

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض

- حالة مؤسسة الأنايبب الناقلة للغاز بغرداية-

من طرف:

أحمد كسنة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	هلال درحمون
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	رابح زبيري
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ، جامعة الجزائر	علي عبدالله
عضوا مناقشا	أستاذة محاضرة ، جامعة البليدة	فاطمة بن حمودة
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس ، جامعة البليدة	أمين فروخي

البليدة ، جوان 2007

ملخص

إذا كان هدف المؤسسات اليوم هو النمو والاستمرار ، فإن جودة المعلومات والاتصال تعتبر أحد العناصر الفاعلة في تحقيق هذا الهدف ، ولعل من بين أهم ما يدفع كل فريق تفاوض إلى تحقيق أهدافه هو إمامه بالمعلومات الكافية التي تؤهله إلى ذلك واعتماده تقنيات اتصال تسهل له ما يصبوا إليه ، ويهدف هذا البحث إلى إبراز دور وأهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض ، من خلال عرض المفاهيم الأساسية لكل من المعلومات والاتصال وفريق التفاوض ، حيث تم دراسة الموضوع في ثلاث فصول نظرية وخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية - وذلك بهدف مقارنة الدراسة النظرية مع واقع المؤسسات الجزائرية ، حيث توصلنا إلى التوافق النسبي بين ما تم دراسته في الجزء النظري مع الدراسة الميدانية وقد توصل البحث إلى وجود علاقة وثيقة وجوهرية بين موضوع المعلومات والاتصال كشرط ضروري لنجاح كل فريق تفاوض، إذ أن تحقيق أهدافه لا يمكن أن يتحقق بدون قاعدة معلوماتية متينة يدعمها نظام فعال للاتصال ، كما تبين لنا من خلال هذا البحث أن المشكل في اتخاذ القرارات لا يكمن في وفرة المعلومات بقدر ما يكمن في كيفية استخدام المعلومات وتوظيفها لاتخاذ قرارات رشيدة تساهم في نمو وتطور المؤسسات بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بكفاءة وفعالية، كما تم تقديم بعض التوصيات التي قد تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة أو يستثمرها الباحثون للوصول إلى نتائج لم نوفق للوصول إليها في هذا الموضوع وفي الأخير تم اقتراح بعض المواضيع والتي أملنا أن تكون نقطة انطلاق لبحوث أخرى .

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على من بعثه الله رحمة للعالمين وحجة على الخلق أجمعين نبي الرحمة وإمام الهدى عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف الدكتور راجح زبيري الذي احتضن البحث بصدر رحب ولم يبخل على بالتوجيه والإرشاد فشكرا لك أستاذي على صبرك الجميل.

كما أقدم شكري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة فقد منحوني من وقتهم الثمين ما سمح بقراءة هذا البحث المتواضع، كما لا أنسى جميع زملائي فلکم مني كل التقدير والاحترام، وفي الختام أشكر كل أسرة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة 19
02	نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس 25
03	نموذج لموارد نظام المعلومات 28
04	يوضح النموذج العام للاتصال 42
05	يوضح الاتصال المركزي 51
06	نموذج الاتصال الدائري 51
07	نمط النجمة 52
08	نمط العنقود 52
09	يوضح اتصال السلسلة 53
10	اتجاهات الطاقة العالية والمنخفضة بالنسبة لـ 1500 شخص 67
11	صور التفاوض التجاري 72
12	الاستراتيجيات التفاوضية على أساس التوقيت والطريقة والمكان 83
13	المؤسسات المنبثقة عن تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب 92
14	يوضح تطور رقم الأعمال 95
15	الهيكل التنظيمي للمؤسسة 97
16	مصادر المعلومات في المؤسسة 100
17	دوافع جمع المعلومات 102
18	معوقات استخدام المعلومات 103
19	دور وسائل الاتصال لتأدية مهام فريق التفاوض 105
20	فعالية الاتصال لفريق التفاوض 106
21	دور نظام المعلومات والاتصال في دعم عملية التفاوض 107
22	معايير اختيار فريق التفاوض 108
23	بيانات اختيار فريق التفاوض 109
24	معايير اختيار الاستراتيجية 110

112	نقاط التفاوض مع الموردين	25
112	نقاط التفاوض مع الزبائن	26

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	أنواع البيانات 18
02	يمثل الاتصال البصري لدى الأفراد 61
03	التغيرات التي مرت بها مؤسسة الأنايبب الناقلة للغاز 93
04	يوضح تطور رقم الأعمال بالمؤسسة 95
05	يوضح أهم مصادر تحصيل المعلومات للمؤسسة 100
06	دوافع تجميع المعلومات ومعوقات استخدامها 101
07	دور وسائل الاتصال لتأدية مهام فريق التفاوض 104
08	فعالية الاتصال لفريق التفاوض 105
09	دور نظام المعلومات والاتصال في دعم عملية التفاوض 102
10	معايير اختيار فريق التفاوض 108
11	بيانات اختيار فريق التفاوض 109
12	معايير اختيار الاستراتيجية 110
13	نقاط التفاوض مع الموردين والزبائن 111

قائمة الملاحق

الصفحة	الرقم
117	01 الاستبيان
119	02 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز
120	03 جدول حسابات النتائج
126	04 شهادة الجودة iso
127	05 شهادة الجودة API5L

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفهرس

13.....	مقدمة
17.....	1. أهمية المعلومات لفريق التفاوض.
17.....	1.1 . مفهوم المعلومات
17.....	1.1.1 . تعريف المعلومات
17.....	1.1.1.1 . البيانات
18.....	2.1.1.1 . المعلومات
18.....	3.1.1.1 . المعرفة
19.....	2.1.1 . قيمة المعلومات
20.....	3.1.1 . مصادر المعلومات
21.....	2.1 . أنواع وخصائص المعلومات
21.....	1.2.1 . أنواع المعلومات
21.....	1.1.2.1 . معيار الغاية من استعمالها
22.....	2.1.2.1 . معيار مجال النشاط
22.....	2.2.1 . خصائص المعلومات الجيدة
23.....	3.1 . نظام المعلومات
23.....	1.3.1 . تعريف نظام المعلومات
24.....	1.1.3.1 . النظام
24.....	2.1.3.1 . نظام المعلومات
26.....	2.3.1 . موارد وخصائص نظام المعلومات الجيد
26.....	1.2.3.1 . موارد نظام المعلومات

26	1.1.2.3.1	موارد الماديات
26	2.1.2.3.1	موارد البرمجيات
27	3.1.2.3.1	موارد الأفراد
27	4.1.2.3.1	موارد البيانات
28	2.2.3.1	خصائص نظام المعلومات
30	3.3.1	أهداف ووظائف نظم المعلومات
30	1.3.3.1	أهداف نظم المعلومات
30	2.3.3.1	وظائف نظم المعلومات
31	4.1	أهمية المعلومات لفريق التفاوض
31	1.4.1	أهمية المعلومات التفاوضية
32	1.1.4.1	مرتكزات التفاوض
33	2.1.4.1	الإعاقة الذاتية للمعلومات
34	2.4.1	معرفة الظروف التي ستجري فيها عملية التفاوض
35	1.2.4.1	تفهم المنظمة التي يمثلها الطرف الآخر
36	2.2.4.1	تفهم صانعي القرارات في المنظمة
36	3.2.4.1	تفهم الذات
37	3.4.1	الإلمام بالموضوع والطرف الآخر
40	2	أهمية الاتصال لفريق التفاوض
40	1.2	مفهوم الاتصال
40	1.1.2	تعريف عملية الاتصال
43	2.1.2	مبادئ الاتصال
44	3.1.2	أهمية الاتصال
46	2.2	أنواع وأنماط الاتصالات
46	1.2.2	أنواع الاتصالات
46	1.1.2.2	الاتصال الرسمي
48	2.1.2.2	الاتصال غير الرسمي
48	3.1.2.2	الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي
49	4.1.2.2	الاتصال الإيمائي
49	5.1.2.2	الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر
50	2.2.2	أنماط الاتصال

50.....	1.2.2.2. الاتصال على شكل عجلة (المركزي)
51.....	2.2.2.2. شبكة الاتصال الدائرية
51.....	3.2.2.2. نمط النجمة
52.....	4.2.2.2. نمط العنقود
52.....	5.2.2.2. اتصال السلسلة
53.....	3.2. هيكل ومعوقات الاتصال
53.....	1.3.2. متطلبات الاتصال الجيد
53.....	2.3.2. هيكل عملية الاتصال
55.....	3.3.2. معوقات الاتصال
58.....	4.2. أهمية الاتصال لفريق التفاوض
58.....	1.4.2. الاتصال التفاوضي الفعال
59.....	2.4.2. وسائل الاتصال التفاوضي وشروطه
59.....	1.2.4.2. وسائل الاتصال التفاوضي
61.....	2.2.4.2. شروط الاتصال التفاوضي الفعال
62.....	3.4.2. اتصالات البيع
64.....	3. التفاوض وفريق التفاوض
64.....	1.3. مفهوم عملية التفاوض
64.....	1.1.3. تعريف عملية التفاوض
66.....	2.1.3. مراحل عملية التفاوض
66.....	1.2.1.3. الإعداد للمفاوضات
68.....	2.2.1.3. بدء جلسات التفاوض الفعلية
68.....	3.2.1.3. الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه
69.....	3.1.3. مبررات التفاوض
70.....	2.3. نتائج التفاوض وأهميته
70.....	1.2.3. نتائج التفاوض
70.....	1.1.2.3. النتائج الإيجابية
70.....	2.1.2.3. النتائج السلبية
71.....	2.2.3. أهمية التفاوض
72.....	3.2.3. أنواع المفاوضات
72.....	1.3.2.3. حسب مجال التفاوض

74	2.3.2.3 .حسب الطريقة
74	3.3 .مفهوم فريق التفاوض
74	1.3.3 .مبادئ التفاوض
75	1.1.3.3 .مبادئ متعلقة بالمفاوض
76	2.1.3.3 .مبادئ نظام العمل
77	3.1.3.3 .مبادئ السلوك التفاوضي
78	2.3.3 .مبررات استخدام فريق التفاوض وحدوده
78	1.2.3.3 .مبررات استخدام فريق التفاوض
78	2.2.3.3 .حدود (قيود) الفريق
79	3.3.3 .تكوين فريق التفاوض وحجمه
79	1.3.3.3 .تكوين فريق التفاوض
80	2.3.3.3 .حجم الفريق التفاوضي
81	4.3 .استراتيجيات ومعايير اختيار فريق التفاوض
81	1.4.3 .استراتيجيات وتكتيكات التفاوض
81	1.1.4.3 .الفرق بين الإستراتيجية والتكتيك
82	2.1.4.3 .تصنيف استراتيجيات التفاوض
84	2.4.3 .معايير اختيار فريق التفاوض
85	3.4.3 .تنمية فريق التفاوض
85	1.3.4.3 .تعريف التدريب
86	2.3.4.3 .أسس التدريب
87	3.3.4.3 .تدريب فريق التفاوض
89	4.العملية التفاوضية في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز
89	1.4 .تقديم المؤسسة
89	1.1.4 .مجال الدراسة
90	1.1.1.4 .المجال الزمني
90	2.1.1.4 .المجال المكاني
90	3.1.1.4 .مجتمع الدراسة
90	4.1.1.4 .أدوات الدراسة
91	2.1.4 .نشأة المؤسسة وتعريفها
91	1.2.1.4 .نشأة المؤسسة

92	التعريف بالمؤسسة.....2.2.1.4
93	3.1.4. نشاط المؤسسة وتطور رقم أعمالها.....
93	1.3.1.4. نشاط المؤسسة.....
94	2.3.1.4. أهمية المؤسسة.....
95	3.3.1.4. تطور رقم الأعمال.....
96	2.4. أهمية المعلومات لنجاح فريق التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز.....
96	1.2.4. عرض الهيكل التنظيمي ونظام المعلومات بالمؤسسة.....
96	1.1.2.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
98	2.1.2.4. نظام المعلومات بالمؤسسة.....
99	2.2.4. مصادر تحصيل المعلومات للمؤسسة.....
101	3.2.4. معوقات استخدام المعلومات المقدمة لفريق التفاوض.....
104	3.4. أهمية الاتصال لتحقيق نجاح فريق التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز.....
104	1.3.4. عرض نظام الاتصال بالمؤسسة.....
105	2.3.4. فعالية الاتصال في المؤسسة.....
106	3.3.4. دور الاتصال في دعم عملية التفاوض للمؤسسة.....
107	4.4. معايير اختيار فريق التفاوض والاستراتيجيات المتبعة في عملية التفاوض.....
108	1.2.4. معايير اختيار فريق التفاوض.....
110	2.4.4. أسس اختيار الاستراتيجيات التفاوضية للمؤسسة.....
111	3.4.4. محاور التفاوض التجاري للمؤسسة.....
114	خاتمة.....
117	الملاحق.....
128	قائمة المراجع.....

مقدمة

لقد تميزت بيئة الأعمال الحديثة باحتدام التنافس بين المؤسسات ، خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، وهو ما دفع بهذه المؤسسات إلى البحث عن ما يضمن لها بقاءها واستمرارها في وسط هذا الخضم ، ولذلك فقد أولت اهتماما واضحا لأهمية المعلومات والاتصال ، إذ أن المعلومات أصبحت موردا استراتيجيا وهاما لحياة المؤسسة وديمومتها كما أنها تمثل حجر الأساس لاتخاذ قرارات سليمة تؤهلها لأن تصبح الرائدة أمام منافسيها وتضمن لها نجاح مفاوضاتها كون أن فريق التفاوض أصبح عنصر تميز بين المؤسسات وهذا لما يحمله كل فريق من خصائص تميزه عن غيره وتمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، وطبعا لا يتسنى ذلك إلا من خلال جودة نظام الاتصال الذي يضمن التدفق الحسن للمعلومات واستغلالها استغلالا أمثل من طرف مستخدميها ، بفضل توفير وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة للمؤسسة.

طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن بلورة الإشكالية على الصورة التالية
ما هو الدور الذي تلعبه المعلومات والاتصال في نجاح فريق التفاوض ؟
 وتحت هذا السؤال الرئيسي يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية :

- ما أهمية المعلومات للمؤسسة ؟ وما هي أهم مصادرها ؟ وما أنواعها؟
- ما المقصود بالاتصال ؟ ما أهميته للمؤسسة؟
- ما المقصود بفريق التفاوض ؟ و ما هو دوره؟

فرضيات البحث :

- للإجابة عن السؤال الرئيسي تم وضع مجموعة من الفرضيات المبدئية والتي سنحاول إثباتها أو نفيها من خلال هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي :
- نجاح فريق التفاوض مرتبط بجودة المعلومات والاتصال
 - لفريق التفاوض دور بارز في تحقيق أهداف المؤسسة
 - يساهم نظام المعلومات والاتصال في تفعيل العلاقة بين أعضاء فريق التفاوض
 - يحقق الاتصال التواصل بين أعضاء فريق التفاوض ومع الطرف الآخر.

أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة لهذا الموضوع أساسا فيما يلي:
- توضيح مفهوم المعلومات والاتصال ومن ثم محاولة إبراز أهميتهما بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها.
 - التعريف بالتفاوض كعلم وفن أصبح يمثل أحد المواضيع التي يجب الاهتمام بها من طرف الأفراد وضرورة إتقانه.
 - محاولة القيام بدراسة ميدانية نستشف من خلالها مدى التطابق بين الدراسة النظرية والواقع وبالتالي صياغة موضوع يمكن الاستفادة منه بالنسبة للمؤسسات وبالنسبة للباحثين.

أسباب اختيار الموضوع:

- وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي:
- تجاهل الباحثين لموضوع التفاوض خاصة ربطه بالمعلومات والاتصال
 - محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين نظام المعلومات والاتصال وفريق التفاوض
 - الرغبة في معالجة موضوع يمس جانبا مهما في حياة المؤسسة.

حدود الدراسة :

حاولنا في الجانب النظري لهذا البحث تحديد مفهوم المعلومات والاتصال والتفاوض ، وبما أن موضوع التفاوض موضوع متشعب فقد ركزنا على التفاوض التجاري ، وقد أشرنا إلى الأنواع الأخرى للتفاوض دون الخوض فيها ، كما تطرقنا لدراسة حالة مؤسسة واحدة ، وهو ما قد يحد من تعميمنا لهذه الدراسة على باقي المؤسسات الأخرى

المنهج المتبع :

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق لإبراز مفهوم المعلومات والاتصال ، وتوضيح مفهوم التفاوض وإبراز أنواعه ، أما في دراسة الحالة فقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي كونه الأنسب لتحليل البيانات المحصلة ، ومن ثم الوصول إلى نتائج مفيدة تخدم الموضوع

صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث في تشعب الموضوع خاصة فيما يتعلق بالتفاوض ،حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة، إضافة إلى صعوبة الحصول على معطيات دقيقة خاصة أثناء دراسة الحالة ، بالإضافة إلى قلة المراجع التي تشير إلى أهمية المعلومات والاتصال لفريق التفاوض.

استعراض الخطة المتبعة:

تشمل دراستنا جزءا نظريا وآخر تطبيقي ، وتم التطرق لذلك في أربعة فصول :

- الفصل الأول تطرقنا لأهمية المعلومات لفريق التفاوض ، حيث قسم الفصل إلى أربعة مباحث ،في المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم المعلومات ثم في المبحث الثاني بينا أنواع وخصائص المعلومات وفي المبحث الثالث تعرضنا لنظام المعلومات ، وفي المبحث الأخير تم التطرق لأهمية المعلومات لفريق التفاوض.

- الفصل الثاني تطرقنا إلى أهمية الاتصال لفريق التفاوض وقسم إلى أربع مباحث هي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المبحث الثاني: أنواع وأنماط الاتصالات

المبحث الثالث: هيكل ومعوقات الاتصال

المبحث الرابع: أهمية الاتصال لفريق التفاوض

- الفصل الثالث : التفاوض وفريق التفاوض وقسم إلى أربعة مباحث وهي :

المبحث الأول: مفهوم عملية التفاوض

المبحث الثاني: نتائج التفاوض وأهميته

المبحث الثالث: مفهوم فريق التفاوض

المبحث الرابع: استراتيجيات ومعايير اختيار فريق التفاوض

- الفصل الرابع : دراسة حالة

- وفي الختام تقديم نتائج الدراسة مع بعض التوصيات

الفصل 1

أهمية المعلومات لفريق التفاوض

تعتبر المعلومات من بين أهم مدخلات أي نظام وذلك للدور البارز الذي تلعبه في تحسين جودة المخرجات إذ أن جودة المعلومات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن للمعلومات الأهمية البالغة في تحقيق نجاح فريق التفاوض من خلال عقد صفقات رابحة لصالح المؤسسة ولهذا فقد تم تخصيص هذا الفصل لمعالجة ذلك، حيث قسم الفصل إلى أربعة مباحث ، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى مفهوم المعلومات أما المبحث الثاني فتم فيه التطرق إلى أنواع وخصائص المعلومات وفي المبحث الثالث تم التعريف بنظام المعلومات ثم في المبحث الرابع تم التطرق إلى أهمية المعلومات لفريق التفاوض

1.1. مفهوم المعلومات

1.1.1. تعريف المعلومات

قبل التطرق لتعريف المعلومات لابد من الإشارة إلى الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وهذا لتقارب المفهوم بين هذه المصطلحات عند الكثير.

1.1.1.1. البيانات

هي مجموعة من المفاهيم والأرقام التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم ، أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات ، فهي إذن مواد أولية تحتاج عند تحويلها إلى مواد مصنعة والبيانات من جهة أخرى قد تأخذ شكل نص أو أرقام أو أشكال أو رسومات أو صورة أو تسجيل أو أي مزيج من هذه العناصر [1] ص 27 .

كما تعرف كذلك بأنها عبارة عن تدفقات لحقائق خام (أولية) تعبر عن أحداث معينة مثل تعاملات منظمة الأعمال ، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1 : أنواع البيانات [7] ص 17

أمثلة	نوع البيانات
أرقام ، خطابات ، وأخرى رموز بيانية وصور صوت ، ضوضاء ، نغمات صور حية متحركة ، أو صور	- بيانات حرفية /رقمية - بيانات رمزية - بيانات صوتية - بيانات فيديو

2.1.1.1. المعلومات

تعرفها الموسوعة البريطانية بأنها الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة ، وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع .

وتعرف المعلومات أيضا بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرار ، وفي تعريف ثالث المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاصا ، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها [1] ص 28- 29 .

3.1.1.1. المعرفة

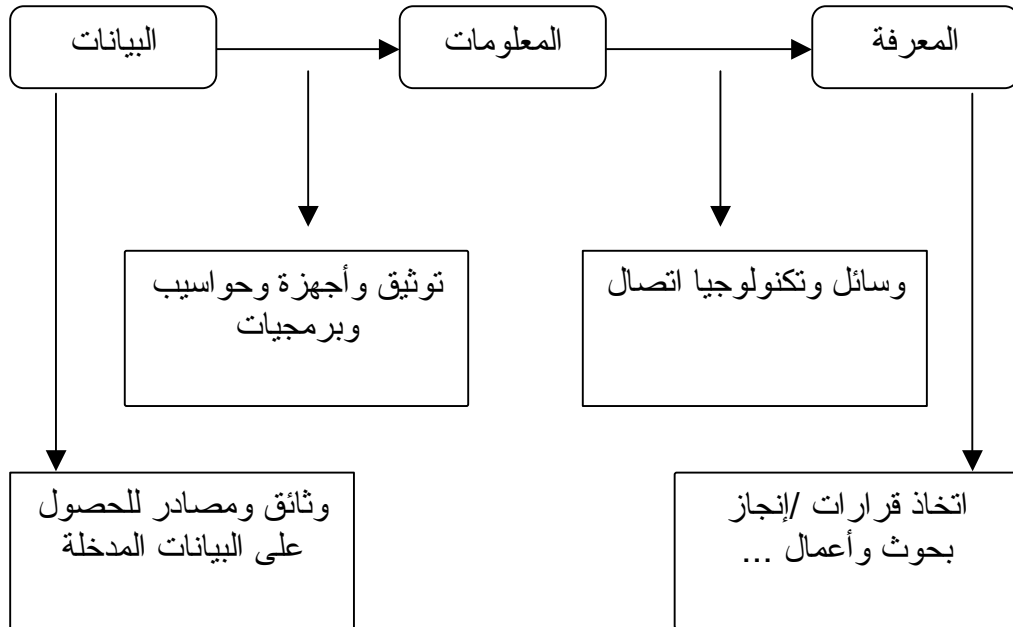
لقد حظيت المعرفة باهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء ولذلك فقد تعددت تعاريفها، فهناك من يعرفها بأنها الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين ومتخذي القرارات والطلبة والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم [1] ص 30 .

وفي اللغة العربية قرنت بالعلم ، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله تعالى (مما عرفوا من الحق) أي علموا . وأشار ابن النجار إلى أن المعرفة من حيث إنها علم مستحدث أو

انكشاف بعد لبس أخص من العلم ، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله تعالى ، ويشمل المستحدث وهو علم العباد ، ومن حيث إنها يقين وطن فهي أعم من العلم وقيل إن المعرفة مرادفة للعلم [2] .

أما ضمن التوجهات الإدارية ، فإن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل [2] .

ويمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الرسم التالي:



شكل رقم 1: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة [1] ص 31

2.1.1. قيمة المعلومات

تعد بعض المعلومات ذات قيمة أكبر من غيرها ، وتعرف قيمة المعلومات في الواقع في شكل ما يمكن أن تحققه من منافع للمنظمة من خلال استخدامها ، ومن ثم فكلما عظمت المنافع التي تتحقق من خلال المعلومات تعظم أيضا فائدة المعلومات ، وقيمتها وحتى تكون المعلومات ذات قيمة عالية لا بد وأن تقابل عددا من المعايير يمكن عرضها فيما يلي [3] ص 279-282 :

- ملائمة المعلومات : فيما يتعلق بمدى ملائمة المعلومات ، تشير الملائمة إلى درجة صلة المعلومات وارتباطها بالموقف الخاص بصنع القرار الذي يواجهه المدير أو متخذ القرار فكلما زادت درجة ارتباط المعلومات بالقرار المطلوب اتخاذه ، تزداد درجة ملائمة المعلومات وعندما تزداد ملائمة المعلومات فأن قيمة المعلومات بالطبع سوف تزداد
- جودة المعلومات : العامل الثاني في تقدير قيمة المعلومات هو درجة كون هذه المعلومات تعكس الحقيقة ، وتعتبر عنها ، فكلما زادت جودة المعلومات وزادت قيمتها تزايدت جودة القرارات التي يتخذها المدير .
- توافر المعلومات في الوقت المناسب : وتشير إلى توافر المعلومات في الوقت الذي تحتاجه المنظمة وبشكل يسمح باتخاذ القرارات والتصرفات الملائمة في الوقت الملائم ، فالمعلومات التي تتوافر بعد عملية اتخاذ القرارات ، تكون عديمة الجدوى بالنسبة لهذه القرارات .
- كمية المعلومات : المحدد الرابع والأخير لقيمة المعلومات هو كمية المعلومات التي ترتبط بالقرارات التي يتخذها المدير ، وتغطي كل المجالات التي تؤثر في هذه القرارات ، فإذا كانت المعلومات غير كافية فلا بد من جمع المزيد من المعلومات حتى تكون القرارات دقيقة وسليمة فمثلا عند اختيار أفضل الموردين من حيث السعر وشروط التسليم... الخ لابد من توفير معلومات كاملة عن الموردين حتى يتم اختيار أفضلهم.

3.1.1. مصادر المعلومات [4] ص 55

- هناك العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها أن تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات فهناك:
- المصادر الشفهية: ويمكن الحصول عليها من العاملين بالمؤسسة أو خارجها (مثل: المستهلكين الموردين، أو العاملين بالمؤسسات الأخرى)، أو من خلال المؤتمرات والاجتماعات والندوات وغيرها وتستخدم خاصة هذه المعلومات بواسطة المديرين في المستويات العليا بصورة أكبر من المديرين في المستويات الدنيا
- المصادر المكتوبة: ويمكن الحصول عليها من خلال الإطلاع على المجلات والصحف الدوريات العلمية، التقارير المنشورة، والبحوث والدراسات... الخ
- أساليب التنبؤ: تعد أساليب التنبؤ أحد طرق تجميع البيانات، وتستخدم المؤسسات العديد من هذه الأساليب وذلك بغرض توقع أي تغيرات محتملة في البيئة، ومن أشهرها أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب التقدير والتخمين، نماذج الاقتصاد الرياضي والسيناريوهات

- التجسس الصناعي: وهو أحد الأساليب الشائعة التي تستخدم في جمع المعلومات عن البيئة والمنافسة عن طريق إما:

- القيام بتفكيك منتج المنافس للتعرف على مكوناته وتصميمه
- تعيين فرد في المؤسسة كان يعمل لدى المؤسسة المنافسة ولديه علم كبير بمنتجاتها واستراتيجياتها
- الاستعانة بخدمات جهاز استشاري خارجي لدراسة السوق مع التركيز على وضع المنافسين حالياً ومستقبلاً
- حضور المعارض والحصول على معلومات عن المنافسين من المعارضات الخاصة بهم
- استعمال الانترنت لدراسة وضعية المنافسين.

2.1. أنواع وخصائص المعلومات

1.2.1. أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات وفقاً لعدة معايير أهمها :

1.1.2.1. معيار الغاية من استعمالها

- المعلومات التجارية : وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار وإنجاز عمل أو مشروع مثل اتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز .. الخ [5] ص 14
- معلومات إنمائية : وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية
- معلومات تعليمية ، وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس
- معلومات إنتاجية : وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطور وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن ، كمعلومات إنتاج سلعة معينة

2.1.2.1. معيار مجال النشاط

- معلومات سياسية : وتهتم بالسياسة الداخلية والسياسة الخارجية والنشاط الدبلوماسي للدولة
- معلومات اقتصادية : وتهتم بإمكانيات وقدرات الدولة الاقتصادية (زراعية ، صناعية تعدين الصادرات ، الواردات ، درجات الاعتماد الخارجي)
- معلومات اجتماعية : وتهتم بدراسة خصائص المجتمع بالدولة (التركيبة الديموقرافية والعرقية العادات والتقاليد ، التعليم ، اللغات ، الدين..)
- معلومات علمية وتكنولوجية : القاعدة العلمية (خبراء ، فنيين ، مراكز بحث ، ميزانية التعاون العلمي)
- معلومات بيوجرافية : الشخصيات (بيانات اجتماعية ، تأهيل علمي ، وظائف اتجاهات ميول وطباع)
- معلومات عسكرية : العقيدة العسكرية ، السياسة العسكرية وأهدافها ، الإستراتيجية العسكرية الحجم والإمكانات والكفاءة القتالية ، الصناعات العسكرية ، الارتباطات الخارجية وعلاقات التعاون [6] ص 296-297

2.2.1. خصائص المعلومات الجيدة

هناك عدة خصائص تتصف بها المعلومات الجيدة ، ويمكن تلخيصها على النحو التالي [7] ص

23

- دقيقة أي خالية من الخطأ
- كاملة ، أي تحتوي على كل الحقائق الهامة
- اقتصادية ، أي يمكن الحصول عليها بشكل اقتصادي (تكلفة وقيمة المعلومات)
- مرنة ، أي يمكن استخدامها لعدة أغراض
- يمكن الوثوق بها أي الاعتماد عليها
- آمنة، لا يمكن الدخول إليها من خلال مستخدمين غير مصرح لهم
- ملائمة ، أي مهمة لصانع القرار
- التوقيت : ويشير إلى توافر المعلومات وتناسبها زمنيا لاستخدامات صانع القرار [8]ص268-

. 269

حيث إذا قدمت المعلومات بغير وقتها فقد تفقد قيمتها لدى صانع القرار فيجب أن تقدم عند الحاجة إليها

- الوضوح : وتعني أن تكون المعلومات متناسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد دون غموض

- الشمول : وهي تلك المعلومات التي تزود المستفيدين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينة

- الإعتماضية : تشير إلى المدى الذي تسمح لصانع القرار بالاعتماد على المخرجات المعلوماتية وهذه تعتمد على مدى دقة مدخلات نظام المعلومات

- متوقعة أو غير متوقعة : حيث نجد أن بعض خبراء المعلومات يرون أن نظم المعلومات تكون عديمة القيمة إذا لم توفر المعلومات غير المتوقعة ، والتي تستخدم لاكتشاف المشكلات أما المعلومات المتوقعة فتستخدم لتخفيض حالة عدم التأكد

الوضوح: إذ أن وضوح المعلومة يجعلها أكثر فائدة ، ولزيادة الوضوح في المعلومة يجب أن يتم ما يلي [9] ص 21 :

- وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة عن المجال المطلوب بحيث تتسم بالسهولة
- دمج المتغيرات المتشابهة وفصل المتغيرات المختلفة
- استخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات
- الواقعية : والتي تعتبر العنصر السليم الحاسب للبيانات ، أي أن البيانات يجب أن تكون ممثلة للواقع أي مأخوذة من واقع حالة المشكلة .

3.1. نظام المعلومات

1.3.1. تعريف نظام المعلومات

قبل التطرق إلى تعريف نظام المعلومات لا بد من الإشارة لتعريف النظام بصفة عامة ثم نتطرق بعد ذلك لتعريف نظام المعلومات

1.1.3.1. النظام

هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم ، إذن فالنظام يحتوي على ثلاث أجزاء متفاعلة رئيسة أو فعاليات هي [10] ص 13 :

- المدخلات: وتتعلق بتجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج مثلا المواد الخام والطاقة والبيانات ، والجهود البشرية ، والتي يجب أن تتوفر وتنظم لأغراض المعالجة
- المعالجة: وهي عمليات تحويلية يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، ومن أمثلتها العمليات التصنيعية ، وعملية التنفس عند الإنسان ، والحسابات التي تجري على البيانات
- المخرجات : وتتعلق بنقل العناصر التي أنتجت خلال عمليات التحويل إلى الجهات التي تحتاجها مثلا المنتجات النهائية والخدمات البشرية ، المعلومات الإدارية التي يجب أن تنقل إلى مستخدميها

وفي تعريف آخر :

"النظام هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة والتي يؤدي كل منها وظيفة محددة وحيوية تسهم في تحقيق الغرض العام للنظام الكلي الموحد" [11] ويمكن قياس أداء النظام من خلال ثلاثة معايير أساسية وهي [7] ص 13 :

- الكفاءة : وتقاس بقسمة المخرجات /المدخلات
- الفعالية : مدى إنجاز النظام لأهدافه
- مستويات أو معايير الأداء والتي تعبر عن أغراض معينة مرجو تحقيقها من خلال النظام .

2.1.3.1. نظام المعلومات

" نظام المعلومات هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبتث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات " [10] ص 11.

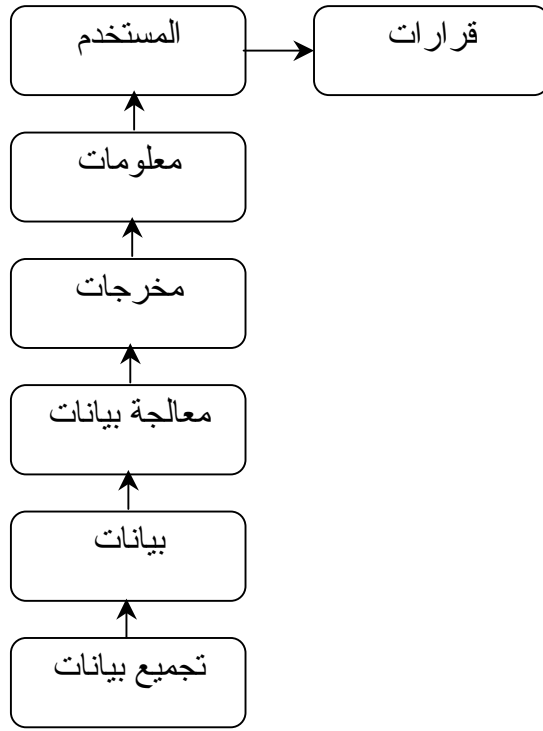
وفي تعريف آخر ، يعرف نظام المعلومات بأنه :

" مجموعة متداخلة من المكونات التي تعمل على تجميع ،تشغيل ، تخزين ، ونشر المعلومات وذلك بغرض مساندة عملية صنع القرار والرقابة داخل المنظمة" [7] ص 16

كما يعرف نظام المعلومات بأنه النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفعالية وكفاءة

[12] ص 2

وقد عرف لوكاس (locas) أنظمة المعلومات " بأنها مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة " وقد عبر لوكاس عن مفهوم أنظمة المعلومات من خلال الشكل التالي الذي يظهر تتابع الإجراءات التي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها بواسطة صانع القرار .



شكل رقم 2: نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس [13] ص 177

ومن هنا يمكن إعطاء تعريف شامل لنظام المعلومات بأنه صورة مبسطة للمؤسسة ومحيطها هذه الصورة تبين عناصر، مكونات، إمكانيات وأنشطة المؤسسة، الهدف منه هو تحسين أداء المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية في السوق.

2.3.1. موارد وخصائص نظام المعلومات الجيد

1.2.3.1. موارد نظام المعلومات

يحتوي نظام المعلومات على أربعة موارد أساسية: الماديات ، والبرمجيات ، والأفراد والبيانات [10] ص 24-25.

1.1.2.3.1. موارد الماديات

ويشمل جميع المعدات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات . وهي بالأخص المكان مثل الحاسوبات والآلات الحاسبة ، كما تشمل أوساط البيانات مثل الأوراق والأقراص المغناطيسية ، ومن أمثلة الماديات في نظام المعلومات الحاسوبي :
 - الحواسيب الكبيرة والصغيرة والدقيقة .
 - محطة الحاسوبات : وتستخدم لوحات المفاتيح لإدخال البيانات ، أو الطابعات لإخراج المنتجات أو المعلومات ، والأقراص الضوئية أو المغناطيسية للخرن
 - شبكات الاتصال وتكون من الحاسوبات والمحطات ، ومعالجات الاتصالات ، ومعدات أخرى
 - مربوطة بوسائط الاتصال المختلفة لتوفير قوة حاسوبية داخل المنظمة

2.1.2.3.1. موارد البرمجيات

يعني مصطلح برمجيات مجموعة الايعازات الخاصة بمعالجة البيانات ، ولكن هذا المصطلح لا يشمل فقط البرامج التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات والتي تسمى إجراءات ومن البرمجيات :

- برمجيات المنظومة: مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب
 - البرمجيات التطبيقية: وهي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي ، ومن أمثلتها نظام السيطرة على التخزين ، ونظام الرواتب ونظم معالجة النصوص .
 -الإجراءات: وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين سيستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلتها التوجيهات الخاصة بملا الاستمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة .

3.1.2.3.1. موارد الأفراد

هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين .

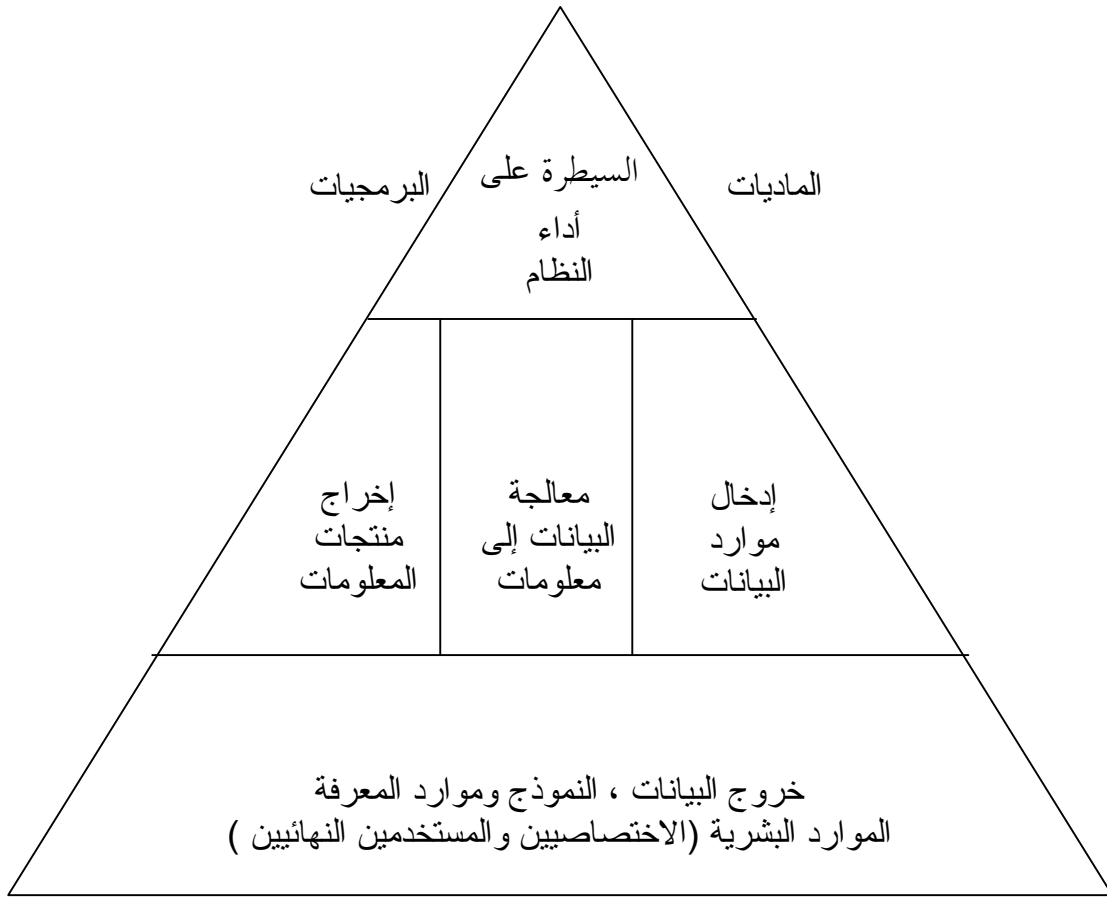
- الإختصاصيون : وهم الأفراد الذين يحلون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات . ويتكونون من محلي الأنظمة، والمبرمجين ، ومشغلي الحاسوب والتقنين ، وطبيعيا يقوم محللو النظم بتصميم النظام بالإسناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين ويقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محللو النظم .

- المستخدمون النهائيون : هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ويمكن أن يكونوا المدراء والمحاسبين و المهندسين أكثرنا مستخدمين نهائيين لأنظمة المعلومات

4.1.2.3.1. موارد البيانات

إن مفهوم موارد البيانات قد تم توسيعه من قبل المدراء واختصاصي أنظمة المعلومات ، فقد وجدوا أن البيانات والمعلومات تشكل موارد ثمينة للمنظمة ، ولذلك فالبيانات والمعلومات التي تخزن في قواعد بيانات وقواعد نماذج وقواعد معرفة تعتبر اليوم جزءا من موارد البيانات أو موارد المعلومات للمنظمة

ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالا مختلفة ، فبالإضافة إلى الشكل الكتابي التقليدي المكون من الأرقام والرموز الخاصة والتي تصف عمليات المنظمة والأبحاث الأخرى والبيانات النصية تتكون من جمل ومقاطع وتستخدم في المراسلات المكتوبة ، أما البيانات الصورية مثل الأشكال البيانية والرسوم فهي من البيانات المهمة أيضا كما أن البيانات قد تكون فيديو أو صوتية وغيرها والشكل رقم (3) يوضح موارد نظم المعلومات .



شكل رقم 3: نموذج لموارد نظام المعلومات [13] ص 180

2.2.3.1. خصائص نظام المعلومات

لكي تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها ، لابد من توافر المعلومات الضرورية ذات الخصائص الجيدة ، ولا يمكن توافر تلك المعلومات والتي تحمل تلك الخصائص الجيدة ، إلا من خلال وجود نظم معلومات ذات كفاءة وفاعلية تتميز بعدد من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التخطيط لبناء نظم المعلومات هي [8] ص 275-276:

- البساطة: وهو النظام الذي يتم بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيلها إلى المستخدمين

- الموثوقية : وهي عندما يزود نظام المعلومات المستفيد بالمعلومات بصورة دقيقة ، وهل المعلومات هي مؤشر حقيقي للأحداث التي تهم وتعني المستخدمين ، وهل يشعر المستفيدون بأنهم يمكن أن يعتمدوا في صنع القرارات على تلك المعلومات التي يقدمها النظام ، بحيث يولد لديهم صدق وشمول وكمال مخرجاته من المعلومات

- الكفاية الاقتصادية للنظام : النظام الكفاء ليس فقط هو الذي يحقق الهدف المخطط له بل ذلك النظام الذي تكون عائداته تبرر تكلفته ، والنظام الناجح ، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف مخرجاته مقارنة بعائداته

- مستوى التناسب في مخرجاته : وهي تعكس مدى ملائمة المخرجات من المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات

- الشمولية في النظام : وهي تشير إلى نظام المعلومات الجيد يفترض أن تكون لديه القدرة على تلبية احتياجات متخذي القرارات أيا كان موقعهم الوظيفي

- التوقيت : وهي توفر المعلومات بالتوقيت المناسب مما يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطاء في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد على تقليص تكلفة الفرص البديلة

- التصفية : وهي تعني أن يكون النظام قادرا على توفير المعلومات الضرورية فقط لمتخذي القرارات ، وان يبتعد عن إغراقه بالمعلومات

- ويلعب نظام المعلومات دورين أساسيين [14] ص96:

- دور وصفي: حيث يسمح بإعطاء نظرة دقيقة عن وضعية المؤسسة مثلا الميزانية المحاسبية

- دور المعالجة ودوران المعلومات التنظيمية: مثل إرسال الأوامر، توحيد طريقة العمل... الخ.

- يقوم نظام المعلومات بإنتاج المعلومات من أجل مساعدة الأفراد في أداء المهام التشغيلية التسييرية واتخاذ القرارات.

- ويتم تصميم نظام المعلومات بحيث يمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات النابعة من البيئة الخارجية، وكذلك عن مؤشرات الأداء داخل المؤسسة وهو ما يمكن الإدارة من زيادة القيمة المضافة، ووضع استراتيجياتها والرقابة عليها وفي هذا المجال يتم إعداد النماذج الملائمة وإدخالها في الحاسوب بحيث تعكس درجة واقعية أداء المؤسسة، وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها.

3.3.1. أهداف ووظائف نظم المعلومات

1.3.3.1. أهداف نظم المعلومات

يتمثل الهدف الرئيسي لنظم المعلومات في مدّ كافة المستخدمين والمنتفعين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم لتنمية مداركهم ومعارفهم أما مجموعة الأهداف الفرعية المنبثقة عن ذلك الهدف فإنها تتمثل فيما يلي:

- ربط النظم الفرعية العديدة معا في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة عندما يطلبها .

- المساعدة في ربط الأهداف العديدة التي تتواجد في المنظمة وتوجيهها جميعا نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة .

- يسهل عمليات اتخاذ القرارات على كافة نوعياتها ومستوياتها عن توفير المعلومات المنتقاة والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح للمساعدة في تقرير مسار الأداء الفعلي

- توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء .

- تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير على كافة أنواعها .

- الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة مثل النماذج والمستندات والسجلات

وهنا لا بد من الإشارة إلى سمات نظم المعلومات الضعيفة والتي لا تساهم في تحقيق أهداف

نظام المعلومات ونوجزها في النقاط التالية :

- تمد المستخدم بمعلومات غير صحيحة أو غير مناسبة من حيث الوقت أو الكم .
- كثرة تعطيل وتوقف النظام وبالتالي لا يعول عليه .
- المستخدم ضجر دائم الشكوى من نظام المعلومات

2.3.3.1. وظائف نظم المعلومات [13] ص 186-187

- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات : تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولا سيما أننا نعيش في عالم تعقدت علاقاته وتشعبت تخصصاته حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب ، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب بيد

أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد ولكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى)

- تحديد المسؤولية : تساعد نظم المعلومات في تحديد ادوار الأفراد والأقسام بالمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دورة في المنشأة ، حتى لا يكلف بما هو أكر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عزه عن القيام بمهمته ، وبتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين

- تخفيض عدد المشاكل : لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جيد هو التخلص من المشاكل الموجودة في النظام الحالي ، بيد أنه عمليا من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن فقط تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك

- تنظيم الإجراءات : وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم "نظام " أي شيء مخطط ومحدد ومرتب وفي غيبة النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية والمنشأة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية

- السيطرة على الموارد المتاحة : والموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال أو بشرية كعاملين وعملاء أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها وعالم اليوم م ملئ بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى

- ضمان انسياب العمل : من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية (أفراد كانت أم جهات) بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة ففي منشأة يتم بها العمل على مراحل يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكديسا في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها .

4.1. أهمية المعلومات لفريق التفاوض

1.4.1. أهمية المعلومات التفاوضية

يعتبر توفر المعلومات مهما جدا في عملية التفاوض سواء عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه والقوى التي تدعمه وتساعدده والمناخ الذي تسير فيه عملية المفاوضات أو عن أعضاء الفريق المكلف بالتفاوض، حيث "تؤكد التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على أن غياب

المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي إلى الفشل والهزيمة عند إدارة أي من الصراعات وضياع الحقوق في أي من عمليات التفاوض " [6] ص 290

ويقصد بالمعلومات التفاوضية أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة عن

الأسئلة الآتية [15] ص 52 :

. من نحن ؟.

. من خصمنا ؟.

. ماذا نريد ؟.

. كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟.

. هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟.

. أم يتعين على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟.

. إذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟.

. ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟.

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ، ومحدد الأهداف وتوفر له
الإمكانيات

وهنا يمكن التأكيد بأن المعلومات تعتبر من أهم مرتكزات التفاوض بجانب مرتكزات أخرى يمكن توضيحها في الفرع التالي:

1.1.4.1. مرتكزات التفاوض [16] ص 49-50

إن من يريد أن يتفاوض بشكل فعال عليه أن يدرك أن هناك ثلاث مرتكزات أساسية يستند عليها التفاوض الفعال وهي :

- المعلومات

- الوقت

- القوة

وتكمن أهمية المعلومات في أنها تفتح ذهن المفاوض إلى البدائل التي بمقدوره اختيارها وأساليب

الحوار التي يتبناها ومن المعلومات التي يحتاجها المفاوض ما يلي :

● معرفة نقاط القوة والضعف لديه

- معرفة نقاط القوة والضعف لدى من يتفاوض معه
- معرفة الحدود التفاوضية التي يجب أن لا يتخطاها كالوقت وهامش القبول للأخذ والعطاء خاصة موضوع التفاوض
- معرفة شخصية من يفاوض وحدوده التفاوضية

أما الوقت فأهميته بلا شك يدركها الجميع ، ويتضاعف تأثير الوقت إن كان هناك التزامات لها مواعيد محددة ، فكثير من الناس يتساهل في إنجاز الالتزامات مادام هناك متسع من الوقت ويؤخر الإنجاز حتى يقرب موعد الالتزام ، وعندها يبدأ بالضغط على نفسه لإنجاز العمل بأي ثمن وبأي شكل ، مما يجعله عرضة لقبول أي طرح أو أي تكلفة مضافة لأي أمر يساعد في الالتزام بالوقت المحدد ، فإذا ما كان يحتاج للتفاوض حول أي خدمة تساند إنجاز عمله فسيكون موقفه التفاوضي ضعيفا جدا لذلك من المهم دراسة أثر الوقت في المسألة التي يتفاوض حولها البائع ، والنظر في مكامن المصلحة والمضرة في الالتزام بوقت قصير المدى أو طويل المدى

أما القوة فيقصد بها نفوذ المفاوض وقدرته على التحكم في موضوع المفاوضات او نفوذ المفاوض وقدرته على التحكم في الطرف الآخر في التفاوض وفي أحيان كثيرة لا تكون القوة كامنة عند طرف واحد من أطراف التفاوض بل تنتقل من طرف إلى آخر وتتراوح وفقا لما يملك كل طرف من معلومات مستجدة عن الطرف الآخر ونفوذه وما يستطيع أن يسيطر عليه من عوامل تؤثر على موضوع التفاوض

وللمعلومات التفاوضية عوائق يمكن توضيحها في الفرع التالي :

2.1.4.1. الإعاقة الذاتية للمعلومات [17] ص 32-33

لقد أثبتت عملية تحليل المفاوضات خاصة التي تتخللها أزمات بعينها ، أنه دائما ما يخطئ الأطراف في تكوين الصورة الصحيحة والحقيقية لبعضهم البعض ، ويكون اكتشاف هذه الصورة الصحيحة و الحقيقية بعد فوات الأوان ، وسبب هذا الأمر أن الأطراف لا تحاول التحرر مما لديها من معلومات وتصورات مسبقة عن الآخرين أثناء الأزمات السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية ، ولكن تكون عملية تلقي المعلومات الجديدة وتفسيرها من خلال مرشح واحد وهو من منظور الفكرة أو الانطباع الأولي أو المعلومات والتوقعات السابقة للأزمة ، ومن ثم لا يغير أو يحاول أن يغير هذا الطرف المظلل دون وعي من الإستراتيجية التي بدأ بها إدارة الأزمة ، بل

يستمر في توظيفها وتكون هنا غير ملائمة للحصول على ما يريده من عمليات التفاوض والتساوم وتكون في غير صالح الطرفين معا ، الأمر الذي يكون بمثابة نوع من الإعاقة الذاتية للمعلومات المستجدة التي تفرزها الأزمة عن حقائق الصراع وحقائق أخرى عن الطرف أو الأطراف الأخرى أثناء الأزمة ، ومن ثم فإن من أهم الأنشطة التدريبية في دورات التفاوض التي يقام بها أنشطة تتضمن تحليل مسائل وأزمات دولية أو أزمات اجتماعية وإدارية في واقعنا لكي نتجنب الخسائر التي نتكبدها في تفاعلاتنا خاصة على المستوى الاجتماعي من جراء فقدان إدراك مثل هذه النواحي التقنية التي تحتاج إلى التدريب عليها .

2.4.1. معرفة الظروف التي ستجري فيها عملية التفاوض

إن أهم شيء يساعد على إتمام عملية التفاوض بنجاح هو معرفة الظروف التي ستجري فيها هذه العملية ، وهو ما يتطلب ضرورة الإلمام بكل المعلومات التي تساعد في كشف خفايا هذه الظروف ويمثل ذلك أساسا فيما يلي :

- تجميع المعلومات حول البيئة التي ستجري فيها عملية التفاوض في الظروف الاقتصادية والسياسية والقيام بتحليلها وفهم كيفية استخدامها من طرف فريق التفاوض
- إن عملية التفاوض هدفها دائما هو إيجاد حل لمشكل معين ، وهو ما يوجب على فريق التفاوض تحديد المشكل تحديدا دقيقا وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة حول سبب هذا المشكل وأين يمكن إيجاد حل له وكيف يتم ذلك
- نظرا للدور البارز الذي يلعبه تماسك فريق التفاوض في كسب الموقف ، فمن الضروري جمع المعلومات اللازمة فيما يخص ثقافة وشخصية كل عضو من أعضاء هذا الفريق ومعرفة نقاط الضعف والقوة وذلك للقيام بتوزيع الأدوار بينهم توزيعا يتلاءم مع شخصية وثقافة كل فرد
- ضرورة جمع المعلومات عن مكان وموعد التفاوض وكيفية إعداد هذا المكان إعدادا يساعد على الوصول إلى حلول مرضية
- ضرورة وضع خطة:كأي عمل آخر فإن التخطيط هو الخطوة الأولى في سلم النجاح، وحتى يستطيع الفرد أن يضع خطة فإنه من الضروري عمل بحث في خلفية الموضوع الذي سيفاوض الآخرين فيه، ومعرفة كافة القضايا والمواضيع التي تحيط بالموضوع، ومن المهم جداً أن يكون لديه وجهة نظر خاصة به حول الموضوع محل التفاوض وأن يعرف وجهة نظر كل من سيدخل معهم في عملية التفاوض حول نفس الموضوع [18].

- الأبحاث والدراسات: وهذه تندرج تحت باب الإعداد والتحضير للعملية التفاوضية لأن إعداد الأبحاث والدراسات ذات الصلة يوفر المعلومات الضرورية واللازمة للفريق المفاوض عن طبيعة الموضوع المفاوض عليه وعناصره المختلفة ، ويدعم كذلك ويعزز موقفه التفاوضي ويساعده على تحقيق الإنجاز والتفاوض المطلوب ، فلا مفاوضات بدون معلومات لأن المفاوضات كما هو معلوم ، تستند بصورة قوية على المعلومات التي بدونها يصبح الرأي والحكم على الأشياء قائما على الاجتهاد والتصور والتوقع الشخصي والتخمين والقرارات والخطط التفاوضية التي توضع بمعزل عن الحقائق والمعلومات تكون في الغالب بعيدة عن الواقع وعن الصواب [19] ص 116

وتنقسم المعلومات الأساسية للتفاوض عادة إلى [20] ص 24-28:

- تفهم المنظمة التي يمثلها الطرف الآخر
- تفهم صانعي القرارات في المنظمة
- تفهم الذات

1.2.4.1. تفهم المنظمة التي يمثلها الطرف الآخر

إن التنظيم الإنساني في أي منظمة هو صورة مصغرة للحياة العامة ، فهناك الصداقة والعداء والطموح والإحباط ، العمل الجماعي والأنانية الارتباطات الوثيقة والتحالفات الدائمة الفائزون والخاسرون ، القادة والأتباع ، أي أن هناك أفضل وأسوأ الطبائع الإنسانية تعمل جنبا إلى جنب لهذا يجب على المفاوض الخارجي الذي يريد التعاون مع المنظمة أن يسأل الأسئلة الصحيحة ليحصل على معلومات دقيقة عن المنظمة ، كذلك يجب أن يتعرف على نوعية صانعي القرارات في المنظمة وهل هم من متجنبي الفشل أو الطموحين إلى النجاح؟ وهل هم من المحافظين على العادات والتقاليد أم هم من المبتكرين والمطورين؟ وهل هم من مناصري الإدارة بالأهداف؟ أم هم من مؤيدي العمل الجماعي؟ وبالإضافة إلى ذلك من المهم أن يعرف المفاوض تقاليد المنظمة وفلسفتها ومقدساتها ومحرماتها

2.2.4.1. تفهم صانعي القرارات في المنظمة

في بعض الأحيان يكون التعرف على الصور الحقيقية للطرف الآخر أمر بالغ الصعوبة وخصوصا في المنظمات المعقدة التنظيم، لأن الطرف الآخر الحقيقي صانع القرار الذي بيده أن يقرر التعامل أو عدم التعامل معك ، فقد يكون أو لا يكون هو الشخص الذي يفاوضك وفي بعض الأحيان قد يكون الطرف الآخر أحد ذوي النفوذ على صانع القرار إن عملية اتخاذ القرار هي عملية ممارسة للنفوذ ، تعطي صانع القرار قوة التأثير على المفاوضين الخارجيين وعلى الموظفين التابعين له أيضا ، وينتج معظم المفاوضين الخارجيين هذه الفرصة لتكوين علاقة استشارية زمالية مع صانعي القرارات كذلك على المفاوض إن يعرف من هم ذوي النفوذ الذين يؤثرون على صانع القرارات وما هي توقعاتهم واحتياجاتهم ويحاول اكتسابهم ، وفي بعض الأحيان وخصوصا في الشركات الكبيرة المعقدة التنظيم يكون ذوو النفوذ الذين يؤثرون على صانع القرار هم المجموعة التي يعمل معها . وفي هذه الحالة يكون القرار جماعيا أو يمثل رأى الأغلبية ولذلك على المفاوض أن يتعرف على نوعية الجماعة التي يتعامل معها وكيف تتفاعل وتتجاوب مع الجماعات الأخرى ، حتى يمكنه تحديد الاستراتيجيات التي يتبناها في التعامل مع الجماعات التي تؤثر على صانع القرارات

3.2.4.1. تفهم الذات

إن التعرف على الذات هو بداية الحكمة ، لذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على دوره في عملية التفاوض ، إن الطريقة الفعالة لتحليل ذاتك هي نفس الطريقة التي تستخدمها لتفهم الآخرين فيجب عليك أن تتعرف على أسلوبك في اتخاذ القرار والدور الذي تفضل أن تمثله في المفاوضات والصفات المميزة لك

ولكي تكتسب التفهم الكامل لذاتك عليك أن تجيب عن هذه الأسئلة :

- ما هو موقفي اتجاه الطرف الآخر عامة ؟ ولماذا أخذت هذا الموقف ؟
- ماهي مواضيع قوتي إزاء الأطراف الأخرى ؟ وكيف يمكن الاستفادة منها ؟
- ماهي مواضيع ضعفي التي يمكن معالجتها ؟ وكيف يمكن معالجتها ؟
- عندما أبدأ التفاوض ما هو انطباعي عن نفسي وعن الدور الذي أقوم به ؟ وهل هذا الانطباع دقيق ؟ أم أنه يعرقل مجهوداتي في التفاوض ؟

- ماهي نقاط ضعفي العاطفية ؟ وهل أقع ضحية للتملق والمديح ؟
- ماهي العوامل التي تكسبني احترام الطرف الآخر والعوامل التي تحد من احترامه لي ؟
- ماهي الإشباعات التي أريدها من المفاوضات ؟ ولماذا أحتاج إلى هذه الإشباعات ؟ وهل هذه الإشباعات مناسبة للحصول على علاقة مستمرة ؟

3.4.1. الإمام بالموضوع والطرف الآخر

- من الضروري التعرف على القضايا التي تهم الأطراف التي أقوم بالتفاوض معها وما هي الضغوط التي يشعر بها وما هي الحلول التي قدمتها في مفاوضات سابقة ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفة أفضل البدائل لديها للوصول إلى تسوية وهل نمثل القوة في اتخاذ القرار النهائي أم لا ، بالإضافة إلى هذا لا بد من الإمام بالمعلومات التالية :
- أن يكون عند المفاوضات معلومات وافية ومدروسة عن الطرف المتفاوض الآخر وعن مطالبه وما هي الحدود الدنيا التي يمكن أن يقبل بها ، وكذلك معلومات عن شخصية رئيس الفريق المتفاوض الآخر وعن كل عضو من أعضائه ومستواهم العلمي وخبرتهم السابقة ودراسة عن شخصية كل منهم وعاداته ونقاط الضعف والقوة لدى كل منهم وذلك بكافة الوسائل
 - التعرف على الدوافع السلوكية للطرف المتفاوض الآخر بقصد التنبؤ عما يكون عليه سلوكه أثناء المفاوضات اتجاه التأثيرات والمناقشات المختلفة أمر هام وضروري
 - توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الآخر وعن نوعية مطالبه التفاوضية ومستوى قدراته ، والمستوى التعليمي والعملية ، لأعضاء الفريق المتفاوض ، إضافة إلى التعرف على مركزهم ومواقفهم الرسمية ، ومستويات اتخاذ القرار لدى كل واحد منهم وهذه المعلومات بالضرورة تساعد على معرفة الأساليب التفاوضية للطرف الآخر وكيفية إدارته للعملية التفاوضية وبالتالي كيفية التصدي لطروحاته التفاوضية على شتى أنواعها [19] ص 115
 - التعرف على خصائص ومهارات الخصم: قبل خوض المفاوضات لا بد من التحري عن سمعة الطرف الآخر من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديدا يستحق الذكر [18]
 - ويجب أن "يراعى في تجميع البيانات عن الطرف الآخر ألا يشعر بذلك ، وأن يتم التحقق من صحة وموضوعية المعلومات التي ترد عنه ، التركيز على المعلومات المفيدة ذات الصلة بموضوع التفاوض أو التي تؤثر فيه حاليا أو مستقبليا والحفاظ على سرية هذه المعلومات وعدم

نقلها للغير ، والحذر التام لما يرد من معلومات تتعلق بمسائل شخصية أو أخلاقيات الطرف الآخر أو أي مفاوضات عنه " [20] ص 67

- قد يكون من المستحيل تصنيف البشر إلى أقسام واضحة ومنفصلة ، لكننا على الأقل نستطيع تصنيف المعلومات التي يهتم بها الخصوم ، هناك ثلاث أنماط من المفاوضات يعتمد تصنيفهم على نوعية المعلومات التي تؤثر على قراراتهم بشكل كبير وهم [21] ص 160-164 :

*النمط التحليلي

*النمط الجمالي

*النمط الحدسي

- أصحاب النمط التحليلي يطالبون على الفور بمعرفة الخصائص المادية كأرقام المبيعات والأسعار، احتمالات الربح ، فرص التمويل ، الرسوم ... الخ ، كما أنهم يوجهون كثيرا من اهتماماتهم لمعرفة التاريخ المالي للمنتج أو الخدمة التي يتفاوضون بشأنها وما هي أرقام مبيعات المنتج سابقا ؟ وكما حققت من الربح بعد استثمارك العقاري ؟

فإذا كان الطرف الآخر ينتمي إلى النمط التحليلي فلا بد أن تكون على استعداد لتزويده بأية معلومات تتصل بالجانب المالي أو بالحقائق الخاصة بالمفاوضات ، كما أنه كلما زادت الحقائق الموثقة من خلال الورق كالرسوم البيانية للمبيعات الفواتير ، تقديرات التكلفة كلما زادت قدرتك للتأثير على خصمك

" من الممكن تحديد المصادر العامة للمعلومات بالبيانات المستقاة من النشاطات الاقتصادية المختلفة والبيانات المالية للشركات في تقاريرها السنوية ، والمعلومات عن هذه الشركات والدراسات الفنية التي تنشر بين آن وآخر ، كما أن هناك بيانات تصدرها الحكومات ومنظمات دولية وإقليمية مهتمة بالشؤون المصرفية أو الاقتصادية ، وهناك المعلومات السياسية عن طريق الجهاز الدبلوماسي وجهاز المخابرات " [22] ص 30

- أما إذا كان الخصم ينتمي للنمط الجمالي يولي اهتمامه كله لمظهر الأشياء وتأثيرها العميق في النفس ، وقد يعبر بصراحة عن استخفافه ببعض الحقائق والأرقام لصالح اعتبارات جمالية أخرى كما يتميز أصحاب هذا النمط بسرعة ملاحظة الأشياء (حتى الروائح والأصوات) التي يحبونها والتي لا يحبونها

وللتأثير على النمط الجمالي لابد من الإلمام بمعلومات عن بعض المعاني الجمالية الهامة بخصوص الشيء المتفاوض من أجله .

- وإذا كان الخصم ينتمي إلى النمط الحدسي يتأثر عادة بعامل واحد أساسي:

شعور اتجاه الصفقة ،إذا كان تصوره الداخلي تجاهك أو اتجاه المفاوضات جيدا فسيكون سعيدا بالعمل معك ، أما إذا لازمه شعور فسوف يكون لزاما عليك العمل جاهدا للتغلب على انطباعه السيئ والتوصل إلى اتفاق وهذه بعض العلامات التي تشير إلى أنك تتعامل مع نمط حدسي :

- الأنماط الحدسية تميل إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة، وإذا ما طلب منها تفسير سبب القرار عجزت عن إعطاء السبب في كلمات واضحة ، وذلك لأنها تعمل في المقام الأول انطلاقا من غريزتها

- الخصم الذي ينتمي لهذا النمط يهتم كثيرا بإعطائك معلومات مادية ، ولفضية كي يعبر عن رأيه في اقتراحك .

من خلال ما سبق يمكن القول إن الحصول على المعلومات والبيانات من الركائز التي تهم كل فريق تفاوض وتعد من الوسائل الكفيلة بإنجاح كل مفاوض ، إذ لا بد من معرفة الخصم معرفة جيدة ، فضلا عن الإحاطة بمختلف جوانب موضوع التفاوض، وهذه المعرفة ضرورية ولا تكون إلا عن طريق جمع المعلومات ، عن كافة أعضاء الفريق ولذلك لا بد أن يعلم المفاوض أي من المعلومات يحتاج وأين يجدها وكيف سيستخدمها وكيف يستغني عن قسم كبير منها لكونها لا علاقة لها بموضوع التفاوض ، كما أن للمعلومات دور بارز في معرفة الطرف الآخر من حيث معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه ، ومعرفة الظروف التي ستجري فيها عملية التفاوض ، بالإضافة إلى دورها في إكساب المفاوض هامشا أوسع للمناورة ، ومساهمتها في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ، كما تبين لنا أن كل مجال أو موقف تفاوضي معين يحتاج إلى استراتيجية وتكتيك يختلف عن غيره ولذلك لا بد من اعتماد معايير معينة يتم من خلالها اختيار الاستراتيجية والتكتيكات التي تكون صالحة لهذا الموقف أو المجال التفاوضي

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن كثافة المعلومات لا تعتبر مؤشرا كافيا لنجاح العملية التفاوضية إذا لم يتم استخدامها الاستخدام الأمثل الذي يضمن حسن استغلالها من قبل فريق التفاوض ، إذ أن وجود بعض المعوقات أو العوامل التي تحول دون استخدامها يؤدي إلى تكديسها وقدمها وبذلك يصبح لا جدوى من تجميعها ، ومن هنا لا بد من اعتماد نظام معلومات يمتاز بالمرونة الكاملة ويساهم في سهولة استغلال المعلومات من قبل من يطلبها .

الفصل 2

أهمية الاتصال لفريق التفاوض

إن الاتصال بالنسبة للمؤسسة أصبح يمثل الشريان الأساسي لها، وهذا لما فرضته مجموعة من العوامل مثل كبر حجم المؤسسات واتساعها وتداخل العلاقات بين المصالح والأفراد ولهذا فقد عملت المؤسسات على تجنيد الوسائل اللازمة لذلك ونشر ثقافة الاتصال بين الأفراد بعدما تيقنت من أن نجاحها مرتبط بمدى فعالية الاتصال .

وبالنسبة لفريق التفاوض للمؤسسة فإن الاتصال يلعب دورا بارزا في نجاحه وهو ما تدركه المؤسسات جيدا سواء من حيث تخفيض التكلفة أو ربح الوقت أثناء عقد أي صفقة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لعملية الاتصال حيث قسم الفصل إلى أربعة مباحث المبحث الأول وخصص لتوضيح مفهوم الاتصال، والمبحث الثاني لإبراز أنواع وأنماط الاتصالات والمبحث الثالث لشرح هيكل ومعوقات الاتصال، أما المبحث الرابع فتم فيه دراسة أهمية الاتصال لفريق التفاوض

1.2. مفهوم الاتصال

1.1.2. تعريف عملية الاتصال

لقد اختلفت تعاريف الاتصال باختلاف أفكار الباحثين والعلماء وتوجهاتهم إلا أنها كانت تصب في غالب واحد ولهذا سنحاول سرد مجموعة من التعاريف لنصل في الأخير إلى تعريف شامل للاتصال:

-الاتصال وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني والمقترحات بقصد إحداث تصرفات معينة [1]

- تعرف الاتصالات على أنها الوسائط الإلكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات عبر المسافات، إنها توزيع البيانات بين محطتين حاسوبيتين ، أو أكثر لذا على المديرين أن يختاروا تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتعزيز أداء شركاتهم ، والوصول إلى أفضل طريقة لدمجها في نظم المعلومات وعمليات الاتصال [24] ص 229 .

- تعني عملية الاتصالات نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالتها ويدركها المرسل والمستقبل معا [25] ص 175 .

"الاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي، العادة، أو سلوك المستقبل" [26] ص 67.

"يعرف الاتصال بأنه فن نقل المعلومات والأفكار والمواقف ، من شخص لآخر وعليه فالالاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسلها في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار ، المعلومات ، المنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين " [27] ص 32.

-الاتصال هو القدرة على إحداث تغيير أو تأثير ايجابي في السلوك [28] ص 31.

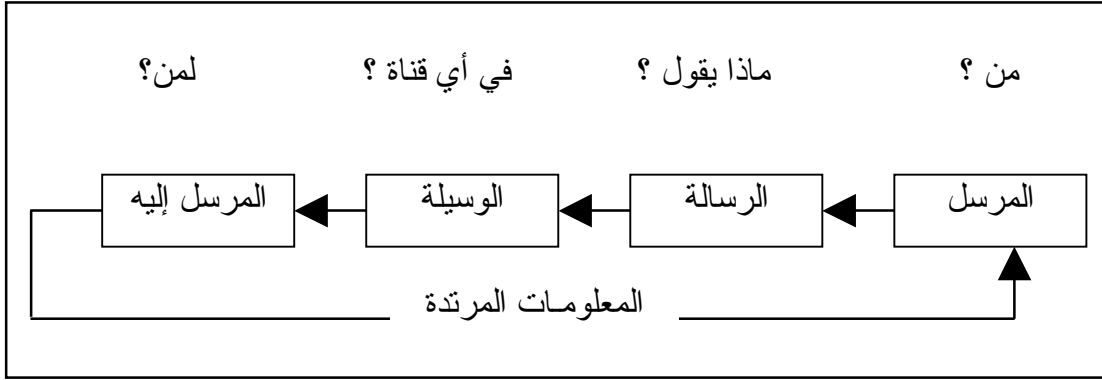
-و يعرف د. سمير حسين الاتصال بأنه " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد و مفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين" [29] ص 14.

-الاتصال هو " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر " [30] ص 353.

- يعرفه هوفلاند بأنه " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة " [31] ص 257.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال هو عبارة عن عملية ديناميكية تتطلب وجود طرفين متفاعلين ، يتم من خلالها تحويل المعلومات والمواقف وكل ما يحقق إشباع للطرف الآخر ، لتحقيق الفهم المشترك بين الطرفين.

ويمكن أن نوضح النموذج العام للاتصال من خلال الرسم التالي :



الشكل رقم 4 : يوضح النموذج العام للاتصال [69]

- ومن خلال الرسم السابق نجد أن عملية الاتصال تتطوي على ثمانية عناصر رئيسية هي [32]:
- المتصل **communicator** : وهو الشخص الذي يبادر بعملية الاتصال وقد يسمى بالمرسل
- المستقبل **receiver**: وهو الطرف المستهدف بعملية الاتصال ، وقد يكون فردا أو جماعة
- الترميز **encoding** : تكمن وظيفة الترميز في تحويل أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة ، ومن ثم إلى لغة تعبر غرضه من الاتصال
- الرسالة **message** : هي ناتج عملية الترميز ، وتكون على شكل رسالة مكتوبة أو شفوية أو من خلال لغة الجسم .
- القناة أو الوسيلة **medium** : التي تستخدم في نقل الرسالة إلى الطرف المستقبل وتتنوع أنواع الوسائل بحسب نوع وشكل الاتصال .
- فك الرموز **decoding** : هو فك رموز الرسالة من طرف المستقبل ، إذ انه يحاول أن يقرأ ويفهم المغزى من العملية الاتصالية .
- المعلومات المرتدة **feed Back** : هي المعلومات التي يرسلها المرسل إلى المستقبل يخبره فيها بمدى فهمه للرسالة ، الذي لابد من وجود أداة تضمن وصول الرسالة إلى الطرف المستقبل بشكل جيد ودون تحريف وهو ما يضمن فعالية العملية الاتصالية .
- الضوضاء **noise** وتتضمن تلك العوامل التي يمكن أن تؤثر على جودة تلقي الرسالة المستهدفة

2.1.2. مبادئ الاتصال

- تساعد المبادئ الآتية المدير في بناء نظام جيد للاتصالات وهي [33] ص 231-232 :
- 1- مبدأ الوضوح : لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة (وهي من مسؤولية المرسل) بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة ، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها
 - 2- مبدأ الاهتمام والتركيز : أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال ، ومع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما ، ومصحوبا بمزيد من الاهتمام فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة ، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تسترعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام ، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ، ضعف الذاكرة ، وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة ، ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته
 - 3- مبدأ التكامل والوحدة : يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية (حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال) وهو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية ، انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة .
 - 4- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها ، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة ، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي ، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.

3.1.2. أهمية الاتصال

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يلي [34] ص 297:

- 1- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة العمال والمهام التي يقومون بها
 - 2- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه
 - 3- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل ، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها
 - 4- تعتبر عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء
 - 5- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى
 - 6- إن الاتصال هو الوسيلة المناسبة لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم ، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك
 - 7- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال المديرين اليومية فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية
 - 8- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة والعمل على التنسيق فيما بين هذه الأجزاء وذلك بما يخدم أهداف المنظمة [35] ص 231.
 - 9- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالاتي [30] ص 356-357 :
- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
 - تعريف المشاكل وسبل علاجها
 - تقييم الأداء وإنتاجية العمل
 - التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة
 - تحديد معايير ومؤشرات الأداء
 - إصدار الأوامر والتعليمات
 - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم
 - التأثير في الآخرين وقيادتهم

- حفز وتحسيس العاملين

10- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله حيث أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة [18].

11- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها [18].

أما بالنسبة للإدارة فنكمن أهمية الاتصالات فيما يلي [36] ص 187-188:

1- تمكن الإدارة من أن توضح للمستوى الأدنى من العاملين أهداف المنظمة وخططها وسياساتها وأسلوب وبرامج العمل

2- تمكن الإدارة من معرفة آراء العاملين بالمنظمة واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم مما يمكنها من التنبؤ والتوقع عما سيكون عليه سلوكهم في المستقبل وبالتالي تكون قادرة على التحكم فيه وإحداث التأثير المطلوب

3- تمكن الإدارة من معرفة آمال وطموحات وتطلعات الجماهير مما يجعلها تبذل قصارى جهدها إلى تحقيقها

4- يتيح الاتصال للمنظمة فرص النمو عن طريق معرفة المتغيرات الحادثة المرتبطة بعناصر الإنتاج في سوق المنافسة الحرة ولا يتحقق ذلك للمنظمة إلا عن طريق التحامها بالعالم الخارجي وذلك من خلال عملية الاتصال

5- تمكن المنظمة من أداء كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار، التنظيم، التوجيه، الرقابة... الخ

6- تنمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق التماسك بين مكوناتها وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الموكلة لها

وعلى المستوى الخارجي للمنظمة فتظهر أهمية الاتصال من خلال ما يلي [37] ص 168-169:

1- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما ونوعا ومن مختلف التخصصات والخبرات والمهارات المطلوبة

2- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة من مواد خام ومهمات وآلات ومعدات وأدوات مختلفة... الخ بالكمية والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب وفقا لنظم الجودة والموصفات التي تتناسب مع نظم وإدارة الجودة الشاملة

- 3- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك أيضا بمزايا السلع أو المنتجات التي تقوم بإنتاجها وتقديمها لهم بهدف الحصول على تأييد ودعم العملاء لهم
- 4- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها حتى يتحقق هدف الإقبال عليها
- 5- الحصول على التمويل اللازم للمنظمة من المصادر المتاحة بصورة اقتصادية وأكثر فاعلية وبما يحقق توازن الهيكل المالي للمنظمة وتقليل عبء فوائد التمويل وأثره على الفائض أو العجز القابل للتوزيع
- 6- التعرف على آراء العملاء والجمهور الخارجي ومقترحاته بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومصدر شكاوهم لأخذها في الاعتبار والتغلب عليها مستقبلا لتسوية هذه المشكلات أو الأمور المعقدة لتحقيق التنسيق بين أهداف المنظمة والعاملين والجمهور ككل.

2.2. أنواع وأنماط الاتصالات

1.2.2. أنواع الاتصالات

1.1.2.2. الاتصال الرسمي

يقصد بالاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاث اتجاهات أساسية هي [25] ص 181 :

- اتصال هابط (من أعلى إلى أسفل)

وهو الاتصال الذي يصل من الرؤساء إلى مرؤوسيههم وتنظمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات .. الخ
 "ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين " [23] ص 243.

- اتصال صاعد (من أسفل إلى أعلى) :

ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي وتظلمات واقتراحات العاملين ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال التقارير والاجتماعات والتليفون .. الخ وتظهر أهمية الاتصالات الصاعدة في كونها تلبي الاحتياجات الأساسية للفرد ، كما أنها تشجع الموظفين على الحديث بحرية ومباشرة أمام رؤسائهم مما يتيح لهم متنفسا لتوتراتهم العاطفية وضغوطات العمل

- اتصال أفقي :

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى ، فالالاتصال بين الوزراء هو اتصال أفقي ، والاتصال بين رؤساء الجامعات وبين الطلبة وبين عامة الناس هو اتصال أفقي كذلك ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة ، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة وبدون أي تعقيدات إدارية ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل [38] ص 105-106 .

- الاتصال المتقاطع :

يحدث هذا النوع من الاتصال عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لانجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد مكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية ، ويكون هذا الاتصال مائلا (ليس عموديا ولا أفقيا) مثال ذلك أن يتصل أحد الوزراء بأحد مدراء الدوائر في وزارة أخرى دون الاتصال بالوزير الذي يعمل عنده مدير الدائرة ، وبصفة عامة تتصف الاتصالات الرسمية بما يلي

- قانونية
- مكتوبة
- تتعلق بالعمل مباشرة

- تتم داخل المؤسسة وتتعلق بها
- ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

2.1.2.2. الاتصال غير الرسمي

التنظيمات والجماعات غير الرسمية تتواجد في أي منظمة جنبا إلى جنب مع التنظيم الرسمي، ولذا نجد كثيرا من الاتصالات تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال التنظيمات والجماعات غير الرسمية ويمكن أن يكون لهذه الاتصالات نتائج ايجابية وتكمل الاتصالات عبر القنوات الرسمية كما يمكن أن تنقل الأقاويل والإشاعات الهدامة التي تضر بالمنظمة ، ومن وسائل وسبل تقليل مثل هذه الأقاويل والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهمهم.

وما يؤكد عليه جميع الكتاب والباحثين هو أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع الحياة العملية في المنظمات ، وأن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة وللأفراد إذا ما تهتمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل وإرسال واستقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي [39] ص 273-274.

3.1.2.2. الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات ، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس ، ويعتبر الهاتف والمقابلات والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا [34] ص 303 وللاتصال الشفهي مزايا تتمثل فيما يلي [33] ص 227:

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة لمفهوم الرسالة ومحتواها
- يمكن هذا النوع الأفراد من الاستفسار عن بعض النقاط المثارة حول اللقاء والتي يلتبس معناها
- يعتبر أكثر تأثيرا وقوة نظرا لأنه يتم وجها لوجه خلاف الاتصال المكتوب
- إن اللقاءات المباشرة بين المشرفين والعمال في المنظمة تعطي العمال شعورا بالأهمية سواء بالنسبة لهم أو لمضمون الرسالة.

أما الاتصال الكتابي فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة ، ومن وسائله الخطابات والتعليمات والنشرات والفيديو ، ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في نفس الوقت ، كذلك يمكن أن يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي ، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب ، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني ، واستخدام الجمل القصيرة ، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

4.1.2.2. الاتصال الإيمائي

هناك طرق وأساليب كثيرة للاتصال ، وهذا النوع من الاتصال الإيمائي أو الحركي أو التصويري ازدادت أهميته وانتشر استخدامه في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته وهو يعني استخداما لا يعتمد الفرد فيه على الكلام في توصيل ما يريد ، فعلى سبيل المثال قد يستخدم الفرد تعبيرات الوجه ، فمن خلال تعبيرات الوجه قد تتعرف ولو ظاهريا على مدى رضا أو غضب شخص معين أو عامل معين عن عمل ما ، كما قد يستخدم الفرد بعض أطراف جسمه في التعبير عما يريد فمثلا يمكن استخدام إيماءة الرأس في التعبير عن الموافقة أو في التعبير عن عدم الموافقة ، ويعتبر الاتصال من خلال الإيماءات والإشارات والحركات هو اللغة الوحيدة التي يفهمها الصم والبكم وهذه اللغة تعوضهم إلى حد ما عن فقد نعمة النطق والكلام ، والاتصال الإيمائي قد يدعم أو يكذب الاتصال الشفهي وذلك من خلال الاعتماد على الأفعال والحركات والإشارات والإيماءات المختلفة أكثر من الكلام [33] ص 228 .

5.1.2.2. الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر

- الاتصال المباشر : هو مواجهة المرسل (المتصل) للمستقبل (المتصل به) مباشرة وحدث تبادل للمعاني بينهما وجها لوجه أو عن طريق الهاتف مثلا
- الاتصال غير المباشر : مثل الذي يتم عن طريق وسائل الإعلام المختلفة عبر المجالات والجراند ولوحات الإعلان .. الخ ، باستخدام الصور والنماذج التي تنتقل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل [35] ص 234.

2.2.2. أنماط الاتصال

توجد تعاريف متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو المعلومات أو غيرها من المجالات ، ذلك أن الشبكات ليست محصورة في مجال الاتصال فقط ، بل أصبحت متداخلة في كافة جوانب الحياة ومن هذه التعاريف

- الشبكة تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات
- الشبكة تنظيم منسق لوحدات مستقلة ، منفصلة ، متداخلة ، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات منفردة

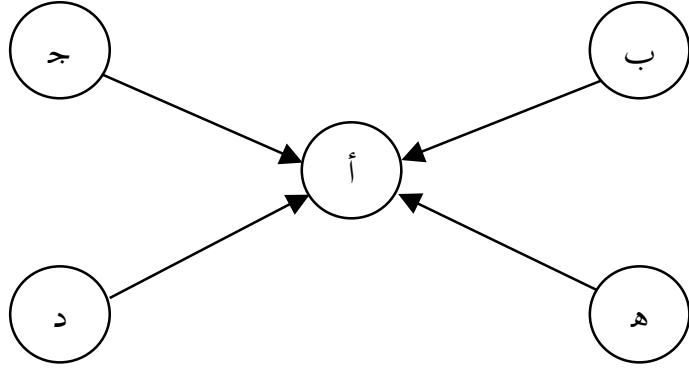
ويلخص سامويلسون (samuelson) العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها في سبعة عناصر تبدأ بالحرف M وهي على النحو التالي [38] ص 78 :

- Men أي الإنسان والقوى البشرية
- Machine أي أجهزة وتقنيات الاتصال
- Materials أي المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة
- Money أي الأموال المخصصة والتمويل
- Messages أي الرسائل التي ستتقل عبر الشبكة
- Methods أي الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل
- Measurement أي أساليب الاختيار والتقييم للشبكة

تأخذ أنماط الاتصال داخل المنظمة أو الهيكل الإداري الواحد أبعادا مختلفة وذلك على النحو التالي:

1.2.2.2. الاتصال على شكل عجلة (المركزي)

وفيه تنحصر عملية الاتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي (أ) يمثل القوة الموجهة للمجموعة ولا يستطيع أي فرد من الأفراد الآخرين (ب، ج، د، هـ) الاتصال من خلاله أي الاتصالات لا تخرج من الهيكل المحدد (الرئيس يميل إلى تركيز السلطة) [25] ص 182.

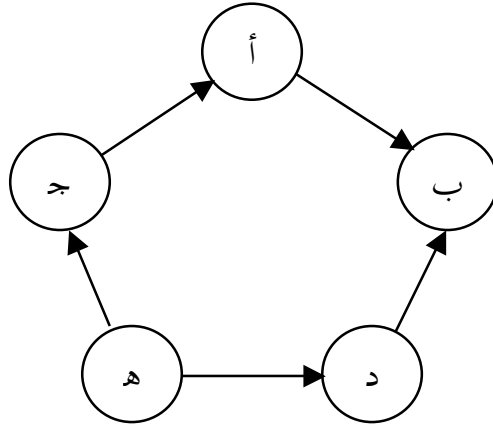


شكل رقم 5: يوضح الاتصال المركزي [25] ص 182

2.2.2.2. شبكة الاتصال الدائرية

وفي هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بمن هو حوله فقط [39] ص 271.

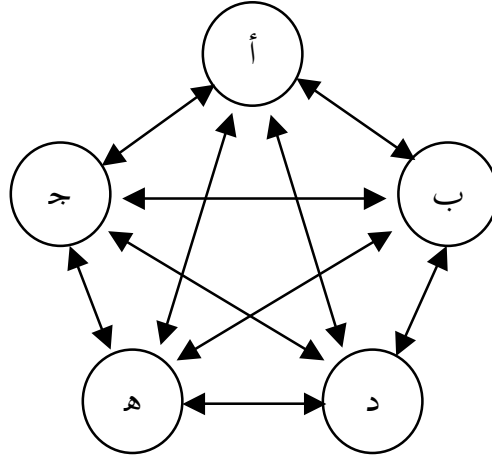
3.2.2.2. نمط النجمة



شكل رقم 6: نموذج الاتصال الدائري [39] ص 271

في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ولذا فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة والشكل التالي يوضح

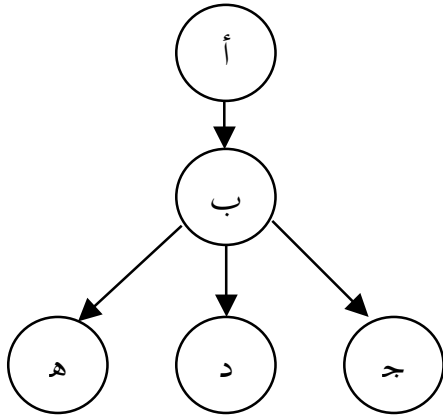
ذلك [23] ص 248 :



شكل رقم 7: نمط النجمة [23] ص 248.

4.2.2.2. نمط العنقود

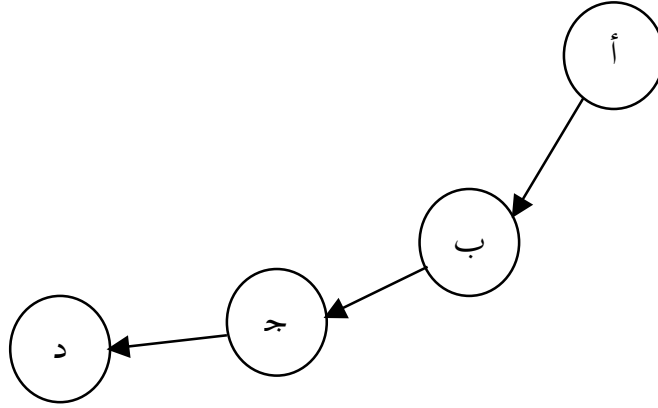
وهذا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين ، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاج ، والشكل التالي يوضح ذلك [23] ص 247 :



شكل رقم 8: نمط العنقود [23] ص 247

5.2.2.2. اتصال السلسلة

وفيه يتصل الرئيس بالفرد الذي يليه ثم الذي يليه حتى أدنى فرد في السلسلة الإدارية فمثلا يتصل (أ) ب (ب) ثم (ب) ب (ج) وهكذا، وهذا النموذج يتم في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية المختلفة ، والشكل التالي يوضح ذلك [25] ص 183 :



الشكل رقم (9) يوضح اتصال السلسلة [25] ص 183.

3.2. هيكمل ومعوقات الاتصال

1.3.2. متطلبات الاتصال الجيد

لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها يجب مراعاة ما يلي [35] ص 238 :

- 1- كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيرا قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة
- 2- كلما كانت الرسالة واضحة في عباراتها وكلماتها وكتابتها يسهل فهمها من قبل المتصل به
- 3- كلما كانت محتويات الرسالة غير قابلة للتأويل أو للتفسير لأكثر من معنى ساعد ذلك في فهمها بسرعة
- 4- كلما تابع المرسل رسالته بعد وصولها للمتصل به يزيد الضمان في تحقيقها لأهدافها كلما كان هدف الرسالة واضحا لدى المرسل استطاع التأكد من درجة تحقيقه بواسطة هذا الاتصال

2.3.2. هيكمل عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من عدة أجزاء مترابطة تمثل في مجموعها الهيكمل المجرى لعملية

الاتصال وهذه الأجزاء هي [24] ص 212-213 :

1- مصدر البيانات : وهي أقرب الجهات لوقوع الأحداث التي تتعلق بها البيانات (إدارة المبيعات فيما يتعلق برقم المبيعات – إدارة الإنتاج فيما يتعلق برقم الإنتاج) وتعتبر مثل هذه الجهات بمثابة مركز بيانات أو معلومات من خلال معايشة مباشرة لوقوع أحداثها .

2- الرسالة : تعد الرسالة لب عملية الاتصال وتأخذ صوراً مختلفة فقد تكون (فكرة ، رأي ، معلومة ...الخ)، يرغب المرسل إرسالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه وإكسابه معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في اتجاهاته ولكي تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن يراعي الآتي [36] ص 192-193:

- صياغة بأسلوب بسيط واضح بعيداً عن الغموض واللبس واختيار الألفاظ والكلمات التي يفهمها المستقبل

- يجب أن تحتوي الرسالة على عنصر الإثارة والتشويق لجذب انتباه المستقبل واهتمامه
- يجب اختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل وتعدد الوسائل فتشمل (المقابلات الشخصية ، عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات ، التليفون ، الخطابات ، اللجان ،...الخ
- يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحداً للطرفين المرسل والمستقبل وكلما كانت نسبة الاتفاق على المعنى مرتفع بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما وتحقق الاستجابة المطلوبة وبالتالي تحقق الهدف المطلوب .

3- المحمول : ويقوم بتحويل الحقائق إلى إشارات مناسبة ، وهذا يعني في نظم الاتصال إعداد الرسالة بشكل مناسب لنقلها في نظام تليفون مثلاً فإن المحمول ينطوي على تغيير الذبذبة الصوتية إلى تيار كهربائي متناسب وفي نظام تلغرافي يعني تحويل الرسالة إلى سلسلة من النقاط والشروط

4- قنوات الاتصال : وتمثل الوسائل المستخدمة في تحويل الإشارات من المحول إلى المتلقي وهي يمكن أن تمثل حواس الإنسان ، جهاز التلغراف ، ذبذبة الموجات نظم الدورات المستندية .. الخ .

5- المتلقي : ويقوم بترجمة الإشارات وتحليلها ثم إعداد الرسالة في صورتها النهائية بما يمكن من أقصى انتفاع بالمعلومات الواردة فيها

6- مستهلك المعلومات : وهي الجهة التي تعد من أجلها الرسائل وتعتبر الغرض النهائي من نظام المعلومات ، ويقوم مستهلك المعلومات بالاستفادة من الرسائل بأشكال متعددة مثل اتخاذ القرارات أو زيادة حصيلة المعرفة

- 7- الضوضاء :يمكن التمييز في نظم الاتصالات بين نوعين من الإشارات : إشارات مطلوب نقلها وإشارات غير مطلوبة، وينظر للنوع الأخير على أنه مصدر الضوضاء
- ويلاحظ أنه ينبغي أن يراعى بصفة عامة عند تصميم هيكل الاتصال ما يلي ب[40] ص 34-39
- الوضوح والترتيب في طريقة عرض المعلومات بالدرجة التي تتناسب مع المستوى الثقافي والمهني لمستهلك المعلومات
 - اختيار الإشارات التي تتناسب مع الغرض من نظام الاتصالات ومستهلكي المعلومات (لغة عادية فنية ، رسوم بيانية ، كميات ، صور ، معدلات)
 - تحليل قنوات الاتصال البديلة لتقييم أثارها المختلفة واختيار المسلك الأمثل من وجهة نظر اقتصاديات المعلومات التي تعني بصفة عامة مقارنة التكلفة بالمنفعة
 - دراسة البيئة التي يعمل في ظلها النظام وتتمثل في التغيرات الخارجية التي لا تدخل في نطاق سيطرة النظام بينما هي تؤثر فيه بشكل أو بآخر ...ومن أمثلتها الظروف التنظيمية في المجتمع (قوانين ، لوائح ، تنظيمات) الهيكل الاقتصادي والاجتماعي ، المستويات التكنولوجية والمعرفة الفنية المتاحة .
 - المرونة والفاعلية في نظام الاتصال وتتوقف عادة على وجود ما يعرف بالتغذية المرتدة Feed back وتعني بصفة عامة القابلية لاستعادة جزء من المخرجات لتستخدم كمدخلات في جولة تالية وبذا فهي تشير في نظم المعلومات إلى أن متلقي المعلومات لمحتويات الرسالة المحولة ومدى إحكام اعتباراتها مصدر لبيانات جديدة

3.3.2. معوقات الاتصال

إن عملية الاتصال عملية صعبة ومعقدة ، تدخل فيها عناصر عديدة ومتداخلة ، لذلك نجد أنها تحاط بالعديد من المعوقات سواء تعلق الأمر بطرفي الاتصال أو القنوات التي تمر منها خلالها الرسالة أو الرسالة في حد ذاتها ، وسنحاول أن نتطرق لأهم المعوقات التي أشار إليها كثير من الكتاب :

1- طبيعة المعلومة:

فالغزارة والكثافة في المعلومات ، لا تمكن المستقبل من متابعة جميع الحقائق ، ويعتقد Miller ميلر أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية [39] ص 259 :

- حذف بعض المعلومات

- ارتكاب الخطأ

- التأخير

-التتقية / التصفية

- استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة)

2- المعوقات التنظيمية :

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، وأهم هذه المعوقات هي [41] ص 242 :

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات
 - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات
 - عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد
 - عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال
 - القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، فالبيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل ... الخ
- 3- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

حيث إن وسيلة الاتصال تمثل الأسلوب الذي يستخدم في نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل واستخدام وسيلة غير مناسبة يعتبر أكبر معوق في سبيل تحقيق اتصال جيد وفعال [25] ص184

4- معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي:

التنظيم الرسمي هو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها ولذلك لابد أن تكون الاتصالات الخفية التي تتم فيه مناقضة لمصلحة العمل طالما أنها تخدم المصالح الضمنية والصراعات على النفوذ ، وحيث أنها تخدم هذا الغرض فلا بد أنها تتصف بدرجة عالية من تحوير الوقائع ، وسوء تأويل المعطيات ، وإثارة الإشاعات المغرضة وهكذا تفقد الاتصالات الرسمية في هذه الحالة دورها الوظيفي وتأثيرها ، مما يؤدي

إلى تحويل النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الاستهلاكية [42] ص 159

5- عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية ويعتبر الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها ، فلوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفا أو قويا ، فقد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظرا لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال ، كذلك فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات ، فإن اتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب [34] ص 312

6-الدفاعية:

حينما يشعر الأفراد بالتهديد ، فإنهم يميلون للاستجابة بردود فعل تقلل من قابليتهم على تحقيق فهم مشترك ، أي أنهم يتحولون للدفاعية ، ويمارسون سلوكيات مثل التهمم اللفظي على الآخرين ، أو السخرية منهم ، أو إطلاق أحكام غير صحيحة ، أو يتساءلون عن دوافع الآخرين وبذلك فحينما تفسر رسالة الآخرين على أنها تهديد ، فغالبا ما يستجاب لتلك الرسالة بطرق تؤثر سلبا على فاعلية الاتصال [43] ص 173

7- العقبات المادية

هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة والضوضاء المزعج ، التداخل أي دخول متحدث آخر على خط التلفون مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه [44] ص 82.

8- معوقات أخرى [45] ص 39 :

- اختلاف العادات والتقاليد لكل من المرسل والمستقبل
- عائق الإدراك الفردي ، وحالة الفرد النفسية
- الاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المستوى الثقافي والمؤهلات والخبرة والقيم والمبادئ

- درجة ثقة المستقبل في المرسل

- استخدام المرسل لألفاظ تحمل أكثر من معنى

- عدم قدرة المرسل على التعبير بوضوح عن المعنى.

4.2. أهمية الاتصال لفريق التفاوض

1.4.2. الاتصال التفاوضي الفعال

لكي يكون الاتصال فعالاً أثناء عملية التفاوض يجب مراعاة ما يلي [20] ص 16-17:

- 1- حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التي قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك
- 2- قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر ، والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه
- 3- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة
- 4- تذكر دائماً أن الطرف الثاني يريد الإجابة عن سؤالين هما : ماهو تأثير المفاوضات علي ؟ وماهو مكسبي منها ؟
- 5- تذكر دائماً أنه في المقابلة الشخصية (وجها لوجه) غالبا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيرا من المعنى
- 6- حاول أن تنتبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر
- 7- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود
- 8- إن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة
- 9- " يجب أن تسبق العملية التفاوضية اتصالات بين الطرفين ، وهذه الاتصالات يمكن أن تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وإيجابية وتعاونية ، أو غير مباشرة إذا كانت العلاقة بينهما صدامية ، الأمر الذي يستدعي تدخل وسيط أو طرف ثالث، وهذه الاتصالات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ، هدفها بالدرجة الأولى تقريب وجهات النظر بين الطرفين المتفاوضين ، والتعرف على طبيعة توجهاتهما التفاوضية ، إضافة إلى تبادل الرأي من أجل الوصول إلى فهم مشترك لاحتياجات كل منهما ، وبالشكل الذي يتوافق مع الخطوط العامة للعملية التفاوضية " [19] ص 115 .

2.4.2. وسائل الاتصال التفاوضي وشروطه

1.2.4.2. وسائل الاتصال التفاوضي

تعتبر وسائل الاتصال في موقف التفاوض من أهم مقومات العملية التفاوضية فإذا كان المتفاوض معه شخصية بسيطة التكوين فلا بد من اختيار وسيلة اتصال بها السمع والبصر والأفضل المقابلة، أما إذا كان الاتصال مع محترفين فيمكن الوصول لنتائج جيدة عن طريق استغلال حاسة السمع فقط ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال حسب الوسائل المتيسرة أو خطورة الموقف والأهداف من التفاوض، والقاعدة الرئيسية في التفاوض وضوح الرسالة ووضوح الرد على الرسالة وأي خلل أو تحريف قد يؤدي إلى فشل المفاوض ، وسنحاول توضيح أهم وسائل الاتصال التفاوضي من خلال عرض أنواعه [46] ص 102-110:

الاتصال الذاتي : هو تلك العمليات التي تدور داخل الفرد من مؤشرات الواقع واستعادة المفاوضات السابقة ووضع إستراتيجية للمفاوضات القادمة أو حتى عندما يكون أحد أعضاء فريق تفاوضي فانه يفكر في المواقف التفاوضية وفك رموز ما يقال واستعداده للرد عليها وهكذا . لذلك فان الاتصال الذاتي للمفاوض يكون عمليات عقلية مرتبطة بالتذكر وترتيب أطراف معرفية وإدراكية بصورة معينة .

الاتصال بالواجهة: ويتسم هذا الاتصال بوجود طرفين للتفاوض يرى بعضهم البعض ويلاحظ كل منهم رد فعل الآخر (أي يلاحظ الرسائل الرمزية المصاحبة للرسالة اللفظية ويندرج تحت هذا النوع:

*التفاوض بين شخصين .

*التفاوض بين فرد ومجموعة .

الاتصال عبر الوسائط المختلفة:

يمكن أن يتم التفاوض من خلال وسائل سمعية (تليفونات – ميكروفونات...الخ) وهذا يعتمد على نبرات الصوت وما تنقله من رد فعل (صوت عادي – صوت عالي- صوت منخفض – صوت غاضب -صوت متسامح الخ)

الاتصال الجماهيري: وهو عبارة عن حديث المفاوض إلى الجمهور عن موقف التفاوض سواء كان ذلك من خلال الوسائل المرئية . أو الاتصال بالمواجهة في لقاء مع الجماهير أو من خلال الندوات ...الخ.

الاتصال المباشرة وغير المباشرة: تعتبر الكلمة في العملية التفاوضية هي وسيلة الاتصال المباشر سواء كانت شفوية أو مكتوب لأنه يترتب عليها التفاهم حول موضوع معين . أما وسائل الاتصال الغير مباشرة هي جميع العمليات التي يترتب عليها فهم إحساس وشعور وطلبات الأشخاص المفاوضين دون الحاجة لتبادل الكلام سواء المكتوبة أو الشفهية.

الاتصال البصري

وهو ما تفسره حركات العين ويتمثل أساسا فيما يلي :

جدول رقم 2: يمثل الاتصال البصري لدى الأفراد [46] ص 109

الانطباع	الحركة
تعني حجز المعلومات عن الطرف الآخر	النظرة المبهمة
تعني الرفض والاعتراض على ما يقال	النظرة الغاضبة
التي توضح ما يخبئه الطرف الآخر	النظرة الماكرة
هي التي توضح أنه غير مقتنع بأحقية الطرف الآخر بما يأخذه	النظرة الحاقدة
تعني الموافقة الضمنية ولا يكثرث بها	النظرة الضاحكة
غالبا ما تعني السخرية الضمنية على الموضوع	النظرة الباسمة
تعني أن المفاوض جاهز للعملية التفاوضية	نظرة التحفز
تعني التعاطف مع الطرف الآخر	نظرة محبة
تعني الاستمرار في العملية التفاوضية	نظرة معتدلة
إهمال الأشخاص الذين أمامك وأنت أفضل منهم	النظرة المستعلية
التركيز على حديث الطرف الآخر	النظرة الثابتة المتحدية
الشك في الطرف الآخر وتكذيبه	النظرة الاتهامية
تبرز الحياء وحسن التربية	النظرة الخجولة
تعني الصداقة والإخلاص	النظر لعين محدثك
تعني البرودة واللامبالاة والعصبية	تجنب تلاقي العيون

2.2.4.2. شروط الاتصال التفاوضي الفعال

إن عملية عرض المطالب بالأساليب المختلفة عملية صعبة جدا لذلك يبذل المفاوض جهدا كبيرا حتى يتأكد من أن الطرف الآخر قد استوعب الرسالة بالشكل السليم وفي كل مرة يقوم المفاوض بالاتصال بالطرف الآخر يجب أن يتأكد من الآتي :

- تحديد الرسالة بدقة المراد إرسالها للطرف الآخر
- التأكد من وصول الرسالة للطرف الآخر
- الرسالة التي استقبلها الطرف الآخر هي الرسالة المقصودة والتي تأكد من وصولها إليه
- وضوح الرسالة للطرف الآخر ولا يوجد بها لبس حتى يمكن تفسيرها بالمعنى الذي قصده الطرف الأول
- استجابة الطرف الآخر للرسالة تؤكد فهمه الجيد لها
- يحكم على فعالية الاتصال من خلال تقييم استجابة الطرف الآخر للرسالة بالنسبة للاستجابة المتوقعة.

3.4.2. اتصالات البيع [47]

إن الأوقات التي يتم الإيصال فيها بالعملاء هي أوقات سانحة لإبرام الصفقات، ويجب إعطاء الأولوية لهذه الاتصالات مع العملاء عن غيرها من الأنشطة الأخرى مثل: كتابة التقارير عن الاتصال بالعملاء والنواحي الإدارية ويجب رسم خطة لهذه الاتصالات ووضع معايير لقياس فعاليتها.

يجب أن تؤدي أي زيادة في الاتصالات الخاصة في المبيعات إلى زيادة في البيع، وينبغي توجيه الاتصالات الهاتفية إلى هدف محدد حتى يتم لها تحقيق الهدف المنشود. وقد يتفاوت معدل الطلبات المحقق بالنسبة لمعدل الاتصالات تفاوتاً كبيراً حسب كل فريق مبيعات، فالفريق ذو الأداء الضعيف يحتاج إلى إجراء اتصالات بمعدل ثلاث مرات أكثر من الفريق ذي الأداء القوي. ويوجد تفاوت كبير بين فرق المبيعات والإدارات المعنية، ومثل هذه المعلومات قد تفيد في تحسين الأداء بالنسبة للصفقات المعلقة حتى يمكن استغلال الوقت المخصص للاتصال بالعملاء استغلالاً أمثل. ويجب العمل على رفع معدل الطلبات المحققة بالنسبة لمعدل الاتصالات بشكل مؤثر، وذلك بنقل العادات والأساليب التسويقية للبائعين المتميزين إلى أقرانهم من البائعين ذوي الأداء الضعيف. ويمكن تحقيق ذلك الهدف بأن تجعل الآخرين يجلسون لملاحظة كيف يجري البائعون المتميزون اتصالاتهم مع العملاء.

يجب على المديرين وموظفي المبيعات أن يقوموا بإدارة الوقت المحدد لاتصالاتهم بالعملاء بفاعلية. فقد يؤدي انشغالهم بالمشكلات الطارئة إلى ابتعادهم عن الهدف الأساسي لواجباتهم ألا وهو تعظيم أداء الاتصالات مع العملاء. وقد يتم حل إحدى مشكلات البيع لصالح

المبيعات بواسطة المدير ولكن ما إذا اتجه المدير باندفاع لحل كل المشكلات أولاً بأول فإن ذلك الاتجاه سوف يهدر كل وقته. والمطلوب هو التعامل مع كل مشكلة حسب حجمها، ينبغي التدخل لحل المشكلات الشائكة على وجه التحديد ومراعاة موظف المبيعات باستمرار فإن ذلك قد يعالج بعض المشاكل إذا تم له تلقي النصح بشأنها. فإذا تحقق ذلك وحده، فإن الخبرة التي يكتسبها من جراء ذلك ستكون ذات فائدة عظيمة للشركة وله شخصياً.

من خلال ما سبق نجد أن نظام الاتصال الفعال لم يعد بحاجة لإثبات أهميته بالنسبة للمؤسسة بل فرض نفسه وأصبح ضرورة حتمية لا بد منها ، إذ أن نمو المؤسسة واستمرارها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بذلك وهذا من خلال ما تجنيه المؤسسة من جراء استغلالها الجيد لنظام الاتصال المتاح وبالنسبة لفريق التفاوض فإن الاتصال يعمل على تأمين وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب كما أنه يعمل على استمرارية التواصل بين الفريق المفاوض والطرف الآخر أو الجهة التي يمثلها لإجراء المشاورات أو طلب المزيد من المعلومات أو تبليغها بمعطيات جديدة. كما بينا في هذا الفصل مبادئ الاتصال كمبدأ الوضوح ومبدأ التكامل الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وكذلك أهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسات ، ثم تطرقنا إلى أنواع وأنماط الاتصالات سواء من حيث سيرها أو شكلها ، وبعدها تم التطرق إلى هيكل ومعوقات الاتصال وفي ختام الفصل تمت دراسة أهمية الاتصال لفريق التفاوض.

الفصل 3

التفاوض وفريق التفاوض

لقد أدى تداخل المصالح وتشابكها وكثرة الخلافات وانتشارها من جهة ، وارتفاع وتيرة التنافس بين المؤسسات من جهة أخرى ، إلى ضرورة البحث عن العملية المثلى التي تحد من هذه الخلافات وتحقق الإشباع الممكنة لكل المؤسسات ، وكان التفاوض هو السبيل الوحيد للتفاهم والتوافق الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق ذلك ، والمبرر لذلك هو ارتباطه بجميع الميادين والعلاقات بمختلف أشكالها سواء بين المؤسسات أو بين الأفراد لهذا فقد وجهت المؤسسات اهتمامها لتدريب المفاوضين وتنمية مهاراتهم من خلال إعداد فريق للتفاوض يتميز بصفات وخصائص تؤهله لتحقيق التوازن المشترك للمصالح بين كل الأطراف ، وسنتطرق لهذا في أربعة مباحث ، في المبحث الأول نتطرق لمفهوم عملية التفاوض ثم نبين نتائج التفاوض وأهميته في المبحث الثاني ، وفي المبحث الثالث نقدم مفهوم لفريق التفاوض ، ثم نسرد استراتيجيات والمعايير المتبعة لاختيار فريق التفاوض في المبحث الأخير .

1.3. مفهوم عملية التفاوض

1.1.3. تعريف عملية التفاوض

يجب أن نشير في البداية إلى أن للتفاوض تعاريف مختلفة ، تختلف حسب وجهات نظر علماء الإدارة والاجتماع ، وعليه يمكن سرد التعاريف التالية :

1- تعريف زارتمان : " المفاوضات هي عملية تجميع وجهات نظر مختلفة للتوصل إلى اتفاق مشترك أي هي عملية تفاعل صنع القرار " [46] ص 7.

في هذا التعريف نجد أن زارتمان ينظر إلى المفاوضات على أنها عملية صنع القرار إذ ركز في تعريفه على تجميع وجهات نظر مختلفة والتي يقابلها في عملية صنع القرار جمع البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى اتفاق والذي يمثل مرحلة اتخاذ القرار من طرف الأطراف المتفاوضة

2- تعريف جون الخ " التفاوض هو أسلوب يلجأ إليه الفرد للحصول على ما يريده أو للتعامل مع الآخرين أو لزيادة مهاراته الإنسانية في التفاهم والتفاعل مع الوسط المحيط به " [21] ص 396 وفي هذا التعريف يرى جون الخ أن التفاوض هو أسلوب للتعامل مع المحيط ، وعليه فهو

يربط التفاوض بكل مجالات الحياة أي أنه لم يركز في تعريفه على جانب معين

3- التفاوض هو " نشاط يتمثل في وجود شخصان أو مجموعة أشخاص (فرد ، جماعة ، ممثلين) في مجال مترابط لإيجاد مخرج مرض وبدون عنف للحالة الموجودة ، مع الأخذ في الحسبان رأي الآخرين " [48] ص 2

4- التفاوض هو " تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وأرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون أو تقوية أو اصر الصداقة فيما بينهم " [49] ص 8.

5- التفاوض هو " مناقشة تجري بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق بشأنه " [50] ص 6

6- ومن المفاهيم الخاطئة التي يحملها البعض بشأن التفاوض هي اقتصار التفاوض على حالات الصراع ، أو تعارض المصالح وتقاطع الأهداف ، في حين يمكن القول أن ظهور حالات الصراع أو النزاع يرتبط في الغالب بغياب التفاوض بين الأطراف ذات العلاقة ، أو عدم فعالية هذا التفاوض عند حدوثه ، وليس كل أو معظم حالات الصراع ناتجة عن ندرة الموارد أو تعارض المصالح ، وإنما ترجع غالبيتها إلى غريزة الانفراد بالتملك أو حب السيطرة ، واعتقاد كل طرف بأنه صاحب الحق الوحيد في امتلاك ذلك الشيء كله أو معظمه دون السعي للتفاوض مع الآخرين [51] ص 18.

7- المفاوضات هي الصورة المعبرة عن مسار الأمور ما بين طرفين (على الأقل) لهم قيم ومعتقدات وحاجات ووجهات نظر مختلفة ، إلا أنهم يسعون جاهدين للوصول إلى اتفاق حول مواضيع وأمور ذات مصالح واهتمامات مشتركة ، إذن المفاوضات هي وسيلة تستعرض لغرض الوصول إلى اتفاق ، وان الاتفاق قد يرضي الطرفين ، رغم كون أن أحدهم يكون رابح وبطبيعة الحال الطرف الثاني يكون خاسر أو أن تكون الكفة متعادلة [52] ص 86.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التفاوض بأنه نشاط إنساني يمس مختلف مجالات الحياة ، وهو حتمية لا مفر منها كما أنه علم وفن ، يهدف إلى خلق مجال للتفاهم والتلاقي للتقليل من الصراع والنزاع أو تحقيق الرضى لكل الأطراف المتفاوضة.

2.1.3. مراحل عملية التفاوض

يمكن القول إن العملية التفاوضية تمر بمجموعة من المراحل المترابطة والتي يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية إذ أن مخرجات كل مرحلة تعتبر مدخلات للمرحلة التي تليها ، ولذلك سنحاول أن نتطرق في هذا الفرع لهذه المراحل بنوع من التفصيل

1.2.1.3. الإعداد للمفاوضات

وهي بمثابة المرحلة الإعدادية التي تسبق انطلاق عملية التفاوض حيث يتم في هذه المرحلة تحضير الاستراتيجيات المناسبة لعملية التفاوض ، كما يتم في هذه المرحلة القيام بما يلي:

• الافتتاح : وفيه يتم معرفة كيف نبدأ ؟ بعلامات أولية أو بالاستماع للآخرين

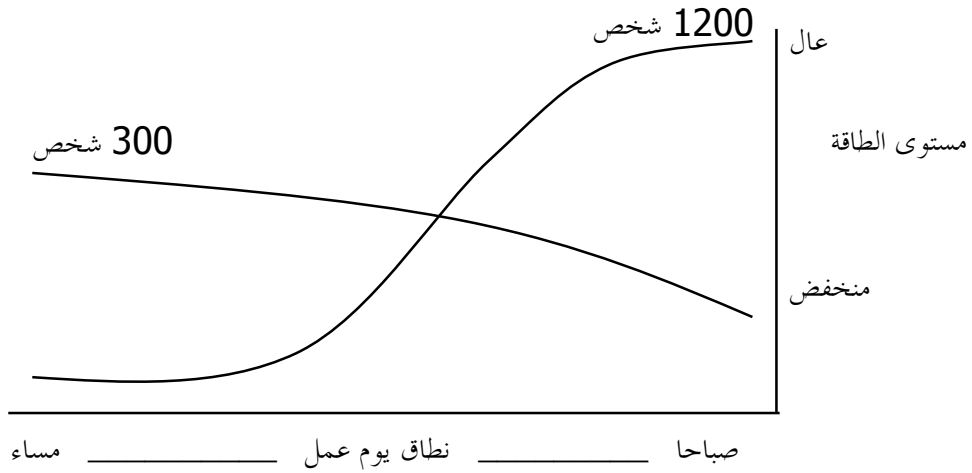
ماهي وجهة نظرنا ؟ تقليل أو تعظيم المواضيع النزاعية ، تقديم مساومات ، تقديم حلول مرضية لكل الأطراف" ويعتقد Evans في هذا الصدد أنه إذا صارت الأمور بالنسبة لك في الافتتاحية على خير ما يرام فان ذلك سوف يترتب عليه زيادة قدرتك على التحكم في نفسك ، وزيادة رغبتك في بناء علاقة جيدة مع الطرف الآخر " [53] ص 229.

• الختام : أي معرفة كيف ننهي ؟ وفي أي لحظه ننهي ؟

• الوسائل : أي معرفة مكان التفاوض والتوقيت الزمني اللازم لذلك [54] ص 93-94 ، والدعائم أو الأدوات والتي تتمثل في الصور والأشرطة والوثائق والإحصائيات مما تسمح للمفاوض بعرض الحقائق وتدعيم مواقفه وأرائه

• بالنسبة لمكان التفاوض : حيث يتم تناول السؤال حول ماهو الموقع الجيد للتفاوض بصورة مسهبة ، وقد انقسم علماء الأجناس حول قيمة الموقع المادي من حيث من يأتي إلى من يقول البعض إن الذهاب إلى مكان الخصم هو هجوم غير محسوس ، ويرى البعض من علماء الأجناس بأن الذهاب إلى موقع الخصم يعتبر رضوخا وتسليما ، أما بالنسبة للمفاوضين الذين يعدون إعدادا سليما للتفاوض فليس هناك فرق كبير ولا خلاف حول أين تعقد المفاوضات

• بالنسبة للتوقيت الزمني : يملك كل شخص دورة للطاقة والنشاط ، وقد وفرت دراسة أجريت على ألف وخمسمائة مشارك حول دورات طاقتهم أن دوراتهم تكون عالية في الصباح ويبيّن الشكل رقم(10) هذه البيانات .



الشكل رقم 10: اتجاهات الطاقة العالية والمنخفضة بالنسبة لـ 1500 شخص

"حيث عند إعداد خطة للتفاوض لا تضع في اعتبارك عنصر المكان فحسب ، بل تتأكد من أنك في الحالة الذهنية والجسمانية الملائمة للتفاوض وحاول قدر استطاعتك أن تختار الوقت الذي تشعر فيه بالقوة واكتمال النشاط " [21] ص 55.

• اللغة : ويقصد بها ضرورة التحكم في اللغة التي يتم بها التفاوض كونها هي الوسيلة الأنجع التي يستطيع من خلالها فريق التفاوض الوصول إلى أهدافه المسطرة ، وعادة ما تكون لغة التفاوض هي اللغة الانكليزية خاصة في التفاوض الدولي ، وفي مجال الأعمال ، إذ أنها تقلل من المخاطرة في التأويل وهذا يعود للأسباب التالية [56] ص 11.

الكلمات الانكليزية قصيرة

الانكليزية تستعمل كثيرا الأفعال ، والفرنسية يستعمل الأسماء

أسلوب الانكليزية بصفة عامة لا يكون فيه اختلاف بين النطق والكتابة ، بخلاف الفرنسية

• معرفة ثقافة الفريق الخصم: حيث يتم تجميع معلومات عن ثقافة الفريق الخصم ، لأنه عادة ما تكون الثقافة مختلفة بين الفريقين ، ويكون هذا واضحا خاصة في التفاوض بين الدول ، فتقافة الغرب تختلف مثلا عن ثقافة المسلمين فلكل عادات وقيم خاصة به ، وهو ما يقف عائقا أمام عملية التفاوض ، كما انه قد تكون الثقافة مختلفة بين أعضاء الفريق الواحد ولذلك يجب إيجاد حقل موحد لكي لا يقع الفريق في تعارض أثناء جلسة التفاوض

• تحديد الأهداف: بمعنى معرفة ماهي النتيجة المنتظرة من اجتماع التفاوض ، وما هي الرسالة أو الرسائل التي نريد إيصالها ، وما هي حدود الاحترام التي نلتزمها

- إعداد الحجج: أي تحضير الحجج التي نستعملها ، وكيف يكون تسلسلها في طريقة الطرح ، وما هي الحجج المضادة
- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- معرفة الطرف الآخر: من الضروري التعرف على القضايا التي تهم الأطراف الذين أقوم بالتفاوض معهم وما هي الضغوط التي يشعرون بها وما هي الحلول التي قدموها في مفاوضات سابقة ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفة أفضل البدائل لديهم للوصول إلى تسوية وهل نمتلك القوة في اتخاذ القرار النهائي أم لا ؟ [18]
- وضع وإقرار جدول أعمال المفاوضات الذي يتضمن تحديد نقاط التفاوض وترتيبها وعدد الجلسات وتوقيتها

2.2.1.3. بدء جلسات التفاوض الفعلية

وهي تمثل مرحلة انطلاق جلسة التفاوض الفعلية ، حيث يتم التقاء أطراف التفاوض ويتم بسط موضوع التفاوض ، وتبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها، وهنا يبدأ كل طرف يستعرض استراتيجياته المسطرة ، واختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية وهذا بالاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر، كما يتم ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل الوقت. التكلفة. الضغط الإعلامي. الضغط النفسي.

3.2.1.3. الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي

"و هنا نذكر أيضاً بملاحظة هامة لها اكبر الأثر فيما بعد المفاوضات ،وهو في الواقع تحذير من خطوة قد يتعرض لها المفاوضون في اللحظات الأخيرة من جولة المباحثات ويتجسد فيما يحدث عادة من محاولة أحد الأطراف إقناع أو إلزام الطرف الآخر بتقديم تنازلات جديدة لتوسيع مساحة ربحه بالرغم من اتخاذ قرار الحل بشكل اتفاقي ونهائي.

خصوصاً وأحيانا يكون الطرف الآخر مستعداً نفسياً لتقديم مثل هذه التنازلات من تلقاء نفسه لأنه في غمرة فرحه بانتهاء المفاوضات المتعبة والتخلص من كاهلها وثقلها أو في غمرة الشعور بتحقيق أهدافه ورغباته لذلك قد تحفزه العاطفة لإعطاء هذا التنازل وهذا ما ينعكس سلباً على جدوى المفاوضات بل وينعكس أيضاً على الشعور بالثقة والأمان من قبل الأطراف. لذلك لعل من الضروري هنا أن نجتاز موضوع الاجتماع بعد انتهاء المفاوضات والخوض في أحاديث أخرى لا تمس موضوع الحوار تلافياً للوقوع في شرك العودة إلى نقطة الصفر." [57]

3.1.3. مبررات التفاوض

بما أن التفاوض يعتبر مطلب فلا بد أن تكون له مبررات تقنع الأطراف المتنازعة ومنها[58] ص14-15:

- 1- يجب أن يكون هناك أمر هو بؤرة النزاع وفكرته ، يكون سبباً لقبول مبدأ التفاوض
- 2- يجب أن يعرف المتفاوضون بأن مصلحة سوف تتحقق لهم من خلال التفاوض ، وأن هذه المصلحة لن تتحقق إلا من خلال التفاوض
- 3- أن تقتنع الأطراف بأن كل شيء قابل للنقاش ويمكن طرحه على طاولة البحث ويدلي كل طرف بدلوه على طاولة التفاوض ، ويقدم ويستمتع في نفس الوقت
- 4- لولا عدم الوضوح وعدم معرفة الحلول لما جاءت الأطراف للحوار ، فالغموض في الحل أساس للتفاوض كي يزول الغموض
- 5- القلق والتوتر هو المسيطر على طرفي التفاوض وكل يرغب في اخذ الجانب الأكبر من المكاسب
- 6- الخبرة والممارسة أساس في التفاوض ، إضافة إلى العلم والمعرفة ، لأن هذه الممارسة تعطي رونقا خاصا وتقرب الحلول
- 7- البعد الاجتماعي ضرورة حتمية للعنصر المفاوض كي تضيء بعدا إنسانيا على عناصر المفاوضات

8- الجو المحيط بالمفاوض هام وضروري ، فالبيئة المحيطة تأثر سلبا أو إيجابا في العملية التفاوضية.

2.3. نتائج التفاوض وأهميته

1.2.3. نتائج التفاوض

كما هو معلوم فإن كل عملية تفاوض تتولد عنها جملة من النتائج، قد تكون ايجابية أو سلبية ويمكن حصر النتائج الايجابية في ثلاث نتائج وهي الحل والتسوية والتصحيح ، أما النتائج السلبية فتتمثل في القهر والاستسلام والتوقف (الانهيار) [54] ص 28-33

1.1.2.3. النتائج الايجابية

يقود الحل والتسوية والتصحيح إلى اتفاقيات مرضية ، ولهذا السبب سميت ايجابية وينظر الطرفان إلى هذه الاتفاقيات باعتبارها مفيدة وعادلة

- ◆ الحلول: ويكون ذلك عندما يحصل كل المفاوضون والخصوم على ما يرغبون
- ◆ التسوية : يتنازل المفاوضون والخصوم في التسوية عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسية وربما أهدافهم الثانوية ، ويقومون بذلك من أجل الوصول إلى اتفاق نهائي ، وتقود التسوية المفاوضين والخصوم إلى المشاركة في المكاسب ونادرا ما تكون هذه المشاركة متعادلة
- ◆ التصحيح: يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات غير صحيحة لدعم موقفه وينتج التصحيح في العادة من الإعداد غير الجيد، وتعني التصويبات لأحد الطرفين في العادة كسب واضح للطرف الآخر

2.1.2.3. النتائج السلبية

في بعض الحالات قد تصل عملية التفاوض إلى اتفاق ولكن يبقى النزاع قائما ، وهو ما يصطلح على تسميته بالحل السلبي

- ◆ القهر: يحدث القهر من جانب أحد الطرفين بسبب قوة موقفه شبه الكاملة ، وبالتالي يكون هذا الطرف القوي قادرا على شق طريقه فوق الطرف الآخر بصرف النظر عن أهلية موقف كل منهما ويعتبر استعمال الطرق التخويفية نوعا من القهر
- ◆ الاستسلام : يحدث الاستسلام عندما يتم إقناع طرف ما بأنه سوف يعاني أكثر من جراء الحصول على ما يرغب فيه مقارنة بالتخلي عنه
- ◆ التوقف (الانهيار) : يحدث التوقف في ثلاث حالات وهي
 - عدم رغبة أي من الطرفين مواصلة التفاوض باتجاه التوصل إلى حل ، وتبني كل منهما موقفا جامدا
 - اعتقاد كل طرف بقدرته على التغلب على الطرف الآخر بالانتظار لفترة زمنية أخرى
 - يكون التوقف طريقة لدفع التفاوض إلى مستوى سلطة أعلى .

2.2.3. أهمية التفاوض

تعتبر المفاوضات من المواضيع الواسعة والمهمة في حياتنا المعاصرة ، سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات ، حيث تكاد تلازم اغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية حيث أصبح التفاوض عمل حيوي وضروري لحل الصراعات التي تقع بين الجماعات والأفراد إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الأفكار والآراء للوصول إلى حالة من الرضا والاقتناع حول المسائل العالقة ويمكن تلخيص أهمية عملية التفاوض في النقاط التالية [19] ص 23-24 :

- 1- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزاعات الشر في النفوس
- 2- أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره
- 3- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض
- 4- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية
- 5- إن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام وكم من حروب امتدت سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات بين المتحاربين

6- أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات ، يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض ، في حين أن الوسائل الأخرى تعمق الجراحات

7-تتبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الإعلام بتدريسه ، وأفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسية والحث على الأخذ به لحل المشاكل والإشادة بالمفاوضين الناجحين .

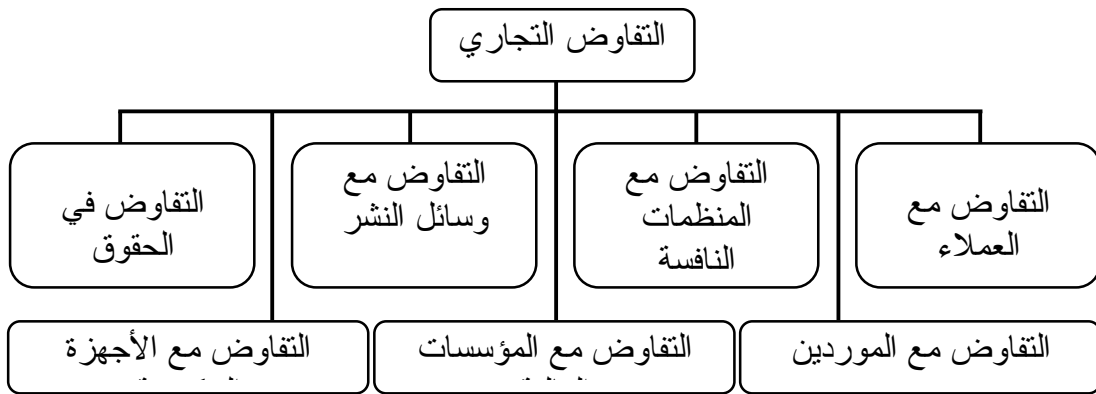
3.2.3. أنواع المفاوضات

1.3.2.3. حسب مجال التفاوض

من خلال تعريف التفاوض رأينا أن التفاوض يمس كل جوانب الحياة ، ومنه يمكن القول أن للتفاوض مجالات متعددة وكثيرة وسنحاول التعرض لأهمها

◆التفاوض التجاري :

التفاوض التجاري هو أحد الصور المألوفة ، كما أنه أحد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها الشركات بصفة مستمرة ، وذلك على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها ، وذلك للوصول إلى حل للنزاعات أو الخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة ، أو للوصول إلى اتفاق بشأن صفقات تجارية متنوعة ، ويأخذ التفاوض التجاري عدة صور كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم 11: صور التفاوض التجاري [53] ص 63-64

ويتمثل التفاوض الاقتصادي والتجاري أساسا :

- التفاوض مع البنوك وشركات توظيف الأموال

- التفاوض مع الموردين

- التفاوض مع المستهلكين بالإضافة إلى العديد من أنشطة المؤسسة كنشاط ترويج المنتجات ونشاط البيع والاستيراد والشراء والمفاوضات في مجال جذب الأفراد والتعامل مع الهيئات والجهات الرقابية ومؤسسات وجمعيات المستهلكين [46] ص 34

◆ التفاوض العسكري :

وفي المجال العسكري يأتي التفاوض لتقادي النتائج التدميرية للحرب أو لتبادل الأسرى

وتتميز المفاوضات العسكرية بما يلي [46] ص 41-42 :

- يعتمد على الوساطة أو استسلام طرف أو الحاجة إلى الحماية أو خبرة طرف آخر

- يتم في نطاق السرية وعدم العلانية

- لا يقتصر على الجوانب العسكرية ولكنه يتشعب لقضايا مدنية ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بها

- يمكن العودة للجوء للقوة أو التهديد بالمنع أو الخطر أو سحب بعض الامتيازات

- المفاوضات العسكرية لها صفة الامتداد

◆ التفاوض الإداري:

حيث يمثل نوع آخر من أنواع التفاوض ، ويأخذ شكلين رئيسيين وهما التفاوض غير الرسمي والذي يمثل نتاجا طبيعيا للتفاعل بين المديرين ، ويعتبر جانبا أساسيا من جوانب العملية الإدارية كما أن هناك التفاوض الرسمي والذي يتم بين الإدارة ونقابات أو اتحادات العمال ، أو بين الإدارة وإدارات المنظمات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إدارية أو بغرض التوصل إلى عملية دمج بين شركتين [53] ص 68.

◆ التفاوض الدبلوماسي :

رأينا أن التفاوض تخصص مهني وهذا يعني أن في كل مشكلة أو قضية أو حقل أو نشاط

تفاوضي يختلف باختلاف الموضوع ونوعه ، ففي العلاقات بين الدول سواء كان تمثيلا دبلوماسيا

أو معاهدة أو اتفاق ، أو مشكلة ما بين دولتين أو أكثر يكون التفاوض دوليا أو دبلوماسيا

◆ التفاوض السياسي :

وفي المجال السياسي حيث يعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض ومثال ذلك المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأحزاب المعارضة ومنها أيضا المفاوضات بين الوزارات أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال وكذا المفاوضات بين الدول لحل النزاعات

◆ التفاوض الاجتماعي :

وهي كل نقاش أو محاولة للفهم تدور حول أية ظاهرة اجتماعية ، وهذا النوع من المفاوضات يتم من خلال عدة أطر منها إطار الأسرة وإطار العمل وإطار الدراسة ، والنادي ، ومحيط العلاقات الاجتماعية ، وعلاقات الجوار ، ومحاولات الصلح العشائري ولإنجاح المفاوضات الاجتماعية ، فلا بد لها أن تسير وفق إطار وهيكل القيم السائدة في المجتمع والذي يحكمه السلوك الحضاري للفرد والأسرة والمجتمع ، ويتصف التفاوض الاجتماعي بالمرونة المحدودة ، نظرا لكثافة المحددات الاجتماعية وسيطرتها ونفوذها الذي يصعب الخروج منه دون تكلفة باهظة أهمها احترام الفرد لذاته واحترام المجتمع له ، وعادة ما تتأثر المفاوضات الاجتماعية بالمعتقدات الدينية والعواطف والميول [19] ص 39-40 .

2.3.2.3. حسب الطريقة

وهناك نوعان من التفاوض وهما التفاوض المباشر والتفاوض غير المباشر

◆ التفاوض المباشر: هو الذي تكون فيه أطراف النزاع على طاولة المفاوضات

◆ التفاوض غير المباشر: وهو التفاوض الذي يحتاج إلى وساطة أو تدخل طرف ثالث .

3.3. مفهوم فريق التفاوض

1.3.3. مبادئ التفاوض

توجد مجموعة من المبادئ يجب على الأطراف المتفاوضة أن تأخذها بعين الاعتبار و ذلك قصد إنجاح عملية التفاوض ،وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1.1.3.3. مبادئ متعلقة بالمفاوض

وتتمثل عادة فيما يلي

- 1- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم
- 2- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية واستعداد ه حتى للانسحاب من المفاوضات إذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.
- 3- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة أنيا قد تكون توطئة وتمهيد للفشل في المستقبل [59] ص 84.
- 4- الاتزان النفسي: يجب عدم إظهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الأهداف
- 5- يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائما على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم
- 6- إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الإستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها
- 7- تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
- 8- حافظ على سرية أسرارك مثلا الحد الأدنى للتنازلات، إذن عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أمورا غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها والمحا فضة على السر تكون كذلك بعد انتهاء المفاوضات
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لا بد أن تتأكد من صدق نواياك في إنجازها وتنفيذها حرفيا، مع جعل باب التعديل واردا [60] ص 238 .
- 9- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الخصم، ملا استعمال تكنيك الإطالة مدة المفاوضات (الجلسة) حتى يظهر القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة
- الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لاستطلاع الموقف، كما يُتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب

على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له [61] ص 125.

2.1.3.3. مبادئ نظام العمل

تتمثل مبادئ نظام العمل في:

- 1- على المفاوض الناجح الحرص على المظهر الأنيق ومراقبة السلوك التفاوضي الخاص به أساسا، من أمثلة ذلك كثرة الضحك واللامبالاة، رفع القدم على المائدة، فهي سلوكيات تعبر على عدم الاهتمام، وهي تصرفات تقلل من احترام الطرف الثاني للوفد المفاوض.
- 2- عدم التراجع إلى الخلف لأن محاولة بنود الاتفاقية المبرمة ستهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
- 3- احرص على أن تكون الإجابة صحيحة خاصة مع بداية الجلسة التفاوضية وإن لم تكن متأكد فيرجى تأخير الإجابة أو المراوغة وإلا نفلت من السؤال، لأن العودة وتصحيح الخطأ، سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير
- 4- لا تكن في عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد، وستكون معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- 5- لا تتكبر أو تتفاخر وتجنب التحدث على قدراتك ومنجزاتك الشخصية.
- 6- لا تتأخر عن الوقت المحدد للجلسة التفاوضية، وإذا حدث هذا يجب الاتصال بالقائمين على المفاوضات وتبرير التأخر، لتجنب ظهور مؤثرات جانبية.
- 7- يجب الاقتناع بالأمر قبل إقناع الآخرين به كما يجب الاستعداد الجيد ومن مختلف الجوانب للجلسة، مما يزيد الثقة في النفس وإن حدثت وكنت في حالة توتر فلا يجب إظهار هذا التوتر لأنه يمنح نقطة قوة للطرف الثاني.
- 8- يجب اختيار الفريق المفاوض بعناية، مع الحرص أن يكون مساويا لعدد فريق الخصم، أو على الأقل يكون العدد متقاربا [59] ص 84.
- 9- يجب اختيار أوقات التفاوض بعناية، مثلا أوقات تناول وجبات الطعام أو مثلا في المناطق الحارة يجب اختيار ملائمة للمفاوضات الشاقة.
- 10- المحافظة على حسن اللياقة و كياسة السلوك أثناء جلسات التفاوض، وعدم التعجل و المبالغة في اختزال المهمة التفاوضية.

القناعة بالرأي قبل إقناع الآخرين به، والاستعداد للمفاوضات بشكل جيد الأمر الذي يعزز من الثقة بالنفس و تجعل الآخرين أكثر تهييبا.

3.1.3.3. مبادئ السلوك التفاوضي

وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

- 1- عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ، وتجنب الدخول في مجالات خارجة عن الموضوع لأن هذا يُبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت.
- 2- على المفاوض أن يكون إيجابيا عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم استفزاز الطرف الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشددا بل قد يدفعه إلى الانسحاب من المفاوضات أصلا.
- 3- الواجب عدم استخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية.
- 4- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة، لأن هذا جشعا والجشع غالبا ما يُجهض أكثر المفاوضات.
- 5- عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائزة لأنها تؤدي حتما إلى الخروج عن الموضوع.
- 6- على المفاوض أن يكون مُتفهما للأحاسيس الشخصية.
- 7- مبدأ المنفعة فلن تستمر مفاوضات لا يجنى من ورائها كل طرف منفعة، حتى وإن كانت عبارة عن تقليل حجم الخسائر أو التنازلات " إنقاذ ما يمكن إنقاذه " وعليه يجب التأكد باستمرار من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة، في ظل استمرار الجلسة أو متابعة جلسات أخرى [59] ص 79.
- 8- احترام الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنعف الكبير عليك، ومثل ذلك الاعتراف باسم الطرف المفاوض الاسم الرسمي مع إظهار بالغ الاهتمام به [60] ص 23.
- 9- بالتركيز على الأشخاص الذين يملكون السلطة و القرار، و تجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.

10- مقاومة إغراء نجاحات مؤقتة و وضع أهداف كبيرة و نوعية، و عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، يمكن أن تكون توطئة لفشل لاحق و ضياع للأهداف بعيدة المدى مما قد يؤدي للانسحاب و الفشل.

2.3.3. مبررات استخدام فريق التفاوض وحدوده

1.2.3.3. مبررات استخدام فريق التفاوض

يمكن ذكر جملة من المبررات التي كانت دافعا للتوجه من المفاوض الواحد إلى فريق التفاوض في النقاط التالية :

- اتساع حقل المعرفة وبالتالي صعوبة تحكم المفاوض الواحد في كل جوانب الموضوع الذي يتم بشأنه التفاوض

- صعوبة قيام المفاوض الواحد بدور المتحدث والكاتب والمستمع في آن واحد

- تكامل الخبرات بين أعضاء الفريق الواحد والاستفادة من قوة التعاضد

- تتبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدراسة القضايا التفاوضية، و قدراته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء.

- إيجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر [14] ص 366.

- تقليل التحيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية وإعطاء مرونة أكبر للمناقشة.

ورغم هذا فإن التفاوض بفريق له عدة عيوب منها [62] ص 88 :

- احتمالات الازدواج والتعارض في الأفكار.

- ارتفاع تكاليف عملية التفاوض.

- عدم الاستفادة من السرعة في إنهاء عملية التفاوض والتوصل إلى اتفاق .

- الحساسية بين الأعضاء خاصة إذا شعر أحدهم أن دوره بسيط جدا.

2.2.3.3. حدود (قيود) الفريق

كما تطرقنا سابقا فان التوجه الآن إلى فرق التفاوض بدل المفاوض الواحد أصبح ضرورة ملحة إلا أنه عند استخدام الفرق هناك جملة من القيود يجب مراعاتها وتتمثل فيما يلي [54] ص

- القيد الاقتصادي (التكلفة) : إن استخدام شخصين أو ثلاثة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد
- قيد الوفرة والاختيار : غالبا ما يكون جمع الفريق للتخطيط أمرا صعبا ، ويكون إعداد الفريق على حساب واجبات الأفراد الاعتيادية
- قيد التنسيق (التفاعل) : يصعب جعل أعضاء الفريق يعملون في إطار الأدوار المحددة ، إذ أن انسجام الفريق يمكن هدمه عندما يتفق أحد أفراد الفريق مع الخصوم من جانب واحد وتنشأ مشكلة أخرى غالبا وتتمثل في قيام أحد الأفراد بإعطاء الخصوم بيانات معينة عن الفريق
- قيد التعاون (الوضع المتميز) : انه من الحماقة تجاهل الاختلافات بين المراتب الوظيفية لأعضاء الفريق ، ولا سيما إذا كانوا يتعاملون مع مواقف أخرى ، على سبيل المثال ربما لا يكون الفرد الذي يحصل مرتبة وظيفية أعلى مهياً بصورة جيدة للقيام بدور المتحدث
- قيد حدود التكافؤ (العدد) : من الأفضل أ لا تتفوق على الخصوم في العدد ، فربما ينفر خصم واحد من فريق المفاوضين ، وتدل التجربة على أن العدد الأقل في المفاوضات يحقق نجاحا متميزا على العدد الأكبر ، وإذا كانت الأعداد متساوية في كل جانب فان الفريق الذي يتكون من ثلاثة هو الأفضل ، ويجب على المفاوضين أن لا يهتموا إذا زاد الفريق الخصم عن ثلاثة أعداد فان الناس الذين يحجزون أعداد كبيرة في جانبهم يبحثون عن المشاكل ويجمعون كل القيود التي ورد ذكرها سابقا ، ويضيفون إليها مشكلة الشعور بالثقة الزائدة ، نتيجة للتفوق العددي ، وتتبخر هذه الثقة المنوطة عندها وتظهر جليا عدم قدرتهم على إدارة مجموعتهم الأكبر.

3.3.3. تكوين فريق التفاوض وحجمه

1.3.3.3. تكوين فريق التفاوض

بالتتبع والاستقصاء لعملية التفاوض تظهر ثلاث ادوار مهمة للمفاوض وهي المتحدث والموجه والمقرر، ومن الصعوبة أن يقوم بهذه الأدوار شخص واحد [59] ص 116.

♦ المتحدث: لا تحتاج العملية التفاوضية لأكثر من متحدث واحد، و دوره أكثر أهمية فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة، ويشترط فيه القدرة على التفكير السريع و القدرة على الربط بين هذه القضايا، كما ينبغي أن يكون قادرا على التعبير الواضح و ضرب الأمثلة المناسبة و فهم الآخرين، إضافة إلى تقديره للوقت.

◆المقرر:و يتمتع بالحكم السليم و تدوين أهم الملاحظات, و أن يكون قادرا على التسجيل في الوقت الذي يظل فيه منصتا إلى المناقشة, و ينبغي أن يكون قادرا على تقويم الإنجازات بجلاء و أن يتمتع بذاكرة جيدة.

كما أنه ليس من الحكمة تسجيل كل ما دار في المفاوضات فما بين (6%) و (23%) منها فقط ينبغي تدوينه, و الاحتفاظ بما تم تدوينه لفترة لاحقة لمواجهة الخلاف القانوني حول مضمون المفاوضات لاحقا.

وكذلك الإصغاء الجيد هو أهم ما يجب أن يتمتع به المقرر, و إذا ارتأى المفاوض القيام بعملية التسجيل, فالطرف الآخر يجب أن يعطى له نفس الخيار.

◆الموجه: وهو الشخص الذي يراقب و يتابع سير المفاوضات, و هو الذي يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم و يبعده عن مناطق الخطر, و من مهاراته الإحساس و الوعي بما سيحدث و أن يكون منظما.

و ينبغي أن ينسق الموجه مسبقا مع المتحدث, بحيث يمكن من خلال بعض الإيماءات الإيعاز للمتحدث بإيقاف المفاوضات أو بعقد اجتماع للتشاور.

2.3.3.3. حجم الفريق التفاوضي

هناك وجهتا نظر سائدتان حول الحجم المثل لفريق التفاوض حيث ترى وجهة النظر الأولى بأن أفضل اللجان هي التي تتكون من شخص واحد, و ذلك لأن مشكلات التعاون و التنسيق و الاتصال بين أعضاء الفريق تفوق المشكلات التي يثيرها الفريق الخصم.

و ترى وجهة النظر الثانية أن العمل يحتاج إلى مجموعة من الخبرات و المهارات التي قد لا تتوفر لدى شخص واحد, ونشاط الرأي القائل بأن الفريق لا يزيد عن أربعة أشخاص بحكم العوامل التالية [60] ص 49:

◆الرقابة على الفريق:

حيث أن أربعة أشخاص يعتبرون عددا مناسباً و مقبولاً, على اعتبار أن مبادئ الإدارة التقليدية تقضي بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين ثلاثة و خمسة أشخاص, و وجود أكثر من أربعة أعضاء يصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة, كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد, و بذلك يصبح من الصعب الاحتفاظ بجبهة موحدة.

◆مدى الخبرة:

إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات، فإنهم يأخذون صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، و يجب أن يجلسوا خلف أعضاء الفريق المفاوض، و قد تحتاج المفاوضات إلى خبرات متخصصة تضم عضوا من كل فريق و عددا قليلا من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم و تحليلاتهم التي وصلوا إليها في المفاوضات الفرعية أثناء المفاوضات الرئيسية.

و يتمثل الاختلاف بين المفاوض و الاختصاصي في تحمل المخاطر، فالأخصائيون يقومون بدور مزدوج، فهم يتفاوضون مع نظرائهم من الطرف الآخر حول مسائل متخصصة بالإضافة لإسداء النصح و المشورة للفريق المفاوض.

4.3. استراتيجيات ومعايير اختيار فريق التفاوض

1.4.3. استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

1.1.4.3. الفرق بين الإستراتيجية والتكتيك

نحاول قبل أن نتطرق إلى استراتيجيات وتكتيكات التفاوض أن نوضح الفرق بين إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ، فالإستراتيجية يتم إعدادها مسبقا وتمثل البديلة التي يستخدمها المفاوض لتحقيق أهدافه ، أما التكتيكات فهي تمثل العناصر الجزئية أو الخطوات التي تبنى عليها الإستراتيجية وتلاءم طبيعة الموقف الناجم عن عملية التفاوض كما يمكن القول أن (الإستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما تركز على أهداف بعيدة المدى. أما التكتيك يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الإستراتيجية، فهو تحرك جزئي في إطار عام محدد مسبقاً.) [63]

يقصد بإستراتيجية التفاوض أن يكون كل من طرفي التعاقد مستعد لتحقيق مصالحه إلى جانب مصالح الطرف الآخر وذلك عن طريق الحوار المجدي المفيد الذي لا يسفر عن تحقيق مصالح الطرفين فقط بل إلى تعظيمها أيضا (فوز/ فوز)

2.1.4.3. تصنيف استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض وفقا لمعيارين اثنين وهما:

- تصنيف الاستراتيجيات ، وفقا لسلوك المفاوض
- تصنيف الاستراتيجيات وفقا لتوقيت والطريقة والمكان .

(أ) تصنيف الاستراتيجيات وفقا لسلوك المفاوض

◆ الإستراتيجية الهجومية

وهي انعكاس لموقف هجومي يقوم به المفاوض من اللحظات الأولى ، يظهر من خلاله مدى إصراره وتمسكه بموقفه وهذا لإجبار الطرف الآخر على الإذعان لمطالبه وبالتالي فهو يحاول تعظيم منفعه على حساب منافع الطرف الآخر

◆ إستراتيجية الاختراق [64] ص 24-26 :

◆ إستراتيجية التعاون المشترك:

في ضل هذه الإستراتيجية يسعى كل طرف إلى كسب الطرف الآخر واستمرار العلاقات المشتركة وذلك من خلال الحوار ، وتبادل الاقتراحات ، وتوفير جو الصداقة ، وكشف الحقائق وكثيرا ما يسود جلسة التفاوض في ضل هذه الإستراتيجية التعاون والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف في سبيل تحقيق الاتفاق الملائم لكل منهم [53] ص 298.

◆ إستراتيجية التلطيف :

طبعا لهذه الإستراتيجية يشعر القائم بها باهتمام أكبر بالأشخاص مقارنة بالمهمة ، كما أنه يحاول تلطيف جو المفاوضات ، وكذلك تجنب النزاع ، ويسعى للحفاظ على جو من السلام ، وتستخدم هذه

الإستراتيجية في الحالات التالية

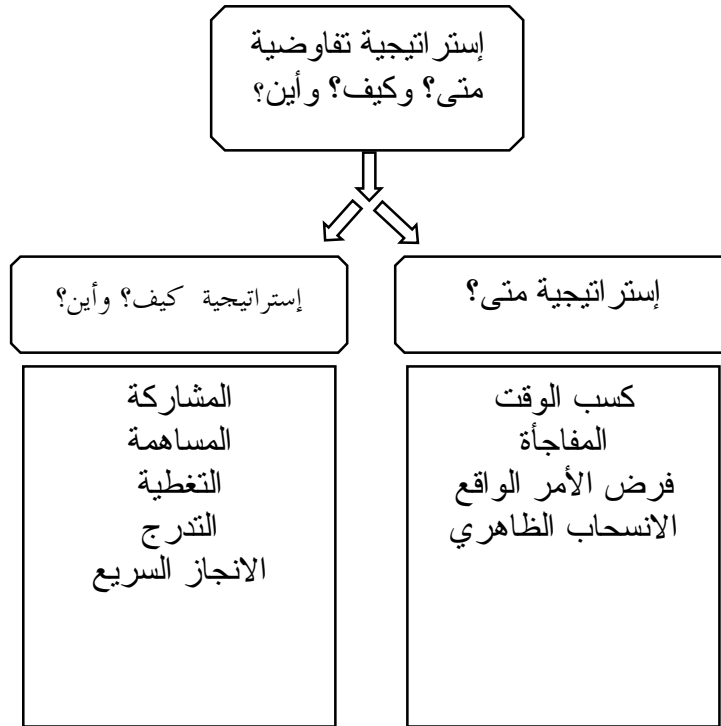
- عندما تكون المسائل ثانوية
- عندما تكون هناك ضرورة لتقليل مستوى النزاع للحصول على معلومات أكثر
- عندما يصل الانفعال إلى ذروته لدى كل الأطراف
- وعيب هذه الإستراتيجية أنها تقدم حل مؤقت
- ◆ إستراتيجية التسوية :

يعتقد أصحاب هذه الإستراتيجية بأهمية حصول كل فرد على فرصة متساوية للتعبير عن آرائه، كما أنهم يحاولون إيجاد حل يقبله الجميع ويعتبر استخدام التصويت أحد الطرق لتجنب الصراع المباشر ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما نجد أن كلا الطرفين سيحقق مكاسب من خلال التسوية
 - عندما لا تحتاج إلى الحل المثالي
 - عندما تحتاج لحل مؤقت لمشكلة معقدة
 - عندما يمتلك الطرفان قوى متعادلة
- إلا أن لهذه الإستراتيجية عيب يتمثل في عدم الوصول لأفضل حل من خلال التسوية

ب) تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقا للتوقيت والطريقة والمكان

وهي ما يصطلح عليها عادة بإستراتيجية متى وكيف وأين ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم 12: الاستراتيجيات التفاوضية على أساس التوقيت والطريقة والمكان [53] ص 273

◆ إستراتيجية متى:

وتتطوي على جملة من التكتيكات وهي :

◆ شراء الوقت : ويستخدم عند تجنب الإجابة على الأسئلة المباشرة لمنح فرصة تفكير لأعضاء الفريق

◆ المفاجأة: ويتضمن هذا التكتيك تغيير مفاجئ في أسلوب التفاوض

◆ فرض الأمر الواقع : ويحمل معه نوع من المخاطرة حيث يتم قيام أحد الأطراف بمحاولة

فرض سلوك معين على الأطراف الأخرى ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعالهم

◆ الانسحاب الظاهري : حيث يؤدي إلى توتر الطرف الأخر ، كما يؤدي إلى إقناع الخصم بتقديم

بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا

◆ إستراتيجية كيف وأين :

وتشمل هذه الإستراتيجية على جملة من التكتيكات وهي :

◆ المشاركة : هنا يحاول كل مفاوض مساعدة الآخر سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير

مباشرة وعند صعوبة التوصل إلى الاتفاق يتم تكوين مجموعات بعيدا عن مائدة المفاوضات من

اجل تسوية نقاط الاختلاف ثم يعود الفريقان بكامل أعضائها لمواصلة الجلسة

◆ التدرج step by step ففي ظل هذا التكتيك يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى عدد من

الأجزاء الفرعية

◆ الانجاز السريع أو الخاطف : هنا يكون الانجاز دفعة واحدة ، ويستخدم هذا التكتيك عند الرغبة

في تحقيق قدر كبير من المميزات أو النتائج بأقل جهد ممكن.

2.4.3. معايير اختيار فريق التفاوض

عموما لدى اختيار المفاوض لابد من أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار [65] ص 51 :

◆ المعرفة الفنية : وهي كل ما يتعلق بالمنتج والسوق والقضايا المالية ذات العلاقات التفاوضية

أضف لذلك معرفة أبعاد الموضوع التفاوضي ، والقدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر

الطرف الآخر والقدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية

◆ الصفات الشخصية : ويشترط فيه توفر مجموعة من السلوكيات والصفات الشخصية نوجزها

فيما يلي :

- الطموح ، الثقة بالنفس ، والاستمتاع بالمفاوضات

- القدرة على العمل في ظل الضغوط ، والاحتفاظ بالهدوء حتى حين يتعرض للضغوط
- القدرة على التكيف والتعايش مع أشخاص من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي
- القدرة على التعبير وعلى الاستماع وعلى تحليل المناقشات الموضوعية
- أن يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر ، فالفرد في المراحل الأولى من مهنته يتميز باتجاهات تنافسية ، وبصفات تمكنه من الرضا المطلق على عمله ، وينصب اهتمامه خلال هذه المراحل على اكتساب الخبرة ، أما حين يصل إلى المراحل المتأخرة من مهنته فإنه يتصف بالأخذ بآراء الآخرين.

3.4.3 تنمية فريق التفاوض

كما هو معروف فان للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد ، وهذا لأنه يزود الأفراد بالمعارف اللازمة لمواكبة التغيرات الحادثة ولذلك فهو يؤهل الأفراد لأداء المهام الموكلة لهم على الوجه المطلوب ، ونحاول في هذا المطلب أن نوضح تعريف التدريب ، وأساسه ، كيف يتم تدريب فريق التفاوض

1.3.4.3 تعريف التدريب

عرفه SEKIOU على أنه " هو مجمل النشاطات ، الوسائل ، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم ، وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية ، في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة ، وتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى ، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية " [66]

-أما الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية RAYMOND VATIER أعطى تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وهو " أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة " [67]

كما يعرف بأنه " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم " [68] ص 13-14.

ومن خلال التعاريف السابقة للتدريب يظهر جلياً الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية معارف ومهارات فريق التفاوض وذلك من خلال إعداد الإعداد الجيد الذي يتلاءم ومتطلبات العملية

التفاوضية إذ من خلال التدريب يمكن اكتشاف قدرات الأفراد كما يتم من خلاله تنمية سلوك ايجابي لأعضاء الفريق تجاه بعضهم البعض واتجاه غيرهم بالإضافة إلى إكسابهم المعلومات الكافية التي تؤهلهم لأداء أدوارهم بفعالية ، ولا بد من توفر مجموعة من الأسس التي يقوم عليها برنامج التدريب حتى يحقق النتائج المرغوبة

2.3.4.3. أسس التدريب

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب ومن هذه الأسس ما يأتي [68] ص 18:

- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية
- أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية
- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه
- "ويجب أن يشمل التدريب مزيجاً من المشاركة الفعالة, وتقديم المعلومات, فالمتدربون يفضلون أن يشعروا بأن المدرب قد أعطاهم شيئاً ما, قد يكون نموذجاً, أو عملية, أو معلومات, فهم لا يرغبون في الشعور بأن كل ما فعله المدرب, هو ما يعرفونه تماماً, وذلك يؤيد المثل القديم عن المستشار الذي يستعير ساعتك ليخبرك الوقت, ثم تدفع له ثمن هذه الميزة." [18]
- ويتم تحقيق أهداف التفاوض والوصول إلى القرارات الرشيدة في العملية التفاوضية من خلال [46] ص 163:

- الاختيار للفرد الملائم ضمن فريق التفاوض
- وضع أسس علمية للتدريب وتنمية المهارات يؤدي إلى توافر مخزون بشري من المهارات في مختلف التخصصات
- بناء برامج للوقاية من الأخطار المهنية والأمراض المهنية بالتعرف على بيئة وظروف ومناخ التفاوض
- تقييم العاملين في مجال التفاوض على أسس موضوعية بالمقارنة بين معدلات الأداء النمطية والفعالية
- التعرف على مهام وأعمال فريق التفاوض

3.3.4.3. تدريب فريق التفاوض

يتم تدريب فريق التفاوض من خلال [46] ص 167 :

- تحليل مواقف تفاوضية سابقة
- تقييم مواقف تفاوضية تمت والخروج بدروس مستفادة
- فرض مواقف تفاوضية (مقترحة) وتوزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض ووضع ظروف طارئة .
- مشاهدة الأفلام التفاوضية وتحليلها .
- عقد دورات رفع المستوى.
- الإشراف ضمن وفود تفاوضية لاكتساب الخبرة .
- رسم الأدوار للمهمة التفاوضية والتدريب عليها.
- تنسيق العمل دائما بين أعضاء الفريق لخلق روح الفريق .

من خلال ما سبق يمكن القول أن المفاوضات هي الصورة المعبرة عن مسار الأمور بين طرفين على الأقل لهم قيم ومعتقدات وحاجات ووجهات نظر مختلفة ، إلا أنهم يسعون جاهدين للوصول إلى اتفاق حول مواضيع وأمور ذات مصالح واهتمامات مشتركة.

والعملية التفاوضية ثلاث مراحل أساسية ، تتمثل المرحلة الأولى في الإعداد للمفاوضات وهي بمثابة المرحلة الإعدادية التي تسبق انطلاق عملية التفاوض ، ثم تأتي المرحلة الحاسمة وهي مرحلة بدء جلسات التفاوض الفعلية حيث يتم فيها بسط موضوع التفاوض على طاولة النقاش، وأخيرا مرحلة الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

وعادة ما تسفر العملية التفاوضية على جملة من النتائج قد تكون ايجابية أي أنها تكون مرضية لكلا الطرفين ، أو تكون سلبية وذلك عندما لا تصل عملية التفاوض إلى اتفاق مرضي لكافة الأطراف المتفاوضة والحد من النزاع ، وللتفاوض أنواع مختلفة ومتعددة بتعدد جوانب الحياة فهناك السياسي والاقتصادي والعسكري .. الخ

كما بينا في الفصل أهمية التوجه إلى فريق التفاوض بدل المفاوضات الواحد وذلك لجملة من المبررات منها اتساع حقل المعرفة ، وتشعب المواضيع ، وصعوبة قيام الفرد الواحد للقيام

بمجموعة من الأدوار في آن واحد ، بالإضافة إلى تكامل الخبرات بين أعضاء الفريق الواحد وتجنب الشكوك التي قد تلحق بالمفاوض من الأشخاص الذين لم يشاركوا في عملية التفاوض.

الفصل 4

العملية التفاوضية في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة التطرق للمفاهيم العامة لكل من المعلومات والاتصال، كما وضحنا أهمية كل منهما للعملية التفاوضية، ومحاولة منا لمعرفة هذه الأهمية في المؤسسات الجزائرية وموقعها من ذلك قمنا بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ".

ومن هنا سنحاول في هذا الفصل القيام بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال التعريف بالمؤسسة وتوضيح مهامها وأهدافها، ثم نتطرق لإبراز مصادر تحصيل المعلومات للمؤسسة وأهم المعوقات التي تحد من استخدام المعلومات المقدمة لفريق التفاوض للمؤسسة، ثم لنبين أهمية الاتصال لتحقيق نجاح فريق التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز، من خلال عرض نظام الاتصال للمؤسسة، وإظهار دوره في دعم عملية التفاوض، لنتطرق في الأخير إلى كشف معايير اختيار فريق التفاوض والاستراتيجيات المتبعة في عملية التفاوض، وكل هذا يتم بالاستعانة بنتائج الاستبيان والمقابلات التي تم إجراؤها في المؤسسة في كل مبحث من مباحث هذا الفصل.

1.4. تقديم المؤسسة

1.1.4. مجال الدراسة

مجال الدراسة يبين الحدود الزمانية والمكانية وأهم أدوات الدراسة المساعدة على فهم وتحليل الموضوع :

1.1.1.4. المجال الزمني

لمعالجة الموضوع بدقة والتحكم فيه ، وكذا سهولة إسقاط الموضوع على الواقع، وتقادي قدم المعلومات ، تم تحديد الفترة الزمنية بست سنوات الماضية ، أي ابتداء من سنة 2000 الى غاية سنة 2005 ، إذ تم الحصول على المعلومات الكافية التي أهلتنا إلى إتمام الدراسة .

2.1.1.4. المجال المكاني

تم اختيار مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية "PIPE GAZ" كمكان للدراسة وذلك لجملة من الدوافع يمكن سردها في النقاط التالية :

- 1- كبر حجم المؤسسة واحتواها على العديد من المصالح، كمصلحة الموارد البشرية والمصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة ، وهو ما ساعد على تطبيق جوانب البحث النظرية في الميدان
- 2- تفاعل إطارات وعمال المؤسسة مع موضوع البحث ومساهماتهم في تقديم المعلومات اللازمة
- 3- قيام المؤسسة بعمليات البيع والشراء وتوظيف الأفراد ، وكل ذلك يتم عن طريق التفاوض وهو النقطة الرئيسية في بحثنا هذا .

3.1.1.4. مجتمع الدراسة

بما أن المجال المكاني كان هو مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية فقد تم الاعتماد في تحصيل المعلومات على إطارات وعمال المؤسسة لتراكم خبراتهم وتكاملها حول مؤسستهم ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية من هذا المجتمع تقدر ب60 (بين إطارات ومتخصصين).

4.1.1.4. أدوات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات والتي استطعنا من خلالها معالجة الموضوع إلى حد ما ، وتتمثل هذه الأدوات أساسا فيما يلي :

- 1- الإطلاع على وثائق وسجلات المؤسسة فيما يتعلق بالعناصر الأساسية لموضوع البحث
- 2- مقابلة بعض الإطارات في المؤسسة واعتماد طريقة طرح الأسئلة وتدوين الإجابات

- 3- الاستبيان الذي تم تقديمه لعينة من المجتمع وذلك للحصول على بيانات حول المؤسسة لكي تتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تستعمل في دراسة الموضوع
- 4- استخدام الإحصاء في تحليل نتائج الاستبيان.

2.1.4. نشأة المؤسسة وتعريفها

نحاول في البداية إبراز نشأة المؤسسة ثم نتطرق لتعريفها

1.2.1.4. نشأة المؤسسة

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي ، ترجع نشأتها إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS والتي بدأت نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خاصة بعد تأميم الوحدتين sotubal و Altumel سنة 1968 وفي إطار إعادة هيكلة الشركة سنة 1982 تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب إلى عدة مؤسسات:

مؤسسة SIDAR: وتشرف على مركب الحجار بعنابة

مؤسسة EMB : لصنع المنتجات الخاصة بالتغليف الموجهة للمواد الغذائية

مؤسسة ENTPL: تقوم بإنتاج الحديد الموجه لبناء والأشغال العمومية

مؤسسة ENG:

مؤسسة ANABIB: وتتفرع هذه المؤسسة إلى عدة وحدات

- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية PTS

- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR

- وحدة الأنابيب الغاز بتبسة TGT

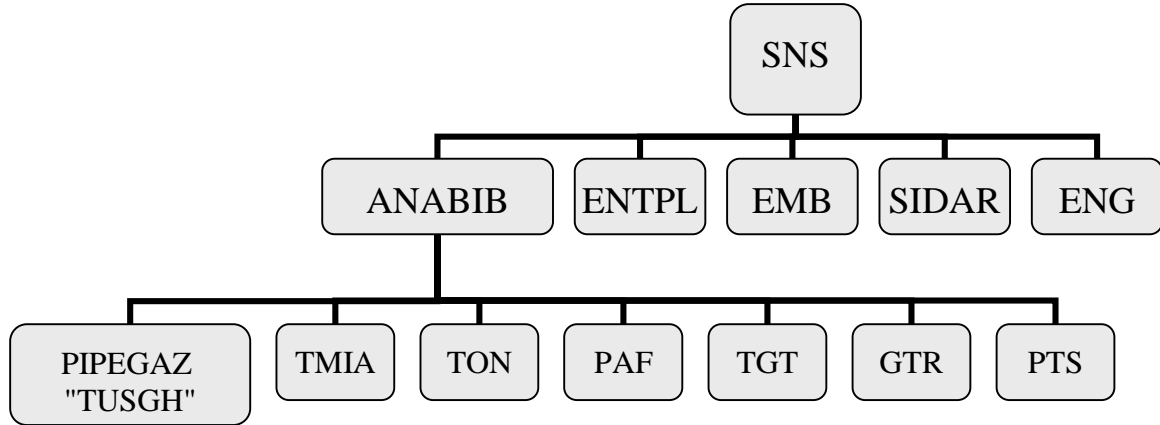
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF

- وحدة الصفائح المتموجة الناقلة للماء بوهران TON

- وحدة الأنابيب و تجهيزات الري ببرج بوعريريج TMIA

- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية "TUSGH" ميدان الدراسة والتي أصبحت تسمى

PIPEGAZ الأنابيب الناقلة للغاز ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي :



شكل رقم 13: المؤسسات المنبثقة عن تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب

وبقي التقسيم السابق ساري حتى سنة 2000 حيث وفي إطار إعادة الهيكلة تم تقسيم المؤسسة الأم بالرعاية إلى ثلاث مديريات بزمة مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم، والتي أصبحت تسمى مجمع أنابيب GROUP ANABIB، والمديريات هي :

- مديرية غرداية PIPE GAZ

- مديرية الرعاية وتضم وحدتي GTR و PTS

- مديرية تضم وحدات تبسه ووهران وبرج بوعريريج

2.2.1.4. التعريف بالمؤسسة

تم الانطلاق في مشروع إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH سنة 1974

برأس مال قدره 700000000.00 دج، وتولت الشركة الألمانية HOCH

إنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد 10 كلم عن عاصمة الولاية

وفي سنة 1977 انطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة حيث قامت الشركة الألمانية HOCH بمساعدة

هذه الأخيرة لمدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع.

ومرت المؤسسة بعدة تغييرات يمكن اختصارها في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: التغييرات التي مرت بها مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز [70]

التغييرات الحادثة	السنة
إعادة هيكلة الوحدة وذلك طبقا للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم : 46 يوم 13/11/1983 .	05 نوفمبر 1983
إنشاء ورشة التغليف بالزفت وذلك في إطار توسيع النشاط	1986
تقسيم الوحدة إلى وحدتين هما : وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية TSI وحدة الخدمات المختلفة IPD	1989
ضم الودعتين (IPD . TSI)، وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الكلزونية	1991
إنشاء وحدة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان وذلك بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات لملائمتها للمقاييس العالمية والضرورية لتلبية احتياجات السوق .	1992
أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPEGAZ ، ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع أنابيب GROUP ANABIB	15 أكتوبر 2000

3.1.4. نشاط المؤسسة وتطور رقم أعمالها

1.3.1.4. نشاط المؤسسة

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول ، الغاز الطبيعي وكل الموائع الواقعة تحت ضغط عالي ، وتستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها من 508 ملم إلى 1625 ملم وهو أكبر قطر يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى في المجمع ، وكذا مساهمتها ب70% من إنتاج المجمع ، ولأهميتها الاقتصادية على المستوى الوطني فهي تسعى إلى تغطية السوق الداخلية وذلك بتلبية احتياجات أكبر القطاعات

(سونا طراك ، سونالغاز مديرية الري ...) بصفة دائمة ومستمرة ،ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة :

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول والغاز والماء كذلك وجميع السوائل ذات الضغط العالي .
- بيع مشتقات الحديد للتجار الخواص والمقاولين .
تستعمل في عملية الإنتاج المادة الأولية الرئيسية التي تكون على شكل لفائف حديدية يتم شراؤها محليا من مركب الحجار sidar أو استيرادها من الشركات المنتجة لها مثل الشركة الفرنسية sollac أو من csi-planos الاسبانية ، من هذا نلاحظ أن المؤسسة تتعامل مع الشركات المستثمرة ثم تليها مؤسسة سونا لغاز فيما يخص أنابيب الغاز والصفائح المتموجة

2.3.1.4. أهمية المؤسسة

تلعب المؤسسة العمومية الاقتصادية pipe-gaz دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يعد من أهم القطاعات الاقتصادية ، وتقوم بتغطية 60% من الاحتياج الوطني من الأنابيب البترولية والغازية وكذا الموجهة لقطاع الري ، ومما يميزها عن غيرها من الفروع الأخرى هو سمعتها الطيبة عند المؤسسات الوطنية وكذا الجودة العالية للمنتوج ، بدليل حيازتها على شهادة الجودة ISO 9001 وAPI5L منذ 2001/11/02 بالإضافة إلى مساهمتها الفاعلة في أكبر مشاريع سونطراك مثل GO1 وGK2 وISG مع شركة BECHTEL لصالح BP (البريطانية للبترول) أما عن أهدافها المستقبلية فهي كالتالي :

- اكتساب قدرة تنافسية والصمود أمام المنتجات الأجنبية وذلك من خلال تطوير أنظمتها التسييرية والإنتاجية وغيرها
- زيادة الكفاءة الإنتاجية لتغطية الطلب الداخلي أولا ثم الخارجي ، مستعملة في ذلك جميع عناصر الإنتاج المتاحة
- تخفيض التكاليف حتى يصبح للمؤسسة سعر تنافسي
- تطبيق المقاييس العالمية للجودة
- زيادة كفاءة اليد العاملة من أجل اكتساب خبرة مهنية
- توفير مناصب شغل جديدة للحد من البطالة .

3.3.1.4. تطور رقم الأعمال

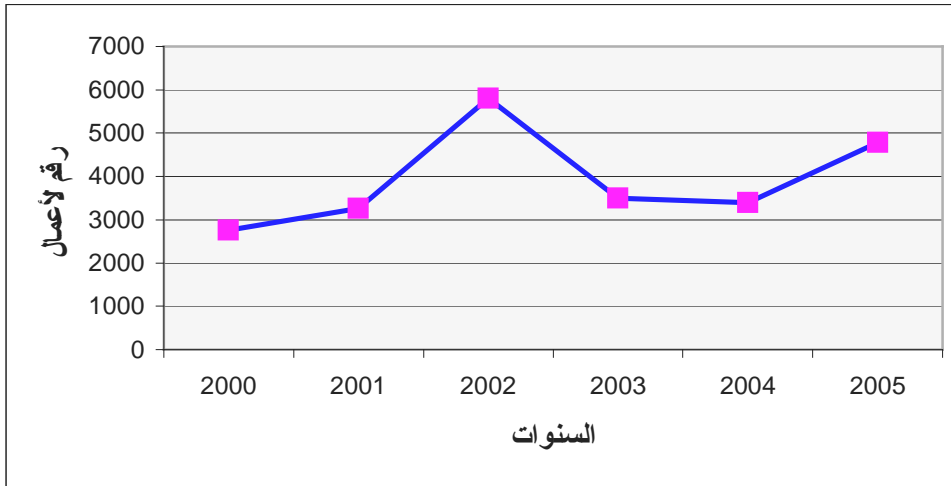
كما هو معلوم فإن للمعلومات المحاسبية دور كبير في اتخاذ القرارات الإدارية وهو ما حثم على المؤسسات اليوم ضرورة الاهتمام بجمعها وتبويبها وبالتالي حسن استعمالها ، ومن خلال المعلومات المحصل عليها من مصلحة المحاسبة والتي تمثل جدول حسابات النتائج للسنوات (2005-2000) يمكن رسم الجدول التالي الذي يوضح تطور رقم الأعمال خلال هذه الفترة :

جدول رقم 4: يوضح تطور رقم الأعمال بالمؤسسة [71]

	200	200	200	200	200	200	السنوات
	5	4	3	2	1	0	
الوحدة :	479	339	350	579	326	276	رقم الأعمال
مليون	1	6	4	9	0	5	

دينار جزائري

ويمكن تقديم المنحنى البياني التالي الذي يمثل تطور رقم الأعمال



الشكل رقم 14: يوضح تطور رقم الأعمال

من خلال المنحنى السابق نجد أن رقم أعمال المؤسسة قد شهد زيادة متتالية من سنة 2000 الى سنة 2002 وهي السنة التي بلغ فيها أوجّه ، ليشهد انخفاضا في السنتين الموالتين تم

يشهد ارتفاعا طفيفا في سنة 2005 ، ويرتبط الارتفاع والانخفاض في رقم الأعمال في المؤسسة المدروسة أساسا على مدى حصول المؤسسة على الطلبات كونها تتعامل أساسا مع سونطراك فنتجه المؤسسة إلى التعامل مع قطاع الري فقط ، بالإضافة إلى تأخر الحصول على المادة الأولية في الوقت المناسب مما يعطل عملية الإنتاج.

ومما لا شك فيه أن تطور رقم الأعمال للمؤسسة من سنة إلى أخرى له علاقة وطيدة بنجاح عمليات التفاوض التي تجريها المؤسسة ، ومن هنا سنحاول التطرق إلى عمليات التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ، مع الوقوف على عوامل نجاحها وأسباب فشلها ، ودور المعلومات والاتصال في ذلك .

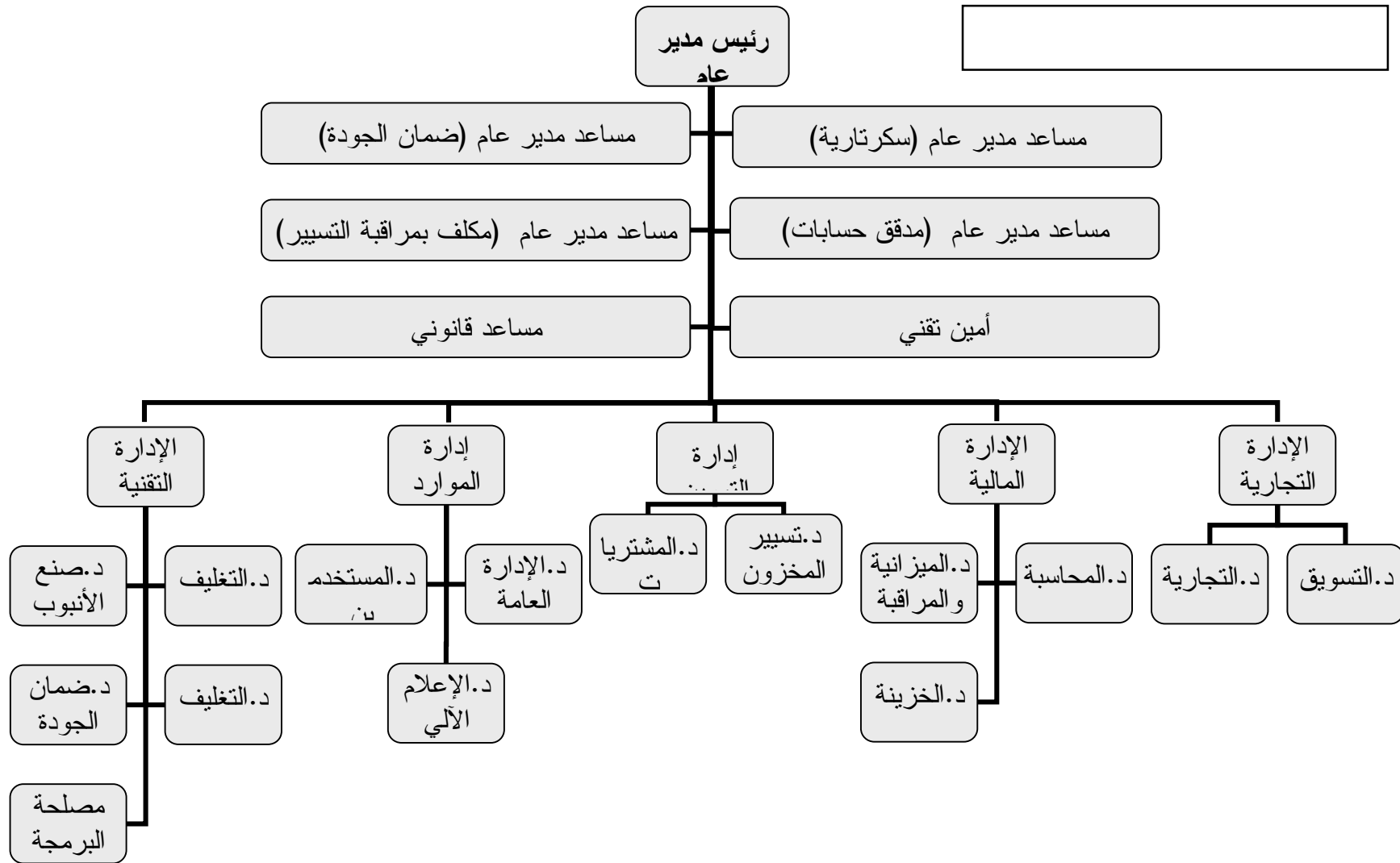
2.4. أهمية المعلومات لنجاح فريق التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

لقد أصبحت المعلومات اليوم بالنسبة للمؤسسات ذات أهمية بالغة ، وذلك لما لها من دور في نموها واستمرارها من جهة ، ومن جهة أخرى فإن المنافسة الشرسة أصبحت تحتم ضرورة الإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات فيما يخص بيئة المؤسسة بشقيها الداخلي والخارجي وباعتبار مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز واحدة من بين هذه المؤسسات فقد أولت لهذا الجانب اهتماما كبيرا وسنحاول في هذا المبحث التطرق لذلك حيث نعرض في المطلب الأول الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع توضيح نظام المعلومات للمؤسسة ، ثم نتطرق بعد ذلك لمصادر تحصيل المعلومات ، لنصل في الأخير إلى أهم معوقات استخدام المعلومات من قبل فريق التفاوض للمؤسسة

1.2.4. عرض الهيكل التنظيمي ونظام المعلومات بالمؤسسة

1.1.2.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حيث يعتبر بمثابة المرآة التي تعكس صورة المؤسسة ، من خلال تقسيم الوظائف والمسؤوليات وتوضيح خطوط الاتصال في المؤسسة والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز :



شكل رقم 15: الهيكل التنظيمي للمؤسسة [71]

2.1.2.4. نظام المعلومات بالمؤسسة

إن نظام المعلومات يعتبر حقيقة بمثابة ذاكرة المؤسسة وذلك لما يوفره من معلومات مهمة يتم استخدامها في تحقيق أهداف النظام، بالإضافة إلى دوره الفاعل في المراقبة والتنسيق والاتصال بين مختلف المصالح ومساعدة المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، ومؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز التي كانت ميدانا للدراسة تولى هذه النقطة اهتماما واضحا وذلك لوعيتها بأهمية نظام المعلومات ومساهمتها في صحة المؤسسة ، وهو ما تبين لنا من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس قسم التسويق حيث تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة وتدوين الإجابات ، وتمت المقابلة كما يلي :

س1: هل مؤسسة PIPE GAZ تعني جيدا أهمية نظام المعلومات ؟

ج1: في البداية لابد من التأكيد على أن نظام المعلومات أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة تبحث عن حصة في السوق ، ولذلك فمؤسستنا تولى أهمية كبيرة لهذا الجانب

خاصة وأن المؤسسة متحصلة على شهادتين للجودة وتتعامل مع مؤسسة سونطراك التي لها وزنها ، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة ترقية نظام معلوماتها وتفتحه على كل المستجدات

س2: حسب رأيك كيف يؤثر نظام المعلومات على القرارات المتخذة في مؤسستكم؟

ج2: أول شيء يستفاد من نظام المعلومات في المؤسسة هو تجنب المخاطر التي قد تهدد المؤسسة كما أنه يعمل على تحسين وضعية المؤسسة من خلال اتخاذ قرارات سليمة تؤهل المؤسسة لتحقيق أهدافها

س3: ما هي الطريقة المتبعة لتجميع المعلومات التي تهتم المؤسسة؟

ج3: تعتمد المؤسسة في تجميع المعلومات على عدة مصادر داخلية وخارجية ، فعلى المستوى الداخلي بالرجوع إلى مختلف أقسام المؤسسة والمعلومات المحصلة من الأفراد ، أما على المستوى الخارجي فيالرجوع إلى معلومات عن المنافسين والزبائن والموردين

س4: كيف يتم تفاوض مؤسستكم مع زبائننا ؟

ج4: عادة ما يتم التفاوض على جملة من الشروط التي يتضمنها دفتر الشروط ويتضمن شروط تقنية وأخرى تجارية ، وتتمثل الشروط التقنية في تشكيلة القياسات وجودة المادة الأولية والمنتوج ، أما الشروط التجارية فتتمثل في التفاوض من أجل السعر ، والالتزام بأجال التسليم

س5: ماهي أهم المشاكل التي تواجه المؤسسة ؟

ج5: أول مشكل في المؤسسة يتمثل أساسا في التسيير داخل المؤسسة ،بالإضافة إلى غياب المحاسبة التحليلية وبالتالي غياب معلومات دقيقة عن طبيعة التكاليف وصعوبة تحديد الانحرافات بدقة.

ومن خلال هذه المقابلة نجد أن مؤسسة الأنايبب الناقلة للغاز تعي جيدا أهمية جودة المعلومات، حيث أصبحت المعلومات من أهم الموارد المتاحة في أي تنظيم وهذا لاستخدامها في ترشيد قراراتها ، إلا أن هناك مجموعة من العوائق التي تحول دون ذلك كمشكل التسيير ، وغياب المحاسبة التحليلية التي تعتبر من الركائز الرئيسية في المؤسسة.

2.2.4. مصادر تحصيل المعلومات للمؤسسة

انطلاقا من كون أن المعلومات لها الدور الكبير في خلق الميزات التنافسية بين المؤسسات وذلك بإتاحة أساليب جديدة تمكن من التفوق في كل المجالات ، وهذا لا يكون متاحا إلا إذا اعتمدت المؤسسة على مصادر متعددة تضمن لها تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات مما يؤهلها إلى اتخاذ قرارات رشيدة تضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة ، ولا شك إن فريق التفاوض يحرص على جمع المعلومات كما ونوعا وذلك لاستكشاف وتصور أهداف الطرف الأخر أو لاستخدامها كدعامة أثناء العملية التفاوضية .

ولمعرفة أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالموردين الذين يتم التعامل معهم تم طرح السؤال التالي :

- ماهي أهم مصادر تحصيل المعلومات عن الموردين ؟

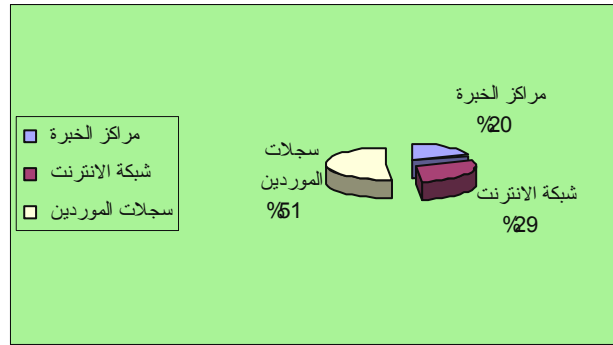
مع تقديم الاقتراحات التالية : مراكز الخبرة ، شبكة الانترنت ، سجلات الموردين ، نشرات ومجلات عالمية .

والجدول التالي يوضح نسب إجابات عناصر العينة المدروسة :

جدول رقم 5 : يوضح أهم مصادر تحصيل المعلومات للمؤسسة [72]

السؤال	التكرار	النسبة (%)
أهم مصادر تحصيل المعلومات عن الموردين		
مراكز الخبرة	11	19.64
شبكة الانترنت	16	28.57
سجلات الموردين	29	51.78

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية :



شكل رقم 16: مصادر المعلومات في المؤسسة

من خلال قراءتنا للدائرة النسبية نجد أن المؤسسة تعتمد في تحصيلها للمعلومات عن الموردين على مصادر متعددة حيث تعتمد بدرجة كبيرة على سجلات الموردين بنسبة (51%)، وبنسبة أقل على شبكة الانترنت ومراكز الخبرة ، وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أنه بالرغم من تعدد مصادر تحصيل المعلومات عن الموردين إلا أن غياب ثقافة الاعتماد على شبكة الانترنت ومراكز الخبرة يضيع عن المؤسسة العديد من الفرص أو قد يوقعها في مخاطر تكبدها تكاليف إضافية ، كما أن ذلك قد يقف عائقاً أمام فريق تفاوض المؤسسة لعدم إلمامه بالمستجدات أو بمعلومات قد يستغلها الطرف الأخر (المورد) لصالحه في الوقت الذي تجهلها المؤسسة .

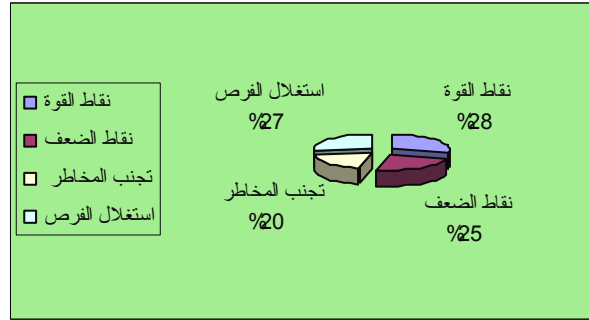
3.2.4. معوقات استخدام المعلومات المقدمة لفريق التفاوض

إن كثافة المعلومات لا تعد مؤشرا لنجاح فريق التفاوض للمؤسسة إذا لم يتم استخدامها الاستخدام الأمثل الذي يضمن تحقيق الأهداف المسطرة ، ولتوضيح الأسباب الدافعة لتجميع المعلومات عن الطرف الآخر المتفاوض معه والعوامل التي تحد من استخدام المعلومات المقدمة له تم طرح السؤالين التاليين كما في الجدول التالي:

جدول رقم 6: دوافع تجميع المعلومات ومعوقات استخدامها [72]

النسب	التكرار	السؤال
		يتم تجميع المعلومات عن الطرف الآخر لمعرفة :
28.57	16	نقاط قوته
25.00	14	نقاط ضعفه
19.64	11	تجنب المخاطر
26.78	15	استغلال الفرص
		-أهم المعوقات التي تحد من استخدام المعلومات المقدمة لفريق التفاوض متعلقة بـ:
		حجم الفريق
41.07	23	قدم المعلومات
33.92	20	رداءة الاتصال
23.21	13	

يمكن توضيح النسب الموضحة في الجدول في الدائرتين النسبيتين التاليتين:



شكل رقم 17: دوافع جمع المعلومات [72]

فيما يخص الأسباب الدافعة لتجميع المعلومات عن الطرف المتفاوض معه فنجد أن نسب الإجابات كانت متقاربة بالنسبة للاحتتمالات الأربعة المقدمة ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

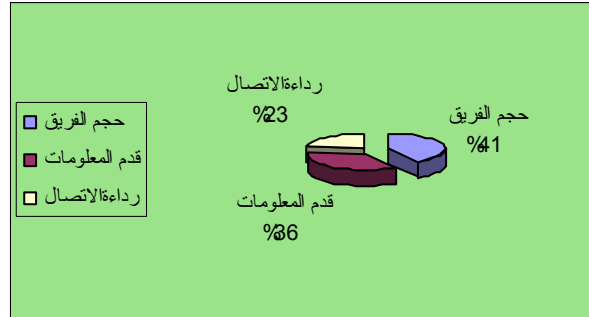
1- تجميع المعلومات عن الطرف الآخر المتفاوض معه لمعرفة نقاط قوته بنسبة 28% وذلك ليتم تقوية فريق التفاوض للمؤسسة ومحاولة فهمها وتحليلها ليتمكن فريق التفاوض من السيطرة على العملية التفاوضية

2- تجميع المعلومات عن الطرف الآخر لمعرفة نقاط ضعفه بنسبة 25% وهذا لمحاولة استغلالها لصالح فريق التفاوض للمؤسسة

3- أما فيما يخص تجميع المعلومات عن الطرف المتفاوض معه لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر

حيث يتم استغلال الفرص المتعلقة أساسا باختلاف الأسعار بين الموردين وجودة المواد الأولية التي تدخل في إنتاج الأنابيب التي توجهها المؤسسة للسوق ، وتجنب المخاطر الناجمة عن رداءة هذه المواد أو ارتفاع تكاليفها .

أما فيما يخص المعوقات التي تحد من استخدام المعلومات المقدمة للفريق التفاوضي فيمكن توضيح نسب الإجابات في الدائرة النسبية التالية :



شكل رقم (18): معوقات استخدام المعلومات [72]

وبقراتنا لهذه الدائرة النسبية نجد أن ما نسبته 41% ترى أن المعوقات تتعلق بحجم فريق التفاوض وهو ما يرجع للأسباب التالية :

- 1- اختلاف ثقافة أعضاء الفريق وتفاوتها
 - 2- عدم إعطاء الأهمية البالغة لكل المعلومات التي يتم تجميعها
 - 3- عدم التخطيط الجيد لعملية التفاوض
 - 4- اختلاف الصفات العقلية والنفسية وقدرات ومهارات التفاوض بين أعضاء فريق التفاوض
- في حين أرجعت ما نسبته 36% من عناصر العينة أن المعوقات التي تحد من استخدام المعلومات المقدمة للمفاوضين إلى قدم هذه المعلومات وهو ما يفسر أساسا بطبيعة المصادر التي يتم تحصيل المعلومات منها ، إذ تبين لنا في المطلب السابق أن المؤسسة لا تعتمد بنسبة كبيرة في تحصيل المعلومات على شبكة الانترنت أو مراكز الخبرة التي تمكنها من كل المستجدات على الموردين خاصة فيما يتعلق بخبرتهم ، حصتهم السوقية ، عددهم ، أسلوبهم في العرض التفاوضي أو على الزبائن فيما يتعلق بنشاطهم ، مركزهم المالي ، وكذلك عن المنافسين الحاليين والمحتملين في كل ما يتعلق بقدراتهم الإنتاجية ، أسعارهم ، عروضهم ، بالإضافة إلى ظروف العرض والمطلب للمنتج المراد بيعه

3.4. أهمية الاتصال لتحقيق نجاح فريق التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز

1.3.4. عرض نظام الاتصال بالمؤسسة

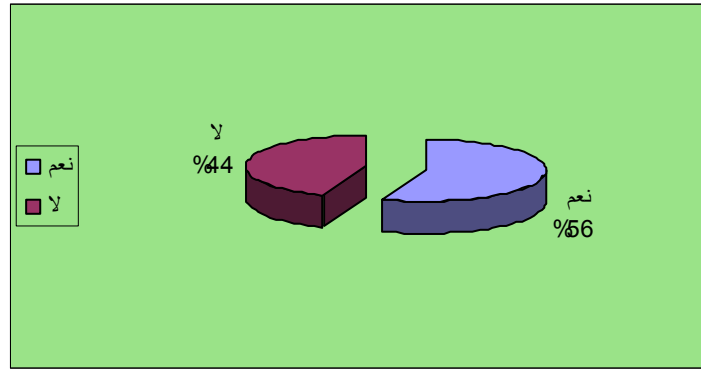
إذا تم النظر إلى نظام الاتصال على أنه المجرى الرئيسي لتدفق المعلومات في المؤسسة سواء بين الأفراد أو المصالح أو بين المؤسسة ومن تتعامل معهم من موردين وزبائن ، ومن خلال قيامنا بدراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ومقابلتنا لبعض الإطارات و المتخصصين في التفاوض استطعنا تسجيل بعض النقاط التي تعكس عملية الاتصال في المؤسسة ويمكن عرض ذلك في النقاط التالية :

- 1- أن أنواع الاتصالات التي تتحدر من الإدارة العليا في غالبها تكون على شكل قرارات وهو ما يبين غياب ثقافة إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار ، إذ تعد كنقطة سلبية للمؤسسة تقف كعائق مستقبلي في وجه المؤسسة لتحقيق نموها واستمرارها، كما أنها تحد من وفرة المعلومات اللازمة لنجاح فريق التفاوض للمؤسسة .
- 2- أما نوع الاتصالات التي تصعد للإدارة العليا فعادة ما تكون شكاوى وهو ما يبين وجود بعض المشاكل في بيئة عمل المؤسسة ، أو تقارير عن ما تم إنجازه من مهام .
- 3- وعن وسائل الاتصال التي توفرها المؤسسة للمفاوضين لتأدية مهام وظيفتهم أثناء عملية التفاوض ثم طرح السؤال التالي كما في الجدول الموالي :

جدول رقم 7: دور وسائل الاتصال لتأدية مهام فريق التفاوض

النسبة %	التكرار	السؤال
55.93	33	هل وسائل الاتصال التي توفرها المؤسسة لفريق التفاوض كافية لأداء مهام وظيفته أثناء عملية التفاوض ؟
44.06	26	نعم لا

ويمكن توضيح ذلك في الدائرة النسبية التالية :



الشكل رقم 19: دور وسائل الاتصال لتأدية مهام فريق التفاوض

من خلال ما سبق نجد أن أفراد العينة منهم من يرى أنها كافية وهو ما يفسر بعض النجاحات التي حققتها المؤسسة ، أو عدم وجود مشاكل تعيق عملية التفاوض ، ومنهم من يرى أنها غير كافية ويرجع ذلك إلى وجود فجوة في عملية الاتصال سواء مع الموردين أو مع الزبائن

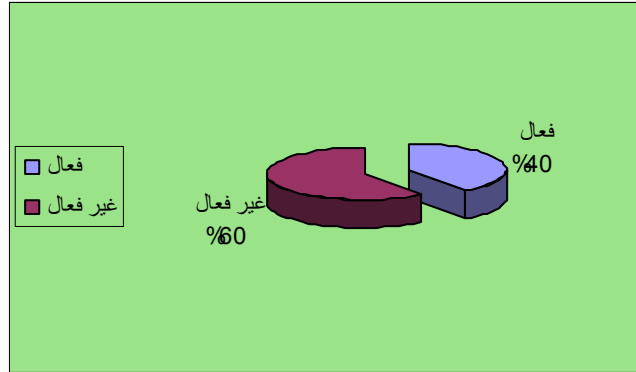
2.3.4. فعالية الاتصال في المؤسسة

كنا قد اشرنا في الجزء النظري إلى أن لنظام الاتصال دور كبير في تأمين وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، كما انه يعمل على استمرارية التواصل بين الفريق المفاوض والطرف الآخر أو الجهة التي يمثلها لإجراء مشاورات أو طلب المزيد من المعلومات ، و رغبة في مدى معرفة فعالية اتصال أعضاء فريق التفاوض للمؤسسة سواء مع بعضهم أو مع الطرف الآخر أو مع المؤسسة التي يمثلها تم طرح السؤال التالي المدون في الجدول أدناه:

جدول رقم 8: فعالية الاتصال لفريق التفاوض [72]

النسبة %	التكرار	السؤال
40.35	23	هل اتصال أعضاء فريق التفاوض في الغالب يكون : فعالاً
59.64	34	غير فعال

- يمكن توضيح بيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية :



شكل رقم 20:فعالية الاتصال لفريق التفاوض

من خلال تحليلنا للدائرة النسبية تبين لنا ما يلي :

كانت ما نسبته (40%) تنظر إلى أن الاتصال في الغالب يكون فعالا وهو ما يرجع للأسباب التالية:

1- كفاءة فريق تفاوض المؤسسة

2- جودة قنوات الاتصال المستخدمة

3- عدم وجود قيود أو ضوابط مفروضة تعيق عملية الاتصال

4- ارتفاع الروح المعنوية لدى المفاوضين مع الإحساس بالولاء للمؤسسة

في حين نسبة(60%) ترى أن الاتصال غير فعالا وهو ما يرجع إلى :

1- عدم استغلال وسائل الاتصال المتاحة استغلالا يضمن تأدية الأهداف المسطرة بفعالية وكفاءة

2- غياب عنصر المرونة في الاتصال سواء بين المصالح الموجودة في المؤسسة أو بين الأفراد.

3.3.4. دور الاتصال في دعم عملية التفاوض للمؤسسة

مما لا شك فيه أن لنظام الاتصال الفعال دور كبير في نجاح عملية التفاوض ، سواء قبل بداية

العملية التفاوضية من خلال ما يوفره من تدفق المعلومات ، أو أثناءها، ولمعرفة مدى مساهمة

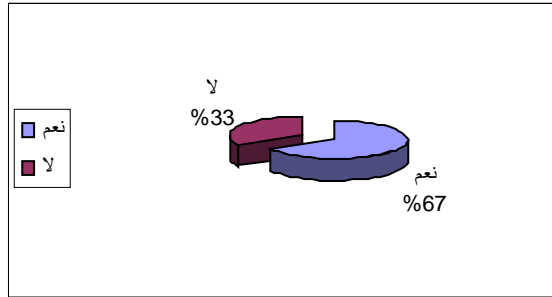
نظام الاتصال في دعم عمليات التفاوض التي تجريها المؤسسة سواء مع الموردين أو مع زبائنها

تم طرح السؤال التالي كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 9: دور نظام المعلومات والاتصال في دعم عملية التفاوض [72]

السؤال	التكرار	النسبة %
- هل تعي المؤسسة دور نظام المعلومات والاتصال في دعم عملية التفاوض ؟	نعم	67.24
	لا	32.75

الدائرة النسبية التالية توضح بيانات الجدول :



شكل رقم 21: دور نظام المعلومات والاتصال في دعم عملية التفاوض

ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان بخصوص دور الاتصال في دعم عملية التفاوض نجد أن المؤسسة تعي جيدا الدور الكبير الذي يلعبه نظام الاتصال في دعم عملية التفاوض وهذا من خلال تجنيدها لكل وسائل الاتصال المتاحة لها بالإضافة إلى تطلعها لرصد كل المعلومات التي تساهم في مرونة الاتصال وجودته

4.4. معايير اختيار فريق التفاوض والاستراتيجيات المتبعة في عملية التفاوض

إن توجه المؤسسات اليوم لم يعد يركز على المفاوض الواحد بل اتجه إلى اختيار أو تشكيل فريق تفاوض يحمل سمات وخصائص يختلف فيها عن غيره مما يؤهله إلى تحقيق الأهداف الموكلة له وان اختيار فريق التفاوض ليس بالأمر السهل ولذلك لابد من توفر معايير يتم من خلالها تحديد

حجم الفريق ، واختيار الاستراتيجيات التي يجب إتباعها خلال العملية التفاوضية ، ولمعرفة هذا تم طرح مجموعة من الأسئلة بحيث عكست الإجابة عنها طبيعة المعايير المتبعة

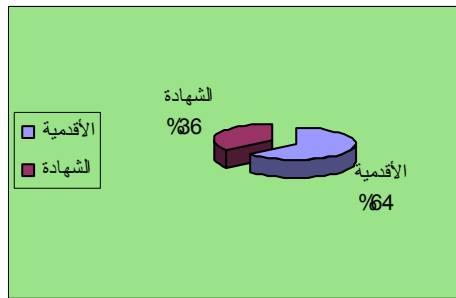
1.2.4. معايير اختيار فريق التفاوض

إن اختيار فريق التفاوض للمؤسسة لا يكون عشوائيا بل لابد من توفر معايير علمية محكمة كون أن الخطأ في اختيار الفريق أو أحد الأعضاء قد يحمل المؤسسة تكاليف إضافية أو يضيع عنها فرصة محتملة ، ولمعرفة أهم المعايير المتبعة في اختيار فريق التفاوض في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز تم طرح السؤال التالي الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 10:معايير اختيار فريق التفاوض [72]

النسبة%	التكرار	السؤال
64.40	38	ما هي الأسس التي يتم على أساسها اختيار أعضاء الفريق التفاوضي؟
35.59	21	الأقدمية الشهادة

- و يمكن رسم هذه البيانات في الدائرة النسبية التالية :



الشكل رقم (22):معايير اختيار فريق التفاوض

- وبقراءتنا لهذه الدائرة نجد أن الإجابات كانت بنسبة (64.40%) تبين أن معيار الاختيار هو الأقدمية في حين أن نسبة (35.59%) تبين أن معيار الاختيار هو الشهادة ، ومن نجد أن المؤسسة تعتمد في اختيار أعضاء فريق التفاوض على معيار الأقدمية(الخبرة) والشهادة العلمية

، وذلك أن للخبرة دور في نجاح العملية التفاوضية من خلال الدروس المستخلصة مما سبق من عمليات التفاوض ، كما أن الشهادة أو الجانب العلمي له دور كبير خاصة وأن تقنيات التفاوض تشهد تطورا متسارعا يكاد يكون موازيا للتطور العلمي .

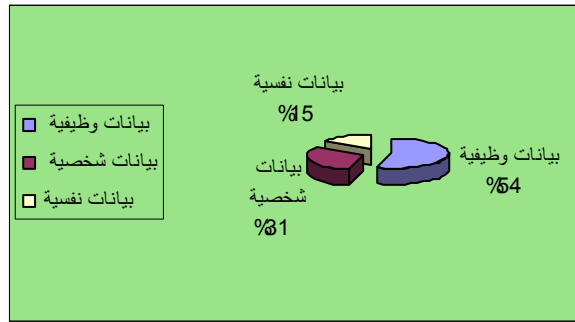
وبخصوص البيانات التي يتم من خلالها تشكيل فريق التفاوض تم طرح السؤال المدون في

الجدول التالي :

جدول رقم 11: بيانات اختيار فريق التفاوض [72]

النسبة %	التكرار	السؤال
54.23	32	هل يتم تشكيل فريق التفاوض بناء على بيانات وظيفية
30.50	18	بيانات شخصية
15.25	09	بيانات نفسية

- وقد تم تمثيل هذه النسب في الدائرة النسبية التالية :



شكل رقم (23): بيانات اختيار فريق التفاوض

انطلاقاً من تحليلنا لهذه الدائرة نجد أن المؤسسة تعتمد في تشكيلها لفريق التفاوض على بيانات وظيفية وشخصية ونفسية ولكن بنسب متفاوتة ، إذ تعتمد بدرجة كبرى على بيانات وظيفية وهذا يرجع للأسباب التالية :

- أن الوظيفة تكشف على المهارات التفاوضية للمفاوضين

- تراكم الخبرة المكتسبة من ممارسة الوظيفة
- الوظيفة تنمي مهارات التعامل مع الغير وبالتالي القدرة على المفاوضة بنجاح

2.4.4. أسس اختيار الاستراتيجيات التفاوضية للمؤسسة

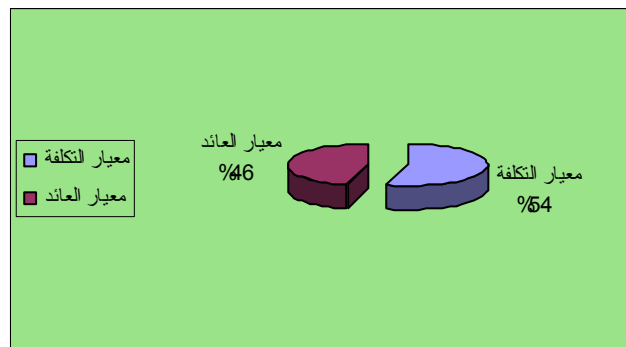
إن مجالات التفاوض ونوع القضية التفاوضية يحتم اختيار استراتيجية معينة ، إذ أن الاستراتيجية التي تصلح في مجال تفاوضي معين قد لا تنجح في المجال الآخر أو التي تنجح في قضية تفاوضية ليس بالضرورة أن تحقق نجاحا في قضية أخرى ، وهذا لأن كل قضية تفاوضية أو مجال تفاوضي يتميز بظروف خاصة به تؤثر على اختيار الاستراتيجية ومن هنا فان المؤسسة تجد نفسها ملزمة لوضع معايير يتم على أساسها اختيار الاستراتيجية أو التكتيك المناسب لتضمن تحقيق هدفها المنشود .

ولدراسة هذه النقطة في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز تم طرح السؤال الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 12: معيار اختيار الاستراتيجية [72]

النسبة %	التكرار	السؤال
54.23	32	ما هو المعيار الذي يتم على أساسه اختيار استراتيجية التفاوض ؟
45.76	27	معيار التكلفة معيار العائد

- يمكن تمثيل هذه النسب في الدائرة النسبية التالية :



شكل رقم 24: معيار اختيار الاستراتيجية

- من خلال نسب الدائرة نجد أن المؤسسة تنظر لمعيار التكلفة والعائد على قدم المساواة وهو ما يفسر بما يلي :

- 1- أن اختيار استراتيجية معينة دون غيرها قد يحمل المؤسسة تكاليف إضافية أو قد يفوت عنها فرص معينة في الوقت الذي يستغله الطرف المتفاوض معه لتعظيم منفعه
- 2- معلوما انه من بين الأهداف الرئيسية للمؤسسة هو تعظيم العائد من خلال ما تجريه من عمليات تفاوض وبالتالي فالمؤسسة تنظر إلى معيار العائد في اختيار استراتيجياتها كمعيار جوهري لا يمكن نفيه

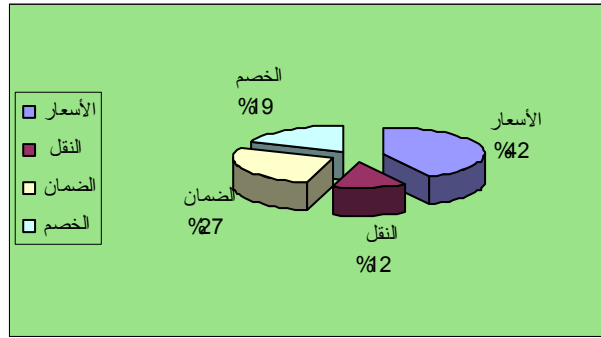
3.4.4. محاور التفاوض التجاري للمؤسسة

إن عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتجات المتمثلة في الأنابيب بالنسبة لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز لا يتم بالسهولة المتوقعة إذ أن ذلك يمر بعمليات تفاوض معقدة سواء مع الموردين أو مع من تتعامل معهم من زبائن ، ولمعرفة أهم نقاط التفاوض التي تدور عليها مراحل العملية التفاوضية تم طرح السؤالين التاليين على نحو ما يبينه الجدول التالي مع نسب الإجابات التي تم تجميعها من الاستبيان :

جدول رقم 13: نقاط التفاوض مع الموردين والزبائن [72]

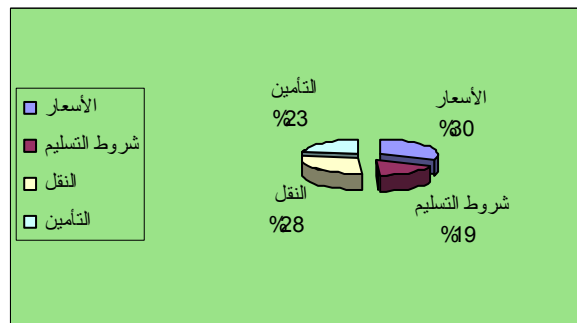
النسبة %	التكرار	السؤال
42.37	25	أهم النقاط التي يتم فيها التفاوض بقوة مع الموردين هي الأسعار
11.86	07	النقل
27.11	16	الضمان
18.64	11	الخصم
35.59	21	أهم النقاط التي يتم فيها التفاوض بقوة مع العملاء هي الأسعار
22.03	13	شروط التسليم
15.25	09	النقل
27.11	16	التامين

يمكن تمثيل النسب السابقة في الدائرتين النسبيتين التاليتين :



الشكل رقم (25): نقاط التفاوض مع الموردين

- انطلاقاً من تحليلنا للدائرة النسبية نجد أن الأسعار هي النقطة الحساسة التي تدور عليها العملية التفاوضية مع الموردين ، أو هي معيار أساسي لاختيار الموردين بالنسبة للمؤسسة وذلك يرجع إلى أن انخفاض أسعار المواد الأولية يؤدي إلى خفض تكلفة الأنابيب وهو ما يضمن تحقيق الرضا للمتعاملين مع المؤسسة ، في حين أن النقل والضمان والخصم يكون فيه التفاوض بنسب متفاوتة أي أن المؤسسة لا تهمل في عملية التفاوض هذه النقاط .
- وفيما يخص نقاط التفاوض مع الزبائن ، فقد تم تمثيل بيانات الاستبيان في الدائرة النسبية التالية



الشكل رقم (26): نقاط التفاوض مع الزبائن

- من الدائرة النسبية نجد أن العملية التفاوضية مع المتعاملين مع المؤسسة تدور حول الأسعار والتأمين وشروط التسليم والنقل بنسب متفاوتة ، والسعر يمثل نقطة التفاوض الرئيسية بالنسبة للزبائن

وكمخلص للفصل نجد أنه في بداية هذه الدراسة الميدانية تم التعريف بمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز وهي المؤسسة محل الدراسة حيث تم توضيح المجال الزمني والمكاني والأدوات المستخدمة في الدراسة ، كما تم التعريف بالنشاط الأساسي للمؤسسة والذي يتمثل في إنتاج الأنابيب الناقلة للغاز ، ثم تطرقنا إلى إبراز تدفق المعلومات في المؤسسة المدروسة من خلال عرض المقابلة التي تم إجراؤها في المؤسسة وتحليل نتائج الاستبيان حول ذلك ، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى نظام الاتصال والعملية التفاوضية من خلال تحليل الاستبيان المقدم لعينة في هذه المؤسسة وقد تم الوصول من خلال هذه الدراسة إلى التوافق النسبي بين الدراسة النظرية والميدانية باستثناء بعض المحطات، وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج سنتكلم عنها في الخاتمة العامة.

خاتمة

في ختام البحث يمكن القول أن للمعلومات دور لا غنى عنه وهذا لمساهمتها في فهم وتفسير والمساعدة على اتخاذ قرارات المؤسسة كما أنها تغذي الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة بالفعالية والكفاءة اللازمين ، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تعيش في وسط مشحون بالتغير ، يحتم عليها ضرورة مواكبة كل التغيرات الحادثة وإلا فإن مصيرها يؤول إلى الفشل والاضمحلال ، أما نظام الاتصال فإنه يعتبر الشريان الحيوي للمؤسسة والمجرى الرئيسي للمعلومات إذ أن أي اختلال فيه يؤدي إلى شلل المؤسسة ، ويبقى دور فريق التفاوض هو الاستخدام الأمثل لهذه المعلومات ، واستغلال نظام الاتصال المتاح في سبيل تحقيق المهام الموكلة له.

اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى تنص على أن نجاح فريق التفاوض مرتبط بجودة المعلومات والاتصال وهو ما تبين لنا صحته من خلال الفصلين الأول والثاني .

- أثبتت معالجتنا للموضوع صحة الفرضية الثانية ، والتي تنص على أن لفريق التفاوض دور بارز في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا من خلال سعيه إلى التقليل من المخاطر التي تهدد المؤسسة واستغلال الفرص التي تعظم منافعها .

- أما الفرضية الثالثة التي أشرنا فيها إلى مساهمة نظام المعلومات والاتصال في تفعيل العلاقة بين أعضاء فريق التفاوض ، فقد أثبت البحث صحتها، إذ أن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات اللازمة والضرورية لفريق التفاوض في اللحظة التي يريدها ، كما يعمل نظام الاتصال على تداول هذه المعلومات واستخدامها من قبل فريق التفاوض وبذلك يستطيع تحقيق الأهداف المنوطة به.

أما الفرضية الأخيرة والتي ترى أن للاتصال دور في تحقيق التواصل بين أعضاء فريق التفاوض ومع الطرف الآخر ، فقد تم الوصول إلى صحتها من خلال الفصلين الثاني والثالث إذ يساهم الاتصال في التدفق الحسن والسريع للمعلومات بين أعضاء الفريق الواحد سواء من حيث

المشورة أو من حيث الاستعانة على بعض القضايا التي يجهلها احد الأعضاء ، كما يعمل على تحقيق التواصل مع الطرف الآخر في كل محطة من محطات التفاوض .

وقد تمثل حصاد هذا البحث في جملة من النتائج يمكن سردها في النقاط التالية :

- إن عدم قدرة بعض المؤسسات على مواكبة التغيرات الحاصلة لا يرجع لنقص المعلومات وإنما يرجع لعدم استخدامها الاستخدام الأمثل .
- ارتباط جودة مخرجات المؤسسة بفعالية نظام المعلومات والاتصال داخل المؤسسة .
- أن الاتصال يعتبر همزة وصل بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها.
- دور نظام الاتصال في خلق علاقات للمؤسسة مع محيطها الخارجي .
- يتوقف نجاح فريق التفاوض على مدى وفرة المعلومات وصحتها سواء عن الطرف الآخر أو حول أعضاء الفريق المفاوض الذي تعتمد المؤسسة .
- يعتبر فريق التفاوض ورقة رابحة وضرورية لممارسة مختلف الأنشطة في المؤسسات، ليس فقط في حل المشكلات بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها .

أما نتائج الدراسة الميدانية فتتمثل فيما يلي :

- معظم أفراد العينة المدروسة في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز متفقين حول أهمية المعلومات والاتصال في الدفع بالمؤسسة نحو التطور ، إلا أن ذلك لا يشير إلى فعالية نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة المدروسة بالمستوى الذي يؤهلها إلى الصمود في وجه المنافسة الحالية أو المتوقعة .
- عدم إعطاء المؤسسة الأهمية الكافية لتدريب مفاوضين تستطيع من خلالهم عقد صفقات رابحة تكون في فائدة المؤسسة ، أو تجنب مخاطر تواجه المؤسسة .

على ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن صياغة الاقتراحات و التوصيات التالية:

- ضرورة تصميم المؤسسة لنظام معلومات متطور يغذي المؤسسة بالمعلومات الضرورية في الوقت الذي تحتاجها ، ويوضح الفرص والتهديدات التي تواجهها
- زيادة الاهتمام بالمعلومات التي توفرها كل مصلحة داخل المؤسسة ، وهذا لتعزيز الفرص المتاحة والاستفادة من المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية .

- استعمال وسائل للاتصال حديثة ومحاولة التخفيف من المعوقات ، والاعتماد على ذهنية الاتصال في كل الاتجاهات.
- تعزيز الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لفريق التفاوض داخل المؤسسة ، من خلال مشاركة أفراد المؤسسة في البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية مهارات التفاوض .
- ضرورة اهتمام الجامعة بمقياس التفاوض وعلى مستوى كل التخصصات ، وهذا لارتباطه ارتباطا وثيقا بمختلف مجالات الحياة .

وفي الأخير فان تشعب الموضوع وقلة المراجع المتخصصة ، لم تؤهلنا إلى الإلمام بكافة ما كنا نصبوا للوصول إليه ، وكون أن نهاية هذا البحث هي بداية لبحوث أخرى، فأقترح بعض المواضيع والتي تكون مكملة لهذا البحث أو على الأقل تعالج ما كنا قد قصرنا فيه في هذا البحث وتتمثل هذه البحوث فيما يلي :

- دور فريق التفاوض في التجارة الدولية .
 - آليات تنمية فريق التفاوض في ظل التحديات الجديدة .
- وأخيرا نسأل الله العلي القدير أن يكون عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا إلى صراطه المستقيم.

استبيان

جامعة سعد دحلب – البليدة

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

في إطار القيام بدراسة ميدانية لإعداد مذكرة ماجستير –إدارة الأعمال- والتي عالجت موضوع "أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض".

يسرنا أن ندعوكم للإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ، على علم أن إجاباتكم تبقى سرية وتحظى بالأهمية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وأخيرا أتقدم إليكم بوافر الشكر لمساهمتم في هذه الدراسة وكلي ثقة باستجاباتكم وتعاونكم.

ملاحظة : ضع علامة (+) في خانة الإجابة التي تراها مناسبة

بطاقة شخصية :

الوظيفة: إطار رئيس عمال

المستوى التعليمي : جامعي ثانوي أخرى

الجنس : ذكر انثى

الأسئلة:

س1- هل تركزون في جمع المعلومات عن الطرف الآخر المتفاوض معه على :
الموقف المالي له مدى مرونته تاريخه التفاوضي القوى التي تدعمه

س2- أهم النقاط التي يتم فيها التفاوض بقوة مع العملاء هي :

الأسعار شروط التسليم النقل التأمين

س3- أهم النقاط التي يتم فيها التفاوض بقوة مع الموردين هي :

الأسعار النقل التأمين

س4- أهم المصادر لتحصيل المعلومات عن الموردين هي :

مراكز الخبرة شبكة الانترنت سجلات الموردين نشرات ومجلات عالمية

س5- هل تعي المؤسسة دور نظم المعلومات والاتصال في دعم عملية التفاوض :

نعم لا

س6- يتم عادة تجميع المعلومات عن الطرف الآخر لمعرفة :

نقاط قوته نقاط ضعفه تجنب المخاطر استغلال الفرص

- س7- هل وسائل الاتصال التي توفرها المؤسسة لفريق التفاوض كافية لأداء مهام ووظيفته أثناء عملية التفاوض؟ نعم لا
- س8- هل المؤسسة تجري دورات تدريبية لتنمية القدرات التفاوضية لأفرادها: نعم لا
- س9- حدود (قيود) تشكيل فريق التفاوض للمؤسسة هي:
- قيد اقتصادي قيد التنسيق قيد التعاون
- س10- العوامل التي تحد حجم الفريق التفاوضي في المؤسسة هي:
- الرقابة على الفريق مدى الخبرة مجالات التفاوض
- س11- يتم تشكيل فريق تفاوض بناء على:
- بيانات وظيفية بيانات شخصية بيانات نفسية
- س12- ماهي أهم العوامل التي تمكن فريق تفاوض المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة له (نجاحه) خبرة المفاوضين جودة المعلومات كفاءة نظام الاتصال حجم فريق التفاوض
- س13- هل العوامل التي تحد من استخدام المعلومات المقدمة للفريق التفاوضي متعلقة بـ؟
- بحجم الفريق بنقص المعلومات برداءة الاتصال معوقات أخرى
- س14- ماهي الأسس التي يتم على أساسها اختيار أعضاء الفريق التفاوضي:
- الأقدمية الشهادة
- س15- المعيار الذي يتم على أساسه وضع استراتيجية التفاوض هو:
- معيار التكلفة معيار العائد
- س16- العوامل المحددة لاختيار استراتيجية التفاوض هي:
- الهدف من العملية التفاوضية التوقيت المناسب كيفية تحقيق الهدف
- س17- هل الاتصال إعفاء فريق التفاوض في الغالب يكون:
- فعالاً غير فعال

قائمة المراجع

1. عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، " تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها" ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، (2002)
2. أحمد جاسم ، معتز سلمان، " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي"،مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الأردنية،(2004)
3. محمد صالح الحناوي وآخرون، " الأعمال في عصر التكنولوجيا" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، (2004)
4. تأثير تكنولوجيا المعلومات
5. زياد محمد الشрман ، " مقدمة في نظم المعلومات الإدارية" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن،(2004)
6. محمد ناصر مهنا ، " إدارة الأزمات : قراءة في المنهج" ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية (2004)
7. نبيل محمد مرسي ، " التقنيات الحديثة للمعلومات" ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، (2005)
8. محفوظ جودة ، وآخرون ، " منظمات الأعمال –المفاهيم والوظائف " –ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، (2004)
9. عثمان الكيلاني وآخرون ، " المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية" ، عمان ، الأردن ، ط1 ، (2000)
10. عماد عبد الوهاب الصباغ ،"نظم المعلومات" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، (2004)
11. د.ميش محمد، " دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية"،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة جوان،(2005)
12. Costello.JohmG.j.r.indexinglinDepth.practical parameters in Howerten .p.w .information Handing – was hingtom .Dc.spatam books .

13. محمد الصيرفي ، " نظم المعلومات الإدارية" ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، ط 1 (2005)

14. Patrick Romagni, l'intelligence économique au service de l'entreprise, France, les presses du management LPM.1998

15. عمرو حسن أحمد بدران، " فن الحوار والتفاوض " ، مكتبة جزيرة الورد بالمنصورة بدون سنة نشر

16. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، " اتصال سوقي" ، بدون دار وسنة نشر

17. حسن محمد وجيه، " مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي " ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، بدون سنة نشر.

18. www.ngoce.org/altfunds.htm -

19. محمود علي ، محمد عوض الهزايمة ، " المدخل إلى فن المفاوضات" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، (2006)

20. شركة مركز القرار للاستشارات ، "مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي " ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط الأولى ، مصر ، (2002)

21. جون الخ ، " كيف تجري مفاوضات ناجحة" ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1 (2000)

22. حسن الحسن ، " التفاوض والعلاقات العامة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط الأولى ، بيروت ، (1993)

23. محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، (2001)

24. فايز جمعة صالح النجار ، " نظم المعلومات الإدارية" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، لبنان بيروت (2000)

25. أمين عبد العزيز حسن ، " إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين " ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، (2001)

26. HENRIMAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, économique- édition, paris, France.(1998)

27. منى الحديدي ، " الإعلان " ، الدار المصرية اللبنانية ، ط2، مصر ، (2002)

28. عبد الرحمن توفيق ، " منهج المهارات الإدارية" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط3، 2004

29. عاطف عدلي العبد عبيد، "مدخل إلى الاتصال و الرأي العام"، دار الفكر العربي، القاهرة، (1999)
30. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط7 (2000)
31. محمود فتحي عكاشة، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي" ، بل برنت للطباعة والتصوير ، القاهرة (1997)
32. بن زاهي منصور، محجر ياسين، "علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل"، مداخلة في المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقة ، مارس (2005)
33. علي محمد منصور ، " مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم "، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1 (1999)
34. أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون ، "مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة" مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط1، (2004)
35. المهدي الطاهر غنية ، " مبادئ إدارة الأعمال : المفاهيم والأسس والوظائف" ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا ، ط1، (2003)
36. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، " مقدمة في السلوك التنظيمي " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، بدون سنة نشر
37. منال طلعت محمود ، " أساسيات في علم الإدارة" ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة ، الإسكندرية، بدون سنة نشر
38. ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، "الاتصال والعلاقات العامة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، (2005)
39. حسين حريم ، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال "، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، (2004)
40. علي عبد الفتاح ، " أساسيات في تحليل وتصميم النظم " ، بدون ناشر أو سنة نشر
41. كامل المغربي ، " السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، (1994)
42. مصطفى حجازي ، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط2 ، بدون سنة نشر
43. ماجدة العطية ، " سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1 (2003) ، عمان ، الأردن، بدون سنة نشر

44. عبد السلام أبو قحف، "التسويق السياسي: فن البيع -التفاوض"، الدار الجامعية، مصر ، (2004)
45. عبد الرحمان توفيق
46. جمال حواش، "التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات علمية"، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، ط1،(2005)
47. شركة العريس للكمبيوتر ، قرص بعنوان: "أساليب تحليل المبيعات" .
- 48-Michel de lahay .la Négociation des affaire .Dunod .paris.(2002)
49. فرهاد محمد الأهدن ، " فن وآداب علم التفاوض" ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، (1987)
50. ناجي معلا ، "التفاوض : الإستراتيجية والأساليب"، دار زهران ، عمان ،(1992)
51. مصطفى محمود أبو بكر ، " التفاوض الناجح" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،(2005)
52. صالح خالص ،"في الإعلام التجاري والمفاوضات التجارية الدولي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،(2000)
53. ثابت عبد الرحمان ادريس ، " التفاوض : استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية" ، الدار الجامعية ، (2005)
54. دونالد سباركس ، "ديناميكية التفاوض الفعال" ، ترجمة خالد حسن زروق ،ناصر محمد العديلي، دار أفاق الإبداع العالمية ، ط1، (1995)
55. معلومات مقدمة من طرف الأستاذ زبيري رابح
- 56.Guydeloffre. pratique delaNégociation international . Eska. Paris .(2000).
57. مجلة النبأ العدد 39-40 نقلًا عن موقع www.anwbba.org.
58. فاليري رود بلاتينين ، ترجمة معين درويش ، جاسم محمد ، " إدارة المفاوضات:الاستراتيجيات – المهارات والأساليب" ، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع ،(2006).
59. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2000).
60. صديق محمد عفيفي ، جرمين حزين سعد،"التفاوض الفعال في الحياة و الأعمال"، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، (2003).
- 61.حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط1، بيروت،(1993)

62. نصيرة بلحاج ، " التفاوض التجاري الدولي " ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق ، جامعة البليدة ، جانفي (2006).

63. www.ecwronline.org

64. أوليام أوري ، ترجمة نيقين غراب ، " فن التفاوض " ، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة (1992)

65. يوسف ميخائيل أسعد ، " تعلم فن التفاوض " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، (1998)

66. sekioulakhdar.gestiondupersonnel.Leseditionsdorganisation.paris.

(1998).

67. مخلوفي عبد السلام ، روشام بن زيان ، " الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية " ، ورقة (2004)

68. حسن أحمد الطعاني ، " التدريب (مفهومه ، فعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها) " دار الشروق عمان ، (2002)

69. كمال مولوج ، " تأثير الترويج على سلوك المستهلك " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، أفريل ، (2005)

70. المصلحة التجارية

71. من اعداد الباحث

72. الاستبيان

73. عبد السلام أبو قحف ، " محاضرات في السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية ، بيروت ، (2001)