

عناصر النظام التفاوضي دراسة استطلاعية لإراء عينة من القيادات الإدارية في عقد من المنظمات العراقية

م.م. مجيد حميد مجيد العلي **

أ.د. ابي سعيد الديوه جي *

المسخلص:

تشكل العملية التفاوضية أحد المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمات وتطورها ، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود منظمات اليوم بمجموعة من الآليات الفاعلة التي تمكنها من فك الاشتباكات الداخلية وحلحلة الصراعات الخارجية، فضلا عن كونها الراعي الأول المسئول عن تزويد المنظمة باحتياجاتها الخارجية سوء أكانت هذه الاحتياجات مستمرة مثل احتياجاتها من (المواد الأولية ، الموارد المالية ، الموارد البشرية)، أم كانت احتياجات استراتيجية مثل (الحصول على التكنولوجيا ، شراء مصانع او بنايات، الدخول في تحالفات)، وتهدف المنظمات عادةً عند القيام بأية مفاوضات الحفاظ على مصالحها مع الشركاء والمنافسين وحصولها على احتياجاتها من اجل اداء أعمالها بأفضل كفاءة ممكنة علماً ان ذلك مشروط بالتوظيف الأفضل للتقانة، لذا جاءت محاولة الباحثان لدراسة التفاوض وفقاً لنظرية النظم، وتستوجب عملية النظر الى التفاوض كنظام التأكيد على مجموعة العناصر المجدسة له كونه نظام متكامل يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية وبالتالي فإن الأداء التفاوضي وتنتاجه يتوقفان على اداء كل نظام فرعي فيه وقد حددت عناصر هذا النظام ب (المدخلات التفاوضية ، العمليات التفاوضية ، المخرجات التفاوضية ، التغذية العكسية) .

عليه تمحورت مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده " هل يجيد القادة الاداريون في المنظمات قيد الدراسة فنون التعامل مع التفاوض كنظام في اطار التعبير عن المصالح المنظمة ؟ وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الاهداف ابرزها "بيان مستوى توافر عناصر النظام التفاوضي في المنظمات المبحوثة"، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، كما تمت الاستعانة بعدد من الاساليب الاحصائية (التوزيع التكراري، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وقد توصلت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها (توفر عناصر النظام التفاوضي على مستوى المنظمات قيد الدراسة)، الامر الذي استلزم اقرار مجموعة من المقترحات .

Abstract

Constitute the negotiating process a cornerstones key to the success of organizations and their evolution With Technical approach . and perhaps part of this importance lies in that it provides organizations today a range of effective mechanisms that enable them to decipher the internal clashes and resolving conflicts of Foreign Affairs. as well as being the first sponsor is responsible for supplying the organization needs foreign ill whether these needs continuing such needs (raw materials . financial resources . human resources) . or if the needs of the strategy (such as access to technology . buy factories or buildings . enter into

* جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد .

** جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/4/21

مستل من أطروحة دكتوراة

alliances) or other . aiming organizations usually when conducting any negotiations to maintain its interests with partners and competitors and access to their needs in order to perform their work at the best possible efficiency That is conditioning With the Recruitment Of Preferring Technology . Through this study will serve researchers to deal with negotiation. according to the theory of systems . and require the process of considering to negotiate as a system emphasizing a set of components embodied him . being an integrated system consisting of a number of subsystems. each system which also consists of sub-systems other . so the performance negotiating and results depend on the performance of each subsystem in it . and the integration of sub-systems on the one hand and integration between subsystems and total system on the other hand is the basis for negotiating the effectiveness of the system . Has identified the components of the system are negotiating (bargaining) inputs . processes . outputs negotiating . feedback.

as exited the study a set of conclusions represent the most important of the existence of a holistic view by the organization for the data to negotiate working from which to choose the members of the team . timely and in accordance with the strategic vision to the subject of negotiation and seek in earnest to provide the necessary information and the right place for it.

المقدمة

حضي موضوع التفاوض باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين في الفكر الاداري كونه يمثل بوابة الولوج لإقرار الاتفاقيات وعقد التحالفات وإبرام المعاهدات ، الامر الذي تطلب التحري عن عناصره برؤية موضوعية ذات طابع حديث يسائر التغيرات التي تخضع لها البيئة الخارجية فضلاً عن البيئة الداخلية، عليه عمد الباحثان الى تناول هذا الموضوع ضمن توجه يكشف عن مدى توافر عناصر النظام التفاوضي في عينة من المنظمات التابعة لوزارة الكهرباء العراقية، وبغية الاحاطة بذلك فقد تم اعتماد عدة محاور للدراسة وكما يأتي :

المحور الاول منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

تعتبر منظمات الاعمال اليوم تحديات عديدة، مما يستلزم منها استحضار سلسلة من الآليات الفكرية في مجال حركتها ، وقد يكون التفاوض حلقة هامة من حلقات هذه السلسلة، علماً أن استحضار التفاوض في ظل التحديات الحالية يعد ضرورة ملحة لمنظمات المبحوثة كون هذه المنظمات بأشد الحاجة الى تفعيل هذه العناصر ضمن دينامية البيئة وعلى نحو يمكنها من اداء رسالتها فضلاً عن الاحاطة بالمستجدات التي تواكب عملها، الأمر الذي جعل الباحثان يعلمان على عرض مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

- هل يتعامل القادة الإداريون في المنظمات المبحوثة (عدد من المديریات التابعة لوزارة الكهرباء) مع التفاوض كنظام كونه الأكثر تعبيراً عن المصالح المنظمة .
- ما هي التبعات والآثار التي يتركها كل عنصر من عناصر النظام في منظومة التفاوض وبما يعزز من قدرات القيادات الإدارية عند دخولها في التفاوض ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يمكن اجمال اهداف هذه الدراسة بالاتي :

1. بيان ماهية النظام التفاوضي من خلال استعراض عدد من آراء الكتاب والباحثين.
2. التعرف على عناصر النظام التفاوضي لدى القيادات الادارية في المنظمات قيد البحث.

ثالثاً : فرضية الدراسة

تمثلت فرضية الدراسة في الآتي:
يتحدد مسار التفاوض في المنظمات قيد الدراسة تبعاً لمستوى تعامل قيادتها الإدارية مع العناصر الممثلة له.

رابعاً: ادوات جمع البيانات

تم اعتماد استمارة الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، الملحق (1)، وقد اشتملت الاستمارة على (36) فقرة، وتم التعبير عن العنصر الاول للنظام التفاوضي (مدخلات التفاوض) من خلال مجموعة الاسئلة الواردة في الفقرات من (1-16) وذلك لتعدد العناصر الجزئية الممثلة لها، في حين عبرة الفقرات من (17-21) عن العمليات التفاوضية، اما الفقرات (22-32) فقد مثلت العنصر الثالث للنظام التفاوضي (المخرجات التفاوضية)، ومن اجل اتمام دورة النظام التفاوضي تم استحضار العنصر الرابع (التغذية العكسية) الذي تم تمثيله من خلال مجموعة الاسئلة الواردة في الفقرات (33-36)، وقد خضعت الاستمارة لاختباري الصدق والثبات، وفيما يخص اختبار الصدق فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين لأبداء ملاحظاتهم وتم الاخذ بها بحيث اصبحت صالحة للدراسة ، اما بخصوص اختبار الثبات فقد بلغ معامل الثقة لهذا القياس (81.73%) باستخدام Cronbach's Alpha، اذ تم توزيع (27) استبانة على عدد من افراد مجتمع الدراسة ومن ثم الحصول على اجابات بشأن الفقرات المعبرة عن عناصر النظام التفاوضي في المنظمات المبحوثة، وبعد مرور شهر من التوزيع الاول تم التوزيع الثاني على ذات المبحوثين من الافراد ومن ثم الحصول على اجابات تماثل اجابات التوزيع الاول، مما يوفر دليلاً لإمكانية صلاحية الاستبانة لإجراء الدراسة الحالية، وبناءً على ذلك فقد قام الباحثان بتوزيع (70) استبانة على عينة من المبحوثين في المنظمات المبحوثة واسترد منها (56) على حين ان المفيد للدراسة الحالية كانت بحدود (54) استبانة غطت عدد من القيادات العاملة في المنظمات قيد الدراسة ، الملحق (4) .

خامساً: المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي بشأن عناصر النظام التفاوضي على مستوى المنظمات المبحوثة في اطار الفقرات المعبرة عن هذه العناصر .

سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها وأسباب الاختيار

تمثل مجتمع الدراسة في (عدد من المديریات التابعة لوزارة الكهرباء العراقية)، الملحق (2) و تمثلت العينة المبحوثة بمجموعة من القيادات الادارية العاملة فيها وبحدود (54) فرداً في مختلف المستويات التنظيمية، الملحق (3) .

اما عن اسباب اختيار تلك المنظمات فهذا مرده الى الآتي :

1. لم تحظى المنظمات المشار لها بدراسة مماثلة حسب اطلاع الباحثان .
2. اهمية الدور الذي تضطلع به تلك المنظمات في خدمة المجتمع والذي يضعها امام تحديات عديدة تملئ عليها استحضار النظام التفاوضي من اجل تذليلها والسيطرة على متغيراتها سواءً على المستوى الداخلي او الخارجي.

سابعاً : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي :

- أ. الحدود المكانية ممثلة بالمنظمات المبحوثة (المديرية العامة لتوزيع كهرباء الرصافة، المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - المنطقة الوسطى، المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - المنطقة الوسطى) الواقعة في محافظة بغداد، و) المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - المنطقة الشمالية، المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - المنطقة الشمالية) الواقعة في محافظة نينوى .
- ب. الحدود الزمانية انحصرت في الفترة من 2013 /9/25 لغاية 2014 /5/4 .

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت بالآتي:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية .
2. الوسط الحسابي .
3. الانحراف المعياري .
4. معامل الاختلاف .

المحور الثاني الإطار النظري

خلفية فكرية عن الظاهرة قيد الدراسة

أولاً : مفهوم التفاوض

هناك من يشير إلى أن التفاوض هو العملية التي من خلالها يحاول طرفان أو أكثر، مع مصالح أو وجهات نظر مختلفة التوصل إلى اتفاق (Malhotra & Malhotra, 2013, 1) وفي ذلك تجسيد لحالات الحوار القائمة بين طرفين بقصد التوصل إلى حلول مرضية لذيها . (Bazerman & Lewicki, 1986, 51) بينما يرى (Fowler, 1990, 6) أن التفاوض عملية تنطوي على التعامل بين طرفين أو أكثر، يسعى كل منهما إلى تحقيق أهدافه في إطار الحوار والأخذ بعامل الإقناع بقصد حلحلة الخلافات وتقريب وجهات النظر وعلى النحو الذي يقضي إلى الوصول إلى حل مرضي مثلما هو مقبول من الطرفين، وبالمقابل هناك من وصفه بالاتصال العقلي بين طرفين وعلى نحو يدفعهما إلى توظيف ما لديهما من مهارات بقصد تأمين المكاسب المشتركة التي يبتغيها كل منهما (Barlow & Eisen, 1993, 4) . وفي ذلك مدعاة للقول بأن التفاوض لا يخرج عن كونه عملية تجسد حالات الأخذ والعطاء بقصد الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين تجمعهم مشتركات وتوحد اتجاهاتهم منطلقات ، وان عملية التفاوض تتسم بالهدفية أي لا تفاوض دون أهداف (أوري ، 1994 ، 20) ، وهذا ما يؤكد أن التفاوض عملية هادفة تبغي الوصول إلى اتفاقات تتيح لأفرادها التفاهم بعيداً عن منطق القوة لكونه علاقة تفاعلية بين مجموعة من الأطراف تسعى من خلالها لإقرار اتفاق، وعلى الرغم من أنها تتنافس ضمناً أو علنياً على أوضاع وترتيبات مستقبلية مفضلة لكل منهما إلا أنها تدرك أن التفاوض يتطلب بعض المرونة لكي يعطي العملية زخم الاستمرارية وبما يفرض التضحية ببعض الطموحات وصولاً إلى الإجماع والتعاون (Taylor et al, 2000, 11) وتماشياً مع ما تقدم فقد أشار (الخضيري، 1998 ، 14) إلى أن التفاوض موقف تعبيري يؤشر الحالة الدينامية ويعكس مستوى معيناً من القدرة الحركية بشأن قضية من القضايا قيد التفاوض، وعلى نحو يجلي وجهات النظر مثلما يفصح عن حالات التكيف في إطار الإقناع الداعم لفكرة المصالح التي يبتغيها طرفا التفاوض ، وفي ذلك تأكيد على أن التفاوض مجهودات تعاونية بين أطراف متعددة تروم تحقيق مصالح مشتركة وعلى نحو يتيح لها اغتنام الفرصة سعياً لتحقيق مكاسب مشتركة (Nierenberg, 1986, 6)، إذ إن الهدف من المفاوضات هو تضيق مساحة الاختلاف بين الأطراف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول من الطرفين بشأن موضوع التفاوض (Schmid, 1996, 17) وهناك من أقرن التفاوض بالقدرة على استخدام أساليب الحوار الهادفة من أجل تحقيق المصالح وتكليف الرغبات بما ينسجم مع أهداف أطرافها، آخذين بالاعتبار تنوع الثقافات وتمايزها (Yong, 2012, 5) .

ويتفق الباحثين مع ما عرضه (الخزاعي، 2001 ، 9) من تعريف شامل حيث يرى ان مصطلح التفاوض يشير إلى انه موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر ، من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع ما ، يتم في هذه المباراة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء ، وتقريب وجهات النظر ، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكليف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإقناع الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو مقترحات ، تنتهي عادة باتفاق يكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير.

ثانياً : أهمية التفاوض

تبنى أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين الأولى ضرورته، والثانية حتميته، وعلى الرغم من التقارب العام في معنى اللفظين إلا أنهما يمثلان محور الأهمية القصوى وركيزتها في علم التفاوض في حياتنا المعاصرة، فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء أكان بين الأفراد أم بين الدول أم بين المنظمات فحياتنا بجوانبها كافة هي سلسلة من المواقف التفاوضية . (الخضيري، 1993 ، 19) مما يؤشر لنا حقيقة واقعة تتمثل بأن التفاوض تسري أهميته ويتجلى دوره على كافة المستويات وعلى وفق السياق الآتي :

1- أهمية التفاوض على المستوى الفردي

يعمل الأفراد مع بعضهم ويفكرون بالطريقة التي تخدم مصالحهم ، الأمر الذي يضعهم تحت دالة التفاوض وتأثيراتها، بدءاً من الذات مروراً بالأسرة وصولاً إلى الأصدقاء وزملاء العمل ، وهذا يعني ان التفاوض يمثل أنسب المسالك لتأهيل التعايش السلمي بين تلك المجموع من الأفراد على اعتبار أنه يقوّض الخلافات ويحجم الصراعات ويثير فكرة المناقشات بقصد التوصل إلى اتفاقات، (Steven, 2000, 2-3) مما يحده به إيجابياً أن يفكر مع من يتفاوض ؟ وما هي الآليات التي يمكن اعتمادها في مجال إيجاد المناخ الإقناعي بحيث إن كل ما يتم عرضه يتم الأخذ به ، وهنا اشاره فاعلة إلى أن التفاوض يضع الفرد أمام مظلة اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله أو بمن يتفاعل معه بحيث تتجلى عملية المفاضلة بين البدائل وبما يرسى جملة من السلوكيات، لأن أي فرد ينبغي أن يعيش ويعمل مع الآخرين ولكي يفعل ذلك فإنه يستعمل عمليات الاتصال والتفاوض والمساومة (John, 2002, 2) .

وفيما تقدم منحى للقول بأن العملية التفاوضية بكافة أبعادها تدور ضمن الانطقة السلوكية، مع الأخذ بنظر الاعتبار طبيعة المثيرات التي يتعرض لها الفرد فضلاً عن المواقف المحيطة به، ولكي تأخذ هذه العملية مجالها الفعلي

في التفاوض فالأمر يتطلب الأخذ بعامل الوعي التام لطبيعة التغيرات التي تكتنف هذه العملية آخذين بنظر الاعتبار بروز ثقافة الفرد وطبيعة التوجهات التي يحملها (ابو النمن، 1989، 13-14)، وفي إطار أهمية التفاوض على المستوى الفردي فقد يتبلور تصور آخر عند الباحثان بأهميته على مستوى الجماعات تجسيدا لحقيقة واقعة وهي ان الفرد لا يمكن ان يعيش ويتفاعل بمعزل عن الآخرين الأمر الذي يملى عليه اعتماد سلوكيات متباينة تتناسب وطبيعة الجماعة، فالتفاوض مع زملاء العمل غير ما هو مع الأهل والأقارب مما يعني أهمية انتقاء المفردات ومن ثم تسخير الموجودات التي تخدم العملية التفاوضية بعيداً عن حالات الشد التي تسهم في عرقلة العلاقات ومن ثم ضياع الجهود التفاوضية (فيشر وبراون، 1991، 7-8).

2- أهمية التفاوض على المستوى المنظمي

نتيجة للاعتماد المتبادل وما يتصل به من علاقات داخل المنظمة وبينها وبين الكيانات الأخرى في محيط بيئتها، فقد برز دور القائد الإداري كمفاوض ومنظم ومنسق لما يمكن أن ينتج من هذه العلاقات من احتمالات للصراع والنزاع والتنافس حول الإمكانيات وحول مراكز السلطة والاختصاص، لهذا فقد أصبح للتفاوض دوراً رئيساً من أدوار القيادات التنفيذية، حيث تشير بعض الدراسات إلى ان المديرين يقضون ما يربو على 20% من وقت العمل في معالجة أوجه الصراع الماثلة أو المحتملة، ويتأتى لهم ذلك بشكل أساس عبر التفاوض مع الأطراف المعنية (الطيب، 1994، 238).

إن مسابرة المنظمات لواقعها يتطلب الإحاطة بكل ما ينم عنه الواقع سواء تعلق الأمر بما يدور في بيئة عملها أو ما يقع خارج نطاقها الداخلي، مما يعني تأثرها بسلسلة من المتغيرات وبما يملى عليها استحضار مجموعة من الاستجابات التي تتناسب مع تلك المتغيرات، مما يحدو بها إلى استحضار مجموعة من الآليات التي يقع التفاوض في سلم الأسبقيات لها وذلك لدور هذه الآلية في تحقيق درجة عالية من النجاح في ميدان الأعمال، وهذا ما يمكن الاستدلال عليه من خلال القول بأن المنظمة التي تروم التفوق في المجال التجاري قياساً بمنافسيها عليها ان تستحضر التفاوض سواء تعلق الأمر بميدان العمل أو وقته أو طبيعة القضايا التي تدور في فلكه، فالتفاوض مع المجهزين يملى لنا الكيفية التي تحقق من خلالها المنظمة الحصول على الموارد في الوقت والسعر والجودة الملائمة، وعلى نحو يمكنها من طرح منتجات أو تقديم خدمات تلبى حاجات الزبائن وتجعلهم في موضع الزبون الدائم (الشيخ سالم وآخرون، 1998، 9-11)، وفي ذلك تجسير وتحسين للعلاقة بين المنظمة من جانب وبين المجهزين والزبائن من جانب آخر امتداداً إلى العاملين على اعتبار ان توافر هذه الموارد وحسب المعايير المؤشرة أعلاه يعني استمرارية وديمومة العملية الإنتاجية بحيث يبقى العامل منشداً إلى عمله، الأمر الذي يفسر لنا ان نتائج العملية التفاوضية لا يتحدد نطاقها لمجال معين دون غيره فهي لها امتدادات مثلما لها متسع بحيث تجعل من حالات الضيق انفراج ومن التوتر انشراح، وفي ذلك مدعاة للقول أن التفاوض يلعب دوراً فاعلاً في تحريك وتنظيم العملية الإنتاجية على المستوى الداخلي للمنظمات دون إغفال أهميته على البيئة الخارجية منطلقين من فكرة أساسها حاجة المنظمة إلى تأمين مصالحها وتلبية رغبات زبائنها، كما تتضح الحاجة للتفاوض في إطار التفتحة وبما يسهم في تحليل أنشطة القيادات الإدارية، علماً ان فعاليات القيادات الإدارية تأتي بشكل متباين فمنهم من يتوسط لحل الصراع بين إدارة وأخرى أو يشترك مع مدراء آخرين في وضع نظام الأولويات للحصول على الموارد وتخصيصها أو إعادة هيكلة الأقسام أو القطاعات المنضوية تحت لواء المنظمة. (Kiely, 1996, 4)

وما تقدم مجتمعاً قد يرتب على المنظمة وقادتها اعتماد مجموعة من التحالفات الهادفة إلى تحقيق تلك المصالح، وهذه التحالفات بحد ذاتها هي أحد المداخل المجددة لعملية التفاوض فالتفاوض الناجح هو الذي يتحكم بالكيفية التي تقام بها تحالفاته، وما هي النوايا والنتائج الآتية والمستقبلية المنبثقة عنها مع الأخذ بنظر الاعتبار الأدوار الملموسة وغير الملموسة لجماعات المصالح على اعتبار أنهم يشكلون قوة فاعلة في التأثير باتجاه العملية التفاوضية وهذا يضع المنظمة المتفاوضة أمام جملة من الخيارات، فهل تفاوض لتأمين حالات التفاوض الناجح أم إنها تبتغي تخفيف الآثار السلبية لجماعة المصالح أم إنها تجعل من قوة التحالفات أساساً لمواجهة أية ضغوطات تعترضها في مجال حركتها. (Jane3, 1999, 3-4)

3- أهمية التفاوض على المستوى الدولي

يزداد النظام السياسي العالمي توتراً وتعقيداً في كل يوم، فعدد الدول في ازدياد وكذلك عدد المنظمات والهيئات الدولية والوحدات السياسية الأخرى بحيث أصبح النظام العالمي كتلة متأججة من التناقضات والصراعات والعلاقات المتداخلة والمتراعبة والمتزامنة في بعض الأحيان. وإزاء هذا الوضع العالمي المتأرجح بين التوتر والتعاون فإن الدولة كوحدة أساسية لا بد أن تتحسب لهذه المتغيرات، وان تدرك كيف تتفاعل معها تفاعلاً إيجابياً يقوم على التفاهم المتكامل ويحقق التوازن الديناميكي المطلوب، وتلك مقومات لا يمكن تحقيقها دون توافر قدرات واجبة للتفاوض. (الطيب، 1994، 239)

لذلك تبرز أهمية التفاوض على المجال الدولي الذي يشهد نزاعات مستمرة ومواجهات صناعية وتكنولوجية وتجارية متعددة بين الدول مما يجعل للتفاوض دوراً مهماً في استيعاب تلك المواجهات والوقوف عند ما يسمى بالمعاهدات أو الاتفاقيات وبما يسهم في امتصاص الآثار السلبية عن تلك التوترات

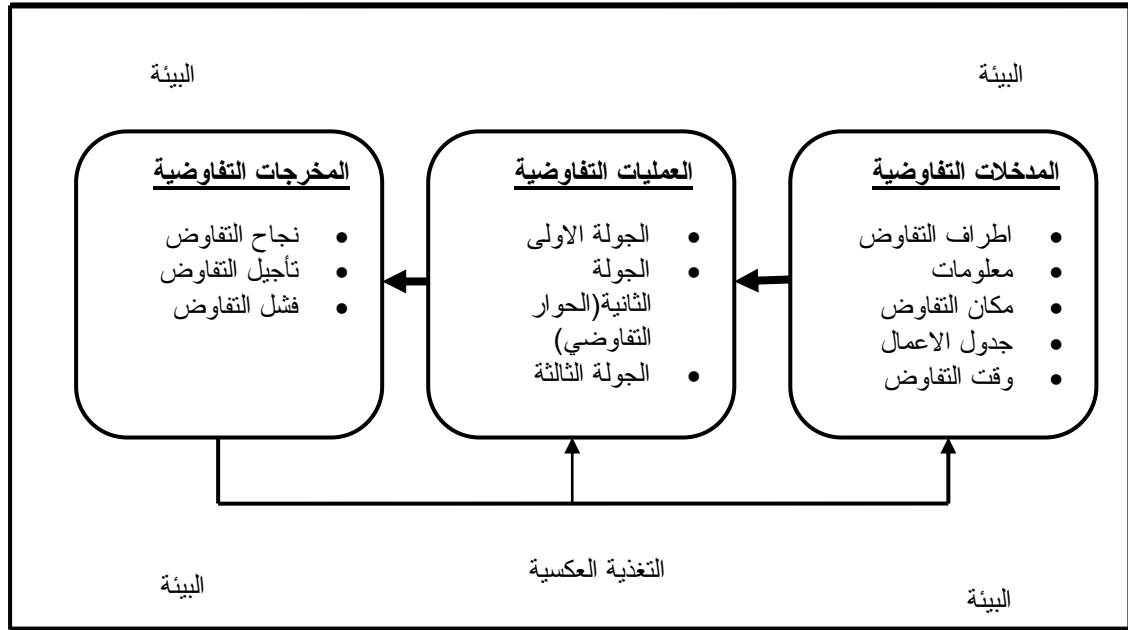
(Kuffer,1999,52)، لأن فض النزاعات الإنسانية هو عمل أخلاقي لا تنحصر مسؤوليته على فرد أو منظمة أو كيان اجتماعي محدد بل هو مسؤولية جماعية المدى عالمية الصبغة . (كريتك، 2001 ، 44) وهذا ما يوضح أثره عند اعتماد التفاوض كسبيل لحل هذه الخلافات وتفادي أية مؤشرات سلبية ناجمة عنها ، وعملية كهذه لا تخرج عن توظيف القدرات التفاوضية وبرؤية استراتيجية تؤمن المصلحة وتسعى إلى ترسيخ الرؤية بعيدة المدى. (Jane,1999,9-11)

ان المجالات ذات الصلة بالتفاوض لا يمكن حصرها، فنحن قد نتفاوض في المعاملات التجارية والاتفاقات الدولية، والخلافات الزوجية، أو مجرد أي نوع من أنواع الصراع، وبغض النظر عن السياقات المتبعة فإن التفاوض يبقى هو الأساس حول آليات التفاعل البشري الأفضل سواء كنا نناقش (المال، شروط السلام ، العلاقات الزوجية ، أو السياسة الصحية)، وخلصاً ما يمكن قوله فإن نظرية التفاوض تساعدنا على الإجابة عن السؤال الجوهرى الآتي: كيف يمكن أن نتعامل مع الآخرين بطريقة تعطي نتائج أفضل وتفاهمات أعمق . (Malhotra & Malhotra,2013,2)

ثالثاً : التفاوض كنظام

إن عملية النظر إلى التفاوض كنظام تستوجب التأكيد على مجموعة من المكونات المجسدة له، وبالتالي فإن الاداء التفاوضي ونتائجه يتوقفان على اداء كل نظام فرعي يتكون منه النظام التفاوضي الكلي ، كما أن التكامل بين النظم الفرعية فيما بينها من ناحية وبين النظم الفرعية والنظام الكلي من ناحية اخرى هو أساس الفاعلية للتفاوض .

وقد حددت هذه العناصر ب (المدخلات التفاوضية،العمليات،المخرجات التفاوضية ، التغذية العكسية) (الدرسي، 2001 ، 43) الشكل (1) .



الشكل (1)

التفاوض كنظام

المصدر: (الدرسي، د. ثابت عبد الرحمن، التفاوض مهارات واستراتيجيات، الدار الجامعية ، 2001، 43)

ومن أجل الإلمام بهذه المكونات بالشكل الذي يخدم توجهات الدراسة سيتم معالجتها على وفق السياق الآتي :

1 - المدخلات التفاوضية

تشتمل المدخلات التفاوضية على مجموعة من العناصر ممثلة بـ (أطراف التفاوض ، معلومات التفاوض ، موضوع التفاوض ، مكان التفاوض ، توقيت التفاوض ، جدول الأعمال) (الدرسي، 2001 ، 41-42) وفيما يخص عناصر أطراف التفاوض فإن عملية اختيار أعضاء الفريق التفاوضي بشكل صحيح يلعب دوراً هاماً في نجاح العملية التفاوضية ، وإذا كان الأمر على غير ذلك فقد يترتب عليه فشل المفاوضات مهما كانت الرغبة قائمة لدى الطرف الآخر للتفاوض ، وهذا يقودنا إلى إقرار عملية الاختيار الصحيح لأعضاء الفريق التفاوضي لكون كل منهم له مجموعة من الأدوار التي يستطيع فيها امتصاص حدة مواقف الآخرين أو

قد يسهم في تعظيمها وإثارتها بشكل سلبي عندما يساء عملية الاختيار لهم . من هنا تنبثق الحاجة إلى ضرورة الانتباه إلى مجموعة المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمفاوض وعلى نحو يمكنه من تحقيق الأهداف المتوخاة من التفاوض (شرارة ،1999،48). وفي السياق ذاته أشار (عريقات ،2008، 47-48) إلى أهمية اختيار الفريق التفاوضي عند خوض المفاوضات إلى حد الاستعداد والتحضير المسبق له كونه أولوية قائمة مثلما هي فاعلة في هذا الاتجاه ، الأمر الذي يضع أعضاء الفريق التفاوضي أمام مهمات جسيمة توثرها مجموعة من الأدوات والمسؤوليات مع الأخذ بنظر الاعتبار نقاط البدء وحتى النهايات .

و فيما تقدم سبيلاً لأهمية الإشارة إلى مجموعة من المحددات الواجب مراعاتها عند اختيار الفريق التفاوضي :- (سباركس ، 95 ، 41) (الحمادي، 1999 ، 53) (ابوشيكه، 2012، 147)

أ. موضوع التفاوض : يغطي موضوع التفاوض جملة أنشطة و فعاليات سواء اكانت تحمل مضامين (تجارية ، سياسي ، ادارية ، عسكرية) علماً ان هذه المضامين لا يمكن سبر غورها وكشف تجلياتها إلا عبر توظيف التقانة بحيث تجسد مستوى المهارة المتوافرة وتؤمّن قدرأ من السرعة وعلى نحو يتيح لأعضاء الفريق التفاوضي مد جسور التفاعل بينهم، فالتفاوض في مسألة سياسية غير التفاوض في الميدان التجاري ما يعني أهمية الانتباه إلى موضوع التفاوض ومراعاة طبيعته.

ب. حجم العملية التفاوضية : يوشح حجم العملية التفاوضية مجموعة القدرات والمستشارين المعنيين لمناقشة المسألة قيد التفاوض .

ت. الإمكانيات المادية : يعكس هذا المحدد مستوى التكلفة الناجمة عن ايفاد فرد مفاوض قياساً بمجموعة من الأعضاء (فريق التفاوض) وبالذات إذا كانت المفاوضات في بلد آخر .

ث. طبيعة الطرف الآخر : يجلي هذا المحدد مجموعة المواقف والاتجاهات التي يحملها أعضاء الفريق التفاوضي الآخر فضلاً عن نوع العلاقة معهم تاريخياً، مع الأخذ بنظر الاعتبار الآفاق المستقبلية لها .

ج. الوقت : ويعكس دور الوقت في تشكيلة الفريق التفاوضي الذي يخوض العملية التفاوضية أي أن الوقت يمارس دوراً في هذه التشكيلة سواءً من حيث التوجهات او المعالجات .

ح. صعوبة التنسيق : تتضح معالم هذا المحدد في سيادة قيود محددة لعملية التنسيق بين أعضاء الفريق التفاوضي، علماً أن هذه الصعوبة تبرز بشكل واضح عند زيادة عدد أعضاء الفريق واتساع حجمه إلى حد أن الرقابة عليهم تصبح عسيرة جداً.

وهذه التشكيلة من أعضاء الفريق التفاوضي تكون بأمس الحاجة إلى المعلومات التفاوضية ذات الصلة بالموضوع قيد التفاوض، علماً ان هذه المعلومات تمثل أهم مقومات العمل التفاوضي فضلاً عن أنها أحد مدخلات العملية التفاوضية، فلا تفاوض ناجح دون معلومات دقيقة وعلى النحو الذي يتيح لأطراف التفاوض انتقاء الخيارات فضلاً عن المفاضلة بينها، وفي ذلك يؤكد (Cohen،1981) أن المعلومات ، هي جوهر التفاوض و يمكن أن تؤدي إلى النجاح إذا ما تم استثمارها بشكل جيد لأنها تؤثر على تقييم الواقع واتخاذ القرارات . بينما ينظر (Puchol،2005) الى المعلومات كجزء أساسي من المفاوضات ، على الرغم من أن بعض المفاوضين غالباً ما يتجاهلون ذلك .

في حين يعمد المفاوضون المحترفون إلى استثمار المزيد من الوقت والجهد للتأكد من أن لديهم نوعية أفضل للمعلومات (31 , Mauricio ,et al , 2013) وفي هذ الاتجاه تظهر أهمية نظم دعم التفاوض (Negotiation Support Systems (NSS)، باعتبارها احدى ادوات التقانة المعاصرة، إذ تصفها (Kersten، 2001) بانها " النظم المصممة لمساعدة وتقديم المشورة للمفاوضين، فهي تستخدم لتنظيم وتحليل المشكلة وتوشر الأفضليات فضلاً عن استخدامها لبناء دالة المنفعة، وتحدد البدائل الممكنة من خلال تصور جوانب مختلفة من المشكلة والعملية، وتسهل عملية التواصل " . (Daniel،2014، 2) وفي ذلك تأكيد لمجموعة من الفوائد الناجمة عن توافر مثل هذه النظم لمتخذي القرارات التفاوضية تلك التي

تحددت في الآتي : (التكروري، 2001، 61-62)

- القدرة على تشخيص المشكلات عبر المعلومات المتاحة عنها .
- ضمان توافر قاعدة معرفية لحلحلة تلك المشكلات مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المستقبلية .
- إتاحة بدائل وأساليب حديثة لاحتواء تلك المشكلات مع استحضار عدد من الخيارات في إطار ما يسمى بالمرونة .
- تعزيز مستوى أداء الأنشطة التفاوضية بقصد تأمين نجاح التفاوض، عبر مجموعة من القرارات التي يتخذها أطرافه .

وهذا يوفر لنا منطلقاً للقول بأن تقانة المعلومات تمثل جانباً أساسياً في الميدان التفاوضي، إذ يستطيع المتفاوضون من خلالها تغطية مجالات عده منها: (الحمادي، 1999 ، 49)

أ. معلومات عن موضوع التفاوض : كل ما يمكن الحصول عليه من معلومات سواء كان ذلك عن طريق المصادر الرسمية أو غير الرسمية .

ب. معلومات عن الطرف الآخر: عوامل القوة والضعف لديه، الإستراتيجيات التي يمكن ان يعتمدها ، طبيعة المفاوضون من حيث الثقافة والمهارات والقدرات .

ت. معلومات عن الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية .

ث. معلومات عن شخصية المتفاوضين—ن وامكاناتهم وتطلعاتهم .

ج. معلومات عن الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للطرفين .

وهذا التنوع في المعلومات يقودنا إلى إقرار حقيقة هي ان في عصر المعلوماتية اليوم صار من الأولويات الفاعلة لمنظمات الأعمال ان تخوض في رحاب التطورات الهائلة في مجال نظم المعلومات الإدارية وما وفرته من برمجيات متطورة ساعدت بشكل كبير على اختزال المسافات واختصار الوقت فضلاً عن تقليص كلف جمع المعلومات والتعامل معها و تؤكد الدراسات الميدانية ان نظم دعم المعلومات التفاوضية (NSS) لها فائدة كبيرة في عصر يتسم بالسرعة الفائقة والتغيرات المتتالية باعتبارها أداة مساعدة للمفاوضين يمكن ان توفر المعلومات الاستراتيجية عن الحالة التفاوضية ، وكذلك قدرتها الفائقة على اجراء المقارنات السريعة للأسعار السائدة واقتراح أفضل سعر نهائي، فضلاً عن قدرتها في مجال المفاضلة بين العروض واختصار الزمن عند المبادرة في تقديم العرض الأول في المفاوضات. (Sungsoon et al, 2010, 219)

ولكي نكون أكثر توصيلاً مع ما نحن بصدده فقد استلزم الأمر الحديث عن مكان ووقت التفاوض كونهما عنصرين فاعلين في مدخلات العملية التفاوضية ، فاختيار الوقت المناسب للتفاوض يرتبط بطبيعة الظروف المحيطة بالمتفاوضين، فضلاً عن طبيعة التوجهات التي يبتغيها كل منهم، سعياً لتحقيق الاستثمار الأفضل لذلك الوقت وبما ينسجم مع حاجات المفاوض وتطلعاته المستقبلية، مع الأخذ بالاعتبار ان أفضل وقت للتفاوض هو عندما تكون حاجة المفاوض للموضوع المعروض للتفاوض في ادنى مستوى لها، وعلى نحو يجنبه حالات التوتر مثلما يدفعه إلى تحقيق المرونة العالية ، علماً ان المتفاوض الذي يبحث عن بناء علاقات مستقبلية واعدة مع الطرف الآخر سوف لن يعول كثيراً على هذا الموضوع ، من هنا تبدو الحاجة قائمة إلى اختيار التوقيت المناسب للتفاوض وبما يدعم العلاقة القائمة بين طرفيه على كافة المستويات الآتية والمستقبلية . (سيباني، 1999، 28)

وإذا كان الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة لعامل الوقت فلا بد ان يقترن ذلك الاهتمام بمكان التفاوض وعلى نحو يؤشر الراحة ويقر الثقة ويدعم الانفتاح بين الطرفين مع الأخذ بنظر الاعتبار ان هنالك امكان متعددة لإجراء العملية التفاوضية، منها ما يقع ضمن نطاق الطرف الأول، وآخر قد يتمحور في موقع الطرف الثاني، والثالث قد يأخذ موقع الحياد اي في مكان محايد وهنا اشار به إلى أهمية الاتفاق بين أطراف التفاوض على اختيار الموقع آخذين بالاعتبار ان الثقة تمثل العامل المساعد في تسهيل المهمة التفاوضية دون التقيد بالعامل المكاني فضلاً عما توفره في مجال الراحة وتجنب حالات الضغط المباشر الى حد انها تقلص المسافات وتؤمن جميع اشكال الاتصالات، إذ تأخذ شبكة الانترنت مداها الفاعل في المجال التفاوضي التي يمكن من خلالها تأمين استخدام ادوات التفاوض بشكلها المعروف الا انه يغيب عنه عنصر الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) الذي يتيح المتابعة الحية لتحركات الطرف الآخر وبشكل خاص اذا كان ذلك الطرف مكون من فريق تفاوضي وليس فرداً واحداً . (جون، 2000، 385)

2- العمليات التفاوضية

تمثل العمليات التفاوضية مرحلة وسيطة بين المدخلات التفاوضية والمخرجات التفاوضية، وقد تباين الباحثين بشأن عملية تحديدها فمنهم من حددها بمجموعة من اللقاءات، وآخر أسماها جولات، وثالث صنفها ضمن مجموعة من التكتيكات والادوات، وانتهى فريق رابع إلى تأشيرها بحالات الحوار والمناقشة وصولاً إلى تبني مجموعة من التكتيكات والاستراتيجيات أما اللقاءات فإنها تمثل جوهر العمليات التفاوضية وهي كما حددها (Marsh, 1984, 103) تتمثل بالاتي :

- أ. اللقاء الأول : يتم فيه التعارف الأولي والتعرف على وجهات النظر و المواقف، ويتطلب تحضيراً فاعلاً واعداداً جيداً .
- ب. اللقاء الثاني : يتم من خلاله اجراء مناقشات مستفيضة بقصد التوصل إلى اتفاق بين الطرفين يؤمن جانباً من مصلحتهم المشتركة .
- ت. اللقاء الثالث : يحدد الكيفية التي يتم فيها تنفيذ الاتفاق وربما يتطلب جلسات اضافية بهدف تحديد البات تنفيذ هذه العملية .

وتأتي طروحات (معلا، 2000، 126) بشأن العمليات التفاوضية على انها جولات وقعت تحت إطار تسلسل منطقي يفصح عن الجولة الأولى والتي سميت جولة البداية ثم تعقبها الجولة الثانية التي حملت مسمى جولة المساومة فيما وقعت الجولة الثالثة والاخيرة تحت مسمى انتهاء التفاوض . وفي هذا السياق أشار (العلق ، 2010، 96) إلى ان العمليات التفاوضية تشتمل على مجموعة من التكتيكات في إطار الاستعانة بمجموعة من الادوات وعلى نحو يمهد السبيل لتبادل الاقتراحات مع الأخذ بنظر الاعتبار امكانية ممارسة بعض الضغوطات ان تطلب الأمر ذلك ، في ظل استحضار المتغيرات المحيطة بالموقف التفاوضي . ويرى (ادريس ، 2001، 43) ان العمليات التفاوضية تتمثل بـ (الحوار ، المناقشة ، تبادل الآراء والمقترحات ، التكتيكات ، التوجيهات)، في حين يتم الآن توفير بديل حقيقي للتفاوض التقليدي ممثلاً بالبديل التقني(التفاوض الالكتروني) الذي يسهل عملية الترتيبات التجارية فضلاً عن تسوية التقاضي من خلال أنظمة

جديدة تقلل الوقت والتكلفة والجهد لصانعي القرار في الحالات البسيطة أو المعقدة، من خلال تمكينها من السيطرة على العملية التي توضح وبشكل سريع المفاضلات وتولد الحلول المثلى، لذلك فان (Mareike Schoop,2004) يصرح بأن " المفاوضات الإلكترونية ركزت على أتمتة العمليات في الآونة الأخيرة، وإن منظور الاتصالات الإلكترونية في المفاوضات يجب أن يكون معتمداً في سبيل تحقيق الهدف وتجاوز التعقيد في المفاوضات التقليدية، وحدد ثلاثة مناهج مختلفة لدعم المفاوضات، الاتجاه الأول تمثل بالأتمتة لإيجاد أفضل حل اقتصادياً ؛ اما الثاني فقد اختص بدعم عمليات الاتصال التفاوضية، في حين تمحور الاتجاه الثالث حول امكانية التوثيق وتمكين تبادل الوثائق وإدارة الوثائق. (Arnett & Pervan,2005, 68) بينما يستعرض (Sabrina etal,2007,2-7) في دراسة موسعة أهمية الثقة في العملية التفاوضية وبشكل خاص في عمليات التفاوض عبر الانترنت لما يعترضها من مسائل الخصوصية والأمن والحسابات الخاصة بإثبات الشخصية وسرية المعلومات وغيرها من المتعلقات الكثيرة التي لا تزال قيد البحث والحوار والتقصي من قبل المنظمات وبشكل خاص تلك التي تتعامل بشكل مباشر عبر الانترنت، لذا تم اقتراح مجموعة وسائل وبرمجيات تساعد على التحقق من الشخصيات المتفاوضة ومدى جدتها في التوصل إلى عقد صفقات من خلال مفاوضاتها، وهنا اشار الى دور التقانة في العمليات التفاوضية بدءاً من عمليات الاعداد والتهيئة وصولاً الى حالات الحوار والمناقشة وحتى توقيع الاتفاقات و ابرام الصفقات.

3- المخرجات التفاوضية

ينجم عن سير العملية التفاوضية عدداً من المخرجات التي تمثل الخلاصة النهائية لحواراتها ، علماً إن هذه المخرجات وردت تحت عدة نتائج "النجاح، التأجيل، الفشل" (الريس، 2001، 43) وقد تطلب الأمر الوقوف على هذه النتائج برؤية تجسد توجهات عدداً من الباحثين وكما هو مؤشر في ادناه :

أ. نجاح العملية التفاوضية: يترتب على أية مفاوضات ناجحة مجموعة من النتائج ، منها ما يقع تحت إطار الموضوعية واخرى تجسد النتائج النفسية، وفيما يخص النتائج الموضوعية فإنها تتجسد بحالات الاتفاق وإقرار الحلول وصولاً إلى إبرام الصفقات المستهدفة التي تحظى بالقبول من لدن أطراف العملية التفاوضية وتتسجم مع تطلعاتهم ورغباتهم، أما النتائج النفسية فهي تؤثر درجة من الارتياح النفسي لدى أطراف التفاوض إلى حد أن كل منهم يشعر بأنه فائز (Schoon,1989,6)، ويتمخض عن التفاوض الناجح حالة من الاتفاق الإيجابي بين المتفاوضين وعلى نحو يعكس درجة من الثقة ويؤمن الأرضية الملائمة للوقوف على معطيات العملية التفاوضية، علماً إن هذا الموقف يعكس حالة من الشراكة، أخذين بنظر الاعتبار تأمين المصلحة المشتركة للطرفين في ظل التفاهم المشترك و تجاوز أية مسائل خلافية تعترض سير المفاوضات، مع الاحتفاظ بفعل الإجراءات والقواعد والتعليمات التي يتم إقرارها بين تلك الأطراف وتكون واجبة الإلتباع كونها تتضمن صيغاً تؤمن الحقوق مثلما تحدد الواجبات مع مراعاة العامل الزمني . (عريقات، 2008، 29) وينجم عن العملية التفاوضية جملة نتائج قد تتمحور ضمن عدة اتجاهات، منها ما يؤشر (الفوز — الفوز) الحقيقي وآخر يقر (الفوز — الخسارة) بينما يتجه الثالث إلى (الفوز — الفوز المدرك) بحيث تتولد قناعات لدى أطراف التفاوض بأن المفاوضات كانت مجدية ونافعة رغم التباين الجزئي في المكاسب، وتكاد هذه الحقيقة تفضي بظلالها على توجهات العملية التفاوضية فكثيراً ما يشعر المشتري بالراحة والانتصار بعد خروجه من عملية تفاوض مضنية امضاها مع بائع ماهر، في حين ينعدم مثل هذا الشعور عندما يكون البائع متسرعاً بتنازلاته وما يتبع ذلك من تحجيم لمستوى التنازلات المقدمة منه ، لذلك فإنه يمكن للمفاوض الماهر ان يعطي انطباعاً إيجابياً للذي امامه ويشعره بأنه فائز رغم عدم وجود فوز حقيقي بل (فوز — فوز مدرك) (Evans ,1998, 15- 19)، بينما تنجم مسببات (الفوز — الخسارة) عن امتلاك أحد أطراف التفاوض لقوة وامكانيات تسهم في ترجيح كفته في ميزان التفاوض بحيث يتجاهل كمية و مقدار الخسارة التي يتحملها الطرف الآخر، وذلك يتم عن عدم اهتمامه بالعلاقات المستقبلية مع ذلك الطرف . (Ana,& Bryan,2011,87) ومن اجل تحقيق النجاح والوصول إلى أفضل المكتسبات وأقل الخسائر في التفاوض فإن استخدام التقانة الحديثة في عمليات التفاوض ومنها "نظم دعم التفاوض- NSS" يعد ضرورة من الضروريات الملحة في عمليات التفاوض على جميع مستوياتها كونها توفر حزمة غنية من التدفق المعلوماتي السريع والدقيق باستخدام الوسائط المتعددة ذات الدلالة لموضوع التفاوض، كما توفر المشورة الفنية اللازمة من خلال دمج المعلومات وربط العلاقات باستخدام علوم وتقنيات الذكاء الاصطناعي (مثل النظم الخبيرة والنظم الفضاضة والشبكات العصبية الاصطناعية والبرمجة الجينية ومعالجة اللغات الطبيعية وغيرها)، مما يرفع كفاءة الأداء لفريق التفاوض، لذلك يمكن القول بأن هذه النظم تعد طفرة علمية هائلة تستطيع من خلالها القيادات الادارية ان توفر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف .

http://ayouty.com/9BOOKS/NEGOTIATION/NSS_Project.html

وفيما تقدم منحى للقول بأن عقد المفاوضات الناجحة قد ينبثق عنه مجموعة من الحلول الواجب اتصافها بمجموعة من السمات، فهي تراعي المصالح الرئيسية مثلما تؤمن الموائمة بين الحقائق الحاكمة لحالات الاتفاق، علماً أن هذا الاتفاق يمثل أنسب بديل متاح أمام المتفاوضين قياساً بغيره، فضلاً عن ذلك فإن نجاح العملية التفاوضية في ظل الحداثة والتطورات الهائلة في عالم اليوم يبقى مشروطاً بمدى توظيف التقانة التي اصبحت مطلباً مطروحاً من قبل المتفاوضين، كونها تقدم التسهيلات وتختزل الاجراءات وتقرب المسافات (Slake, 1999, 29-30).

ب. تأجيل المفاوضات: تمثل عملية تأجيل المفاوضات أحد المخرجات المنبثقة عن العمليات التفاوضية والتي تعكس حالة من تدني مستوى التفاهم بين الأطراف الأمر الذي يحدو بهم إلى التأجيل وعده مخرجاً للتخفيف من حدة تلك الحالة، علماً أن عملية التأجيل بحد ذاتها تعد ظاهرة شائعة تلازم الاجتماعات التفاوضية وبما يمهّد السبيل لاستمرارية بقاء الأبواب مفتوحة عند حدوث توترات بين أطرافها (Fleming, 1997, 82)، فضلاً عن ذلك فقد ينظر للتأجيل على أنه فرصة للتأمل بين أطراف التفاوض سواء ما تعلق الأمر بما حصلوا أو سيحصلون عليه في إطار عملية التقييم للمطالب المنشودة لهم و ما يلزمها من ردود أفعال و قد يوفر التأجيل مناخاً ملائماً للمفاوضين لإعادة الحسابات والرجوع إلى مرحلة الاعداد الأولى من جديد و برؤية تؤكد تفاعلهم مع المستجدات بقصد التهيؤ للجولة القادمة و التخطيط لتحركاتهم وعلى نحو يساهم في رسم وبيان مقترحاتهم الجديدة. (كيفين، 1998، 65)

ت. الفشل التفاوضي: تفصح هذه النتيجة عن غياب حالات النجاح و حتى التريث مما يوشح بروز حالات الفشل رغم ما انتاب المفاوضين من جهود و تضحيات و بذل ساعات طويلة من النقاش وإبداء الرأي، وقد تتباين الأفكار بشأن حالات الفشل، إذ يرى البعض انها امرأ طبيعياً في واقع الأعمال، على حين يوشح آخر حالة من التذمر منها إلى درجة الاستياء بحيث تبدو له عملية التفاوض على أنها شاقة وينجم عنها استنزاف المجهودات و بذل الطاقات إلى حد الهدر دون أن يترتب على ذلك أية نتائج إيجابية، ومع الاتفاق مع هذا الرأي إلا أن واقع الحال قد يفصح عن إن الفشل حالة متوقعة وواقعة في أية لحظة من جلسات التفاوض، و ذلك لا يعني وصد الأبواب وبالتالي فقدان الفرصة بالتواصل بحيث تغيب الدلالات ويتم تهميش أية علامات مضيئة في المجال التفاوضي مستقبلاً. (العداري، 2001، 29)

ولما كان التفاوض مفعماً بحالات الشد والتفاعل إلى الحد الذي تبرز فيه درجة من الاتفاق بين المتفاوضين إلا أن هذا الاتفاق قد لا يكون امرأ حتمياً، وهذا ما جاء متماشياً مع أفكار (أوري، 1992، 35) التي أكد فيها على أن المفاوضات قد لا يترتب عليها اتفاق لكون الأخير لا يخرج عن كونه وسيلة لتأمين غايات وهذه الغايات تجسد مصالحه وتقر أهدافه، عليه يبدو جلياً أن جوهر التفاوض هو إقرار حالة المفاضلة بين البدائل المعروضة قياساً بأفضل بديل متاح وعلى ضوء ذلك يتم الحكم بالاستمرار أو الانسحاب. لذا فإن استحضار أفضل البدائل للاتفاق يمثل مفتاح قوة للمفاوض وعلى نحو يمكنه من ممارسة ادواره في إطار البدائل كونها خيارات قائمة تؤمن له منافذ يستطيع من خلالها الخروج من أي مأزق يضعه الطرف الآخر فيه انطلاقاً من فكرة أساسها أنه مهما كانت حالت الفشل قائمة في المفاوضات فهناك بديل تحت اليد يمكن توظيفه أو اللجوء إليه في أي وقت.

وعملية الفشل التفاوضي بحد ذاتها لا تنجم عن أخطاء يرتكبها المفاوض فقط بل قد تكون ناجمة عن طبيعة الصفقة التي لا تلبى الحد الأدنى من الطموحات و التي تقل عنما يأمله المفاوض وينسجم مع موقفه. (Sungsoon et al, 2010, 214)

4- التغذية العكسية

تفصح عملية التغذية العكسية عن مستوى ردود الفعل بين المفاوضين تجاه الاحداث التفاوضية على اعتبار ان هذه الاحداث لا تخرج عن كونها سلسلة متواصلة من الفعاليات والانشطة وحتى السلوكيات بين المتفاوضين، إذ يجري من خلال عملية التغذية العكسية إعادة ضخ المعلومات للنظام التفاوضي بصورة عكسية، تلك المعلومات تعكس مدى ملاءمة العناصر الثلاث السابقة الذكر لأهداف النظام التفاوضي (المدخلات، العمليات، المخرجات). وما إذا كان من المناسب تغييرها أو تعديلها أو تطويرها، وبدون هذه المعلومات الراجعة لا يستطيع النظام معرفة اتجاهه وصحة عملياته، فهي توشح له مواطن القوة مثلما تحدد مواطن الضعف سواء اكانت في مدخلاته أو عملياته أو في مخرجاته (داغر و حروش، 2000، 112) إن عملية التفاوض ما هي الا اتصالات وحوارات مستمرة تعمل الأطراف المتفاوضة من خلالها على تبادل الرسائل وردود الأفعال، أي أن كل طرف منها هو مرسل ومستلم في آن واحد، ويعمل على اختبار الرسائل التي يرسلها من خلال مراقبته لردود الأفعال وقراءة الانطباعات التي تولدها الرسالة عند الطرف الآخر، وعلى ضوء النتائج المتحصلة من عملية التغذية العكسية يسعى لتحديد اتجاهاته أو إعادة تقييمها وتعديلها. (Elizabeth, 1996, 24-25) لذا لا يمكن للنظام التفاوضي أن يعطي نتائج إيجابية دون وجود عملية اتصال جيدة لكون الاتصال هو جوهر هذه العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء والمقترحات لكل من الحقائق والاتجاهات بين أطرافها، باستخدام طرق وأساليب معينة، سواء كانت منظورة أو غير منظورة وإن الأثر المرتجع باعتباره أحد عناصر الاتصال يمثل ردود أفعال الطرف المستلم إثناء استلامه للرسالة وبعدها، ولا يقتصر الاتصال التفاوضي على الرسائل المنظورة أو اللفظية ولكنه يمتد ليشمل الرسائل غير المنظورة من خلال ما يطلق عليه بلغة الجسد، تلك التي يبديها أطراف التفاوض خلال الحوار التفاوضي. (الدريس، 2001، 102-104)

إن التغذية العكسية المباشرة هي التي تساعد في تصحيح المسار وإعادة توجيه الهدف من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من الأطراف المقابلة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وبذات الاتجاه فإن المفاوض

الماهر هو الذي يستطيع إن يحصل على هذه المعلومات وتحليلها ومن ثم إبداء التصرف الذي ينسجم مع طبيعة تلك المعلومات ، ومن جانب آخر يستطيع أن يرسل العديد من المعلومات على شكل ردود أفعال موجهة للطرف الآخر (تغذية عكسية مقابله) على ضوء ما يعرضه الطرف الآخر من معلومات و ما يرسله من رسائل، وفي هذا الاتجاه يمكن أن نميز بين نوعين من التغذية العكسية، يتمثل الأول بالتغذية العكسية الإيجابية والتي يفضل ان نبدأ بها للاستحواذ على اهتمام المتلقي (16, 2003, London) في حين يتمثل النوع الثاني بالتغذية العكسية السلبية التي تعبر عن تعليقات تصحيحية لسلوكيات أو أفعال حدثت من قبل الطرف المقابل وهناك حاجة لتفاديها وتصحيح الأخطاء الموجودة فيها، ومن أجل تحقيق الفاعلية التي ننشدها جراء توجيه الرسائل عن طريق التغذية العكسية للطرف الآخر يجب التركيز على المشكلة وليس على الأشخاص ومن ثم شرحها حتى لا يساء فهمها، وأن يكون الشرح مركزاً ومحدداً وفي الوقت المناسب. ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها التغذية العكسية ما يلي :- (الشمراي ، 2009 ، 11- 15)

- أ- توجيه السلوك التفاوضي ، أي أنها تحافظ على الهدف الموجه ومسار السلوك .
- ب- المساهمة في تحسين الاداء المستقبلي في اطار التوظيف الافضل لما هو قائم .
- ت- تصحيح الانحرافات والسيطرة على تبعياتها .
- ث- إعادة تقويم عناصر النظام التفاوضي وبمنظور شمولي .
- ج- إعادة صياغة المواقف وبما يخدم العملية التفاوضية .
- ح- معالجة الفجوات التفاوضية .

المحور الثالث

الإطار الميداني للدراسة

وصف عناصر النظام التفاوضي وتشخيصها

يقودنا استكمال الإطار المنهجي للبحث إلى التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد المبحوثين (عدد من القيادات الإدارية في بعض المديریات التابعة لوزارة الكهرباء العراقية) حول فقرات الاستبيان وفيما يأتي عرض وصفاً تشخيصياً للمتغيرات بحسب توافرها في الميدان المبحوث وعلى النحو الآتي:

أولاً: المدخلات التفاوضية

يتضح لنا من مجموعة العناصر المكونة للمدخلات التفاوضية والتي غطت الفقرات من (X1- X16) إن هناك اهتماماً لدى العينة المبحوثة من القيادات الإدارية بشأن كل عنصر من هذه وعلى النحو الذي يجلي أهميته في المجال التفاوضي، فالفرق التفاوضي الذي يتم تشكيله على وفق معطيات موضوع التفاوض قد اخذ حيزاً فاعلاً وبالذات الفقرة (X3) التي أشرت أهمية ثقافة المفاوض وعدها احد المنطلقات الأساس عند تشكيل الفريق حيث اجمع (94.4%) من المبحوثين على أهمية ذلك وبوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.32)، ويدعم ذلك اتفاق المبحوثين بشأن المعلومات والتوظيف الحي لقتوات الاتصال في إطار الإفادة من عمليات الإتصاف الجيد للطرف الآخر هذا ما أقرته إجابات (90.70) من المبحوثين وبوسط حسابي قدره (2.88) وبانحراف معياري (37) الذي مثلته الفقرة (X7) ، وكان ذلك مدعماً باستحضار التقانة عند التعامل مع عاملي الوقت والمكان إلى حد إن (87 %) من المبحوثين اتفقوا على إن وقت التفاوض شيء ثمين يجب استغلاله بشكل أفضل وكذلك الحال بالنسبة لمكان التفاوض فقد اجمع (79.6%) على تسخير التقانة لخدمة العلاقة مع الطرف الآخر وكان ذلك بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.46). وما تقدم جاء ضمن إطار جدول الأعمال الذي يمثل ترجمة حية لطبيعة الموضوعات التي سيتم مناقشتها بين الطرفين وقد اتفق (96.3) من المبحوثين على تأسيس جدول الأعمال بشكل يؤشر تحركات المتفاوضين الأمر الذي يوفر لنا منطلقاً للقول بأن المدخلات التفاوضية على مستوى المنظمة عينة الدراسة كانت موضع صدارة واهتمام لدى المبحوثين فيها مما يفصح عن جملة أمور منها :

- أ- الوعي لدى العينة المبحوثة بشأن النظام التفاوضي وبأهمية التقانة وعلى نحو ارسى لديهم كثير من المفاهيم سواء تعلق الأمر بالمدخلات ذاتها وما تحتويه من عناصر ومتغيرات فرعية او ما تمثل في العوامل البيئية المحدقة بها .
- ب- وجود توجه ايجابي بشأن تلك المدخلات في اطار تسخير التقانة وعدها كل متكامل ولكل ما غطته من عناصر ، مما يتيح لنا فرصة القول بأن المدخلات التفاوضية كانت مثار اهتمام لدى القيادات الإدارية عينة البحث حتى ان المسار الذي اختطته تلك المدخلات قد أسهم في رسم مسار العمليات التفاوضية .
- ت- بروز توجه تفاعلي بين المبحوثين وبما يقرر منهج المصلحة المشتركة دون اللجوء لمنهج استراتيجيات الصراع وما يفرضه من استخدام لأوراق الضغط في المجال التفاوضي وهذا ما أقرته اجابات 25.9% بشأن توظيف مكان التفاوض كورقة ضغط على الطرف الآخر ،علما ان هذه النسبة شكلت اقل النسب اتفاقاً من بين الفقرات المجسدة للمدخلات التفاوضية.

جدول (1)
المؤشرات الإحصائية لاستجابات المبحوثين حول المدخلات التفاوضية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		ت	
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.39	2.87	1.9	1	9.3	5	88.9	48	X1	
0.26	2.92	-	-	7.4	4	92.6	50	X2	
0.32	2.92	1.9	1	3.7	2	94.4	51	X3	
0.73	2.38	14.8	8	31.5	17	53.7	29	X4	
0.29	2.90	-	-	9.31	5	90.7	49	X5	
0.60	2.48	-	-	40.7	22	53.7	29	X6	
0.37	2.88	1.9	1	4.7	4	90.7	49	X7	
0.81	2.16	25.9	14	31.5	17	42.6	23	X8	
0.46	2.83	3.7	2	9.3	5	87	47	X9	
0.47	2.66	-	-	33.3	18	66.7	37	X10	
0.46	2.77	29.6	16	18.5	10	79.6	43	X11	
0.75	1.96	29.6	16	44.4	24	25.9	14	X12	
0.43	2.75	-	-	24.1	13	75.9	41	X13	
0.19	2.96	-	-	3.7	2	96.3	52	X14	
0.37	2.83	-	-	16.3	9	83.3	45	X15	
0.49	2.57	-	-	72.6	23	57.4	31	X16	
0.13	2.68	المعدل							

ثانياً: العملية التفاوضية

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (2) أن الوسط الحسابي للعملية التفاوضية والتي تضمنت عدد من الجولات بلغ (2.85) وبانحراف معياري (0.19)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على وضوح وأهمية هذا العنصر في النظام التفاوضي لدى القيادات عينة البحث أي امتلاك قادة المنظمة المبحوثة لهذا البعد. وقد سجل المتغير (X18) أعلى وسط حسابي بلغ (2.98) بانحراف معياري (0.13)، وكانت نسبة الاتفاق (98.1) وبذلك تظهر أهمية هذه الفقرة لدى عينة الدراسة التي مثلها السؤال (تستحضر حالات الاضغاء الجيد عندما يتفاوض معك الطرف الآخر إلكترونياً) في حين سجل المتغير (X21) أقل وسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري بلغ (0.54).

جدول (2)
المؤشرات الإحصائية لاستجابات المبحوثين حول العملية التفاوضية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.26	2.92	-	-	7.4	4	92.6	50	X17
0.13	2.98	-	-	1.9	1	98.1	53	X18
0.41	2.77	-	-	22.2	12	77.8	42	X19
0.35	2.85	-	-	14.8	8	85.2	46	X20
0.54	2.75	5.6	3	13	7	81.5	44	X21
0.19	2.85	المعدل						

ثالثاً: مخرجات التفاوض

من خلال مراجعتنا الجدول (3) يتضح ان الوسط الحسابي لمخرجات التفاوض بلغ (2.71) بانحراف معياري قدره (0.16) وان هذا الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (2)، وهو ما يعكس امتلاك قادة المنظمة عينة البحث لهذا العنصر باعتباره احد عناصر النظام التفاوضي. وقد حقق السؤال الخاص بالفقرة (X28) (استشارة ذوي الخبرة والاختصاص عند ظهور المستجدات التقنية)، الخاص بتأجيل التفاوض باعتباره احد افرازات المخرجات التفاوضية أعلى متوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (0.26) ونسبة اتفاق بلغت (92.6%)، في حين حققت الفقرة (X27) أقل متوسط حسابي (2.37) وبانحراف معياري (0.75) وأقل نسبة اتفاق (53.7%).

جدول (3)
المؤشرات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث حول المخرجات التفاوضية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		ت	
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.33	2.87	-	-	13	7	87	47	X22	
0.60	2.44	5.6	3	44.4	24	50	27	X23	
0.33	2.87	-	-	13	7	87	47	X24	
0.50	2.70	1.9	1	25.9	14	72.2	39	X25	
0.69	2.50	16.7	9	27.8	15	61.6	33	X26	
0.75	2.37	16.7	9	29.6	16	53.7	29	X27	
0.26	2.92	-	-	7.4	4	92.6	50	X28	
0.44	2.74	-	-	25.9	14	74.1	40	X29	
0.40	2.79	-	-	20.4	11	79.6	43	X30	
0.40	2.79	-	-	20.4	11	79.6	43	X31	
0.40	2.85	1.9	1	11.1	6	87	47	X32	
0.16	2.71	المعدل							

رابعاً: التغذية العكسية

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4) أن الوسط الحسابي للتغذية العكسية بلغ (2.72) وبانحراف معياري (0.11)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على وضوح وأهمية هذا العنصر لدى القيادات عينة البحث أي إقرار قادة المنظمة المبحوثة لهذا العنصر ضمن النظام التفاوضي. وقد سجل المتغير (X35) أعلى وسط حسابي بلغ (2.90) بانحراف معياري (0.29)، وكانت نسبة الاتفاق (90.7) وبذلك تظهر أهمية هذه الفقرة لدى عينة الدراسة التي مثلها السؤال (تشكل التقانة مدخلاً لديمومة العملية التفاوضية في إطار تأمينها لقاعدة البيانات) في حين سجل المتغير (X36) أقل وسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري بلغ (0.54). وفيما يخص معاملات الاختلاف الخاصة بعناصر النظام التفاوضي على مستوى المنظمات المبحوثة فقد تبين أن هذه المعاملات جاءت محددة بالقيم الآتية:

1. التغذية العكسية (0.040).
2. المدخلات التفاوضية (0.048).
3. المخرجات التفاوضية (0.059).
4. العمليات التفاوضية (0.066).

إن المنفحص لهذه المعاملات يجد أنها متقاربة بحيث إن كل معامل فيها يمهّد السبيل لتحديد قيمة المعامل الآخر، أي أن عناصر النظام التفاوضي على مستوى المنظمات المبحوثة تتسم بدرجة من التواصلية وفي ذلك منحى إيجابي لواقع تلك المنظمات.

جدول (4)
المؤشرات الإحصائية لاستجابات المبحوثين حول التغذية العكسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		ت
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.41	2.77	-	-	22.2	12	77.8	42	X33
0.43	2.75	-	-	24.1	13	75.9	41	X34
0.29	2.90	-	-	9.3	5	90.7	49	X35
0.54	2.68	3.7	2	24.1	13	72.2	39	X36
0.11	2.78	المعدل						
0.11	2.72	المؤشر الكلي						

واعتماداً على قيمة الأوساط الحسابية المبينة في الجداول (1-2-3-4) يتضح أن قيم تلك الأوساط كانت أعلى من الوسط الفرضي البالغة (2) وكذلك المؤشر الكلي في الجدول (4) الذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام التفاوض بكل عناصره والذي بلغ على التوالي (2.72) و(0.11)، فضلاً عما جاء في قيم معاملات الاختلاف اعلاه يمكننا الإقرار بأن عناصر النظام التفاوضي الأربعة متوافرة بمجملها في

الميدان المبحوث، وعلى أساس ما تقدم يمكن قبول فرضية الدراسة والتي مفادها " يتحدد مسار التفاوض في المنظمات قيد الدراسة تبعاً لمستوى تعامل قيادتها الإدارية مع العناصر الممثلة له والمجسدة لفكرة التقانة".

المحور الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

بعد طرح النظري المفاهيمي لمتغيرات البحث و ما تبعه من تحليل ميداني لتشخيص طبيعة تلك المتغيرات في الميدان المبحوث تم التوصل إلى الاستنتاجات و المقترحات الآتية:

أولاً : الاستنتاجات

1. امتلاك العينة المبحوثة تصوراً جيداً عن الحالة التفاوضية التي تقع ضمن نطاق انشطتها وبالشكل الذي يهيئ لها التفاعل مع المعطيات البيئية سواء الداخلية منها او الخارجية .
2. اعتماد المنظمات المبحوثة لعناصر النظام التفاوضي مع الافادة من المعطيات التقنية بحيث يتم تفعيل المدخلات لصالح العمليات وكذلك الشأن بالنسبة للمخرجات.
3. هناك نظرة شمولية من قبل المنظمات قيد الدراسة لمعطيات التفاوض تعمل من خلالها على اختيار اعضاء الفريق والتوقيت المناسب وفقاً للرؤية الاستراتيجية لموضوع التفاوض وتسعى بشكل جاد لتوفير المعلومات اللازمة والمكان المناسب لذلك ، وقد كانت التقانة الاداة الفاعلة في هذا المجال .
4. لدى المنظمات المبحوثة جدول اعمال تفاوضي يعكس الادوار الفعلية لأعضاء الفريق مثلما يؤمن لهم قدرأ من المرونة اثناء التحركات التفاوضية، وهذا يفسر لنا دينامية التفاوض في المنظمات المبحوثة .
5. تتبنى المنظمات المبحوثة مناهج استراتيجية وتكتيكات تفاوضية متنوعة في عملياتها التفاوضية وفقاً لمعطيات الموقف التفاوضي فضلاً عن طبيعة العلاقة التي تربطها مع الاطراف التي تتفاوض معها .
6. تؤمن القيادات الادارية في المنظمات عينة الدراسة ان التعاون الحقيقي مع الطرف الآخر وابداء المرونة اللازمة وتقديم التنازلات المدروسة، خطوات حية تستطيع معها تأمين الجو التفاوضي الملائم وتلافي حدوث الفجوات التفاوضية، وصولاً لتحقيق الاهداف المنشودة ونجاح العملية التفاوضية .
7. تنجم حالات الفشل في التفاوض عن تشدد احد الاطراف فضلاً عن ضيق نطاق الصلاحيات الممنوحة لأعضاء الفريق التفاوضي .

ثانياً : المقترحات

- بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدمت الدراسة الحالية بعدد من المقترحات وكما يأتي :
1. اهمية توافر نظام معلوماتي يدعم عناصر النظام التفاوضي ويحدد مسار العملية التفاوضية اذ ان جوهر التفاوض هو المعلومات .
 2. توسيع نطاق الصلاحيات للفريق التفاوضي وبما يعزز من قدرة الفريق في ابداء التحركات والمناورات التي تتطلب اتخاذ قرارات آتية مما يدعم من مواقف المنظمة اتجاه الاطراف الاخرى في العمليات التفاوضية .
 3. اقرار فكرة ورش العمل المتخصصة بآليات التفاوض ونظم الدعم المساندة له وبما يظهر النظام التفاوضي بشكله الايجابي الذي يعزز من القدرات والمهارات المطلوبة للعملية التفاوضية وبشكل دوري وحسب مقتضيات الحاجة ومتطلبات الموقف التفاوضي .
 4. الاستعانة بالاستشارات الخارجية من اجل مساندة الخبرات الموجودة وتعزيزها، فضلاً عن رفدها بكل ما هو جديد ومتميز عبر ما يسمى بالتقانة المعاصرة.
 5. العمل على تعزيز فكرة التكامل الاستراتيجي بين اعضاء الفريق على وفق المسار الزمني للعمليات التفاوضية والحفاظ على وحدة الفريق التفاوضي وعدم اجراء التغييرات بين صفوف اعضائه(الا اذا دعت الضرورة لذلك) وما لذلك من اهمية في ادامة زخم العملية التفاوضية وبشكل خاص في ظل المفاوضات ذات البعد الزمني الطويل .

المصادر

أولاً المصادر العربية

- 1) ابو التمن، عباس غالي مجيد،(1989)، مهارات التفاوض في الأعمال (دراسة تطبيقية في مفاوضات التجارة الخارجية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- 2) ابو شيخة ، نادر احمد ، (2012)، اصول التفاوض ، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان ، الطبعة الخامسة .
- 3) ادريس ، د. ثابت عبد الرحمن، (2001)، التفاوض مهارات واستراتيجيات ، الدار الجامعية ، 2001 .
- 4) اوري، ويليام ، (1994)، فن التفاوض اختراق الحواجز في طريق التعاون، ترجمة: د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى.
- 5) التكروري، سناء حافظ امين، (2001) دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الاردنية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
- 6) جون، الخ،(2000) كيف تجري مفاوضات ناجحة، الطبعة الاولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 7) الحمادي، د. علي، (1999) نعم انه الطريق إلى نعم، الطبعة الاولى، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا .
- 8) الخزامي، عبد الحكيم احمد، اسس عملية التفاوض، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2001.

- (9) الخضيرى، د. محسن، (1993)، تنمية المهارات التفاوضية، الطبعة الاولى، الدار المصرية اللبنانية.
- (10) داغر منقذ و حرحوش، عادل، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر - جامعة الموصل .
- (11) سالم، د. فؤاد الشيخ وآخرون، (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة، مؤسسة الكتب الاردنية، الطبعة السادسة .
- (12) سباركس، دونالد ب. أ، (1995) التفاوض الفعال، ترجمة د. خالد حسن رزوق، وناصر محمد العديلي، الطبعة الاولى، دار آفاق الابداع العالمية، الرياض.
- (13) سيباني، خليل فهد، (1999) المفاوضات ، دار الراتب الجامعية ، بيروت، لبنان .
- (14) شراره، مجدي عبد الله، (1999) التفاوض العصا السحرية التي تجمع فرقاء الأمم على مائدة المفاوضات اليوم.
- (15) الشمرائى، غادة شهير ، (2009)، اثر التغذية العكسية على تطوير الاداء الوظيفي، دراسة استطلاعية على الأجهزة الحكومية في الرياض، جامعة الملك سعود .
- (16) الطيب، د. حسن ابشر، (1994)، الاعداد للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، الرياض، سبتمبر.
- (17) العذاري، نبيل سعدون طه، (2001)، العوامل المؤثرة في نتائج عملية التفاوض، دراسة ميدانية في قطاع تجاري خاص، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- (18) عريقات، صائب ، الحياة مفاوضات، (2008) ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس – فلسطين ، WWW.Najah.edu .
- (19) العلاق، بشير، (2010) ادراة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
- (20) فيشر، روجو وبراون، سكوت، (1991) نحو التآلف والاتفاق ، ترجمة: د. محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- (21) كريتك ، فيللس بك، (2001) ، الطبعة العربية الاولى ، التفاوض من موقعين غير متكافئين ، تعريب بشرى ملكة ، الرياض ، مطبعة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- (22) كيفين، كين، (1998) المفاوضات المثالي، ترجمة: د. حسن محمد وجيه، مكتبة العبيكان: الرياض، الطبعة الاولى.
- (23) معلا، د. ناجي، (2000) التفاوض الاستراتيجي والأساليب، الطبعة الثانية .

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Ana. M & Bryan D. (2011). Effort and Fairness in Bargaining Games. of Psychology. Auburn University, Auburn, AL 36849, USA. E-mail: afrancowatkins @auburn.edu. Copyright © 2011 John Wiley & Sons, Ltd.
2. Arnott and Pervan (2005). Negotiation Support Systems are one of the seven major areas of DSS research. They identify two approaches to constructing systems that support .
3. Bazerman Max & Roy J. Lewicki, (1986). Negotiating In Orgnaizations. Sage Publications Beverly Hills London .
4. C.Barlow and G.Eisen,(1993) Purchasing Negotiation, Boston:C.B.I Purchasing Co. .
5. Daniel J. ، (2014)، Power&Power Enterprises، <power@dssresources.com> URL: http://dssresources.com/faq/index
6. Elizabeth، M Christopher,(1996). Negotiating skills for Business. Kogan Page Ltd. London.
7. Evans E. ، (1998). Mastering Negotiations ، Throgood LTD ، London .
8. Fleming ، Peter ،(1997). Successful Negotiating ، Hodder & Stoughton ، Boston .
9. Fowler، Peter A، (1996). Negotiation Skills and Strategies ، Institut of Personnele Management London .
10. J.Schmidt، (1996). Negotiation et Conclusion de Contrats، Dallooz، Paris .
11. Jane Hadgson ،(1999) thinking ON your Feet In Neegotiation ،Institute of Management ،Pitman Publishing USA .
12. John، Bruce،(2000) Secrets Of Suceessful Negotiation، Ten Tips For Suceessful Negotiation،Copy Right About .com INC. Oda .
13. Kiely ،Laree،(1996). Negotiating Style، Lee Transactions on Engineering، VOL. 16No3.
14. Kuffer، Remi، Larmede La De Sin،(1999) Information Les Multonational Amareicana Guerre Control Europeans Grasset، Paris .
15. London M. ،(2003). Giving Seeking and Using Feedbag for Performance Improvement ، University of New Jersey .
16. Marsh، P D V (1984). Contract Negotiation Handbook، Redwood Burn L. G. B. Maurício Bertoldi، et al، (2013). The Relationship between Negotiation Style and Motivation in Unpaid Negotiations: A Case Study in Brazil، University of São Online Published: May 12، 2013doi:10.5430/ijba.v4n3p30 URL: http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v4n3p30 .
17. Nierenberg، Gerard I، (1986). The Art of Negotiating ، Simon & Schuster، inc، New York.

18. Sabrina Baselice Piero A. (2007)؛ Bonatti Marco Faella؛ On interoperable trust negotiation strategies؛ Universit`a di Napoli Via Cinthia؛ 80126 Napoli؛ Italy {baselice.bonatti.mfaella}@na.infn.it .
19. Schoon Maker؛ Alan ؛ N.؛ (1989) ؛ Negotiate To win ؛ Gaining The Psychological Edge. England Cliffs Neuu Jersey ؛ Prentice Fall؛ Inc .
20. Slake؛ Karl A.؛ (1999)؛ When push Comes To Shove <Apractical Guides To Mediating Disputes ؛ Jossey –BASS Inc . Publishers .
21. Steven ؛ Cohen؛ (2000)؛ Negotiation Skills for Management؛ MCGraw-Hill Companies.
22. Sungsoon Park et al ؛ (2010)؛ Towards an interdisciplinary perspective of training intervention for Negotiations ؛Developing strategic negotiation support contents؛ Decision Support Systems 49 213–221؛ journal homepage: www.elsevier.com/locate/dss . © Elsevier B.V. All rights reserved .
23. Taylor ؛Jonthcun G؛Nina؛(2000) Burkardt؛ And Berton Lamp rules for Succes Environmental Negotiation Midcontinent Zcologica Science Center USA.
24. Yong؛ Jiang؛ (2012)؛ Business Negotiation Culture in China؛ International Business Research؛ Vol. 6؛ No. 3؛ 2013ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012؛Published by Canadian Center of Science and Education .

ملحق (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استمارة استبانة
المحترم

السيد
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (عناصر النظام التفاوضي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في عدد من المنظمات العراقية) نأمل الاجابة على التساؤلات الواردة خدمة لأغراض البحث.

مع خالص شكرنا وتقديرنا ...

أولاً : المعلومات التعريفية

أ. معلومات تخص المنظمة

اسم المنظمة:

نوعها: تجاري () صناعي () خدمي () اخرى ()

تاريخ تأسيسها:

ب. معلومات تتعلق بالأفراد المبحوثين

العمر: 30-21 سنة () 40-31 سنة () 50-41 سنة ()

50 سنة فأكثر ()

التحصيل العلمي:

() دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي

() بكالوريوس () دبلوم () إعدادية فما دون

عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () 9-5 سنوات () 14-10 سنة () 19-5 سنة () 24-20 سنة ()

25 سنة فأكثر ()

ثانياً : استثمار الاستبانة

التفاوض كنظام:- منظومة حوار متكاملة يسعى من خلالها اطراف العملية التفاوضية لتقريب وجهات النظر وتكييفها بشأن القضية محل التفاوض، باستخدام وسائل اقناع متعددة واستراتيجيات وتكتيكات متنوعة بهدف تحقيق مصالحهم . وقد تم تحديدها وفقاً لنظرية المنظومة المفتوحة بأربعة عناصر تمثلت بـ (المدخلات التفاوضية، العمليات التفاوضية، المخرجات التفاوضية، التغذية العكسية) .			
اولاً : المدخلات التفاوضية :- تشمل هذه المدخلات على مجموعة من العناصر ممثلة بـ (فريق التفاوض ، معلومات التفاوض، مكان التفاوض ، توقيت التفاوض ، جدول الأعمال) .			
أ فريق التفاوض : مجموعة الاعضاء التي يتم تشكيلها وفقاً لطبيعة الموضوع قيد التفاوض			
الفقرات			
1	الحرص على اختيار اعضاء الفريق التفاوضي وفق الرؤية الاستراتيجية لموضوع التفاوض	اتفق	لا اتفق
2	العمل على غرس حالة من التفاهم المشترك بين اعضاء الفريق التفاوضي		
3	يتم الأخذ بالاعتبار ثقافة الطرف الآخر عند تشكيل الفريق التفاوضي		
4	الأخذ بالاعتبار عدد اعضاء الفريق الاخر عند تشكيل الفريق التفاوضي		
ب المعلومات التفاوضية : حصيلة المعلومات التي يمتلكها اطراف التفاوض عن بعضهم البعض والموضوع قيد التفاوض في اطار الاستفادة من اسهامات التقاتلة			
5	تسخر قنوات الاتصال المتاحة لديك للحصول على المعلومات عن الموضوع قيد التفاوض و الطرف الآخر		
6	تستعين بعدة طرق لاكتساب المعلومات السرية عن الطرف الآخر		
7	تعتمد فكرة الانصات الجيد الى الطرف الآخر بقصد كسب المزيد من المعلومات		
ج وقت التفاوض :- المدة الزمنية المحددة لإجراء التفاوض وتوقيتاتها			
8	الايمان بفكرة، ان أفضل وقت للتفاوض حين تكون حاجتي اليه بأدنى مستوياتها		
9	تنظر إلى وقت التفاوض على انه مورد ثمين يجب استغلاله بشكل جيد		
10	يتم توظيف التقاتلة كعامل استراتيجي يمكن تسخيره في توقيتات التفاوض		
د مكان التفاوض :- موضع اللقاء بين اطراف التفاوض وعلى نحو يؤمن حالة الاتصال بينهم			
11	تستحضر طبيعة العلاقة مع الطرف الآخر عند تعيين مكان التفاوض		
12	تستخدم مكان التفاوض كورقة ضغط في العملية التفاوضية		
13	تركز على اختيار المكان الذي يؤمن لك وللفريقك الانفتاح النفسي اثناء التفاوض ويقر الاستجابة السريعة		
هـ جدول الأعمال :- يعبر عن قائمة الأعمال التي سيناقشها المفاوضون فضلاً عن كونه خارطة طريق يتحدد بموجبها طريقة سير المفاوضات			
14	تأسس جدول اعمالك التفاوضي على نحو يوشح التحركات التفاوضية		
15	توزع الادوار على اعضاء فريقك التفاوضي بما ينسجم ومتطلبات جدول الأعمال		
16	تلتزم بتنفيذ جدول الأعمال على وفق السياقات المرسومة له		
ثانياً : العملية التفاوضية :- تتمثل العمليات التفاوضية بـ (الحوار ، المناقشة ، تبادل الآراء والمقترحات ، الإستراتيجيات، التكتيكات ، التوجيهات) التي يسعى من خلالها المفاوضون للوصول إلى اتفاق بشأن القضية محل التفاوض			
17	تعمل على تهيئة المناخ النفسي الملائم خلال الجلسة الاولى للتفاوض		
18	تستحضر حالات الاصغاء الجيد عندما يتفاوض معك الطرف الآخر إلكترونياً		
19	تستعين بالتقاتلة المعاصرة خلال عمليات التفاوض		
20	توظف التنازلات الانية دعماً للأهداف المستقبلية		
21	تتبنى مناهج استراتيجية وتكتيكات متنوعة لإدارة دفة العملية التفاوضية		
ثالثاً : مخرجات التفاوض : ينجم عن سير العملية التفاوضية عدداً من المخرجات التي تمثل الخلاصة النهائية لحواراتها، وقد تمثلت هذه المخرجات بـ (النجاح، التأجيل، الفشل) .			
أ نجاح التفاوض : مستوى بلوغ الأهداف التفاوضية المنشودة، ويتحقق هذا المستوى من خلال:-			
الفقرات			
22	هناك تعاون حقيقي مع الطرف الآخر	اتفق	لا اتفق
23	يتم تحقيق أهداف الطرف الآخر و عدها مدخلاً لتحقيق أهدافك		
24	يوجد استخدام للتقاتلة المعاصرة في عمليات التفاوض		
25	إبداء المرونة اللازمة عند حدوث فجوة تفاوضية		
ب تأجيل التفاوض : يمثل الحالة الوسطية بين النجاح والفشل التفاوضي، وترجع فكرة تأجيل التفاوض إلى :-			
26	الشعور بالتوتر واحتدام الضغوط في التفاوض		
27	عند الضرورة نعتد التأجيل كاستراتيجية للضغط على الطرف الآخر		

28	استشارة ذوي الخبرة والاختصاص عند ظهور المستجدات
ج	فشل التفاوض : يمثل غياب القدرة على تحقيق الأهداف التفاوضية ويحدث الفشل في التفاوض عند :-
29	غياب القدرة على تحقيق المقاصد المنشودة
30	تشدد الطرف المقابل وعدم ابداء المرونة اللازمة
31	عند ما يتضح لك بأن البدائل المتوفرة لديك أفضل من النتائج المرجوة من التفاوض
32	ضيق نطاق الصلاحيات الممنوحة للفريق التفاوضي
رابعاً : التغذية العكسية : يمثل هذا البعد جميع المعلومات المرتجعة من عملية التفاوض وكذلك من نتائجه	
33	تتوفر لديك القدرة على معرفة ردود افعال الفريق المفاوض الآخر
34	تهتم بمعرفة وتحديد الانحرافات التي تظهر بعد ابرام الاتفاق وخلال عملية التنفيذ
35	تشكل المعلومات المتحصلة لديك من عمليات التفاوض قاعدة بيانات هامة للمفاوضات المستقبلية
36	تشكل النقطة مدخلاً لديمومة العملية التفاوضية في اطار تأمينها لقاعدة البيانات

الملحق (2)

وصف مجتمع الدراسة

ت	اسم المنظمة	سنة التأسيس
1	المديرية العامة لتوزيع كهرباء الرصافة	1949
2	المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - المنطقة الوسطى	2003
3	المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - المنطقة الوسطى	2003
4	المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - المنطقة الشمالية	2003
5	المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - المنطقة الشمالية	1999

الملحق (3)

وصف عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئات و المسميات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	45	83.4
		انثى	9	16.6
	المجموع		54	100%
2	العمر	21 - 30 سنة	6	11.1
		31 - 40 سنة	12	22.2
		41 - 50 سنة	22	40.7
		51 - فأكثر	16	26
		المجموع	54	100%
3	المنصب الوظيفي	مدير عام	10	18.5
		معاون مدير عام	16	29.6
		مدير قسم	28	51.8
	المجموع	54	100%	
4	التحصيل العلمي	دبلوم	5	9.2
		بكالوريوس	20	37
		دبلوم عالي	3	5.5
		ماجستير	15	27.7
		دكتوراه	11	20.3
	المجموع	54	100%	
5	الخدمة في الوظيفة	أقل من 5	2	3.7
		5 - 9 سنة	8	14.8
		10 - 14 سنة	9	16.6
		15 - 19 سنة	11	20.3
		20 - 24 سنة	14	25.9
		25 - فأكثر	10	18.5
	المجموع	54	100%	

الملحق (4)

احصائية توزيع الاستبانة على المنظمات المبحوثة

عدد الاستثمارات الصالحة للدراية الحالية	عدد الاستثمارات المعاداة	عدد الاستثمارات الموزعة	المنظمات المبحوثة
12	14	19	المديرية العامة لتوزيع كهرباء الرصافة
12	12	15	المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - المنطقة الوسطى
10	10	10	المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - المنطقة الوسطى
11	11	14	المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - المنطقة الشمالية
9	9	12	المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية - المنطقة الشمالية
54	56	70	المجموع

.....

.....

.....