

مدى توفر أبعاد إدارة التفاوض في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من وجهة نظر

المفاوضين

The availability of negotiating management dimensions in a sample of economic institutions in the state of Annaba from the point of view of negotiators

صبرينة جديد¹، منيرة جمادي²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة، sabrdjedid@yahoo.fr

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة، djedidmina@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/05/19 تاريخ القبول: 2022/02/20 تاريخ النشر: 2022/04/..12

ملخص:

إن الهدف من الدراسة هو التعرف على مدى توافر عمليات إدارة التفاوض (الإعداد والتحضير للتفاوض، تنفيذ التفاوض ومتابعة وتقييم التفاوض) في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة وزعت على عينة مكونة من 164 مفاوض من مختلف الرتب، حيث تم استرجاع 133 منها 130 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم التوصل إلى توافر عمليات إدارة التفاوض بخطواتها، وكانت المتابعة والتقييم أكثر الخطوات اهتماما من قبل المفاوضين، يلي ذلك من حيث الترتيب تنفيذ التفاوض وأخيرا التحضير للتفاوض.

كلمات مفتاحية: إدارة التفاوض، الإعداد والتحضير للتفاوض، تنفيذ التفاوض، متابعة وتقييم التفاوض.

تصنيفات JEL: F51 ، C78

Abstract:

The aim of the study is to identify the availability of negotiation management processes (preparation of negotiation, negotiation execut and negotiation follow-up and evaluation) in a sample of economic institutions in Annaba town, and to achieve that a questionnaire was designed and distributed to a sample of 164 negotiators of different ranks, 133 of which were retrieved with 130 valid forms for statistical analysis.

The availability of the process of managing the negotiation has been reached, and follow-up and evaluation have been the most interesting steps by the negotiators,

followed in terms of the arrangement for the execut of the negotiation and, finally, the preparation for the negotiation.

Keywords: negotiation management; preparation of negotiation; negotiation execut; negotiation follow-up and evaluation.

Jel Classification Codes: F51, C78

1. مقدمة:

إن التفاوض يعتبر الحل الأمثل لفض النزاعات والخلافات بين الأطراف المختلفة، سواء تمثلت في منافسين، موردين ومشتريين... إلخ، إلا أن التفاوض قبل أن يكون علما له أصوله وقواعده مر بمراحل وأصبح يعني بأهمية كبرى خصوصا في العقدين الأخيرين من القرن الماضي والتي تظهر من خلال ممارساته اليومية وفي كل المواقف التي تحتاج إلى حل.

ولا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي لعبه كل من روجر فيشر ووليام أوري Roger Fisher & William Ury، في بروز المعنى الحقيقي للتفاوض باعتباره طريقا للتوصل إلى اتفاق، حيث لاقت أفكارهما نجاحا منقطع النظير وأصبح ينسب لهما الفضل في إعطاء اهتمام كبير بهذا المفهوم. كما أصبح التفاوض يدرس في الجامعات وتؤلف الكتب حوله انطلاقا من هذه المساهمة وغيرها... إلخ.

ويتضمن التفاوض أنشطة تخطيطية وتنظيمية، إضافة إلى وضع الاستراتيجيات والتكتيكات التي تساعد على مواجهة المواقف المختلفة، ولا ننسى أيضا أنه عند مواجهة الطرف الآخر قد تظهر بعض الاعتراضات، لذا لا بد من معرفة الرد عليها وتنفيذ الاتفاق ومتابعته بما يضمن تحقيق الأهداف التفاوضية.

1.1 الإشكالية:

عمدت العديد من المؤسسات في الدول الأجنبية إلى تعلم كيفية التعامل ومواجهة السلوكات التي تحدث أثناء عملية التفاوض وبعدها. والمفاوض يواجه العديد من المواقف الطارئة التي تستلزم التحضير الجيد لها، فالمؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة أيقنت ذلك، في حين أن المؤسسات الاقتصادية في الدول التي تسير في طريق النمو لازالت متأخرة للحاق بركب نظيرتها في هذا المجال.

والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة وبولاية عنابة بصفة خاصة كغيرها من المؤسسات، تحتاج إلى دعم دائم لتحسين مهاراتها في التعامل مع أفرادها داخل المنظمة قبل التعامل مع الموردين والزبائن، وكسب الاستثمار الأجنبي خصوصا بعد الانفتاح على الأسواق العالمية. ولا يتم ذلك إلا إذا تمكنت هذه المؤسسات من تحسين قدراتها الداخلية خاصة فيما يتعلق بمهارات المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لكل العمليات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، هذا الأخير يجب تكوينه وتدريبه للتعامل مع مختلف المواقف المختلفة التي تواجهه، وخاصة الأفراد المكلفين بالتفاوض مع الآخرين، حيث نجد إغفالا كبيرا من طرف مدراء المؤسسات بضرورة اختيار وتدريب المفاوضين في كل المواقف. وللمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة على عمليات إدارة التفاوض نقوم بطرح السؤال التالي:

ما مدى توافر أبعاد إدارة التفاوض في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من وجهة نظر المفاوضين؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر الإعداد والتحضير للتفاوض في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من وجهة نظر المفاوضين؟

- ما مدى توافر تنفيذ التفاوض في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من وجهة نظر المفاوضين؟

- ما مدى توافر متابعة وتقييم التفاوض في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة من وجهة نظر المفاوضين؟

2.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال جمع المعلومات الضرورية عن متغيري الدراسة باعتبارهما الركيزة الأساسية لموضوع بحثنا. أما في الجانب التطبيقي فقد انتهجت الباحثتان الأسلوب التحليلي من خلال تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة والتي تم جمعها من عدد من المؤسسات بولاية عنابة، والتي تختلف في حجمها من كبيرة، متوسطة، صغيرة وعامة ومختلطة، بالإضافة إلى تنوع فئة المفاوضين من حيث مناصبهم من مدراء، مساعدي مدراء، رؤساء أقسام أو مصالح وإطارات.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 تعريف التفاوض:

يعتبر التفاوض كفن أكثر منه علم، لذا من الصعوبة إعطاء تعريف شامل ومتكامل له، فقد تعددت وتنوعت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين (الزاوية التي ينظر منها للتفاوض) ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

" التفاوض هو السيرة التي نستعملها لتلبية حاجياتنا حينما يكون أحد آخر يحتفظ بما نريد "

(Maddux B robert, 1990, p. 7).

وينظر إلى التفاوض على أنه:

"الطريقة التي يمكن الوصول من خلالها إلى اتفاق بين أطراف معينة بالوصول إليه مع وجود

عناصر

دفع وعناصر تعطيل معينة. وتشير الطريقة هنا إلى مجموعة من الخطوات، وال فشل في تأدية

إحدى هذه الخطوات يكون له نهايات وعواقب غير مرضية " (ناجي، 2000، صفحة 5).

ويعرف كريستوف دوبون Christophe Dupont التفاوض على أنه:

" النشاط الذي يضع في الحسبان وجود طرفين أو عدة أطراف (أفراد، جماعات، جمعيات)،

وذلك بسبب ارتباطهم ببعضهم، ويسعى كل منهم إلى حل مرض وليس عدواني للوضعية المفروضة من

طرف كل واحد، مع الأخذ بعين الاعتبار حقيقة الآخر " (Audebert Patrick, 2005, p. 7).

كما اقترحت آن جاكمان Jackman Ann تعريفا للتفاوض باعتباره:

"السيرة التي من خلالها يقوم طرفان أو أكثر بتقديم تنازلات لتوجهاتهم في البداية، على اعتبار

أما متباعدة، للوصول إلى اتفاق " (Jackman Ann, 2005, p. 8).

ويرى محسن الخضيرى أن "التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول

قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام

كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم

للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية

تجاه أنفسهم أو تجاه الغير" (الخضيرى، 1993، صفحة 25).

من خلال التعاريف المقدمة، نلاحظ أن هناك عدة مدخل لتعريف التفاوض، فمنها من يعتبر أن التفاوض سيرورة، أو طريقة للوصول إلى نتائج، كما ينظر له على أنه نشاط أو عملية أو موقف حركي (يتصف بالمرونة). من جانب آخر نرى أن التفاوض هو مدخل للحوار أو لتقريب وجهات النظر أي أنه ذو صفة تعاونية وليس عدائية (تنافسية) وإن كان يخفي في طياته التنافس. وبناء على ما تقدم، يمكن إعطاء تعريف شامل للتفاوض باعتباره فن للتعامل مع الأزمات أو أسلوب حل المشكلات أو تقريب وجهات النظر (ليس بالضرورة وجود مشكلة)، بين أطراف مهما كان نوعها من أجل التواصل وتبادل الأفكار لتكوين علاقات قد تكون طويلة المدى، وهذا لخلق قيمة جديدة بحيث يسعى جميع الأطراف للوصول إلى حل يرضي الكل وتحقيق المكاسب، بعيدا عن كل سبل التهديد والإجبار والتنافس باعتبار أن التفاوض الطريقة المثلى لفض النزاعات دون غيره من الطرق.

2.2 إدارة التفاوض:

إن العملية الإدارية تتضمن في الأساس الأنشطة التخطيطية، والتنظيمية، إضافة إلى التنفيذ والتقييم والرقابة. والتفاوض باعتباره إدارة يتضمن كذا الأعمال والأنشطة السابقة الذكر وكذا الاستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المطبقة أثناء جلسة التفاوض ثم تنفيذ ما اتفق عليه، ومعرفة ما إذا كانت أهداف التفاوض قد تحققت من خلال المتابعة الفعالة لهذه العملية. وانطلاقا مما سبق سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم العناصر المكونة لإدارة التفاوض.

إن التفاوض باعتباره إدارة يتضمن الإعداد والتخطيط والتنظيم إضافة إلى الوظائف الأخرى التي تدخل ضمن إدارة التفاوض. ولما كانت نتائج التفاوض تبنى على أساس التخطيط الناجح والتنظيم الفعال، فإن ذلك يعتبر أساسا للوصول إلى نتائج مرضية من العملية التفاوضية.

1.2.2 الإعداد والتخطيط للتفاوض:

إن الإعداد الجيد للتفاوض يضمن السير الحسن له، وكذا يسمح بالتنبؤ بالصعوبات والمشاكل التي تعترضه، أيضا استثمار الفرص المتاحة، وأخيرا يمكن من توضيح الرؤية بشكل يسمح باستخدام الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة، وبالتالي الإعداد يتضمن مجموعة من الخطوات والتي تعتبر كما ذكرنا سابقا عناصر أو أبعاد للعملية التحضيرية للتفاوض. وهناك مجموعة من التصنيفات لأهم الخطوات لعملية الإعداد والتخطيط للتفاوض والتي من بينها ما يلي:

حسب كرسstof دو بون Christophe Dupont يجمع هذه الخطوات في "دليل

للتحضير" "un guide de préparation" كما يلي : (Dupont, 1997, p. 2117)

□ الخطوة الأولى: القيام بالتشخيص المفصل للوضعية، للنقاط المتفاوض بشأنها وأخيرا

للمفاوضين (مع التفكير دائما بوجود طرف آخر) .

من أين ننطلق؟ D'où part-on ?

□ الخطوة الثانية: تحديد الأهداف (وكذا أهداف الطرف الآخر)

إلى أين نريد الذهاب؟ Ou veut-on aller ?

□ الخطوة الثالثة: إعداد استراتيجيات التفاوض:

بصفة عامة: السيناريو، المكان، الوقت، الخيارات (البدائل)، القرارات الرشيدة الواجب اتخاذها

...الخ.

بصفة خاصة: تحديد الوضعية وكذا توقع وضعية الطرف الآخر.

إلى أين نستطيع الذهاب؟ Ou peut-on aller ?

Comment y aller ? كيف يمكننا الذهاب؟

اتجاهات عامة

وسائل رشيدة

□ الخطوة الرابعة: التنظيم الدقيق للتفاوض (الفريق، العملية، الحجج... الخ)

كيف يمكننا الذهاب؟ (بدقة) Comment-y aller ?

2.2.2 تنظيم التفاوض: يرتبط تنظيم التفاوض بأبعاد معينة هي كالتالي:

● تحديد الأدوار وتوزيع السلطات على فريق التفاوض:

كما ذكرنا سابقا في اختيار الفريق التفاوضي وتدريبه، أن هناك مجموعة من المعايير التي تحكم

اختياره، ونجد أيضا عند توزيع الأدوار والسلطات يتم حسب اختصاص كل فرد في الفريق وحسب

المعايير الموضوعية، وهذا ما يسمح بتحمل المسؤولية وعدم تداخل اختصاصات كل واحد من الفريق مع

الآخر ويسهل عملية التنسيق بين الأعضاء.

● تحديد وقت التفاوض:

ويعتبر عامل أساسي ومهم، وترتبط فعالية التفاوض بتقدير الزمن والوقت المحدد له وهذا يتوقف أساسا على عدة عوامل أهمها موضوع التفاوض، وأهداف أطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم. وتختلف اتجاهات أطراف التفاوض وأساليبهم في تحديد وقت التفاوض على ضوء استراتيجياتهم وتكتيكاتهم في استثمار عنصر الزمن (المدة بالساعة، أو اليوم أو الأسبوع... الخ)، وكذا التوقيت (يوم معين أو شهر معين، صباحا أو مساء... الخ) (أبو بكر مصطفى محمود، 2004-2005، صفحة 189).

● □ إعداد مكان التفاوض: وتتضمن عملية الإعداد مجموعة من الأنشطة والخطوات وهي:

اختيار قاعة التفاوض، تجهيز قاعة التفاوض، تأمين مكان التفاوض (حواش، 2005، الصفحات 181-185).

تعتبر عملية التنظيم عملية أساسية فبدون تنظيم لا يمكن تنفيذ العمل المخطط له والوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من التفاوض. وتتطلب هذه العملية مهارات خاصة ووسائل معينة، وتحديد كافة الطاقات للقيام بها وضمان استمرارية العمليات الباقية.

3.2.2 إستراتيجيات التفاوض: وتصنف الاستراتيجيات حسب عدة أسس منها: (أبو بكر مصطفى محمود، 2004-2005، الصفحات 350-352)

● إستراتيجيات التعاون (المصالح المشتركة):

وهي الاستراتيجية التي يتعاون فيها الطرفان لتحقيق المنفعة المشتركة وبالتالي يكسب فيها الجميع. وتمثل هذه الاستراتيجية المربع الأول في الجدول أعلاه. وتقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة أهمها ما يلي:

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء مما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض

- حرص كل طرف على بذل أقصى جهده لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر؛

- وضوح الأدوار التي يقوم بها أطراف التفاوض لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف؛

- على كل طرف إحكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن أن تقلل من فعالية التعاون؛

- وجود اتفاق حول المزايا والفوائد المترتبة، وأسلوب تحقيق المصالح المشتركة؛

- توفر الرغبة الصادقة لتقديم التنازلات لدى أطراف التفاوض.

● استراتيجيات الصراع:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم المكاسب الذاتية عن طريق الحصول على أكبر المنافع من الطرف الآخر، بغض النظر عما يتحصل عليه في المقابل حتى وإن كان ما يحصل عليه هو الضرر. وهذه الاستراتيجية تقوم على مجموعة من المبادئ والتي من أهمها:

- يظهر كل طرف فيها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة، وهو أسلوب للخداع فقط ويغطي النية الحقيقية وهي تحقيق المكاسب الذاتية فقط؛
- يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر، إلا أن كل واحد يسعى لتوسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب عليه إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

4.2.2 تكتيكات التفاوض:

توجد عدة تصنيفات للتكتيكات، حيث هناك من يصنفها حسب الاستراتيجيات الموضوعية، كما يوجد تصنيف آخر يجمع فيه التكتيكات الموضوعية وفقا للاستراتيجيات إلى تكتيكات عامة كما يلي: (محمود علي، الهزيمة عوض محمد، 2006، الصفحات 103-107)

● تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل:

والقاعدة الأساسية في هذا التكتيك هي كيفية التعامل مع الآخرين عن طريق كسب الطرف الآخر وإلا فجعله محايدا. وعادة ما يلجأ في هذا النوع من التكتيك إلى اللقاءات غير الرسمية، وانتهاز الفرصة لتقديم الهدايا الرمزية كدليل على الرغبة في التعاون، ولا يجب تقديم الهدية لتبدو كرشوة أو بأي شكل من أشكالها.

● تكتيك الإغراء المادي:

وغالبا ما يظهر في التفاوض التجاري عن طريق التبريلات والتخفيضات التجارية والموسمية منها خير مثال على ذلك، خاصة في حالة تصريف بضاعة بسعر أقل من السعر الذي كانت تباع به من قبل.

● تكتيك المسالمة والعدوانية:

ويطلق عليه عدة تسميات، حيث يقوم هذا التكتيك على لعب الأدوار وتغييرها وتوزيعها حسب ما يتطلبه الطرف التفاوضي. وعادة ما يستخدمه الدائن مع المدين المماطل، والتاجر مع الزبون

البطيء وهكذا، حيث يكون في هذا النوع من التكتيك وجود تصرف مع نقيضه وهذا لتحسين الصورة بصفة عامة.

● تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف:

ويعتبر هذا التكتيك من أذكى التكتيكات التفاوضية، وفيه يقوم الفريق التفاوضي بتغيير موقفه الأول وغير القابل للتنازل إلى موقف متعاون ومرن وقابل لتقديم تنازلات من أجل الوصول إلى اتفاق. وهذا التغيير لا يأتي إلا في حالات أهمها: بيان مساوئ وسلبيات الموقف الأول على المدى البعيد بغض النظر عن الإيجابيات التي تظهر في المدى القصير، وبالتالي فالطرف الثاني سيرضخ حتما إلى مطالب الطرف الأول.

● تكتيك الترهيب والترغيب:

في بعض الأحيان يتطلب الموقف التفاوضي استخدام وسائل الترهيب كقطع التفاوض أو تأجيل جلساته أو عدم حضور بعض الجلسات، وأحيانا يكون باستخدام القوة وتوجيه الإنذار. وفي حالات أخرى يتطلب الموقف التفاوضي استخدام بعض أساليب الترغيب لاستمرار التفاوض وتوقيع العقد، ومن المظاهر في هذه الحالة الوعد بتقديم المساعدات وكذا إظهار المزاي من استمرار التفاوض.

● تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت:

والهدف من وضع العراقيل في هذا التكتيك هو كسب الوقت لإدخال مقترحات جديدة أو الانتظار لحين تحسن الموقف، أو التمهيد لاتخاذ إجراء آخر.

● تكتيك الإرهاق الجسدي:

ويقوم هذا التكتيك على إرهاق الطرف الآخر بإجباره على العمل لساعات طويلة وهذا لإجهاده نفسيا وجسديا، وعدم ترك الفرصة له للراحة بسبب ضيق الوقت للتفكير أو للراحة، وهو تكتيك لمنع الطرف الآخر من التركيز والاستمرار ومتابعة كل ما يعرض في التفاوض وبالتالي يوافق على مطالب الطرف الأول.

● تكتيك الحلول الوسطى (منتصف الطريق):

ويستخدم عادة هذا النوع من التكتيك في حالة تمسك الطرفين بموقفهما وتشددهما في ذلك، والهدف منه إيجاد نوع من التوافق والتفاهم بين الطرفين المتفاوضين، وبناء على ذلك يتم تحديد

وتشخيص الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين، والسعي للوصول إلى حل وسط يرضيهما.

بعد وضع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المناسبة والبديلة في حالة عدم جدوى الأولى منها، تأتي مرحلة التنفيذ والتي تعتبر من أصعب المراحل في إدارة التفاوض.

5.2.2 التنفيذ:

تتضمن مرحلة التنفيذ مجموعة من الخطوات ندرجها كما يلي: (ادريس عبد الرحمان، 1992، الصفحات 298-309)

• التعارف بين الأطراف المتفاوضة:

ويتم في هذه الخطوة اللقاء بين أعضاء الفريقين للتعارف، وهذا يضمن تحقيق مجموعة من المزايا:

- معرفة اسم الطرف الآخر لاستخدامه أثناء التخاطب في الجلسة، مما يجعل الألفة والتقارب بينهما؛

- معرفة مركز ووظيفة الطرف الآخر وهذا ما يساعد على إدراك قوة مركزه ومن ثم تحديد أسلوب التعامل معه؛

- إحداث نوع من الألفة والتقارب بين الطرفين بإزالة الحواجز بينهما؛

- الإلمام بشخصية الطرف الآخر من حيث ميوله، لغته وخبرته... الخ.

• افتتاح جلسة التفاوض:

وتأتي هذه الخطوة بعد التعارف بافتتاح الجلسة التفاوضية سواء أكان ذلك من الفريق التفاوضي

الأول أو من الفريق الآخر، وتتضمن هذه الجلسة النقاط التالية:

- الترحيب بالطرف الآخر خاصة إذا كان مكان التفاوض لدى الطرف الأول، كأن

يكون الطرف الثاني عميلاً أو مورداً؛

- إظهار القضية موضوع التفاوض بوضوح تام؛

- إظهار ضرورة الوصول إلى اتفاق؛

- طلب التعاون من جميع الأطراف وإعطاء الانطباع بالرغبة في الوصول إلى نتائج مرضية؛

- عدم إظهار القوة أو التهديد في بداية الجلسة.

ويجب أن تكون الكلمة الافتتاحية مفيدة ومختصرة، تلفت الانتباه وتبعث على الرغبة في التعاون والتوصل إلى اتفاق.

● **استراتيجية التكيف مع المواقف الفعلية أثناء عملية التفاوض:**

خلال عملية التفاوض قد تحدث ظروف استثنائية، لذا يجب على المفاوض أن يكون مرناً يستطيع التكيف مع التغيرات الحاصلة، بشرط عدم تقديم تنازلات كثيرة من شأنها أن تضعف من موقف المفاوض أو تؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرضية.

● **تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة:**

يتم في هذه الخطوة استخدام الاستراتيجيات وما يوافقها من تكتيكات مناسبة وفق ما تم وضعها من قبل، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار للظروف المحيطة، بحيث يتم اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات حسب الموقف الحالي وما يحدث فيه من تغييرات.

● **التشاور والتداول / طلب الاستراحة:**

من حين لآخر يلجأ أعضاء فريق التفاوض إلى التشاور، وهذا لاتخاذ موقف موحد، أو لتغيير التكتيك المتبع، أو لدراسة البدائل المطروحة واختيار إحداها أو لتقديم تنازلات معينة. وقد يستخدم طلب الاستراحة كتكتيك، وهدفه تحقيق المزاي التالية:

- تخفيف حدة الجدل أو تهدئة الوضع؛
- إعطاء فرصة للطرف الآخر ليعيد حساباته؛
- فرصة للتشاور والاتصال بالجهة التابع لها فريق التفاوض؛
- فرصة لإجراء محادثات جانبية وبشكل ودي مع الطرف الآخر.

6.2.2 التعاقد:

وهي الخطوة الأخيرة لإتمام التفاوض بنجاح، حيث يتم فيها إبرام الاتفاق أو العقد الرسمي بين الطرفين والذي يعتبر من الناحية القانونية توافق إرادتين على نشوء الاتفاق. وفي عملية التفاوض تقوم الأطراف التفاوضية بإعداد مضمون العقد، والذي يتضمن مجموعة من البنود المتفق عليها مع بيان التزامات الطرفين والاستعانة بالمختصين في المسائل القانونية عند صياغة هذه البنود في صورتها النهائية. وقبل التوقيع على العقد يجب مراجعة الجوانب التالية:

- جميع بنود العقد التي تم التوصل إلى الاتفاق حولها؛

- التواريخ؛
- الصياغة القانونية بدقة ويفضل أن يقوم بذلك أحد أعضاء الفريق المختص في الشؤون القانونية.

● **عملية التقييم:** (توفيق، 2004، الصفحات 53-54)

➤ **مراجعة الأهداف:**

حيث تتم دراسة ومراجعة الأهداف الموضوعية في مرحلة الإعداد والتخطيط، والتي تعتبر معايير يمكن استخدامها عند الحكم على مدى فعالية التفاوض من خلال المقارنة بالنتائج التي تم التوصل إليها مع الطرف الآخر. والأهداف الموضوعية يجب أن تكون قابلة للقياس وهذا لمعرفة ما إذا حقق التفاوض أهدافه من خلال النتائج المقاسة.

➤ **قياس النتائج الفعلية للتفاوض:**

في هذه الخطوة يتم اجتماع رئيس فريق التفاوض بأعضاء فريقه وهذا لسماع التقرير الشفوي منهم عن النتائج المتوصل إليها مع الطرف الآخر. كما يطلع على العقد وعلى بنوده حتى يتوفر لديه التفاصيل الكاملة للنتائج المتحصل عليها فعلياً.

➤ **مقارنة نتائج التفاوض بالأهداف المرجوة:**

حيث يقوم رئيس الفريق التفاوضي بمقارنة النتائج الفعلية والتي تم التوصل إليها بعد نهاية التفاوض بالأهداف المرغوب الحصول عليها، وعادة ما يتم إشراك الفريق التفاوضي في النقاش والحوار مع الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات الحاصلة أثناء جلسة التفاوض. ونتيجة المقارنة ينشأ ما يسمى بالانحرافات أو الفجوات والتي قد تكون إيجابية أو سلبية. ويجب دراسة هذه الانحرافات، ففي حالة الانحراف الإيجابي فهو يعكس مدى كفاءة الفريق التفاوضي في الوصول إلى أكثر مما كان مستهدفاً وهذا ما يدفع المسؤولين إلى مكافأة الفريق، وفي الحالة الثانية ينبغي دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك وتحليلها بغية التعرف إن كانت متعلقة بالفريق نفسه أو خارجة عن إرادة الفريق، وهذا لتجنبها مستقبلاً واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك.

7.2.2 متابعة التفاوض:

وهي الخطوة التي تلي مرحلة التقييم لمعرفة إن تم فعلا تطبيق العقد الموقع من الطرفين، وتتضمن مجموعة من النقاط التالية: (توفيق، 2004، صفحة 54)

● إعادة مختصرة للنقاط الأساسية التي اتفق عليها:

عندما يتم التوصل إلى الاتفاق ينبغي إعادة مختصرة للنقاط التي تم الاتفاق عليها، وهذا للتأكد من عدم وجود سوء تفاهم أو نسيان لبعض النقاط الفرعية أو تم تجاوزها، وبالتالي يجب استدراك هذه الأمور لأن الجلسة لازالت قائمة ولا ينبغي تركها لجلسات لاحقة.

● صياغة الاتفاق كتابة:

حيث يتم صياغة الاتفاق على شكل بيان مكتوب وموقع من الطرفين. ويجب أن يكون مختصرا ويتم تفصيله لاحقا، وهذا لأن الفهم اللاحق للاتفاقية سوف يتغير إن لم يكون مكتوبا ومبني فقط على الكلام الشفهي.

● الالتزام من جانب الأطراف:

على الرغم من التوصل إلى الاتفاق إلا أن هذا الاتفاق يكون فقط بين ممثلي الأطراف، ولا يكون له معنى إذا لم يتم قبوله من طرف الجهات المعنية وما لم يتم تنفيذه أيضا. فالمتابعة ضرورية لضمان استمرارية العلاقة بين الطرفين، والتفاوض الفعال هو الذي يتحول إلى تطبيق فعلي وفق ما تم الاتفاق عليه بالضبط.

3. الجانب التطبيقي:

1.3 مجتمع الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة في كل المفاوضين بأنواعهم (في المجال التجاري، التفاوض التنظيمي، نقابة) والموجودين على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة.

2.3 عينة الدراسة:

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عشوائية من المفاوضين في 12 مؤسسة بولاية عنابة، على اختلاف أصنافهم، حيث تم التوجه في البداية إلى 17 مؤسسة، وتم قبول التبرص في 12 مؤسسة. وقامت الباحثتان بتوزيع 164 استمارة على حسب عدد المفاوضين في المؤسسات المستهدفة من الدراسة، وبالتالي فهي مقبولة.

وتطلب الأمر تنقل الباحثين إلى كل المؤسسات وتوزيع الاستثمارات بصفة شخصية، وتم استرجاع 133 استمارة منها 3 غير صالحة للتحليل، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 81.09% وهي نسبة جيدة، والجدول الموالي يبين العدد الإجمالي للاستبانات، والمستبعدة منها كما يلي:

الجدول 1: عدد الاستبانات بتفاصيلها

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة إلى المسترجعة	نسبة الاستبانات الصالحة إلى الموزعة
164	133	81.09%	3	130	97.74%	79.26%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الدراسة.

3.3 ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات درجات الاستمارة، وهذا من خلال حسابه لدرجات الأبعاد أو للمحاور أو للاستمارة ككل، وفي حالة ما إذا كانت قيمته من 0,6 فما فوق فهو ثبات مقبول.

وقد تم التأكد من ثبات معامل ألفا كرونباخ من خلال حسابه على عينة الدراسة الممثلة

بـ 130 مفاوض، وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 2: معامل ألفا كرونباخ للاستمارة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الإعداد والتحضير للتفاوض	0,747	6
تنفيذ التفاوض	0,726	6
متابعة وتقييم التفاوض	0,766	5
عملية التفاوض	0,877	17

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لمعامل الثبات لعملية التفاوض ككل يقدر بـ 0,877 وهو ثبات مرتفع،

ولأبعادها تتراوح قيمة المعامل بين 0,726 و0,766، ويعتبر ثبات عال.

4.3 تحليل بيانات متغير إدارة التفاوض:

ويتضمن هذا العنصر تحليل بيانات متغير إدارة التفاوض بخطواتها التحضير والإعداد، تنفيذ ومتابعة وتقييم التفاوض، كما هو محدد في العناصر التالية:

1.4.3 تحليل بيانات متغير التحضير لعملية التفاوض:

يتطلب هذا العنصر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه إجابات المستجوبين ومدى تشتت هذه الإجابات عن المتوسط الحسابي، وهذا ما نجده في الجدول الموالي:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإعداد والتحضير للتفاوض

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	موافق	0,694	4,19	أقوم بوضع الهدف من العملية التفاوضية وتحديد بدقه	1
2	موافق	0,792	3,98	لدي المعرفة الدقيقة بأبعاد وموضوع التفاوض	2
5	موافق	0,874	3,75	أستطيع جمع المعلومات ومعرفة نقاط القوة والضعف عن الطرف الآخر	3
3	موافق	0,861	3,90	بإمكاني اختيار الاستراتيجية العامة للتفاوض قبل بدئه	4
5	موافق	0,924	3,75	عادة ما اختار الفريق المناسب لعملية التفاوض	5
3	موافق	0,852	3,90	بإمكاني إعداد جدول أعمال العملية التفاوضية	6
-	موافق	0,555	3,91	التحضير والإعداد للتفاوض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن جميع عبارات التحضير للتفاوض كانت باتجاه موافق وانحراف معياري أقل من 1 حيث بلغ المتوسط العام 3,91 والانحراف 0,555، والعبرة الأكثر أهمية أو ذات الترتيب الأول تتمثل في وضع الهدف من العملية التفاوضية، حيث اتجه معظم المستجوبين إلى أهمية هذا العنصر، تليه العبرة 2 والتي تنص على المعرفة الدقيقة بأبعاد وموضوع التفاوض، والمرتبة الثالثة من حيث الترتيب تعود لاختيار الاستراتيجية و جدول أعمال التفاوض بنفس المستوى. وفي المرتبة الأخيرة كانت كل من العبارتين 3 و5 في نفس الترتيب.

2.4.3 تحليل بيانات متغير تنفيذ التفاوض:

ويتمثل بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من عبارات المتغير التابع الفرعي الثاني والذي يعتبر مهم لأن نتيجة هذه الخطوة تؤثر على التفاوض ككل. إن نتائج تحليل هذا العنصر نجد ملخصا في الجدول الموالي:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تنفيذ التفاوض

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الأهمية
7	عادة ما أتعاون مع الطرف الآخر للوصول إلى نتائج مرضية للطرفين	4,11	0,718	موافق	1
8	أستطيع تطبيق الاستراتيجية والسياسات والتكتيكات المناسبة لكل حالة	3,83	0,837	موافق	5
9	بإمكاني التكيف مع المواقف التي تحدث أثناء عملية التفاوض	3,98	0,682	موافق	3
10	أواجه الاعتراضات في الوقت وبالطريقة المناسبة	4,01	0,653	موافق	2
11	لدي القدرة على الخروج بنتائج مرضية من عملية التفاوض	3,87	0,875	موافق	4
12	أستطيع صياغة بنود العقد في صورته النهائية	3,78	0,956	موافق	6
-	تنفيذ التفاوض	3,93	0,516	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقا من الجدول نلاحظ أن المفاوضين موافقين وبدرجة مهمة على التعاون مع الطرف الآخر للوصول إلى رضا الطرفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4,11 وانحراف 0,718، تليها مواجهة الاعتراضات بالطريقة والوقت المناسب. وفي المرتبة الثالثة المفاوضين قادرين على التكيف مع المواقف المختلفة أثناء التفاوض. ونلاحظ أيضا بالنسبة عبارة القدرة على الخروج بنتائج مرضية من عملية التفاوض تعتبر أقل أهمية من التي قبلها، وفي المرتبة الأخيرة نجد عبارة صياغة بنود العقد من طرف المفاوضين حيث تعتبر أقل أهمية عند تنفيذ التفاوض. والبعد ككل يتمثل بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف 0,516 والاتجاه لكل العبارات كان موافق.

3.4.3 تحليل بيانات متغير متابعة وتقييم التفاوض:

يتطلب هذا العنصر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه إجابات المستجوبين ومدى تشتت هذه الإجابات عن المتوسط الحسابي، وهذا ما نجده في الجدول الموالي:

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متابعة وتقييم التفاوض

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
4	موافق	0,698	4,04	أقوم بمراجعة الأهداف التفاوضية المحددة ومقارنتها مع ما تم التوصل إليه	13
5	موافق	0,841	3,88	أدرس الانحرافات عن الأهداف الموضوعية سلبية كانت أم إيجابية وأسبابها	14
1	موافق بشدة	0,685	4,38	أحرص على تنفيذ ما تم التوصل إليه كما هو منصوص عليه في عقد الاتفاق	15
1	موافق بشدة	0,698	4,38	أتابع تنفيذ ما تم التوصل إليه من اتفاق	16
3	موافق بشدة	0,799	4,32	أعمل على بناء علاقات وطيدة مع الطرف الآخر بعد انتهاء عملية التفاوض	17
-	موافق بشدة	0,536	4,20	متابعة وتقييم التفاوض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه أغلب العبارات والاتجاه العام للعبارات هو الموافق بشدة، حيث أن المتوسطات للعبارات تتراوح بين 3,88 و 4,38 والانحرافات ضعيفة وكلها أقل من 1، حيث ركز المستجوبون اهتمامهم في هذا البعد على العبارتين 15 و 16 والتين مفادها الحرص على تنفيذ ما تم التوصل إليه من اتفاق ومتابعة تنفيذ ما تم التوصل إليه من اتفاق، تلها العمل على بناء علاقات وطيدة مع الطرف الآخر، وتأتي في المرتبة الرابعة مراجعة الأهداف التفاوضية ومقارنتها مع ما تم تنفيذه فعليا. أما في المرتبة الأخيرة دراسة الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية.

4. نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن هناك اتفاق من طرف أفراد العينة على متغير العملية التفاوضية بخطواتها، وكانت المتابعة والتقييم أكثر الخطوات اهتماما من قبل المفاوضين، حيث كان الاتجاه موافق بشدة بمتوسط 4,2، مما يعني تركيز هذه الفئة على متابعة ما تم تنفيذه وكذا السعي إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الأطراف الأخرى. يلي ذلك من حيث الترتيب تنفيذ التفاوض بمتوسط 3,93 وأخيرا التحضير للتفاوض بمتوسط 3,91، حيث:
- بالنسبة لمتغير التحضير والإعداد للتفاوض، لقد اتفق أفراد العينة على أهمية وضع الهدف من العملية التفاوضية وتحديد بدقه، وكذا المعرفة الدقيقة بأبعاد وموضوع التفاوض، وأجمع هؤلاء على اختيار الاستراتيجية المناسبة قبل البدء في التفاوض، وإعداد جدول عملية التفاوض. وأعطى أفراد العينة اهتماما أقل لجمع المعلومات عن الطرف الآخر وكذا اختيار الفريق المناسب حيث فسر بعض أفراد العينة على أن الإدارة هي التي تحدد الفريق التفاوضي وليس المفاوض؛
- بالنسبة لمتغير تنفيذ التفاوض، أكد معظم المستجوبين على أهمية عنصر التعاون مع الأطراف الأخرى المتفاوضة للتوصل إلى حلول مرضية لكل الأطراف حيث وحسب تصريحاتهم إن لم يكن هناك تعاون فقد انتهت المفاوضات قبل بدايتها. كما أكد أفراد العينة المدروسة على أنه كثيرا ما تنشأ اعتراضات أثناء المفاوضات ويمكنهم مواجهتها بالطريقة وفي الوقت المناسبين، كما أن المفاوضات تستلزم التكيف مع المواقف الطارئة. وعبر بعضهم على صعوبة الخروج بنتائج مرضية من عملية التفاوض، وكذا تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات التي كانت قد برجت في مرحلة الإعداد. وجاء في المرتبة الأخيرة صياغة بنود العقد في صورته النهائية حيث صرح بعض المفاوضين بأن هناك من يقوم بذلك بخلافهم؛
- بالنسبة لمتغير متابعة وتقييم التفاوض، فقد حرص أفراد العينة على تنفيذ ومتابعة تنفيذ ما هو منصوص عليه في عقد الاتفاق، ومن ثم أكدوا على أهمية التفاوض حيث يعتبر أرضية مشتركة لبناء علاقات طويلة المدى مع الطرف الآخر خصوصا وأن معظم التعاملات تتطلب ذلك خاصة فيما يتعلق بعلاقات التمويل والشراء، وحتى بالنسبة للتفاوض التنظيمي مع الأفراد في المنظمة. كما أن مراجعة الأهداف التفاوضية ومقارنتها مع المحققة كانت ذات أهمية أقل من قبل المفاوضين المستجوبين وهذا ما

يؤكد وجود في المرتبة الأخيرة دراسة الانحرافات عن الأهداف الموضوعية وأسبابها باعتبارها تنبثق عن مقارنة الأهداف الموضوعية بالتحقق.

5. الاقتراحات:

تأسيسا على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن وضع جملة من الاقتراحات لتمكين المفاوضين من تحسين قدراتهم ومهاراتهم التفاوضية، هذه الاقتراحات تتمثل في:

• على الإدارة المسؤولة في المؤسسات محل الدراسة الاهتمام بتقنيات الاتصال لما لها من تأثير في إنجاح عملية التفاوض، فهذه التقنيات تساعد على كسب الوقت والتقليل من تكاليف التنقل والجهد المبذول للقاء الطرف أو الأطراف الأخرى؛

• على المؤسسات التي تتعامل مع جنسيات مختلفة دراسة ثقافة المفاوضين في هذه الدول على اعتبار أن لكل دولة ثقافة مغايرة وحتى في البلد الواحد تنوع الثقافات؛

• ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم اللامركزية في بعض المفاوضات الممنوحة للفروع أو الوحدات التابعة لها، وهذا للخروج من قوقعة المركزية ولإضفاء نوع من الحرية في التعامل مما يقوي من المهارات المكتسبة لدى المفاوضين؛

• على المفاوضين في المؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية عامة الاهتمام أكثر بالتحضير والإعداد للتفاوض باعتبارها الخطوة الأساسية لنجاح التفاوض، وهذا لأنها كانت أقل اهتماما من طرف عينة الدراسة وهذا خاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات ومعرفة نقاط القوة والضعف للطرف الآخر؛

• جمع المعلومات الضرورية عن الطرف الآخر من خلال:

- دراسة العمليات والصفقات التي قامت بها أو اشتركت فيها الجهة المقابلة،
- البحث عن المشاريع التي فشل فيها الطرف الآخر باعتبارها مكسبا للتعلم ولتدارك الأخطاء

مستقبلا،

- دراسة كل المشاريع التي تقدم بها الطرف الآخر للتفاوض والتعرف على مدى مرونته أثناء

التفاوض،

• تدريب الفريق المفاوض عن طريق استخدام المؤتمرات وبعض أساليب الإبداع كالعصف

الذهني؛

• اتباع الاستراتيجيات التعاونية والتي يكسب فيها الجميع بدل الاستراتيجيات التنافسية، وهذا

لبناء علاقات طويلة الأمد مستقبلاً؛

• في حالة وجود انحرافات عن الأهداف الموضوعية، يجب دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك

وتحليلها بغية التعرف إن كانت متعلقة بالفريق نفسه، أم خارجة عن إرادة الفريق وهذا لتجنبها مستقبلاً

واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك؛

• يجب متابعة تنفيذ الاتفاق بين الطرفين ومعرفة صياغة بنود العقد؛

• يجب تكوين المفاوضين خصوصاً منهم الشباب باعتبار هذه الفئة في مرحلة عمرية مهمة ويجب

الاستثمار فيهم خاصة وأن أغلب المفاوضين هم بين الفئة 40 إلى 49 سنة؛

6. قائمة المراجع:

بالعربية:

• أبو بكر مصطفى محمود. (2004-2005). التفاوض الناجح- مدخل استراتيجي

سلوكي-. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.

• ادريس عبد الرحمان. (1992). المدير والتحديات المعاصرة. القاهرة، مصر: مكتبة

عين شمس.

• جمال حواش. (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية

(المجلد الطبعة 1). مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

• عبد الرحمان توفيق. (2004). منهج المهارات التخصصية - مهارات التفاوض وإتمام

التعاقد- (المجلد الطبعة 3). مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

• محسن الخضيرى. (1993). تنمية المهارات التفاوضية (المجلد الطبعة 1). القاهرة،

مصر: الدار المصرية اللبنانية.

• محمود علي، الهزيمة عوض محمد. (2006). المدخل إلى فن المفاوضات (المجلد الطبعة

1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- معلا ناجي. (2000). *التفاوض الاستراتيجية والأساليب -مدخل في الحوار الإقناعي* - (المجلد الطبعة 2). عمان، الأردن: مطابع الفنار.

باللغات الأجنبية:

- Audebert Patrick. (2005). *Bien négociier* (éd. 3). Paris, France: les éditions d'organisation.
- Dupont, C. (1997). *Négociation d'affaires. encyclopédie de gestion*(2 ème édition).
- Jackman Ann. (2005). *Négociier –obtenez rapidement ce que vous voulez-*. Chine: octopus publishing group.
- Maddux B robert. (1990). *Devenez un négociateur qui gagne –stratégies et tactiques efficaces pour jouer gagnant-*. *les presses du management*(1).