة
عبارة رقم 12	تعطي المؤسسة أولوية للشهادات والمؤهلات المتحصل عليها من طرف العاملين في الترقية	3.40	1.122	68.00	موافقة متوسطة
عبارة رقم 13	تفرض الإدارة ساعات طويلة للعمل الذي سبب الانزعاج للعاملين	2.63	1.132	52.57	موافقة متوسطة
عبارة رقم 14	تخصص المؤسسة أوقات راحة كافية للعاملين	3.11	0.910	62.29	موافقة متوسطة
عبارة رقم 15	توفر المؤسسة مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	3.64	0.901	72.86	موافقة متوسطة
عبارة رقم 16	توفر المؤسسة النقل من وإلى موقع العمل	2.66	1.062	53.14	موافقة متوسطة
عبارة رقم 17	توفر المؤسسة وجبات مناسبة للعاملين	2.43	1.057	48.57	موافقة ضعيفة

عبارة رقم 18	تقدر المؤسسة أداء وانجاز العاملين	2.96	0.875	59.14	موافقة متوسطة
عبارة رقم 19	تقيم المؤسسة أداء العاملين بطريقة عادلة	2.89	1.057	57.71	موافقة متوسطة
عبارة رقم 20	تمنح المؤسسة نوع من الحرية للعاملين في انجاز العمل	3.21	1.006	64.29	موافقة متوسطة
Y	المحور الثاني المتغير التابع: الرضا الوظيفي	3.08	0.601	61.51	بدرجة متوسطة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بقياس مستويات الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى المؤسسة محل الدراسة- وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.08 وهو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 2.61- 3.41 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.601، وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 61.51 % على أن مستويات الرضا الوظيفي هو بدرجة عالية لدى الموظفين العاملين ب المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى عالية جدا يلي ترتيب عبارات الرضا الوظيفي بالمؤسسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (14) يبين ترتيب مستويات عبارات الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في تنمية مهارات التفاوض (البعد الأول: أساليب التفاوض، البعد الثاني: تقنيات التفاوض، البعد الثالث: تنمية مهارات التفاوض)، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي وعليه وللإجابة عن الفرضيات فإنه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث ومن خلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية تفسر لنا هذه العلاقة وفيما يلي نقدم شرح موجز لها حتى نتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها.

أولاً: معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):

ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط

ضعيفة	أقل او يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 الى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

- اختبار F (F-test): من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار B_1 و b_0 ، : حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل .

- اختبار T (T-test) من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_1, b_0) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1, b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

- قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فأنا ننظر إلى قيمة الإختبار الإحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

القرار	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
	ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
القرار	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)
	ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية:

1- نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

2- نص الفرضيات الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-؛

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

3- صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المؤثرة) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$$

تحقيق الرضا الوظيفي = $B_1 + B_0$ (تنمية مهارات التفاوض)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS

وهو (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (17) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.00	5.909	1.137	B ₀ الثابت	0.668	0.818	0.00	137.02
0.00	11.70	0.612	B ₁ متغير المستقل				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تنمية مهارات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)؛ ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.818$ وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة، أي بزيادة مستويات تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة يؤدي الى زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تنمية مهارات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)؛ إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، واحصائياً بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار F (F -test): هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فان العلاقة معنوية (دالة

احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F=137.02) وأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائياً بين (تنمية مهارات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة.

- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B، T-test ، sig) كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.668$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تنمية مهارات التفاوض بأبعادها يساهم بنسبة 66.80 % في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تنمية مهارات التفاوض) بلغ قيمة $B = 0.612$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=11.70) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $sig = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.695) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت ادره مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة بزيادة في مستوى قيمة تنمية مهارات التفاوض بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-،، بقيمة (0.612) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

- النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$$

$$\text{تحقيق الرضا الوظيفي} = 0.612 + 1.137 (\text{تنمية مهارات التفاوض})$$

ملاحظة قيمة ثابت بلغت ($B=1.137$) وهي تُعبر عن قيمة تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة-،، في حالة انعدام تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة ما

يفسر وجود حد أدنى في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا.

ثالثا: إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة ((البعد الأول: أساليب التفاوض، البعد الثاني: تقنيات التفاوض، البعد الثالث: تنمية مهارات التفاوض)) كلا على حدا على المتغير التابع (تحقيق الرضا الوظيفي) كلا على حدا وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (18) : نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)			نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				المتغير التابع	متغير المستقل	
Sig	t	B		R ²	R	(SIG)	F قيمة		تنمية مهارات التفاوض	أساليب التفاوض
0.000	8.77	0.514	(H ₁)	0.531	0.729	0.000	76.92	تحقيق الرضا الوظيفي	01	
0.000	4.28	0.407	(H ₁)	0.438	0.662	0.000	53.07	تحقيق الرضا الوظيفي	02	
0.000	11.02	0.573	(H ₁)	0.641	0.801	0.000	121.5	تحقيق الرضا الوظيفي	03	

توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين لأن قيمة $SIG =$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- من الجدول أعلاه نجد:

- قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (أساليب التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)؛ ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.729$ وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة، أي بزيادة مستويات أساليب التفاوض بالمؤسسة يؤدي الى زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (أساليب التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، وإحصائيا بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار F (F-test): هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة إحصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F=76.92$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال إحصائيا بين (أساليب التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أساليب التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة

- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B، T-test ، sig) كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.531$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن أساليب التفاوض بأبعادها يساهم بنسبة 53.10% في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B)؛ يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (أساليب التفاوض) بلغ قيمة $B=0.514$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=8.77$) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.514) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت ادره مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة بزيادة في مستوى أساليب التفاوض بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، بقيمة (0.514) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية أساليب التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقنيات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- من الجدول أعلاه نجد:

- قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تقنيات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)؛ ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.662$ وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة، أي بزيادة مستويات تقنيات التفاوض بالمؤسسة يؤدي الى زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تقنيات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)، إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، واحصائيا بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار F (F-test): هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F=53.07$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائياً بين (تقنيات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تقنيات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة

3- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، T -test ، sig)، كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.438$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن تقنيات التفاوض بأبعادها يساهم بنسبة 43.80 % في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تقنيات التفاوض) بلغ قيمة $B = 0.407$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة (T -test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=4.28$) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.407) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت ادره مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة بزيادة في مستوى تقنيات التفاوض بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، بقيمة (0.407) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية أساليب التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تقنيات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- من الجدول أعلاه نجد:

- قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تنمية مهارات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)؛ ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.801$ وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة، أي بزيادة مستويات تنمية مهارات التفاوض بالمؤسسة يؤدي الى زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تنمية مهارات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي)؛ إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، واحصائياً بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار (F-test) F: هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت (F=121.5) وأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائياً بين (تنمية مهارات التفاوض ← تحقيق الرضا الوظيفي) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة

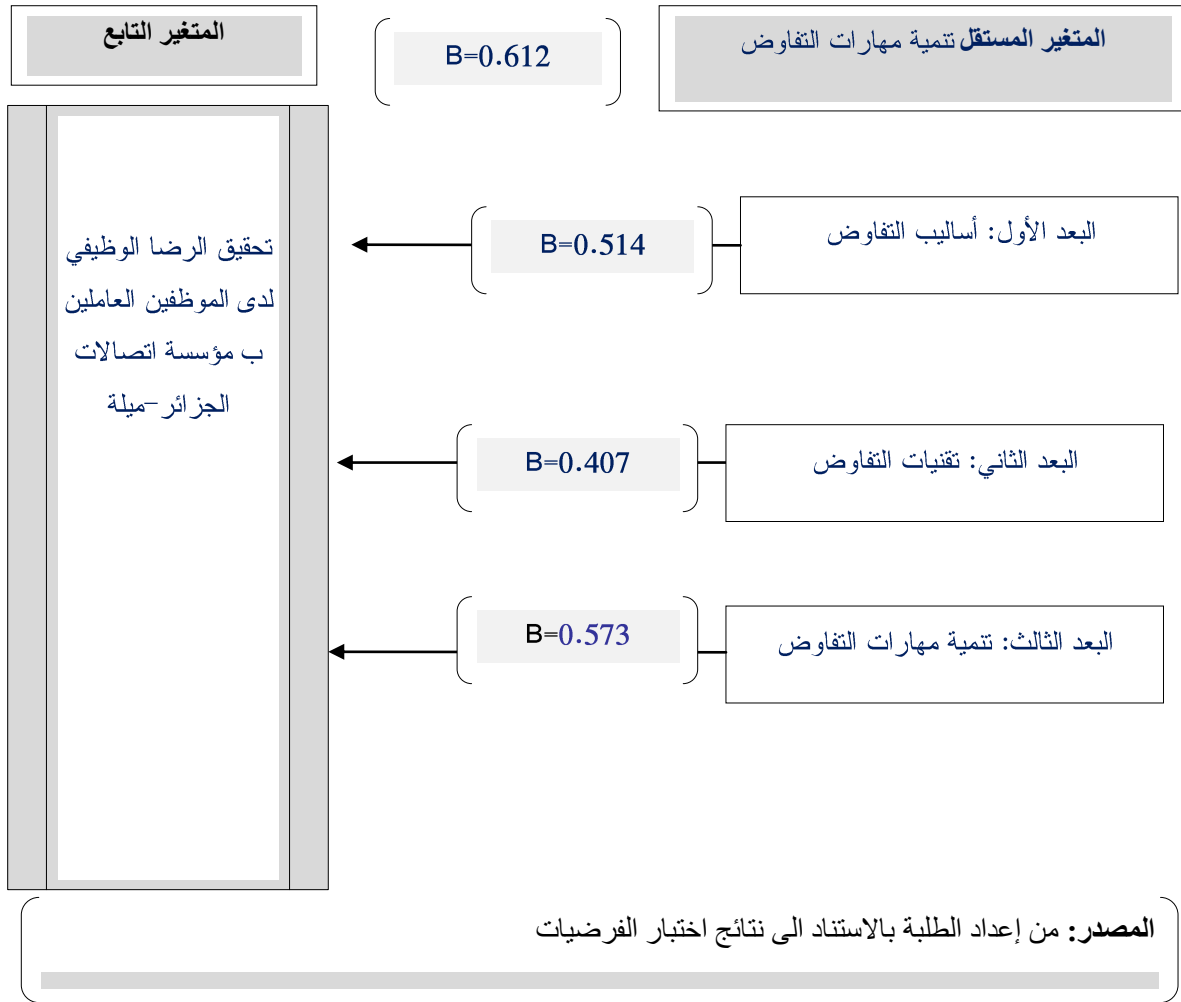
- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B، T-test، sig)، كما يلي:

- تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.641$)؛ يمكن تفسير هذه القيمة بأن تنمية مهارات التفاوض بأبعادها يساهم بنسبة 64.10% في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة--، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار) (B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تنمية مهارات التفاوض) بلغ قيمة $B = 0.573$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=11.02) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة

sig=0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.573) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت ادره مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة محل الدراسة بزيادة في مستوى قيمة تنمية مهارات التفاوض بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة--،، بقيمة (0.573) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

الشكل رقم(15) يبين نموذج الميداني للدراسة



رابعاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية و إختبار فرضيات:

جدول رقم (19): يبين ملخص نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات

الفرضية	نتيجة
مستوى توفر المتغيرات المؤسسة ميدان الدراسة	مستوى تنمية مهارات التفاوض ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-، هي بدرجة مرتفعة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين ب مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة هي بدرجة متوسطة
نتائج إختبار الفرضيات	الرئيسية
	ف01
	ف02
	ف03
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين أساليب التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تقنيات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة	قبول الفرضية البديلة (H ₁)

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة في بـ المؤسسة محل الدراسة ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: توجد علاقة ارتباطية بين تنمية مهارات التفاوض و تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-.

خاتمة

خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة يتضح لنا أن تنمية مهارات التفاوض يعد عامل من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي لأي مؤسسة، وعليه يبقى كسب رضا العنصر البشري أهم مطلب للإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات الموظف وولائه لمكان عمله، وذلك يتم من خلال إكتساب موظفي ومسؤولي المؤسسة على جملة من المهارات الشخصية والتقنية والعمل على تمهيتها لكي يتمكن من تحقيق صفقات ناجحة. بغرض معالجة الجانب النظري من هذا البحث قمنا في الفصل الأول بعرض مفاهيم عامة حول تنمية مهارات التفاوض كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى الرضا الوظيفي، في حين إشمئل الفصل الثالث من هذا البحث على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - . وفي الأخير وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية سنعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقدم جملة من التوصيات و وضع آفاق الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة

يمكن التطرق إلى النتائج النظرية والتطبيقية فيمايلي:

1- النتائج النظرية:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيمايلي:

- تنمية مهارات التفاوض بشكل جيد من قبل موظفي ومسؤولي المؤسسة يسمح لهم برفع قدراتهم وكسب مهارات جديدة؛
- تنمية مهارات التفاوض من قبل الموظفين والمسؤولين يجعل المؤسسة تحقق أهدافها وخططها المستقبلية بدون عراقيل؛
- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العناصر في المؤسسة، فكلما كان الرضا الوظيفي للموظفين محقق أدى ذلك للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها؛

2- النتائج التطبيقية:

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج المستجيبين وإختبار فرضيات الدراسة وتوصلنا إلى:

- مستوى تنمية مهارات التفاوض بمؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة-، هي بدرجة مرتفعة؛
- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة- هي بدرجة متوسطة؛
- توجد علاقة إرتباطية بين تنمية مهارات التفاوض وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة-؛
- توجد علاقة إرتباطية بين أساليب التفاوض وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة-؛

- توجد علاقة إرتباطية بين تقنيات التفاوض وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة-؛
- توجد علاقة إرتباطية بين تنمية مهارات التفاوض وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة إتصالات الجزائر-ميلة-.

ثانيا: إقتراحات الدراسة

- من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن وضع الإقتراحات التالية:
- على مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة- العمل على تنمية أسلوب الذكاء العاطفي للموظفين من أجل التفاوض؛
- على مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة- تنمية مهارات التخطيط و المناورة للموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- على مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة- على إشراك العاملين في إتخاذ القرار؛
- ننصح مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة- بالعمل على ترقية العاملين على أساس الأقدمية.

ثالثا: آفاق الدراسة

- تنمية مهارات التفاوض لمسؤولي المؤسسات وعلاقتها بالرضا الوظيفي؛
- تنمية مهارات التفاوض وعلاقتها بتطور الموظفين؛
- واقع متطلبات الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 01- صديق محمد عفيفي و جرمين حزين سعيد، « التفاوض الفعال في الحياة والأعمال »، الطبعة السابعة، مكتلة عين شمس للنشر، مصر.
- 02- عبد الله جماعة وآخرون، «التفاوض اصول عملية ومهارات وفنون»، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بهنا، الجزء الأول، بدون سنة النشر.
- 03- محمود علي، محمد عوض الهزايمة" المدخل إلى فن المفاوضات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 04- محمد إبراهيم، « فن التفاوض»، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، شارع الوحدة، فلسطين، بدون سنة نشر.
- 05- نادر أحمد ابو شيخة، " أصول التفاوض"، طبعة 2000، مكتبة المجدلاوي، عمان الاردن، 2000.
- 06- حسن الحسن، « التفاوض والعلاقة العامة»، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1993.
- 07- فاروق السيد عثمان، « التفاوض وإدارة الأزمات»، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 08- السمرة زبادة، « فن التفاوض »، دار أسامة للنصر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 09- بشير علاق، «إدارة التفاوض»، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 10- محسن أحمد الخضيرى، «مبادئ التفاوض»، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- 11- حسان خضر، "المعهد العربي للتخطيط"، الكويت، 2-6 افريل 2005.
- 12- مصطفى محمود، أبو بكر، «دليل مفتاح التميز لأخصائي التسويق ومدوبو البيع الناجح»، الدار الجماعية الإسكندرية، بدون سنة النشر.
- 13- محمد سعيد سلطان، « السلوك الإنساني في المنظمات »، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص: 196.
- 14- محمد الصيرفي، «السلوك الإداري العلاقات الإنسانية»، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2008.

- 15- أحمد صقر عاشور، «الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي»، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
- 16- محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، "الرضا والولاء الوظيفي"، زمزم ناشون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.
- 17- طارق طه، «إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر»، دار الجامعة الحديثة، بدون رقم ط، مصر، 2007.
- 18- محمد قاسم القريوتي، «السلوك التنظيمي»، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
- 19- جيرالد جربنرج، «روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات»، ترجمة رافعي وإسماعيل على بسيوني، دار المديح الرياض، السعودية، 2004.
- 20- عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، «إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 21- عادل عبد الرزاق هاشم «القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون رقم طبعة، الأردن.
- 22- سلمة فاتنة عبد اللطيف، «إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي»، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 23- عبد الرحمان عيسوي، «الكفاءة الإدارية»، دار الفكر العربي، بدون ط، بيروت، لبنان، 1996.
- 24- سالم تيسير الشرايدة، «الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات علمية»، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 25- سهيلا محمد عباس، «إدارة الموارد البشرية»، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2006.
- 26- فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، «السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية»، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن 2005.
- 27- محمود عبد المولى، «علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي»، دار العربية للكتاب، بدون رقم ط، ليبيا، 1992.
- 28- بن بوب دلال و لبيص خيرة، «الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين»، مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم الاجتماع، جامعة قالمة، الجزائر 2019 ص-ص: 36-37.
- 29- عبد المحسن صالح الحيدر و إبراهيم عمر بن طالب، «الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي»، دار الإدارة العامة، بدون رقم طبعة، الرياض، السعودية 2005.

2- الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- 01- غدير حسن أحمد الجديلي، « علاقة إستخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الإدارية المدرسية »، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2014.
- 02- ا.د احمد فهمي جلال، « مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي»، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة - جامعة القاهرة، مصر 2007.
- 03- ليندا ربيعي، « دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العلماء»، ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بلمسيلة، الجزائر 2015.
- 04- كايلي ريمة «التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية»، لنيل شهادة الماجستير، العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2014.
- 05- زياد خليل قبلان، «التفاوض علم وخبرة وأخلاق»، رسالة لنيل درجة ماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة النشر.
- 06- بوزينة عزيز و دحة سفيان، «دور التفاوض في تحسين عقود التجارة الدولية»، لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2020.
- 07- بلخيري سهام و عشيظ حنان، « أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية»، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر 2012.
- 08- عبد الرحمان عزيزي، «الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2015.
- 09- سفاري ميلود، « محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر»، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر 2007.
- 10- بن زوة أحلام، « ممارسة مديري المدارس الإبتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظرهم»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، العلوم الإجتماعية، جامعة أم البواقي 2018.

قائمة المراجع

11- حليلة غزالي، مبروكة عبون، «الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم اجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر 2020.

3- المجلات:

01- عيسى محمد الغزالي، «أساليب التفاوض الدولي»، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 53، ماي 2006، السنة الخامسة.

02- اشواق عباس، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

ثانياً: المواقع

01- <https://www.alloschool.com/element/24240>،

02- مؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، «الحقيبة المهنية لمنهج التوجيه المهني والتميز» 2020، تاريخ الزيارة 16/ماي/2022.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان حول

تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
(دراسة حالة: موظفي اتصالات الجزائر-ميلة-)

أما بعد:

الإستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " تنمية مهارات التفاوض ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي" وكمساهمة منكم في إعداد هذا البحث المتعلق بنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، فإننا نأمل منكم الإجابة على جميع فقراته بدقة، بوضع علامة "X" في الخانة المناسبة ونحيطكم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلى لأغراض علمية بحثية. نشكركم على حسن التعامل معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

- قبائلي أمال

إعداد الطالبين:

- سعادة صبيح

- مولة فؤاد

السنة الجامعية: 2022/2021

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 25 من 25 إلى 35
 من 36 إلى 46 من 47 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر
 دكتوراه أخرى
- 4- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 11 سنة فأكثر
- 5- المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم
 عون تنفيذ أخرى

الملاحق

المحور الأول: تنمية مهارات التفاوض

أبعاد المحور	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
البعد 1: أساليب التفاوض	1	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على أسلوب تبنى السلطة مع الزبائن للنجاح في عملية التفاوض				
	2	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على أسلوب التعاون مع الزبائن لإنجاح أي تفاوض				
	3	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على استيعاب الزبائن أثناء عملية التفاوض				
	4	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تجنب المواضيع المتكررة التي تؤدي إلى صراعات أثناء التفاوض مع الزبائن				
	5	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على إقناع الزبائن أثناء عملية التفاوض				
البعد 2: تقنيات التفاوض	6	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على إيجاد الحلول السريعة أثناء عملية التفاوض				
	7	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تقريب وجهات النظر بينهم وبين الزبائن				
	8	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على استخدام الذكاء العاطفي أثناء التفاوض مع الزبائن				
	9	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التعامل بمرونة مع الزبائن أثناء عملية التفاوض				
البعد 3: تنمية مهارات التفاوض	10	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات جمع وتحليل البيانات لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن				
	11	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين للتفاوض مع الزبائن				
	12	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات البقطة والتركيز لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن				
	13	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات الإلمام بالمعارف لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن				
	14	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات التخطيط والمناورة لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن				

الملاحق

					15	تحرص المؤسسة على تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن
					16	تعمل المؤسسة على تنمية الثقة بالنفس لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن
					17	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات الاستماع والإنصات لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن
					18	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات التحدث لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن
					19	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات التفكير المنهجي لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن
					20	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات التعبير لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن
					21	تعمل المؤسسة على تنمية مهارات تنظيم الوقت وإدارته لدى العاملين للنجاح في التفاوض مع الزبائن

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	عبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم المؤسسة أجرا للعاملين يلبي احتياجاتهم الأساسية					
2	تقدم المؤسسة أجرا للعاملين يتناسب مع المجهود المبذول في العمل					
3	تتبع المؤسسة سياسة عادلة للأجور والمكافآت					
4	تقدم المؤسسة مكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي					
5	تقدر الإدارة مجهودات كل العاملين المبذولة في العمل					
6	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرار					
7	توكل الإدارة مسؤوليات ومهام واضحة للعاملين					
8	تطبق الإدارة أنظمة العمل على الجميع دون تمييز					

الملاحق

					تقوم المؤسسة بترقية العاملين على أساس الجهد المبذول	9
					تقوم المؤسسة بترقية العاملين على أساس الأقدمية	10
					تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في دورات تدريبية من اجل الترقية	11
					تعطي المؤسسة أولوية للشهادات والمؤهلات المتحصل عليها من طرف العاملين في الترقية	12
					تفرض الإدارة ساعات طويلة للعمل الأمر الذي سبب الانزعاج للعاملين	13
					تخصص المؤسسة أوقات راحة كافية للعاملين	14
					توفر المؤسسة مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	15
					توفر المؤسسة النقل من وإلى موقع العمل	16
					توفر المؤسسة وجبات مناسبة للعاملين	17
					تقدر المؤسسة أداء وانجاز العاملين	18
					تقيم المؤسسة أداء العاملين بطريقة عادلة	19
					تمنح المؤسسة نوع من الحرية للعاملين في انجاز العمل	20

الملحق رقم (02): قائمة محكمي إستبيان الدراسة

الرقم	الأستاذ
01	هولي فرحات
02	ن. بيراز
03	ركيمة فارس

ملحق رقم 03 يتضمن مخرجات برنامج spss (اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التفاوض مهارات تنمية: المستقل	.114	70	.075	.926	70	.000
الوظيفي الرضا: التابع المتغير	.111	70	.083	.951	70	.009

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		التفاوض أساليب: الأول البعد	التفاوض تقنيات: الثاني البعد	مهارات تنمية: الثالث البعد التفاوض	مهارات تنمية: المستقل التفاوض
مهارات تنمية: المستقل	Pearson Correlation	.901**	.856**	.958**	1
التفاوض	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70

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

Correlations

		مهارات تنمية: المستقل التفاوض	الرضا: التابع المتغير الوظيفي	total
total	Pearson Correlation	.818**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb6 xb7 xb8 xb9 xc10 xc11 xc12 xc13 xc14 xc15 xc16 xc17 xc18
xc19 xc20 xc21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	21

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	20

RELIABILITY

```
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb6 xb7 xb8 xb9 xc10 xc11 xc12 xc13 xc14 xc15 xc16 xc17 xc18
xc19 xc20 xc21 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	41

Statistics

		الجنس	السن	المستوى	الخبرة	الوظيفي
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	41	58.6	58.6	58.6
	انثى	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 من اقل	3	4.3	4.3	4.3
	25 الى 35 من	14	20.0	20.0	24.3
	36 الى 46 من	47	67.1	67.1	91.4
	فاكثر 47 من	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فأقل ثانوي	7	10.0	10.0	10.0
	ليسانس	38	54.3	54.3	64.3
	ماجستير	9	12.9	12.9	77.1
	أخرى	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	8	11.4	11.4	11.4
سنوات 10 إلى 5 من	22	31.4	31.4	42.9
فأكثر سنة 11	40	57.1	57.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	41	58.6	58.6	58.6
تحكم عون	11	15.7	15.7	74.3
تنفيذ عون	7	10.0	10.0	84.3
أخرى	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	70	1	5	3.41	.985
xa2	70	1	5	3.84	.810
xa3	70	1	5	3.86	.822
xa4	70	1	5	3.76	.984
xa5	70	1	5	3.77	.837
التفاوض أساليب: الأول البعد	70	1	5	3.73	.703
xb6	70	1	5	3.47	1.126
xb7	70	1	5	3.47	.959
xb8	70	1	5	3.23	1.079
xb9	70	1	5	3.69	.925
التفاوض تقنيات: الثاني البعد	70	2	5	3.46	.807
xc10	70	1	5	3.53	1.086
xc11	70	1	5	3.70	.823
xc12	70	1	5	3.67	.829
xc13	70	1	5	3.74	1.045
xc14	70	1	5	3.19	1.040
xc15	70	1	5	3.50	.812
xc16	70	1	5	3.74	.958
xc17	70	1	5	3.67	.959
xc18	70	1	5	3.76	.908
xc19	70	1	5	3.71	.919

الملاحق

xc20	70	1	5	3.69	.860
xc21	70	1	5	3.61	.982
التفاوض مهارات تنمية :الثالث البعد	70	1	5	3.63	.693
التفاوض مهارات تنمية :المستقل	70	1	5	3.62	.661
Valid N (listwise)	70				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	70	1	5	3.33	.944
y2	70	1	5	3.36	.948
y3	70	1	5	3.19	.937
y4	70	1	5	3.03	1.035
y5	70	1	5	2.99	.985
y6	70	1	5	2.96	.955
y7	70	1	5	3.53	.974
y8	70	1	5	3.36	1.036
y9	70	1	5	2.70	.968
y10	70	1	5	3.00	1.022
y11	70	1	5	3.16	1.030
y12	70	1	5	3.40	1.122
y13	70	1	5	2.63	1.132
y14	70	1	4	3.11	.910
y15	70	1	5	3.64	.901
y16	70	1	5	2.66	1.062
y17	70	1	5	2.43	1.057
y18	70	1	5	2.96	.875
y19	70	1	5	2.89	1.057
y20	70	1	5	3.21	1.006
الوظيفي الرضا :التابع المتغير	70	1	4	3.08	.601
Valid N (listwise)	70				

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT total
  /METHOD=ENTER xxx.
    
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفاوض مهارات تنمية: المستقل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.668	.663	.287

a. Predictors: (Constant), التفاوض مهارات تنمية: المستقل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.324	1	11.324	137.022	.000 ^b
	Residual	5.620	68	.083		
	Total	16.944	69			

a. Dependent Variable: total

b. Predictors: (Constant), التفاوض مهارات تنمية: المستقل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.137	.192		5.909	.000
	التفاوض مهارات تنمية: المستقل	.612	.052	.818	11.706	.000

a. Dependent Variable: total

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total
/METHOD=ENTER x01.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفاوض أساليب: الأول البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: total

الملاحق

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.531	.524	.342

a. Predictors: (Constant), التفاوض أساليب: الأول البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.994	1	8.994	76.927	.000 ^b
	Residual	7.950	68	.117		
	Total	16.944	69			

a. Dependent Variable: total

b. Predictors: (Constant), التفاوض أساليب: الأول البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.439	.222		6.477	.000
	التفاوض أساليب: الأول البعد	.514	.059	.729	8.771	.000

a. Dependent Variable: total

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total
/METHOD=ENTER x02.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفاوض تقنيات: الثاني البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 ^a	.438	.430	.374

a. Predictors: (Constant), التفاوض تقنيات: الثاني البعد

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.427	1	7.427	53.070	.000 ^b
	Residual	9.517	68	.140		
	Total	16.944	69			

a. Dependent Variable: total

b. Predictors: (Constant), التفاوض تقنيات: الثاني البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.946	.198		9.802	.000
	التفاوض تقنيات: الثاني البعد	.407	.056	.662	7.285	.000

a. Dependent Variable: total

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT total
/METHOD=ENTER x03.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات تنمية: الثالث البعد التفاوض ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: total

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.641	.636	.299

a. Predictors: (Constant), التفاوض مهارات تنمية: الثالث البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.864	1	10.864	121.510	.000 ^b
	Residual	6.080	68	.089		
	Total	16.944	69			

a. Dependent Variable: total

الملاحق

b. Predictors: (Constant), التفاوض مهارات تنمية: الثالث البعد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.278	.192		6.666	.000
	التفاوض مهارات تنمية: الثالث البعد	.573	.052	.801	11.023	.000

a. Dependent Variable: total