

Negotiation Skills and Their Role in Organizational Conflict: An Analytical Research on the opinions of a sample of parliamentary committee chairs in the Iraqi Council of Representatives

Rana Raufaat Abdulameer

University of Baghdad/ College of Administration
and Economics

Rana.abd2204d@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received: 28/10/2024

Assist. Prof. Dr. Ali Adnan Hassan

University of Baghdad/ College of Administration
and Economics

ali.adnan@coadec.uobaghdad.edu.iq

Accepted: 26/12/2024

Published: 30/9/2025

Abstract

This research aims to demonstrate the extent of the relationship of influence and correlation between negotiation skills in its dimensions (planning and preparation skill, persuasion and influence skill, communication skill, and objection skill) as an independent variable in organizational conflict in its dimensions (difference in values, difference in goals and interests, dependency between parliamentary committees, and organizational change) as a dependent variable of a sample of parliamentary committee chairs in the Iraqi Council of Representatives. The problem of the study lies mainly in the high intensity of organizational conflict within the organization under study. The descriptive analytical approach was also adopted during it. The questionnaire was considered the main tool for collecting data. A number of statistical methods were used in addition to appropriate statistical analytical programs in the process of analyzing and processing data. The research sample was selected from the heads of parliamentary committees, which numbered (25) committees, represented by (the head of the committee, the deputy head of the committee, and the second deputy head of the committee), thus the size of the sample under study reached (75) members to whom the questionnaire was distributed, and (70) valid questionnaires were retrieved for analysis. This study resulted in a number of conclusions, the most important of which is (the existence of a correlation and influence relationship between the study variables). The study recommended the necessity of adopting advance planning to confront the difficulty of reaching an agreement during negotiations, taking into consideration the necessity of selecting members of the negotiating team from members who possess the abilities to negotiate and persuade.

Keywords: Negotiation skills, Organizational conflict.

دور مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من رئاسات اللجان النيابية في مجلس النواب العراقي

أ.م.د. علي عدنان حسن

جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد

رنا رفعت عبد الامير

جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى علاقة التأثير والارتباط بين مهارات التفاوض بأبعادها (مهارة التخطيط والاعداد، مهارة الاقناع والتأثير، مهارة الاتصال، ومهارة الاعتراض) كمتغير مستقل في الصراع التنظيمي بأبعاده (الاختلاف في القيم، والاختلاف في الاهداف والمصالح، الاعتمادية بين اللجان النيابية، والتغيير التنظيمي) كمتغير تابع لعينة من رؤساء اللجان النيابية مجلس النواب العراقي. إذ تكمن مشكلة الدراسة بشكل أساس في ارتفاع حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي خلاله. وعدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات. واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية في عملية تحليل ومعالجة البيانات ومنها (الوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية، معامل الفا كروم باخ، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط)، فيما استخدم البحث في التحليل الاحصائي للبيانات على البرنامج (SPSS V28). حيث تمثل مجتمع البحث من رئاسات اللجان النيابية والبالغ عددها (٢٥) لجنة والمتمثلة في (رئيس لجنة، نائب رئيس اللجنة، والنائب الثاني لرئيس اللجنة)، وبذلك تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث مثل مجتمع الدراسة العينة وبلغت عددها (٧٥) عضواً للمنظمة المبحوثة تم توزيع الاستبانة عليهم، واسترد منها (٧٠) استبانة صالحة للتحليل. وتمخض عن هذه الدراسة عدد من

الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة). وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد التخطيط المسبق لمواجهة صعوبة التوصل الى اتفاق اثناء التفاوض، مع الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة اختيار أعضاء الفريق التفاوضي من الأعضاء الذين يمتلكون قدرات على التفاوض والاقناع.

الكلمات المفتاحية: مهارات التفاوض، الصراع التنظيمي.

المقدمة: Introduction

تشوب المنظمات وبمختلف أنواعها العديد من الصراعات وقد تكون هذه الصراعات داخلية او خارجية. بينما تكون الصراعات الداخلية في المنظمة اما سلبي او ايجابي ويظهر الاول على شكل صراعات تنظيمية او صراعات بين الافراد او بين الجماعات في داخل المنظمة بسبب التغيرات التنظيمية او من اجل النفوذ والسيطرة على مركز القرار، اذ ينعكس سلباً على المنظمة وموظفيها بشكل عام وانخفاض ادائها بشكل خاص ، مما يتطلب من قيادة المنظمة على تدارك تلك الصراعات خلال النشئة الاولى ووضع الحلول والمعالجات المناسبة لها. وقد تكون هذه الصراعات ايجابية في حال سعيها الى توليد افكار ورؤى جديدة تسهم في تقويم اداء المنظمة وفق المسار المطلوب والعكس اذا كانت تلك الصراعات غير ايجابية فتكون مدمرة للكيان الاداري. ومن اجل احتواء الصراعات التنظيمية الناشئة على المستوى الفردي والتنظيمي تعد مهارات التفاوض من المهارات المطلوب توفرها لدى معظم الاعضاء و الموظفين وبمختلف مستوياتهم الادارية. اذ اصبحت اليوم مهارات التفاوض من العناصر الاساسية في ادارة المنظمات، وذلك لما تمتلكه من مهارات في التواصل والاقناع والتاثير على الطرف الاخر. كما نلاحظ بان معظم الباحثين يؤكدون على استخدام اسلوب التفاوض التعاوني كونه من افضل انواع التفاوض الذي يراعي احتياجات الطرفين والبقاء على علاقة مستقبلية مستمرة لكلا الطرفين دون الدخول في مفاوضات تنافسية تكون النتيجة (الربح او الخسارة) لاحد الطرفين. ولذلك انطلق بحثنا في تناول مهارات التفاوض كمتغير مستقل وتأثيرها في الصراع التنظيمي بأبعاده كمتغير تابع لعينة من اعضاء مجلس النواب العراقي. واشتمل على الاتي: المحاور الاول تناول من خلاله منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، في حين تناول المحور الثاني التأطير النظري لمتغيرات البحث، بينما تم اجراء تحليل البيانات في المحور الثالث، واخيراً تم وضع الاستنتاجات والتوصيات ضمن المحور الرابع.

المحور الاول: منهجية البحث:

١-١ مشكلة البحث: لاحظ الباحث من خلال الدورات الانتخابية السابقة التي مر بها مجلس النواب العراقي حدوث عدد من الخلافات وعدم التوافق في الرؤى والآراء بين الأعضاء او الكتل البرلمانية مما قد يصل الى مرحلة الصراع المعلن او غير ذلك. وذلك بسبب وجود عدد من الاختلاف منها الاختلاف في القيم او الاختلاف في الأهداف والمصالح او التغيرات التنظيمية او غيرها، كما اوضحت هذه الصراعات التنظيمية تشكل عبئاً كبيراً على الأداء في المجلس، وهنا يبرز دور مهارات التفاوض بشكل هام في مجلس النواب العراقي من خلال تشكيل اللجان النيابية في كل دورة انتخابية جديدة اذ يتم استحداث لجان برلمانية او دمج لجان بأخرى لتقارب الاختصاصات وللتخفيف من حدة الصراعات بينها ولفك التداخل في الصلاحيات ولتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية ومراعاة متطلبات انجاز المهام التشريعية والرقابية سواء كانت على نطاق اللجنة الواحدة ام ما بين اللجان البرلمانية. وبغية ايجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالصراع التنظيمي جاء بحثنا هذا من خلال الاجابة على التساؤلات الاتية:

١. هل يوجد هنالك علاقة تأثير وارتباط لمهارات التفاوض بأبعادها على الصراع التنظيمي بأبعاده في مجلس النواب العراقي من وجهة نظر المبحوثين.
٢. ما مدى امتلاك قيادات مجلس النواب العراقي من وجهة نظر المبحوثين مهارات التفاوض قوية وفاعلة للحد من الصراع التنظيمي داخل مجلس النواب

٣. هل يمكن اعتبار مهارات التفاوض في مجلس النواب العراقي حلاً للصراع التنظيمي داخل مجلس النواب من وجهة نظر المبحوثين.

٤. ما هي اهم الابعاد التي تقود الى الصراع التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين.

٥. ما هي أبرز المهارات التفاوضية التي تساهم في الحد أو التخفيف من الصراع التنظيمي.

٦. ما هي أبرز الابعاد التي تؤثر في زيادة الصراع التنظيمي في مجلس النواب العراقي.

١-٢ أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراته. كما ويكتسب البحث أهميته بوصفه وحسب علم الباحث كمحاولة لأول مرة في البلد لتوثمة مقاييس البحث لمعرفة دور مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي بأفضل الاساليب المعتمدة في بيئة مختلفة اختلافاً كلياً عن البيئات التي اختبرت فيها في الدول المتقدمة وهي بيئة توصف بانها رقابية وتشريعية فتولدت الحاجة لمعرفة سبل واليات استخدام المهارات التفاوضية الملائمة للحد من الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.

١-٣ اهداف البحث: يهدف هذا البحث في معرف علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة بإبعادهما في مجلس النواب العراقي من وجهة نظر المبحوثين. وتحديد أي من الابعاد أكثر تأثيراً في مهارات التفاوض، والصراع التنظيمي. فضلاً عن التعرف على مستوى مهارات التفاوض لقيادات مجلس النواب العراقي في الحد من الصراعات التنظيمية.

١-٤ فرضيات البحث والمخطط الفرضي:

١-٤-١ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مهارات التفاوض بأبعادهما في الصراع التنظيمي.

١-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مهارة التخطيط والاعداد والصراع التنظيمي.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مهارة الاقناع والتأثير والصراع التنظيمي.

٣-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مهارة الاتصال والصراع التنظيمي.

٤-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مهارة الاعتراض والصراع التنظيمي.

١-٤-٢ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مهارات التفاوض بأبعادهما في الصراع التنظيمي.

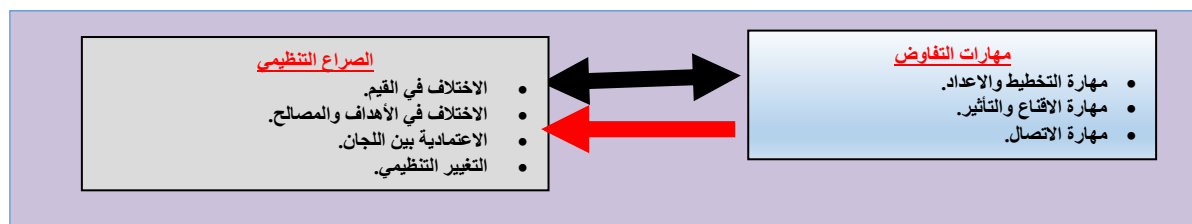
١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مهارة التخطيط والاعداد والصراع التنظيمي.

٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مهارة الاقناع والتأثير والصراع التنظيمي.

٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مهارة الاتصال والصراع التنظيمي.

٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مهارة الاعتراض والصراع التنظيمي.

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث



علاقة تأثير
علاقة ارتباط

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً لراي الباحثين.

١-٥ منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها، واستخدام الاستبانة للحصول على البيانات المتعلقة بالحالة المبحوثة، بالإضافة الى اعتماد الدراسات السابقة في تأطير الجانب النظري واعداد التوصيات.

١-٦ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجلس النواب العراقي في دورته الانتخابية الخامسة من (٣٢٩) نائباً تم توزيعهم على (٢٥) لجنة دائمة، ولأغراض هذا البحث ولصعوبة الحصول على بيانات جميع اعضاء مجلس النواب وذلك لانشغالهم بمهام كثيرة ومتعددة، اذ تم تمثيل مجتمع البحث باللجان النيابية المشكلة داخل مجلس النواب العراقي والبالغ عددها (٢٥) لجنة واختيار رؤساء اللجان النيابية ونائبيهما (رئيس اللجنة، والنائب الأول للجنة، والنائب الثاني للجنة) وبذلك اصبح عدد مجتمع البحث (٧٥) نائب من تلك اللجان والذين يعدون اصحاب التأثير الكبير في اتخاذ القرارات وإدارة اللجان النيابية وسير عملها التشريعي، كما تم اختيار مجتمع البحث بأكمله كعينة لها وبذلك اصبحت عينة البحث (قصدية)، حيث قام الباحث بتوزيع (٧٥) استبانة على مجتمع المبحوث، استرد منها (٧٢) استبانة وكان الصالح منها (٧٠) استبانة. وبذلك اصبحت عينة البحث هي (٧٠) مشاهدة. ويوضح الجدول (١) البيانات التعريفية لعينة الدراسة.

الجدول (١) بيانات المعلومات التعريفية لعينة الدراسة

الملاحظات	نسبتها	عدد المشاهدات	السمات الشخصية	السمة
٧٠	٦٩%	٤٨	الذكور	النوع الاجتماعي
	٣١%	22	الاناث	
	١١%	8	دكتوراه	التحصيل العلمي
	٦%	4	ماجستير	
	0	0	دبلوم عالي	
	٧٠%	٤٩	بكالوريوس	
	١٣%	9	دبلوم فما دون	
	٣%	2	35-26	العمر
	٣٣%	16	45-36	
	٤١%	٢٩	55-46	
	٢٣%	٢٣	أكثر من 55	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.28)

المحور الثاني: التأطير النظري لمتغيرات البحث:

١- التأطير النظري لمهارات التفاوض:

٢-١ مفهوم مهارة التفاوض :- يرى (Suárez, et. al., 2011: 46) ان مهارة التفاوض تتشكل من خلال ما يلي: وجود رؤية لما يجب تحقيقه، وتقسيم القضايا الأكبر إلى قضايا أصغر، والسعي إلى اتخاذ قرارات قائمة على المصالح، والقدرة على العمل الجماعي، والعقلية المنفتحة. ، القدرة على الاختلاف عند الضرورة، القدرة على المضي قدماً عندما لا تسير الأمور على النحو المرغوب فيه، القدرة على التواصل والإقناع، تجنب التهديدات وأساليب التلاعب، تحمل النقد، المثابرة، تحمل المخاطر، إظهار الصبر والتعاطف، السيطرة على العواطف وفهم دور قيود الوقت، ورفض الحلول الضعيفة بغية تحقيق الاهداف . في حين يعرف (الشوريجي، والحري، ٢٠١٣: ١٠) مهارة التفاوض بأنها مجموعة من السلوكيات، تصدر من المفاوض خلال عملية التفاوض بغية اشباع حاجاته وتحقيق الأهداف التفاوضية لكلى الطرفين. وأوضح (OKUNUGA, 2013: 53) ان مهارات التفاوض في حد ذاتها عبارة عن استكشاف دقيق لكلا الاطراف، بهدف إيجاد حل وسط مقبول للطرفين يمنحهما قدر أكبر مما يريدون. كما بين (اندرسون، ٢٠١٤: ٧) مهارة التفاوض بأنه علم تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية، والعلاقات الدولية، وعلم الاجناس ويتصل بقضايا الانسان الحيوية لإيجاد نوع من التفاهم والتفاعل بين البشر سواء على مستوى الافراد او المؤسسات او الدولة. واكد (Posecion & Attar, 2018: 139) ان مهارات التفاوض الجيدة مهمة جداً، لأن الشخص الذي لديه القدرة على التفاوض يمكنه بناء علاقات مهمة في مكان العمل والحفاظ عليها وتحسينها. وبذلك تعد قدرة القادة على

التفاوض بفعالية عبر مجموعة واسعة من سياقات الأعمال هي قدرة قيادية أساسية. كما ان اختلاف مهارات التفاوض لأصحاب المصلحة من حيث الأساليب، يعتمد على طبيعة العمل الذي يحاولون التفاوض معه، والمناخ البيئي أو الظروف، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على كيفية تعامل أصحاب المصلحة مع مشهد الأعمال. اما (حماد ومشعل، ٢٠٢٠: ٩١٤) فقد اشار الى ان مهارة التفاوض هي عملية ديناميكية عقلية تكمن في قدرة القيادات على إيجاد حلول مرضية للطرفين وتحقيق أهدافها بأقل الخسائر.

وانسجاماً مع بعض من التعاريف اعلاه لمهارات التفاوض والتي تناولتها الدراسات السابقة يرى الباحث ان مهارة التفاوض هي: (مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يمتلكها المفاوض وتسهم في فاعلية التواصل والاقناع والتأثير على الطرف الآخر من اجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف التفاوضية).

٢-٢ أهمية مهارات التفاوض:- يرى (نصار، ٢٠١٣: ٩٥٢) ان أهمية مهارات التفاوض تكمن في الاتي: (أ) وسيلة لإزالة الغموض والقلق بين الطرفين.

(ب) زيادة الرغبة في التفكير. (ج) تهيئة انسب الظروف لتحقيق التطلعات المرجوة.

واوضح (الديوه جي والعلي، ٢٠١٦: ٥٩). ان التفاوض أصبح دوراً رئيسياً هاماً من أدوار القيادة التنفيذية نتيجة البيئة التي تعيش فيها جميع المنظمات اذ تكمن أهمية التفاوض فيما يلي: (أ) تجنب حدوث صراعات نتيجة التنافس على مراكز السلطة والموارد. (ب) يشجع التفاوض على التعايش السلمي بين الافراد والمجتمعات. (ج) يقوض التفاوض الخلافات ويحجم الصراعات ويفتح المجال للحوار والمناقشات ويضع البدائل والمفاضلة بينها للوصول الى تفاهات واتفاقيات.

بينما اشار (Ramadhany et.al, 2021: 95) الى ان أهمية التفاوض تكمن عندما يعمل طرفان أو أكثر معاً لحل مشكلة تتعلق بالأطراف المتفاوضة. وبشكل عام، عندما يكون لدى أحد الطرفين شيء يريده الطرف الآخر ويكون على استعداد للتفاوض بشأنه كما انه يساعد على خلق حوار للطرفين يؤدي الى عملية المصالحة. وقد بين (طلبة وعبد الله، ٢٠٢١: ٣٦٥) ان مهارات التفاوض تسهم في إيجاد أرضية مشتركة، لتحقيق اهداف الطرفين. اذ ان اهميته تتضح في القدرة على الاستماع والتواصل مع الطرف الآخر، وفهم الحديث المسموع وتقييمه، والتحدث بلغة واضحة قادرة على التأثير في الآخرين (طلبة وعبد الله، ٢٠٢١: ٣٦٩).

٣-٢ ابعاد مهارات التفاوض: اختلف الباحثون في تحديد ابعاد مهارات التفاوض فمنهم من حدد استراتيجية مهارة التفاوض ومنهم من تناولها كأساليب مهارات التفاوض وسنتناول في هذا البحث الابعاد التي تؤثر على عملية التفاوض في المنظمة المبحوثة. اذ اشار (سلطان، ٢٠١٦: ٢٨٣) ان مهارات التفاوض تقسم الى: (مهارة التخطيط للتفاوض، مهارة تنفيذ التفاوض، مهارة توظيف اللغة اللفظية وغير اللفظية، مهارة الاقناع، مهارة ختام المفاوضات). بينما حدد (Weiss, 2016: 2) العناصر لأساسية للتفاوض هي: (التخطيط والاعداد، التوقعات العالية، تقديم العروض من الطرف الآخر، الاستماع بعناية، معرفة الحقائق والبيانات المتعلقة بالتفاوض، المهارات اللفظية، الثقة) وانسجاماً مع عينة البحث فقد تم اعتمادها ابعاد دراسة (عثمان، ٢٠١٩) كونها اجريت ضمن المؤسسات الحكومية بالإضافة الى ذلك تم عرض الابعاد ومقاييسها على السادة المحكمين ومن ذوي الاختصاص ونالت قبولهم. ووفقاً لذلك فان مهارات التفاوض تتكون من اربعة ابعاد رئيسية وهي: (مهارة التخطيط والاعداد، مهارة الاقناع والتأثير، مهارة الاتصال، مهارة الاعتراض) وسنتناولها وكما يلي:

١-٣-٢ مهارة التخطيط والاعداد: فقد وصف (Chebet, & at.al., 2015: 28) انه يجب على المنظمات قضاء الوقت الكافي في التخطيط والاستعداد الجيد لعملية التفاوض اذ يصف "الاستعداد الجيد هو نصف المعركة" وان عدم الاستعداد قد يكون مكلفاً. وأضافوا بضرورة تحديد الشخص أو الأشخاص (الفريق) المناسبين لعملية التفاوض وما إذا كان المفاوض الفردي أو الفريق هو الأفضل لهذه المفاوضات. ومما تقدم يمكن ان نعرف مهارات التخطيط والاعداد بانها (الطرق والاساليب المتبعة في اختيار الفريق التفاوضي وجمع المعلومات ووضع أفضل البدائل مما يسهم في تحقيق الاهداف التفاوضية خلال عملية التفاوض).

٢-٣-٢ مهارة الإقناع والتأثير: أوضح (Fisher, & González, 2013:3-4) الى ضرورة النظر إلى الإقناع على أنه شيء يريده القادة أو المديرون، لأن تحقيق الهدف غالبًا ما يعتمد على الآخرين وان الإقناع يشير الى إقناع أحد أعضاء الفريق بالقيام بمهمة ما وبطريقة جديدة، أو إقناع القائد بالقضاء على أحد تحيزاتهما، أو أنه موقف "يتخلى فيه الأفراد أو الجماعات عن الطريقة التي كانوا يفكرون بها ويتصورونها الان بطريقة جديدة." وان التأثير على الآخرين يكون من خلال الرسائل (التحدث أو الكتابة أو استخدام الصور والرموز) فمن الضروري ان نفهم كيفية عمل الإقناع من أجل زيادة احتمالية نجاح رسائل الأشخاص. اذ يرتبط الإقناع بما نفكر فيه. وبذلك فان تغيير الموقف يحدث عندما يفكر الناس في أفكار إيجابية حول رسالة ما و/أو موضوعها. والعكس ينطبق على الرسائل غير ايجابية. كما أكد (Filhoa & at.al., 2017:5) على (التنازل الجيد) كون مبدأ التفاوض المربح يؤكد على الحلول للطرفين، وبذلك أكد على (التنازل الجيد) عندما يصبح التنازل إلزاميًا لحل الصراع، على ان يكون اقل ضرراً للمفاوض. وترى (عثمان، ٢٠١٩: ١٤) ان مهارة التأثير والإقناع بانها عملية تغيير أو تعزيز المواقف أو المعتقدات أو السلوك، ويتم استجابة لمهارة بعد تفكير أو دون التفكير عندها يكون العقل البشري مغلق بصورة الية وليس لديه الوقت على الانصات بدقة وحرص. ومما تقدم يمكن تعريف مهارات الإقناع والتأثير بانها: (فن التأثير على الآخرين من ناحية الآراء والسلوك والمشاعر لاستمالتهم من اجل الحصول على مواقفهم التضامنية والمؤيدة).

٣-٣-٢ مهارة الاتصال: أوضحت (عبد الصادق، ٢٠١٩: ٢٤٤) ان عملية الاتصال تسير في اتجاهين وهما: فهم الأفكار والمشاعر للآخرين، والاستجابة لتلك الأفكار والمشاعر بطريقة فاعلة. كما يرى (Schoop, 2021: 167) انه لا يمكن التفاوض دون اتصال لأن الاتصال هو جوهر التفاوض، ومما تقدم يمكن تعريف مهارات الاتصال بانها: (قدرات المفاوض على الاتصال مع الآخرين من خلال الاستماع الجيد وتقديم وتلقي المعلومات بمختلف اشكالها وتبادل الآراء والأفكار والاهتمامات مع الطرف الآخر والابتعاد عن استخدام التعابير الغير لفظية الحادة مما يسهم في خلق جو يلبى المصالح المشتركة للطرفين للوصول الى الهدف المنشود اثناء العملية التفاوضية).

٤-٣-٢ مهارة الاعتراض: ويقصد بمهارة التعامل مع اعتراض الطرف الآخر خلال عملية التفاوض: اذ تعد الخطوة الاولى للتفاعل والاستجابة من قبل الطرف الثاني، كما ان الشخص الذي يعترض تكون لديه الرغبة في الاتفاق والشاركة في عدد من المصالح عكس الذي يتجنب الاعتراض. فضلا عن ذلك هنالك فرق بين (الاعتراض والشكوى والتحفظ) من قبل الطرف الآخر على بدء عملية التفاوض أو الاستمرار بها، اذ عند ضعف أو اهمال التعامل مع اعتراضات الطرف الآخر أو ملاحظاته، ينتقل الطرف الآخر الى مرحلة الشكوى، وعندما يكون هنالك ضعف في كفاءة التعامل مع الشكوى، فقد يؤدي الى موقف غير إيجابية من الطرف الآخر خلال عملية التفاوض (مجيد، ٢٠٢٠: ١١).

ومما تقدم يمكن تعريف مهارة الاعتراض بانها (القدرة على التعامل مع اعتراض الآخرين خلال عملية التفاوض ومراعاة ازالة الشك والتردد لتعزيز الثقة بين الطرفين مما يسهم في تحقيق الأهداف التفاوضية).

٢-التأثير النظري للصراع التنظيمي: The concept of organization conflict

١-٢ مفهوم الصراع التنظيمي:- ويعد الصراع ظاهرة سائدة لا تخلو منها جميع المنظمات، وتعد شكل من الاشكال الرئيسية للتفاعل داخل المنظمات كوننا نخرط في مختلف الاوقات في صراعات مختلفة (التكريتي، والجناي، ٢٠٢٣: ٣٣١). وأشار (ولي، ومحمد، ٢٠٢١: ١٩٦) الى ان الصراع التنظيم نتيجة للمواقف التي يتصرف بها أحد الموظفين بصورة تؤدي الى الاضرار بالأنشطة الوظيفية للعاملين في المنظمة او تداخلها او مقاومتها او تعارضها مما يسبب انخفاض في كفاءة الأنشطة او عدم قدرتها على تحقيق أهدافها. وقد عرف (Nwobodo, 2020: 3) الصراع التنظيمي بأنه العملية التي يدرك فيها طرف أو فرد أن مصالحه تتعارض أو تتأثر سلبا من قبل طرف أو فرد آخر. بمعنى آخر، يحدث الصراع عندما يتسم التناقض في وجهات النظر بالتوتر والعاطفة والاستقطاب، والذي يمكن أن يكون حقيقياً أو خيالياً أو متوقعا. وعد (الحيت، وعبد العال، ٢٠١٧: ٥) الصراع التنظيمي أحد اشكال التنافس بين طرفان نتيجة الأهداف الغير متوافقة.

كما ينظر (Abbas, & Majid, 2017: 218) إلى الصراع التنظيمي بأنه خلل وظيفي ناتج عن سوء الإدارة وضعف التواصل بين زملاء العمل وانعدام الثقة. وهو نتيجة المراوغات الشخصية والخصوصيات البشرية، وإذا تم إهماله، فإنه يمكن أن يصبح مدمراً للأفراد والجماعات.

ومما تقدم يمكن ان نعرف الصراع التنظيمي بأنه: (الارباك او تعطيل العمل نتيجة الاختلافات في القيم والاهداف والمصالح بين الافراد او الجماعات او المنظمة مما يؤدي الى الاضرار بالأنشطة الوظيفية للعاملين وانخفاض كفاءتهم في المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق الاهداف).

٢-٢ أهمية الصراع التنظيمي: أوضح (علي، ٢٠١٨: ٣٦٤) ان أهمية الصراع من خلال النقاط التالية:

أ- يسهم في إشاعة وخلق روح التنافس الإيجابي بين الافراد وتحفيز العاملين والمديرين على التغيير والتحسين.

ب- ظهور المواهب والقدرات الإبداعية واكتشافها.

ت- التعرف على مسببات الصراع لسهولة معالجته.

ث- تعزيز العلاقات بين المستويات الإدارية الأفقية.

ج- تعيين موظفين جدد، أصحاب مهارات وخبرات وقيم تكون مدخلاً للتنافس.

٣-٢ ابعاد الصراع التنظيمي: تبنى الباحث ابعاد ومقاييس دراسة (الحسناوي، ٢٠١٠) والتي هي: (الاختلافات في القيم، الاختلافات في الأهداف والمصالح، الاعتمادية بين الأقسام، التغيير التنظيمي)، كونها ما زجت ما بين عدد من الدراسات مما دفعني باختيار هذه الأبعاد والتي تتسجم مع مجتمع وعينة البحث، وكونها جرت ضمن المؤسسات الحكومية بالإضافة الى اتفاق السادة المحكمين من ذوي الاختصاص بانسجام ابعاد الصراع التنظيمي ومقاييسه مع مجتمع الدراسة.

٤-٢ الاختلاف في القيم: عد (هيشور وعنتر، ٢٠١٦: ٥٢٠) القيم بمثابة خطوط ارشادية يستعين بها قادة المنظمات عند مواجهة موقف معين لاتخاذ قراراتهم، فيتمسكون بالقيم كمنهج للأقناع وجعل القرارات متوافقة مع اهداف المنظمة. وأشار (Daft, 2007: 495) ان غالباً ما تختلف الأقسام داخل المنظمة في القيم والمواقف ومعايير السلوك، وهذا ما تؤدي الاختلافات الثقافية الفرعية إلى صراعات. وبين (Thakore, 2013: 9) الاختلافات في القيم: تتمثل في الاختلاف المعتقدات الأساسية حول أهداف وغايات المنظمة، اذ يجلب أعضاء الفريق قيماً ثقافية متنوعة إلى فرق عملهم. وقد يكون أعضاء الفريق لديهم شخصيات مختلفة تتصادم مع بعضها البعض. وأوضح (خلف، ٢٠١٧: ٢٨٣) ان معظم حالات الصراع تؤدي الى الاختلافات في القيم خصوصاً (القيم العقائدية والأيدلوجية)، كما ان التمسك بالقيم بصورة صلبة يزيد من احتمالية نشوء الصراع، فمن الضروري على الإدارة ان تولي اهتمام بالقيم مقابل عدم تعارضها مع القواعد العلمية بالإضافة الى توحيد القيم السائدة في المنظمة وبمختلف الأساليب وبشكل مستمر. ومما تقدم يمكن تعريف الاختلاف في القيم بأنه (الاختلاف في المبادئ والتقاليد والعادات والتي يكون لها تأثير واضح على الافراد او الجماعات او المنظمة).

٥-٢ الاختلاف في الاهداف والمصالح:

أوضح (BARSKY, 2002: 162) ان غموض الأهداف والتباين في الأهداف بين الوحدات التنظيمية توفر مصدراً رئيساً للصراع داخل المنظمات. وأشار (Alakavuklar et. al, 2012: 70) ان الباحثين السابقين ركزوا على ثلاثة عوامل في الصراعات وهي: (١) الدوافع المتعارضة داخل الأفراد، (٢) الأهداف المتعارضة بين المنظمات المتنافسة و (٣) المصالح المتعارضة بين الطبقات الاجتماعية. وبين (القهيوي، ٢٠١٥: ٢١٧) ان الافراد في المنظمات تربطهم علاقات متشابكة مع بعضهن البعض وتجمعهم مصالح مختلفة منها مصالح تنظيمية ومنها شخصية وبسبب اختلاف طبيعة هذه المصالح والفروق الفردية بين الافراد والظروف الديناميكية المحيطة بالمنظمات قد يتولد بعض الصراعات نتيجة لما ذكر انفاً. وأضاف ان صراع الأهداف ينتج عند احباط الفرد في تحقيق أهدافه لاصطدامه

بعض الحواجز. ويمكن تعرف الاختلاف في الاهداف والمصالح بانه : (الاختلاف والتناقض في الاهداف والمصالح بين الافراد مع بعضهم او بين الافراد والمنظمة).

٢-٦ الاعتمادية بين اللجان:

حدد (Daft, 2007: 277) ثلاث أنواع من الاعتماد المتبادل وهي: (الاعتماد المتبادل المتسلسل) والتي يعني مدى اعتماد الإدارات على بعضها البعض للحصول على الموارد أو المواد اللازمة لإنجاز مهامها. بينما يعني (الاعتماد المتبادل المجمع) انخفاض الاعتماد المتبادل إذ أن الأقسام يمكنها القيام بعملها بشكل مستقل عن بعضها البعض ولا تحتاج إلا إلى القليل من التفاعل أو التشاور أو تبادل الموارد. في حين (الاعتماد المتبادل التبادلي) يعني الاعتماد المتبادل العالي بين الإدارات ويتطلب تبادل الموارد باستمرار. وأوضح (Omisor, & Abiodun, 2014: 127) ان الاعتمادية المتبادلة تؤدي الى احتمالية الصراع بسبب الزيادة في مستوى ترابط المهام. إذ عندما يعتمد الشخص على شخص آخر لإكمال مهمته، يصبح من الأسهل إلقاء اللوم على زميل العمل عندما يحدث خطأ ما. وكقاعدة عامة، يحدث الاعتماد المتبادل عندما يجب على أعضاء الفريق الاهتمام بعملية العمل والحصول على نتائج تعتمد على أداء الآخرين. وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الاعتمادية بين اللجان بانها: (مستوى أو درجة الاعتماد بين الافراد او المجموعات على بعضهم البعض من الناحية الموارد (المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية) مما يسبب نشوء الصراع).

٢-٧ التغيير التنظيمي:

استنتج (صالح، والحافظ، ٢٠١٢: ١٥٧) خلال بحثهما ان التغيير التنظيمي امرأ ضروريا في جميع المنظمات إذ بدون التغيير قد يؤدي الى جمود المنظمة وتراجعها او قد يسبب بانهايارها، في المقابل ان التغيير التنظيمي قد يؤدي الى صراع وهذا الصراع يأخذ اشكال متعددة (ايجابياً او سلبياً) تنعكس على المنظمة، وبذلك يتطلب من إدارة المنظمة التخطيط الدقيق لعملية التغيير بما يضمن تقليل الآثار السلبية للصراع التنظيمي واستثمار الفرص الإيجابية للصراع وبما يحقق اهداف التغيير. وأوضح (Newstrom, 2007:329) من الطبيعي أن يصاحب اي تغييرات بعض التكاليف فمن الضروري ان يراعى جميع أنواع التكاليف، إذ إن دراسة الفوائد والتكاليف الاقتصادية فقط أمر غير مجدي، لأنه حتى في حالة تراكم فائدة اقتصادية صافية، فإن التكاليف الاجتماعية أو النفسية (التكاليف النفسية) قد تكون أكبر مما يتصور بسبب ان أي عملية تغيير تحتوي على خسارة نفسية لما يتولد من الضغط على (الصحة النفسية والجسدية) للموظفين أثناء محاولتهم للتكيف. وعلى الرغم من أنه ليس من العملي للغاية لتقليل التكاليف النفسية والاجتماعية بالأرقام، إلا أنه يجب مع ذلك إدراجها في عملية صنع القرار. كما نعرف التغيير التنظيمي: (بانه عملية التغيير الحاصل في المنظمة بدءً من مرحلة التصميم الوظائف والهيكل التنظيمي وانتهاءً بالافراد حيث تصبح مستويات الارتباط التنظيمية متقاوتة).

المحور الثالث: الجانب العملي:

١- اختبار وتطوير اداة القياس.

٣-١ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: -ركز الباحث على اختبارات التوزيع الطبيعي كونه مطلب رئيس لأجراء الإحصاء المعلمي والمعني بالاختبارات اللاحقة، إذ ينبغي ان تكون القيمة الاحتمالية تزيد عن (0.05)، فضلاً عن تدرج البيانات واتخاذها شكل الجرس كما في الشكلين (1، 2)، واستعمل اختبار (Kolmogorov-Smirnov) نظراً لكون العينة (٧٠) من أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي.

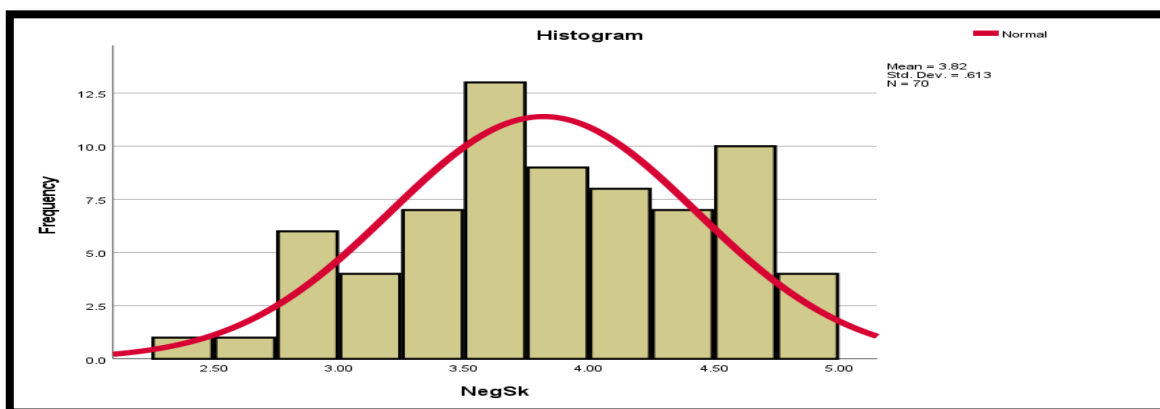
الجدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي للعينات الكبيرة (Kolmogorov-Smirnov^a)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
مهارات التفاوض	.080	70	.200 [*]	.974	70	.127
الصراع التنظيمي	.098	70	.070	.976	70	.158

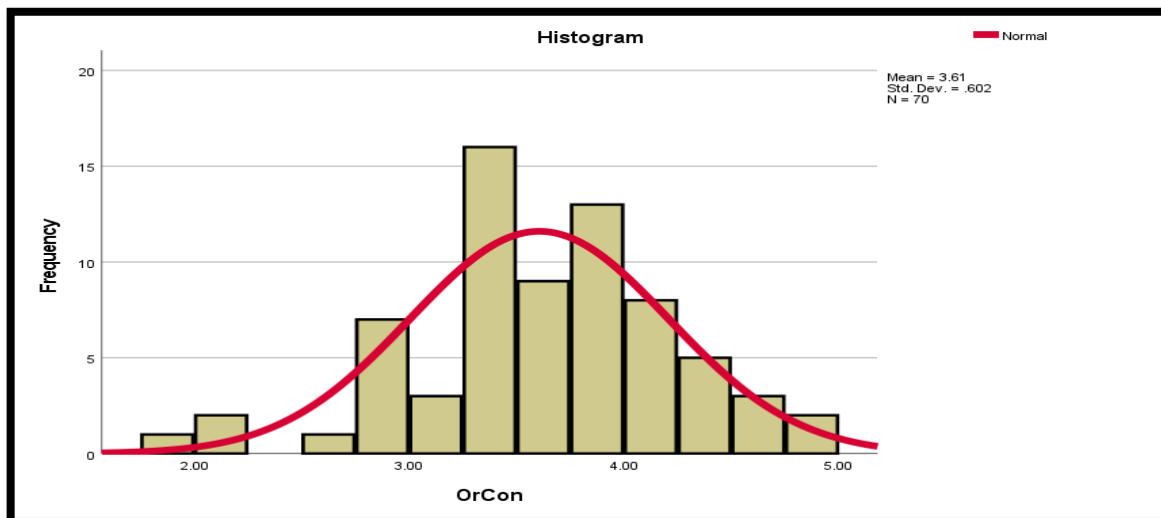
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اتضح من نتائج الجدول (٢) ان بيانات المتغيرين (مهارات التفاوض ، الصراع التنظيمي) موزعة توزيعاً طبيعياً، نتيجة لظهور النتائج كما في الجدول ومقارنتها مع القيم المعيارية المطلوبة ومن خلال تفريق بيانات (٧٠) استبانة ، فيما تبين معنوية الاختبار لمهارات التفاوض (0.200^*) ، بينما كانت قيمتها للصراع التنظيمي (0.070) ، اذ زادت قيمتي الاختبار عن القيمة (0.05) مما يعني ان بيانات مهارات التفاوض والصراع التنظيمي موزعة طبيعياً ، فضلاً عن الشكلين (1 ، 2) توزيع البيانات بشكل مدرج تكراري يأخذ بشكل الجرس مما يدعم توزيع البيانات طبيعياً، اما على مستوى الالتواء لمهارات التفاوض فقد كانت قيمته (-0.263)، وللصراع التنظيمي (-0.508) وبقيمة خطأ معياري (0.277)، بينما كانت قيمة التفلطح لمهارات التفاوض (-0.702)، وللصراع التنظيمي (0.847) عند القيمة المعيارية للخطأ (0.847)، اذ تشير الى ان قيم الالتواء والتفلطح ضمن القيم المقبولة (± 1.96).

الشكل (١) المدرج التكراري وشكل الجرس لبيانات مهارات التفاوض



الشكل (٢) المدرج التكراري وشكل الجرس لبيانات الصراع التنظيمي



٢- اختبار ثبات الاستبانة:

٢-٢-٣ قياس الصدق الظاهري (صدق المحتوى): عرض الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين (10) في تخصص السلوك التنظيمي، الموارد البشرية، الادارة الاستراتيجية، إدارة التسويق، إدارة المعرفة للتأكد من تمثيلها لمهارات التفاوض والصراع التنظيمي في ضوء الانموذج الفرضي للبحث وابعاده وفقراته في الاستبانة المعدة للاستقصاء من دراسات سابقة.

٢-٢-٣ قياس الصدق باستعمال معامل الثبات: اعتمد البحث اختبار (الفاركو نبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استخدامها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة، اذ يوضح الجدول

(٣) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (مهارات التفاوض، الصراع التنظيمي)، اذ كانت النتائج بحسب الاتي:

١-٢-٢-٣ (مهارات التفاوض): قيس المتغير اجمالاً عبر (مهارات التخطيط والاعداد، مهارات الاقناع والتأثير، مهارات الاتصال، مهارات الاعتراض)، فضلاً عن (20) فقرة، وحصلت على معامل ثبات (0.919)، وبمعامل صدق (0.958).
٢-٢-٢-٣ (الصراع التنظيمي): قيس المتغير اجمالاً عبر (الاختلاف في القيم، الاختلاف في الاهداف والمصالح، الاعتمادية بين اللجان النيابة، التغيير التنظيمي)، فضلاً عن (20) فقرة، فحصل الصراع التنظيمي اجمالاً على معامل ثبات (0.880)، وبمعامل صدق (0.938).
٣-٢-٢-٣ حصلت الاستبانة اجمالاً على معامل ثبات (0.924) وبقيمة معامل صدق (0.961).
٤-٢-٢-٣ التجزئة النصفية للاستبانة، وجد ان معامل ارتباطهما (0.469)، فيما كان معامل ثبات النصف الأول (0.919)، والثاني (0.880)، بينما كانت قيمتي اختبار جوتمان وسبيرمان براون (0.839) على الترتيب.

الجدول (٣) صدق وثبات ابعاد البحث على مستوى إجابات العينة (n=70)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
مهارات التفاوض	NegSk	20	0.919	0.958
الصراع التنظيمي	OrCon	20	0.880	0.938
الاستبانة (40) فقرة				
			0.924	0.961
عدد الابعاد لكل متغير		4		4
ثبات النصف الأول		ثبات النصف الثاني		معامل ارتباطهما
0.919		0.880		0.469
اختبار جوتمان				0.839
اختبار سبيرمان براون				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

٣-٢-٣ التحليل العاملي (التوكيدي): بالنظر لكون العينة صغيرة (70) اقتضى على الباحث استعمال البرنامج الاحصائي (Smart PIs v.4)، فكانت نتائج تحليل البيانات للنمذجة الهيكلية والمعنية بمتغيري البحث بحسب الاتي:
١-٣-٢-٣ التحليل العاملي التوكيدي لبيانات مهارات التفاوض: قيست مهارات التفاوض عبر (20) فقرة موزعة على أربع ابعاد رئيسية (مهارات التخطيط والاعداد) فكانت جميع فقراته ذات دلالة إحصائية وبتشبع يزيد عن (0.400) وبقيمة احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعه (0.841) وبقيمة (T=20.502)، وبقيمة (F²=2.422)، وبقيمة (R²=0.708)، فيما كانت قيمة (CR=0.901)، وقيمة (AVE=0.647)، فيما حصل البعد الثاني (مهارات الاقناع والتأثير) وعبر فقراته على تشبع يزيد عن (0.400) وبقيمة احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعه (0.876) وبقيمة (T=32.069)، وبقيمة (F²=3.293)، وبقيمة (R²=0.767)، فيما كانت قيمة (CR=0.838)، وقيمة (AVE=0.514)، اما البعد الثالث (مهارات الاتصال) وعبر فقراته على تشبع يزيد عن (0.400) وبقيمة احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعه (0.825) وبقيمة (T=29.393)، وبقيمة (F²=2.746)، وبقيمة (R²=0.733)، فيما كانت قيمة (CR=0.861)، وقيمة (AVE=0.557)، اما البعد الرابع والأخير (مهارات الاعتراض) وعبر فقراتها الخمس فقد حصلت على تشبع يزيد عن (0.400) وبقيمة احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعها (0.826) وبقيمة (T=25.154)، وبقيمة (F²=2.140)، وبقيمة (R²=0.681)، فيما كانت قيمة (CR=0.875)، وقيمة (AVE=0.584)، فيما حصل الانموذج على قيمة كاي تربيع (460.080) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وبدرجة حرية (208) لتكون نسبة كاي تربيع الى درجة الحرية (2.212) لتؤكد على قوة الانموذج كونها نقل عن (5)، فيما كانت القيمة (NFI=0.919)، وقيمة معامل جذر الخطأ التقريبي (SRMR=0.114) وهو يقل عن القيمة (0.120) لتؤكد مقبولية الانموذج من حيث معايير جودة المطابقة لبرنامج (SMART PLS) وكما موضح بنتائج الجدول (4).

الجدول (٤) نتائج اختبار التحليل العاملي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات مهارات التفاوض

المعايير	مهارات التخطيط والاعداد	مهارات الاقتناع والتأثير	مهارات الاتصال	مهارات الاعتراض
التشبع	0.841	0.876	0.825	0.826
الخطأ المعياري	0.041	0.027	0.029	0.033
قيمة T	20.502	32.069	29.393	25.154
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
التأثير	0.708	0.767	0.733	0.681
القيمة F ²	2.422	3.293	2.746	2.140
الموثوقية المركبة	0.901	0.838	0.861	0.875
قيمة تباين التفسير	0.647	0.514	0.557	0.584
	VIF=1.313-4.333	X ² =460.080	NFI=0.919	
	SRMR=0.144			

٣-٢-٢ التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الصراع التنظيمي: قيسست مهارات التفاوض عبر (20) فقرة موزعة على أربع ابعاد رئيسية (الاختلاف في القيم) فكانت جميع فقراته ذات دلالة إحصائية وبتشبع يزيد عن (0.400) وبقية احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعه (0.670) وبقية (T=7.190)، وبقية (F²=0.814)، وبقية (R²=0.449)، فيما كانت قيمة (CR=0.772)، وقيمة (AVE=0.501)، فيما حصل البعد الثاني (الاختلاف في المصالح والاهداف) وعبر فقراته على تشبع يزيد عن (0.400) وبقية احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعه (0.769) وبقية (T=10.192)، وبقية (F²=1.446)، وبقية (R²=0.591)، فيما كانت قيمة (CR=0.888)، وقيمة (AVE=0.615)، اما البعد الثالث (الاعتمادية بين اللجان النيابية) وعبر فقراته على تشبع يزيد عن (0.400) وبقية احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعه (0.754) وبقية (T=8.608)، وبقية (F²=1.317)، وبقية (R²=0.568)، فيما كانت قيمة (CR=0.904)، وقيمة (AVE=0.658)، اما البعد الرابع والأخير (التغيير التنظيمي) وعبر فقراته الخمس فقد حصلت على تشبع يزيد عن (0.400) وبقية احتمالية للخطأ (0.000)، فيما كانت قيمة تشبعها (0.807) وبقية (T=15.127)، وبقية (F²=1.869)، وبقية (R²=0.651)، فيما كانت قيمة (CR=0.860)، وقيمة (AVE=0.550)، فيما حصل الانموذج على قيمة كاي تربيع (415.188) عند القيمة الاحتمالية (0.000) وبدرجة حرية (208) لتكون نسبة كاي تربيع الى درجة الحرية (1.996) لتؤكد على قوة الانموذج كونها نقل عن (5)، فيما كانت القيمة (NFI=0.880)، وقيمة معامل جذر الخطأ التقريبي (SRMR=0.108) وهو يقل عن القيمة (0.120) لتؤكد مقبولية الانموذج من حيث معايير جودة المطابقة لبرنامج (SMART PLS) وكما موضح بنتائج الجدول (5).

الجدول (٥) نتائج اختبار التحليل العاملي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات الصراع التنظيمي

المعايير	الاختلاف في القيم	الاختلاف في الاهداف والمصالح	الاعتمادية بين اللجان	التغيير التنظيمي
التشبع	0.670	0.769	0.754	0.807
الخطأ المعياري	0.093	0.075	0.088	0.053
قيمة T	7.190	10.192	8.608	15.127
القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
التأثير	0.449	0.591	0.568	0.651
القيمة F ²	0.814	1.446	1.317	1.869
الموثوقية المركبة	0.772	0.888	0.904	0.860
قيمة تباين التفسير	0.501	0.615	0.658	0.550
	VIF=1.093-3.550	X ² =415.188	NFI=0.880	
	SRMR=0.108			

٣-٣-٣ عرض وتحليل ومناقشة (مهارات التفاوض، والصراع التنظيمي): -وجه المبحث الحالي لتشخيص وتحليل مستوى توفر واتفاق العينة على متغيري البحث (مهارات التفاوض، الصراع التنظيمي) لدى من أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي والاجابة عن بعض تساؤلات مشكلة البحث، وعبر إجابات (٧٠) عضو عن فقرات الاستبانة (40) فقرة مثلت ابعاد مهارات التفاوض، الصراع التنظيمي، ليشخص المتغيرين من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية، عبر مقياس البحث (الاستبانة) كونها أداة الاستقصاء عن متغيري البحث والمتضمنة تدرجات ليكرت الخماسية

٣-٣-٤ عرض وتحليل مهارات التفاوض: - اعتمدت مهارات التفاوض كمتغير مستقل قيس من خلال الابعاد (مهارات التخطيط والاعداد، مهارات الاقتناع والتأثير، مهارات الاتصال، مهارات الاعتراض) وراء (٧٠) من أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي

للإجابة عن (20) فقرة ، وبوسط حسابي (3.82) مرتفع ، ليشير الى امتلاك لجان مجلس النواب العراقي مجموعة معرفية والخبرات والقدرات الشخصية التي يتطلب ان يمتلكها المفاوض والتي تسهم في فاعلية التواصل والاقناع والتأثير على الطرف الاخر من اجل تحقيق الأهداف التفاوضية ، وبانحراف معياري (0.613)، واهتمام نسبي (76.4%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (16%) ليكون بالترتيب الاول على مستوى المتغيرين المبحوثين والمستقصي عنه في لجان مجلس النواب العراقي ، اما على مستوى الابعاد وال فقرات فكانت بحسب نتائج الجدول (11):

٣-٣-٤-١ تبنت لجان مجلس النواب العراقي مهارات التخطيط والاعداد بشكل مرتفع وبوسط حسابي (4.00)، وباهتمام نسبي (80%) ، وبانحراف معياري (0.720)، وبمعامل اختلاف نسبي (18%) وضع البعد بالترتيب الثاني على مستوى مهارات التفاوض، اما على مستوى الفقرات (1-5) ، فحازت الفقرة (2) (اختيار أعضاء الفريق التفاوضي من الأشخاص الذين يمتلكون قدرات على التفاوض والاقناع) بوسط حسابي (4.16) مرتفع وبمعامل اختلاف (19%) ، بينما تذيلت الفقرة (3) (تهيئة البيئة المادية والنفسية لإنجاح عملية التفاوض) بالترتيب بوسط حسابي (3.80) جيد ومعامل اختلاف نسبي (26.7%)، فضلاً عن وضعها الطرائق والاساليب المتبعة لأعضاء مجلس النواب العراقي في اختيار الفريق التفاوضي وجمع المعلومات ووضع افضل البدائل مما يسهم في تحقيق الاهداف التفاوضية خلال عملية التفاوض، لاسيما وانها تعتمد التخطيط المسبق لمواجهة صعوبة التواصل الى الاتفاق اثناء العملية التفاوضية، اذ تحرص على تهيئة الوثائق وجمع المعلومات الكافية عن الأطراف الأخرى لتحديد نقاط القوة والضعف قبل بدء بعملية التفاوض، وهذا ما جعلها توظف عدد من البدائل وتحديد نقاط مشتركة اثناء تلك العملية لإقناع الطرف الاخر .

٣-٣-٤-٢ اعتمدت لجان مجلس النواب العراقي مهارات الاقناع والتأثير ثالثاً من حيث أولوية الاتفاق، وبما يسهم في تحسين مهارتها التفاوضية وبوسط حسابي (3.70) مرتفع وتعنى به نسبياً (74%)، وكان انحراف البعد المعياري (0.680) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.3%)، اما على مستوى الفقرات (6-10) ، فقد حازت الفقرة (8) (يملك المفاوض القدرة على توضيح شروط الاتفاقية النهائية للطرف الاخر) على الترتيب الأول بوسط حسابي (4.01) مرتفع ، وبمعامل اختلاف (19%)، بينما تذيلت الفقرة (7) (يلجأ المفاوض الى طرف ثالث لحسم الخلاف التفاوضي ان حدث) بالترتيب بوسط حسابي (3.28) معتدل ولا يلي الطموح ومعامل اختلاف نسبي (32.7%) اذ تشير هذه النتيجة لسعي أعضاء اللجان البرلمانية الى اعتماد أساليب وطرائق فن التأثير في الآخرين من ناحية الآراء والسلوك والمشاعر للحصول على مواقفهم التضامنية والمؤيدة، مما جعلهم معبرين عن وجهة نظرهم بشكل جيد كونهم يوظفون أسئلة محددة وواضحة عند تناولهم القضايا التي تطرح للنقاش ويحصلون على إجابات مفهومة لها، لاسيما وانهم يمتلكون وسائل اقناع ولا يطرحون جميع اوراقهم للأطراف الأخرى تلافياً لحدوث صراع اثناء التفاوض، وقد حرصوا على استعمال لغة واضحة ومفهومة وبنبرة صوت تجعل الاخر يقدم بعض التنازلات التي تنهي الاختلاف وتقود الى التوافق.

٣-٣-٤-٣ فيما تبين اهتمام لجان مجلس النواب العراقي في بعد مهارات الاتصال بالترتيب الاول وبوسط حسابي (3.95) مرتفع ، واهتمام بشكل نسبي بمقدار (78.9%) وبانحراف معياري (0.685)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.4%)، اما على مستوى الفقرات (11-15) فقد حققت الفقرة (11) (الاصغاء الى ما يقوله الآخرين من الرسائل المقدمة بغية فهم الحقائق اثناء عملية التفاوض) بالترتيب الأول وبوسط محتسب (4.11) مرتفع ومعامل اختلاف نسبي (19.4%)، بينما حلت الفقرة (13) (الملاحظة والانتباه الى الحركات الجسدية للطرف الاخر في الجلسات التفاوضية) بالترتيب الخامس وبوسط حسابي (3.60) وبمعامل اختلاف نسبي (32.9%) ليؤشر امتلاك اللجان في مجلس النواب القدرة على فهم الأفكار والمشاعر للآخرين والاستجابة لها من خلال تبادل الآراء والأفكار والرسائل اللفظية وغير اللفظية وبيني مناخ عمل ايجابي يسهم في تحقيق المصالح المشتركة والناجم عن تمسكهم بأجراء الاتصالات الودية المسبقة

وبما يسهم في تحقيق المصالح المشتركة، لاسيما وانهم يبدؤون بالتحية في مستهل الجلسة ويميلون الى اختيار الأسلوب الأفضل والمعبر عنه بالألفاظ وتعابير الوجه اثناء التحوار مع الأطراف الأخرى.

٣-٤-٣ فيما تبين اهتمام لجان مجلس النواب العراقي في بعد مهارات الاعتراض بالترتيب الرابع والاخير وبوسط حسابي (3.67) مرتفع ، واهتمام بشكل نسبي بمقدار (73.4%) وبانحراف معياري (0.800)، وبمعامل اختلاف نسبي (21.8%)، اما على مستوى الفقرات (16-20) فقد حققت الفقرة (20) (يبحث المفاوض عن وسائل جديدة لإضافة جلسات تفاوضية لحل النزاع اذا لم تنتهي عملية التفاوض بإيجابية عالية) الترتيب الأول وبوسط محتسب (3.87) مرتفع ومعامل اختلاف نسبي (25.6%)، بينما حلت الفقرة (18) (يعمل على كسب الحوار لصالحه من الطرف الاخر بكثرة الاعتراضات على ما يقدمه من حلول واقتراحات) بالترتيب الخامس وبوسط حسابي (3.49) وبمعامل اختلاف نسبي (31.7%) ليؤشر الى امتلاك لجان مجلس النواب العراقي القدرة على التعامل مع اعتراض الاخرين خلال عملية التفاوض ومراعاة ازالة الشك والتردد لتعزيز الثقة بين الطرفين مما يسهم في تحقيق الأهداف التفاوضية، لاسيما وانهم يظهرون التميز بالتفاوض والناجم عن قدرتهم على التعامل مع الاعتراضات والتفريق بينها من حيث الأهمية، مما جعلهم يميلون الى منع الأطراف الأخرى من الانتقال من مرحلة الاعتراضات الى مرحلة الشك والحذر اثناء الحديث، اذ وجد الباحث امتلاك مفاوضي اللجان مشاعر الحزن عندما لا يحققون الأهداف والغايات المرتبطة بعملية التفاوض.

٣-٤-٣ عرض وتحليل الصراع التنظيمي: عد الصراع التنظيمي المتغير التابع واستقصي عنه من خلال (الاختلاف في القيم، الاختلاف في الاهداف والمصالح، الاعتمادية بين اللجان النيابية، التغيير التنظيمي) ومن خلال (20) فقرة وعبر إجابات (70) من أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي، ليحوز الصراع التنظيمي على وسط حسابي (3.61)، ليؤكد على وجود حالة من الاريك وتؤدي بالنهاية تعطيل العمل نتيجة الاختلافات في القيم والاهداف والمصالح بين اللجان البرلمانية او ما بين الأعضاء داخل اللجنة الواحدة في مجلس النواب العراقي مما يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة، فحصل على انحراف معياري (0.602)، واهتمام نسبي (72.2%) ، ومعامل اختلاف نسبي (16.7%) ليحل بالترتيب الثاني على مستوى متغيري البحث الحالي، وكما موضح بنتائج الجدول (12) ، اما على مستوى الابعاد وفقراتها ، فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

٣-٤-٣ بموجب اراء أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي تبين اعتماد لجانهم على الاختلاف في القيم أولاً كمصدر من مصادر تعزيز الصراع التنظيمي، وبوسط حسابي (3.73) مرتفع والناجم عن الاختلاف في المبادئ والتقاليد والعادات التي يحملها اعضاء مجلس النواب العراقي والتي تكون لها تأثير واضح في توجهاته او تأثيرها على مجلس النواب او على الجماعة التي يعمل معها ، فكان الوزن النسبي للبعد (74.6%)، وبانحراف معياري (0.654)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.5%)، وعلى مستوى الفقرات (21-25)، فصلت الفقرة (21) (يؤدي الاختلافات في المبادئ الى اختلاف في توجهات أعضاء مجلس النواب داخل مجلس) وبوسط حسابي (4.00) وبمعامل اختلاف نسبي (21.7%)، بينما اتجهت بالترتيب الأخير الى تبني الفقرة (23) (الافادة من الاختلافات في قيم النواب وثقافتهم لتسخيرها لصالح المجلس) وبمعامل اختلاف نسبي (31%) وبوسط حسابي (3.60)، لتعكس هذه الخلافات بينهم وبما قلل من قدرتهم على تقديم الخدمات والتشريعات القانونية التي تخدم المواطن والمجتمع، لاسيما وان وجود تباين في المستوى الثقافي بينهم ادى لقلّة الانسجام والتعاون داخل مجلس النواب واللجان البرلمانية، مما دعا الى سعي إدارة مجلس النواب لتكريس ثقافتها الخاصة لدى النواب ومروّسها وبشكل منظم.

٣-٤-٣ كما أظهرت لجان مجلس النواب العراقي تبنيها الاختلاف في الاهداف والمصالح بالترتيب الثالث وبوسط حسابي (3.74) مرتفع، وباهتمام نسبي (74.8%) وبانحراف معياري (0.819) ، وبمعامل اختلاف نسبي (21.9%) حول الاختلاف والتناقض بين اهداف اعضاء مجلس النواب واللجان البرلمانية مع اهداف مجلس النواب ، اما على مستوى الفقرات (26-30)، فحازت

الفقرة (28) (يوجد توافق بين اهداف اللجان البرلمانية والاهداف الكلية لمجلس النواب) على الصدارة بوسط حسابي (3.87) وبمعامل اختلاف نسبي (24.2%)، بينما كانت الفقرة (26) (ينتج الاختلاف في الأهداف الى زيادة حدة الصراع بين اللجان البرلمانية في مجلس النواب العراقي) بوسط حسابي (3.57) وبمعامل اختلاف نسبي (32.9%)، وهذا ما يؤكد توجه لجان المجلس الى توحيد اراء أعضاء مجلس النواب وبما يقلل من حدة الصراع فيه، وبما يزيد من ترابط وتكامل أهدافها مع بعضها البعض، لاسيما وان أعضاء اللجنة يرون في اختلاف المصالح زيادة في حدة الصراع داخل المجلس.

٣-٤-٦ فيما توجهت اراء أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي لتبني الاعتمادية بين اللجان النيابية بالترتيب الرابع وبوسط حسابي (3.35) معتدل التوفر ومتوسط الاهتمام (67%) في اعتماد لجنة نيابية على موارد لجنة نيابية أخرى في مجلس النواب العراقي من حيث الموارد (المادية والبشرية والمالية والمعلومات) ، وبانحراف معياري (0.925)، وبمعامل اختلاف نسبي (27.6%) ، وعلى مستوى الفقرات (31-35) ، فحصلت الفقرة (33) (تقوم إدارة مجلس النواب بالتنسيق بين اللجان البرلمانية لتخفيف حدة الصراع) وبوسط حسابي (3.49) وبمعامل اختلاف نسبي (30.6%)، بينما حلت الفقرة (35) (تؤدي الاعتمادية المتبادلة بين اللجان البرلمانية الى نشوء الصراع التنظيمي في مجلس النواب العراقي) وبوسط حسابي (3.20) معتدل وبمعامل اختلاف نسبي (39.8%) ، اذ تبين للباحث عمل اللجان على زيادة استقلاليتها وبما يحسن من كفاءتها، والناجم عن دعم المجلس لتنمية روحية الابداع بين اعضاءه، وهذا ما جعل إدارة المجلس توزع مواردها بشفافية وعدالة وبما يتناسب وطبيعة عمل اللجان البرلمانية .

٣-٤-٧ فيما توجهت اراء أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي الى التغيير التنظيمي بالترتيب الثاني وبوسط حسابي (3.62) ، باهتمام نسبي (72.5%) في التغيير الحاصل في العملية التنظيمية لمجلس النواب العراقي بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي اذ تصبح مستويات الارتباط التنظيمية متقاربة ، وبانحراف معياري (0.779)، وبمعامل اختلاف نسبي (21.5%) ، اما على مستوى الفقرات (36-40) ، فحصلت الفقرة (38) (يساعد الهيكل التنظيمي لمجلس النواب العراقي على تسهيل عملية الاتصال بين اللجان البرلمانية) وبوسط حسابي (3.96) وبمعامل اختلاف نسبي (20.1%)، بينما حلت الفقرة (39) (تمارس إدارة مجلس النواب العراقي عمليات التغيير لرؤساء اللجان البرلمانية المرتبطة به بشكل دوري ومنتظم) وبوسط حسابي (3.05) معتدل وهو من وجهة نظر الباحث لا يلبي الطموح، فيما كان معامل الاختلاف النسبي (43.7%)، اذ تؤكد هذه النتائج على وجود مرونة لدى رؤساء اللجان البرلمانية في استعمال صلاحياتهم وبحسب الخارطة التنظيمية للمجلس، فضلاً عن وجود وصف وظيفي دقيق للمهام والمسؤوليات المناطة باللجان البرلمانية، يضاف اليها وجود مناخ من الثقة بين جميع الاعضاء. ويوضح الجدول (٦) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسب

الجدول (٦) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	الاهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	76.4	16	0.613	3.82	مهارات التفاوض
2	80	18	0.720	4.00	مهارات التخطيط والاعداد
3	74	18.3	0.680	3.70	مهارات الاقتناع والتأثير
1	78.9	17.4	0.685	3.95	مهارات الاتصال
4	73.4	21.8	0.800	3.67	مهارات الاعتراض
الثاني	72.2	16.7	0.602	3.61	الصراع التنظيمي
1	74.6	17.5	0.654	3.73	الاختلاف في القيم
3	74.8	21.9	0.819	3.74	الاختلاف في الاهداف والمصالح
4	67	27.6	0.925	3.35	الاعتمادية بين اللجان النيابية
2	72.5	21.5	0.779	3.62	التغيير التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28).

٣- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين (مهارات التفاوض، الصراع التنظيمي): يوضح الجدول رقم (٧) نوع وقوة واتجاه علاقة (الارتباط، والتأثير) بين متغيري البحث (مهارات التفاوض) كمتغير مستقل، و(الصراع التنظيمي) كمتغير معتمد ، فبعد استقصاء الباحث لآراء العينة (70) مشاهدة من أعضاء اللجان في مجلس النواب العراقي ، اذ أجرى الباحث تحليل البيانات المستخلصة للمتغير المستقل وابعاده (مهارات التخطيط والاعداد، مهارات الاقتناع والتأثير الادارية، مهارات الاتصال، مهارات الاعتراض)، مع الصراع التنظيمي وابعاده (الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الاهداف والمصالح، الاعتمادية بين اللجان النيابية، التغيير التنظيمي)، لاختبار فرضية الارتباط بين المتغيرات وابعادهما واعتمد الباحث الفرضيات البديلة كتوجه للبحث.

الجدول (٧) يوضح علاقة ارتباط مهارات التفاوض مع الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي	التغيير التنظيمي	الاعتمادية بين اللجان النيابية	الاختلاف في الاهداف والمصالح	الاختلاف في القيم	المتغيرات المختبرة
0.379**	0.409**	0.218	0.254*	0.262*	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.060	0.028	0.023	Sig. (2-tailed)
					N
					70
0.512**	0.493**	0.512**	0.268*	0.218	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.020	0.060	Sig. (2-tailed)
					N
					70
0.172	0.194	0.053	0.175	0.099	Pearson Correlation
0.141	0.096	0.651	0.134	0.400	Sig. (2-tailed)
					N
					70
0.493**	0.452**	0.364**	0.340**	0.310**	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.003	0.007	Sig. (2-tailed)
					N
					70
0.469**	0.465**	0.344**	0.313**	0.270*	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.002	0.006	0.019	Sig. (2-tailed)
					N
					70

$P^{**} < 0.01$, $P^{*} < 0.05$, $n=70$, $T_{table}=1.9925$, $DF=69$

التحقق من فرضية الارتباط: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ترتبط مهارات التفاوض مع الصراع التنظيمي ارتباطاً معنوياً) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

٣-١-١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يتبين من نتائج الجدول (٧) وجود علاقة (طردية) بين مهارات التخطيط والاعداد والصراع التنظيمي مقدارها (0.379^{**}) مما يعني عند اهتمام لجان مجلس النواب العراقي بمهارات التخطيط والاعداد فأنها تزيد من اهتمامها في الصراع التنظيمي ، بينما وجدت علاقة ارتباط لبعد مهارات التخطيط والاعداد مع الاختلاف في القيم مقدارها (0.262^{**})، ومع الاختلاف في الاهداف والمصالح (0.254^{**})، ومع التغيير التنظيمي (0.409^{**})، بينما لم تتمكن الأمانة من إيجاد علاقة بين مهارات التخطيط والاعداد مع الاعتمادية بين اللجان النيابية ، وهذا ما يجعل مهارات التخطيط والاعداد موجهة لتحسين إدارة اللجان الصراع التنظيمي وابعاده (الاختلاف في القيم، الاختلاف في الأهداف والمصالح، التغيير التنظيمي) دون الاعتمادية بين اللجان النيابية من خلال مهارة التخطيط والاعداد، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى (ترتبط مهارات التخطيط والاعداد مع الصراع التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

٣-١-٢ التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: يتبين من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ايجابية بين مهارات الاقتناع والتأثير والصراع التنظيمي مقدارها (0.512^{**}) مما يعني عند اهتمام لجان مجلس النواب العراقي بمهارات الاقتناع والتأثير فأنها ستزيد من اهتمامها في الحد من الصراع التنظيمي ، بينما لم تجد اي علاقة ارتباط لبعد مهارات الاقتناع والتأثير مع الاختلاف في القيم كونه ضعيف (0.218) وغير معنوي (0.060)، ومع الاختلاف في الاهداف والمصالح (0.268^{**})، ومع الاعتمادية بين اللجان النيابية (0.512^{**})، ومع التغيير التنظيمي (0.493^{**})، وهذا ما يجعل مهارات الاقتناع والتأثير موجه لزيادة الصراع التنظيمي وابعاده، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية (يرتبط مهارات الاقتناع والتأثير مع الصراع التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

٣-١-٣ التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:- يتبين من نتائج الجدول (٧) عدم وجود علاقة ارتباط بين مهارات الاتصال والصراع التنظيمي وابعاده نظراً لكون جميع معامل الارتباط ضعيفة وغير معنوية، أي انها زادت عن القيمة الاحتمالية (0.05)، ومن كل ما

سبق ترفض الفرضية الفرعية الثالثة (ترتبط مهارات الاتصال مع الصراع التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً)، ويقبل الفرض الصفري (لا ترتبط مهارات الاتصال مع الصراع التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

٣-١-٤ التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: ومن نتائج الجدول (٧) يتضح وجود علاقة ايجابية بين مهارات الاعتراض والصراع التنظيمي مقدارها (0.493^{**}) مما يعني عند اهتمام لجان مجلس النواب العراقي بمهارات الاعتراض فأنها تزيد من اهتمامها في الحد من الصراع التنظيمي ، بينما وجدت علاقة ارتباط لبعدها مهارات الاعتراض مع الاختلاف في القيم مقدارها (0.310^{**})، ومع الاختلاف في الاهداف والمصالح (0.340^{**})، ومع الاعتمادية بين اللجان النيابية (0.364^{**})، ومع التغيير التنظيمي (0.452^{**})، وهذا ما يجعل مهارات الاعتراض موجه لزيادة قدرتها على الحد من الصراع التنظيمي وابعاده ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (ترتبط مهارات الاعتراض مع الصراع التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

٣-١-٥ التحقق من الفرضية الرئيسة الاولى: يتبين من نتائج الجدول (٧) وجود علاقة ايجابية بين مهارات التفاوض والصراع التنظيمي مقدارها (0.469^{**}) ، فعند اهتمام لجان مجلس النواب العراقي بمهارات التفاوض ، فأنها تزيد من اهتمامها في ادارتها الصراع التنظيمي ، بينما وجدت علاقة لمهارات التفاوض مع الاختلاف في القيم (0.270^{**})، ومع الاختلاف في الاهداف والمصالح (0.313^{**})، ومع الاعتمادية بين اللجان النيابية (0.344^{**})، ومع التغيير التنظيمي (0.465^{**})، وهذا ما يجعل مهارات التفاوض موجهة لزيادة قدرة اللجان في مجلس النواب على إدارة الصراع التنظيمي وابعاده ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الاولى (ترتبط مهارات التفاوض مع الصراع التنظيمي وابعاده ارتباطاً معنوياً).

٤- اختبار تأثير مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي: الفرضية الرئيسة الثانية تؤثر مهارات التفاوض بأبعادها (مهارات التخطيط والاعداد، مهارات الاقناع والتأثير، مهارات الاتصال، مهارات الاعتراض) في الصراع التنظيمي وابعاده (الاختلاف في القيم، الاختلاف في الاهداف والمصالح، الاعتمادية بين اللجان النيابية، التغيير التنظيمي)، وبحسب الفرضيات الفرعية الاتية:

٤-١-١-٤ اختبار الفرضية الفرعية الاولى (2:1): تؤثر مهارات التفاوض في الاختلاف في القيم تأثيراً معنوياً:

٤-١-١-٤ من نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للأنموذج، تبين قيمة ان ($F=4.061$) المحسوبة للأنموذج عند درجات الحرية ($3,66,69$) قد زادت عن القيمة المحدولة (3.970) وبدرجة حرية (69)، مما يدعم قبول الفرضية (تؤثر مهارات التفاوض في الاختلاف بالقيم تأثيراً معنوياً)، كما فسر الانموذج (11%) من التغيرات التي تطرأ على الاختلاف في القيم وتعزى لمهارات التفاوض، وان معامل التفسير مقبول على الرغم من ضعفه نظراً لكون اللجنة اهتمت ثلاث ابعاد منه واتجهت الى تبني مهارات الاعتراض من خلال امتلاكها القدرة على التعامل مع اعتراض الآخرين اثناء عملية التفاوض ومراعاة ازالة الشك والتردد لتعزيز الثقة بين الطرفين مما يساهم في تحقيق الأهداف التفاوضية، وبما يؤدي الى السيطرة على الاختلاف في المبادئ والتقاليد والعادات التي يحملها اعضاء مجلس النواب العراقي والتي تكون لها تأثير واضح في توجهاتهم او تأثيرها على مجلس النواب او على الجماعة التي يعمل معها.

٤-١-١-٢ اتضح اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات الاعتراض للتأثير في الاختلاف بالقيم وبنسبة (27.5%)، فكانت قيمة ($T=2.433$) المحتسبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9925) عند درجة الحرية (69)، بينما لم تتمكن لجان مجلس النواب العراقي من توظيف الابعاد الاخرى (مهارات التخطيط والاعداد، مهارات الاقناع والتأثير، مهارات الاتصال) في الاختلاف في القيم وكما موضح بجدول (٨)، كما تبين اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات التفاوض لزيادة الاختلاف في القيم، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الاختلاف في القيم (Y)} = (2.818) + 0.275 * (\text{مهارات الاعتراض})$$

الجدول (٨) تأثير مهارات التفاوض في الاختلاف في القيم ($n=70$)

الاختلاف في القيم							المتغير المستقل
A	P	T	AJ R ²	R ²	B	F	
2.818	0.074	1.816	0.110	0.146	0.235	4.061	مهارات التخطيط والاعداد

0.094	1.695	-0.249	مهارات الاقناع والتأثير
0.946	0.068	0.012	مهارات الاتصال
0.017	2.433	0.275	مهارات الاعتراض

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٢-١-٤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مهارات التفاوض في الاختلاف في الاهداف والمصالح تأثيراً معنوياً:

١-٢-١-٤ من اختبار الانموذج التي اظهرها الجدول (٩) اتضح ان قيمة (F=9.532) المحسوبة للانموذج عند درجات الحرية (1,68,69) قد زادت عن القيمة المجدولة (3.970) وبدرجة حرية (69)، مما يدعم الباحث بقبول الفرضية (تؤثر مهارات التفاوض في الاختلاف في الاهداف والمصالح تأثيراً معنوياً)، اذ فسر الانموذج (10.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاختلاف في الاهداف والمصالح وتعزى لمهارات التفاوض، وان معامل التفسير مقبول على الرغم من ضعفه نظراً لكون اللجنة اهتمت ثلاث ابعاد منه واتجهت الى تبني مهارات الاعتراض من خلال امتلاكها القدرة على التعامل مع اعتراض الآخرين اثناء عملية التفاوض ومراعاة ازالة الشك والتردد لتعزيز الثقة بين الطرفين مما يسهم في تحقيق الأهداف التفاوضية، وبما يؤدي الى السيطرة على الاختلاف والتناقص بين اهداف أعضاء مجلس النواب واللجان البرلمانية مع اهداف مجلس النواب.

٢-٢-١-٤ اتضح اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات الاقناع والتأثير ليزيد الاختلاف في الاهداف والمصالح بنسبة (37.8%)، ولقد كانت جميع قيم (T=3.087) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9925) عند درجة الحرية (69)، بينما لم تتمكن لجان مجلس النواب العراقي من توظيف الابعاد الاخرى في السيطرة على الاختلاف في الاهداف والمصالح، فيما تبين اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات التفاوض ليزيد الاختلاف في الاهداف والمصالح، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الاختلاف في الاهداف والمصالح (Y)} = 0.348 * (\text{مهارات الاعتراض}) + (2.465)$$

الجدول (٩) تأثير مهارات التفاوض في الاختلاف في الاهداف والمصالح (n=70)

الاختلاف في الاهداف والمصالح						المتغير المستقل
α	P	T	AJR ²	R ²	β	
2.465	0.364	0.913	0.103	0.115	0.115	مهارات التخطيط والاعداد
	0.534	0.624			0.089	مهارات الاقناع والتأثير
	0.771	0.292			0.040	مهارات الاتصال
	0.003	3.087			0.348	مهارات الاعتراض

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٣-١-٤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر مهارات التفاوض في الاعتمادية بين اللجان النيابية تأثيراً معنوياً:

١-٣-١-٤ تبين للباحث من نتائج الجدول (١٠) ان قيمة (F=17.509) المحسوبة للانموذج عند درجات الحرية (3,66,69) قد زادت عن القيمة المجدولة (3.970) وبدرجة حرية (69)، مما يدعم قبول الفرضية (تؤثر مهارات التفاوض في الاعتمادية بين اللجان النيابية تأثيراً معنوياً)، اذ فسر الانموذج (40.1%) من التغيرات التي تطرأ على الاعتمادية بين اللجان النيابية وتعزى لمهارات التفاوض، اذ يعد الانموذج جيداً في تفسير التغيرات التي تطرأ على الاعتمادية في اللجان النيابية وذلك لكونها اعتمدت قدرة أعضاء مجلس النواب العراقي على توظيف أساليب وطرائق فن التأثير على الآخرين من ناحية الآراء والسلوك والمشاعر للحصول على مواقفهم التضامنية والمؤيدة عندما تريد زيادة الاعتمادية بين اللجان النيابية، فضلاً عن اللجوء الى القدرة على فهم الأفكار والمشاعر للآخرين والاستجابة لها من خلال تبادل الآراء والأفكار والرسائل اللفظية وغير اللفظية ويجاد مناخ يسهم في تحقيق المصالح المشتركة عندما تريد تقليل من اعتمادها على موارد لجنة نيابية أخرى في مجلس النواب العراقي من حيث الموارد (المادية والبشرية والمالية والمعلومات).

٤-١-٣-٢ اتضح اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات الاقناع والتأثير وبما يزيد من الاعتمادية بين اللجان النيابية بنسبة (72.1%) وبقيمة (T=5.584) المحتسبة، بينما كان تأثير مهارة الاتصال سلبياً (-0.553) وبقيمة (T=4.454) المحسوبة ولقد كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9925) عند درجة الحرية (69)، بينما لم تتمكن لجان مجلس النواب العراقي من توظيف الابعاد الاخرى في الاعتمادية بين اللجان النيابية، وتبين اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات التفاوض لتحسين الاعتمادية بين اللجان النيابية، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الاعتمادية بين اللجان النيابية (Y)} = (1.600) + 0.721 * (\text{مهارات الاقناع والتأثير}) - 0.553 * (\text{مهارات الاتصال})$$

الجدول (١٠) تأثير مهارات التفاوض في الاعتمادية بين اللجان النيابية (n=70)

الاعتمادية بين اللجان النيابية						المتغير المستقل	
A	P	T	AJ R ²	R ²	B		F
1.600	0.680	0.414	0.401	0.425	0.053	17.509	مهارات التخطيط والاعداد
	0.000	5.584			0.721		مهارات الاقناع والتأثير
	0.000	4.454			-0.553		مهارات الاتصال
	0.057	1.935			0.236		مهارات الاعتراض

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٤-١-٤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر مهارات التفاوض في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً:
٤-١-٤-١ اتضح من نتائج الجدول (11) ان قيمة (F=9.858) المحسوبة للأنموذج عند درجات الحرية (4,65,69) قد زادت عن القيمة الجدولة (3.970) وبدرجة حرية (69)، مما يدعم قبول الفرضية (تؤثر مهارات التفاوض في التغيير التنظيمي تأثيراً معنوياً)، اذ فسر الانموذج (32.4%) من التغيرات التي تطرأ على التغيير التنظيمي وتعزى لمهارات التفاوض، اذ يعد الانموذج جيداً في تفسير مهارات التفاوض للصراع التنظيمي، اذ اعتمدت اللجنة مهارات الاقناع والتأثير ومهارات الاعتراض لتحسين التغيير التنظيمي، بينما وجهت مهارات الاتصال للتقليل من التغيير التنظيمي عندما تقل قدراتها او تواجه ظروف صعبة ضمن البيئة الخارجية كما تقلل من التغيير الحاصل في العملية التنظيمية لمجلس النواب العراقي بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي لتصبح مستويات الارتباط التنظيمية متفاوتة.

٤-١-٤-٢ فيما تبين اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات الاقناع والتأثير وبما يزيد من التغيير التنظيمي بنسبة (44.5%) وبقيمة (T=2.618) المحتسبة، فضلاً عن تأثير مهارات الاعتراض بنسبة (31.5%) وبقيمة (T=2.500) المحسوبة، اما تأثير مهارات الاتصال فكان سلبياً وبقيمة (-0.456) وبقيمة (T=2.879)، ولقد كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9925) عند درجة الحرية (69)، بينما لم تتمكن لجان مجلس النواب العراقي من توظيف الابعاد الاخرى في تحسين التغيير التنظيمي وكما تبين اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات التفاوض في تحسين التغيير التنظيمي، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{التغيير التنظيمي (Y)} = (1.527) + 0.445 * (\text{مهارات الاقناع والتأثير}) - 0.456 * (\text{مهارات الاتصال}) + 0.315 * (\text{مهارات الاعتراض})$$

الجدول (١١) تأثير مهارات التفاوض في التغيير التنظيمي (n=69)

المتغير المستقل						المتغير التنظيمي	
α	P	T	AJ R ²	R ²	B	F	
1.527	0.074	1.813	0.324	0.360	0.264	9.858	
	0.011	2.618			0.445		
	0.005	2.879			-0.456		
	0.015	2.500			0.315		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٤-١-٥ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي تأثيراً معنوياً:

٤-١-٥-١ تبين للباحث ان قيمة ($F=15.549$) المحسوبة للأنموذج عند درجات الحرية (3,66,69) قد زادت عن القيمة الجدولة (3.970) وبدرجة حرية (69)، مما يدعم الباحث بقبول الفرضية (تؤثر مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي تأثيراً معنوياً)، اذ فسر الانموذج (37.1%) من التغيرات التي تطرأ على الصراع التنظيمي وتعزى لمهارات التفاوض، اذ يعد الانموذج جيد ومقبول نتيجة لتوظيف اللجنة مهارات الاقناع والتأثير ومهارات الاعتراض بشكل يؤدي الى تحسن في قدرتها على إدارة لصراع ، بينما اعتمدت مهارات الاتصال لتقليل من الصراع التنظيمي داخل اللجنة.

٤-١-٥-٢ فيما تبين اعتماد لجان مجلس النواب العراقي على مهارات الاقناع والتأثير وبما يزيد من الصراع التنظيمي بنسبة (45.4%) وبقيمة ($T=3.939$) المحتسبة، فضلاً عن تأثير مهارات الاعتراض بنسبة (29.8%) وبقيمة ($T=3.220$) المحسوبة، اما تأثير مهارات الاتصال فكان سلبياً بنسبة (-0.349) وبقيمة ($T=3.170$)، ولقد كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9925) عند درجة الحرية (69)، بينما لم تتمكن لجان مجلس النواب العراقي من توظيف الابعاد الاخرى في تحسين مستوى ادارتها للصراع التنظيمي ، لاسيما وانها تعتمد على مهارات التفاوض في تحسين ادارتها للصراع التنظيمي، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الصراع التنظيمي (Y)} = (2.195) + (0.454 * (\text{مهارات الاقناع والتأثير}) - (0.349 * (\text{مهارات الاتصال}) + 0.298 * (\text{مهارات الاعتراض}))$$

الجدول (١٢) تأثير ابعاد مهارات التفاوض في الصراع التنظيمي (n=70)

الصراع التنظيمي							المتغير المستقل
α	P	T	AJ R ²	R ²	B	F	
2.195	0.167	1.397	0.371	0.397	0.180	15.549	مهارات التخطيط والاعداد
	0.000	3.939			0.454		مهارات الاقناع والتأثير
	0.002	3.170			-0.349		مهارات الاتصال
	0.002	3.220			0.298		مهارات الاعتراض

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات واليات التنفيذ

٤-١ الاستنتاجات المرتبطة بمهارات التفاوض:

- ١- اتضح اهتمام لجان مجلس النواب العراقي بمهارات التخطيط والاعداد بشكل مرتفع والناجم عن اختيار أعضاء الفريق التفاوضي من الافراد الذين يمتلكون قدرات على التفاوض والاقناع، مما جعلها تهيئ البيئة المادية والنفسية لإنجاح عملية التفاوض.
- ٢- تبنت لجان مجلس النواب العراقي مهارات الاقناع والتأثير بشكل جيد، فعملت ادارتها على امتلاك القدرة على توضيح شروط الاتفاقية النهائية لمختلف الأطراف، الامر الذي جعل المفاوضات يلجأ الى طرف ثالث لحسم الخلاف التفاوضي ان حدث بشكل محدود.
- ٣- حسنت لجان مجلس النواب العراقي من مهاراتها التفاوضية باعتماد مهارات الاتصال بشكل جيد، اذ قامت بالإصغاء الى ما يقوله الاخرين من الرسائل المقدمة بغية فهم الحقائق اثناء عملية التفاوض، فضلاً عن امتلاكها الملاحظة والانتباه الى الحركات الجسدية للطرف الاخر في الجلسات التفاوضية.
- ٤- تبنت لجان مجلس النواب العراقي من مهارات الاعتراض فجأت الى البحث عن وسائل جديدة لإضافة جلسات تفاوضية لحل النزاع إذا لم تنتهي عملية التفاوض بإيجابية عالية، الامر الذي دفع المفاوضين الى كسب الحوار لصالحهم من الطرف الاخر بكثرة الاعتراضات على ما يقدمه من حلول واقتراحات.

٢-٤ الاستنتاجات المرتبطة بالصراع التنظيمي:

- ١- ركزت اللجان على الاختلاف في القيم عند تعزيزها للصراع التنظيمي، فكان للاختلاف في المبادئ المسبب الرئيس في اختلاف توجهات أعضاء مجلس النواب، فضلاً عن الإفادة من الاختلاف في قيم النواب وثقافتهم لتسخيرها لصالح عمل المجلس.
- ٢- كان لاختلاف في الاهداف والمصالح لجان مجلس النواب العراقي أولوية اهتمام عالية، الامر الذي دعا الى توافق بين اهداف اللجان البرلمانية والاهداف الكلية لمجلس النواب، لاسيما وانها تنظر الى الاختلاف في الأهداف الى زيادة حدة الصراع بين اللجان البرلمانية في مجلس النواب العراقي.
- ٣- أظهرت لجان مجلس النواب العراقي توجهها متوسط الاهتمام في الاعتمادية بين اللجان النيابية، فعمدت الى التنسيق بين اللجان البرلمانية الأخرى لتخفيف من حدة الصراع، مما جعل الاعتمادية المتبادلة بين اللجان البرلمانية الى نشوء الصراع التنظيمي في مجلس النواب العراقي.
- ٤- سعت لجان مجلس النواب العراقي الى تبني التغيير التنظيمي باهتمام جيد والرمي الى امتلاك هيكل تنظيمي مرن يسهل من عملية التواصل بين اللجان البرلمانية، وهذا ما جعل ممارسة مجلس النواب العراقي عمليات التغيير لرؤساء اللجان البرلمانية المرتبطة به بشكل دوري ومنتظم.
- ٥- أظهرت لجان مجلس النواب العراقي تركيزاً واسع النطاق على إدارة الصراع التنظيمي، مما دفعها الى توظيف مهارات التفاوض في تحسين ذلك التوجه، واعتمدت مهارات الاتصال للحد من الصراع التنظيمي ولكنها اعتمدت مهارات الاقناع والتأثير مع مهارات الاعتراض لإدارة الصراع لمصلحتها، فضلاً عن اتباعها الاستراتيجيات الاتية:
٥-١ ادارت اللجان الاختلاف في القيم من خلال اعتمادها مهارة الاعتراض.
٥-٢ ركزت على مهارات الاعتراض في معالجة الاختلاف في الأهداف والمصالح.
٥-٣ اعتمدت مهارة الاقناع والتأثير في الاعتمادية بين اللجان ولكنها قللت منه بتوظيف مهارة الاتصال.
٥-٤ تبنت مهارات الاقناع والتأثير ومهارات الاعتراض في تحسين التغيير التنظيمي، الا انها وظفت مهارات الاتصال عندما تروم التقليل منه.

٣-٤ التوصيات واليات التنفيذ:

- ١- على اللجان البرلمانية الاهتمام الإضافي بمهارات التخطيط والاعداد من خلال توظيف عدد من البدائل وتحديد نقاط مشتركة اثناء عملية التفاوض لأقناع الطرف الاخر، فضلاً عن اعتماد التخطيط المسبق لمواجهة صعوبة التوصل الى اتفاق اثناء التفاوض، مع الاخذ بنظر الاعتبار الاليات الاتية:
١-١ اختيار أعضاء الفريق التفاوضي من الأعضاء الذين يمتلكون قدرات على التفاوض والاقناع.
١-٢ تهيئة البيئة المادية والنفسية لإنجاح عملية التفاوض.
- ٢- ضرورة اهتمام اللجان البرلمانية بتحسين مهارات الاقناع والتأثير من خلال امتلاك ي المفاوض وسيلة اقناع ولا يكشف أوراقه الى الطرف الاخر تلافياً لحدوث صراع اثناء عملية التفاوض، مع استعمال لغة واضحة ومفهومة بنبرة صوتية ويقدم بعض التنازلات لأقناع الطرف الاخر، فضلاً عن توظيف الاليات الاتية:
٢-١ امتلاك المفاوض القدرة على توضيح شروط الاتفاقية النهائية للطرف الاخر.
٢-٢ لجوء المفاوض الى طرف ثالث لحسم الخلاف التفاوضي ان حدث.
- ٣- ينبغي تعزيز مهارات الاتصال لدى اللجان النيابية من خلال اختيار الأسلوب الحسن من خلال تعابير الوجه المناسبة والتعابير اللفظية الودية اثناء الحوار مع أطراف التفاوض، واجراء اتصالات ودية مسبقة تسهم في تحقيق المصالح المشتركة، مع تدعيم العمل بالآليات الاتية:
٣-١ الاصغاء الى ما يقوله الاخرين من الرسائل المقدمة بغية فهم الحقائق اثناء عملية التفاوض.

- ٣-٢ الملاحظة والانتباه الى الحركات الجسدية للطرف الاخر في الجلسات التفاوضية.
- ٤ العمل على تحسين مهارات الاعتراض وذلك بتعزيز القدرة على منع الطرف الاخر من الانتقال من مرحلة الاعتراضات الى مرحلة الشك والحذر، والتعامل مع الاعتراضات والتفرقة بينهما، مع تبني السلوكيات الاتية:
- ٤-١ البحث عن وسائل جديدة لإضافة جلسات تفاوضية لحل النزاع إذا لم تنتهي عملية التفاوض بإيجابية عالية.
- ٤-٢ العمل على كسب الحوار لصالحه من الطرف الاخر بكثرة الاعتراضات على ما يقدمه من حلول واقتراحات.
- ٥ تعزيز أساليب الحفاظ على القيم وتقليل حالات الاختلاف في اللجان النيابية وذلك بتكريس ثقافتها الخاصة لدى النواب والافراد العاملين فيها وبشكل منظم، وبما يؤهلها الى تقديم الخدمات وتشريع القوانين التي تخدم المجتمع، فضلاً عن تبني الاليات الاتية:
- ٥-١ تقليل الاختلافات في المبادئ يجعل توجهات أعضاء مجلس النواب داخل مجلس أكثر انسجام.
- ٥-٢ الافادة من الاختلافات في قيم النواب وثقافتهم لتسخيرها لصالح المجلس من خلال أداء المشروعات التي تلبي مختلف الاحتياجات الثقافية والجغرافية والدينية.
- ٦ تحسين أساليب وطرائق وسلوكيات تقليل الاختلاف في الأهداف والمصالح من خلال توحيد آراء أعضاء مجلس النواب للتقليل من حدة الصراع فيه، وتقليل زيادة حدة الصراع داخل مجلس النواب العراقي من خلال تبني الاليات الاتية:
- ٦-١ الحد من الاختلاف في الأهداف وبما يقلل حدة الصراع بين اللجان البرلمانية في مجلس النواب العراقي.
- ٦-٢ تحسين أساليب التوافق بين اهداف اللجان البرلمانية والاهداف الكلية لمجلس النواب.
- ٧ العمل على تحسين أنماط التعاون بين أعضاء اللجان النيابية وبما يؤدي الى تقليل الاعتمادية بين اللجان النيابية من خلال زيادة استقلالية اللجان البرلمانية لتحسين كفاءة أدائها، وتوزع إدارة المجلس مواردها بشكل شفاف وعادل ليتناسب مع طبيعة عمل اللجان البرلمانية، مع الاخذ بنظر الاعتبار الاليات الاتية:
- ٧-١ تعزيز أساليب التنسيق بين اللجان البرلمانية لتخفيف حدة الصراع.
- ٧-٢ العمل على تقليل الاعتمادية المتبادلة بين اللجان البرلمانية وبما يقلل من الصراع التنظيمي في مجلس النواب.
- ٨ ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار التغيير التنظيمي كأجراء صحي يطور من عمل اللجان البرلمانية من خلال توفير مناخ من الثقة بين جميع الأعضاء، ومنح إدارة مجلس النواب العراقي المرونة الى رؤساء اللجان البرلمانية في استعمال الصلاحيات وبحسب الخارطة التنظيمية للمجلس، الاخذ بنظر الاعتبار الاتي:
- ٨-١ اعتماد هيكل تنظيمي مرن لمجلس النواب العراقي يسهل عملية الاتصال بين اللجان البرلمانية.
- ٨-٢ تبني عمليات التغيير لرؤساء اللجان البرلمانية المرتبطة بمجلس النواب بشكل دوري ومنظم.
- ٩ ضرورة تركيز اللجان النيابية على إدارة الصراع التنظيمي، وذلك باعتماد مهارات التفاوض، من خلال توظيف مهارات الاتصال للحد من الصراع التنظيمي، مع اعتماد مهارات الاقناع والتأثير مع مهارات الاعتراض لإدارة الصراع لمصلحتها، فضلاً عن اتباعها الاستراتيجيات الاتية:
- ٩-١ ادارة الاختلاف في القيم باعتمادها مهارة الاعتراض.
- ٩-٢ توظيف مهارات الاعتراض لتقليل الاختلاف في الأهداف والمصالح.
- ٩-٣ تبني مهارة الاقناع والتأثير في الاعتمادية بين اللجان والتقليل منها بتوظيف مهارة الاتصال.
- ٩-٤ اعتماد مهارات الاقناع والتأثير ومهارات الاعتراض لتحسين التغيير التنظيمي، الا انها وظفت مهارات الاتصال عندما تروم التقليل منه.

References

- ١- اندرسون، باربارا، (٢٠١٤)، التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، اشراف: احمد بهيج، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٢- التكريتي، الحكم رائد فائق، والجناي، كفاح عباس محميد، (٢٠٢٣)، "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي: بحث استطلاعي في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (٦٣)، الجزء (٢)، صلاح الدين - العراق.
- ٣- الحسنوي، نغم دايخ عبد علي، (٢٠١٠)، "عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق - كربلاء.
- ٤- حماد، وجيدة محمد نصر، ومشعل، رباب السيد عبد الحميد، (٢٠٢٠)، الممارسات القيادية وعلاقتها باتخاذ القرارات الاسرية لدى عينة من القيادات النسائية، المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية، جامعة الزقازيق، كلية التربية النوعية، المجلد (٦)، العدد (١)، الرقم المسلسل للعدد (١١) - يناير ٢٠٢٠، مصر، DOI: 10.21608/JSEZU.2020.246820.
- ٥- خلف، ياسر لطيف، (٢٠١٧)، "دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة ايرثلنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٢٣)، العدد (٩٩)، العراق - بغداد.
- ٦- الديوه جي، ابي سعيد، والعلي، مجيد حميد مجيد، (٢٠١٦)، عناصر النظام التفاوضي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد: (١٠٨)، نينوى، العراق.
- ٧- سلطان، صفاء عبد العزيز محمد، (٢٠١٦)، برنامج اثرائي قائم على مواقف لغوية تاريخية لتنمية مهارات التفاوض لدى طلاب المرحلة الإعدادية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٧٣)، الجزء (٢)، مايو ٢٠١٦، تصدر من قبل رابطة التربويين العرب في جمهورية مصر العربية.
- ٨- الشورجي، ابو المجد ابراهيم والحربي، نايف بن محمد، (٢٠١٣)، اعداد مقياس متقن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة كلية التربية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، العدد (٨٠)، يوليو - ٢٠١٣، مصر.
- ٩- صالح، سرمد غانم، والحافظ، علي عبد الستار، (٢٠١٢)، "التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي: دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (١٠٧)، المجلد (٣٤)، العراق - نينوى.
- ١٠- طلبة، خلف عبد المعطي عبد الرحمن، وعبد الله، سامية محمد محمود، (٢٠٢١)، برنامج قائم على اللغة الاجتماعي لتنمية مهارات التفاوض والحس اللغوي لدى الطلاب المعلمين شعبة اللغة العربية بكلية التربية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد (٤٥)، الجزء (١).
- ١١- عبد الصادق، امانى جودة، (٢٠١٩)، برنامج لتنمية مهاراتي التفاوض (التواصل والاقناع) لدى طفل الروضة، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، المجلد: (٢٠)، العدد: (٦)، الجزء: (٦)، مصر.
- ١٢- عثمان، نوال مجيد، (٢٠١٩)، تأثير مهارات التفاوض في إدارة الاجتماعات: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى، الدبلوم العالي في إدارة المكاتب، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، العراق - بغداد.
- ١٣- علي، ابتهاج فارس، (٢٠١٨)، العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التربوية لمجموعة مدارس في محافظة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٦)، العدد (٥)، ٢٠١٨، العراق، بابل.
- ١٤- القهيوي، ليث عبد الله سلمان، (٢٠١٥)، "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفسفات الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحث والدراسات الإنسانية، المجلد (١٥)، العدد (١)، الأردن.
- ١٥- مجيد، سميرة عباس، (٢٠٢٠)، أنماط ومهارات وفريق التفاوض، محاضرات للأستاذ المساعد دكتور في الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال. العراق - بغداد.
- ١٦- نصار، ايناس مكي عبد، (٢٠١٣)، التفاوض الالكتروني: دراسة مقارنة في ظل بعض التشريعات العربية المعاصرة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد (٢١)، العدد (٣)، العراق - بابل.
- ١٧- هيشور، محمد لمين وعنتر، صلاح، (٢٠١٦)، " دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية"، المجلة الخلدونية - المجلد (٩)، العدد (٢)، جامعة ابن خلدون - تيارت.
- ١٨- ولي، احلام ابراهيم ومحمد، غازي يحيى، (٢٠٢١)، دور الذكاء العاطفي في ادارة الصراع التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (١٧)، العدد (٥٤)، الجزء (٢)، العراق - صلاح الدين.
- 19- Chebet, Winnie T.; Rotich, Jacob K.; & Kurgat, Alice; (2015), "Negotiations Skills: Keys to Business Excellence in the 21ST century?", European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol. (3) No. (3), 2015, Progressive Academic Publishing, UK,

- 20- Filhoa, Wagner C. Padua; Padua, Izabela Cury Cardoso & Fernandes, Nathalia Simões; (2017): "Negotiation: techniques, strategies and approaches to medical professionals", International Journal of Healthcare Management, Volume 12, Issue 1.
- 21- Fisher, Eddie; & González, Yorkys Santana; (2013), "The Art of Influencing and Persuasion: How Managers Can Put 'Square Pegs' into 'Round Holes'", Article in Journal of Management Research, Vol. 5, No. 4, p:4 , Published: October 1, 2013.
- 22- Hasan, Marwan Sabah; Saud, Zaid Yaseen; & Saud, Rabie Yaseen; (2021), "organizational Identity and Its Impact on Organizational conflict: A field study at the Iraqi Ministry of Planning", Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 13, Issue 3,
- 23- OKUNUGA, Olusola Olatunde; (2013); "Effects Of Brainstorming, Negotiation Skill and Peer Mediation Training on Conflict Resolution Skills of Industrial Workers in OGUN STATE, NIGERIA" ; A thesis Submitted in the Department of Educational Foundations and Management to the Postgraduate School, Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree Doctor of Philosophy in Applied Psychology (Personnel Psychology) of Olabisi Onabanjo University, Ago Iwoye, JANUARY, 2013 , <https://www.researchgate.net/publication/364329022>
- 24- Oredein, Afolakemi olasumbo; & Eigbe, Mercy; (2014), "leadership Negotiation skill as correlate of university conflict and Behavioral sciences", volume 112.7 february lution in Nigeria 2014
- 25- Posecion, Ofelia T.; & Attar, Mohammed Arif; (2018), "Articulating Negotiation Skills: Its Prevalence and Correlates", European Journal of Business and Management, Vol.10, No.6, 2018.
- 26- Ramadhany, Medina; Novel, Nurillah Jamil Achmawati; Barkah, Cecep Safa'atul; (2021), "Analysis of the Negotiation Process of PT Surya Bratasena Plantation with Pangkalan Kuras District, Pelalawan Regency", JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, Vol 12, No 2, Accepted 2021-08-25.
- 27- Siira, Kalle; (2012), "Conceptualizing Managerial Influence in Organizational Conflict—A Qualitative Examination", International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Inc., Volume 5, Number 2, Pages 182–209, Department of Social Research, Media and Communication Studies, University of Helsinki, Helsinki, Finland.
- 28- Suárez, Ingrid Liliana Bohórquez; Sará, Mary Mily Gómez; & Mosquera, Sindy Lorena Medina; (2011), "Pair Negotiation When Developing English Speaking Tasks". Colombian Journal for Teachers of English. (2011Dec) Vol. (25), PP: 43-57.
- 29- Weiss, Arnold-Peter C.; (2016), "Negotiation: How to Be Effective", THE HAND SURGERY LANDSCAPE, VOLUME (42), ISSUE (1), P53-56, JANUARY 2017, From the *University Orthopedics, Alpert Medical School of Brown University, Providence, RI.
- 30- Schoop, Mareike; (2021), "Negotiation communication revisited", Central European Journal of Operations Research, Vol. (29), Issue, (1), p.p: 163-176.
- 31- Nwobodo, Anthony Emeka; (2020), "Managing Conflict and Negotiating", California Southern University, uploaded article by Anthony Nwobodo on 11 March 2020.
- 32- Abbas, Ali Abdulhassan & Majid, Fahim Aziz, (2017), "The Intermediary Effect of Organizational Chaos in the Relationship between Organizational Conflict and Psychological Empowerment: Analytical study of the views of a sample from faculty members at Karbala University", Iraqi Journal of Administrative Sciences, Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Karbala (Iraq), Volume (13), Issue (53), Iraq- Karbala.
- 33- Daft, Richard L.; (2007), "Organization Theory and Design", TENTH EDITION, South-Western, Cengage Learning, Printed in the United States of America.
- 34- Thakore, Digvijaysinh; (2013), "Conflict and Conflict Management", Associate Professor, Department of Human Resource Development, Veer Narmad South Gujarat University, Surat. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume (8), Issue (6) (Mar. - Apr. 2013),
- 35- BARSKY, ALLAN EDWARD; (2002), "Structural Sources of Conflict in a University Context", journal CONFLICT RESOLUTION QUARTERLY, vol. (20), , no. (2), Winter 2002, Wiley Periodicals, Inc.
- 36- Alakavuklar, Ozan Nadir; Çakar, Ulaş; & Arbak, Yasemin; (2012), " DEVELOPMENT PROCESS OF CONFLICT MANAGEMENT STUDIES IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR", urnal of Business Administration, Volume (13), Issue (2), 2012, 63-92
- 37- Omisore, Bernard Oladosu & Abiodun, Ashimi Rashidat, (2014), "Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies ", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nov 2014.
- 38- Newstrom, John W.; (2007), "Organizational Behavior: Human Behavior at Work", Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A, New York.