

التفاوض و أثره على إدارة الأزمات

بالتطبيق على شركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل الفترة من 2023م – 2024م

معلا الصديق البدرى عبدالله

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه - جامعه الشيخ عبدالله البدرى

المؤلف : Malaabdalla563@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفاوض في إدارة الأزمات بشركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف عملية التفاوض نسبة لعدم المعرفة المتاحة باستراتيجيات ومداخل وطرق التفاوض العلمية مما يؤدي ذلك لخلق بعض الأزمات الإدارية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدة نتائج منها أن هنالك أزمات تحدث نسبة لعدم إتباع منهج التفاوض السليم، ومن توصيات الدراسة أهمية اطلاع العاملين بهذه الشركات على الأسس العلمية للتفاوض.

كلمات مفتاحية: التفاوض ، أثر ، إدارة ، الأزمات.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of negotiation on crisis management in heavy machinery companies in the Nile River State. The problem of the study was the weakness of the negotiation process due to the lack of available knowledge of scientific strategies, approaches and methods of negotiation, which leads to the creation of some administrative crises. The study followed the descriptive analytical approach and reached several Results include that there are crises that occur due to failure to follow the proper negotiation approach, and one of the study's recommendations is the importance of informing employees of these companies about the scientific foundations of negotiation.

المقدمة

إن التفاوض يعتبر قيمة مضافة إلى علم النفس ويعتبر من العلوم النفسية الحديثة، يحدث التفاوض عندما نصل إلى قناعة أن إحداها غير قادر على السيطرة التامة على الأخير، وغالباً نجد التفاوض بين شخصين أو أكثر أو فريقين يحاول كل منهما إقناع الآخر بوجهة نظره من خلال تقديم الحجج وعرض الأفكار والآراء والقدرة على تولد الأفكار والعرض والمناورة حيث يتوقف التفاوض على الموقف التفاوضي، الموضوع الذي يتفاوض من أجله فريق التفاوض، وكذلك الظروف الحاكمة السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية.

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئية الديناميكية التي تشعر خبرات صناعية في مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فضلاً على استمرارية اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، وتؤثر أزمات العصر علي استمرارية المنظمات وتحدد بقائها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للانهايار والزوال لذا أصبح نجاح إدارة الأزمات أمراً حيوياً لضمان الإدارة الناجحة للآزمة والتعامل معها.

مشكلة الدراسة

تسعي الدراسة للإجابة علي الأسئلة التالية:

- 1/ ما دور التفاوض في إدارة الأزمات؟
- 2/ ما هو واقع إدارة الأزمات في شركات ولاية نهر النيل من جهة أفراد عينة الدراسة؟
- 3/ ما هو ضوء التصور المقترح لإدارة الأزمات على ضوء النتائج الدراسية؟

أهمية الدراسة

- 1/ مساعدة المدراء في كيفية التعامل مع الأزمات بهذه الدراسة في مجال إدارة الأزمات.
- 2/ التعرف علي مفهوم التفاوض وما دوره في حل الأزمات.
- 3/ التعرف علي الأزمات من حيث حدائتها.

أهداف الدراسة

- 1/ التعرف على دور التفاوض في إدارة الأزمات بنجاح.
- 2/ تحديد مدي الاستعدادات التي تشبهها مع الشركات في التعامل مع الأزمات.
- 3/ لفت الانتباه إلى علم إدارة الأزمات الذي له فائدة عظيمة.

فروض الدراسة

- 1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاوض وإدارة التفاوض.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في شركات ولاية نهر النيل وبين إدارة الأزمات.
- 3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشارات الإنذار وبين إدارة الأزمات.
- 4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين احتواء الأضرار وإدارة الأزمات.

منهجية الدراسة

اعتمد البحث علي المناهج التالية: المنهج التاريخي للاستعراض الدراسات السابقة والكتب والمراجع، والمنهج الاستنباطي للتعرف علي طبيعة المشكلة، والمنهج الاستقرائي لاختيار الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام الطرق الاحصائية اختيار بيرسون لتحديد اثر المتغير المستقل علي المتغير التابع.

بيانات الدراسة: المراجع والاستبانة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: شركات الاليات بولاية نهر النيل – وشركة البسمة للأليات وشركة البرجوب.

الحدود الزمانية = 2023-2024 م

جمع بيانات الدراسة = جمع المعلومات من العاملين في الشركات المذكورة (شركة الرشيد، شركة البرجوب، شركة البسمة).

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطار معرفي رئيسي من خبرات وتجارب الباحثين السابقين ومصدراً غنياً للدراسات العلمية.

1/ دراسة صلاح الدين حسن محمد عبد الله (2008) تناولت الدراسة إدارة الأزمات وأثرها في المشاكل المعقدة واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وافترضت:

أ- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشو ازمة المتأثرين بقيام سد مروي وإدارة السد والمواطنين معاً.

ب- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المستخدمة بين إدارة السد توصلت النتائج أن هناك أزمات متعددة تحتاج إلى حلول علمية ومن توصياتها وضع إدارة متخصصة لمواجهة الأزمات.

2/ دراسة هبة صالح بانقا (2015) تناولت الرسالة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث في السودان اتبع الباحث الوصف التحليلي هدفت الدراسة للتعرف علي الخطط المستقبلية في معالجة الأزمات والكوارث توصلت الدراسة الي عدد من النتائج

أهمها، توصيات عامة توصيات خاصة وتوصيات مستقبلية تدعم العلاقات العامة للقيام بدك الكوارث والأزمات، التأثر من دور التخطيط لإدارة الأزمات.

3/ دراسة نيفين كامل عبد الملاك (2011م) تناولت أساليب التفاوض لدي أطفال ما قبل الدراسة واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي و افترضت لمعرفة الدراسة علي التعرف علي افضل أساليب التفاوض التي تتناسب مع المرحلة السنية للأطفال ما قبل المدرسة أهم النتائج انه افضل أساليب التفاوض بالنسبة للأطفال ما قبل المدرسة هو اسلوب جذب الانتباه ثم اكتساب الثقة ثم المشاركة.

4/ دراسة محمد بدر الدين مصطفى بعنوان (المفاوضات الدولية) الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة 1995م

هذه الدراسة من بين تلك الدراسات المختلفة المقدمة في مجال التفاوض الدبلوماسي والتي تناولت ابعاد ومتغيرات العملية التفاوضية والتفاعلات الحاصلة منها وإشارة هذه الدراسة الي ان عملية التفاوض لا يمكن أن تعتمد استراتيجية.

آلية التفاوض وفنونه:

لا بد من التوضيح بأن آلية التفاوض أو أي مشروع تفاوضي لا يتم بلا وجود له ولا لزوم إذا لم يكن هنالك نزاع أو مشكلة نبحت عن حل لها بغض النظر عن حجم ومكان ونوع و هدف لية النزاع أن آلية النزاع يجب أتباعها للدخول في أي مفاوضات أو حوار يجوز أن تدخل في مراحل عدة نوجزها فيما يلي:

1/ الإعداد للمفاوضات.

2/ بناء الخطط الاستراتيجية.

3/ العملية التفاوضية.

بعد الانتهاء من البندين الاول والثاني فأنا ندخل في آلية التفاوض علي النحو التالي:

1/ الدخول في التفاوض.

2/ المساومة.

3/ النتائج والإنهاء من المراحل.

مبررات التفاوض:

أن المبررات التي تصل بنا الي طرح التفاوض كأحد الأساليب التي قد توصل الي نتائج مقبولة للطرفين لا تأتي من فراغ فلا بد لها أن يكون طرفا النزاع متمرسين حولها ولا يقبل أحدهما إلا بالحد الأعلى من الحقوق والمكاسب ولا بد لطرفي النزاع أن يكون كل منهما له عوامل قوة ونقاط ضعف. (بلانتين، 2006م: 23)

الأعداد للتفاوض:

تتسم كل المفاوضات بدورة حياة مكون من اربع مراحل يجب اجتيازها لضمان تحقيق المعايير السليمة للتوصل الي اتفاق جديد وهي:

(جهاز – أبحث – تكشف – سجل وراجع) وقبل الدخول الي العملية التفاوضية عليك بالتفكير المتأن في الاسئلة الخمسة التالية:

1/ ما طبيعة هدفك ؟

- ما العناصر التي يجب أن يتضمنها الي اتفاق جديد ؟

- ما الذي لا تستطيع الاستغناء عنه في الاتفاق ؟

2/ ما طبيعة محدداتك ؟

- ما مستوي السلطة والصلاحيه التي بحوزتك ؟

3/ مع من تتفاوض؟

- ما الذي تعرفه عنه مقدما ؟

4/ هل تتعامل مع الشخص الذي تستطيع انهاء الصفقة والتوقيع علي الموافقة عليها ؟

- هل لدي الشخص الصلاحيه والسلطة للتوقيع علي الاتفاق ؟

- هل هنالك قيود علي ما يمكن ان يوافق (يوافقوا) عليه ؟

5/ ما الجوانب غير المقبولة ؟

- عن أي مرحلة تستحي عن المفاوضات نهائيا ؟

مع من تتفاوض: قد تدخل في مفاوضات مع شخص تكون قابله ليس لك معرفة – سابقة او ليس تعامل معه او مع شركتك في كلتا

الحالتين عليك بتشخيص الحالة الكافي والمناسب للتعرف علي اية معلومة عن هذا الشخص المفترض ان تتعامل معه. (يرس،

2012م: 6)

ما الامر الذي تتفاوض بشأنه:

في هذه المرحلة السؤال هو من الذي ترغب في تحقيقه ؟

- ما الذي تود أن تصل اليه ؟

اذا كانت نوعية تفاوضك من النوعية الاكثر تعقيدا قم بأعداد قائمة مراجعة كل الجوانب التي تحتاج اليها من جراء الاتفاق الذي يتم

التفاوض بصدوره. (عثمان، 2004م: 56)

استراتيجية بناء الذات للمفاوض الناجح:

تلعب استراتيجية بناء الذات دوراً مهماً في بناء شخصية المفاوض الناجح، يكون المفاوض في وضع يحسد عليه خاصة عندما تشتد الضغوط لأثناء سير المفاوضات يجب ان يسأل نفسه السؤال الاتي من أنا رغم سذاجة هذا السؤال إلا أنه إذا وجه الينا نحترار في الإجابة عليه.

المفاوض الناجح هو الذي يعرف من هو وتعتبر معروفة الذات مفتاح جيد للمفاوض الناجح والذات هو الشعور والوعي بكونه التفاعل مع الموقف التفاوضي.

ويستعمل مصطلح الذات بمعنيين هما تعرف الذات بأنها اتجاهات الشخص ومساعدة عن نفسه ومن ناحية اخري يعبر الذات عن مجموعة من العمليات السيكولوجية التي تحكم السلوك والتوافق

- تتكون الذات من اربعة جوانب :

1/ كيف يدرك الفرد نفسه ؟

2/ ما يعتقد انه نفسه ؟

3/ كيف يقيم نفسه ؟

4/ كيف يعزز نفسه ؟ (يرس، 2012م: 13)

التفاوض/ما هي مكونات التفاوض:

عملية التفاوض هي العملية التي يصل فيها طرف التفاوض ولكن يتم محدث التفاوض بالفعل فهناك شروط معينة:

- اشتراك طرفين علي الاقل أو أكثر .
- يجب ان يكسب كل منها ميزة معينة من اجراء التفاوض.
- علي كل طرف من طرفي التفاوض ان يقدم للطرف الاخر شيئاً.
- معيناً يحث كسب او فوزاً له هو ذاته.
- يجب التقلب علي أي عقبة تعوق التواصل الي الاتفاق النهائي.
- يجب ان يكون لدي كل طرف صلاحية وسلطة التي تحول له تقيم الشروط والموافقة علي التنازلات والموائمات المطروحة.
- يجب ان تتوفر ان الرغبة لدي طرفي التفاوض في الوصول الي اتفاق فيما بينهم.

التفاوض التقليدي :

منذ عقدين من الزمان كانت النظرة السائدة التقليدية للتفاوض تتمثل في وجود جانبيين او طرفين ذوي اهداف متعارضة علي طرف تفيض فكانت القاعدة هي الفوز بأكبر عدد من الغنائم مقابلة التنازل علي اقل قدر ممكن من التنازلات من جانبك.

التفاوض الحديث :

ان النمط او التوجه القديم لنظام التفاوض كان يسبب الأما ومعاناة لطرفي التفاوض مما يؤدي الي توليد مشاعر غير سوية تجعل من الصعوبة اجراء التعاملات بين الطرفين في المستقبل.

من امثلة التفاوض الحديث :

- أحب أن أتعامل مع هؤلاء الأفراد.
- لم أحصل علي كل شيء كنت اتمناه ولكن اري ان النتائج المحققة هي نتائج عادلة ومعقولة للطرفين.
- لقد كانت مناقشة جيدة سبل رائعة. (يرس، 2012م: 33)

الاسلوب القديم للتفاوض:

التفاوض من مواقف مسبقة يتسم بالمواجهات والتصادمات بتغليب المصلحة الذاتية. الهدف هو تحقيق مكاسب انية سريعة للحصول علي ما أرغب عليه الغاية تبرر الوسيلة. النظرة السيئة الي الاخرين .

الاسلوب الحديث للتفاوض :

- التفاوض بخصوص المبادي والمفاهيم الأساسية.
- تقديم التنازلات او المصالحات والتعاون المشترك.
- النظر الي المصالح المشتركة.
- التفكير فيما يشعر به الطرف الاخر.
- السلوك السيء قد يدمر هذه العلاقة.
- توقع الافضل من الاخرين.

ما اسلوبك في التفاوض:

عندما ابدأ في التفكير في التفاوض مع شخص ما للتواصل لحل المشكلة لابد من اشباع الامور ودراستها جيد بعناية قبل ان ابداء في التفاوض يجب علي طرفي التفاوض ان يتجنبان الصراعات بأي ثمن يجب ان تحاول دائماً أن لا تقضب الاخرين في اسلوبك للتفاوض وان تحاول بإقناع الطرف الاخر

المساحة الزمنية المتاحة للتفاوض:

من ضمن المشكلات الشائعة المألوفة في عملية التفاوض ان الطرفين لا يخصصان الوقت الكافي للمناقشات ان الأهمية ان يتوفر لدي الطرفين الوقت الكافي للتداول والنقاش ولجمع المعلومات الضرورية للتفكير المثالي وللحصول علي الموافقات المطلوبة المعينة بعملية التفاوض

أحرص علي توفير الوقت الكافي في أي عملية تفاوض لما يلي:

- المناقشات.
- جمع المعلومات.
- التشاور.
- التأمين والتفكير المثالي.
- انتهاء الاتفاق أو التوصل الي الموافقة. (يرس، 2012م: 57)

المواعيد النهائية المحددة :

فيما يحدث في الواقع عندما يكون امامك توقعات نهائية محددة عليك الوفاء بها ومقابلتها فان هنالك خطر في انك قد توافق علي امور لم تكن تقبلها اذا ما فكرت فيها كثير او الوقت طويل ومتأنيا وبتفصيل اكثر فاذا شعرت انك تعرضت لضغوط عنيفة عليك ان تسال نفسك هل كنت علي استعداد لقبول هذه النقطة اذا ما توفرت لديك الوقت الكافي لمناقشة النقطة فاذا كان الجواب بلا فعليك ان تعيد التفكير وتراجع نفسك قبل الموافقة.

وعليك ايضاً أن تراعي ماذا كانت الوفاء بالموعد النهائي المحدد قد نجم عن عدم مناقشتك للتفاصيل بالأسلوب السليم النهائي.

لغة التفاوض :

راجع الدقة التي تستخدمها للتخلص من ايه مصطلحات فنية متخصصة وليكن هدفك هو الاتصال البسيط والواضح مع الطرف الاخر.

لا تتردد اطلاقاً في ان تسال الطرف الآخر وأن تطلب منه أن يقوم بتغيير أي تغيرات أو ألفاظ لا تفهمها أو شرح تلك التعابير.

التفاوض الداخلي داخل المؤسسة:

يمكن أن يصبح التفاوض مع الزملاء ومع مستوي المديرين داخل مؤسستك او حتي لا بين الادارات المختلفة قد يكون لمعرفة الوافية بالشخص الذي تتعامل معه اشارة سلبية بل ربما يشكل في حد ذاته عقبة وحائلاً بدل من أن يساعد في المفاوضات.

وعليك أن تراعي بشكل خاص ألا تدع موقفك الشخصي أو مشاعرك تجاه من تتعامل معه تحول دون اتمام العمل الذي تقدم عليه فسواء اكنت تحب ام تكره الشخص الاخر فان هذا الشعور سيؤثر سلبا او ايجابيا علي احساسك بالعدالة والتكافؤ العادل عند التعامل معه كما أنه سيؤثر ايضا علي اسلوب الضغوط التي قد تمارسها بالنسبة لبعض النقاط.

هنالك خطر شائع هو انه طالما انك تقترض مسبقا بعض الامور في نظرك ربما تقترض ان هنالك فهمها مشترك بينكما فيما يتعلق ببعض القضايا او المخاوف دون التدقيق والبحث فيما وراء طلب او قرار معين. (يرس، 2012م: 62)

التفاوض مع العملاء :

سواء كانت تسعى لاكتساب عملاء جدد ام كنت تفضل علي العملاء الحاليين فان التفاوض معهم يمكن ان يصبح عملية شائعة ومحيرة وذلك لان العميل هو عادة في موقف القوة خلال مراحل التفاوض لأنك انت الذي تسعى علي ان يعملوا معك وعليك ان تقوم بإحداث التوازن المطلوب والمناسب بين الوفاء بمتطلبات العميل واحتياجاته وبين مزايا الصفقة ومكتسباتها بالنسبة لك.

اكتساب عملاء جدد:

توفر لك عملية التفاوض مع احمد العملاء الجدد فرصة طيبة لإظهار استعداداتك للوفاء باحتياجاتهم فما قد توضح لهم ان القيام بالعمل معك سيكون سهل ولن يمثل أي مشقة بنسبة لهم.

خلال عملية التفاوض مع العميل الجديد المرتقب استهدف دئما ان تبرر له ما يلي :

- أنك تفهم موقفه جيد.
- أن بفعل تود تقديم المساعدة له وتحقيق اهدافه ومتطلباته.
- أن الوقت الذي ستقضيه سيكون وقتاً ممتعا ومنتجاً.
- أن تقدم لهم قيمة مضافة من خلال الصفقة التي تقدمها لهم.
- أن أي مشكلات قد تنشأ سيتم التعامل معها وحلها بسرعة وفعالية.

التفاوض مع الموردين :

قد تجد نفسك بصفتك عميلا في وضع يتطلب منك ان تقوم بالتفاوض مع عدد من الموردين في نفس الوقت وذلك بهدف التوصل الي افضل صفقة لصالحك ينبغي عليك البحث عن المورد الذي عندما تتعامل معه تشعر بالراحة في التعامل معه فاذا لم تشعر بالراحة والسلاسة في التعامل في مرحلة التفاوض فان مسؤولية المورد ودوره هو العمل علي اقناعك بانه مستعد وراغب حقيقة

في مساعدتك علي تحقيق متطلباتك. (يرس، 2012م: 73)

أهمية التفاوض:

التفاوض يلعب دورا مهما في كل نواحي الحياة ونشاطات البشر التفاوض وسيلة كل النزاعات وحالات التناقض والصراع بين الأفراد والجماعات وهو وسيلة مهمة لتبادل الافكار ووجهات النظر والوصول الي صيغ محدودة ومتفق عليها من الاقناع والاتفاق علي مواضيع خلافية وعادة يوحي لنا التفاوض بوجود فريق يحاور فريق اخر كل النزاع بينهم.

ان التفاوض عملية احترافية معقدة ومهمة وحساسة الا انه يبقي افضل الطرق والأساليب لإيجاد علاقة سياسية وسوية وصحيحة بين الوحدات السياسية.

ويظل التفاوض ارحص واسهل الطرق كلفة.

أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنزف من غير الصالح العام. (الخضيري، 2003م: 45)

إدارة الازمة:

تمهيد:

يرى على السلمى هي عملية مستمرة تستند الى مفاهيم وأساليب عملية تهدف الى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

- هنالك العديد من الآراء حول تهجف الإدارة وقد عرفها علي عبدالحميد على انها الإدارة هي النشاط الخامس بقيادة وتوجيه وتنمية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد وعدد ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق اهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

بغرض تحقيق الاهداف الآتية:

1. الاعتماد الكامل على الفرق المتكافئة.
2. تكثيف العمل الاعلامي الفعالة عن الازمة وملابسها وجوانبها.
3. تسخر كافة الامكانيات المادية والبشرية وحشد الطاقات لمجابهة الازمة وأثرها.

متطلبات إدارة الأزمة:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات التعاون الكامل وروح الفريق إلى جانب توفر القيادة اليقظة والمشاركة الإبداعية مع توفر أساسيات العمل المتطور هذا النوع من الإدارة في النقاط الآتية:

الاعتماد على نظام متكامل من البيانات والمعلومات. (صلاح، 2004م: 14)

1- الاعتماد على استراتيجية التغير المخطط. (عبد الواحد، 1981م: 2)

2- تشجيع روح المبادى والإبداع. (شريف، 2000م: 13)

3- تفصيل المشاركة في اتخاذ القرار. (عليوة، 1997م: 42)

الدراسة الميدانية:

نبذة تعريفية :

أولاً: شركة البرجوب

مجموعة شركات البرجوب تشمل الجوانب الهندسية و الزراعية و الغذائية و فروعها كالاتي :

1/ شركة لونكس للاليات الثقيلة.

2/ شركة فوتركس للطرق و الجسور.

3/ شركة بامز الزراعية.

4/ شركة فانجوب للتعدين.

تنتشر الفروع هذه الشركات معظم الولايات.

ثانيا :شركة كابيتال للمعدات المحدودة

تعمل في مجال استيراد و بيع المعدات و الاليات الثقيلة و تقدم خدمة ما بعد البيع (الضمان و اعمال الصيانة + قطع الغيار)

من عام 2011 الي حتى الان.

كابيتال وكيل متعمد لكل من :

1/ اليات هيونداي.

2/ اليات شانتوي.

3/ شاحنات دايوو.

4/ مولدات ويشاي.

5/ مضخات خرسانة KCP

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

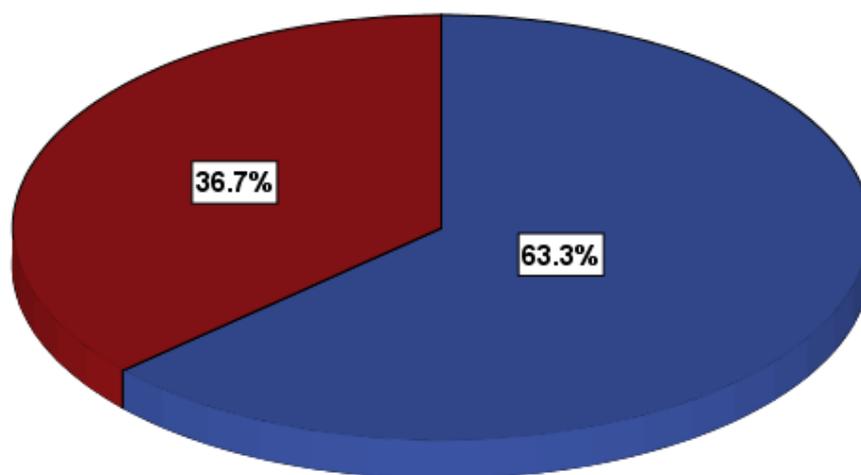
جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

| النوع | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 19 | %63.3 |
| أنثى | 11 | %36.7 |
| المجموع | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

■ ذكر
■ أنثى



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

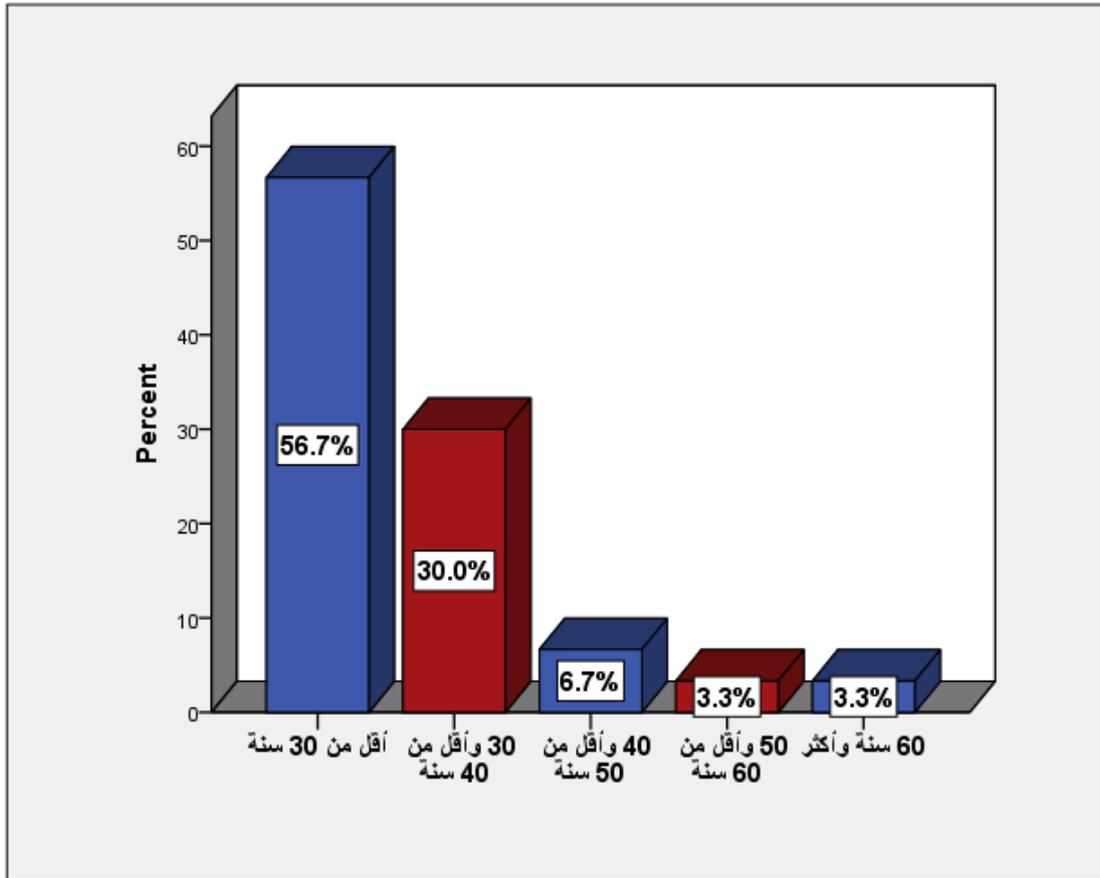
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ (19) ويمثلون نسبة (63.3%) بينما عدد أفراد العينة من الإناث بلغ (11) ويمثلون نسبة (36.7%)، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة من الذكور.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

| العمر | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة | 17 | 56.7% |
| 30 سنة وأقل من 40 سنة | 9 | 30% |
| 40 سنة وأقل من 50 سنة | 2 | 6.7% |
| 50 سنة وأقل من 60 سنة | 1 | 3.3% |
| 60 سنة وأكثر | 1 | 3.3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30) سنة بلغ (17) ويمثلون نسبة (56.7%) من جملة أفراد العينة، يليهم عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 وأقل من 40) سنة بلغ (9) ويمثلون نسبة (30%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50) سنة حيث بلغ عددهم (2) ويمثلون نسبة (6.7%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين

تتراوح أعمارهم بين (50 وأقل من 60) سنة وأيضاً الذين تتراوح أعمارهم (60) سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (1) ويمثلون نسبة (3.3%) وهذا يعني أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة فأقل وهي الشريحة الأكثر فاعلية وأداء في شركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل.

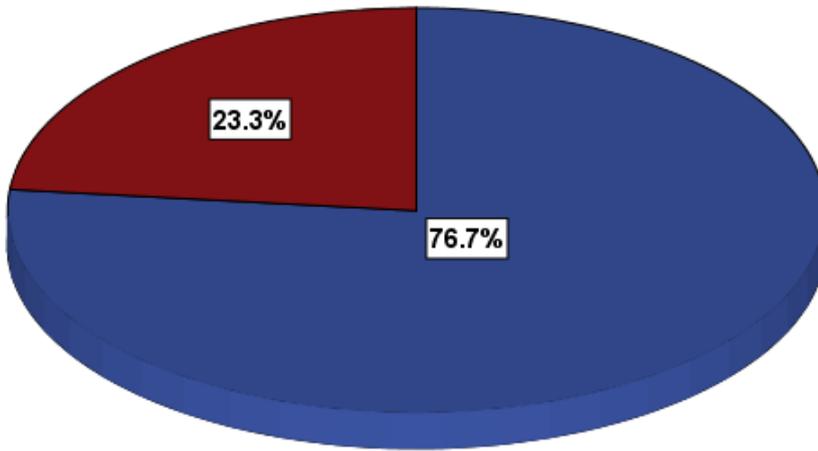
جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| ثانوي | 0 | %0 |
| جامعي | 23 | %76.7 |
| فوق الجامعي | 7 | %23.3 |
| المجموع | 30 | %100 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جامعي
فوق الجامعي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

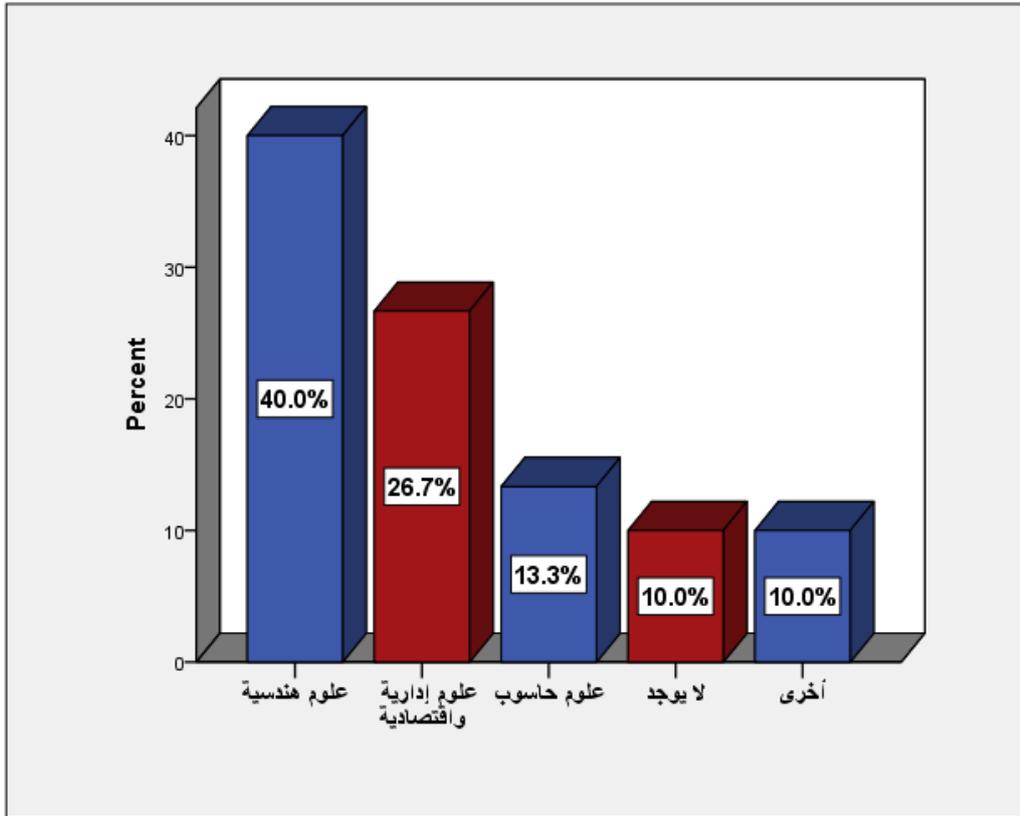
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي جامعي بلغ عددهم (23) ويمثلون نسبة (76.7%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين مؤهلهم العلمي فوق الجامعي حيث بلغ عددهم (7) ويمثلون نسبة (23.3%)، وهذا يدل على أن أغلب العاملين بشركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل مؤهلهم جامعي فما فوق.

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

| التخصص العلمي | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| علوم هندسية | 12 | 40% |
| علوم إدارية واقتصادية | 8 | 26.7% |
| علوم حاسوب | 4 | 13.3% |
| لا يوجد | 3 | 10% |
| أخرى | 3 | 10% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين تخصصهم العلمي علوم هندسية بلغ عددهم (12) ويمثلون نسبة (40%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين تخصصهم العلمي علوم إدارية واقتصادية حيث بلغ عددهم (8) ويمثلون نسبة (26.7%)، ثم الذين تخصصهم العلمي علوم حاسوب بلغ عددهم (4) ويمثلون نسبة (13.3%)، أما الذين لا يوجد لديهم تخصص والذين لديهم تخصصات

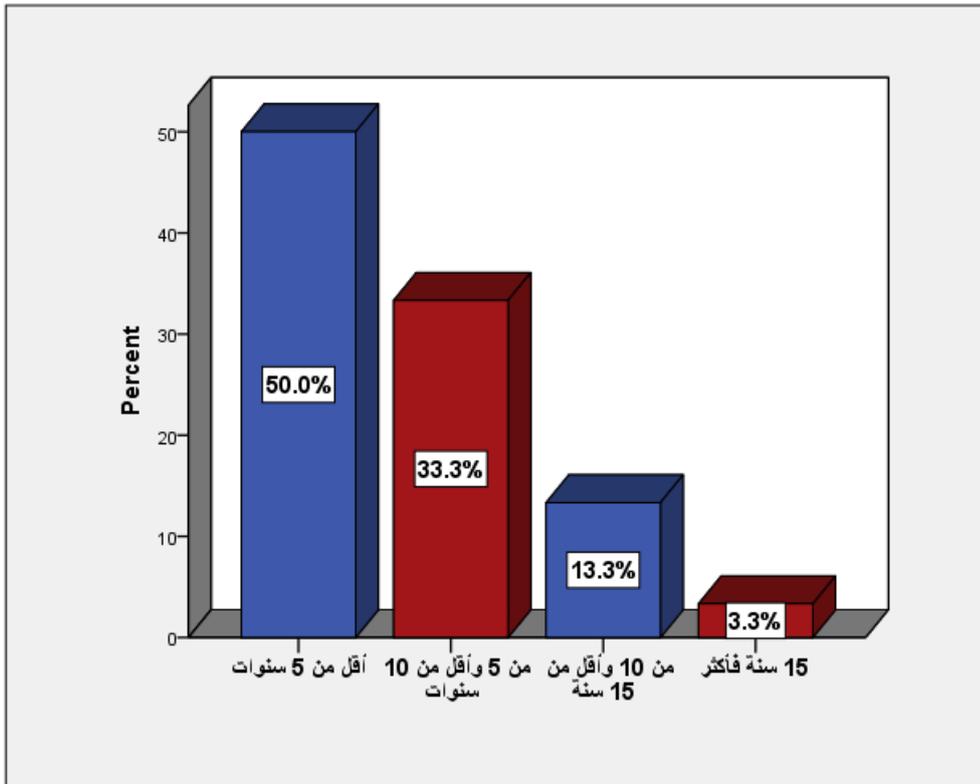
أخرة بلغ عددهم (3) بسنبة (10%)، وهذا يدل على أن أغلب العاملين بشركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل تخصصهم العلمي علوم هندسية وعلوم إدارية واقتصادية.

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 15 | 50% |
| 5 وأقل من 10 سنوات | 10 | 33.3% |
| 10 وأقل من 15 سنة | 4 | 13.3% |
| 15 سنة فأكثر | 1 | 3.3% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم (15) ويمثلون نسبة (50%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين أعمارهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات بلغ (10) ويمثلون نسبة (33.3%)، ثم الذين أعمارهم من 10

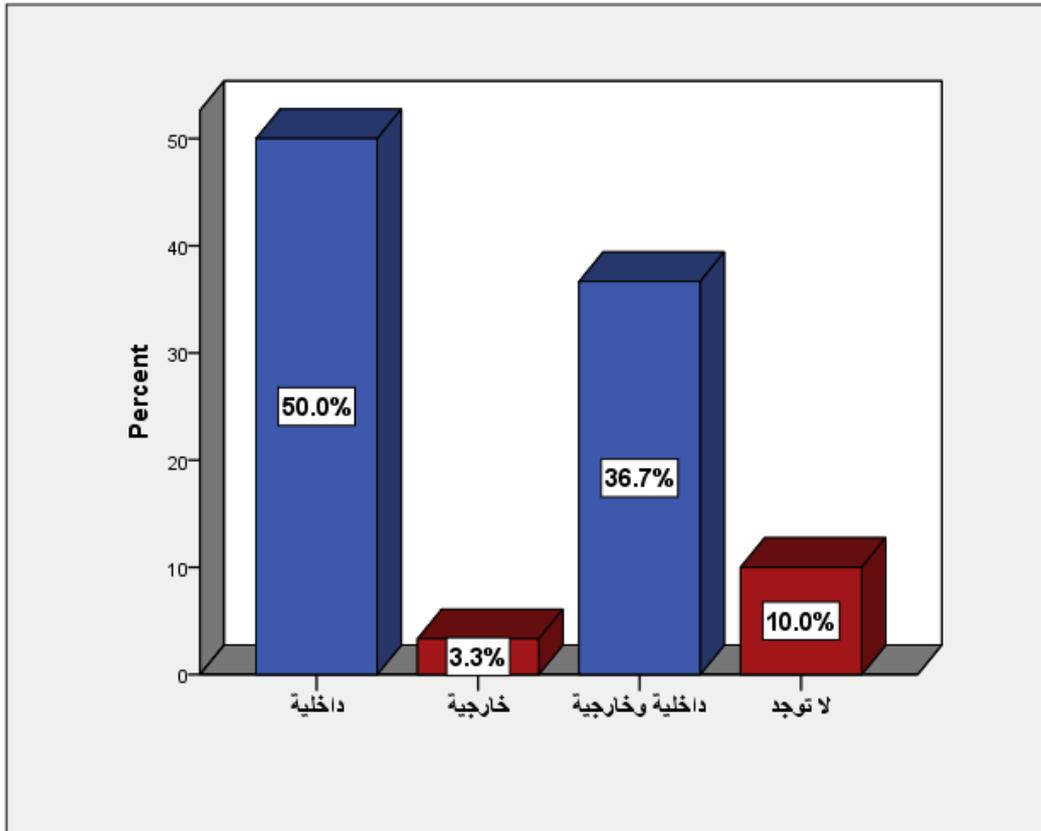
وأقل من 15 سنة بلغ عددهم (4) ويمثلون نسبة (13.3%) من جملة أفراد العينة، وأخيراً الين أعمارهم 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (1) ويمثلون نسبة (3.3%)، وهذا يدل على أن أغلب العاملين بشركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل سنوات خبراتهم أقل من 10 سنوات.

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية:

| الدورات التدريبية | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| داخلية | 15 | 50% |
| خارجية | 1 | 3.3% |
| داخلية وخارجية | 11 | 36.7% |
| لا توجد | 3 | 10% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

شكل (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين لديهم دورات تدريبية داخلية بلغ عددهم (50) بنسبة (50%) من جملة أفراد العينة، والذين لديهم دورات تدريبية داخلية وخارجية بلغ عددهم (11) بنسبة (36%)، أما الذين لديهم دورات تدريبية خارجية بلغ عددهم (1) بنسبة (3.3%)، وأخيراً الذين لا توجد لديهم دورات تدريبية بلغ عددهم (3) بنسبة (10%)، وهذا يدل أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم دورات تدريبية داخلية.

اختبار فرضيات الدراسة:

جدول (7): تحليل عبارات المحور الأول التفاوض:

| م | العبرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كاي تربيع | مستوى المعنوية |
|---|--|-------------|-------------|------------|-----------|---------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | اللباقة وسيلة مهمة وسائل التفاوض | 21 %70 | 8 %26.7 | 1 %3.3 | 0 %0 | 0 %0 | 3.67 | 0.547 | 194.53 | *0.000 |
| 2 | من المهم إيجاد أرضية مشتركة يبنى عليها التفاوض | 13 %43.3 | 16 %53.3 | 1 %3.3 | 0 %0 | 0 %0 | 3.37 | 0.669 | 86.14 | *0.000 |
| 3 | يجب طرح بدائل متعددة خلال عملية التفاوض | 10 %33.3 | 15 %50 | 5 %16.7 | 0 %0 | 0 %0 | 3.17 | 0.669 | 250.34 | *0.000 |
| 4 | تسعى أطراف التفاوض لتحقيق المكاسب المطلوبة | 12 %40 | 15 %50 | 3 %10 | 0 %0 | 0 %0 | 3.30 | 0.651 | 110.05 | *0.000 |
| 5 | توفر البيانات والمعلومات يعين على التوصل بوجهة نظر متقاربة | 13 %43.3 | 14 %46.7 | 2 %6.7 | 1 %3.3 | 0 %0 | 3.30 | 0.750 | 95.88 | *0.000 |
| 6 | الابتعاد عن الشروط المسبقة مدخل جيد للتفاوض | 14 %46.7 | 6 %20 | 8 %26.7 | 1 %3.3 | 1 %3.3 | 3.03 | 1.098 | 177.8 | *0.000 |
| 7 | يضع كل طرف من أطراف | 12 %40 | 13 %43.3 | 2 %6.7 | 3 %10 | 0 %0 | 3.13 | 0.937 | 152.46 | *0.000 |

| | | | | | | | | | | |
|--------|--------|-------|------|---|---|---|----|----|--|----|
| | | | | | | | | | التفاوض الوقت الكافي للتفكير والتدبير مما يقلل من العقبات | |
| *0.000 | 131.03 | 0.971 | 3.23 | 0 | 3 | 2 | 10 | 15 | كلا طرفي التفاوض عليه دراسة المقترحات المقدمة بعناية | 8 |
| *0.000 | 165.71 | 0.980 | 3.27 | 1 | 0 | 5 | 8 | 16 | يجب تمسك الطرفين بالأراء الشخصية والبعد عن الصراعات | 9 |
| *0.000 | 176.11 | 0.750 | 3.30 | 0 | 1 | 2 | 14 | 13 | طرح الأفكار الإيجابية وطرده الأفكار السلبية مدخل جيد للتفاوض | 10 |

*دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

جاءت العبارة رقم (1) في المركز الأول حيث أن 70% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 26.7% موافقون، و 3.3% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.67) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (اللباقة وسيلة مهمة وسائل التفاوض).

ثم العبارة رقم (2) في المركز الثاني حيث أن 43.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 53.3% موافقون، و 3.3% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.37) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (من المهم إيجاد أرضية مشتركة يب نى عليها التفاوض).

ثم العبارة رقم (4) في المركز الثالث مشترك حيث أن 40% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 50% موافقون، و 10% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.30) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (تسعى أطراف التفاوض لتحقيق المكاسب المطلوبة).

وأيضاً العبارة رقم (5) في المركز الثالث مشترك حيث أن 43.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 46.7% موافقون، 6.7% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.30) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (توفر البيانات والمعلومات يعين على التوصل بوجهة نظر متقاربة).

وأيضاً العبارة رقم (10) في المركز الثالث حيث أن 43.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 46.7% موافقون، 6.7% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.30) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (طرح الأفكار الإيجابية وطرد الأفكار السلبية مدخل جيد للتفاوض).

ثم العبارة رقم (9) في المركز السادس حيث أن 53.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 26.7% موافقون، 16.7% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.27) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (يجب تمسك الطرفين بالآراء الشخصية والبعد عن الصراعات).

ثم العبارة رقم (8) في المركز السابع حيث أن 50% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 33.3% موافقون، 6.7% محايدون، و 10% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.23) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (كلا طرفي التفاوض عليه دراسة المقترحات المقدمة بعناية).

ثم العبارة رقم (3) في المركز الثامن حيث أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 50% موافقون، و 16.7% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.17) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (يجب طرح بدائل متعددة خلال عملية التفاوض).

ثم العبارة رقم (7) في المركز التاسع حيث أن 40% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 43.3% موافقون، 6.7% محايدون، و 10% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.13) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (يضع كل طرف من أطراف التفاوض الوقت الكافي للتفكير والتدبير مما يقلل من العقبات).

وأخيراً العبارة رقم (6) في المركز العاشر حيث أن 46.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 20% موافقون، 26.7% محايدون، و 3.3% غير موافقون، و 3.3% غير موافقون بشدة. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.03) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (الابتعاد عن الشروط المسبقة مدخل جيد للتفاوض).

وأيضاً نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات المحور الأول، وبالرجوع لنتائج الجدول

رقم (7) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 10) يتراوح بين (3.03 - 3.67) وهذا يعادل أوافق بشدة و أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح أن الوسط المرجح للمحور ككل هو (3.28) وهو ما يعادل أوافق بشدة، مما سبق نستنتج صحة عبارات المحور الأول (التفاوض).

جدول (8): تحليل عبارات المحور الثاني الأزمات:

| م | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كاي تربيع | مستوى المعنوية |
|---|--|-------------|-------------|-----------|-----------|---------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة | 7 %23.3 | 19 %63.3 | 3 %10 | 1 %3.3 | 0 %0 | 3.07 | 0.691 | 177.80 | *0.000 |
| 2 | توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة داخل الشركة | 7 %23.3 | 15 %50 | 6 %20 | 2 %6.7 | 0 %0 | 2.90 | 0.845 | 71.46 | *0.000 |
| 3 | توفر الإمكانيات المادية من أجل التعامل مع الأزمة | 9 %30 | 14 %46.7 | 6 %20 | 1 %3.3 | 0 %0 | 3.03 | 0.809 | 123.12 | *0.000 |
| 4 | الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمة | 14 %46.7 | 15 %50 | 0 %0 | 1 %3.3 | 0 %0 | 3.40 | 0.675 | 159.02 | *0.000 |
| 5 | تتم السيطرة على الأزمة في الوقت المناسب عند حدوثها | 10 %33.3 | 14 %46.7 | 3 %10 | 2 %6.7 | 3 %3.3 | 3.00 | 1.017 | 103.62 | *0.000 |
| 6 | عند حدوث الأزمة تتم الاستجابة | 20 %66.7 | 9 %30 | 1 %3.3 | 0 %0 | 0 %0 | 3.63 | 0.556 | 75.02 | *0.000 |

| | | | | | | | | | | |
|--------|--------|-------|------|---|---|---|----|----|---|----|
| | | | | | | | | | الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة | |
| *0.000 | 118.34 | 0.788 | 3.00 | 0 | 1 | 6 | 15 | 8 | توجد تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة | 7 |
| *0.000 | 113.98 | 0.761 | 3.20 | 0 | 1 | 3 | 15 | 11 | الموارد البشرية لها دور كبير وفعال لإحتواء الأزمة داخل الشركة | 8 |
| *0.000 | 82.85 | 0.556 | 3.63 | 0 | 0 | 1 | 9 | 20 | من المهم أن تستفيد الشركة بصورة فعالة من الدروس والعبر التي تمر بها الأزمات | 9 |
| *0.000 | 70.97 | 0.884 | 3.33 | 1 | 0 | 2 | 12 | 15 | إجراءات السلامة المتبعة في الشركة تقلل من أضرار الأزمة | 10 |

*دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

جاءت العبارة رقم (6) في المركز الأول مشترك حيث أن 66.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 30% موافقون، 3.3% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.63) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (عند حدوث الأزمة تتم الاستجابة الفورية وتوزيع المهام والصلاحيات بالسرعة المطلوبة).

وأيضاً العبارة رقم (9) في المركز الأول مشترك حيث أن 66.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 30% موافقون، 3.3% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.63) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (من المهم أن تستفيد الشركة بصورة فعالة من الدروس والعبر التي تمر بها الأزمات).

ثم العبارة رقم (4) في المركز الثالث حيث أن 46.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 50% موافقون، 0% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.40) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات والأقسام الأخرى عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمة).

ثم العبارة رقم (10) في المركز الرابع حيث أن 50% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 40% موافقون، 6.7% محايدون، و 3.3% غير موافقون بشدة. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (إجراءات السلامة المتبعة في الشركة تقلل من أضرار الأزمة).

ثم العبارة رقم (8) في المركز الخامس حيث أن 36.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 50% موافقون، 10% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.20) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (الموارد البشرية لها دور كبير وفعال لإحتواء الأزمة داخل الشركة).

ثم العبارة رقم (1) في المركز السادس حيث أن 23.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 63.3% موافقون، 10% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.07) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (يتم دعم الفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة).

ثم العبارة رقم (3) في المركز السابع حيث أن 30% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 46.7% موافقون، 20% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.03) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (توفر الإمكانيات المادية من أجل التعامل مع الأزمة).

ثم العبارة رقم (5) في المركز الثامن مشترك حيث أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 46.7% موافقون، 10% محايدون، و 6.7% غير موافقون، و 3.3% غير موافقون بشدة. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.00) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (تتم السيطرة على الأزمة في الوقت المناسب عند حدوثها).

وأيضاً العبارة رقم (7) في المركز الثامن مشترك حيث أن 26.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 50% موافقون، 20% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.00) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (توجد تقنيات حديثة تستخدم لاحتواء الأزمة).

وأخيراً العبارة رقم (2) في المركز العاشر حيث أن 3.23% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 50% موافقون، 20% محايدون، و 6.7% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.90) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة داخل الشركة).

وأيضاً نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات المحور الثاني، وبالرجوع لنتائج الجدول

رقم (8) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 10) يتراوح بين (2.90 - 3.67) وهذا يعادل أوافق بشدة و أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح أن الوسط المرجح للحوار ككل هو 3.22 وهو ما يعادل أوافق بشدة، مما سبق نستنتج صحة عبارات المحور الثاني (الأزمات).

جدول (9): تحليل عبارات المحور الثالث التفاوض والأزمات:

| م | العبرة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة كاي تربيع | مستوى المعنوية |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-----------|---------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | أي أزمة مهما عظمت فهي قابلة للتفاوض حولها | 14 %46.7 | 12 %40 | 2 %6.7 | 2 %6.7 | 0 %0 | 3.27 | 0.868 | 154.12 | *0.000 |
| 2 | طرح أرضية مسبقة للتفاوض يعمل على تجاوز الأزمات | 5 %16.7 | 20 %66.7 | 3 %10 | 2 %6.7 | 0 %0 | 2.93 | 0.740 | 154.80 | *0.000 |
| 3 | هنالك علاقة أرضية بين التفاوض ومواجهة الأزمات | 6 %20 | 13 %43.3 | 10 %33.3 | 1 %3.3 | 0 %0 | 2.80 | 0.805 | 115.64 | *0.000 |
| 4 | تجاوز الأزمات عبر التفاهم أفضل من الأداء السلبي | 10 %33.3 | 13 %43.3 | 6 %20 | 1 %3.3 | 0 %0 | 3.07 | 0.828 | 144.54 | *0.000 |
| 5 | طرح الأفكار الإيجابية في التفاوض يعتبر مدخل لحل الأزمات | 7 %23.3 | 18 %60 | 2 %6.7 | 1 %3.3 | 2 %6.7 | 2.90 | 1.029 | 67.94 | *0.000 |
| 6 | يساعد التفاوض في تقليل الأزمات | 10 %33.3 | 16 %53.3 | 4 %13.3 | 0 %0 | 0 %0 | 3.20 | 0.664 | 129.89 | *0.000 |
| 7 | التفاهم ما بين الإدارات المختلفة يقلل من الأزمات | 15 %50 | 13 %43.3 | 2 %6.7 | 0 %0 | 0 %0 | 3.43 | 0.626 | 127.82 | *0.000 |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|----|----|---|---|---|------|-------|--------|--------|
| 8 | تقارب الأفكار يساعد في حل الأزمات | 10 | 16 | 3 | 1 | 0 | 3.17 | 0.747 | 142.11 | *0.000 |
| 9 | التفاهم والتفاوض المستمر بين الإدارات يقلل من حدوث الأزمات | 12 | 16 | 2 | 0 | 0 | 3.33 | 0.606 | 188.74 | *0.000 |
| 10 | تجاوز الأزمات عبر التفاوض يؤدي إلى تطور المنشآت | 11 | 16 | 3 | 0 | 0 | 3.27 | 0.640 | 113.98 | *0.000 |

*دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

جاءت العبارة رقم (7) في المركز الأول حيث أن 50% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 43.3% موافقون، 6.7% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.43) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (التفاهم ما بين الإدارات المختلفة يقلل من الأزمات).

ثم العبارة رقم (9) في المركز الثاني حيث أن 40% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 53.3% موافقون، 6.7% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (التفاهم والتفاوض المستمر بين الإدارات يقلل من حدوث الأزمات).

ثم العبارة رقم (1) في المركز الثالث مشترك حيث أن 46.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 40% موافقون، 6.7% محايدون، و 6.7% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.27) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (أي أزمة مهما عظمت فهي قابلة للتفاوض حولها).

وأيضاً العبارة رقم (10) في المركز الثالث مشترك حيث أن 36.7% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 53.3% موافقون، 10% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.27) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (تجاوز الأزمات عبر التفاوض يؤدي إلى تطور المنشآت).

ثم العبارة رقم (6) في المركز الخامس حيث أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 53.3% موافقون، 13.3% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.20) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (يساعد التفاوض في تقليل الأزمات).

ثم العبارة رقم (8) في المركز السادس حيث أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 53.3% موافقون، 10% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.17) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (تقارب الأفكار يساعد في حل الأزمات).

ثم العبارة رقم (4) في المركز السابع حيث أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 43.3% موافقون، 20% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.07) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (تجاوز الأزمات عبر التفاهم أفضل من الأداء السلبي).

ثم العبارة رقم (2) في المركز الثامن حيث أن % من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، % موافقون، % محايدون، و % غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.93) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (طرح أرضية مسبقة للتفاوض يعمل على تجاوز الأزمات).

ثم العبارة رقم (5) في المركز التاسع حيث أن 23.3% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 60% موافقون، 6.7% محايدون، و 3.3% غير موافقون، و 6.7% غير موافقون بشدة. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.90) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة التي تنص على (طرح الأفكار الإيجابية في التفاوض يعتبر مدخل لحل الأزمات).

وأخيراً العبارة رقم (3) في المركز العاشر حيث أن 20% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 43.3% موافقون، 33.3% محايدون، و 3.3% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.80) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة التي تنص على (هنالك علاقة أرضية بين التفاوض ومواجهة الأزمات).

وأيضاً نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعني ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات المحور الثالث، وبالرجوع لنتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 10) يتراوح بين (3.43 - 2.80) وهذا يعادل أوافق بشدة و أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح أن الوسط المرجح للمحور ككل هو 3.14 وهو ما يعادل أوافق بشدة، مما سبق نستنتج صحة عبارات المحور الثالث (التفاوض والأزمات).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

نتائج اختبار الفرضيات

- 1/ أثبتت الدراسة أهمية التفاوض طبقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.
- 2/ أثبتت الدراسة أهمية مواجهة الأزمات عبر عملية التفاوض.
- 3/ أثبتت الدراسة ارتفاع مستوى الإدراك لدى مفردات عينة الدراسة عن أثر التفاوض في مواجهة ومعالجة الأزمات قبل وبعد حدوثها.
- 4/ أثبتت الدراسة اقتناع العاملين بالشركات مثار الدراسة بأهمية التفاوض كوسيلة فعالة من وسائل تطوير الأداء.

ثانياً: التوصيات

- 1/ يتعين على شركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل تطبيق مبدأ التفاوض في مجالات العمل.
- 2/ أن تتخذ إدارة تلك الشركات مبدأ التفاوض كوسيلة فعالة في مواجهة الأزمات الإدارية.

المراجع والمصادر

- 1/ جازية صلاح وآخرون، التنظيم وإدارة الاعمال ، دار النشر شركة الجمهورية للطباعة 2004م.
- 2/ السيد عليوة، ادارة الازمات والكوارث، دار النشر مركز القرار الاستشاري، القاهرة 1997م.
- 3/ علي شريف، الادارة المعاصرة، دار النشر الدار الجامعية (الاسكندرية ، 2000م).
- 4/ علي عبدالواحد، عدد الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار النشر مكتبة عين شمس، (القاهرة – 1981م).
- 5/ فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الامين للنشر والتوزيع، للعام 2004م – 1424هـ.
- 6/ فاليري رود بلانتين، الاستراتيجيات، المهارات والأساليب سلسلة العلوم السياسية (إدارة المفاوضات)، دار النشر دار تقدم العلمي للنشر والتوزيع، 2006م.
- 7/ محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، دار نشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003م.
- 8/ يورك برس، التفاوض الناجح، سلسلة الإدارة العملية، دار النشر مكتبة لبنان ناشرون، 2012م.