



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية الميدان: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## دور التفاوض في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين "بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت"

من اعداد الطالبتان: عبابسة منال /معروف منال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

امام اللجنة المكونة من السادة:

(استاد -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

أ/فرحي نعيمة

(استاد -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/صادق لشهب

(استاد -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/تيمجغدين نور الدين

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية الميدان: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور التفاوض في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين  
"بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت"

من اعداد الطالبتان: عباسة منال/معروف منال

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

امام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ فرحي نعيمة

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)مناقشا و مقررا

أ/ صادق لشهب

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ تمجدين نور الدين

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

بعد سنوات من الجد والاجتهاد لا بد أن يأتي يوم للحصاد وحينها أجد نفسي أقدم هذا الحصاد مصدقا بقوله تعالى " و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الى من كان سببا في وجودي ونورا ينيّر دربي والديا الكريمين حفظهما الله واطال في عمرهما  
الى الملاك الطاهر الذي يحزن ليسعدني...الى بسمّة الحياة سر الوجود لطالما كانت سندا لي بدعواتها  
فكانت سر نجاحي...الى أغلى الحبايب...أمي الحبيبة...نبع الحنان.

الى من علمني العطاء دون انتظار...وان ارفع رأسي باسمه بكل افتخار...الى من تدمع عينايا قبل  
شكره...الى رمز العطاء وسبيل الاخلاق و الوفاء الذي سهر الليلي لأقف أمامه بنجاحي هدا، معتذرة له  
عن صبره وتحمله مشاق مشواري... "ابي الغالي".

الى اللألى المضيئة بين جدران بيتنا المتواضع اخوتي " شيماء ، هناء ، محمد سعيد، محمد ياسين.  
الى جدتاي عائشة و صفية أطال الله في عمرهما و انعم على جداي سعيد ، بشير برحمته الواسعة الى  
عماتي و خالاتي ادامهم الله لي.

الى من تربطني بهم صلة ،رفقاء دربي و لحضات انسي، شيبه زينب، عبابسة جويده ،معروف منال،  
بوزيد ايناس.

الى كل من يعرفني و شرفت بمعرفته خلال مشواري الدراسي الى كل من راق لي و منحته مكانا فيه و الى  
كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

الطالبة: عبابسة منال

# الإهداء

الحمد لله على نعمه و حسن عونه ، أصلي و أسلم على أشرف خلق الله

وخاتم الأنبياء و المرسلين محمد عليه الصلاة و السلام، اهدي عملي هذا:

إلى ملاكي في الحياة....إلى معنى الحب والحنان والتقاني إلى البسمة في الحياة....

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتصار ...إلى من احمل

اسمه بكل فخر... "والدي العزيز"

إلى إخوتي " نور الهدى، عماد، عقبة، سلسبيل، وصال، سرين"

إلى الوردة الصغيرة: أسماء ريتاج

إلى كل عائلة "دبة" و " معروف" بصفة عامة

إلى رفيقتي وصديقتي "منال عبابسة".

الطالبة: معروف منال

# شكر وعرّفان

نشكر الله سبحانه وتعالى قبل كل شيء، ثم نتقدم بشكر إلى جميع الأساتذة ونخص

بذكر الأستاذ المشرف "الصادق لشهب"

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى السيد "رشيد عيادي"

وإلى كل من ساعدنا على إعداد هذا العمل من مسؤولي مؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان جدول	رقم جدول
09	يوضح الفرق بين التفاوض والمساومة	(01)
69	احصائيات الاستبيانات الموزعة.	(02)
70	يوضح متغيرات الدراسة	(03)
71	ترميز مقياس ليكارت الثلاثي	(04)
73	يوضح مجال المتوسط الحسابي المترجح لكل درجة	(05)
74	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	(06)
76	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(07)
78	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	(08)
79	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(09)
81	توزيع افرا عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(10)
81	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	(11)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مرحلة لتحضير والاعداد للعملية التفاوضية.	(12)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مرحلة تحديد استراتيجية التفاوض	(13)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مرحلة بدأ أول جلسة	(14)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مرحلة فهم الموقف	(15)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مرحلة التفاوض	(16)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول مرحلة الاتفاق	(17)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول إدارة الازمات	(18)

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	يوضح نموذج الدراسة	(01)
08	يوضح نظام التفاوض	(02)
29	يوضح خصائص الازمة	(03)
35	يوضح نموذج المراحل الخمس لتطور الأزمة	(04)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(05)
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(06)
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(07)



# قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
/	الاستبيان	(01)
/	دليل المقابلة	(02)
/	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	(03)
/	نتائج برنامج الـ SPSS	(04)

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التفاوض في إدارة الازمات بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تصميمها بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على فرضياتها، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها 50 مفردة بالمؤسسة، اذ تم استرجاع 45 منها صالحة للتحليل ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الواردة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الاصدار 26، كما تم الاستعانة بأسلوب المقابلة وتم التوصل الى عدة نتائج منها: ان لإدارة التفاوض علاقة وطيدة بإدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة، يبدي الباحثون انطبعا إيجابيا نحو إدارة التفاوض وإدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التفاوض، إدارة الازمات، استراتيجية التفاوض.

## Summary

This study aims to identify the role of negotiation management in crisis management at the Algerian Water Corporation, Tougart branch, where a questionnaire was relied upon as a tool for data collection, designed by the with the aim of achieving the objectives of the study and answering its hypotheses, as it was distributed to a random sample of 50 individuals, From the employees of the institution under study, 45 of which were valid for analysis, and the descriptive analytical approach was used to analyze the data received through the program of the statistical package for social sciences spss version 26, and the interview method was used, and several results were reached, including :The negotiation department has a close relationship with crisis management in the institution under study ،The researchers express a positive impression towards negotiation and crisis management in the institution under study.

**Keywords:** negotiation management, crisis management, negotiation strategy.

مقدمة

## توطئة:

يعد تفاوض في العصر الحديث ميدان مهما من الميادين العلمية ذات التأثير في التعامل اليومي على المستويات الفردية والجماعية في المؤسسات سواء من أجل حل المشاكل والخلافات أم لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف وزيادة التفاهم والتوازن بين المصالح المشتركة، لذلك فالتفاوض أصبح علما له أصوله ومبادئه واستراتيجياته ويعتمد على كل من المعرفة، والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة والتدريب.

تجابه المؤسسات المعاصرة الصغيرة منها أو الكبيرة تغيرات بيئية متعددة، سريعة ومفاجئة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها فضلا عن اشتداد المنافسة مما يشكل مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين على السواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها.

فإن أهمية التفاوض تبرز كمهارة مطلوبة لإقناع الآخرين، كما أن اغلب المؤسسات تقوم بالعديد من المفاوضات باستمرار من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

ومنه نطرح إشكالية الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي: **الى أي مدى تساهم إدارة التفاوض في إيجاد حلول لأزمات مؤسسة الجزائرية للمياه؟**

### الإشكاليات الفرعية

- هل هناك علاقة بين التفاوض وإدارة الأزمات؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة التفاوض على إدارة الأزمات؟
- هل هناك انطباق نحو إدارة التفاوض وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؟

### 2.1 الفرضيات

- بناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة طردية بين كل من إدارة الأزمات والتفاوض.
  - هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفاوض على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
  - وجود انطباق نحو التفاوض وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

### 3.1 مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار موضوع دور التفاوض في إدارة الأزمات على الدوافع التالية:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على الموضوع.
- شساعة مجال التفاوض اد أنه عنصر أساسي في حياة الاخرين.
- قلة الدراسات التي تربط إدارة التفاوض وإدارة الازمات.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع وقيمته فيما يلي:

ضرورة فهم ماهية إدارة التفاوض وكيف تساهم في حل الازمات بالمؤسسة، والتعرف على الإطار النظري للموضوع. و لفت الانتباه حول ما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمؤسسة، فيما يخص التعامل مع الازمات التي تواجه المؤسسة من خلال اختيار أسلوب التفاوض المناسب، وذلك من خلال التطرق الى دراسة حالة احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 5.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على دور التفاوض في إدارة الازمات في مؤسسة الجزائرية للمياه بتقريت، في مالي:

- إضافة علمية للبحث العلمي سواء في جزئه النظري او التطبيقي
- تفسير مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التفاوض.
- دراسة وتحليل العلاقة بين التفاوض وإدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة.

### 6.1. حدود الدراسة:

بههدف الامام بمختلف حدود الدراسة المكانية، الزمانية، تم تحديد هذه الدراسة كما يلي:

**الحدود المكانية:** تتجسد في الجانب الميداني للدراسة والذي تم في مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تقريت.  
**الحدود الزمنية:** انحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة ما بين شهر فيفري الى مارس 2023 وهي الفترة الدراسة.

**7.1. منهج والأدوات المستخدمة:** قصد الإجابة على الإشكالية السالفة الذكر وتحقيق الأهداف المرجوة منها، فقد تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي كونهما اللذين ينسجمان مع طبيعة وأغراض الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 26 في معالجة البيانات وكذا تحليلها وتفسيرها.

### 9.1. هيكلية الدراسة:

من أجل الإحاطة بالنواحي المفاهيمية لموضوع الدراسة ومحاولة تشخيصها في الواقع، تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، نظري وآخر تطبيقي، و تمثلت في:

**الجانب النظري:** قسم الى مبحثين الأول يخص دراسة المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة التفاوض وإدارة الازمات، بينما تضمن الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وما جاء فيها باختصار من أهداف ونتائج.

**الجانب التطبيقي:** متضمن في جزئين، حيث شمل الجزء الأول طريقة الدراسة والأدوات المستعملة فيها، اما الجزء الثاني تضمن نتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنة بنتائج الدراسات السابقة، وفي آخر الدراسة تم عرض أهم النتائج بالإضافة الى جملة من التوصيات والاقتراحات.

### 10.1. صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء انجاز هذه الدراسة في:

- ❖ قلة الدراسات في حدود اطلاقنا.
- ❖ عدم قبول المؤسسة محل الدراسة توزيع أكثر من 50 استبانة.
- ❖ عدم تلقي الرد رغم ارسال الاستبيان الى مجموعة من الأساتذة عبر البريد الالكتروني لتحكيمة.

11.1. نموذج الدراسة

الشكل (01): يوضح نموذج الدراسة.

المتغير التابع (إدارة  
الالتزامات)

المتغير المستقل  
(التفاوض)

إدارة الالتزامات

- مرحلة اكتشاف الإنذار
- مرحلة الاستعداد والوقاية
- مرحلة احتواء الأضرار
- مرحلة استعادة النشاط
- مرحلة التعلم

مراحل التفاوض

- مرحلة الإعداد للتفاوض
- مرحلة تحديد استراتيجية التفاوض
- مرحلة بدء أول جلسة
- مرحلة فهم الموقف جيدا
- مرحلة عملية التفاوض
- مرحلة الاتفاق

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى، الوظيفي، الإقدمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.





# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

### لدور التفاوض في إدارة

### الازمات



**تمهيد:**

في ظل الظروف المعاصرة التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحالي، و ما تحمله من تهديدات و فرص ظهرت عملية التفاوض، كونها من الأمور المهمة في مجال الإدارة، إضافة الى ان التغيرات السريعة و المفاجئة التي تحصل في المحيط الخارجي للمؤسسات سبب في حدوث مختلف الازمات التي من شأنها تهديد قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء.

ومن خلال ما سبق ذكره سنتطرق في هذا الفصل الى التعرف على كل من إدارة التفاوض وإدارة الأزمات وكذا العلاقة بينهما، ومن خلال التطرق الى الدراسات السابقة لهذا الموضوع، وقد قسم هذا الفصل على النحو التالي:

**المبحث الأول: الادبيات النظرية لكل من إدارة التفاوض وإدارة الأزمات.**

**المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لكل من إدارة التفاوض وإدارة الازمات.**

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من إدارة التفاوض وإدارة الازمات**

سنحاول التطرق في هذا المبحث الى الادبيات النظرية لكل من التفاوض وإدارة الازمات حيث تم تقسيمه الى مطلبين الأول خاص بإدارة التفاوض والمطلب الثاني خاص بإدارة الازمات.

**المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التفاوض**

وجدت العملية التفاوضية منذ قديم الزمان، مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني فتفاوض سلوك اجتماعي فطري نشأ كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات البشرية المتحاوره على رغم من ان هذه المجتمعات لم تمارس التفاوض على أساسه ومبادئه ونظرياته لذلك احتاجت الى قواعد تحكمها وتضبط علاقاتها تعزيزا للتعاون والاستقرار، انطلاقا مما سبق ذكره سنتطرق من خلال هذا المطلب الى التفاوض وابعاده المختلفة.

**الفرع الأول: ماهية التفاوض وأهم مكوناته**

خصص هذا الفرع لتطرق لمختلف التعاريف الخاصة بالتفاوض والمصطلحات ذات الصلة به.

**أولاً: تعريف التفاوض وأهم عناصره**

**1-تعريف التفاوض:**

يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف المختلفة المصدر الموحدة الموضوع، والتي نذكر منها:

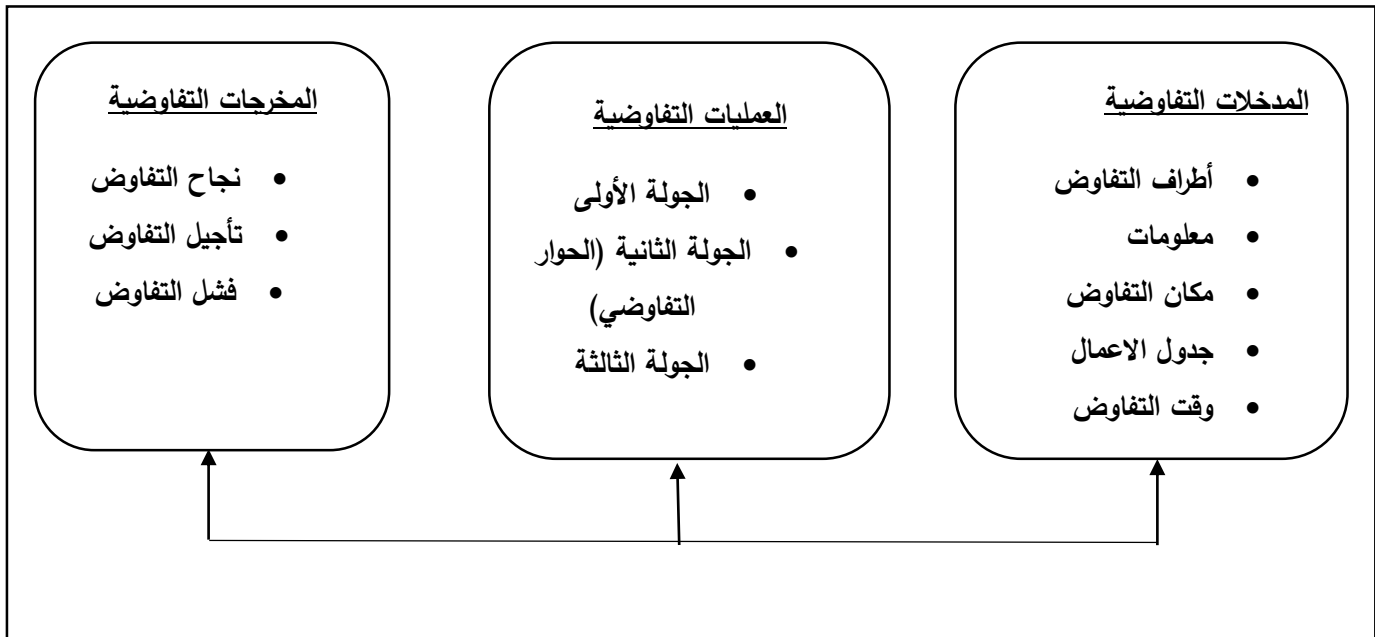
- التفاوض هو لقاء مباشر بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول الى اتفاقات أو حلول لنزعات قائمة بالتفاوض في جوهره لقاء يجري وجها لوجه بين طرفين أو أكثر.<sup>1</sup>

وهو عملية تبادل الآراء وعرض لوجهات النظر، سعياً لحل مشكلة معلقة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحلول الوسط<sup>2</sup>، كما يمكن استخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> -فاروق السيد عثمان، التفاعل الفعال في الحياة والاعمال، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، ص 11، 2004.

<sup>2</sup> -محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، - 1993 ص ، 05.

الشكل 02: يوضح نظام التفاوض



المصدر: ادريس، د. ثابت عبد الرحمان، التفاوض مهارات واستراتيجيات، الدار الجامعية، 2001، ص43.  
 نستنتج مما سبق أن التفاوض هو الحل الوسط الذي من خلاله يصل طرفي النزاع الناتج عن اختلاف الآراء، الى حل أو نتيجة ترضي الطرفين سواء كانوا أفراد أو مجموعات، وذلك بهدف الوصول الى مصلحة كافة الأطراف.

## 2- التفاوض والمصطلحات ذات الصلة.

قد يختلط مفهوم التفاوض مع بغض المصطلحات التي تتسجم معه أو تشكل جزء منه مما يؤدي الي ظهور نتائج غير سليمة، نذكر منها ما يلي:

### أ- التفاوض والمساومة:

الجدول رقم 01: يوضح الفرق بين التفاوض والمساومة.

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر/ نصر	نصر/ خسارة
القوى	التكافئ والتوازن	عدم التكافئ
موضوع القضية	قضايا عديدة ومعقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ/ عطاء	أخذ فقط

المصدر: عبد الله جماعة واخرون، التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بهنا، الجزء الأول، ص11.

### ب- التفاوض والوساطة والتحكيم.

**التفاوض:** يعني مواجهة وحوار مباشرة بين أطراف النزاع.

**الوساطة:** تعني دخول طرف آخرين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التواصل الي حل.

**التحكيم:** يعني دخول طرف اخر (قاضي)، بين أطراف النزاع للتوصل الى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف،

وهو شكل من الاشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف.<sup>1</sup>

### 3- عناصر العملية التفاوضية

تتألف العملية التفاوضية من مجموعة من العناصر والمتمثلة في:

#### - القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين)، وقد تكون القضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية... الخ، ومن خلال القضية المتفاوضة بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي.

#### - أطراف العملية التفاوضية

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.<sup>2</sup>

#### - بيئة العملية التفاوضية

لا تتم العملية التفاوضية في فراغ انما في إطار بيئة فيها الكثير من التحديات والمتغيرات، التي لها تأثيرات كثيرة في العملية التفاوضية.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية وخصائص التفاوض

#### 1- أهمية التفاوض<sup>4</sup>: يمكن اختصار أهمية التفاوض فيما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الله جماعة واخرون، المرجع السابق، ص14-15.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم، فن التفاوض، مؤسسة ابداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، شارع الوحدة، بدون سنة نشر، ص55،54.

<sup>3</sup> - غانم فنجان موسى، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر و التوزيع، اريد، 2008، ص30،28.

<sup>4</sup> - محمد كنيسة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، اطروحة دكتوراه في علم التسير، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص22.

• أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الافراد والجمعات الى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

• التفاوض وسيلة لحل المشكلات وتسوية الازمات، يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض، في حين أن الوسائل الأخرى تعمق الجراحات.

## 2- خصائص التفاوض

للتفاوض خصائص عديدة نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- التفاوض إدارة لفض النزاعات والمحافظة على المصالح المشتركة.
- تتأثر عملية التفاوض بالقوى ولموارد المتاحة للمفاوض.
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات والمجالات داخل أي مؤسسة.
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة ابعاد ما تم من اتفاقيات وصفقات تمتد الى ما يتراكم عن العلاقات من انعكاسات إيجابية او سلبية.

## الفرع الثاني: أساسيات حول التفاوض

### أولاً: أنواع ومبادئ التفاوض

#### 1- أنواع التفاوض:

التفاوض له عدة أنواع هي<sup>2</sup>:

**التفاوض الاستكشافي:** هذا النوع من التفاوض يلتمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد

يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة .

**تفاوض يحقق مصلحة الطرفين:** يتم إتباع استراتيجية المصلحة المشتركة في هذا النوع من التفاوض حيث

يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة.

**تفاوض يحقق مصلحة طرف على حساب الطرف الآخر:** يتم إتباع استراتيجية النزاع في هذا النوع من

التفاوض الذي غالبا ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين.

**تفاوض الاستعانة بوسيط:** يشيع استعمال هذا النوع من التفاوض في مجالات الاقتصاد والسياسة.

<sup>1</sup>بلال الواردي، إدارة التفاوض وحل النزاعات، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك فيصل، جامعة الدمام، ص303.

<sup>2</sup>-كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

أحمد بوقرة -بومرداس، 2013/2014، ص36-38.

## 2- مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، والتي يجب على الاطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- 1- مبدأ القدرة الذاتية: هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.
- 2- مبدأ المنفعة: كل طرف من أطراف التفاوض يسعى الى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.
- 3- مبدأ الالتزام: يعد الالتزام أحد المبادئ الاساسية في التفاوض، حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الاهداف الخاصة بالجهة التي يمثلها.
- 4- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار التعامل معها.
- 3- مراحل عملية التفاوض<sup>1</sup>: للتفاوض مراحل عملية يتعين القيام بها والسير عليها، حيث تمثل سلسلة تراكمية منظمة تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في اعداد وتنفيذ المراحل التالية:

### مرحلة التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية

يتوقف عليها مستوى إنجاز الأهداف التفاوضية لأن الإعداد يفضي إلى نتائج جيدة، والعكس، التمهيد للعملية التفاوضية عادة ما يشمل النقاط التالية: اختيار أعضاء الفريق المفاوض، من تم توفر المعلومات، الواقعية المدروسة و اعداد التجهيزات ذات الصلة.

**مرحلة تحديد إستراتيجية التفاوض:** فمن المهم تحديد إستراتيجية التفاوض قبل البدء بالمفاوضات، ولكن يتجنب المفاوض عدم الإفراط في تحديد ملامحها. واستراتيجية التفاوض تعني أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر، وأسلوب التعامل الداخلي مع الفريق.

**مرحلة بدء أول جلسة:** يعد ما يتم قوله والتعبير عنه في الجلسة الافتتاحية أمر هام لتحديد مرحلة نجاحها فيما بعد والتفاوض يتأثر كثيرا بالجلسة الافتتاحية

**مرحلة فهم الموقف جيدا:** يقصد به أن يحاول المفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وأن يستطيع إبراز موقفه،

<sup>1</sup> - رزقي حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD، في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، 2018/2019، ص41-42.



مرحلة عملية التفاوض: في هذه الخطوة يحاول المفاوض أن يحصل على تنازل من الطرف الآخر، وأن يجعله يقترب من أهدافه.

مرحلة الاتفاق: الخطوة النهائية للتفاوض هي التوصل إلى اتفاق، وإلى تفاصيل تنفيذها وتتضمن هذه الخطوة الأخيرة ثلاث مراحل هي: إعداد الاتفاق؛ التأكد من تفاصيل تنفيذها ومراجعة استفادة المفاوض وخبرته من التفاوض.

### ثانياً: شروط التفاوض

سنقدم بعض الشروط لوضع الإستراتيجية التفاوضية ومنها :

- وضوح وواقعية الأهداف وتكاملها.

- الاستمرارية والالتزام، العقلانية والابتعاد عن العواطف والانفعالات<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: نتائج التفاوض

#### 1- النتائج الإيجابية للتفاوض:

للتفاوض العديد من الإيجابيات نذكر منها:<sup>2</sup>

- الحل: الحلول نادرة وهي تأتي عندما يحصل المفاوضون والخصوم على ما يرغبون، وتجرى المفاوضات في مثل هذه الحالات بسبب المتطلبات أو الانطباعات الزائفة عن الحاجة لكلاهما.

- التسوية: يتنازل المفاوضون والخصوم في التسوية عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسية، وربما أهدافهم الثانوية، ويقومون بذلك من أجل الوصول إلى اتفاق نهائي من الأجزاء الأخرى.

- التصحيح: يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات غير صحيحة لدعم موقفه، ويكون هذا الأمر مخجلاً عندما يبرهن الطرف الآخر استعمال بيانات خاطئة ونتائج غير مسنودة.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الازمات

لقد أصبحت إدارة الازمات سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته ملامح ورؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات التكيف مع الازمات والتعامل معها وفيها. كما أن الازمات هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للمنظمة وتكون

<sup>1</sup> - غانم فنجان، المرجع السابق ذكره، ص53.

<sup>2</sup> دونالد ب ا سباركس، ديناميكية التفاوض الفعال، دار افاق الابداع العالمية، للنشر والاعلام، الطبعة الأولى، 1427هـ-2006م، ص29-30

شديدة بسبب التطورات التي عززت وقعها وأضافت إليها مؤثرات عززت قوة وشدة الأزمة، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ القرارات السريعة ووضع استراتيجيات عملية لإدارة الأزمة.

كما أن لمؤسساتنا الجزائرية حفا وافرا من الازمات المختلفة تاركة وراءها نتائج سلبية مدمرة ليس على الجوانب الاقتصادية والمادية فقط بل حتى على الجوانب المعنوية والاعتبارية للمؤسسة، ومن خلال عذا المطلب سوف نتطرق لماهية إدارة الازمات واهم المحاور التي تقوم عليها.

### الفرع الأول: مفهوم الأزمة

أصبح مصطلح الازمة من المصطلحات المتداولة بكثرة في عصرنا الحالي وفي جميع الأصعدة، والتعامل مع الازمات يتطلب نوعا خاصا من المديرين في الإدارة، ومن خلال هد الفرع سنرى مفهوم الازمة بشكل ملم وكامل.

**1. تعريف الأزمة لغة:** تعبر الأزمة لغة عن ضائقة فهي مشتقة من الضيق<sup>1</sup>، وضاق الأمر يعني الوقوع

في ضائقة، ويضيف معجم المعاني الجامع صفة الشدة فالأزمة تمثل مرحلة الوقوع في الضيق والشدة<sup>2</sup>.

**تعريف الأزمة اصطلاحا:** تعددت التعاريف المقدمة للأزمة crises، حيث لدينا بعض من التعاريف المتمثلة

فيما يلي:

- وعرفت ب: "حدث كبير يحتمل أن يؤثر سلبا في المؤسسة أو الصناعة وفي المستفيدين منها، منتجاتها، خدماتها أو سمعتها".

- وعرفت ايضا: "حدث يؤدي، أو يمكن أن يؤدي بالمؤسسة ما الى الفوضى، ويهدد قدرتها المستقبلية على تحقيق الربح"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذه التعريفات فان الأزمة هي عبارة عن حدث مفاجئ يهدد استقرار المنظمة، وغالبا ما تكون

الأزمة غير متوقعة وقد تؤثر سلبا أو إيجابا على المنظمة، مما يدفع صاحبها الى ضرورة اتخاذ قرارات سريعة ومصيرية.

### 2. المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الأزمة:

<sup>1</sup> محمد، بن ابي بكر الرامزي. مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967، ص 15

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com> انظر الموقع، 2023/04/15

<sup>3</sup> أ.د. عبد الله محمد الفقيه، كتاب إدارة الأزمات، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى ، 2011، ص 15

يعود عرضنا للمصطلحات المتداخلة مع مفهوم الأزمة الى ان عدم التمييز بين هذه المصطلحات، قد يؤدي الى عدم إدراك الفرق بينها. ومن بين هذه المصطلحات لدينا:

• **الكارثة:** هي حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة، يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمر وتشارك في مواجهتها كافة أجهزة الدولة<sup>1</sup>.

• **المشكلة:** تشير الى حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لصعوبات في تحقيق الأهداف. تظهر المشكلة عندما تعجز المؤسسة في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالها<sup>2</sup>.

• **الصراع:** هو نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المنعدمة. الهدف من مواجهة الصراع ليس القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل<sup>3</sup>.

• **الحادث:** يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور اتمامه، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار<sup>4</sup>.

### 3. خصائص الأزمة:

تمتاز الازمات بست خصائص يذكرها ستيف ألبرت steve albert في كتابه إدارة الازمات وهي كالاتي:  
- **المفاجأة:** تتسم بأنها تحدث بشكل مفاجئ إذا انه لا يمكن التنبؤ بالأزمة، مما ينذر بوضع جديد اقل ما يوصف بأنه سيء.

- **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب في الأزمة، خصوصا إذا كانت تحدث لك أول مرة.

- **تصاعد الأحداث:** ان توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة وعلى صاحب القرار أيضا.

- **فقدان السيطرة:** أن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

- **حالة الذعر:** حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.

- **غياب الحل الجذري السريع:** فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل الى حل جذري، فضل عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة.

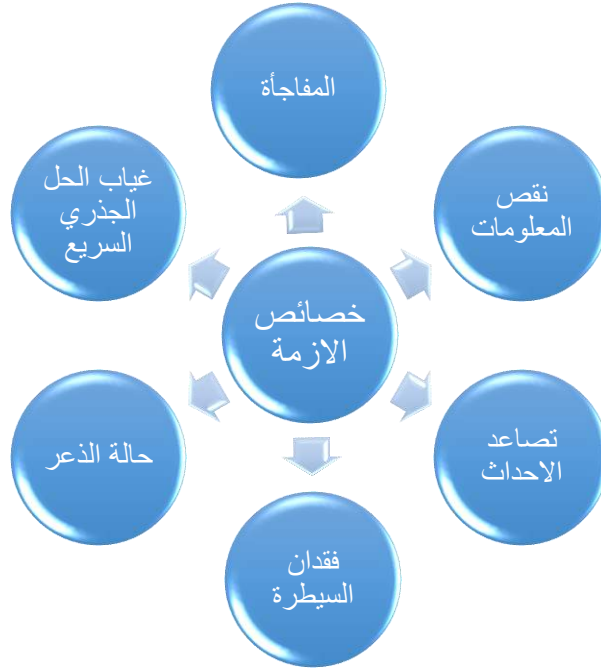
<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، الاعلام ومعالجة الازمات، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2007، ص 55

<sup>2</sup> طليب نسيم، الاتصال الفعال أساس إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم اجتماعية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 19 ، 2018، ص21

<sup>3</sup> محمد اصيرفي: " إدارة الازمات "، مؤسسة حورس الدولية، مصر ، 2003، ص 23-24

<sup>4</sup> ماجد سلام الهدي جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية، د ط، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008، ص 29-31

الشكل رقم 03: يوضح خصائص الازمة



المصدر: من اعداد الطالبان

#### 4. أنواع الأزمات:

للأزمات عدة أنواع حيث التصنيفات المختلفة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

أ/من حيث شمولها: شاملة عامة - جزئية خاصة.

ب/من حيث عمقها: سطحية هامشية - غير سطحية "عميقة".

ج/من حيث موضوعها: دينية - اقتصادية - سياسية - اجتماعية - ثقافية.

د/من حيث مستواها: عالمية - إقليمية - محلية - تنظيمية.

هـ/ من حيث الأزمات: أزمة عنيفة - أزمة هادئة.

و/من حيث درجة تكرارها: متكررة دورية - غير متكررة فجائية.

#### 5. أسباب نشوء الأزمة

☒ لدينا بعض الأسباب للأزمات متمثلة في:

سوء الفهم: وينشأ عادة من خلال جانبيين هما:

-المعلومات المبتورة والتسرع في اصدار القرارات.

<sup>1</sup> - محمود معين عياصرة، مروان محمد بن أحمد: إدارة الصراع للأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر، عمان، 2008، ص85

سوء الإدراك: إذا كان الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي الى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطا يؤدي الى انفجار الأزمة.<sup>1</sup>

سوء التقدير والتقييم: ينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال جانبين هما المغالاة والافراط في الثقة وسوء تقدير قوة الطرف الآخر.

الإدارة العشوائية: تفتقد تلك الإدارات الى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق نمط من أنماط الإدارة العشوائية التي تقود الى الأزمات.

اليأس: يعد اليأس من أسباب الأزمات التي تشكل خطرا على متخذ القرار وهو من الأسباب نشوء الأزمات.

الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات بل أن الكثير من الأزمات عادة ما تكون مصدرها الوحيد هو الإشاعة.

الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط وأيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب الغير عادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في المؤسسة.<sup>2</sup>

استعراض القوى: وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوى.<sup>3</sup>

6. مراحل تطور الأزمة<sup>4</sup>:

تمر الازمة بدورة حياة حيث تمثل أهمية قسوة بمتابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، او بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة كما يلي:

#### 1-مرحلة الميلاد أو الإنذار المبكر:

يسبق هذه المرحلة حالة من التوتر والقلق والتي تنبؤ بوجود حالة غير عادية، فإذا كان المعنيون بالأمر من أصحاب البصر النافذ فإنهم يسعون إلى التحكم في الأمر والتخفيف من ضغط الأزمة وإفقادها مرتكزاتها وتجميد حركتها.

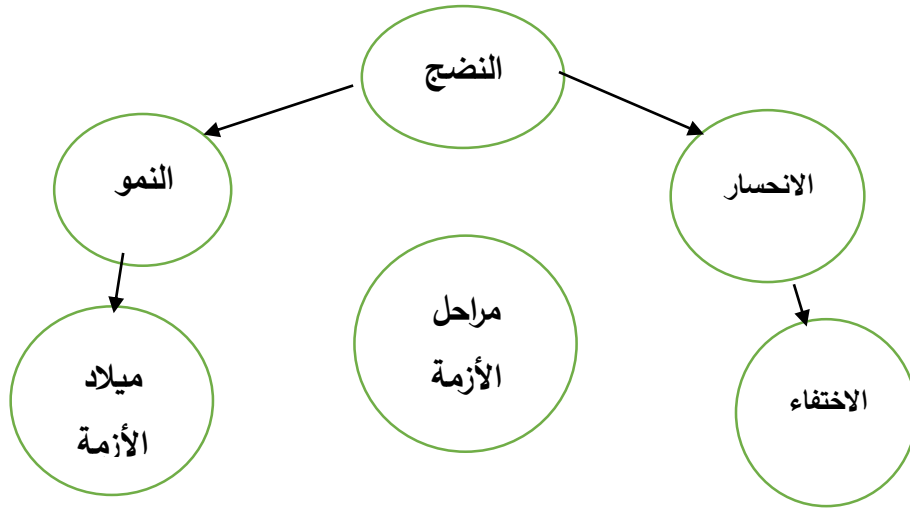
<sup>1</sup> -محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدولي ، 2003، ص 51

<sup>2</sup> -د. ممدوح الرفاعي، د. ماجدة جبريل، ادارة الأزمات، مصر ، 2007، ص 35

<sup>3</sup> -ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات - المداخل -المفاهيم - العمليات، دار الثقافة، ط1، عمان ، 2012 ' ص32

<sup>4</sup> -الزهراني، محمد شرف. التفاوض كوسيلة لانهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض 1992. ص102 104

- 2-مرحلة النمو والتبلور: تصبح الأزمة أمرا واقعا لا يمكن تجاهله، وتزداد ضغوطاتها وتتوالى أحداثها. وأحسن أسلوب للتعامل مع هذه المرحلة هو تجميد المصادر التي تمد الأزمة بالقوة وإفقادها رو افدها.
- 3-مرحلة النضج والانفجار: في حالة فشل أصحاب القرار في التعامل مع الأزمة في المرحلتين السابقتين فإنها تتحول إلى مرحلة النضج والانفجار، وعندها تصبح لها قوة تدميرية كبيرة.
- 4-مرحلة التقلص والانحسار: عندما يحصل التصادم وتتفتت الأزمة وتتحسر الأزمة ثم تختفي.
- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة الى هذه المرحلة بعد فقدانها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها ويغيب الحديث عنها الى عند الاستفاة من دروس تلك الأزمة.<sup>1</sup>
- الشكل رقم 04: يوضح نموذج المراحل الخمس لتطور الأزمة



المصدر: محمود جاد الله، إدارة الأزمات، مرجع سابق ذكره، ص 59

#### الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات

يعد ظهور مفهوم إدارة الأزمات الى ستينات القرن الماضي بعد أزمة الصواريخ الكورية أول أزمة كرايبيي كما يطلق عليها في روسي، من أبرز تعريفات مفهوم إدارة الأزمات ما أورده الخضير في كتابه باختصار " إدارة الأزمة هي التخطيط لما قد لا يحدث " او أن " إدارة الأزمات هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وفعالية مع العمليات الموقفية والشرطية وأن يكون الهدف العام من ذلك تقليل المخاطر "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -الزهراني، محمد شرف. التفاوض كوسيلة لانهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. اكاامية نايف العربية

للعلوم الأمنية. الرياض 1992. ص 102 104

<sup>2</sup> -محسن احمد، الخضير، المرجع سابق، ص 11

وبما أن الأزمة تعبر عن " موقف بلغ مرحلة حرجة فان الحاجة لتعميق الادراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات تزداد باستمرار مع زيادة وتكرار حدوث الأزمة.

### أولاً: مفهوم الأزمات

#### (1) مفهوم إدارة الأزمات:

-يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل الابتعاد عن سلبياتها ما وأمكن إدارة الأزمة هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

-ويرى البعض ان لإدارة الأزمة مفهوم او معنى مزدوج الأول يعني ان إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، ويشير الثاني الى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة المنظمة قبل وبعد حدوث الأزمة، وانطلاقاً من التعريفات السابقة يتضح ان إدارة الأزمة هي أسلوب اداري حديث يعتمد على استراتيجية مصممة بإحكام تساعد المؤسسة على احتواء الأزمة باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب للحد من الأضرار التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة، والاستفادة أيضا من نتائجها قصد تفادي الأزمات المستقبلية.<sup>1</sup>

#### الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تقوم على صناعة الأزمات وخلقها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد المؤسسة أو الدولة، ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين وهي تتميز بإيقاعها السريع والمتلاحق ومتراكم النتائج في سبيل الوصول إلى الهدف.<sup>2</sup>

- ومنه ان إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة بحد ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية.

#### (2) أهمية إدارة الأزمات ومتطلباتها:

<sup>1</sup> -كرمة شعبان، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة " أزمة تويوتا نموذجاً"، جامعة الجزائر 3، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، ص 24-25

<sup>2</sup> -كمال رزيق وعبد الرؤوف عز الدين، إدارة في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 9، 2019، ص 158-159

### أهمية إدارة الأزمات<sup>1</sup>:

- إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح.
- الإسراع بعملية التغيير في الكيانات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- النجاح من خلال التغلب على التحديات.
- تحقيق ميزات تنافسية جديدة.

### متطلبات إدارة الأزمات<sup>2</sup>:

- تحتاج إدارة الأزمات إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها كالآتي:
- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها من خلال الإبتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور.
- **التنسيق**: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات.
- **التخطيط**: إن التخطيط هو الإطار العام الذي يعمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات.

- **التواجد المستمر**: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة، حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والإطلاع على كل ما هو جديد.
- **تفويض السلطات**: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة بشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول.

### (3) أهداف إدارة الأزمات:

- ان كفاءة أي مؤسسة تقاس بكيفية ادارتها للأزمات فانعدام الكفاءة يساهم في تقاوم المشكلة لأن التدريب على التعامل مع الأزمات و وضع سيناريوهات استعداد لإدارة الأزمات الغرض منها أنه ان لم نستطع منع حدوثها فعلى الأقل نتمكن من تخفيف آثارها ،كما يضمن التدريب التأكد من كون ردود فعل جميع العاملين بالمؤسسة سريعة و صحيحة وطبيعية و تتناسب مع درجة الحدث و نوعه نتيجة لحفظهم لأدوارهم جيدا بتكرار التدريب و

<sup>1</sup> -كمال رزيق وعبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره. ص160

<sup>2</sup> - أيمن حسن الديراوي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات (دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص127



خاصة المفاجئ منه ، و يبقى الغرض الحقيقي من إدارة الأزمات هو محاولة السيطرة على الأزمة ومنع تفاقمها و تقليل خسائرها و إعادة المؤسسة الى نظام التشغيل العادي بأسرع وقت ممكن <sup>1</sup>.

ثانيا: المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الأزمات

### 1- مراحل نظام إدارة الأزمات:

يتكون هذا النظام من خمس مراحل كما قدمه كل من بيرسون وميتروف mitroff & Person وتم إعتماده في أكثر من دراسة لإدارة الأزمات، إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام سيؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسؤولة وبشكل مباشر عن الأزمة. وهذه المراحل هي: <sup>2</sup>

- مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار: في هذه المرحلة يتم التركيز على الإهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تتبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.

- مرحلة الوقاية والإستعداد: تقوم المؤسسة في هاته المرحلة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

- مرحلة إحتواء الأضرار: تهتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وإعداد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة الإنتشار.

- مرحلة إستعادة النشاط: تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على إستعادة نشاطها وممارسة أعمالها الإعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة.

- مرحلة التعلم: تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لإستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلاً.

استراتيجيات إدارة الأزمات: من أهم الاستراتيجيات المتبعة الإدارة الأزمات ما يلي:

### الاستراتيجيات التقليدية:

أ- إنكار الأزمة: وهي تستخدم للإدارة المتسلطة كالتي تعتقد بأن إصرارها على الإنكار يمكنها على السيطرة على المواقف <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طيار جاد الكريم، نصر محمد الطرابيلي، "فكرة عن إدارة الأزمات"، اليوم السابع 04 افريل 2016

<sup>2</sup> - عرابية الحاج وتمجدين نور الدين، أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على المستوى الجامعات المحلية، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 9، جوان، 2019، ص 13-14

<sup>3</sup> - سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الازمات، وزارة الافاق والشؤون الإسلامية، 2015، ص50.

ب- **كبت الازمة:** هذا من خلال استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للآزمة وعدم الاستجابة لأيّة ضغوط والتحرك منها يكون سريع ومباشر<sup>1</sup>.

ت- **التقليل من شأن الازمة:** يتم فيها التقليل من شأن الازمة من نتائجها بعد الاعتراف بلازمة كحدث فعلي ولكن غير مهم.

ث- **تميع الازمة:** من خلال تشكيل لجان لبحث الازمة كعرفة من هم وراء وجودها كما يكون هدف اللجنة معرفة صانعي الازمة وافقاد الازمة قوتها.

ج- **تفريغ الازمة:** ويتم فيها اخراج ما في نفوس مصادر قول الازمة عن طريق عمل فتحات جانبية حول الازمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة قول الضغط<sup>2</sup>.

ح- **عزل القوة الازمة:** تشير الى قيام المنظمة بإبعاد قوى الازمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد محركين رئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن احداث الازمة نفسها<sup>3</sup>.

خ- **اخماد الازمة:** تستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهدة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الازمة للتفيس من الضغط، والصراع الموجود داخل الازمة ومنعها من الانفجار، حيث يعبر مسيبي ومؤيدي الازمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدرجيا تهدأ الامور<sup>4</sup>.

#### الاستراتيجيات الغير تقليدية

أ- **تحويل مسار الازمة:** يستخدم هذا الأسلوب في الازمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعتمد تحويل مسارها الى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها<sup>5</sup>.

ب- **استراتيجية احتواء الازمة:** يتم محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك:

الازمات العالمية حيث تستخدم طريقة الحوار كالتفاهم مع قيادات تلك الازمات بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان زيدان، القيادة الإدارية واستراتيجية التعامل مع الازمات، مركز التصميم والإخراج الفني للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2005، ص59.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان التومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (الواقع والافاق)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص43.

<sup>3</sup> - فهد على صالح الناجي، أثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي دراسة ميدانية على شركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص32-33.

<sup>4</sup> - فهد على صالح الناجي، نفس المرجع السابق ذكره.

<sup>5</sup> - فؤاد حمدي سيسو، محددات إدارة الازمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصاريف العربية للنشر والتوزيع، 2010، ص45.

<sup>6</sup> - الظاهر، نعيم، إدارة الازمات، عالم الكتب الحديثة للنشر، الأردن، 2009، ص119.

ت- تدمير الازمة: أصعب الأساليب ويستخدم في الازمات ذات الضغط العنيف والمدمرة كالتى يفتقر فيها الى المعلومات حيث يعتمد الى التأثير في مكان الضعف فيها كإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي الى تدميرها.

ث- تفتيت الازمة: وهذا يتم بتفتيت الازمة الى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها.

ج- فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، ويضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بلازمة لتجنبها.

ح- ادخار الاحتياطات: يستخدم هذا الأسلوب في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج الى مواد لعمليات الإنتاج وكذلك لمواجهة الازمة.

خ- الديمقراطية المشاركة: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الازمة بالعنف البشري<sup>1</sup>.

د- اعلان الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما هي حالات فقدان المواد التموينية يراعي متخذ القرار هذه الازمة التمويه كسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

## 2- معوقات إدارة الازمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة من تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعاً إلى ما يلي<sup>2</sup>:

**المعوقات التنظيمية:** ويكمن في عدم التحديد الواضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

**معوقات متعلقة بالمعلومات:** وهي تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

**معوقات متعلقة بالاتصال:** وهي تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة، ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

**معوقات إنسانية:** وهي تتعلق بالأفراد ومنها الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعد أهمية إدارة الأزمة وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

<sup>1</sup> -احمد إبراهيم احمد، إدارة الازمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص78

<sup>2</sup> -عبد الحكيم شاهد، مرجع سابق ذكره، ص 56-57.

الفرع الثالث: التخطيط للمواجهة والتعامل مع الازمة: وتهدف هذه المرحلة الى<sup>1</sup>:

- ❖ تحديد الإجراءات وتنظيم الاتصال داخل مجال الأزمة.
- ❖ وقف تدهور الموقف وتقليل الخسائر.
- ❖ توجيه والسيطرة الموقف الى المسار الصحيح.
- ❖ تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- ❖ استخدام انظمة وقاية ومناعة ضد نفس الازمة.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات السابقة لإدارة التفاوض

1\_دراسة صبرينة جديد، منيرة جمادي، مدى توفر أبعاد ادارة التفاوض في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من وجهة نظر المفوضين، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاديات المالية الشبكية وادارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01، 2022.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر عمليات ادارة التفاوض (الاعداد و التحضير للتفاوض ،تنفيذ التفاوض و متابعة و تقييم التفاوض) في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة ،و لتحديد مستوى متغيرات الدراسة و اختبار فرضياتها استعملت عدد من الأساليب الاحصائية اللامعلمية في تحليل و معالجة البيانات و المعلومات و ذلك بالاعتماد على البرامج الاحصائية الجاهزة SPSS ،معتمدا الاستبانة كأداة للقياس و وزعة على 12 مؤسسة ضمن عينة مكونة من 164مفاوض من مختلف الرتب، حيث تم استرجاع 133 منها 130صالحة للتحليل الاحصائي، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

\_ المتابعة والتقييم أكثر الخطوات اهتماما من قبل المفاوضين يلي ذلك من حيث الترتيب تنفيذ التفاوض وأخيرا التحضير للتفاوض. - أهمية وضع الهدف من العملية التفاوضية وتحديد بدقه مما أعطى أفراد العينة اهتماما أقل بجمع المعلومات عن الطرف الآخر وكذا اختيار الفريق المناسب.

2\_دراسة سالم خلف فهد ومحمد فاضل مصلح وعثمان محمود شحاذة، دور ادارة التفاوض في تطوير الأداء التنظيمي لدى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى، العراق، 2018.

<sup>1</sup> صادق محمد عادل، صحافة وإدارة الازمات، ط 1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص100.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التفاوض في تطوير الأداء التنظيمي لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، كذلك التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لدى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. اتبع الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث. تمثل مجتمع البحث بالملاك الإداري لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة ديالى والبالغ عددهم 81، وتمثلت العينة بالإدارات الوسطى لكلية والبالغ عددهم 14 وهم يمثلون نسبة 28.17 % من المجتمع حيث أن عينة البحث اختيرت بالطريقة العمدية. كما تم الاستعانة بالأدوات التالية للحصول على البيانات الصحيحة لحل مشكلة البحث: المقابلة، استمارة استبانة خاصة بإدارة بالتفاوض وأخرى للأداء التنظيمي بغرض جمع البيانات، وكانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

\_ للإدارة أهمية بالغة في عملية المفاوضات حيث عليها أن تكون كفوة تستطيع قيادة الكلية وتنظيم وتنفيذ وتوزيع الأدوار على العاملين حسب خبرتهم وقدراتهم \_ إن القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لها الدور المهم في تطبيق ادارة التفاوض وبدون توافر الايمان والقناعة بأهمية ادارة التفاوض فإنه لا يمكن لأفراد العاملين أن يندوا عملهم المطلوب منهم.

3\_ دراسة كايلي ريمه، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش، ذ، م، م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح، مذكرة ماجستير في شعبة العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التفاوض في تفعيل العملية البيعية، والتعرف على المهارات التفاوضية التي يجب أن تتوفر لدى المفاوضين التجاريين كذلك معرفة مكانة التفاوض في العملية البيعية. تمثلت أدوات الدراسة في مقابلة شخصية بالشركة واستبيان موجه للقوة البيعية للشركة التي يقدر عددها ب 18 قوة بيعيه، تمت الإجابة على 12 استبانة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

\_ تتوفر القوة البيعية على بعض المهارات التفاوضية المكتسبة نتيجة الاحتكاك مع الزبائن والخبرة في الميدان وليست معرفة موجودة مسبقا \_ رغم توفر مفاوضين الشركة على نقاط قوة لمواقفهم الا انهم لم يتمكنوا من استغلالها لكسب المفاوضات.

4\_دراسة أمحمد كسنة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري وأهم المشكلات التي تواجه المفاوضين، كذلك العوامل الفعالة في تحقيق نجاحه، تم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية من خلال صياغة الفرضيات الأساسية والفرعية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإنجاز هذه الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وكان مجتمع الدراسة يتكون من عمال وإطارات مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل. حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم اختيار 54 فرد موزعين بين عمال وإطارات، تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\_ وضوح الهدف من عملية التفاوض التجاري لا يحقق نجاحها ولكن يمكنها تحقيق ذلك من خلال ممارستها من قبل الأطراف المتفاوضة لكي يحقق التفاوض الحاجة منه \_ لا يتحقق نجاح عملية التفاوض التجاري بمجرد وضوح الهدف منها ولكن هناك مجموعة من الدعائم التي يجب توفرها، وحسب ممارستها من قبل الأطراف المتفاوضة لكي يحقق التفاوض الحاجة منه.

5\_دراسة امحمد كسينة بعنوان أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض، دراسة ميدانية على مؤسسة الأنايبب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعيد دحلب، البليدة، 2007.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور وأهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض، حيث تم دراسة الموضوع في ثلاث فصول نظرية وخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية في مؤسسة الانايبب الناقلة للغاز بغرداية، وذلك بهدف مقارنة الدراسة النظرية مع واقع المؤسسات الجزائرية، حيث استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي وصمم استبانة الدراسة وذلك بغرض الوصول الى التوافق النسبي بين ما تم دراسته في الجزء النظري مع الدراسة الميدانية، وتم استخدام برنامج spss الاحصائي لتحليل، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

\_ هناك علاقة وثيقة وجوهريّة بين المعلومات والاتصال كشرط ضروري لنجاح كل فريق التفاوض \_ لا يمكن تحقيق أهداف التفاوض بدون قاعدة معلوماتية متينة يدعمها نظام فعال للاتصال.

ثانيا: الدراسات السابقة لإدارة الازمات.

1\_دراسة ياسمين محمود مبارك باغريب، د.فهد على عبد الله النخعي، مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة الأدب مجلة علمية فصيحة محكمة، العدد9، مارس2021. هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة تم إعدادها، وزعت على (253) وتم استرجاع (80) تم تحليلها احصائيا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها:

أن درجة ممارسة مهارات إدارة الأزمات في جامعة عدن جاءت متوسطة في كل المهارات، كما أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن جاء متوسطا في كل المهارات (التفكير الواعي، التخطيط الاتصال والتفاوض وحل المشكلات).

2\_دراسة فاطمة مصطفى أحمد الزهري، ادارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ضل جائحة كورونا، قسم الاقتصاد المنزلي كلية التربية النوعية، جامعة أسيوط المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 36، ال عدد2، 2020.

يهدف البحث الي التعرف على العلاقة بين ادارة الأزمات والمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ضل جائحة كورونا وذلك من خلال:

\_تحديد مستوى الوعي بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى طلاب الجامعة.

\_الكشف عن العلاقة بين محاور استبيان إدارة الأزمات واستبيان المسؤولية المجتمعية في ضل جائحة كورونا لدى طلاب الجامعة.

\_ تحديد مستوى الوعي بالمسؤولية المجتمعية في ضل جائحة كورونا.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من 120 طالب جامعي من مستويات مختلفة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كطريقة لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة ومن أهم ما أوصت به الدراسة.

3\_دراسة الطالب صلاح علي جديان الرشيدى دراسة بعنوان الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت (2018\_2019)

تهدف هذه الدراسة الي التعرف على:

• قياس أثر المعرفة البشرية في ادارة الازمات بالمستشفيات.

• قياس أثر دور المهارات البشرية والقدرة البشرية في إدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية.

اعمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، فقد تم توزيع 108 استبانة للأفراد العاملين في تلك المستشفيات بمعدل 20 استبانة لكل مستشفى أستردها منها 155 استبانة وتم استبعاد 14 استبانة، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss21 بالإضافة الي مقياس الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ. ومن أبرز النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة، توفر المستشفيات الحكومية التكوينية الدعم اللازم للأفراد العاملين فيها للاستعداد لمواجهة أي أزمة.

4\_دراسة مها حسن إبراهيم محمود، أثر استراتيجيات إدارة الازمات المعيقة على الأداء السوقي جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 8، ملحق العدد 4 ، 2017.

يهدف البحث الي:

• تحديد استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة التي تؤثر على الأداء التسويقي في الشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان.

وبناء على طبيعة البحث فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام مصدرين للمعلومات تمثل الأول في الكتب والمراجع أما الثاني اعتمدت على الاستبانة وقد تم توزيع 120 استبانة على مفردات العينة، وتم استرداد منها 101 استبانة، وتم اجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام حزم للعلوم الاجتماعية (spss ver20).

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1- دراسة ماسيو وارجيل لنيل شهادة ماجستير بعنوان

**Cognitive biases in Negotiation: a two \_ party Negotiation Experim ENT,**  
**Università ca'Foscari venezia 2021**

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في دور التحيزات المعرفية في المفاوضات. يتم تحقيق ذلك من خلال اجراء تجربة حيث يتم اجراء مفاوضات بين طرفين باعتبار إطار عمل معين، يكون لدى شخصين وقت محدد للتوصل الى اتفاق حول قضية معينة. ويتم اجراء تحليل للنتائج لإيجاد وتفسير التحيزات التي ظهرت بشكل فعال وكيف يمكن أن تؤدي أنماط التفاوض الى اتفاقيات مختلفة بين الاطراف.



## 2- دراسة Medynska ، katarzyna بعنوان

**The art of negotiation in a diverse cultural environment within organisation**

أطروحة ماجستير في ادارة الاعمال، دليب، الكلية الوطنية بإيرلندا، 2016.

ترتكز هذه الدراسة على تحليل مجموعات مهارات التفاوض الحالية، المقدمة من قبل المديرين في الشركات المتعددة الجنسيات حيث تبحث هذه الدراسة في موضوع التفاوض من خلال اجراء مقابلات مع قادة أحد أكبر البنوك العالمية، في قطاع الخدمات المالية، استخدمت الباحثة الاساليب النوعية، مثل منهج دراسة الحالية، وجمعت البيانات عبر مقابلات مع المشاركين من الشركة، سمحت النتائج بتطوير دراسة الحالة ووضع استنتاج حول أهمية التدريب في التفاوض.

كما أن ادلة الحالة تقدم أمثلة على المكان الذي تكون فيه مسألة التفاوض تحت السيطرة ولا تحتاج الى تعديلات.

## 3- دراسة عبد العال عبد الله عبد العال، مارت ج الشويكي، سامي أبو ناصر، سليمان التلة، 2022 بعنوان

**The impact of strategic planning on crisis Management in Egyptian ceramic companies**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات في شركات الخزف المصرية حيث استخدم

أظهرت نتائج عينة الدراسة أن أعضاء الإدارة العليا موافقون على جميع أبعاد متغيرات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد في شركات السيراميك قيد الدراسة، كما أظهرت النتائج أن كل ما يتعلق بمراحل الازمة مطبق بشكل واضح في شركات السيراميك قيد الدراسة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة مشاركة جميع المستويات التنظيمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

**المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

**الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

سوف نتطرق في هذا المطلب الى أبرز الفروقات المتواجدة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، سنطرق اليها فيما يلي:

**أوجه التشابه:**

- اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في تناول مواضيع حول التفاوض وإدارة الازمات في المؤسسات.
- كما اتفقت دراستنا مع الدراسات في المنهج المتمثل في المنهج الوصفي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لأدوات جمع البيانات.

أوجه الاختلاف

- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في تحديد المجال الزمني والمكاني.
- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في مجتمع البحث و العينة.
- اختلفت دراستنا مع الدراسات الأخرى في النتائج من حيث ان الدراسات السابقة نتائجها من سنة 2007 الى سنة 2022 اما نتائجي جديدة سنة 2023.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة تم تحديد مجموعة من النقاط التي تشكل مجال من الاستفادة لنا نذكر منها:

- ❖ التعمق في الموضوع الأساسي للدراسة وكذا فتح مجال الاطلاع عليه من عدة جوانب مختلفة.
- ❖ الاستعانة بها كمرجع لإثراء الجانب النظري للدراسة
- ❖ المساعدة في تحليل وكذا تفسير نتائج الدراسة وتوضيح مدى مصداقيتها.
- ❖ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث لتوفير كل من الوقت والجهد.
- ❖ ساهمت الدراسات السابقة في بناء فكرة دراستنا.
- ❖ ساهمت الدراسات السابقة من خلال نتائجها و توجيهاتها في بناء توصيات و مقترحات دراستي.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل من ادبيات نظرية وتطبيقية، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى الادبيات النظرية الخاصة بإدارة التفاوض وإدارة الازمات، اما المبحث الثاني فتم التطرق الى الادبيات التطبيقية لكل من إدارة التفاوض وإدارة الازمات، اما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم سرد مجموعة من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية، حيث لاحظنا من خلالها ان للباحثين اهتمام كبير في دراسة إدارة التفاوض و إدارة الازمات و لكن كل متغير على حدا، و في الفصل الثاني سنتطرق الى الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع تقرت.

## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية لدور

### التفاوض في إدارة الازمات

### تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق الى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسات السابقة، حيث حاولنا من خلالها إظهار العلاقة النظرية بين المتغيرين، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل إسقاط الموضوع على الواقع من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع تقرت، بهدف الوصول الى نتائج واقعية وملموسة وفي هذا السياق ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

يعتبر هذا المبحث مدخلا الي الدراسة الميدانية لدور التفاوض في إدارة الأزمات حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع المعلومات، إضافة الي مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل الي نتائج الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

وقسم هذا المطلب لفرعين رئيسيين، حيث سنعرض خلال الفرع الأول مجتمع وعينة الدراسة، أما خلال الفرع الثاني سيتم عرض المنهج المتبع في الدراسة وكذلك مصادر جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

1-تعريف المؤسسة محل الدراسة:

أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 ذو الحجة الموافق ل 8 أوت 1987 طبقا لمداولة المجلس الشعبي الولائي لولاية ورقلة، كما تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات على المستوى الولائي نظرا لأهميتها ونوعية الخدمة التي تقدمها للمواطن ولتمثلة في توزيع المياه الصالحة للشرب، حيث ان هذه المادة الحيوية (الماء) تعتبر عنصر أساسي للحياة وهو ضروري لكل كائن حي كما أنه يكون العنصر مميت ان تلوث.

2\_أهداف ومهام مؤسسة الجزائرية للمياه

تتلخص أهداف المؤسسة في:

- تنمية وتسيير الخدمات العمومية للمياه الصالحة للشرب.
- ضمان مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.
- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ السياسات الحكومية.

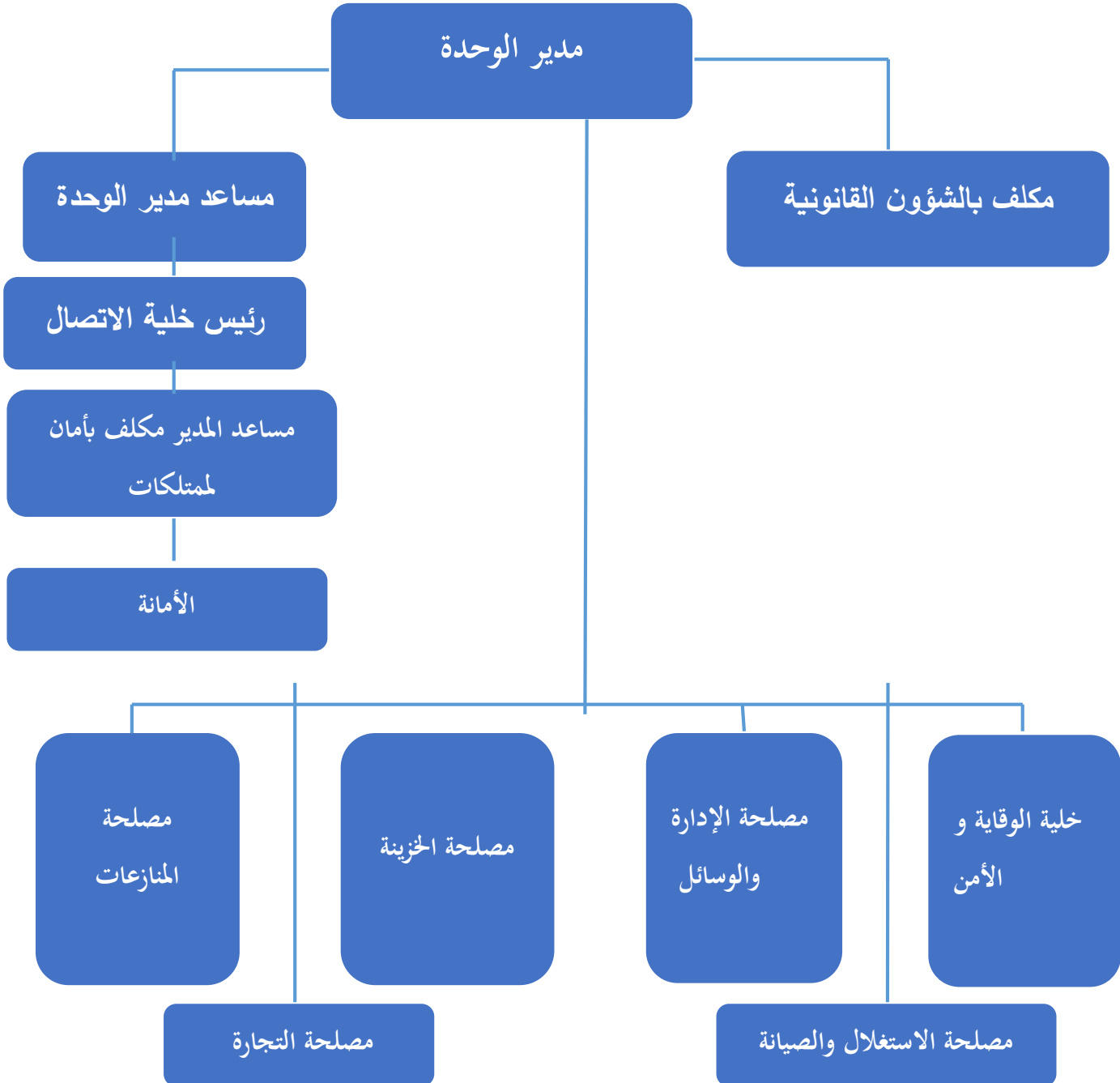
3\_مهام المؤسسة

إن للمؤسسة نشاط تجاري واقتصادي يتمثل في تقديم خدمات ذات منفعة عمومية والمهام الأساسية التي يقوم بها المركز تتمثل في:

- إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب.
- تسيير وصيانة شبكة توزيع المياه. والمنشآت الهيدروليكية (الآبار والخزانات).

4\_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع تقرت:

يمثل الهيكل التنظيمي العصب الحيوي للمؤسسة، الذي من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات والأدوار بين الأقسام باعتباره العمود الفقري للمنظمة ويوضح مسؤوليات كل قسم وعلاقته بالأقسام المختلفة، كما يعد الجزء الأساسي من النظام، ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه تقرت كالتالي:



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

1) **رئيس المركز:** هو المسؤول على تسير المؤسسة وتمثيلها، كما يقوم بإصدار القرارات والأوامر ومتابعة خطط سير نشاط المؤسسة.

2) **الأمانة:** تعتبر الأمانة الرابطة الأساسية بين المدير والمكاتب الأخرى فهي تلعب دورا هاما وحساسا في الإدارة.

3) **خلية الوقاية والأمن:** هي خلية تقوم بحماية الأشخاص المتواجدين في المؤسسة وحماية الممتلكات والعتاد بالمؤسسة والوقاية من الأمراض المنتقلة عن طريق المياه.

4) **مصلحة الإدارة والوسائل:**

تعمل على تقديم الخدمات الإدارية ومراقبة أملاك المؤسسة وهي تتكون من ثلاثة مصالح.

5) **مصلحة المستخدمين (الإدارة):** تختص هذه المصلحة بتسيير الطاقة البشرية للمؤسسة.

6) **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم هذه المصلحة بخدمة جميع المصالح الأخرى من خلال توفير العتاد والأجهزة اللازمة لجميع المصالح.

**فرع الحاضرة:** يملك المركز حاضرة من وسائل النقل بجميع أنواعها (شاحنات \_ سيارات \_ الآلات) وكذلك سيارات خاصة بنقل عمال المركز إلى الوحدة بورقلة ويتكون هذا الفرع من: رئيس الفرع، ميكانيكي وأعاون الصيانة ومجموعة من السائقين.

**المخزن:** وفيه يتم تخزين جميع اللوازم الخاصة بالمركز كما يسجل جميع مدخلات ومخرجات في سجل خاص سواء كانت داخل المخزن أو ستخرج منه، كما توجد وثيقة خاصة بكل عيار.

5) **مصلحة الخزينة:** هذه المصلحة تقع تحت تصرف الناحية الإدارية والمهنية تعي بكل ما هو تدفق مالي يخص حسابات المؤسسة سواء كانت حسابات بنكية أم بريدية.

6) **مصلحة المنازعات:** تهتم بمتابعة جميع الملفات والمخالفات المتواجدة على مستوى المركز الذي يشمل قطاعات (نقريت، تبسبست، النزلة، تماسين، المقارين، الطيبات) كما تمثل المؤسسة في جميع الهيئات وتتكون من شخص واحد وهو رئيس المصلحة.

\_ في كل ثلاثة أشهر تبعت حصيلة المنازعات إلى ورقلة (وحدة ورقلة).

\_ الحضور للاجتماعات.



(7) مصلحة الاستغلال والصيانة: هي مصلحة ذات أهمية بالغة كونها المسؤولة على إنتاج المياه وتوزيعها على المستهلك، ولديها ثلاثة فروع وعدد عمالها 35 عامل مقسمين بين إطارات وعمال كما يعتبر المركب الهيدروليكي القلب النابض لتوزيع مياه الشرب عبر دائرة تقرت.

(8) مصلحة التجارة: هي المصلحة المكلفة بفترة الاستهلاك وتحصيل الإيرادات وتطبيق السياسة والاقتصادية والتجارية وتحقيق التوازن في المؤسسة ميدانيا وهدفها الأساسي تحقيق الربح فهي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

نستنتج من خلال ما سبق أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه ينقسم الى مستويين، الأول يتمركز أعلاه مدير الوحدة الذي يسهر بدوره على سيرورة جميع مهام أقسام المؤسسة، من بينها قسم المنازعات الذي على مستواه يتم معالجة الأمور المتعلقة بالتفاوض والأزمات، أما المستوى الثاني فيتكون من أقسام تقوم بتنفيذ عمليات المؤسسة، ومنه فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع طريقة العمل بها، وبشكل متناسق لضمان السير الحسن للأنشطة المختلفة وكذلك لسرعة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

#### ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة على مستوى عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الافراد العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع تقرت من إطارات ورؤساء أقسام، رؤساء المصالح وأعاون تنفيذيين، وقد تم توزيع 50 استبانة، تم استرجاع منها.

#### جدول رقم 01: احصائيات الاستبانات الموزعة.

الاستبانات المقبولة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المسترجعة		الاستبانات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
90%	45	00%	00	90%	45	100%	50

المصدر: من اعداد الطالبان

ثالثا: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغيرين حيث يمكن توضيحها في الجدول التالي

جدول رقم 02: يوضح متغيرات الدراسة

متغيرات	
إدارة الأزمات	المتغير التابع
التفاوض	المتغير المستقل

المصدر: من اعداد الطالبان.

الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة نظرا لطبيعة الموضوع وكذا الإشكالية المطروحة، باعتباره الأسلوب الأمثل لهذه الدراسة، حيث أنه يعمل على تحصيل أكبر حصيلة من المعلومات والنسبة لدراسة الحالة فقد اعتمدنا على الاستبيان الخاص بهذه الدراسة الذي تم تصميمه من طرف الطالبين من ثم تحليل كافة البيانات المجمعة من الاستبيانات الموزعة وذلك باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لأنتبات صحة فرضيات الدراسة اعتمادا على الملاحظات ونتائج الدراسات السابقة.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

بغرض جمع البيانات الازمة تم استعمال عدة مصادر منها أولية وأخرى ثانوية تتمثل فيما يلي:

**المصادر الأولية:** تتمثل المصادر الأولية المعتمدة في الدراسة بالجانب العلمي في:

**الاستبيان:** بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة ومن ثم تفرغها ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS V26.

**المصادر الثانوية:** تتمثل المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسات بالجانب النظري في كل ما هو متوفر من مواقع وكتب متنوعة حول موضوع الدراسة حيث شملت كل من المقالات العربية الأجنبية الكتب والمطبوعات والاطروحات والرسائل العلمية، وكذا الدراسات السابقة.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة**

يتم من خلال هذا العنصر التعرف على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، خاصة ان أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، مما يلزم علينا اختيار أدوات مثالية لموضوع الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولاً: الاستبيان

تماشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع فقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية وذلك لتنسجم مع فرضيات الدراسة، ملحق 1.

القسم الأول: ويشمل المعلومات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الاقدمية)

القسم الثاني: وخصص للمتغير المستقل، ادارة التفاوض ويشمل 19 عبارة.

القسم الثالث: وخصص للمتغير التابع، إدارة الازمات ويشمل 12 عبارة.

ثانياً: وثائق المؤسسة

تم الاطلاع على مجموعة من الوثائق التي تخدم دراستنا والتي من شأنها تعزيز هذه الدراسة ومن ثم تم تحليل هذه الوثائق وذلك بهدف الاستفادة منها ولوصول الى تحليل أكثر دقة ودلالة.

ثالثاً: المقابلة

اتخذنا المقابلة الشخصية كوسيلة لتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها في الاستبيان وذلك من خلال اجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح في العينة المبحوثة وقد تم تحضير مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي كان من شأنها توضيح اختلاف وجهات النظر داخل المؤسسة، ملحق 2.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من اجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم اجراء التحليل الاحصائي للبيانات بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS اصدار 26، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- معامل ألفا كرونباخ.
  - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
  - معامل الارتباط بيرسون.
- كما تم اعداد أسئلة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت الثلاثي (LIKAERT) كمعيار محدد لتقييم الإجابات حيث تم إعطاء رقم لكل درجة من اجل تسهيل عملية المعالجة.

الجدول رقم 02: ترميز مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	الرمز
معارض	1
محايد	2
موافق	3

المصدر: من اعداد الطالبتان.

الجدول رقم 03: يوضح مجال المتوسط الحسابي المتوقع لكل درجة

المتوسط المرجح	المستوى
1- 1.66	منخفض
1.67- 2.33	متوسط
2.34 - 3	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان تم القيام بأجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقرات الاستبيان وذلك من خلال تطبيق اختبار ألفا كرونباخ حيث تم ذلك بعد عرضه على محكمين متخصصين في هذا المجال. صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في الاستاذ المشرف وكذا أساتذة متخصصين في هذا المجال ومن ثم صياغة الاستبيان بشكل النهائي، الملحق 3. ثبات الاستبيان: قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد، تم القيام بأجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ، حيث يشترط أن تكون قيمته محصورة ما بين (0) و (1) وأن تفوق (0.06) حيث كلما اقترب قيمة المعامل صدق وثبات الاستبيان فهو الجدر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث من خلاله يتم التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة.

الجدول رقم 03: نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معايير وثبات	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.943	0.891	19	إدارة التفاوض
0.942	0.889	12	إدارة الازمات
0.945	0.894	31	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور إدارة التفاوض بلغت 89.1% وهي قيمة مرتفعة وبالنسبة لمحور إدارة الازمات فقد بلغت 88.9% وهي كذلك قيمة مرتفعة، اما قيمة ألفا كرونباخ الاجمالية بلغت 89.4% وهي قيمة مرتفعة جدا، لثبات الاتساق والانسجام الداخلي، وهذا ما يعني ان درجة استقرار نتائج الاستبيان الموزع عالية جدا، وعدم تغيرها في حالة ما تم إعادة توزيعه على نفس العينة عدة مرات.

#### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الديمغرافية ومتغير إدارة التفاوض بالإضافة الى متغير إدارة الازمات، وكذا مناقشة النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

يحتوي هذا الجانب على كل ما جاء في الاستبيان الموزع من إجابات شخصية وكذا الإجابات على محاور الدراسة، إضافة الى التعليق على كل ما توصلنا اليه من نتائج دراسة مجموعة معينة من الارتباطات.

#### الفرع الأول: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

##### أولاً: الجنس

حسب هذه الخاصية تم تقسيم افراد العينة الى مجموعتين هما الذكور والاناث والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

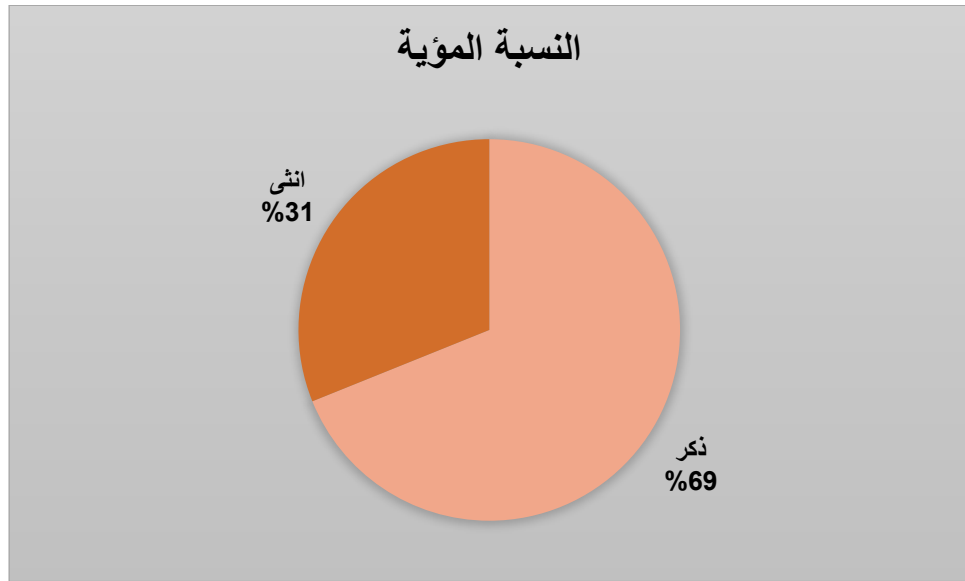
النسبة	التكرار	الجنس
68.9 %	31	ذكر
31.1 %	14	انثى
100 %	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذكور قد بلغت 68:9% من مجموع المبحوثين، بينما بلغت نسبة الاناث 31.1% وهذا يوضح ان اغلبية أفراد هذه العينة ذكور، و هذا ما يظهره الواقع الفعلي لقطاع العمل، حيث يعود ذلك الى مجموعة من الأسباب منها:

- طبيعة العمل والتخصصات المطلوبة في المؤسسة محل الدراسة (توزيع الفاتورات، تصليح العدادات...).
- طبيعة الخصائص الفيزيولوجية للجنسين.

الشكل 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26 و Excel

#### ثانيا: السن

تم توزيع افراد العينة حسب السن كما هو موضح في الجدول ادناه:

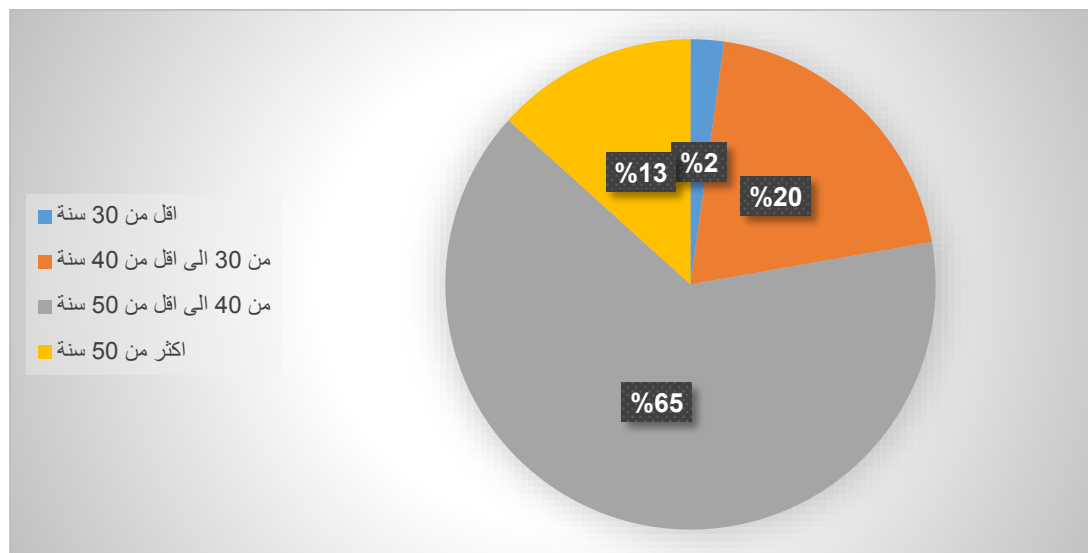
الجدول رقم 05: توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
2.2%	01	أقل من 30 سنة
20%	09	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
64.4 %	29	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة
13.3%	6	أكثر من 50 سنة
100 %	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 4:64% من افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة ال أقل من 50 سنة، ويعود ذلك الى الخبرة المعتبرة في العمل لهذه الفئة داخل المؤسسة ، بينما بلغت نسبة افراد العينة الأقل من 30 سنة 2.2% و هذا راجع الى عدم فتح مناصب توظيف في السنوات الأخيرة.

الشكل 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel

### ثالثاً: المسمى الوظيفي

تم توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول ادناه

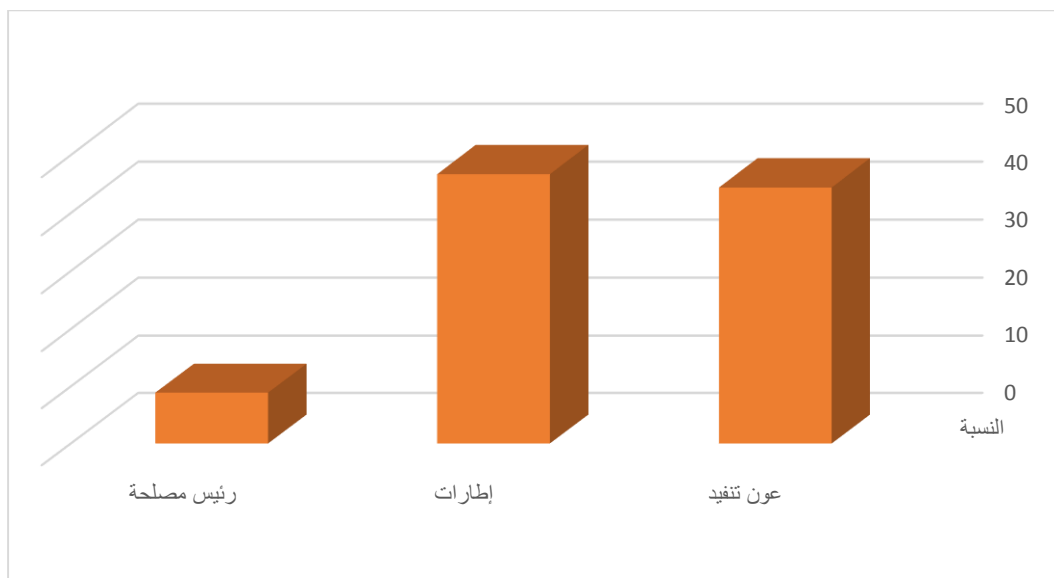
الجدول رقم 06: توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
44.4 %	20	عون تنفيذ
46.7 %	21	إطار
8.9 %	4	رئيس مصلحة
100 %	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ والإطارات بلغت 91.1% ويعود ذلك الى تفرغهم وامتلاكهم الوقت الكافي للإجابة على الاستبيانات على عكس رؤساء المصالح الأكثر انشغالا من غيرهم حيث بلغت نسبتهم 8.9% وذلك يعود الى ضيق وقتهم وكثرت أعمالهم واجتماعاتهم.

الشكل 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 26 وبرنامج Excel

#### رابعا: المستوى التعليمي

تم توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول ادناه:

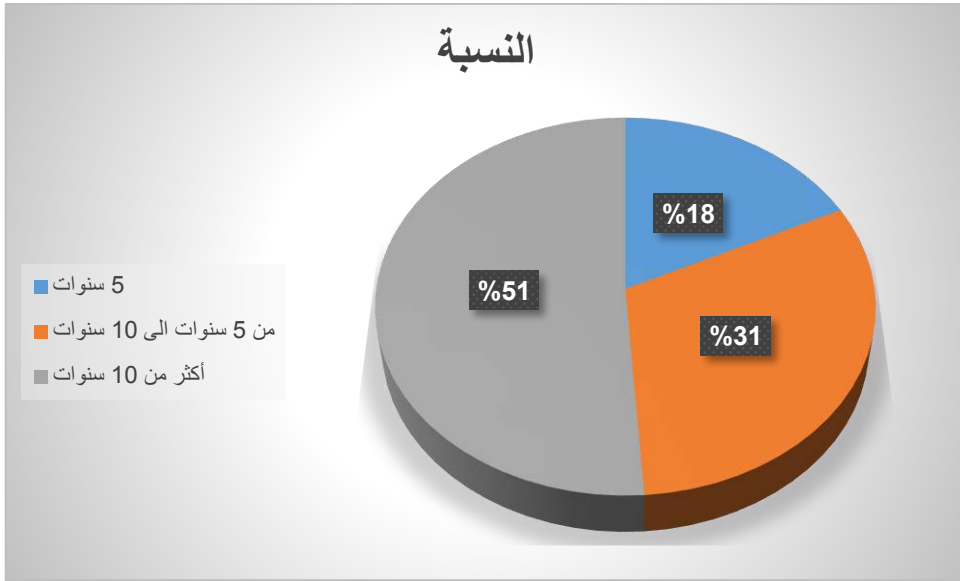
الجدول رقم 07: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
44.4 %	20	ثانوي
33.3 %	15	جامعي
22.2 %	10	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج برنامج spss اصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.5% يحملون شهادات جامعية، ومنه فان المؤسسة محل الدراسة أثر من نصف موظفيها لديهم مستوى جامعي.





المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel  
خامسا: الاقدمية.

تم توزيع افراد العينة حسب الاقدمية كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم 08: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
17.8%	08	5 سنوات
31.1%	14	من 5 سنوات الى 10 سنوات
51.1%	23	أكثر من 10 سنوات
100%	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss اصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية بلغت 51.1% ويعود ذلك أن أكثر من نصف موظفي المؤسسة لديهم خبرة معتبرة لأكثر من 10 سنوات.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "وجود علاقة طردية بين كل من التفاوض وإدارة الازمات؛ وبعد الدراسة الإحصائية لمتوسط إجابات حول عملية التفاوض، تحصلنا على النتائج التالية:

1- مرحلة التحضير والاعداد للتفاوض:

جدول رقم 09: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مرحلة التحضير والاعداد للعملية التفاوضية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
استعد نفسياً لإجراء العملية التفاوضية مع الأطراف الأخرى عند وجود معلومات كافية.	2,71	0,695	2	مرتفعة
أحصل على معلومات حول مصالح وقضايا ومواقف الطرف الأخرى للتفاوض	2,71	0,661	1	مرتفعة
أحدد موعد ومكان العملية التفاوضية	2,44	0,841	3	مرتفعة
أجري اتصالات مع الطرف الأخرى ليكون على علم بموعد وموضوع القضية التفاوضية.	2,13	0,944	4	مرتفعة
مرحلة التحضير و الاعداد للتفاوض	2,5000	0,54876	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لفقرات المتغير المتعلقة بمرحلة التحضير الاعداد للتفاوض بامؤسسة محل الدراسة بلغ 2,5000 بانحراف معياري قدره 0,54876 ، و قد احتلت الفقرة رقم 02 ( أحصل على معلومات حول مصالح وقضايا ومواقف الطرف الأخرى للتفاوض ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,71، و انحراف معياري بلغ 0,841 ، لتحتل المرتبة الثانية للفقرة رقم 01 (استعد نفسياً لإجراء العملية التفاوضية مع الأطراف الأخرى عند وجود معلومات كافية ) بمتوسط حسابي قدره 2,71 و انحراف معياري بلغ 0,695 ،بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم 03 (أحدد موعد ومكان العملية التفاوضية ) بمتوسط حسابي قدره 2,44 و انحراف معياري بلغ 0,841 ،اما الفقرة رقم 04 (أجري اتصالات مع الطرف الأخرى ليكون على علم بموعد وموضوع القضية التفاوضية.) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,13 وانحراف معياري بلغ 0,944 ، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على اتفاق الباحثين حول مرحلة التحضير والاعداد لعملية التفاوض المحددة في الجدول رقم 09، حيث ان اغلب مستويات الموافقة عليها مرتفعة.

2- مرحلة تحديد استراتيجية التفاوض

جدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مرحلة تحديد استراتيجية التفاوض

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	3	0,812	2,42	لدى المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات التفاوض
مرتفعة	1	0,755	2,56	أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات
مرتفعة	2	0,786	2,47	تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من المحيط الخارجي في بناء استراتيجيتها التفاوضية
مرتفعة	/	0,56208	2,4815	مرحلة تحديد استراتيجية التفاوض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لفقرات المتغير المتعلقة بمرحلة تحديد اول جلسة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ 2,4815 بانحراف معياري قدره 0,56208 ، و قد احتلت الفقرة رقم 02 (أحرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,56، و انحراف معياري بلغ 0,755 ، لتحل المرتبة الثانية للفقرة رقم 03 (تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من المحيط الخارجي في بناء استراتيجيتها التفاوضية) بمتوسط حسابي قدره 2,47، و انحراف معياري بلغ 0,786، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01(لدى المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات التفاوض) بمتوسط حسابي قدره 2,42 و انحراف معياري بلغ 0,812 ، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على تحقيق اهداف هذه المرحلة و المحددة في الجدول رقم 10.

3- مرحلة بدأ اول جلسة

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مرحلة بدأ أول جلسة

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0,813	2,44	أتعرف من خلال الجلسة الأولى على طبيعة وأسلوب الأطراف المتفاوض معهم.
مرتفعة	1	0,812	2,42	استعمل عبارات لطيفة لجعل عملية التفاوض أكثر هدوء ومصادقية
مرتفعة	3	0,841	2,56	استخدم استراتيجيات الوضوح والصراحة لكسب ثقة الآخرين وجعلهم أكثر أريحية.
مرتفعة	/	0,71240	2,4741	مرحلة بدأ اول جلسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لفقرات المتغير المتعلقة بمرحلة بدأ اول جلسة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ 2,4741 بانحراف معياري قدره 0,71240، و قد احتلت الفقرة رقم 02(استعمل عبارات لطيفة لجعل عملية التفاوض أكثر هدوء ومصداقية ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,42 ، و انحراف معياري بلغ 0,812، لتحل المرتبة الثانية للفقرة رقم 01(أتعرف من خلال الجلسة الأولى على طبيعة وأسلوب الأطراف المتفاوض معهم ) بمتوسط حسابي قدره 2,44 و انحراف معياري بلغ 0,813، أما الفقرة رقم 03 ( استخدم استراتيجية الوضوح والصراحة لكسب ثقة الآخرين وجعلهم أكثر أريحية.) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,56 و انحراف معياري بلغ 0,841، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على تحقيق اهداف العملية التفاوضية.

#### 4- مرحلة فهم الموقف

جدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مرحلة فهم الموقف

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
يمتلك الفريق التفاوضي للمؤسسة المهارات للحصول على المعلومات اللازمة خلال العملية التفاوضية.	2,22	0,902	3	متوسطة
استفيد من تجاربي التفاوضية السابقة من أجل فهم واختبار وتقييم الطرف الآخر.	2,62	0,747	1	مرتفعة
يمكنني من خلال التفاوض حل الخلافات والأزمات بأقل وقت ممكن	2,36	0,883	2	مرتفعة
مرحلة فهم الموقف	2,4000	0,64589	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لفقرات المتغير المتعلقة بمرحلة فهم الموقف بالمؤسسة محل الدراسة بلغ 2,4000 بانحراف معياري قدره 0,64589، و قد احتلت الفقرة رقم 02 ( استفيد من تجاربي التفاوضية السابقة من أجل فهم واختبار وتقييم الطرف الآخر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,62، و انحراف معياري بلغ 0,747، لتحل المرتبة الثانية للفقرة رقم 03(يمكنني من خلال التفاوض حل الخلافات والأزمات بأقل وقت ممكن) بمتوسط حسابي قدره 2,36 و انحراف معياري بلغ 0,883، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 (يمتلك الفريق التفاوضي للمؤسسة المهارات للحصول على المعلومات اللازمة خلال العملية التفاوضية) بمتوسط حسابي قدره 2,22 و انحراف معياري بلغ 0,902، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة أي فهم وجهات النظر للطرفين..

5- مرحلة التفاوض

جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مرحلة التفاوض

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	3	0,815	2,47	استخدم كل العوامل التي تؤثر على الطرف الآخر لتجنب فشل عملية التفاوض
مرتفعة	1	0,684	2,38	استعد لتقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق يخدم وجهات النظر
مرتفعة	2	0,720	2,60	نتبادل وجهات النظر الأساسية حول الموضوع.
مرتفعة	/	0,44128	2,4815	مرحلة التفاوض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لفقرات المتغير المتعلقة بمرحلة التفاوض بالمؤسسة محل الدراسة بلغ 2,4815 بانحراف معياري قدره 0,815، و قد احتلت الفقرة رقم 02 (استعد لتقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق يخدم وجهات النظر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,38، و انحراف معياري بلغ 0,684، لتحل المرتبة الثانية للفقرة رقم 03(نتبادل وجهات النظر الأساسية حول الموضوع) بمتوسط حسابي قدره 2,60 و انحراف معياري بلغ 0,720، اما الفقرة رقم 01(استخدم كل العوامل التي تؤثر على الطرف الآخر لتجنب فشل عملية التفاوض) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,47 و انحراف معياري بلغ 0,815، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة، أي فهم كل موقف من اجل الوصول الى حل في اقل مدة و جهد ممكن..

6- مرحلة الاتفاق

جدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول مرحلة الاتفاق

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0,535	2,82	يتم تحرير البنود المتفق عليها خلال عملية التفاوض بوضوح
مرتفعة	3	0,815	2,47	يعد فريق التفاوض برنامج زمني لتنفيذ الاتفاق من أجل متابعة العملية بمراحلها المختلفة
مرتفعة	2	0,787	2,51	أتأكد من عدم الوقوع بمشكلات تعترض البنود المتفق عليها وأعمل على حلها.
مرتفعة	/	0,55777	2,6000	مرحلة الاتفاق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لفقرات المتغير المتعلقة بمرحلة الاتفاق بالمؤسسة محل الدراسة بلغ 2,6000 بانحراف معياري قدره 0,55777، و قد احتلت الفقرة رقم 01(يتم تحرير البنود المتفق

عليها خلال عملية التفاوض بوضوح) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,82 ، و انحراف معياري بلغ 0,535، لتحل المرتبة الثانية للفقرة رقم 03 (أتأكد من عدم الوقوع بمشكلات تعترض البنود المتفق عليها وأعمل على حلها.) بمتوسط حسابي قدره 2,51 و انحراف معياري بلغ 0,787 ،بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم 02(أتأكد من عدم الوقوع بمشكلات تعترض البنود المتفق عليها وأعمل على حلها )بمتوسط حسابي قدره 2,47 و انحراف معياري بلغ 0,815 ، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام ل فقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة ، أي الوصول الى قرار سليم يساهم في نجاح العملية التفاوضية

**جدول رقم 15:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول إدارة الازمات

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	2	0,780	2,60	أقيم ظروف العمل لإدراك ما إذا كانت مناسبة لإدارة أزمة ما.
مرتفعة	4	0,785	2,56	تهتم إدارة المؤسسة بعمليات تصنيف تبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات
مرتفعة	12	0,895	2,29	لدي الفرصة في المشاركة لاتحاد القرارات في حالة حدوث أزمة ما.
مرتفعة	9	0,860	2,38	يمكنني المبادرة باقتراح حلول في حالة حدوث أزمة في المؤسسة
مرتفعة	1	0,763	2,31	يتوفر لدى المؤسسة قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات
متوسطة	11	0,876	2,22	لدي القدرة على الصمود واستخدام المجازفة عند اللزوم
مرتفعة	5	0,815	2,47	يتم تشخيص جميع النقاط والمواقف التي يمكن أن تسبب أزمة
مرتفعة	8	0,857	2,36	يتم مسح بيئة عمل المؤسسة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
مرتفعة	7	0,816	2,38	يتم التعامل مع الأزمة حين حدوثها لمنع انتشارها واستمرارها في زمن قياسي.
مرتفعة	6	0,815	2,53	يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المؤسسة بعد نهاية الأزمة دون أي تأخير.
مرتفعة	3	0,780	2,60	تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة منها للاستفادة في مواجهة الأزمات المستقبلية.
مرتفعة	10	0,863	2,40	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغاية التعلم والتدريب
مرتفعة	/	0,47833	2,4241	إدارة الازمات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss اصدار 26

يبين الجدول أعلاه المتوسط العام للإجابات المبحوثين حول أبعاد محور إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ 2,4241، وإحراف معياري قدره 0,47833، كما يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمراحل إدارة الإزمات جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود اتفاق عالي للمبختين حول هذه الفقرات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة أي يبدي المبحوثين اتجاهها إيجابيا عاليا نحو إدارة التفاوض في مؤسسة الجزائرية للمياه ؛ و يمكن تفسير هذا أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تهتم بنظام إدارة الأزمات وتعطيه الأهمية والأولوية للمحافظة على استمرارية نشاط المؤسسة.

دراسة علاقة الإرتباط بين أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) والتفاوض :لتحديد علاقة الإرتباط بين أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) وإدارة التفاوض تم الاستعانة بمعامل الإرتباط الخطي "بيرسون" وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم16 العلاقة بين المتغير المستقل (التفاوض) وأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات).

مرحلة إدارة التفاوض	مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار	مرحلة الإستعداد والوقاية	مرحلة إحتواء الأضرار	مرحلة إستعادة النشاط	مرحلة التعلم
1	624**	734**	733**	707**	642**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40

المصدر :من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة التفاوض) وبين أبعاد المتغير التابع (مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الإستعداد والوقاية، مرحلة إحتواء الأضرار، مرحلة إستعادة النشاط ومرحلة التعلم)، وكانت أقوىها بين المتغير المستقل وبين ثلاثة مراحل لإدارة الأزمات بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لمرحلة الإستعداد والوقاية 0.734 عند مستوى المعنوية 0.000، تليها مرحلة إحتواء الأضرار بمعامل إرتباط بلغ 0,733 عند مستوى المعنوية 0,000، بينما سجلت مرحلة إستعادة النشاط قيمة ارتباط بلغت 0,707 عند مستوى المعنوية 0,000، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين التفاوض وبين مرحلة الاستعداد والوقاية كونها مرحلة هامة من مراحل إدارة الأزمة تجعل من المؤسسة على أهبة للتصدي لأي مشكلة او أزمة مهما كانت طبيعتها، ونفس الشيء بالنسبة لمرحتي إحتواء الأضرار، وإستعادة النشاط

من خلال المجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- معامل ألفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.

فقد توصلنا إلى ما يلي:

من خلال الفرضية الأولى نجد هناك علاقة وطيدة بين كل من التفاوض وإدارة الازمات هي فرضية محققة وهذا لوجود علاقة بين التفاوض وإدارة الازمات: إذ أن هناك علاقة وطيدة بين التفاوض وإدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة " حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الازمات) والمتغير المستقل (التفاوض)، وكانت أقوىها بين المتغير التابع وبين مراحل عملية التفاوض بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 74,4% عند مستوى المعنوية 0.004 تليها علاقة المتغير التابع بإستراتيجيات عملية التفاوض بقيمة 64,3% عند مستوى المعنوية 0.000 وهي نسبة قوية وجيدة، كما أظهرت النتائج أن المتغير المستقل ( التفاوض ) له علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع أبعاد المتغير التابع (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط ومرحلة التعلم)، وكانت أقوىها بين المتغير المستقل وبين المتغيرات التابعة مما يعني عدم تفعيل هاتين المرحلتين بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما يفسر أن التفاوض علاقة وطيدة بإدارة الازمات في المؤسسة.

من خلال الفرضية الثانية نجد بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية التفاوض على إدارة الازمات في المؤسسة وهذه الفرضية محققة لتوفر الدلالة الإحصائية لها

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستهم لإدارة الازمات في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستهم لإدارة الازمات بمؤسسة لمتغير السن؛ مما يثبت صحة الفرضية الثانية، وبعد إجراء اختبار ANOVA لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة أقل من 30 سنة الأقل ممارسة لإدارة الازمات مقارنة ببقية الفئات، كون أن الشباب الموظفون حديثا لا بد أن يمرون على مراحل ودرجات وظيفية مختلفة كي يكتسبوا مهارات تسييرية عالية تمكنهم من مواجهة مختلف الازمات بالمؤسسة، بينما سجلت فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة مستويات ممارسة عليا لإدارة الازمات، هذا ما يفسر أن الجزء الأكبر من الموارد البشرية في المؤسسة تنحصر أعمارهم بين هذه الفئة. من خلال الفرضية الثالثة نجد أن الباحثون انطباعا إيجابيا نحو التفاوض وإدارة الازمات في المؤسسة فهذه فرضية محققة لوجود ترابط إيجابي لها: حيث احتلت مرحلة إستعادة النشاط المرتبة الأولى، لتحتل المرتبة الثانية



مرحلة إحتواء الأضرار، بينما احتلت مرحلة التعلم المرتبة الثالثة، أما مرحلة الإستعداد والوقاية كانت في المرتبة قبل الأخيرة. في حين جاءت مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار في المرتبة الأخيرة لمراحل إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود اتفاق عالي لعينة الدراسة حول مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة والمحددة، هذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نظام متكامل وفعال لإدارة الأزمات، حيث كانت المراحل الأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة هي مرحلة إستعادة النشاط ومرحلة إحتواء الأضرار.

### توصيات الدراسة

طبقا للنتائج السابقة يمكن تقديم النتائج التالية:

- الحرص على التعلم واخذ الدروس والعبر من الازمات السابقة التي واجهتها المؤسسة.
- عقد دورات تدريبية للمفاوضين من اجل التغلب على صعوبات العمل اثناء عملية التفاوض.
- العمل على زيادة إدراك الموظفين حول التفاوض وما يترتب عليه من نتائج واثار قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية على أدائه.
- تقديم الدعم لنظام إدارة الازمات في مؤسسة الجزائرية للمياه والعمل على تدليل الصعوبات التي قد تعترض هذا النظام.
- فتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم في حالة حدوث أزمات.

## خلاصة الفصل الثاني:

وفي هذا الفصل نكون قد أخذنا أيضا فكرة على الدراسة التطبيقية يعتبر موضوع التفاوض وإدارة الأزمات من المواضيع الهامة التي وجب دراستها، حيث نجد أن النظرة السلبية للأزمات لا زالت بالمؤسسات حيث أنهم يعملون على تفاديها والتخلص منها، مثل ما هو الحال المؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت، حيث أنها تعقد مفاوضات وقائية لتفادي الأزمات وتجنب نتائجها. قمنا بدراستنا الميدانية بهدف التعرف على الأزمات الموجودة بالمؤسسة وكيف يتم حلها وأين موقع التفاوض في ذلك.

ولأجل ذلك اعتمدنا في جمع البيانات على أدوات معينة من توزيع استبانات والقيام بإجراء مقابلات مع الأطراف المعنية، كما اعتمدنا على الملاحظة ودراسة الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة، إضافة إلى تحليل الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لإصدار، 26 حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات الدراسة ثم مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

خاتمة

## خاتمة

استهدفت هذه الدراسة بحث موضوع دور التفاوض في إدارة الأزمات فرع توقرت، واتخذت من القطاع الصناعي التجاري بالجزائر ميدانا للدراسة، حيث جاءت هذه الدراسة في فصلين الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في السؤال التالي :

**كيف يساهم التفاوض في حل الأزمات في المؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية تم توزيعها على عينة مكونة من 50 فردا في مؤسسة، كما استعانت الطالبتين بأسلوب المقابلة للتعلم في الدراسة ولتفسير نتائجها.**

حيث يعتبر مصطلح التفاوض من بين الأساليب التي تتجه إليها إدارة المؤسسة للفصل في الخلافات القائمة وإيجاد حل لها، وهذا من خلال مراعاة مصالح وأهداف كل طرف للخروج بحل توافقي، يجمع مدير المؤسسة ورؤساء الأقسام وكذلك يجمع بين إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه فرع توقرت والنقابة العمالية للفصل في الخلافات. فموضوع التفاوض أحد الملامح التي يجب أن يتدرب عليها الفرد حتى يتسنى له التعامل مع الأزمات التي تعترض حياته، فعالم اليوم ليس مثل عالم الأمس، إنه عالم يتميز بالأزمات التي تحاصر الإنسان المعاصر، حيث أن الأزمات الاقتصادية تتسم بأنها سريعة الانتشار، عميقة ومتشعبة. فالتفاوض الناجح يستطيع أن يتعامل مع هذه الأزمات ويستطيع أن يحاور ويفاوض ومن ثم إقناع الآخرين، ومن خلال مصادر القوة التي يمتلكها يستطيع أن يدير أزماته وينجح في التغلب عليها.

## التوصيات

- العمل على زيادة إدراك العاملين حول موضوع إدارة التفاوض وما يترتب عليها من نتائج وآثار قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية على أداؤهم، وعليه ضرورة فتح مجال الحوار للسيطرة على الأزمات والاستفادة منها؛
- عقد دورات تدريبية للمفاوضين لإكسابهم المهارات التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل أثناء عملية التفاوض؛
- تقديم الدعم المالي والمعنوي لنظام إدارة الأزمات في مؤسسة والعمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض هذا النظام؛
- عمل دورات متخصصة للعاملين، لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم وإزالة اللبس والغموض حولها، حيث يم التعامل مع خبراء في مجال إدارة الأزمات وعمل دورات تكون إما داخل المؤسسة أو خارجها وتكون هذه الدورات إجبارية لكافة الموظفين.
- الحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها المؤسسة.

- أفاق الدراسة: في ختام بحثنا هذا وبناءا على النتائج المتوصل إليها، قد اغفلنا العديد من المتغيرات لذا نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، على سبيل المثال:
- أثر إدارة الأزمات على فاعلية العملية التفاوضية بالمؤسسة الاقتصادية.
  - دور الإستراتيجيات التفاوضية في التخفيف من الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية.
  - أثر التدريب على إدارة الأزمات في المؤسسة.
  - التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة وتخطي الأزمات في المؤسسة.

# المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- احمد إبراهيم احمد، إدارة الازمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.
- الظاهر، نعيم، إدارة الازمات، عالم الكتب الحديثة للنشر، الأردن، 2009.
- الزهراني، محمد شرف. التفاوض كوسيلة لانتهاء الأزمة في الحدث الإرهابي. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا. اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض 1992.
- باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- براهيم نور الهناء وبوجعدار الهام وفرح الياس الهنائي، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والاعمال jebe، المجلد 3، العدد 3 ، 2019.
- حسن عماد مكاوي، الاعلام ومعالجة الأزمات، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2007.
- دونالد ب ا سباركس، ديناميكية التفاوض الفعال، دار افاق الابداع العالمية، للنشر والاعلام، الطبعة الأولى، 1427هـ-2006.
- سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الازمات، وزارة الافاق والشؤون الإسلامية، 2015.
- سليم بطرس جلدة: "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"، دار الراية، عمان ، 2011.
- سليمان زيدان، القيادة الإدارية واستراتيجية التعامل مع الازمات، مركز التصميم والإخراج الفني للنشر صادق محمد عادل، صحافة وإدارة الازمات، ط 1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- عبد الله محمد الفقيه، كتاب إدارة الأزمات، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى ، 2011.
- عبد الرحمان التومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (الواقع والافاق)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمنية مصر ، 2004.
- فؤاد حمدي سيسو، محددات إدارة الازمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصاريف العربية للنشر والتوزيع، 2010.
- ممدوح الرفاعي، د. ماجدة جبريل، ادارة الأزمات، مصر ، 2007.

- ماجد سلام الهدمي جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، د ط، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008.
- ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات - المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة، ط1، عمان ، 2012.
- محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مدولي ، 2003
- محمد اصيرفي: "إدارة الأزمات"، مؤسسة حورس الدولية، مصر ، 2003
- محمد، بن ابي بكر الرامزي. مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967 والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2005

### الأطروحات والمذكرات

- أمحمد كنيسة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، اطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012-2013 .
- أ.بلال الواردي، إدارة التفاوض وحل النزاعات، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك فيصل، جامعة الدمام.
- رزقي حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD، في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أكلي محند او الحاج، جامعة البويرة ، 2018/2019،
- زينب خليل سعد القذافي: " استراتيجيات مواجهة الازمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بليبيا "، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول التربية، جامعة عين شمس ، 2017
- طليب نسيمة، الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم اجتماعية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 19 ، 2018
- عرابة الحاج وتمجدين نور الدين، أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على المستوى الجامعات المحلية، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 9، جوان، 2019



- فهد على صالح الناجي، أثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي دراسة ميدانية على شركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
- كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة -بومرداس، 2013/2014.
- كمال رزيق وعبد الرؤوف عز الدين، إدارة في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 9 ، 2019
- محمد سرور حكمت الحريري، "استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والاسلامي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة جامعة الملكة أروى للدراسات العليا: صنعاء، مجلد 4، العدد 1 ، 2019.

### المجلات والملتقيات

- جمال حواش. التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 .
- صادق محمد عادل، صحافة وإدارة الأزمات، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 100.
- طيار جاد الكريم، نصر محمد الطرابيلي، "فكرة عن إدارة الأزمات"، اليوم السابع 04 افريل 2016.
- كرمة شعبان، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة " أزمة تويوتا نموذجا"، جامعة الجزائر 3، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Massou wargil ,Cognitive biases in Negotiation: a two \_ party Negotiation Experim ENT, Università ca'Foscari venezia 2021.
- Katarzyna Medynska, The art of negotiation in a diverse cultural environment within organisation
- The impact of strategic planning on crisis Management in Egyptian ceramic companies

ثالثاً: مراجع الأنترنت:

معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com> تم التصفح في 2023/04/15

# الفهرس



## المحتويات

/	الإهداء	.....
/	شكر وعرfan	.....
/	قائمة الجداول	.....
/	قائمة الأشكال	.....
/	قائمة الملاحق	.....
.	مقدمة	..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
/	الفصل الأول أدبيات النظرية والتطبيقية	.....
6	تمهيد:	.....
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من إدارة التفاوض وإدارة الازمات	.....
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التفاوض	.....
7	الفرع الأول: ماهية التفاوض وأهم مكوناته	.....
7	أولاً: تعريف التفاوض وأهم عناصره	.....
7	ثانياً: أهمية وخصائص التفاوض	.....
10	الفرع الثاني: أساسيات حول التفاوض	.....
10	أولاً: أنواع ومبادئ التفاوض	.....
12	ثانياً: شروط واستراتيجيات التفاوض	.....
12	الفرع الثالث: نتائج التفاوض	.....
12	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الازمات	.....
13	الفرع الأول: مفهوم الأزمة	.....
.	أولاً تعريف الأزمة:	..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

17	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأزمات
18	أولاً: مفهوم الأزمات
20	ثانياً: المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الأزمات
23	الفرع الثالث: التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وتهدف هذه المرحلة الى:
23	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة
23	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
23	أولاً: الدراسات السابقة لإدارة التفاوض
25	ثانياً: الدراسات السابقة لإدارة الأزمات
27	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
28	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
28	الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
29	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للموضوع
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
33	المطلب الأول: طريقة الدراسة
33	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
36	ثانياً: عينة الدراسة
37	ثالثاً: متغيرات الدراسة
37	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
37	أولاً: منهج الدراسة
37	ثانياً: مصادر جمع البيانات

37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة .....
38	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات .....
38	أولاً: الاستبيان .....
38	ثانياً: وثائق المؤسسة .....
38	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية .....
40	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية .....
40	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية .....
40	الفرع الأول: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة .....
40	أولاً: الجنس .....
41	ثانياً: السن .....
42	ثالثاً: المسمى الوظيفي .....
43	رابعاً: المستوى التعليمي .....
44	خامساً: الإقدمية .....
53	خلاصة الفصل الثاني: .....
55	خاتمة .....
/	المراجع .....
/	الفهرس .....

الملاحق





الملحق 01 الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



استبانة

سيدتي الكريمة سيدي الكريم إيطارات وموظفو المؤسسة تحية طيبة أما بعد: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، والتي تناقش موضوع "دور التفاوض في إدارة الأزمات" بحيث نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة كما أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وشكرا جزيلاً على حسن تعاونكم.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (x) في خانة الإجابة المناسبة.

الطالبتين:

تحت إشراف:

عبابسة منال / معروف منال

د/ صادق لشهب

البريد الإلكتروني: manalababs4@gmail.com

أولاً: البيانات العامة:

- 1- الجنس : أنثى  ذكر
- 2- السن : أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3 - مستوى التعليم: ثانوي  جامعي

دراسات عليا  أذكرها.....

4 - المسمى الوظيفي : أعوان تنفيذ  إطارات

رئيس مصلحة  مدير او نائب مدير

5- الأقدمية : أقل من 5 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرقم			الفقرة
			البعد الأول: مراحل التفاوض
			مرحلة التحضير والاعداد للتفاوض
			01 استعد نفسيا لإجراء العملية التفاوضية مع الأطراف الأخرى عند وجود معلومات كافية.
			02 أحصل على معلومات حول مصالح وقضايا ومواقف الطرف الآخر المفاوض.
			03 أحدد موعد ومكان العملية التفاوضية.
			04 أجري اتصالات مع الطرف الآخر ليكون على علم بموعد وموضوع القضية التفاوضية.
			مرحلة تحديد استراتيجية التفاوض
			05 لدى المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات التفاوض
			06 احرص على تعميق الثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار لحل الخلافات
			07 تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من المحيط الخارجي في بناء استراتيجيتها التفاوضية.
			مرحلة بدء أول جلسة
			08 أتعرف من خلال الجلسة الأولى على طبيعة وأسلوب الأطراف المتفاوض معهم.
			09 استعمل عبارات لطيفة لجعل عملية التفاوض أكثر هدوء ومصادقية.

			10	استخدم استراتيجية الوضوح والصراحة لكسب ثقة الآخرين وجعلهم أكثر أريحية.
<b>مرحلة فهم الموقف جيدا</b>				
			11	يملك الفريق التفاوضي للمؤسسة المهارات للحصول على المعلومات اللازمة خلال العملية التفاوضية.
			12	استفيد من تجاربي التفاوضية السابقة من أجل فهم واختبار وتقييم الطرف الآخر.
			13	يمكنني من خلال التفاوض حل الخلافات والأزمات بأقل وقت ممكن.
<b>مرحلة عملية التفاوض</b>				
			14	استخدم كل العوامل التي تؤثر على الطرف الآخر لتجنب فشل عملية التفاوض.
			15	استعد لتقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق يخدم وجهات النظر.
			16	نتبادل وجهات النظر الأساسية حول الموضوع.
<b>مرحلة الاتفاق</b>				
			17	يتم تحرير البنود المتفق عليها خلال عملية التفاوض بوضوح.
			18	يعد فريق التفاوض برنامج زمني لتنفيذ الاتفاق من أجل متابعة العملية بمراحلها المختلفة.
			19	أؤكد من عدم الوقوع بمشكلات تعترض البنود المتفق عليها وأعمل على حلها.
<b>البعد الثاني: إدارة الأزمات</b>				
			01	أقيم ظروف العمل لإدراك ما إذا كانت مناسبة لإدارة أزمة ما.
			02	تهتم إدارة المؤسسة بعمليات تصنيف تبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
			03	لدي الفرصة في المشاركة لاتحاد القرارات في حالة حدوث أزمة ما.
			04	يمكنني المبادرة باقتراح حلول في حالة حدوث أزمة في المؤسسة.
			05	يتوفر لدى المؤسسة قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات.
			06	لدي القدرة على الصمود واستخدام المجازفة عند اللزوم.

			07	يتم تشخيص جميع النقاط والمواقف التي يمكن أن تسبب أزمة.
			08	يتم مسح بيئة عمل المؤسسة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة
			09	يتم التعامل مع الأزمة حين حدوثها لمنع انتشارها واستمرارها في زمن قياسي.
			10	يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المؤسسة بعد نهاية الأزمة دون أي تأخير.
			11	تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة منها للاستفادة في مواجهة الأزمات المستقبلية.
			12	يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغاية التعلم والتدريب.

الملحق رقم 02: دليل المقابلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

عبابسة منال

معروف منال



دليل المقابلة

- الأسئلة الخاصة بإدارة الازمات

- ما هي أهم الازمات في المؤسسة
- من يقوم بإدارة الازمة في المؤسسة
- ماهي الإجراءات قبل وبعد حدوث الازمة
- من يقوم بقيادة الازمة (هيئة معينة او فريق خاص بإدارة الازمات)
- هل يوجد استراتيجية لحل الازمة
- من يقوم بتنفيذ استراتيجية الازمة طرف داخلي او خارجي
- ماهي أنواع القرارات التي تتخذ في حالة الازمة وهل هي مركزية ام مشتركة

الأسئلة الخاصة بالتفاوض

- هل بواسطة التفاوض يتم تحقيق الأهداف
- ماهي المراحل التي تتم فيها عملية التفاوض
- هل يساهم المفاوض في اتخاذ القرار التفاوضي

- ما هي المجالات التي تتم فيها عملية التفاوض
- هل تتوصلون الى نتائج في نهاية العملية التفاوضية
- هل يتيح التفاوض الفرص لتسوية وحل الازمات والخلافات بأقل وقت وجهد من الوسائل الأخرى

الملحق 03 :

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان: بعد عرض الاستبيان على الاستاد المشرف تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاستاد	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	صادق لشهب	أستاذ محاضر أ	معهد التكنولوجيا	قاصدي مباح-ورقلة
02	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ	العلوم الاقتصادية والعلوم	قاصدي مباح -ورقلة
03	عرابة الحاج	أستاذ محاضر أ	التجارية وعلوم التسيير	قاصدي مباح -ورقلة

الملحق 04: نتائج برنامج الـ SPSS

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.865	31

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.739 <sup>a</sup>	.546	.474	.39781	1.866

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7.236	6	1.206	7.621	.000 <sup>b</sup>
Résidu	6.014	38	.158		
Total	13.250	44			



### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	.704	.434		1.623	.113
تحديد_الاستراتيجية	.290	.154	.297	1.882	.004
أول_جلسة	.279	.099	.362	2.811	.002
فهم_الموقف	.238	.120	.280	1.986	.003
التفاوض	.122	.176	.098	.693	.007
الاتفاق	-.020-	.133	-.020-	-.151-	.004
الأزمات	-.179-	.148	-.156-	-1.209-	.004

### Corrélations du coefficient<sup>a</sup>

Modèle	الأزمات	أول_جلسة	الاتفاق	فهم_الموقف	التفاوض	تحديد_الاستراتيجية
Corrélations						
الأزمات	1.000	.177	-.211-	-.060-	-.131-	-.308-
أول_جلسة	.177	1.000	-.295-	-.095-	.169	-.398-
الاتفاق	-.211-	-.295-	1.000	-.064-	-.457-	.290
فهم_الموقف	-.060-	-.095-	-.064-	1.000	-.165-	-.417-
التفاوض	-.131-	.169	-.457-	-.165-	1.000	-.227-
تحديد_الاستراتيجية	-.308-	-.398-	.290	-.417-	-.227-	1.000
Covariances						
الأزمات	.022	.003	-.004-	-.001-	-.003-	-.007-
أول_جلسة	.003	.010	-.004-	-.001-	.003	-.006-
الاتفاق	-.004-	-.004-	.018	-.001-	-.011-	.006
فهم_الموقف	-.001-	-.001-	-.001-	.014	-.003-	-.008-
التفاوض	-.003-	.003	-.011-	-.003-	.031	-.006-
تحديد_الاستراتيجية	-.007-	-.006-	.006	-.008-	-.006-	.024

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type	N
Prévision	1.1970	3.0709	2.5000	.40554	45
Résidu	-.86926-	.76722	.00000	.36969	45
Prévision standardisée	-3.213-	1.408	.000	1.000	45
Résidu standardisé	-2.185-	1.929	.000	.929	45

