

## أثر بعض مكونات الموقف التفاوضي للقيادات الادارية في رسم المسافات التنظيمية مع العاملين

### دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء أطراف نينوى

أ.م.د. ماجد محمد صالح

الموصل / الجامعة التقنية الشمالية

أ.م. نوال حازم جاسم

الموصل / المعهد التقني

أ.م.د. سلطان احمد خليف

الموصل / الكلية التقنية الادارية

(قدم للنشر في ٢١/١١/٢٠١٨ ، قبل للنشر في ٧/١/٢٠١٩)

**ملخص البحث:** تابع الموقف التفاوضي للقيادات الادارية يؤثر حالة من التغير فضلا عن درجة من النسبية وعلى النحو الذي انعكست آثاره على طبيعة المسافات التنظيمية مع العاملين ، الامر الذي دفع الباحثون الى اثاره مشكلة الدراسة عبر تساؤل مفاده : هل تعد مكونات الموقف التفاوضي سبيلا منظما لرسم المسافات التنظيمية بين العاملين على مستوى المنظمة عينة الدراسة ؟ وقد هدفت الدراسة الى تحديد علاقات الارتباط بين مكونات الموقف التفاوضي فضلا عن العلاقة بين مؤشرات المسافات التنظيمية ومن ثم البحث عن الفروق المعنوية ذات الدلالة الاحصائية بين تلك المتغيرين موضوع الدراسة. كما اعتمدت الدراسة الاسبانية كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت (٤٠) فردا في مديرية توزيع كهرباء اطراف نينوى واستعان الباحثون بمجموعة من الادوات الاحصائية شملت (الاوراسط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، الأرتباط ، تحليل التباين ) ، وقد توصلت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها وجود ارتباط بين مكونات الموقف التفاوضي وكذلك مؤشرات المسافات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة فضلا عن تباين الاهمية النسبية لهم من وجهة نظر الباحثين وقد تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات .

## The Effect of some Components of Negotiation Situation of Managerial Leaderships in Drawing Organizational Distance with Workers .

### An opinions study of sample workers in Ninevah electric distribution directorate.

**Abstract:** The sequentially negotiated situation of managerial leadership is measured of change as well as relative grade that reflex organizational distance nature with workers . This state motivated of researchers to study problem which is stimuli through question that represents : are do negotiation situation component that method organized to draw the organizational distance between workers of organization sample of the study? The objective of this study is to determine the relationship between components of negotiation situation and discover with indicators of organizational distance between workers of organization and added to research the statistical significance difference between variables . The study depends on questionnaire as a tool of collecting data which distributed of random sample covered (40) persons in Nineveh electric distribution directorate as well as the researcher's used many tools of static such as (means, standard, deviations, Personal correlation , variance analysis) This study arrived at many conclusions such as: there are correlations between contents of negotiation situation and the indicators of organizational distance of organization sample as well as variance of relative importance from point of view of researcher , depending on that conclusions that the study introduces many recommendations .

## المقدمة

### ١. مشكلة الدراسة

كانت ومازالت القيادات الادارية تركز مواقفها التفاوضية لصالح أية تقاطعات تعترضها في ميدان العمل وبما ينسحب ذلك جزئيا أو كليا على المسافات التنظيمية القائمة بين المستويات التنظيمية وهنا اشارة الى الاسهام الفعلي لهذه المواقف في تأشير دلالات وتحديد ثوابت تنظم العلاقات وعلى نحو يجعل حركة العاملين والادارات تتمحور ضمن منطقة التجاذب في مجال التعاملات ، عندئذ تترشح مستجدات ذات سمة مرنة تؤكد على اهمية القضية التفاوضية وطبيعة الاتجاهات مقترنا ذلك باحداث التوازن في المصالح والتي تكون اشبه بالمنطلقات لضبط المسافات بحيث تكون اقرب الى المنسقات والمنظمات منه الى المعيبات .

فضلا عما سبق فان الدراسة الحالية تسعى للأجابة على التساؤل الآتي :

الى أي مدى تعد مكونات الموقف التفاوضي للقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة سبيلا منظما لرسم المسافات التنظيمية مع العاملين ؟

تطوي العمليات المنظمة على جملة من التحركات بين اروقة العمل وعلى نحو يؤثر مواقف ، ويفصح عن احداث ، الامر الذي يضع القيادات الادارية والعاملين على محور التفاوض والجدل وبما يدفع كل منهما الى تبني سلوك معين علما ان متضمنات هذا السلوك تفصح عن طبيعة المدى البعدي بينهما وبالتالي تدفعهم الى اعتماد آليات في اطار التجنيد الافضل للقدرات المتاحة لهما لصالح تقليص المسافات ومن ثم محاولة التقرب من منطقة التلامس ، وهنا اشارة الى حالات التواصل العقلي الذي يعكس مستوى الاخذ والعطاء في اطار عمقه ومبتغاه السعي لتحقيق الصالح العام ، الا ان ذلك قد يكون قائما بين كافة المستويات التنظيمية ، الامر الذي حدى بالباحثين الى التعرض لهذا الموضوع ضمن هيكل تحددت مباحثه بالآتي :

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : الاطار النظري

المبحث الثالث : الاطار الميداني

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : منهجية الدراسة

## ٢. اهداف الدراسة

ث. تأشير مستوى الفروق المعنوية الاحصائية بين

مكونات الموقف التفاوضي وبين المسافات التنظيمية

على مستوى المنظمة عينة الدراسة .

## ٣. فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة الحالية في الآتي :

أ. تحظى مكونات الموقف التفاوضي ومؤشرات

المسافات التنظيمية قيد الدراسة بذات الاهمية

بالنسبة للمبحوثين .

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مكونات

الموقف التفاوضي للقيادات الادارية في المنظمة

عينة الدراسة .

ت. لا توجد علاقة ارتباط بين مؤشرات المسافات

التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة .

ث. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين

مكونات الموقف التفاوضي وبين المسافات التنظيمية

تحددت اهداف الدراسة الحالية بالآتي :

أ. تقديم خلفية نظرية عن متغيري الظاهرة قيد

الدراسة ( بعض مكونات الموقف التفاوضي

للقيادات الادارية والمسافات التنظيمية ) في اطار

الافادة من طروحات الباحثين مع الاجتهاد حيثما

اقتضت الضرورة وتطلب الموقف .

ب. التعرف على واقع بعض مكونات الموقف التفاوضي

للقيادات الادارية والمسافات التنظيمية مع العاملين

عبر المؤشرات والابعاد المعبرة عنهما في المنظمة

المبحوثة .

ت. تحديد علاقات الارتباط بين بعض مكونات الموقف

التفاوضي للقيادات الادارية فضلا عن بيان

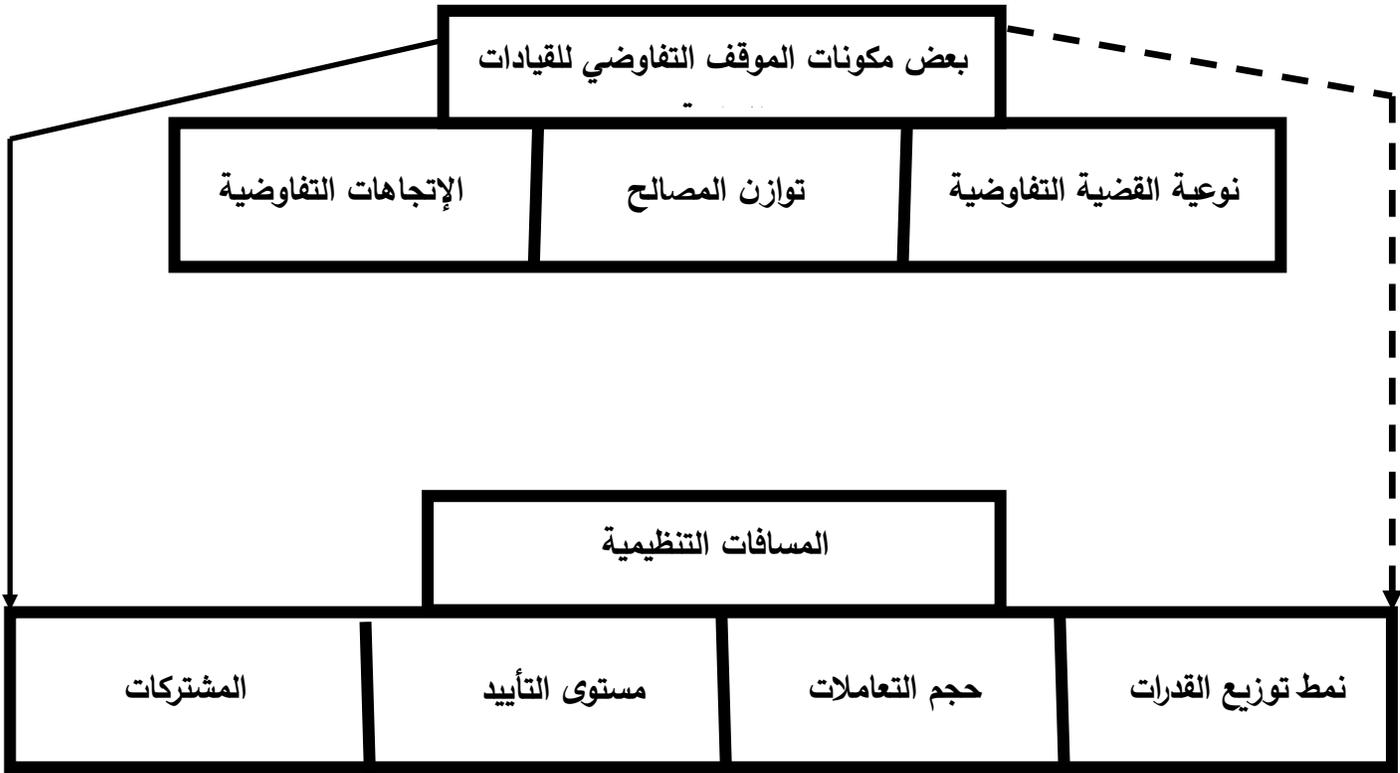
مؤشرات المسافات لتنظيمية على مستوى المنظمة

المبحوثة .

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف...

#### ٤. النموذج الفرضي للدراسة

تمثل النموذج الفرضي للدراسة الحالية بالآتي :



٥. عينة الدراسة

• اعداد الباحثين شكل (١) نموذج لدراسة

#### ٥- عينة الدراسة

(X9,X10,X11,X12) أما بالنسبة للجزء الثاني

فقد شمل المسافات التنظيمية وفسرته الابعاد مستوى

التأييد ترجمته الفقرات (X13,X14,X15,X16)

وسيادة المشتركات تم التعبير عنها ب

(X17,X18,X19,X20) وتوزيع القدرات تمت

تغطيته عبر (X21,X22,X23,X24) وحجم

التعاملات جسده الفقرات

(X25,X26,X27,X28) وقد عمد الباحثون

الى الافادة من طروحات عددا من الكتاب في الاحاطة

بالمفاهيم والمؤشرات الخاصة بمتغيري الدراسة الحالية

وفيما يخص مبررات اختيار بعض مكونات الموقف

التفاوضي فقد تمحورت في توافر القناعة لدى الباحثين

فضلا عن وجود حالة من الاتفاق بشأنها من قبل الكتاب

الذين تناولوا هذا الموضوع وكما مؤشر في الجدول ادناه

استهدفت الدراسة مديرية توزيع كهرباء اطراف نينوى

والذي يتراوح عدد العاملين فيها (١٤٠) وقد تم توزيع

الاستبانة لجمع البيانات وبواقع (٥٠) استبانة وكان عدد

الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (٤٠) أي ان

نسبة الاستجابة بلغت (٨٠%) من حجم العينة المختارة

#### ٦. اساليب جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة

بالظاهرة قيد الدراسة وقد احتوت جزئين الاول تضمن

مقياس لبعض مكونات الموقف لتفاوضي للقيادات

الادارية ممثلا ب ( نوعية القضية التفاوضية والتي تمثلت في

المتغيرات الفرعية (X1,X2,X3,X4) وتوازن المصالح

اختص بالمتغيرات الفرعية (X5,X6,X7,X8)

والاتجاهات التفاوضية تم التعبير عنها بالمتغيرات

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف... .

جدول (١) طروحات عددا من الكتاب للمفاهيم والمؤشرات الخاصة بمتغيري الدراسة

المؤشرات المعبرة عنه	١. مكونات الموقف التفاوضي	متغيرات الدراسة
الدليمي ، 70,2005	أ. نوع القضية التفاوضية	
عياصرة ويحيى احمد 81 ، 2008	ب. توازن المصالح	
Mintzberg,H.,1979, 274	ت. الاتجاهات التفاوضية	
	٢. المسافات التنظيمية	
Thompson.R.A.&Strickland,A.J1996,83	أ. نمط توزيع القدرات	
Salmore&Salmore,1978,111	ب. حجم التعاملات	
خطاب ، سيد 125 ، 1992 سليم 228 ، 1998	ت. مستوى التأيد	
Herman, M., 1980, 213 السنهوري ، محمد مصطفى 237 ، 2013	ث. المشتركات	

## ٧ . التعريفات الاجرائية

### الاطار النظري للدراسة

اولا : بعض مكونات الموقف التفاوضي للقيادات الادارية

تعتمد القيادات الادارية الى ايجاد حالة من الحركية في ميدان العمل وعلى نحو يتيح لها التفاعل مع العاملين ومن ثم فتح ابواب التفاوض بحيث تتضح معالم ( خذ وأعط واسع لمصلحتك واجتث عن حلول مرضية ومقنعة ) الا ان ذلك لايعني غياب حالات الجدل الذي يتخذ اشكالا ( الجدل الفكري ، الجدل الاجتماعي ، جدل الطبيعة ، الجدل المادي ( عبد الحميد ، طلعت وآخرون 2003 ، 87-77) والمناقشة..... الخ لكن الالم هو الاسلوب الذي يعتمده القائد في كيفية التفاوض والى أي مدى تتاح له فرصة الغور في اعماق الآخرين ، علما ان عملية الوصول الى ذلك محكومة بنوع المواقف التي تعترضه والتي حملت تصنيفات متعددة منها ( المواقف المتأزمة ، المواقف المتعثرة ، المواقف المتقاومة ) ( روجي 2003 ، 93-85) والمتفحص لهذه المواقف يجد ان كل موقف يعكس سلوكيات مثلما يحمل متضمنات وبما يفرض على طرفي العملية اتخاذ اجراءات وتبني خيارات دون غيرها ، وقد تنوعت مثلما تعددت

### أ . مكونات الموقف التفاوضي

هي العناصر المعبرة عن الموقف التفاوضي للقيادات الادارية عبر القضية المطروحة وطبيعة المصالح التي يؤمل تحقيقها في اطار الاتجاهات التي تحملها الاطراف الفاعلة في العمل .

### ب . المسافات التنظيمية

هي انعكاس لطبيعة العلاقات السائدة بين القيادات الادارية والعاملين عبر الطريقة التي توزع بها القدرات والكيفية التي تدار بها التعاملات وبما يؤثر مستوى التأيد ودرجة تحقق المصالح المشتركة في ظل التفاعلات السائدة بين الأطراف .

## ٨ . الادوات الاحصائية

استعان الباحثون بعدد من الادوات الاحصائية ( الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، الارتباط ، تحليل التباين ) لأجل اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى امكانية سريان انموذجها .

## المبحث الثاني

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

ايام الا انها اتخذت مسارا منحدرًا ومتذبذبًا عندما  
تعرض لحالات الاخفاق في تأمين المصالح لدى اطراف  
التفاوض ، صحيح ان موضوع التفاوض قد يعرض  
والاتجاهات قد تكون محددة مسبقا الا ان مسألة التوازن  
في المصالح تبقى العامل المتحرك الى حد انه يفرض مواقف  
مثلما يُوْشر نتائج وهذا يفسر لنا ان الموقف التفاوضي  
ذو سمة استراتيجية الى حد انه عملية مستمرة في  
المنظمات وعلى نحو يدفعها الى تحديد موقفها في السوق  
من المنافسين

(wheelem& Hang,1989,4)

ويرى (Thompson,1993,87-100) ان

دراسة وتحليل الموقف يعتمد على :

- ١ . النظر الى الاداء على نحو استراتيجي .
- ٢ . اجراء عمليات تحليل SWot .
- ٣ . تقييم مركز الكلفة .
- ٤ . تمييز المركز التنافسي للمنظمة .
- ٥ . بيان التوجهات الاستراتيجية ومحاولة معالجتها .

هذه الخيارات سواء على المستوى السلوكي أو  
الاستراتيجي وبما يمهّد السبيل للقول ان اسرار نجاح  
القيادات الادارية في المجال التفاوضي رهين سلسلة  
متواصلة مثلما انها غير منتظمة احيانا من التغيرات  
والمفاجآت وحالات التهديد ناهيك عن وقع الوقت  
وضغوطه الامر الذي يجعل طرفي التفاوض وبالذات  
القيادات الادارية في موقع التفكير الحدي من كل حالة أو  
موقف عبر منحى القضايا التفاوضية المعروضة وسلم  
الاتجاهات وعقدة التوازن في المصالح ، ولكي نكون في  
اقرب صورة للفهم فقد عمدنا الى اعطاء فكرة عن  
القضايا التفاوضية التي تمثل نقطة البدء في جدول  
الاعمال وبما يحدد عدد واختصاصات المشاركين ويؤشر  
وجاهات النظر ويعكس طبيعة الاتجاهات لدى الاطراف  
التفاوضية وصولا الى التفكير في المصالح وكيفية اقرار  
درجة (ما) من التوازن ، صحيح ان ذلك قد يكون  
صعبا في ظل بيئة مفعمة بالتغيرات وتجوب فيها فنون  
المعاصرة الا ان موضوع المصالح يتعدى اغفاله أو وضعه  
جانبا لكونه يمثل همزة الوصل في تأمين التقارب أو التباعد  
اذكم من القضايا التفاوضية تمت مناقشتها وعلى مدار

تم تحديد مكونات الموقف التفاوضي في ظل  
الدراسة الحالية بـ :

١. نوعية القضية التفاوضية : تتباين القضايا التي

تواجه الادارات على نحو عام والريادي بوجه

خاص ، اذ اشار Hisrich&

Peters,2002,78 الى جملة قضايا

استراتيجية منها تحديد المسؤولية بين المركز

والفروع فضلا عن اعتماد نمو مناسب في

التخطيط مقترنا ذلك بالهيكل التنظيمي الملائم

وتحقيق درجة من المعيارية

٢. توازن المصالح : تقترن عملية توازن المصالح بين

اطراف التفاوض بوجود الرغبة المشتركة

عندهما وبما يحقق اتفاقا في الوصول الى حل

يؤمن مصالحهما على نحو متبادل ( معلا

5,2000 ) .

٣. الاتجاهات التفاوضية : تمثل الافكار التي

يعتقها الافراد تجاه القضية التفاوضية علما ان

وفي السياق ذاته أكد كل من  
(Johnson&Scholes,1997,7)على ان

خطوات تحديد الموقف على وفق الرؤية

الاستراتيجية تتجلى في فحص وتدقيق الموقف ثم

تحديد المؤشرات البيئية بقصد التعرف على مفتاح

القوى التنافسية وما يسهم في تحديد المركز التنافسي

عبر الانتباه الى الفرص والتهديدات ونقاط القوة

والضعف وبالمقابل اشار

(David,F.R.,1995,147-150) الى

ان ضرورة التركيز على اجراء عملية المقارنة بين

المنافسين مع استحضار مسألة التحليل المالي

واعتماد مدخل تطور المنتج فضلا عن تقييم العوامل

الداخلية والخارجية بهدف تحديد مصفوفة الحالة

التنافسية وفي هذا الصدد اشار

( عوكل ، hichamoukal.blogspot

2013) الى ان المواقف الصعبة تتطلب من

المفاوض اعتماد استراتيجية التفاوض ، والتحري عن

مصالح الطرف الآخر فضلا عن تأشير القيم الدافعة

وصولاً الى عدم الرفض الفوري لأية محاولات ، وقد

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

فكرة عنصر الانتاج اي ان العاملين شأنهم شأن الارض  
ورأس المال فضلا عن ذلك فقد ظهرت الرعاية الابوية  
وهنا اشارة الى بروز عامل الاهتمام الابوي أي ان  
العاملين ابناء والادارة هي الأب فتحرص الادارة على  
تقديم الخدمات لهؤلاء مثلما يسعى الاب لخدمة ابناءه  
وقد تمخض عن المدخلين السابقين مدخل النظام  
الاجتماعي الذي ينظر الى المنظمة كنظام تحكمه علاقات  
اجتماعية ( هاشم ، 1989. 448-446)  
والمفحص لموضوع العلاقات على نحو عام يجد انها تمثل  
السر الحقيقي لتحديد المسافات التنظيمية فمع تحسن  
العلاقات تقلص المسافات وتمت الجملات ويضيق نطاق  
التوترات الى حد انها فكرة الانتقادات السلبية بحيث  
تتلور الصورة الحسنة للأفراد ، وبالمقابل فان نفث سموم  
العلاقات السلبية بين اطراف العمل قد يفصح عن جملة  
اساءات لا تنحصر في اتساع المسافات على المستوى  
الظاهر بل يمتد الحال الى ما هو كامن وهنا ممكن  
الخطورة ودالة المشكلات لذا نقول ( من لا يقترب منا  
ذاتيا فلا يمكنه ان يجول في مجرنا بل انه قد يغرق في  
مياهات ذاتنا )وهنا اشارة الى فنون التعامل وكيفية

هذه الافكار ليست اراء مجردة بقدر ما انها  
تسم بالثبات النسبي وبالمقابل فقد نظر اليها  
على انها وحدة متماسكة من المشاعر  
والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل )  
جيرالد وبارون (204,2004)

#### ثانيا : المسافات التنظيمية

مازال موضوع المسافات التنظيمية بين القيادات  
الادارية والعاملين يحتاج الى التأطير النظري والاضافة في  
اطار الاجتهاد ، الامر الذي دفع الباحثون الى محاولة  
العمل بهذا الاتجاه وعلى نحو يؤمن مسألة مهمة في هذا  
الجال تمثل بالنجاح الفعلي المترتب على عملية تقليص  
المسافات وردم الفجوات وبالتالي تحسين العلاقات عبر  
منحى الايجابية آخذين بنظر الاعتبار نمو المنظمات  
وتعقدها مما اسهم في بروز الحاجة الى المفاوضات  
الجماعية بين اطراف العملية التنظيمية وبما يتيح فكرة  
التطور في علاقات العمل والتي اتخذت مداخل متعددة  
منها مدخل السلطة الذي يجسد الميكانيكية ويعكس

العلاقات التعاونية ضرورية لخلق المعرفة بشكل اسرع  
(Lynch,R.Hick,J.2000,184) .

أما عن العوامل المساهمة في اتساع المسافات التنظيمية  
بين القيادات الادارية والعاملين فقد مثلها الباحثون  
حسب وجهة نظرهم بالآتي :

١ . التباين في الادراك للمستويات التنظيمية بشأن الواقع  
المنظمي .

٢ . اختلاف المنظومة القيمية لدى العاملين عنها  
للقيادات الادارية .

٣ . الرؤية الضيقة للقيادات الادارية تجاه العاملين وبما  
يشكل حالة من النفور بينهم .

٤ . سيادة فكرة الانظمة غير الرسمية للمعلومات في  
ميدان العمل الى حد ان حالات القيل والقال تنتشر  
ويأخذ بها العاملون حرفيا حد التأثير .

٥ . بروز بعض اوجه الصراع السلبي بين اطراف العمل  
الى حد نشوء فكرة الغالب والمغلوب مما يشكل  
تقيضا للعلاقات الايجابية .

الاحتواء وبالتالي ترسيخ فكرة السلوكيات الناضجة في  
العمل وبما يهيئ الفرصة لأقرار الرقابة على الذات وتأمين  
الاهتمامات مقترنا ذلك بأتساع الرؤية ومن ثم القدرة على  
الاشباع النسبي للحاجات على وفق تحركات مختلفة عبر  
فلسفة النشاطات المتزايدة ( Argris, )  
(1957,50) الامر الذي يسهم في تقليص المسافات  
التنظيمية بحيث تكون الاطراف الالعبة في ميدان العمل  
تتحرك ضمن المنطقة الحميمة وعندئذ تتعدم حالات  
الجفاء ويظهر التودد الى حد معرفة هذه الاطراف لبعضها  
بشكل شفاف وهذا يؤشر لنا ان الشفافية في العلاقات  
بين القيادات والعاملين قد تولد انطباعات جيدة لدى  
الطرفين تجاه بعضهم ، عندئذ تزول المخاوف وتنقي  
حالات الشك وفي هذ الصدد اكدت مؤسسة  
(Hewlett-Packard) ان علاقة التعاون بين  
الافراد هي العامل الرئيس في تحقيق نتائج مرضية  
وليست المستويات الادراكية والمعرفية كما اشار رئيس  
مؤسسة (Monsanto) ان العلاقة التكاملية بين  
العاملين يمكن ان تكون قاعدة للميزة الاستراتيجية لأن

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

البعض منها اضطر الى اعلان التحالفات ، وقد قاد الحال بعضها الى الافلاس ، ماذا يفسر لنا هذا الامر؟ بالتأكيد فيه أكثر من احتمالية منها ما يقع ضمن نطاق ، انا امتلك قدرات أي لدي قوة ويمكنني افعل ما اقول وقد ينصرف الحال الى احتمال آخر والأكثر غرابة فمثلا بأن قدراتي لا أتمكن من الاستفادة منها عندئذ أكون بحاجة الى اعادة التفكير أي ضرورة رسم منطلقات جديدة لكيفية تحريكها وحتى التلاعب بها فالرياضي يمتلك قدرات الا انه لا يحقق فوزا احيانا بسبب تدني مستوى التوظيف الصحيح لها فكذلك الامر لأطراف العملية التنظيمية وهنا اشارة تنبيه الى ان اتساع عملية الاستفادة من القدرات تعني زيادة حجم التعاملات وبالتالي تقوية عصب التفاعلات ، وفي هذا الصدد اشار (Coyne,et al.,1997) الى ان القدرات الجوهرية للمنظمة تستقر في جانين هما الجانب الموقعي (المعرفة التقنية ، امتلاك البيانات والمعلومات ، الابتكارات ، التحليل والاستدلال ) والجانب المستقبلي الذي يعكس قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تضاوي ما يقدمه المنافسون ، فالمنظمات التي

وقد تقول الحقيقة عندما نحدد المسافات بين المدن بالكيلومترات وطول الاشخاص بالسنتيمترات لكننا نريد ان نقف على عتبة مسألة عالقة في ذهن الباحثين وهي كيفية اقرار المسافات التنظيمية بين القيادات والعاملين آخذين بعين الاعتبار ان المعادلة التنظيمية لا يمكن ان يتم تفعيلها الا عبر تشخيص عناصرها ومعرفة حدود العلاقة بينها ، ونريد هنا ان نؤكد على ان انماط توزيع القدرات وحجم التعاملات ومستوى التأييد فضلا عن المشتركات ، صحيح ان القدرات التي تمتلكها القيادات وحتى العاملين قد تبدو متنوعة وثرية في بعض الحالات الا ان ذلك لا يعني فعالية استثمارها على وفق السياقات الصحيحة لأنها قد تكون كامنة مثلما ظاهرة مقترنا ذلك بأحتمالية وقوعها في المنطقة البعيدة عن اليد مما يفسر لنا بروز الحاجة الى التنسيق في كيفية الوصول اليها والعمل على استثمارها وهذا يقودنا الى القول بأن موضوع القدرات بغض النظر عن اصنافها يشكل عامل الانطلاق للتفكير في مسألة المنافسات التي اوضحت قائمة في فلسفة الاعمال ، انظر الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقرارات ستجد فيضا من تلك المنافسات الى حد ان

جرينبرج ، 1998، 233) الى ان البدائل يمكن ان تغير المكسب او الخسارة مع الاخذ بنظر الاعتبار استحضر البدائل الخلاقة .

أما عن مؤشرات المسافات التنظيمية فقد تمثلت بالآتي :

١ . نمط توزيع القدرات : يعني الاسلوب أو الطريقة التي

يتم من خلالها توزيع القدرات بين اعضاء الفريق التفاوضي وبما يعكس مستوى التمايز بينهم ويؤكد على ان القدرات تمثل ضرورة استراتيجية للمنظمة

Thompsou&

(Strickland,1999,109)

٢ . حجم التعاملات : مجموعة المبادلات الاقتصادية

والاتصالية بين الوحدات التنظيمية وهذه التعاملات تخلق شبكة من المصالح فضلا عن اقرار حالة من

التعاون ( سليم ، 1998 ، ، 336)

٣ . مستوى التأيد : مورد مهم من موارد أي نظام وبما

يمكن الاطراف التفاوضية من التفاوض كما يسهم

في تأمين موارد اخرى ( سليم ، 1998 ، 228 )

تتأطر فيها حالات التعامل النظيف عبرما تملكه غير التي نفتقر لذلك ومع زيادة حجم التعاملات تسود انماط متنوعة من حالات الدعم والتأييد بين كافة المستويات الى حد بروز فكرة العطاء المشر سواء تعلق الامر بالعاملين وحتى القيادات الادارية ، مما يؤشر لنا ان الابعاد المترجمة للمسافات التنظيمية يجب ضبطها على وفق احدث المقاسات السلوكية ذات الطابع الاستراتيجي بحيث ان سلوكيات اليوم تخدم المستقبل ، فنحن هنا لا نتحرى عن سلوك مقبول وقتيا بقدر ما نعلم الى اقرار فكرة السلوك الدبلوماسي المهذب دائما وهل يمكننا تأمين ذلك في ظل معتركات بيئية وتنظيمية وحتى فورات فردية ، فالأمر فيه من الحدية لأن مساحة التحرك للذات البشرية على المستوى العام تتطلب قدرا من اعادة القياس بين الحين والآخر حتى تتمكن من تشخيص المنحدرات وتأثير التعرجات وبالتالي معرفة نمط العلاقات لان المد العلاقاتي الايجابي قد يسهم في ازالة كثير من المنغصات وبالتالي تجسير الفجوات وايجاد معابرة جديدة لأقامة التفاعلات ، لذا حري بالادارات ان تفكر ملياً في كل الاحتمالات وعلى وفق احدث لتطورات وفي هذا الصدد اشار (

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

وأخر قد يهدد المناخ التفاوضي ويجعل من موضوع التفاوض اقرب الى التعقد ، لذا يبدو لنا ان القضية التفاوضية تعد بوابة الولوج لتأشير مستوى التعاملات وحتى طبيعة القدرات وبما ينعكس على مستوى التأيد من عدمه لدى الاطراف الفاعلة في المجال التفاوضي ، إذ كم من القضايا التفاوضية كانت سببا لخلق فجوات ومنطلقا لأقرار صراعات ، الامر الذي يفسر لنا بروز الحاجة الى الحوار الهادئ والنقاش البناء وتجنب حالات الغرور أو الطرح غير المنطقي واذا كان هذا الامر يخص القضية التفاوضية فان الاتجاهات التي يحملها المتفاوضون تمثل متغيرا مؤثرا في هذا المجال ، أي ان اتجاهات المتفاوضون تعكس مستوى ميولهم ودرجة استعدادهم الى الحد الذي يبدو فيه التفاوض قائما أو متغيرا عبر التأثير على القدرات والتعاملات وحتى المشتركات ومستوى التأيد ، لذا فان جوهر القول يتعدى الحدود التقليدية وحالات العرض التلقائي لأن سهام التفاوض تتأثر بطبيعة الاتجاهات فما انشد اليه واصمت الآن قد يدفعني الى الجدل في وقت لاحق مما يفسر لنا ان التفاوض يتحرك على متصل تحكمه المواقف الا انه ليست بالخط

٤. المشتركات : تجسد المشتركات التوجه المشترك الذي يقر غياب القدرة على السيطرة وهذا يعني ان المشتركات تمثل فكرة الحصول على موارد جديدة في المهارات ، المنتجات ، الاسواق ورؤوس الاموال وبما يسهم في تأمين الفائدة لعدة اطراف وبالتالي غلق أية فجوات ضمن اقصر وقت ( السنهوري ، 2013، 237 ) .

ثالثا : أثر مكونات الموقف التفاوضي لدى القيادات الادارية في رسم المسافات لتنظيمية مع العاملين ( رؤية تحليلية )

تشكل المواقف التفاوضية انتفاضات فعلية تواجه القيادات والعاملين في كافة المستويات وعلى النحو الذي يجذبو بهم الى انتهاج سلوكيات متنوعة قد تتناسب مع طبيعة المواقف التي تعترضهم مما يمثل تحديا مثلما يكون فرصة يفضل انتهازها والافادة من معطياتها الايجابية وهنا تأكيد على ان المواقف ينجم عنها في نهاية الامر جملة نتائج منها ما يجسد الجوانب الانسانية ويعد مدخلا فعليا لنيل المقاصد الاستراتيجية لدى اطراف التفاوض

والمطلبات لذلك يبدو للباحثين اهمية الحركة لدى المتفاوضون في المجال التفاوضي وبروح رياضية الى حد الاخذ والعطاء دون استياء .

وهنا لا نريد ان نحصر حدود افكارنا ضمن نطاق ضيق ومحدد بقدر ما نسعى الى امتداد هذه الحركة الى اسطح الحلقات التنظيمية وادائها لان الذي يراهن من اجله العاملين في ميدان العمل قد يدفع القيادات الادارية الى انتهاج سلوكيات تفاوضية تجعل كل طرف يفصح عما يدور في ذاته الى حد تأشير المسافات ورسم طبيعة الانطلاقات وهل توجد نقاط تقارب أم هناك فجوات وهذا رهن المواقف وما تحويه من مكونات ، مما يحدو بنا الى تأشير هذه المواقف والتي تحورت في عدة تصنيفات كما اشار لها ( عسكر ، 1983، 327) ( موقف الكسب والخسارة ، الموقف لمختلط ، الموقف التعاوني ، موقف الاعتماد المنخفض ) .

### المبحث الثالث :

#### الاطار الميداني

اولا : الاهمية النسبية التي يوليها المبحوثين لبعض مكونات الموقف التفاوضي

لمستقيم لوجود اوضاع مرغوبة ومرفوضة لدى اطراف التفاوض ، وعلى وفق هذا التصور يقول (فرانسيس بيكون ) اذا كنت تريد ان تتفاوض مع أي شخص فيجب عليك معرفة طباعه الى الحد الذي يمكنك ان تقوده وبذات الوقت تعرف نواياه ومن ثم تقنعه آخذا بنظر الاعتبار نقاط ضعفه والمآخذ المترتبة على شخصيته الى حد انك تجعل من هذه موضعا لهيبته (الدوري ، 1984 ، 67-68 )

ومع كل ما تقدم فان متغير المصالح يبقى اللاعب الفعال في المجال التفاوضي الى حد انه يحدد المسافات التنظيمية بين العاملين والقيادات لانه يستند على عقدة التوازن وهل يمكن تأمين ذلك فعلا في مناخ تفرسه متغيرات وتحكم فيه اضافات وتفهرة تحديات ؟ بالتأكيد الاجابة تحمل درجة من الاحتمالية لان مسألة التوازن تبقى بحاجة الى التنظير وطرح الاجتهادات وما يستدل على ذلك ان الوصول الى حالة من التوازن لدى طرف قد لا يؤشر امتلاك الطرف الآخر لها أو حتى التقرب من حافاتها وعلى وفق هذا التصور تبدو عملية كهذه اقرب الى التطلعات المستقبلية ما لم يتم تهيئة كافة الاستحضارات

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

فرصة للمتفاوضين لتنفيذ استراتيجية ( فوز - فوز )  
اقل قيمة (2.225)

وفيما يخص الاتجاهات التفاوضية والتي تجسدت بعدد  
من العبارات فقد تبين ان الفقرة ( التاسعة ) والتي  
افصحت عن القدرة على فهم الموضوع الذي يتم التفاوض  
من اجله حملت اعلى وسط حسابي قيمته (2.750)  
وبانحراف معياري (0.543) اما بالنسبة لبقية  
العبارات فقد انحصرت اوساطها الحسابية بين  
(2.675) و(2.575) مما يؤشر وجود حالة من  
التقارب في الاجابات بين الباحثين عن الاتجاهات  
التفاوضية .

وبناء على ما تقدم يتضح لنا ان مكونات الموقف  
التفاوضي في المنظمة عينة الدراسة كانت سائدة وعلى  
نحو قائم بحيث اتضحت معالم المفاعلة ، فالقضية  
التفاوضية تبدو اهميتها عبر توازن المصالح في اطار  
الاتجاهات لدى المتفاوضين أي ان توازن المصالح يمثل  
حلقة الوصل بين القضية موضوع التفاوض وبين  
الاتجاهات وتكاد هذه المسألة ان تكون حقيقة واقعة لأن

يوضح الجدول (١) قيم الاوساط الحسابية والانحرافات  
المعيارية لأجاباتالمبجوثين حول العبارات المعبرة عن  
مكونات الموقف التفاوضي المعتمدة في الدراسة الحالية  
والتي تمثل بنوعية القضية التفاوضية ، توازن المصالح ،  
الاتجاهات التفاوضية وفيما يتعلق بنوعية القضية  
التفاوضية فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارات  
بين (2.725) كأعلى قيمة للعبارة الاولى والتي تفصح  
عن دور القضية التفاوضية في تأمين القوة التنظيمية  
للأطراف التنظيمية الى حد منحها قدرة على تحقيق  
النتائج وبأنحراف معياري (0,505) ، وادنى قيمة  
للعبارة الثالثة والتي تشير الى ممارسة القضية التفاوضية  
دورا في تسخين المجال التفاوضي وبقيمة (2.525) .

أما بخصوص توازن المصالح ، فجاءت الاجابات عن  
عباراتها محصورة بين اعلى قيمة (2.750) والتي  
تفصح عن اهمية توازن المصالح في تأمين القوة الدافعة  
للأطراف التفاوض ثم تليها عبارة امكانية التوصل الى  
اتفاق بين المتفاوضين وبوسط حسابي (2.525)  
وانحراف معياري (0.715) وقد حملت العبارات وجود

**There is norelationships  
but there is interests**

نقطة الانطلاق في عالم المنافسة تنطلق من المصالح وفي  
هذا الصدد يقال

الجدول (٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات الموقف التفاوضي على مستوى المنظمة المبحوثة

ت	العبارات المعبرة عن مكونات الموقف التفاوضي	الايوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية
١	تؤمن القضية التفاوضية قوى للأطراف التنظيمية	2.725	0.505
٢	تسهم المسألة قيد التفاوض في ولادة مهارات	2.700	0.563
٣	تمارس القضية التفاوضية دورا في تسخين المجال التفاوضي	2.525	0.678
٤	يمنح موضوع التفاوض فرصة حية	2.625	0.627
٥	يشعر كل طرف مفاوض بقدرات الطرف الآخر	2.475	0.715
٦	يمكن التوصل الى اتفاق بين المتفاوضين	2.525	0.715
٧	تتاح الفرص للمتفاوضين لتنفيذ استراتيجية فوز - فوز	2.225	0.659
٨	تؤمن القوة الدافعة لكل طرف من اطراف التفاوض	2.750	0.438
٩	تمتلك القدرة على فهم موضوع التفاوض	2.750	0.543
١٠	تحمل شعور ايجابي حول موضوع التفاوض	2.675	0.675
١١	لديك الرغبة بأن تنتهج سلوكيات متنوعة	2.575	0.572
١٢	تستطيع الاستجابة لأي اثارات تفاوضية	2.650	0.579

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

اما عن توزيع القدرات كمؤشر آخر من مؤشرات المسافة التنظيمية فقد تبين ان العبارة ( الرابعة والعشرون ) حازت على اعلى قيمة للوسط الحسابي (2.750) وبانحراف معياري (0.438) ثم تلاها وجود حالة من التفاهم بين الاقسام بشأن توزيع الموارد وكان ذلك بوسط حسابي قدره (2.725) وانحراف معياري (0.452) مما يعكس فكرة استفادة الاقسام التنظيمية من بعضها في اطار الموارد التي تمتلكها .

ويأتي مؤشر حجم التعاملات ليشغل فعلا في رسم المسافات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة اذ تبين ان العبارات ( الخامسة والعشرون والسادسة والعشرون والثامنة والعشرون ) التي شغلت اعلى وسط حسابي (2.600) لكل منهما وبانحرافات معيارية متفاوتة مما يؤشر لنا ان المبادلات بين الاقسام فضلا عن الثقة مقترنا ذلك بأتساع نطاق التفاعلات قد اخذت نصيبا اوفر في اجابات الباحثين الامر الذي يفسر لنا ان المؤشرات المفسرة للمسافات التنظيمية كانت فاعلة بين الباحثين الى درجة تأمين حالة من التقارب بينهم ولا نغني هنا التقارب في المكان بقدر ما نريد ان نؤكد على

ثانيا : الاهمية النسبية التي يوليها الباحثين لمؤشرات المسافة التنظيمية على مستوى

المنظمة عينة الدراسة :

كشفت اجابات العينة المبحوثة في الجدول (٢) عن المؤشرات المعبرة للمسافة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة ان هناك تفاوتاً من حيث الاهمية النسبية اذ تبين ان مؤشر مستوى التأثير حصل على اعلى قيمة للوسط الحسابي عند العبارتين ( الرابعة عشر والسادسة عشر) بلغت (2.650) لكل منهما مما يفسر لنا ان هناك اهتمام متواصل بين الاقسام التنظيمية الى حد تأطير حالات التفاعل بينهما وكان ذلك بانحراف معياري (0.622) لكل منهما وفيما يخص مؤشر المشتركات فقد تبين ان العبارتين ( السابعة عشر والعشرون ) حملت كل منهما وسط حسابي قيمته (2.700) وبانحرافات معيارية (4.464) و (0.516) على التوالي مما يفسر لنا استحضر المنفعة المشتركة في العمل الى حد ان ظل الآخرين في ميدان العمل يظهر عند بروز الحاجة اليهم وفي ذلك اشارة الى حالة الافادة من جهود الآخرين .

الجوانب الوجدانية التي تشكل المنطق لحصر المسافات وتقريب وجهات النظر

الجدول (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات المسافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة

ت	العبارات المعبرة عن مؤشرات المسافات التنظيمية	الايوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية
١٣	تسود بين الاقسام التنظيمية عوامل التأييد لبعضها البعض	2.625	0.667
١٤	يعمل كل قسم تنظيمي على دعم اهتمامات الاقسام	2.650	0.622
١٥	تسود حالة من التداؤبية عند اداء المهمات	2.625	0.627
١٦	تتأطر حالات التفاعل المعزز للدعم بين الاقسام	2.650	0.622
١٧	تتجسد حالات استحضار المنفعة المشتركة في العمل	2.700	0.464
١٨	تتجلى معالم المصلحة المشتركة بشأن العمل	2.650	0.579
١٩	تتضح حالات الافادة من مجهودات الآخرين	2.675	0.572
٢٠	يظهر ظل الآخرين عندك مع بروز الحاجة اليهم	2.700	0.516
٢١	توزع التخصيصات المالية بين الاقسام على نحو متكافئ	2.675	0.572
٢٢	تمنح الاولوية للأقسام المتميزة في قدراتها	2.650	0.579
٢٣	توجد حالة من التفاهم بشأن توزيع القدرات	2.725	0.452
٢٤	تتجلى حالات الافادة من القدرات التنظيمية	2.750	0.438
٢٥	تتسم التبادلات بين الاقسام التنظيمية بالاتساع	2.600	0.671
٢٦	توجد درجة من الثقة بين الاقسام عند التعامل	2.600	0.708
٢٧	ينظر ممثلي الاقسام التنظيمية الى بعضهم بحالة من الانشداد والتماسك	2.625	0.664

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف...

٢٨	يتسع نطاق التفاعلات بين الاقسام حد الانفتاح	2.600	0.708
----	---	-------	-------

التفاوضية ) قد ارتبطت مع بعضها وقيم ارتباط متباينة بلغت اعلاها (0.606) بين الاتجاهات التفاوضية وتوازن المصالح ثم تلتها العلاقة بين تلك الاتجاهات وبين نوعية القضية التفاوضية وكانت بدرجة ارتباط (0.460) علما ان هذه العلاقات اتسمت بالمعنوية عند مستوى معنوية (0.01) .

ثالثا : الارتباط بين مكونات الموقف التفاوضي على مستوى المنظمة عينة الدراسة اشرت معطيات الجدول (٣) ان هناك ارتباطا بين مكونات الموقف التفاوضي المختارة في هذه الدراسة اذ وجد ان هذه المكونات معبرا عنها ( نوعية القضية التفاوضية ، توازن المصالح والاتجاهات

الجدول (٤) الارتباط بين مكونات الموقف التفاوضي على مستوى المنظمة عينة الدراسة

الاتجاهات التفاوضية	توازن المصالح	نوعية القضية التفاوضية	مكونات الموقف التفاوضي
0.269	0.460	1.000	نوعية القضية التفاوضية
0.606	1.000	0.460	توازن المصالح
1.000	0.606	0.269	الاتجاهات التفاوضية

عند مستوى المعنوية 0.01

#### رابعا : الارتباط بين مؤشرات المسافة التنظيمية على

#### مستوى المنظمة عينة البحث

اظهرت معطيات الجدول (٤) ان هناك ارتباطا بين مؤشرات المسافة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة اذ ارتبط مستوى التأييد مع توزيع القدرات بمعامل قدره (0.872) على حين بلغت درجة الارتباط مع حجم التفاعلات (0.871) وبالمقابل فقد جاءت درجة الارتباط مع المشتركات بما قيمته (0.815) وهذا يفسر لنا قوة العلاقة بين مستوى التأييد وبقية المؤشرات . أما بخصوص مستوى الارتباط بين المشتركات كأحد مؤشرات المسافة التنظيمية فقد تبين ان ترتبط مع مستوى التأييد بدرجة ارتباط (0.815) مقابل اقل درجة ارتباط مع حجم التفاعلات (0.764) وتكاد هذه ان تشكل نتائج ايجابية بالنسبة للدراسة الحالية .

وفيما يتعلق بالارتباط بين توزيع القدرات والمؤشرات الاخرى الخاصة المعبرة عن المسافات التنظيمية فقد تبين ان اعلى درجة ارتباط (0.974) كانت مع حجم تعاملات ثم تلتها مع مستوى التأييد اذ بلغت (0.872) وبالمقابل فقد اشترت اقل علاقة مع المشتركات وكانت بدرجة (0.780) .

اما عن مستوى الارتباط بين حجم التعاملات كأحد المؤشرات المفسرة للمسافات التنظيمية فقد تبين انها ترتبط مع توزيع القدرات بأعلى درجة ارتباط ، الامر الذي يفسر لنا ان هناك درجة عالية من الارتباط بين مؤشرات المسافة التنظيمية حسب معامل ارتباط (Kendal)

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

#### جدول (٥) الارتباط بين مؤشرات المسافات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة

حجم التعاملات	توزيع القدرات	المشتركات	مستوى التأيد	مؤشرات المسافات التنظيمية
0.871	0.872	0.815	1.000	مستوى التأيد
0.764	0.780	1.000	0.815	المشتركات
0.974	1.000	0.780	0.872	توزيع القدرات
1.000	0.974	0.764	0.871	حجم التعاملات

عند مستوى المعنوية 0.01

التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.834) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجات حرية (1,38) وهي أكبر من الجدولية (4.12) أي درجة الثقة كانت (99%) .

خامسا : تحليل التباين بين مكونات الموقف التفاوضي والمسافات التنظيمية يتضح لنا من الجدول (٦) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين مكونات الموقف التفاوضي وبين المسافات

الجدول (٦) تحليل التباين بين مكونات الموقف التفاوضي وبين المسافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.795	1	6.795	57.834	0.01
داخل المجموعات	4.484	38	117		
الكلية	11.279	39			

القيمة الجدولية = 4.12

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

## الاستنتاجات والتوصيات:-

### اولا : الاستنتاجات

١- تتباين الاهمية النسبية التي يوليها الباحثين في المنظمة

المبحوثة للعبارات المفسرة لمكونات المواقف التفاوضية

اذاستحوذت العبارات المترجمة لحالات التوازن في

المصالح مقترنة بالاتجاهات التفاوضية على الاهمية الأكثر

مما يفسر لنا ان الاتجاهات تمارس دورها في المجال

التفاوضي وعلى نحو يخلق حالة من الشد والتواصل بين

الاطراف.

٢- هناك تفاوت واضح المعالم بين اجابات الباحثين

بخصوص المؤشرات المفسرة للمسافات التنظيمية على

مستوى المنظمة المبحوثة , اذ شغلت التعاملات النسبية

الأكبر قياسا بغيرها من المؤشرات مما يعني ان التعاملات

تعكس درجة الثقة وتفسر مستوى التماسك وصولا الى

تأشير الفعل ورد الفعل .

٣- وجود ارتباط بين مكونات الموقف التفاوضي وعلى

نحو يجعل كل منها مثيرا للآخر في مجال التحقيق ,

والتطبيق فما يحركه التوازن في مجال المصالح ينعكس

على طبيعة الاتجاهات لدى المتفاوضين وكيفية تحريك

القضية التفاوضية.

٤- وجود حالة ايجابية من الاتساق بين المؤشرات الدالة

على المسافات التنظيمية وعلى نحو يعكس مستوى

التأييد , وطبيعة المشتركات في اطار التوزيع الافضل

للقدرات وصولا الى تعزيز حجم التعاملات , وهذا يوفر

فرصة للقول بان مستوى التأييد رهن المشتركات في اطار

القدرات والتعاملات

٥- وجود فروق معنوية بين مكونات الموقف التفاوضي وبين

مؤشرات المسافات التنظيمية أي ان المكونات تجسد

فعلها في رسم المسافات التنظيمية على مستوى المنظمة

المبحوثة.

### ثانيا:- التوصيات

١- ضرورة الاخذ بفكرة اتساع مكونات الموقف التفاوضي

في ميدان العمل وعلى نحو يجعل منها مدخلا لإمكانية ردم

في تقليص المسافات التنظيمية بين العاملين والقيادات  
الادارية وعلى نحو ايجابي يديم الانسجام ويجعل الاطراف  
الفاعلة في المنظمة ضمن المتصل التفاوضي .

الفجوات بين اطراف العمل فضلا عن امتداد نطاق  
العلاقات

٢- العمل بفكرة المسافات الاجتماعية وعددها المنطلق الفاعل  
لتحديد مدى المسافات التنظيمية عبر المؤشرات الداله  
عليهما وهذا يدفعنا الى القول بان تقليص المسافات قد  
يؤشر مستوى التأييد ونوع التفاعلات بين الافراد .

## المصادر

### اولا : المصادر العربية

- ١ . روجي ، 2003 ، اسرار قوة التفاوض ، ط١ ،  
مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية .
- ٢ . هاشم ، زكي محمود ، 1989 ، ادارة الموارد البشرية ،  
مكتبة ذات السلاسل ، الكويت .
- ٣ . جرينبرج ، جيرارد ، 1998 ، اسس التفاوض ، ترجمة  
حازم عبدالرحمن ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة .
- ٤ . الدوري ، حسين ، 1984 ، فن التفاوض وتطبيقاته ،  
بغداد .

٣- اعطاء مكونات المواقف التفاوضية اوزانا تمثل ارجحيتها  
في ميدان العمل التنظيمي مع الاخذ بنظر الاعتبار التوازن  
في المصالح كمنطلق لأقرار مستوى الاستجابات بشأن  
المسائل التفاوضية .

٤- العمل على تضييق فكرة المسافات بين كافة المستويات  
التنظيمية في اطار التوادد والتواصل الفعال وعلى نحو يجعل  
منها منطلقا لأقرار حالات التفاهم والاحذ والعطاء في  
ميدان العمل .

٥- ضرورة تسخير مكونات الموقف التفاوضي على مستوى  
المنظمة المبحوثة لصالح تحديد ابعاد المسافات التنظيمية  
بحيث ان كل مكون من مكونات المواقف التفاوضية يسهم

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

٥. عسكر ، سمير احمد ، 1983، المدخل الى ادارة الاعمال اتجاه شرطي ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة .
٦. عبد الحميد ، طلعت وآخرون ، 2003، الحداثة ، ما بعد الحداثة دراسات في الاصول الفلسفية للتربية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
٧. معلا ، ناجي ، 2000 ، التفاوض الاستراتيجية والاساليب ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان
٨. جيربنيرنج ، جيرالد وبارون ، روبرت ، 2004 ، ادارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ ، السعودية .
٩. سليم ، محمد السيد ، 1998 ، تحليل السياسة الخارجية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
١٠. خطاب ، سمير وسيد ، عايد ، 1992 ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
١١. عياصرة ، معن محمود وبجيبى احمد ، مروان محمد ، 2008 ، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، دار الحامد ، الاردن .
١٢. الدليمي ، مجيد حميد مجيد ، 2005 ، أثر المعلومات في استراتيجيات ومهارات التفاوضية ، دراسة تطبيقية في القطاع التجاري ، رسالة ماجستير مقدمة الى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ، الجامعة المستنصرية .
١٣. السنهوري ، محمد مصطفى ، 2013 ، الادارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية .
١٤. (عوكل ، 2013 ) ، هشام ، التفاوض اثناء المواقف الطارئة hichamoukal biogspot

9. Hisrich, R. & Peters, 2002, Entrepreneursh .p 5<sup>th</sup>, edition, McGraw-Hill, Irwin.
10. Thompson ,R.A., Strickland, 1996 Strategic Management concept and cases 9<sup>th</sup>.ed. Richard Irwin Book team New York ,p83 .
11. Mintzberg, H., 1979, The structuring of organization, Englewood Clifts N.J; Prentice-hall Rivalry .
12. Salmorc, B. & Salmorc, 5., 1978, Political regimes and foreign policy in mauric East Beverly Hills.
13. Herman, M., 1980, Explaining foreign policy Behavior using the personal characteristics of political leaders, Internation studies Quarterly, Vol.24, No.1.

#### المصادر الاجنبية

1. Wheelen & Hunge, 1989, strategic management, McGraw-Hill, Inc., U.S.A.
2. Thompson, J.L., 1994, strategic management, awareness and change, 2<sup>nd</sup>, ed., Agle press Expord, Great Britain.
3. Johnson, G. & Scholes, R., 1993, Exporing Corporate Strategy Tex and Coses, 3<sup>rd</sup>.ed., practice Hall newyork. New Jersy.
5. Chris Argyris, 1957, personality and organization, Harper & Row. Newyork.
6. Lynck, R. Hick, L., 2000, Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., prentice-Hall, U.S.A.
7. Coyne, K., Clifford, P.G., 1997, IS your competence amirage? Mckinset Quarterly (I) <http://instruction.bus.wise.ed4/mearpenter>.
8. Thompson ,A. & Strickland , J., 1999, Strategic management concepts and cases, 11<sup>th</sup> .ed, McGraw-Hall New york.

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف . . .

## الاستبانة

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالدراسة الموسومة (أثر بعض مكونات الموقف التفاوضي للقيادات الادارية في رسم المسافات التنظيمية مع العاملين ) دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء اطراف نينوى.

ت	العبارات	اتفق	غير متأكد	لا اتفق
١	تومن القضية التفاوضية قوة لا اطراف التنظيمية وتمنحها القدرة على تحقيق النتائج.			
٢	تسهم المسألة قيد التفاوض في ولادة مهارات متنوعة لدى كافة المستويات الادارية.			
٣	تمارس القضية التفاوضية دورا فعالا في مجال تسخين المجال التفاوضي.			
٤	يمنح موضوع التفاوض فرصة حية لأطراف التفاوض لتأمين حرية التحرك لها تجاه المخرجات التفاوضية.			
٥	يشعر كل طرف من اطراف التفاوض بقدرات الطرف المناظر له اثناء العملية التفاوضية.			
٦	يمكن التوصل الى اتفاق بين المتفاوضين بشأن الموضوعات قيد التفاوض.			
٧	تتاح الفرصة للأطراف التفاوضية تنفيذ استراتيجية (فوز-فوز).			
-٨	يتم تأمين القوة الدافعة لكل طرف من اطراف التفاوض على نحو مفيد.			

٩	تمتلك القدرة على فهم الموضوع الذي تتفاوض بشأنه.		
١٠	تحمل شعورا ايجابيا حولة الموضوع قيد التفاوض.		
١١	لديك الرغبة بأن تنتهج سلوكيات متنوعة تجاه كل ما يخص موضوع التفاوض.		
١٢	تستطيع الاستجابة لأية اثارات تفاوضية في الوقت المناسب , ومن خلال التجربة والخبرة.		
١٣	تسود بين الاقسام التنظيمية عوامل التأييد لبعضها البعض.		
١٤	يعمل كل قسم تنظيمي على دعم اهتمامات الاقسام الاخرى.		
١٥	تسود حالة من التداؤبية عند اداء المهمات بين الاقسام التنظيمية.		
١٦	تتأطر حالات التفاعل المعزز للدعم بين الاقسام التنظيمية.		
١٧	تسود حالات استحضار المنفعة المشتركة في مجال العمل.		
١٨	تتجلى معالم المصلحة المشتركة بشأن العمل بين الاطراف التنظيمية.		
١٩	تتضح حالات الافادة من مجهودات الآخرين في بيئة العمل.		
٢٠	يظهر ظل الآخرين عندك مع بروز الحاجة اليهم.		
٢١	توزع التخصيصات المالية بين الاقسام على نحو متكافئ.		
٢٢	تمنح الاولوية للأقسام المتميزة في قدراتها واسهاماتها.		

أ.م.د. سلطان احمد خليف وأ.م. نوال حازم جاسم وأ.م. د. ماجد محمد صالح: أثر بعض مكونات الموقف...

			توجد حالة من التفاهم بشأن توزيع القدرات التنظيمية بين الاقسام.	٢٣
			تجلى حالات الافادة من القدرات التنظيمية في بعض الاقسام.	٢٤
			تتسم حالات التبادل بين الاقسام التنظيمية بالاتساع.	٢٥
			توجد درجة من الثقة بين الاقسام عند التعامل.	٢٦
			ينظر ممثلي الاقسام التنظيمية الى بعضهم بحالة من الانشداد والتماسك.	٢٧
			يتسع نطاق التفاعلات التنظيمية بين الاقسام حد الانفتاح.	٢٨