

## *Administrative negotiation management and its impact on smart organizations: An applied study at the middle technical university*

\*Asraa R. Jameel<sup>1</sup>, Mustafa N. Naje<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Technical institute for administration, Middle technical university, Baghdad, Iraq

### **Article information:**

Received: 06-01-2024

Revised: 23-01-2024

Accepted: 28-01-2024

Published: 25-04-2024

### **\*Corresponding author:**

Asraa R. Jameel  
[asraa\\_r@mtu.edu.iq](mailto:asraa_r@mtu.edu.iq)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

Through the current research, we aim to investigate the possibility and relationship between the (administrative negotiation management) and the (smart organizations), which was represented by a number of intellectual and applied questions, as well as a statement of the influential role in developing the model of smart organizations as one of the modern topics in the application environment. Based on the previous literature by presenting the theoretical side of the researcher's variables, also the applied side was based on the questionnaire form as a tool for data collection, and then the correlation and influence relationships were tested by a group of statistical means, as well as the possibility of implementing them in the application environment, the research concluded that there is a correlation between The management of administrative negotiation and the dimensions of smart organizations, as well as a significant influence relationship to the management of administrative negotiation and the dimensions of smart organizations.

**Keywords:** negotiation management, smart organizations, skills of negotiation, continuing education, strategic vision.

### **Conclusions:**

One of the most important determinants of the current research is the scarcity of similar studies. As far as we know, there are no previous studies available at the local level on the issue of negotiate management. As for Arab and foreign studies, they are mostly economic and management studies.

## إدارة التفاوض الإداري وتأثيره في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية في الجامعة التقنية الوسطى

\*اسراء رياض جميل<sup>1</sup>، مصطفى ناطق ناجي<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>معهد الإدارة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

### المستخلص:

نهض من خلال البحث الحالي في بحث امكانية وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (ادارة التفاوض الاداري) والمتغير التابع (المنظمات الذكية) فضلاً عن بيان الدور التأثيري في تطوير نموذج المنظمات الذكية باعتبارها من الموضوعات الحديثة في بيئة التطبيق واعتمدت الباحثة على الادبيات السابقة بتقديم الجانب النظري لمتغيرات الباحث، واستند البحث في الجانب التطبيقي على استمارة الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات، ومن ثم تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير بمجموعة من الوسائل الاحصائية ولغرض التحليل والمعالجة الاحصائية اعتمد البحث البرنامج الاحصائي (Spss.22)، فضلاً عن امكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة التفاوض الاداري وابعاد المنظمات الذكية، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية لإدارة التفاوض الاداري وفهم البيئة المحيطة والرؤية الاستراتيجية والتعليم المستمر، وقدم البحث ايضا الى ضرورة توافر ادارة التفاوض الإداري التي يجب ان تتصف بالدقة والموضوعية لتمكن المنظمات الذكية مواجهة المنافسة والبيئة الحالية والمستقبلية والحفاظ على استمرارها.

**الكلمات المفتاحية:** التفاوض الإداري، المنظمات الذكية، مهارات التفاوض، التعليم المستمر، الرؤيا الاستراتيجية.

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-01-06
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-01-23
- تاريخ قبول النشر: 2024-01-28
- تاريخ النشر: 2024-04-25

### \*المؤلف المراسل:

اسراء رياض جميل

[asraa\\_r@mtu.edu.iq](mailto:asraa_r@mtu.edu.iq)



هذا العمل مرخص بموجب  
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0  
بولى (CC BY 4.0)

### المقدمة:

ادارة التفاوض الإداري هي عملية تعامل مع التنازلات والمفاوضات بين الأفراد والأقسام المختلفة داخل المنظمة الذكية. تهدف هذه العملية إلى تحقيق توافق وتحسين العلاقات الداخلية في المنظمة. تؤثر إدارة التفاوض الإداري بشكل كبير على المنظمات الذكية على عدة مستويات، أهم تأثيراتها تشمل تعزيز التفاهم والتعاون يساهم التفاوض الإداري في تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة، يمكن لهذا التفاهم المشترك أن يزيد من فعالية العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن حل النزاعات يعمل التفاوض الإداري كوسيلة لحل النزاعات الداخلية في المنظمة، من خلال التفاوض المستند إلى مصالح مشتركة وإيجاد حلول مبتكرة، يمكن تجنب التوترات والصراعات الضارة التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي، بالإضافة الى تحسين الصورة الذهنية عندما تتعامل المنظمة بشكل فعال مع التفاوض الإداري، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية وسمعتها، قد يزيد هذا الأمر من رغبة الأشخاص في الانضمام إلى المنظمة والتعاون معها، وكذلك تعزيز المرونة عندما تتبنى المنظمة الذكية ممارسات تفاوض إداري مرنة، يمكنها تعزيز المرونة، في التعامل مع تحدياتها الداخلية والخارجية. هذا يساهم في تعزيز القدرة على التكيف والتغيير في بيئة الأعمال المتغيرة، بشكل عام، إدارة التفاوض الإداري تعزز العلاقات الداخلية الإيجابية وتساهم في بناء منظمة ذكية قائمة على التعاون والتحسين المستمر، قسم البحث الى ثلاثة محاور، تناول المحور الأول منهجية البحث، وتضمن المحور الثاني الجانب التطبيقي، وأخيراً خصص المحور الثالث لاستعراض اهم النتائج والتوصيات.

#### 1. مشكلة البحث:

التفاوض هو المخرج أو المنفذ الوحيد الذي يمكن استخدامه لمعالجة القضايا للوصول إلى النتائج، إذ لا يمكن إيجاد حلول للمشاكل القائمة دون اللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتصارعة، ويعتبر التفاوض انتصاراً للعقلانية التي تدرك كل الأمور وتبعدها عن كل شيء. تستخدم فيه أسلحة الحوار، ويطعن الرأي بالرأي، والحجة بالحجة، والدليل بالدليل، والمنطق بالمنطق، للوصول إلى غاية يقتنع بها الطرفان نظراً لأهمية التفاوض في مختلف مجالات البحث العلمي سواء في المجالات العلمية أو الإنسانية، وخاصة في المنظمات التي تعطي للتفاوض أهمية كبيرة، إذ تلعب استراتيجيات ادارة التفاوض دوراً مهماً تنعكس تداعياته على النتائج التي تحققها المنظمات المختلفة، لذا هناك مشكلة تتمثل في التعامل مع الجهد التفاوضي داخل المؤسسات كعمل إداري روتيني يمكن أن يقوم به أي موظف أو مدير أو قائد يقصر في الدور الذي يلعبه في بقاء واستمرارية المنظمة، وفي ضوء كل ما سبق تنبثق عن مشكلة البحث عدد من التساؤلات، التي يحاول الباحث الحصول على إجابات لها من خلال بحثه، ممثلة بأهدافه وفرضيات بحثه، وهي:

1. إلى أي مدى تعتمد المنظمة على التفاوض في عملها؟ ما مستوى توفر مهارة ادارة التفاوض الإداري لدى عينة البحث.
2. ما مدى مساهمة ادارة التفاوض الإداري في بناء وتطوير المنظمات الذكية.

3. ما طبيعة العلاقة بين ادارة التفاوض الاداري والمنظمات الذكية.

2. أهمية البحث:

1. يمكن اعتبار البحث الحالي امتداداً للأبحاث والدراسات العربية والاجنبية السابقة التي تطرقت الموضوع ابعاد التفاوض الاداري وما يترتب على نشر وترسيخ أبعاد هذا الموضوع ميدانياً في تلبية حاجات ومتطلبات الكادر الوظيفي والتعامل الأخلاقي والإنساني معهم، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً في تطوير وتحسين بيئة العمل نحو الأفضل.
2. يقدم البحث للإدارة العليا في المنظمة نتائج دقيقة وصورة حقيقية عن مستوى تواجد كل متغير من المتغيرات على المستويين الكلي والجزئي، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات المستندة على تلك النتائج تطوير وتحسين الاداء، وبالتالي ديمومة عملها واستمراريتها اصحاب المصلحة.

3. أهداف البحث:

في ظل افتراضات البحث الحالي سيهدف البحث الى الاتي:

1. التواصل مع الجهود الدراسية السابقة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث، من خلال بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري البحث (إدارة التفاوض الاداري، المنظمات الذكية) من خلال تحديد مفاهيم كل منهما وأهميتها وأبعادها.
2. توضيح طبيعة العلاقة والأثر ما بين إدارة التفاوض الاداري والمنظمات الذكية في المنظمة المبحوثة، وإبراز الدور الذي تحدثه إدارة التفاوض الإداري على النجاح التنظيمي، ومعرفة أي من المتغيرات أكثر تأثير في نشاط المنظمة المبحوثة.
3. تحديد مهارات التفاوض التي من المفترض ان تساعد المنظمة على تطويرها.
4. بيان اهمية وابعاد المنظمات الذكية وتحسين صورتها في بيئة الاعمال.
5. التوصل إلى عدد من النتائج التي يمكن أن تساعد من الاستفادة من إدارة التفاوض الاداري في العمل الاداري، من خلال تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للمنظمة المبحوثة على ضوء نتائج البحث.

4. الفرضيات:

لغرض الاجابة على التساؤل المطروح في المشكلة البحثية والوصول الى الاهداف البحثية اعتمد البحث الفرضيات الاتية،

**الفرضية الرئيسية (1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التفاوض والمنظمات الذكية

الفرضية الفرعية (1-1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التفاوض الاداري وفهم البيئة.

الفرضية الفرعية (2-1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التفاوض الاداري والرؤية الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية (3-1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التفاوض الاداري والتعليم المستمر.

**الفرضية الرئيسية (2):** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التفاوض الاداري في المنظمات الذكية وتنفرد منها

الفرضية الفرعية (1-2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إدارة التفاوض الاداري في فهم البيئة.

الفرضية الفرعية (2-2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إدارة التفاوض الاداري في الرؤية الاستراتيجية.

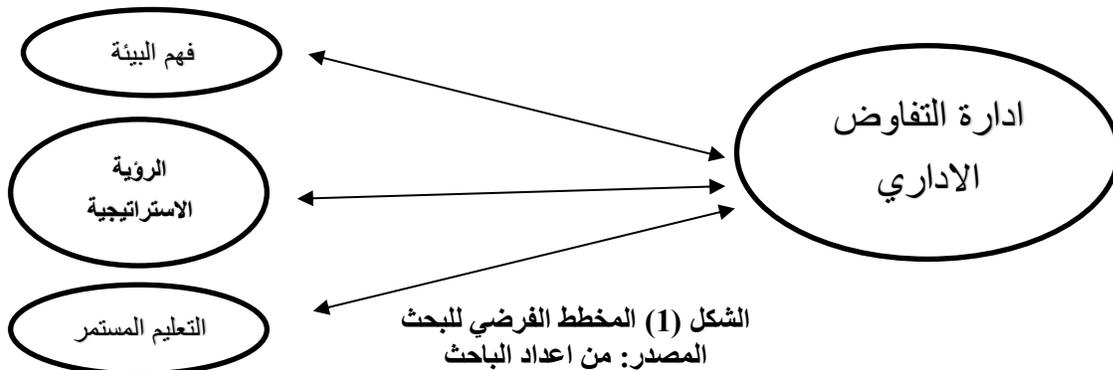
الفرضية الفرعية (3-2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إدارة التفاوض الاداري في التعليم المستمر.

5. مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بموظفي الجامعة التقنية الوسطى الكائنة في بغداد- الزعفرانية حيث تم توزيع 45 استمارة بشكل منتظم على الموظفين وتمثلت العينة بمسؤولي الأقسام والشعب ومدراء الوحدات ضمن الجامعة، ضمن الحدود الزمانية، أي للمدة (2023-10-1-2023-12-20)، تم اعتماد 38 استمارة تم ملئها بشكل علمي ودقيق حيث بنسبة 84% من الاستمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة احصائياً.

6. أسلوب البحث:

اعتمد المنهج الوصفي في تقديم المفاهيم والجانب النظري من البحث، واستخدام الاساليب والبرامج الاحصائية منها (SPSS.V.22) لاختبار التأثير بين متغيرات البحث، والشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للبحث.



## المحور الأول: الجانب النظري

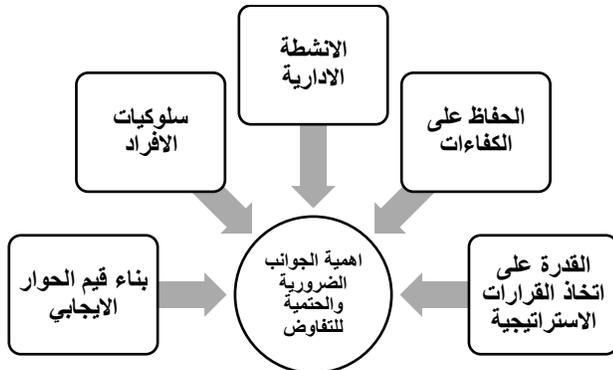
### أولاً: مفهوم التفاوض الإداري:

يعود اصل الاهتمام بعملية التفاوض منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي فتركز اغلب اهتمام الباحثين في مجال العلوم الانسانية على ضرورة تطوير المفهوم النظري للتفاوض، فبرغم من قدم العملية التفاوضية الا ان اهمية التفاوض ازدادت في عصرنا الحالي لما له من دور كبير داخل منظمات الاعمال (صالح، 2012، 46)، بتحقيق غاياتها واهدافها على نحو افضل باعتباره احد الاساليب الحيوية والضرورية لحل الصراعات التي تقع فيها اغلب المنظمات فضلاً عن اختلاف وجهات النظر التي يواجهها الافراد، فإن اغلب منظمات اليوم تعتمد وبشكل اساسي العملية التفاوضية في طرح ومناقشة وتبادل الآراء والافكار بهدف الوصول الى حالة من التفاهم السليم فضلاً عن المحافظة على البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال التنافسية (ربيعي، 2014، 7)، وفي ضوء ذلك نقصد بالتفاوض من الناحية اللغوية بأنه (يقال فوض تفويضاً اليه الامر وجعله الحاكم فيه، (المعجم العربي)، اما اصطلاحاً فهو لغة التفاوض والمناقشة بين الاطراف المتفاوضة من اجل الوصول الى اتفاق (صالح، 2014، 47) فقد وردت العديد من التعاريف لمصطلح التفاوض وفقاً لتعدد الاتجاهات الادارية والفكرية للباحثين فضلاً عن اختلاف الثقافة الاجتماعية عند اجراء المفاوضات (حمران، 2020، 2)، اذ يرى (اندرسون، 2010، 11) بأنه الموقف التعبيري الحركي الذي يحصل بين الاطراف المتفاوضة حول قضية معينة يتم من خلالها عرض وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر باستخدام كافة اساليب الاقناع لغرض الحفاظ على المصالح المشتركة او الحصول على منافع جديدة، في حين يرى (kenndy، 2015، 12)، بأنه عملية المتبادل بين المدير (صانع القرار) والاطراف المتفاوضة لتلبية مصالح الافراد والتخلص من المخاوف التي قد تحصل بين المتفاوضين حول القضية المطروحة، ويضيف (2020، 14)، (duchmp) بأنه عملية تسوية المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بين المتفاوضين وذلك من خلال اعداد التقارير ومناقشة الآراء حول المصالح المتعارضة للوصول الى اتفاق، ويرى الباحث ان التفاوض الاداري هو فن المحادثة والحوار الجيد بين طرفين او أكثر لتوصل الى اتفاق فضلاً عن كونه عامل لتحقيق المكاسب والحصول على الميزات الاقتصادية بالتالي فهو عملية ارضاء الحاجات وتحقيق المنافع، فمهما تعددت التعاريف لمصطلح التفاوض وفقاً لتعدد الاتجاهات والآراء الا انه توجد قواسم مشتركة وهي الادارة والاطراف المتفاوضة ووجود قضية ومصالح مشتركة.

### ثانياً: اهمية التفاوض الإداري:

يعد التفاوض الإداري من المواضيع المهمة في مجال العلوم الادارية والحياة المعاصرة سواء على مستوى الافراد او المنظمات، حيث يكاد يلزم اغلب الانشطة والفعاليات التي يقوم بها الافراد فعلى الرغم من قدم التفاوض كعملية ونشاط الا انه اصبح ذات اهمية متزايدة في ايامنا الحالية حيث اطلق

بعض الباحثين والكتاب على هذا العصر " عصر التفاوض " (علي & الهزيمة 2006، 24) ويرى (Claude، 2017، 221) ان التفاوض الاداري يسمح بتحقيق منهج شامل للمشاكل والنزاعات فمن خلال هذه العملية التفاوضية يتم التوصل الى تقديم مقترحات وحلول للموضوعات والمشاكل المطروحة، فضلاً عن كونه ينطوي على مهارات من جانب الاطراف المتفاوضة ويضيف (الديوجي، 2016، 59) التفاوض الاداري واحد من المداخل الاساسية التي يستخدمها الاطراف المتفاوضة لحل النزاعات فضلاً عن كونه السبيل الوحيد الذي يصل من خلاله الافراد الى النتائج المرجوة التي لا يستطيعون الوصول اليها بدون العملية التفاوضية، وكذلك يشكل التفاوض الاداري الارضيات المشتركة للتبادل الآراء وتحقيق التفاهم الفعال بين الافراد والمنظمات على الرغم من الاختلافات العقائدية والثقافية، في حين اضاف (حنان، 2018، 20) ان يولد التفاوض الاداري البدائل المتاحة عندما تصبح البدائل الاخرى عاجزة في تحقيق الاهداف المرجوة لكل طرف من اطراف العملية التفاوضية، ويضيف (عبد المطلب وآخرون، 2011، 22) بان ضرورة التفاوض الاداري ومدى الاهمية التي يستمدتها تظهر من خلال العلاقات التفاوضية التي تنشأ بين الاطراف المتفاوضين اي فيما يتعلق ب (القضية التفاوضية) التي يتم التفاوض بشأنها، فضلاً عن كونه يستخدم لمعالجة القضايا المطروحة والوصول الى حلها. لذا فإن اهمية التفاوض الاداري تظهر على ثلاث مستويات (على مستوى الافراد كالتفاوض مع الزملاء ورؤساء الاقسام والمدراء، على مستوى المنظمات تنشأ الحاجة للتفاوض لغرض تنفيذ مجموعة من الانشطة كالبيع والشراء، اختيار العاملين الجدد، ادارة الحملات الاعلانية، التفاوض مع المدرب على الاسلوب المتبع في التدريب، على المستوى الدولي كالتفاوض بين الشركات والمنظمات من دول مختلفة حول المشاريع والاعمال المشتركة وعقود التمويل وايضاً التفاوض بشأن القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، وايضا تفاوض الفرد مع نفسه. والشكل التالي يوضح الجوانب الضرورية والحتمية للعملية التفاوضية الإدارية.



الشكل رقم (2): الجوانب الضرورية والحتمية للتفاوض الإداري

المصدر، اعداد الباحث

نظراً للتطور في الوسائل التكنولوجية المستخدمة في ادارة المنظمات وظهور المنافسة الشديدة سعت اغلب المنظمات في منتصف السبعينات من القرن العشرين الى التعامل والتصرف بذكاء، وذلك لغرض ضمان التحسين المستمر للعمليات والانشطة فضلاً عن تحقيق الاهداف المخطط لها ، لهذا بدأت منظمات الاعمال المعاصرة تبحث عن الحلول لمواجهة تحديات المستقبل والقضايا التي تواجهها كونها تعمل في بيئة غير مستقرة وظروف مختلفة ، لذلك نجد ان الذكاء هو السمة الاساسية في هذه الحلول لذا ارتبط الذكاء بالمنظمة ، فالمنظمات الذكية تختلف عن غيرها من منظمات الاعمال التقليدية فهي اكثر من مجرد ذكاء كلي لأفراد المنظمة بل انها ذكاء المنظمة نفسها كنظام اكبر واشمل كونها تتكون من مجموعة كبيرة من الاعمال والانشطة والاجراءات التي تتعلق بالعاملين والرقابة والتنفيذ لبقية الانشطة الموجودة داخل المنظمة فضلاً عن طبيعية الوسائل المتبعة لإنجاز تلك الاعمال) فقد وردت العديد من التعاريف لمصطلح التفاوض وفقاً لتعدد الاتجاهات الادارية والفكرية للباحثين اذ يرى (Filos ، 2010 ، 15 ) بأنها المنظمات التي لديها القدرة على الحركة والسرعة بتوليدها للمعرفة والاستفادة منها بتحقيق الاهداف وذلك من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التحديات البيئية ، واذاف (Nasiri ، 2014 ، 239 ) بأنها المنظمة التي لها القدرة على الاستمرار والبقاء المرهون بكيفية مواصلة التقدم والنجاح بالبيئة التي تعمل بها، في حين يرى (Daneshfard ، 2016 ، 465 ) بأنها قدرة المنظمة على مواجهة متغيرات البيئة الخارجية والداخلية والتكيف معها فضلاً عن قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحمل في طياتها التفكير الاستراتيجي الطويل الامد ، ويضيف (ابو غلبة ، 2018 ، 29 ) بأنها المنظمات التي تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها بشكل فعال والحصول على افضل النتائج في خلق القيمة لتبقى عالية الاداء والقدرة على التجديد والتطوير والتكيف والسيطرة على المتغيرات في بيئة الاعمال ، ويرى (الشرافي ، 2020 ، 50 ) تعني بأنها المنظمة التي توفر لأفرادها العاملين وسائل وأدوات النجاح اللازمة لإنجاز اعمالهم بسهولة والذي يجعلها اكثر صموداً في عالم الاعمال الدائم التغيير ، بالتالي تصبح اكثر فعالية عند تأدية الاعمال.

ويرى الباحث أنها تلك المنظمات التي تمتلك القدرة والكفاءة والاستمرارية لغرض تحقيق التكامل بين العمليات التنظيمية فضلاً عن قدرتها بتوليد المعرفة والاستفادة في اقتناص الفرص اضافة الى التكيف السريع لمواجهة التحديات البيئية الدائمة التغيير، فأنها تقوم بتوفير ادوات النجاح للأفراد العاملين لإنجاز المهام بالشكل المطلوب لغرض ضمان البقاء في عالم الاعمال.

#### ثانياً: اهمية المنظمات الذكية

تكمن اهمية المنظمات الذكية بكيفية الاستثمار الامثل للعقول البشرية التي تمتلكها والوسائل التكنولوجية المتوفرة من خلال نظام المعلومات الذي يعتمد على الشفافية والافصاح المعلوماتي فضلاً عن نبيذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية

#### ثالثاً: مهارات التفاوض الإداري:

تعد مهارات التفاوض من المهارات الاساسية والضرورية المطلوبة لدى المدراء العاملين في المنظمات، حيث ان مهارات التفاوض الجيدة هي التي تحدد الفشل او النجاح لدى المدراء في عالم الاعمال، ان التفاوض هو ببساطة عملية مناقشة للتوصل إلى نوع من الاتفاق، لا سيما فيما يتعلق بمسائل العمل، كما ان مهارات التفاوض هي المهارات الأكثر ملاءمة أو فاعلية للوصول إلى الاتفاق الذي ترغب به المنظمة، بدلاً من المعارضة (Rodrigues،2000،12). يمكن أيضاً فهم عملية التفاوض من حيث الأساليب الشخصية التي يستخدمها المفاوضون. في التفاوض وحل النزاعات، في الواقع، التفاوض الناجح ينطوي على سلسلة من المبادلات المقبولة، اي بناء علاقات مع من أطراف التفاوض (Eunson 2020،480)، حيث يجب على المدير أن يتطلع إلى نتيجة "الفوز" بحيث تكون جميع الأطراف إيجابية في النتيجة، لقد حصلت على ما تريد، حصلت على ما أردت، نحن سعداء وراضون. ويرى كل من (العلاق،158،2010)، (ريبيعي،2017،33)، (خضر، 2019 ،60-61) بأن مهارات التفاوض تتبلور بما يأتي:

1. جمع وتحليل المعلومات/ اغلب المفاوضات بكافة جوانبها تستند على كمية المعلومات لدى المتفاوضين، فإن العملية التفاوضية لا يمكن ان تتم بدون وجود معلومات ذات جودة وصلة بموضوع التفاوض.
2. تبادل المعلومات والاتصال / على الاطراف المتفاوضة ان تبدي اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال، فإن اغلب المفاوضات بحد ذاتها هي عمليات تنطوي على تبادل الآراء والافكار والرغبات فإن هذا التبادل لا يمكن ان يتم دون وجود عملية اتصال.
3. التركيز واليقظة خلال التفاوض / وتعني مدى قدرة المفاوض على التركيز خلال العملية التفاوضية وتلخيص نقاط الاتفاق واختلاف الآراء فضلاً عن استخدام اساليب التحكم الاربعة هي (جدول الاعمال، الحدود، الوقت، السوابق)، في حالة شعور المفاوض بأن الطرف الاخر قد بدأ بممارسة وسائل الضغط.
4. اعتماد الاستراتيجية المناسبة / تعد واحدة من المهارات الاساسية للتسليح المفاوض بكافة الاساليب والوسائل التي تجعله قادراً على مواجهه الطرف الاخر، لهذا توجد عدة اعتبارات تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة وهي (مدى احتمالية تكرار المواجهة، قوة المفاوض والطرف الاخر، الخبرة التفاوضية، الوقت).
5. اتخاذ القرار التفاوضي / ان عملية اتخاذ القرار في العملية التفاوضية ليست من اجل اتخاذ قرار واحد فهو يشمل سلسلة من القرارات المترابطة لجميع الاجراءات والخطوات التي يستخدمها المفاوض خلال المراحل المختلفة من العملية التفاوضية.

#### ثانياً: المنظمات الذكية

#### اولاً: مفهوم وتعريف المنظمات الذكية

2. الرؤية الاستراتيجية *strategic vision*: ويقصد بها تحديد المسار الذي تتبعه المنظمة من أجل تحقيق اهدافها على المدى البعيد، وذلك في ظروف المنافسة والبيئة المحيطة، حيث تمتلك المنظمة مفهوم او مبدأ يوضح مهامها، حيث ان الرؤية الاستراتيجية الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة.
3. التعليم المستمر *Continuing Learning*: يشير هذا المصطلح الى العملية المستمرة لكسب الخبرات والمهارات والتي يتم من خلالها تغيير سلوك الافراد العاملين في المنظمات واستخدام خبراتهم للملائمة بين المنظمة والبيئة المحيطة، كما يعتبر مدخل لزيادة قدرات افرادها العاملين، تعتبر عملية التعليم المستمر ضرورة حتمية للعمل في منظمات الاعمال المعاصرة.

### المحور الثاني: الجانب التطبيقي

يؤكد هذا المبحث نتائج التحليل الاحصائي الخاصة ببيان العلاقة بين (ادارة التفاوض والمنظمات الذكية) من خلال العديد من الاساليب والمقاييس الاحصائية لبرهنة مدى توفر شرط الثبات في بيانات الاستبانة، فضلاً عن بيان مستوى اهمية متغيرات البحث بمحاورها وفقراتها ثم انتقلت الباحثة الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (ادارة التفاوض) والمتغير التابع (المنظمات الذكية) على النحو الاتي، بملاحظة النتائج الظاهرة بالجدول (1) يتضح الاتي،

1. وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التفاوض وفهم البيئة بقيمة بلغت 549 بمعنوية 0.001 وهي علاقة ارتباط طردي قوي.
2. وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التفاوض والتعليم المستمر بقيمة بلغت 647 بمعنوية 0.001 وهي علاقة ارتباط طردي قوي.
3. وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التفاوض والرويا الاستراتيجية بقيمة بلغت 465 بمعنوية 0.001 وهي علاقة ارتباط طردي قوي.

كمبادئ اساسية ، لذا فإن كل ما يوجد داخل هذه المنظمات هو التحديد للمهام والمسؤوليات فضلاً عن تنوع المهارات والقرارات للفرد الواحد، ويرى (ابو علبة، 2018،30) تعد المنظمات الذكية واحدة من العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح فإن اهميتها تنبع من تعاضم التطورات للجوانب المادية والمعرفية والمعنوية الذي يستوجب ان تتمتع المنظمة بالذكاء العالي الذي يؤهلها على النجاح والاستمرار وايضاً القدرة على التأقلم مع التغييرات البيئية ، ويضيف (الشرافي، 2020،51) أن اهميتها تعود الى التطوير للسيئاريوهات المستقبلية المبنية على دقة البيانات التي تم جمعها من البيئة الخارجية فضلاً عن الالهية التي تظهر من خلال وضعها التنافسي بين المنظمات الاخرى ، فهي تساهم بشكل فعال في تحقيق التميز والنجاح الريادي وذلك نتيجة لقدرتها على المواجهة والاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال المعاصرة ويرى الباحث ان اهمية المنظمات الذكية تكمن في ثلاث مستويات وهي كالاتي (المستوى الاول / الفهم الدقيق للبيئة والنظرة المستقبلية، المستوى الثاني / القدرة السريعة على اكتساب المعرفة والمهارات واستثمارها بشكل أمثل، المستوى الثالث/ تجاوز المستوى التقليدي للأداء مقارنة بالمنظمات التقليدية.

### ثالثاً: ابعاد المنظمات الذكية

اختلف الباحثين في تحديد ابعاد المنظمات الذكية، وسوف نتطرق لأهم الابعاد التي اتفق عليها اغلب الكتاب وبما يلائم مع البحث الحالي وحسب وجهة نظر الكتاب والباحثين ويرى كل من (Abu Alba،2018،44) ( El Talla et ،2017،33) (a) ، ( Ahmed and Ismail،2018،212)

1. فهم البيئة *Understanding of the Environment*: ان فهم البيئة يتم من خلال عملية المسح البيئي، وهي التي يتم من خلالها المراقبة وتقييم المعلومات وتوزيعها من البيئتين الخارجية والداخلية وتوزيعها على افراد المنظمة، ولذلك لتجنب المشاكل الاستراتيجية، ولضمان تحقيق النجاح على المدى البعيد.

### الجدول (1): علاقات الارتباط

Correlations						
			إدارة التفاوض	فهم البيئة	التعليم المستمر	الرؤيا الاستراتيجية
Spearman's rho	إدارة التفاوض	Correlation Coefficient	1.000	.549**	.647**	.465**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.003
		N	38	38	38	38
	فهم البيئة	Correlation Coefficient	.549**	1.000	.632**	.491**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.002
		N	38	38	38	38
	التعليم المستمر	Correlation Coefficient	.647**	.632**	1.000	.753**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000

	N	38	38	38	38
الرؤيا الاستراتيجية	Correlation Coefficient	.465**	.491**	.753**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.000	.
	N	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر، الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: اختبار التأثير  
الجدول (2) التأثير بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	F	Sig	B	A	المعنوية
التفاوض الإداري	فهم البيئة	0.480	33.199	0.000	0.837	0.503	معنوي قوية
	التعليم المستمر	0.577	49.088	0.000	0.980	-0.184	معنوي قوية
	الرؤيا الاستراتيجية	0.398	23.799	0.000	0.776	0.652	معنوي قوية

المصدر، من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1. هنالك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين ادارة التفاوض الإداري في المنظمات وفهم البيئة المحيطة، حيث تلعب دوراً أساسياً في تسهيل الترابط والتفاعل بين الموظفين وإدارة المنظمة.
2. هنالك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين ادارة التفاوض الإداري والتعليم المستمر، حيث يتم تغيير سلوك الافراد في المنظمات واستخدام مهاراتهم للموائمة بين المنظمة والبيئة المحددة.
3. هنالك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين ادارة التفاوض الإداري والرؤيا الاستراتيجية، حيث تستخدم التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في إدارة التفاوض الإداري في المنظمات لتسهيل وتسريع عملية الاتصال والتفاوض، بما في ذلك استخدام أنظمة التحكم في الإدارة وتحليل البيانات لدعم عمليات التفاوض.
4. شرعت إدارة المنظمة في تحسين مستوى المشاركة من خلال تحفيز منتسبيها العمل بروح الفريق ومشاركة العدد الأكبر منهم في صنع واتخاذ السياسات التي تساهم في تنفيذ القرار
5. أظهرت قيادات المنظمة اعتمادها على ملكية المعلومات، من خلال ثققتها بالمعلومات الواردة من أعضائها، وفتح المجال الواسع للمشاركة في المعلومات المتعلقة بالعمل.
6. تهدف إدارة التفاوض الإداري في المنظمات الذكية إلى تعزيز التعاون وحل المشكلات وتحقيق النجاح المشترك بين الأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة.

#### ثانياً: التوصيات

هنالك بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد في تعزيز إدارة التفاوض في المنظمات الذكية

يتضح من الجدول (2) وجود تأثير لمتغير المستقل x على المتغيرات التابعة وكالاتي:

1-تأثير التفاوض الاداري

يتضح من الجدول (2) وجود تأثير لمتغير المستقل x على المتغيرات التابعة وكالاتي،

1. تأثير التفاوض الاداري على فهم البيئة، يفسر النموذج ما مقداره 0.480 وهي نسبة مقبولة وباقي التأثير يرجع لمتغيرات لم تدرج بالبحث، في حين ان قيمة F كانت 33.199 بمعنوية بلغت 0.001 لتدل على ان النموذج معنوي التأثير وتعطي beta دلالة عن مقدار التغير الذي سيحدث في المتغير التابع اي ان تغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي الى تغير بالتابع بمقدار 0.837.

2. تأثير التفاوض الاداري على التعليم المستمر، يفسر النموذج ما مقداره 0.577 وهي نسبة مقبولة وباقي التأثير يرجع لمتغيرات لم تدرج بالبحث، في حين ان قيمة F كانت 49.088 بمعنوية بلغت 0.001 لتدل على ان النموذج معنوي التأثير وتعطي beta دلالة عن مقدار التغير الذي سيحدث في المتغير التابع اي ان تغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي الى تغير بالتابع بمقدار 0.980.

3. تأثير التفاوض الاداري على الرؤيا الاستراتيجية، يفسر النموذج ما مقداره 0.398 وهي نسبة مقبولة وباقي التأثير يرجع لمتغيرات لم تدرج بالبحث، في حين ان قيمة F كانت 23.799 بمعنوية بلغت 0.001 لتدل على ان النموذج معنوي التأثير وتعطي beta دلالة عن مقدار التغير الذي سيحدث في المتغير التابع اي ان تغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي الى تغير بالتابع بمقدار 0.776.

- Nashr Wal-Tawzi', Al-Qahira, Misr, Al-Tib'ah Al-Oula, 2010, 11.
4. Hamou, Tariq, Dirasat Fi Fun Al-Tafawud, Al-Markaz Al-Kurdi Lil-Dirasat, 2018, 2.
  5. Hannan, Raziq, Fa'liyat Al-Tafawud Al-Idari Fi Idarat Al-Sira' Al-Tanzeemi, Dirasat Halat Mu'assasat Al-Asmant B'Sur Al-Ghazlan, Atrohah Doktorah, Idarat A'mal Istratijiyyah, 2018, 20.
  6. Rabi'i, Linda, Dur Maharat Al-Tafawud Fi Tahsin Jodat Al-'Amala, Dirasat Halat Mu'assasat Maghrib Bayb Industry Balmusallah, Risalat Majestir, Kuliyat Al-'Ulum Al-Iqtisadiyah Wal-Tijariyah Wa 'Ulum Al-Taysir, Qism Al-'Ulum Al-Tijariyah, 2014, 7.
  7. Saleh, 'Ali Ahmed, Al-Mufawadat Fi Al-'Uqad Al-Tijariyah Al-Dawliyah, Dar Huma Lil-Taba'ah Wal-Nashr Wal-Tawzi', Al-Jaza'ir, 2012, 46.
  8. Abdul Matlub, Samih Wakharon, Idarat Al-Tafawud, Dar Al-Fikr Nashurun Wa Mawzioon, Al-Urdun, Al-Tib'ah Al-Oula, 2011, 22.
  9. 'Ali, Mahmoud, Muhammad 'Awad Al-Hazaimah, Al-Madkhal Ila Al-Mufawadat, Dar Al-Hamid Lil-Nashr, Al-Urdun, Al-Tib'ah Al-Oula, 2006, 24.
  10. Abu Afash, Muayyad Ali, (2014), "The role of the educated organization in encouraging creativity among workers in the Palestinian ministries," Master Thesis (published), Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.
  11. Ahmed, Aven Muhammad Salih and Ismail Jaker Mustafa, (2018), "The role of empowerment dimensions in achieving the characteristics of the smart organization, a field study of a sample of managers in small business organizations in Dohuk Governorate," research published in the University of Duhok Journal for Humanities and Social Sciences, vol. 21, No. 1, Faculty of Administration and Economics, University of Zakho, Kurdistan Region, Iraq.

1. بناء ثقافة التفاوض، ينبغي تعزيز ثقافة التفاوض داخل المنظمة من خلال تعزيز قيم التعاون وحل المشكلات بشكل بناء بين الموظفين والأقسام المختلفة.
2. تطوير مهارات التفاوض، ينبغي توفير التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهارات التفاوض، بما في ذلك التعامل مع النزاعات والوساطة وإدارة المفاوضات الصعبة.
3. استخدام التكنولوجيا، يمكن استخدام الأدوات والتقنيات التكنولوجية المتاحة لتسهيل عمليات التفاوض، مثل منصات الاتصال والتفاعل الإلكتروني والذكاء الاصطناعي.
4. إنشاء سياسات وإجراءات واضحة، ينبغي وضع سياسات وإجراءات محددة لإدارة التفاوض وحل النزاعات داخل المنظمة، وضمان الالتزام بها.
5. تعزيز التواصل، يجب تعزيز التواصل الفعال بين جميع أفراد المنظمة، بما في ذلك تبادل المعلومات والمصالح والتحديات المتعلقة بعمليات التفاوض.
6. التقييم والتعلم المستمر، ينبغي إجراء تقييم دوري لعمليات التفاوض وتحديد النجاحات ونقاط التحسين، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر في المنظمة.

#### توافر البيانات،

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج البحث.

#### تضارب المصالح،

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

#### موارد التمويل،

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

#### شكر وتقدير،

لا أحد أو ذكر أي شخص آخر.

#### References:

1. Al-Diugi, Abi Saad, Majid Al-Ali, Anasar Al-Nizam Al-Tafawudi, Dirasat Istilaiyah Li Aray' Aina Min Al-Qiyadat Al-Idariyah Fi 'Adad Min Al-Munazamat Al-Iraqiyah, Majallat Al-Idarah Wal-Iqtisad, Al-Adad 108, Al-Jami'ah Al-Mustansiriyah, 2016, 59.
2. Al-'Alaq, Bashir, Idarat Al-Tafawudi, 'Aman, Dar Al-Yazouri Al-'Ilmiyah Lil Nashr, 2010, 158.
3. Anderson, Barbara, Al-Tafawud Al-Fa'al, Maharat Al-Tafawud Al-Ihtirafi, Ashraf Ahmed Bahij, Maktabat Al-Hilal Wal-

- Colleges as Smart Organizations and Their Relationship to Sustainability”, second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the Creative Environment of the Technical Sector, Palestine Technical College –Deir Al Balah, 6-7 December 2017.
17. Eunson, Baden, “2020”, NEGOTIATION SKILLS, C21, Communicating in the 21st Century (4/e-
  18. Gavin Kennedy and other; negotiation; Edinburgh Business school Course; Scotland 2015 ;4
  19. Rodrigues, Ashwini Anthony, “2020”, NEGOTIATION SKILLS OF WOMEN EXECUTIVES, A STUDY, INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY EDUCATIONAL RESEARCH, ISSN, 2277-7881; IMPACT FACTOR, 6.514(2020); IC VALUE, 5.16; ISI VALUE, 2.286, p 113-116
  12. Claude blanche allegre; gestion des ressources humaines; de boeck france; 2017, 221.
  13. David Duchamp lorisguery’ la gestion des ressources humaines’ Nathan; France 2017, 134
  14. Daneshfard K., & Rajaei, Z., & Masoumi, Z., & Banihashemi, S. (2016). The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management Using Structural Equations. International Wiley, 2016) Publisher, Wiley 451-493
  15. Fonseca, L., & Fonseca, C. (2015). Relationship Between ISO 9001 Certification Maturity and EFQM Business Excellence Model Results. Quality Innovation Prosperity, 19(1), 85-102 Journal of Humanities and Cultural Studies, 3(2), 464-476
  16. -El Talla, Suliman A. & Abu Nasser, Samy S. & Abu Amuna, Youssef M. & Al Shobaki, Mazen J.A, (2017), “Technical