

أهمية التفاوض في فرق العمل دراسة حالة مديرية التجارة ولاية تندوف

The importance of negotiation in work teams, case study of the Directorate of Trade, Tindouf Province

أ.د. نجاة وسيلة بلغنامي*

جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)

مخبر التنمية المحلية المستدامة والمقاولاتية المركز الجامعي علي كافي تندوف،

belghanami.nadjatwassila@univ-bechar.dz

تاريخ الاستلام: 2024/09/13

تاريخ القبول: 2024/12/09

الملخص:

تتلخص الدراسة في معرفة أهمية التفاوض كمهارة في تحقيق فعالية فرق العمل على مستوى مديرية التجارة لولاية تندوف، اعتمدنا منهجية وصفية تحليلية وأسلوب الحالة، أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ترابطية ارتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين مهارة التفاوض وفعالية فريق العمل. بلغت فيه قيمة R^2 (0.47) بمعامل التحديد ($R^2 = 0.22$) التي أكدت على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية عند درجة معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي الانحدار معنوي بلغت فيه درجة التأثير لمهارة التفاوض ($B = 0.531$). يفسر أن التفاوض يساهم بنسبة (22%) في تحقيق استجابة فعالية فريق العمل والباقي يرجع الى عوامل أخرى. أيضا نجد قيمة F المحسوبة (6.284) أكبر من قيمة F الجدولية (4.08)، أخيرا بلغت قيمة (T) (2.507) تشير الى الإشارة الموجبة الى الأثر الإيجابي لمهارة التفاوض على بعد فعالية فريق العمل، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التفاوض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على فعالية فريق العمل في مؤسسة الدراسة.

كلمات مفتاحية: التفاوض؛ فريق؛ فريق عمل؛ أداء، انتاجية.

تصنيفات JEL : P27 ; C92 ; J21

Abstract:

The study summarizes the importance of negotiation as a skill in achieving the effectiveness of work teams at the level of the Directorate of Trade of Tindouf State, where we adopted a descriptive analytical methodology and the case method. The

* أ.د. نجاة وسيلة بلغنامي، الإيميل: belghanami.nadjatwassila@univ-bechar.dz

results of the study showed the existence of a weak, positive, statistically significant correlation at a significant level (0.05) between negotiation skill and work team effectiveness. The R value reached (0.47). With a coefficient of determination and a coefficient of determination ($0.22 = 2R$), which confirmed the existence of a positive effect with statistical significance at a significant degree ($0.000 = \text{Sig}$) smaller than the significance level ($\alpha \leq 0.05$), i.e. the slope is significant in which the degree of influence of negotiation skill reached ($B = 0.531$). That is, negotiation contributes by (22%) to achieving the response of the work team effectiveness and the rest is due to other factors. Also, we find the calculated F value (6.284) is greater than the tabular F value (4.08), and finally the (T) value reached (2.507), which indicates a positive sign of the positive effect of negotiation skill on the dimension of team effectiveness. Therefore, we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis "There is a statistically significant effect of negotiation skill at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) on team effectiveness.

Keywords: Negotiation; A Team; Team Work; Performance, Productivity .

Jel Classification Codes: L63, L84, L97.

مقدمة:

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت المفاهيم الحديثة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط. في ظل ذلك تتعدّد المواقف التي تعترض جوانب الحياة العملية في سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة مهارة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقات التفاوضية القائمة بين أطراف أي ما يتعلق بالموضوعات التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى أي ضرورة التفاوض أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. من خلال المساومات والتنازلات المشتركة للوصول إلى اتفاق مقبول من أجل بناء فريق عمل فعال يشاطر كل أعضائه المسؤوليات من أجل بلوغ أهداف فريق العمل وتخطي الصعوبات والمشاكل. بما أن مديرية التجارة لولاية تندوف تعتمد في عملها أساساً على فرق العمل والتي يجب على كل أفرادها الوصول إلى قرار متفق عليه في حدود ما يسنه القانون وتحتّمه في كثير من الأحيان روح القانون، غير أن إتقان فن التفاوض و استراتيجياته سيؤدي بالضرورة إلى زيادة فعالية ممارسات فرق العمل، بالتالي كفاءة فعالية المديرية وتحسين مردوديتها، هذا كان دافعاً لنا لطرح إشكالية بحثنا هذا:

1- إشكالية الدراسة: كيف يؤثر التفاوض على فعالية ممارسات فريق العمل بمديرية التجارة تندوف؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالتفاوض ، وماهي عناصره؟

- كيف يتشكل فريق العمل وماهي أدواره؟

2- فرضيات الدراسة : انطلاقاً من إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض وفعالية فريق العمل بمديرية التجارة لولاية تندوف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض وفعالية فريق العمل لمديرية التجارة تندوف تعزى للمتغيرات الشخصية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض على فعالية فرق العمل لمديرية التجارة تندوف.

3- منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة في مختلف جوانبه ومحاولة الاجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج اسلوب الحالة بالاعتماد على اداة لاستبانة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

4 - أهمية الدراسة: اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- محاولة لفت انتباه الإدارة الى أهمية وضرورة معرفة العلاقة التي تجمع التفاوض كمهارة في ترسيخ وبناء فرق العمل.
- ربط موضوع التفاوض بأساليب القيادة من اهم الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة.

5-أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على التفاوض من حيث كمفهوم ثم تحديد ادواره مع أهميته في العمل الإداري داخل المؤسسة.
- التعرف على فرق العمل من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها داخل المؤسسة.
- تحديد أثر القيادة في تفعيل مهارة التفاوض من اجل تماسك فرق العمل في المؤسسة.
- معرفة العلاقة بين التفاوض وفرق العمل.

6- الدراسات السابقة: اعتمدنا على دراستين:

- دراسة رزيق حنان (2019): بعنوان فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD تخصص إدارة أعمال إستراتيجية وخلصت الدراسة إلى أنه على الأطراف المعنية بالتفاوض تحليل كل موقف من مواقف العمل في المؤسسة على أنها مشكلة خاصة، من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية أفضل تسمح للمفاوض الناجح تغيير موقفه وفق مجريات التفاوض للوصول إلى حل توافقي ويجب عليه الابتعاد عن التشبث

بالرأي من خلال العمل على الاستماع إلى الطرف الآخر وتفهم موقفه، لتحقيق نتيجة ايجابية مرضية يتم الاعتماد في سبيل ذلك على استراتيجيات تفاوضية يتم تحديدها قبل الدخول في المفاوضات حيث يتم تحديد الهدف من التفاوض وما هي النتيجة المطلوبة، لتحقيق فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة يستوجب أن يتبع المتفاوضون استراتيجية قائمة على التعاون والتي تحقق لكافة الأطراف مكاسب.

- دراسة لطيسة عبد الحليم (2015) : بعنوان دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية 2015. خلصت الدراسة إلى تبين دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي من خلال توضيح أهمية العمل بأسلوب فرق العمل يساهم في ترسيخ قيم المشاركة والتعاون في انجاز المهام بين أفراد الفريق بالإضافة إلى تبادل الخبرات والتجارب، الشيء الذي يؤدي إلى غرس قيم و معتقدات جديدة بين أفراد الفريق الواحد.

1. أهمية التفاوض على مستوى فرق العمل:

حيث تناولنا أولا ماهية التفاوض و عناصره ثم عرجنا على المصطلح الثاني للدراسة فريق العمل من خلال ابراز مراحل تشكيله و ادواره.

1.1 التفاوض:

يعود أصل كلمة تفاوض " Négociation " إلى الكلمة اللاتينية "Négoce" المشتقة من كلمة " Neg Otium" والتي لم تكن تعي بالضرورة التجارة، لكن كان يقصد بها عدم العطالة أي العمل، عملية الأعمال بصفة عامة. حيث استمر هذا المفهوم الى غاية القرن الرابع عشر أين أصبح التفاوض يقصد به التجارة "Negotiatio" وتعني كل الأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق اتفاق مثل: المقايضة، البيع و الشراء الى غير ذلك من الأعمال التجارية. ابتداء من القرن السادس عشر إلى يومنا هذا أصبح التفاوض اتفاق بين طرفين أو أكثر في جميع المجالات، أصبح نموذجا يستعمل لحل الاعتراضات بشتى أنواعها. كنوع من اتصال بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بهدف تنظيم العلاقات بتحديد الحقوق مع الالتزامات، أو إنهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء، الاتجاهات، تعارض المصالح، تعارض الحقوق أو الاتفاق على الأعمال التي ينبغي للأطراف القيام بها. (فنجان و أحمد، 2008، صفحة 21) أو من أجل مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى اتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما. (ندا، 2006، صفحة 14) كسلوك يسلكه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب بشكل طبيعي بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بالمصالح و الاتصالات المستمرة بين الطرفين. (السمر، 2008،

(صفحة 7) أو موقف تعبيرى حركى، قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض، تبادل، تقريب، مواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير. (محمد، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، 2006، صفحة 21) في الأخير ما يمكن استخلاصه ان التفاوض فن، علم و أخلاق: (الصيرفي، 2006، صفحة 14)

- **التفاوض فن:** لأنه يعتمد على ما يتمتع به الإنسان من صفات عقلية، نفسية، قدرات، مهارات ويقصد به ترك الفرصة للآخرين لتحقيق أغراضهم.
- **التفاوض علم:** لأن له قواعد، أصول عملية، مبادئ ونظريات انصهرت جميعا لتشكل علم مستقل قائم بذاته يدرس في المعاهد والجامعات.
- **التفاوض أخلاق:** حيث يعتمد على القواعد والقيم الأخلاقية في التعامل كالأمانة، الإخلاص، الوفاء بالعهود وتنفيذ العقود التي تم التفاوض بشأنها.
- فهو عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرض يساهم في تحقيق أهدافهم. من هذا الباب يختلف التفاوض مفهومه عن الإقناع، التسوية، النزاع، عن المساومة وعن التحكم. هو ما نوضحه في مايلي:
- **الإقناع:** هو فرد احد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر، بما يضمن التغلب على اعتراضاته أو استمالته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه، الإقناع جزء من عملية التفاوض. (محمد، مرجع سبق ذكره، 2006، صفحة 19) عليه فإن الإقناع يعني تطبيق إستراتيجية (أنا أفوز لأنني الموجه) يمكن استخدامه كجزء لعملية التفاوض، لكنه لا يعتبر بديلا عن التفاوض، فالإقناع يعني أن تفرض إرادتك على الطرف الآخر وأن تتغلب على اعتراضاته وتستميله إليك لكي يسلم بما تفرضه عليه، فممارسة الإقناع غالبا ما تكون أحد السمات الشخصية.
- **التسوية:** هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لان المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها. (محمد، مرجع سبق ذكره، 2006، صفحة 19) عليه فإن التسوية هي إستراتيجية ألا يفوز أحد لان المطلوب من الطرفين أن يتنازل عن بعض المتطلبات التي قد لا يريدان التنازل عنها، ويعاب على إستراتيجية التسوية أنه قد ينتج عنها حل قد يكون مقبولا من كلا الطرفين إلا أنه غير مرضي بالنسبة لهما وسرعان ما يشعر كل منهما أنه قد ضحى بشيء يحتاج إلى تحقيقه.

- **التنازل:** هو الإذعان لمطالب الطرف القوي في عملية التفاوض على الأقل لمدة معينة. (محمد، مرجع سبق ذكره، 2006، صفحة 20). عليه فالتنازل هو عملية استلام لأحد الأطراف دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حاليا على الأقل.
 - **المساومة:** تعني تبادل الاقتراحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة، بالتالي فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن اعتبارها جزء من التفاوض. (محمد، مرجع سبق ذكره، 2006، صفحة 20) إذا فالمساومة هي تبادل المقترحات بشأن شرط المقترحات حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما وتتم بخصوص الأسعار، شروط التسليم، التأمين أو غيرها كذلك هي أسلوب من أساليب تخفيض الثمن. تقوم على المحادثة بين البائع والمشتري حول المقابل الواجب دفعه لقاء الحصول على سلعة ما أو خدمة ما يمكن اعتباره جزء من العملية التفاوضية.
 - **التحكيم:** هو مواجهة غير مباشرة بين أطراف التفاوض على عكس عملية التفاوض، أي أن يكون الاتصال مباشرة بين الأطراف المتفاوضة، قد تتطلب عملية التفاوض اللجوء إلى طرف آخر للوصول إلى اتفاق أي يمكن أن تتضمن عملية التحكيم. فالتحكيم هو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع خاصة في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار، وهو وسيلة شائعة الاستخدام نظراً لما تنتجه من السرعة والاقتصاد في التكاليف للوصول إلى حكم تقبله الأطراف المتنازعة، حيث يستخدم كتكتيك تناولي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرضي الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة.
 - إذن يمكن القول من خلال ما سبق بأن التفاوض أكثر شمولاً من عمليات المساومة، الإقناع، التسوية والتنازل. تكمن أهمية التفاوض في كل عناصر العملية التفاوضية كونه عمل حيوي وضروري لكل من : (aljazeera net، 2020)
 - **المفاوض:** التواصل مع الطرف الآخر يعطيه إشارة مهمة بأنك شخص يمكن الوثوق به، كما أنه يقلل من مستوى تحفزه العدائي تجاهك خصوصاً في بدايات المفاوضات ويجعله يبادل الشعور الإيجابي، كما أن التفاوض يجعل لدا المفاوضات ترتيب واضح تماماً لأولوياته القصوى بالترتيب بالتالي معرفة الأمور الأساسية التي تسعى لها وعليه ستكون عملية التفاوض أكثر سهولة و أقل تضيقاً للوقت و أكثر مصداقية.
 - **الخصم:** فتح الجسور لعلاقة أكثر انفتاحاً بمثابة كسر الجليد مع الطرف الآخر حتى لو كان موضوع التفاوض شديد الحساسية.
- وتتضح عناصر التفاوض فيما يلي: (ابراهيم، 2020)

- **الموقف التفاوضي:** فالتفاوض يعد موقفا ديناميكيا يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل ايجابا وسلبا وتأثرا وتأثيرا وهو موقف مرن يتطلب قدرات عالية للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع التغيرات المحيطة بالتفاوض وتتمثل عناصر الموقف التفاوضي في الترابط، التركيب وامكانية التمييز، الاتساع المكاني والزمني، درجة التعقيد و الغموض.
- **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض في العادة بين طرفين ،وقد يتسع نطاقه ليشمل اكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح بين الاطراف. من هنا فإنها تنقسم الى اطراف مباشرة وهي التي تجلس فعلا الى مائدة المفاوضات وتباشر في عملية التفاوض، اخرى غير مباشرة وهي التي تشكل قوى ضاغطة التي لها علاقة قريبة او بعيدة بعملية التفاوض.
- **موضوع التفاوض:** يجب على التفاوض ان يدور حول موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يدور حوله التفاوض وقد يكون موضوع إنساني عام أو موضوع شخصي خاص أو اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي أو تربوي وما إلى ذلك، من خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي حسب غرض كل مرحلة.
- **الهدف التفاوضي:** من المعروف أن التفاوض لا يتم دون هدف أساس يسعى لتحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى اهداف مرحلية وفقا لمدى اهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو النهائي.

2.1 فرق العمل:

إن نشأة مصطلح فريق العمل أو العمل كفريق قديم جدا ارتبط بالتجمعات الدينية والألعاب الرياضية (الرحبي، 2005)، بيد أنه أخذ معنى جديدا في المنظمات في العقود الأخيرة ليحقق نتائج جيدة و يصبح كآلية ضرورية لحل المشكلات و المساعدة للتحرك نحو المستقبل. حيث كانت بداية ممارسة المفهوم الجديد لفريق العمل في الغرب من خلال ما يسمى بمجموعة التدريب نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدربين في شكل مجموعات حيث تم تصميم مجموعات لمساعدة المتدربين لاختبار أنماطهم السلوكية (حمزة و علي خليل، 1978). أما في الشرق وبالتحديد اليابان، فقد ظهر في شكل ما يسمى حلقات الجودة في الستينات، بالرغم من أن إهتمام الباحثين بمجموعات العمل بدأ في العشرينات من القرن الماضي إلا أن كلمة "فريق" المستخدمة في عمل المجموعات لم تستعمل بتوسع حتى السبعينات. ومن اهم الباحثين نذكر "ماكجريكور"، "دوجلاس"، "لارسون" و "لافتون" الذين ميزوا بين فرق العمل عن مجموعات العمل. و في اللغة الفريق يشير في لسان العرب " الطائفة من الشيء المتفرق " (ابو جربوع، 2014، صفحة 35). مجموعة من الناس يستطيعون معالجة أي مهمة يكلفون بها بنجاحة أي

بأحسن نوعية من الأداء يمكن القيام بها ضمن الوقت المتاح مع استخدام الموارد المتاحة لهم، داخلية أو خارجية وبشكل كامل واقتصادي. كنظام يمكن القول ان الفريق: نتاج لنظرة مشتركة حول الحاجة لارتباط الأعضاء بشكل مميز. غير أن التعاريف لفريق العمل تعددت بيد أنها تلتقي في الخصائص التي تميز الفريق عن الجماعة وفيمايلي أهم التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية لفريق العمل:

- **يعرفه جون"كاتزنباخ ودوجلاس سميث:** "بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، يلتزمون بالوصول الى غاية مشتركة، بتحقيق اهداف الاداء و باعتماد مقارنة يجعلون انفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل (كاستكا و اخرون، 2001، صفحة 124).
- **أما "محمود" :** فيعرفها على أنها نوع من أنواع الجماعات تشكل من اجل انجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى (العميان، 2013، صفحة 179) .
- وقد حدد **"تكمان و جنسن"** خمس مراحل: (النفيعي، 2020)
- **التشكيل(الصياغة):** يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة بالتعرف على بعضهم دون التفاعل والتعاون الواضح، فهي مرحلة جس نبض، يقوم الأفراد خلالها بتحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، وما هي الأهداف المطلوب تحقيقها؟ وما هي طبيعة مهام الفريق؟ وما هي التقنيات لتحقيق الأهداف المحددة؟
- **العصف:** تمتاز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات المعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق، ويظهر فيها عدااء بين أعضاء الفريق وقائده كأسلوب لمعارضة بناء الفريق ويزداد عدم الانسجام بين الأعضاء مما يدعو إلى تدخل القائد لإيجاد سبل لإزالة الصراعات والوقاية منها، وضرورة إيجاد التعاون المتبادل.
- **المعيارية:** يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة باعتماد مجموعة من المعايير والقيم التنظيمية لتنظيم علاقاتهم لتحقيق الهدف المطلوب، ويقوم القائد بتوضيح المعايير التي تحكم سلوكيات الأعضاء، كما يتبلور وجود حس بزيادة التماسك بين الأعضاء مما يؤدي إلى تقريبهم بعضهم من بعض، وتظهر الثقة بشكل واضح بين أعضاء الفريق في هذه المرحلة.
- **الأداء:** تصبح العلاقات في هذه المرحلة بين أعضاء الفريق ثابتة ومستقرة والأدوار واضحة لكل واحد منهم، كذلك الهيكل والأهداف التي تساعد الفريق على أداء المهام المنوطة به، ويتم التركيز في هذه المرحلة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- **الإنهاء:** يتم في هذه المرحلة حل الفريق وانتهاء مهامه نتيجة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وينتهي التعاون بين الأعضاء بعد تحقيق الهدف أو البدء في تحقيق هدف آخر جديد.

عليه مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة مع مهارة وخبرة لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، تكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما واصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة. في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، و لكل عضو في الفريق أهمية كبيرة بناء على الدور الذي يقوم به داخل الفريق، يختلف توزيع الأدوار من باحث لآخر، نذكر من بينها:

1.2.1 تقسيم حسب حمادات (حمادات، 2007، صفحة 106): يرى أن توزيع الأدوار كمايلي :

- **مسؤوليات المشرف:** تتمثل مسؤوليات المشرف في: نقل المعلومات والمعرفة والمهارات لأفراد الفريق بتوقيت مدروس، تفسير وتطبيق السياسات ومحددات العمل والتعليمات للفريق. إنشاء قنوات الاتصال بين الدوائر في جو المناخ العام للفريق.
- **مسؤوليات مقرر الفريق:** تتمثل صلاحيات المقرر في: تسجيل وقائع الاجتماعات مع اصدار نسخ أصلية من التقرير لتوزيعها على أعضاء الفريق بحيث تركز على هاته الوقائع: مواضيع النقاش والنقاط العامة المثارة، مناقشات الفريق والمهام الموكلة وتدوين الأشخاص المسؤولين عن انجاز المهمات.
- **مسؤوليات العضو في الفريق:** من أهم مسؤوليات العضو في الفريق مايلي: التحضير قبل الاجتماع مع حضور الاجتماعات المقررة في مواعيدها، المشاركة في النقاش وعرض الاقتراحات.

2.2.1 تقسيم حسب عامر: يلخصها في 08 أدوار هي (عوض، 2019، صفحة 133):

- **القائد:** يقوم بتحديد المهمة التي ستؤدي، ويحث الأعضاء على القيام بها.
 - **رئيس الاجتماع:** يقوم بتحديد الأشخاص للعمل في المهمات ويستخدمهم فيها.
 - **المبدع أوالمفكر:** يقوم بتوليد الأفكار المبتكرة لطرق مباشرة المهمة ويقدم بدائل مختلفة.
 - **المجدد أوالمبتكر:** يعمل على إيجاد الموارد في البيئة ويحدد فرص الاستفادة منها ثم يلتقط الافكار من المبدع ويجدها و يطورها.
 - **المدير:** يطور الخطط للإفادة من الأشخاص وحل النزاعات بينهم.
 - **المنظم:** يقوم بتطوير الخطط للإفادة من الوقت، المال والموارد المادية بما ينجح الأفكار.
 - **المقيم:** يقوم بتحليل المهمات كما يقوم بإصدار الأحكام على البدائل والخطط والنتائج.
 - **المنجز:** يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط ويعطي اهتماما خاصا بالتفاصيل حتى إنجاز المهمة.
2. مناقشة و تحليل النتائج :

من أجل التعرف على اثر التفاوض على فعالية فريق العمل في المؤسسة و الإجابة على إشكالية الدراسة اتبعنا منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية، لذلك في هذا المبحث نوضح الأسس المنهجية المتبعة وكذا تقنية البحث بإبراز أهم أدوات جمع البيانات وتحليل المعلومات المعتمدة في الدراسة. جاء نموذج الدراسة كما يلي :

- متغير الدراسة المستقل: المتمثل في التفاوض.
- متغير الدراسة التابع: المتمثل في فريق العمل.

1.2 أدوات و عينة الدراسة:

تم تصميم استبانة بناءا على الفرضيات الموضوعية وتم تشكيكه من البيانات الأولية التي تتعلق بالمعلومات الشخصية المدروسة التي تضمنت العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة. محور خاص بمهارة التفاوض و محور خاص فعالية فرق العمل من خلال مدى مساهمة عملية التفاوض في فريق العمل. أما فيما يخص الادوات الإحصائية التي ساعدتنا في تفسير النتائج عن عملية تفريغ الاستبانة استخدمنا ما يلي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** ثبات لقياس الاختبار وهو مقياس الاتساق الداخلي، اختبار صدق وثبات الاستبيان. من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان للتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لتحقيق الغرض المطلوب، قدر معامل ألفا الذي يقدر ب 0.6 يعتبر كافيا ومقبولا، أما معامل ألفا الذي يصل إلى 0.8 يعتبر ذا مستوى جيد من الثقة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ Alpha Cronbach)

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
التفاوض	13	0.64
فريق العمل	13	0.85
معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	26	0.84

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

- من خلال الجدول (01) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ (0.84) بنسبة 84% وهي جد مرتفعة تفوق بذلك الحد الأدنى (60%) مما يفسر المصداقية العالية للنتائج المستخلصة وإمكانية ثباتها في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى
- **النسب المئوية والتكرارات:** من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على محاور الاستبيان.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** وهي تمثل الأساليب الإحصائية.

- اختبار الفروقات بين المتوسطات الحسابية: **T-Test**: يعد من أكثر اختبارات الدلالة شيوعاً يهدف إلى معرفة الفروق بين المتوسطين.

- **صدق وثبات الاستبيان**: يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة ولو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان. وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، وقد تحققنا من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ.

- **معامل الارتباط بيرسون**: من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة وبين درجة كل عبارة من عبارات كل محور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه ومقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$.

- **اختبار أنوفا**: يسمى أيضاً بتحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيّة نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.

- **اختبار الانحدار الخطي البسيط**: هو حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد.

كما تضمنت تتشكل عينة البحث من مختلف المستويات الإدارية سواء تعلق الأمر بالإطارات، أو أعوان التنفيذ، أو رؤساء المصالح و في مختلف الوظائف التي يشغلونها بمديرية التجارة تندوف مثل ما هو مبين ادناه :

- **الجنس**: قدرت نسبة الذكور قدرت بـ (70%)، بينما قدرت نسبة الإناث بـ (30%) هذا ما يوضح أن مديرية التجارة تعتمد على الجنسين في عملية التوظيف إلا في بعض الأعمال التي تتطلب وجود الذكور.

- **الفئة العمرية**: جاءت الفئة الأكبر هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة (56.7%)، تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم 41-50 سنة بنسبة (23.3%) ثم الفئة العمرية من 50 سنة وما فوق بنسبة (13.3%) أي ما يعادل 4 عمال، في حين كانت الفئة العمرية من 20-30 في الأخير بنسبة (6.7%). بمقارنة النتائج اتضح أن أغلبية الأفراد الذين يعملون في مديرية التجارة هم من فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهذه الفئة من الأفراد تكون قادرة على العطاء وتحمل أعباء العمل.

- **المستوى التعليمي**: كانت نسبة أفراد الحاصلين على مستوى جامعي هي الفئة الغالبة بنسبة (70%)، ثم فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة (26.7%)، في حين حاملي

مستوى دراسات عليا قدرت بنسبة 3.3%. يتضح أن مديرية التجارة تولي اهتماما كبيرا لتوظيف الموارد البشرية المؤهلة لذوي الشهادات بنسبة (70%) من أجل تحقيق أهدافه بشكل فعال، مؤشر ايجابي للاستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة.

- **الخبرة المهنية:** أن الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية في العمل من 6 إلى 10 سنوات يمثلون أكبر فئة بنسبة (50%)، تليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة (40%)، في الأخير جاءت فئة الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية 1-5 سنوات بنسبة (10%). من النتائج السابقة نلاحظ أن 50% من عينة الدراسة لديهم خبرة وهذا ما يدل على مدى الاعتماد على كفاءة وخبرة الأفراد في التوظيف.

2.2 تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان:

بعد تحديد عينة الدراسة نقوم بعرض النتائج الخاصة بمحاور الدراسة المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بناء على الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة محل الدراسة.

1.2.2 تحليل عبارات المحور الأول: يتناول المحور الأول من الاستبيان تحليل العبارات التي تدور حول التفاوض، وقد بلغ عدد العبارات المكونة لهذا المحور 13 عبارات. فيما يلي جدول يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول التفاوض في مديرية التجارة لولاية تندوف.

الجدول (02): التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التفاوض

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	عبارات المحور الأول	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
13	0.80	1.97	0	2	3	17	8	ت	يساهم التفاوض في الإدارة على تحقيق الأهداف المسطرة	01
			0	6.7	10	56.7	26.7	%		
8	0.68	2.13	00	2	3	22	3	ت	توظيف أسلوب الإقناع خلال التفاوض مع الطرف الآخر	02
			0	6.7	10	73.3	10	%		
9	0.88	2.10	0	2	7	13	8	ت	اقتراح وتقديم بدائل لصياغة حلول ترضي الطرفين.	03
			00	6.7	23.3	43.3	26.7	%		
2	1.31	2.83	3	9	3	10	5	ت	التعنت و التعصب في	04

			10	30	10	33.3	16.7	%	اتخاذ القرار دون المفاوضة لإمكانية التغيير	4
4	1.17	2.70	1	10	2	13	4	ت	بتقديم تنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة وإنهاء المفاوضات سريعاً.	05
			3.3	33.3	6.7	43.3	13.3	%		
1	1.06	2.97	1	11	6	10	2	ت	الانسحاب من أجل الحصول على مكاسب أو الضغط على الطرف الأخر	06
			3.3	36.7	20	33.3	6.7	%		
5	1.07	2.97	2	5	5	17	1	ت	تحويل قرار الطرف الخصم لتبني موقفك و الحفاظ على المصالح المشتركة .	07
			6.7	16.7	16.7	56.7	3.3	%		
11	0.92	2.08	0	3	4	14	9	ت	إتقان فن الحوار والإنصات لتحقيق أهداف التفاوض .	08
			0	10	13.3	46.7	3	%		
7	0.83	2.17	0	3	4	18	5	ت	يعتبر التفاوض وسيلة فعالة من أجل صنع و تحسين القرار	09
			0	10	13.3	60	16.7	%		
12	0.74	2	0	1	5	17	7	ت	التفاوض آلية لإدارة الصراع بين الأفراد والمصالح المشتركة.	10
			0	3.3	16.7	56.7	23.3	%		
6	1.16	2.57	1	7	6	10	6	ت	التفاوض فرصة للتدريب وتتمية المهارات.	11
			3.3	23.3	20	33.3	20	%		
3	1.29	2.80	4	6	4	12	4	ت	التفاوض أداة لإنشاء بيئة عمل تشاركية بين المستويات التشغيلية والقيادية.	12
			13.3	20	13.3	40	13.3	%		
10	0.82	2.07	0	2	5	16	7	ت	التفاوض يحقق تواصل دائم ويحافظ على المصالح المشتركة.	13
			0	6.7	16.7	53.3	23.3	%		
/	5.68	31	المتوسط والانحراف للمحور ككل							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22 .

- جاءت العبارة رقم (06) بعنوان الانسحاب من أجل الحصول على مكاسب أو الضغط على الطرف الآخر في الترتيب الأول، ذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.06)، وهذا يلاحظ من خلال النسبة التي تعبر عن ذلك وقدرت بـ 36.7% (غير موافق بشدة)، مما يدل على أن أعضاء فريق العمل بمديرية التجارة تندوف لا يستخدمون إستراتيجية الانسحاب أو الضغط على الطرف الآخر من أجل الحصول على مكاسب مالية التفاوض خلال التفاوض.
- جاءت العبارة رقم (04) بعنوان التعت و التعصب في اتخاذ القرار دون المفاوضة لإمكانية التغيير في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.31) بنسبة موافقة قدرت بـ 33.3%، مما يفسر وجود التعت والتعصب في اتخاذ القرار خلال عملية التفاوض ذلك راجع إلى حجم المخالفة المعايينة ومدى خطورتها على المستهلك.
- جاءت العبارة رقم (12) بعنوان التفاوض أداة لإنشاء بيئة عمل تشاركية بين المستويات التشغيلية والقيادية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.29) بنسبة موافقة قدرت بـ 40%. هذا دليل على أن التفاوض أداة لإنشاء بيئة عمل تشاركية بين أعضاء الفريق في مديرية التجارة تندوف.
- جاءت العبارة رقم (05) بعنوان تقديم تنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة وإنهاء المفاوضات سريعا في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.17) بنسبة موافقة قدرت بـ 43.3%. يدل على أن فريق العمل يستخدم إستراتيجية تقديم تنازلات عند الحاجة بهدف سرعة حسم المشكلة أثناء التفاوض و اتخاذ القرار المناسب.
- في حين جاءت العبارة رقم (07) بعنوان تحويل قرار الطرف الخصم لتبني موقفك و الحفاظ على المصالح المشتركة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.02) بنسبة موافقة قدرت بـ 56.7%، ما يفسر الاستخدام الكبير للإستراتيجية التفاوضية الناتجة عن تحويل قرار الطرف الآخر لتبني موقفك مما يحقق المصالح المشتركة لأعضاء الفريق.
- العبارة رقم (11) بعنوان التفاوض فرصة للتدريب وتنمية المهارات، احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.16) بنسبة موافقة قدرت بـ 33.3%. يدل على أن أعضاء فرق العمل بمديرية التجارة يستخدمون أسلوب التفاوض ويرون أنه فرصة للتدريب وتنمية المهارات.
- العبارة رقم (09) بعنوان يعتبر التفاوض وسيلة فعالة من أجل صنع و تحسين القرار احتلت المرتبة سابعة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري

- (0.83)** بنسبة موافقة قدرت بـ 60% مما يدل على أن التفاوض وسيلة فعالة لصنع القرار وتحسينه في مديرية التجارة تندوف.
- أما العبارة رقم (02) بعنوان **توظيف أسلوب الإقناع خلال التفاوض مع الطرف الآخر** احتلت المرتبة الثامنة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي **(2.13)** وانحراف معياري **(0.68)** بنسبة موافقة قدرت بـ 73.3%. يدل على أن فريق العمل بمديرية التجارة يوظف أسلوب الإقناع خلال عملية التفاوض من أجل اتخاذ قرار يرضي الطرفين.
- العبارة رقم (03) بعنوان **اقتراح وتقديم بدائل لصياغة حلول ترضي الطرفين** احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي **(2.10)** وانحراف معياري **(0.88)** بنسبة موافقة قدرت بـ 43.3% مما يفسر أن أعضاء فرق العمل بمديرية التجارة و خلال عملية التفاوض تعمل جاهدة على تقديم اقتراحات وبدائل من أجل صياغة حلول مرضية للطرفين .
- وفي العبارة رقم (13) بعنوان **التفاوض يحقق تواصل دائم ويحافظ على المصالح المشتركة** احتلت المرتبة العاشرة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي **(2.07)** وانحراف معياري **(0.82)** بنسبة موافقة قدرت بـ 53.3% وهذا يدل على أن التفاوض يحافظ على المصالح المشتركة لفريق العمل بمديرية التجارة .
- العبارة رقم (08) بعنوان **إتقان فن الحوار والإنصات لتحقيق أهداف التفاوض** احتلت المرتبة الحادية عشر من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي **(2.03)** وانحراف معياري **(0.92)** بنسبة موافقة قدرت بـ 46.7% مما يدل على أن التفاوض الفعال يعتمد على مدى إتقان فن الحوار والإنصات للطرف الآخر.
- العبارة رقم (10) بعنوان **التفاوض آلية لإدارة الصراع بين الأفراد والمصالح المشتركة** احتلت المرتبة الثانية عشر من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي **(2)** وانحراف معياري **(0.74)** بنسبة موافقة قدرت بـ 56.7% ما يفسر أن التفاوض من آليات إدارة الصراع بين الأفراد والمصالح المشتركة بمديرية التجارة تندوف.
- أخيرا العبارة رقم (01) بعنوان **يساهم التفاوض في الإدارة على تحقيق الأهداف المسطرة** احتلت المرتبة الثانية عشر من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي **(1.97)** وانحراف معياري **(0.80)** بنسبة موافقة قدرت بـ 56.7% وهذا يدل على أن التفاوض يساهم في مديرية التجارة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- 2.2.2 تحليل عبارات المحور الثاني:** يتناول المحور الثاني من الاستبيان تحليل العبارات التي تدور فريق العمل، بلغ عدد العبارات المكونة لهذا المحور 13 عبارات. وفيما يلي جدول يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول فريق العمل.

الجدول رقم (03): التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فريق العمل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	عبارات المحور الثاني	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
7	1.37	2.33	3	5	1	11	10	ت	تعتمد المؤسسة على تشكيل فرق العمل لأداء العمل.	01
			10	16.7	3.3	36.7	33.3	%		
10	1.20	2	00	1	5	11	13	ت	يعمل أعضاء الفرق المشكلة معا بدوافع روابط الزمالة في الاتجاه الذي يحقق المصالح المشتركة.	02
			0	3.3	16.7	36.7	43.3	%		
1	1.31	2.70	3	7	4	10	6	ت	تمنح مؤسسة المسؤولية الكاملة لفريق العمل في اتخاذ القرار .	03
			10	23.3	13.3	33.3	20	%		
4	1.10	2.60	0	9	5	11	5	ت	تعقد اجتماعات عمل دورية بين المدير و فرق العمل لمناقشة ظروف العمل ومدى انجاز المهام.	04
			0	30	16.7	36.7	16.7	%		
6	1.10	2.47	0	7	7	9	7	ت	يشارك كل عضو في الفريق بحرية في تقديم أفكار واقتراحات.	05
			0	23.3	23.3	30	23.3	%		
3	1.12	2.63	1	7	7	10	5	ت	يشارك أعضاء الفريق في تحديد أجندة عمله وأهدافه وطريقة إنجاز مهامه.	06
			3.3	23.3	23.3	33.3	16.7	%		
11	0.86	1.93	0	3	1	17	9	ت	تزود المؤسسة فريق العمل بالمعلومات و المستلزمات الضرورية لانجاز مهامهم ..	07
			0	10	3.3	56.7	30	%		
9	0.85	2.03	0	2	5	15	8	ت	يحرص أعضاء فريق العمل على توظيف قدراتهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.	08
			0	6.7	16.7	50	26.7	%		
8	1.02	2.17	0	4	6	11	9	ت	كل عضو في الفريق لديه الثقة بقدرات زملائه	09

			0	13.3	20	36.7	30	%	من اجل انجاز المهام المطلوبة.	
13	0.84	1.80	0	1	5	11	13	ت	المناقشة المفتوحة و الإنصات الجيد في فريق العمل للغير يساعد في تحليل المواقف و تفسيرها.	10
			0	3.3	16.7	36.7	43.3	%		
12	0.66	1.90	17	8	5	17	8	ت	التفاعل الحر بين أعضاء الفريق يمكنهم من الاستفادة من خبراتهم الشخصية.	11
			56.7	26.7	16.7	56.7	26.7	%		
2	1.06	2.67	0	9	6	11	4	ت	الخلافات الناتجة عن وجهات نظر أعضاء الفريق لا تؤثر على تحقيق الأهداف.	12
			0	30	20	36.7	13.3	%		
5	1.07	2.60	1	6	7	12	4	ت	يعمل افراد الفريق على إزالة العوائق بطريقة ايجابية و بناءة	13
			3.3	20	23.3	40	13.3	%		
/	8.44	29.85	المتوسط والانحراف للمحور ككل							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20.

- جاءت العبارة رقم (03) بعنوان تمنح مؤسسة المسؤولية الكاملة لفريق العمل في اتخاذ القرار في الترتيب الأول، ذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.31)، وهذا يلاحظ من خلال النسبة التي تعبر عن ذلك وقدرت بـ 33.3% (موافق). هذا يدل على أن المؤسسة تمنح المسؤولية الكاملة لفريق العمل في اتخاذ القرار.
- العبارة رقم (12) بعنوان الخلافات الناتجة عن وجهات نظر أعضاء الفريق لا تؤثر على تحقيق الأهداف في الترتيب الثاني، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.06) بنسبة موافقة قدرت بـ 36.7%، هذا ما يؤكد أن فريق العمل بمديرية التجارة يعمل كوحدة منسجمة و الخلافات الناتجة عن وجهات نظر الأعضاء لا تؤثر على تحقيق أهداف الفريق.
- العبارة رقم (06) بعنوان يشارك أعضاء الفريق في تحديد أجندة عمله وأهدافه وطريقة إنجاز مهامه في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.12) بنسبة موافقة قدرت بـ 33.3%. مما يدل على أن أعضاء الفريق يتسمون بالوضوح في تحديد أجندة عمل الفريق ورسم خارطة لإنجاز المهم وتنفيذها.

- جاءت العبارة رقم (04) بعنوان **تعقد اجتماعات عمل دورية بين المدير و فرق العمل لمناقشة ظروف العمل ومدى انجاز المهام في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.10) بنسبة موافقة قدرت ب 36.7%.** مما يدل على وجود اجتماعات دورية بين المدير وفريق العمل من اجل مناقشة ظروف العمل ومدى انجاز المهام المطلوبة ومعرفة العراقيل التي تواجه أعضاء الفريق أثناء تأدية العمل.
- العبارة رقم (13) بعنوان **يعمل افراد الفريق على إزالة العوائق بطريقة ايجابية و بناءة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.07) بنسبة موافقة قدرت ب 40%.** يدل أن أعضاء فريق العمل يسعون لإزالة العوائق بطريقة إيجابية بناءة .
- اما العبارة رقم (05) بعنوان **يشارك كل عضو في الفريق بحرية في تقديم أفكار واقتراحات احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.10) بنسبة موافقة قدرت ب 30%.** مما يفسر أن لأعضاء الفريق الحرية في تقديم الأفكار والمقترحات من اجل مناقشتها والتوصل إلى قرار صائب.
- العبارة رقم (01) بعنوان **تعتمد المؤسسة على تشكيل فرق العمل لأداء العمل المرتبة السابعة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.37) بنسبة موافقة قدرت ب 36.7%.** مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في أداء عملها على تشكيل فرق العمل و هو ما يساعدها على تحقيق أهدافها .
- العبارة رقم (09) بعنوان **كل عضو في الفريق لديه الثقة بقدرات زملائه من اجل انجاز المهام المطلوبة احتلت المرتبة الثامنة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.02) بنسبة موافقة قدرت ب 36.7%.** يبرز جو من الثقة سائد بين أفراد فريق العمل بمديرية التجارة مما يدفعهم إلى أداء العمل على أكمل وجه.
- العبارة رقم (08) بعنوان **يحرص أعضاء فريق العمل على توظيف قدراتهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة احتلت المرتبة التاسعة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.85) بنسبة موافقة قدرت ب 50%.** يفسر على أن أعضاء فريق العمل بالمؤسسة يوظفون كل قدراتهم الذهنية و البدنية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- العبارة رقم (02) بعنوان **يعمل أعضاء الفرق المشكلة معا بدوافع روابط الزمالة في الاتجاه الذي يحقق المصالح المشتركة احتلت المرتبة العاشرة من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (1.20) بنسبة موافقة قدرت ب 36.7%.** ما يفسر وجود جماعة العمل بالمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق المصالح المشتركة .
- العبارة رقم (07) بعنوان **تزود المؤسسة فريق العمل بالمعلومات و المستلزمات الضرورية لانجاز مهامهم احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري**

(0.86) بنسبة موافقة قدرت بـ 56.7%. وعليه فإن المديرية توفر كل المعلومات المتمثلة في مدونة النشاطات التجارية، معلومات السجل التجاري، المستلزمات الضرورية من وسائل نقل وغيرها لضمان انجاز العمل في أحسن الظروف .

- العبارة رقم (11) بعنوان التفاعل الحر بين أعضاء الفريق يمكنهم من الاستفادة من خبراتهم الشخصية احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.66) بنسبة موافقة قدرت بـ 56.7%. ما يدل على أن التفاعل الحر بين أعضاء الفريق من خلال عملية التفاوض يمكنهم من الاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

- العبارة رقم (10) بعنوان المناقشة المفتوحة و الإنصات الجيد في فريق العمل للغير يساعد في تحليل المواقف و تفسيرها احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.84) بنسبة موافقة بشدة قدرت بـ 43.3%. هذا يفسر أن المناقشة المفتوحة بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة خلال عملية التفاوض ، والإنصات الجيد للطرف الآخر يساعد على تحليل المواقف التفاوضية و تفسيرها و بالتالي معرفة نقاط قوة و ضعف الطرف الآخر.

3. اختبار الفرضيات :

يظهر الجدول الموالي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مستوى القبول لمحاور المتغير المستقل والمتغير التابع حسب اجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار t-test لمحوري الدراسة

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
01	التفاوض	31	5.68	موافق	-7.713	0.00
02	فريق العمل	29.85	8.44	موافق	-5.94	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول (04) أن المتوسط العام لجميع عبارات المتغير المستقل التفاوض (31) وانحراف معياري (5.68)، بمستوى متوسط لاستجابات أفراد العينة مما يدل على أن هناك وعي والتزام بتطبيق التفاوض في المديرية مما له من نتائج فعالة على أداء فرق العمل . أن المتوسط العام لجميع عبارات المتغير التابع فريق العمل (29.85) وانحراف معياري (8.44)، يدل على أن هناك موافقة بمستوى مرتفع لاستجابات أفراد العينة على إجراءات فريق العمل بالمديرية. بلغت قيمة اختبار T لمهارة التفاوض القيمة التالية: -7.713 عند مستوى 0.00 اقل من قيمة دات الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 في حين بلغت قيمة اختبار T لفريق العمل: -5.94 عند مستوى المعنوية 0.00 اقل من 0.05 مما يدل على انها دالة احصائيا .

1.3 الفرضية الرئيسية الاولى : اختبار العلاقة:

اظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط بين مهارة التفاوض وفعالية فريق العمل:
الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين التفاوض وفعالية فريق العمل

التفاوض		فعالية فريق العمل	
القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط Person	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط Person
0.000	0.470	0.000	0.470
1		1	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق، يتضح بأنه هناك ارتباط ضعيف بين محور التفاوض وفعالية فريق العمل. بمعامل ارتباط بيرسون (0.47)، أي بنسبة 47 % وهذا يدل على أنها توجد علاقة طردية ضعيفة بين مهارة التفاوض وفعالية فريق العمل عليه الفرضية الرئيسية الأولى محققة.

2.3 نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا:

- جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تبعا للمتغيرات الشخصية على محاور الدراسة:
- الفرضية 0H: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض وفعالية فريق العمل لمديرية التجارة تندوف تعزى للمتغيرات الشخصية.
 - الفرضية 1H: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض وفعالية فريق العمل لمديرية التجارة تندوف تعزى للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (06) نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين متغيرات الشخصية ومحاور الدراسة.

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
التفاوض	بين المجموعات	1.452	6	0.242	0.469	0.82

فعالية الفريق	داخل المجموعات	18.594	36	0.517	
	المجموع	20.047	39		
قيمة F الجدولية 2.37					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن رؤية أفراد العينة المختارة إزاء محاور الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية. بالنظر الى نتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه ان قيمة الدلالة المعنوية Sig0.82 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) وقيمة F 0.469 اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.37 بين محور التفاوض وفعالية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التفاوض وفعالية فريق العمل ونرفض الفرضية البديلة H1.

3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أثر مهارة التفاوض على فعالية فريق العمل:

لمعرفة أثر مهارة التفاوض على فعالية فريق العمل نقوم باستخدام اختبار الانحدار البسيط.

- الفرضية 0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض على فعالية فرق العمل لمديرية التجارة تندوف.
- الفرضية 1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض على فعالية فرق العمل لمديرية التجارة تندوف.

الجدول رقم (07): يوضح نتائج تحليل معامل الانحدار لأثر التفاوض في فعالية فرق العمل في

مديرية التجارة

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	المتغير المستقل	معاملات الانحدار			
فعالية فريق العمل	0.47	0.22	6.284	مهارة التفاوض	Beta	T	B	Sig
					0.47	2.507	0.32	0.000
قيمة F الجدولية 4.08 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 39)								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط برسون بلغ 0.47 و هذا يدل على وجود علاقة طردية بين تطبيق التفاوض وفعالية فريق العمل و من خلال معامل التحديد R^2 يتضح لنا أن إستراتيجيات التفاوض يفسر 22% من التغيرات الحاصلة في فريق العمل، وبما أن مستوى الدلالة قارب 0.00 وهو أقل من 0.05 عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك أن التفاوض يؤثر في فريق العمل في مديرية التجارة. أيضا نجد قيمة F المحسوبة (6.284) اكبر من قيمة F الجدولية (4.08)، أخيرا بلغت قيمة (T) (2.507) تشير الى الإشارة الموجبة الى الأثر الإيجابي لمهارة التفاوض على بعد فعالية فريق العمل، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التفاوض عند مستوى دلالة (α) ≤ 0.05 على فعالية فريق العمل في مؤسسة الدراسة". عليه يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي: فريق العمل = 0.32 + التفاوض (0.47). أي أن زيادة مهارة التفاوض بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء فريق العمل في مديرية التجارة تندوف.

الخاتمة:

من خلال دراسة تطبيقية لأثر التفاوض على أداء فرق العمل في مديرية التجارة لولاية تندوف، والنتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك أثر كبير لتطبيق استراتيجيات التفاوض على أداء فرق العمل. فإتقان فن التفاوض له مساهمة كبيرة في فريق العمل أي أنه يعتبر من بين الوظائف الرئيسية التي يمارسها الأعضاء والسائدة فيهم، هذا يظهر في العلاقات العمل اليومية واللقاءات والمشاركات وتنسيق العمل فيما بينهم، كما وجدنا أيضا أن تكامل الفريق له مساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة لأن طبيعة المهام والوظائف تتطلب أن يعمل الأعضاء معا كوحدة واحدة وفي فرق لإنجاز الأمور القائمة على المشاركة والتعاون، فالأعضاء يعملون في ظل حالات من الانتباه الدائم، ويتطلب منهم التوافق بين مختلف إمكانياتهم وقدراتهم المتاحة، في كون المؤسسة تختلف عن المنظمات الأخرى بحيث تعمل على طوال العام بدون توقف. أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين تطبيق استراتيجيات التفاوض و أداء فريق العمل ومدى مساهمتها في صنع و تحسين القرار. حيث حاولنا معرفة أهمية التفاوض في تفعيل فريق العمل بمديرية التجارة فرع ولاية تندوف، بتوزيع استبانة الاستبيان لقياس أثر هذه المهارة في تحقيق اهداف المؤسسة في مدى تماسك فريق العمل وبعد القيام بمعالجة بيانات الاستبيان احصائيا بالاعتماد على برمجية SPSS ثم التأكد من صحة الفرضيات التي أسفرت عن النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين مهارة التفاوض وفعالية فريق العمل، حيث بلغت قيمة R (0.47).

- ومن خلال اختبار التباين الأحادي Anova وجدنا انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمهارة التفاوض على فعالية فريق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية مجتمعة.
- وجود أثر بين مهارة التفاوض وتماسك فريق العمل وقيمة معامل التحديد (0.22)، بلغت $F=6.284$ و $T=2.507$ ، $B=0.32$ وبلغت قيمة المعنوية (Sig=0.000) .

في الاخير نستخلص إلى أن التفاوض يؤثر في المجموعة من خلال العمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المبتغاة لهم عن طريق أساليب التفاوض المتنوعة وان نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التفاوض . عليه كان لزاما على المنظمات الاعتماد على أسلوب فرق العمل كاستراتيجية منهجية تهدف الى استثمار مواردها البشرية حيث تبرز أهمية القيادة في حسن التوجيه والتنظيم والمراقبة لفرق العمل، من خلال تحسين أدائها وتحفيزها وتنسيق الجهود ورفع الروح المعنوية بما يحقق اهداف الفريق الخاصة واهداف المنظمة العامة.

الاقتراحات :

- على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- العمل على بناء فرق العمل عالية الأداء بتشجيعهم وتسيير قنوات الاتصال بينهم لان نشاط كل مؤسسة مبني على فرق العمل.
- معالجة المشاكل والمعوقات التي تحد من مهرة التفاوض في فرق العمل في المؤسسة.
- عدم اهمال الجانب التحفيزي لفرق العمل وتعزيز الثقة بين القائد ومرؤوسيه.
- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لتعزيز مهارة التفاوض خاصة في حل النزاعات ومشكلات العمل والحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين لخلق جو من التنافس بين المرؤوسين.
- يجب على المؤسسة منح الاستقلالية الكافية للفريق في اتخاذ القرارات وتطبيق مخرجات فريق العمل في ظروف السائدة والمتغيرة.

المراجع:

- الصيرفي م. (2006). *التفاوض*. مصر: دار الفكر الجامعي.
- aljazeera net. (2020, 06 26). Récupéré sur www.google.com/amp/s/www.aljazeera.net
- ابراهيم م. (2020). *فن التفاوض*. غزة: مؤسسة إيداع للأبحاث والدراسات والتدريب.
- ابو جربوع بي. (2014). *واقع بناء فريق العمل و دورها في تنمية الابداع الاداري*. فلسطين: اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى.
- الرحبي ع. (2005). *بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، أطروحة دكتوراه*. جامعة الخرطوم: كلية الدراسات العليا.
- السمره ز. (2008). *فن التفاوض*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العميان م. (2013). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل للنشر.
- النفيعي ف. (2020). *مراحل بناء فريق العمل*. Récupéré sur <https://hrdisussion.com/hr16674.html>
- حمادات م. (2007). *السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار حامد للنشر.
- حمزة م. & علي خليل ر. (1978). *السلوك الإداري*. جدة: دار المجمع العلمي.
- عوض ع. (2019). *السلوك التنظيمي الإداري*. الأردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.
- فنجان م. & أحمد ف. (2008). *أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي*. الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- كاستكا و اخرون ب. (2001). *العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الاداء*. (7/8).
- محمد ط. (2006). *مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة*. مصر: الدار الجامعية.
- ندا م. (2006). *كيف تصبح مفاوضا فعالا*. مصر: هلا للنشر والتوزيع.