

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
أقيم في ٢٠١٦ م - ٢٠١٧ م



# جامعة إفريقيا العالمية

## عمادة الدراسات العليا

### كلية الاقتصاد والعلوم والإدارية

#### قسم الإدارة



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

:

## تحقيق أهداف المؤسسة

( : )

في الفترة ما بين -

إشراف الدكتور/

جلال محمد أحمد

إعداد الطالب/

محمد قسم السيد محمد علي

## يَا

: ( وَكَانَ لَهُ ثَمَرٌ فَقَالَ لِصَاحِبِهِ وَهُوَ يُحَاوِرُهُ أَنَا أَكْثَرُ مِنْكَ

مَالًا وَأَعَزُّ نَفَرًا )

الكهف : الآية 34

: ( قَالَ لَهُ صَاحِبُهُ وَهُوَ يُحَاوِرُهُ أَكَفَرْتَ بِالَّذِي خَلَقَكَ مِنْ

تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نَاطِقَةٍ ثُمَّ سَوَّاهُ رَجُلًا )

الكهف : الآية 37

: ( قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى

اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ )

صدق الله العظيم

: الآية 1

# الإهداء

أهدى البحث .....

إلى أمي العزيزة .....

إلى روح أبي الطاهرة .....

إلى زوجتي الحبيبة .....

إلى أولادي الأعزاء .....

إلى كل من يحب الخير للناس .....

## الشكر والعرفان

الشكر أجزله إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى النور، وأخص بالشكر أسرة جامعة أفريقيا العالمية من إدارة وأساتذة وموظفون وعاملون لتهيئتهم لنا الجو الملائم لنيل العلم ومعاونتهم لنا كطلاب .

والشكر موصول إلى كل الأساتذة خارج الجامعة والجيران في السكن والعمل وكل الزملاء في دفعة الماجستير 2013 م لتعاونهم التام .

## المستخلص

تناول البحث موضوع دور التفاوض في تحقيق أهداف المؤسسة وقد تم التطبيق ودراسة الحالة على شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة، هدف البحث إلى التعرف على عملية التفاوض بالشركة ودورها في تحقيق الأهداف ومن ثم تم تحليل عملية التفاوض بالتعرف على دورها في تحقيق الأهداف .

وتجئ أهمية هذا البحث في جانب إدارة الأعمال نظراً لإحتياج مؤسسات الأعمال لتطبيق وممارسة هذا الجانب في أعمالها حتى يساهم مع غيره من العوامل الأخرى في تحقيق أهدافها والتي أهمها تعظيم الأرباح، وبه تتجنب الوقوع في أخطاء قد تكون فادحة نظراً لإهمالها هذا الجانب والدخول في فقد مكتسبات مستحقة لها أو خسائر لا ينبغي أن تكون، خاصة في الشركات التي تملك مؤهلات تمكنها من تبؤ أكبر مكانة في سوق العمل.

تمثلت مشكلة البحث في إن شركة أكورد لم تحقق أهدافها بطريقة مثلى لعدة عوامل، ويعتبر التفاوض من أهم العوامل وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :-

السؤال الرئيسي:

ما هو دور التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

الأسئلة الفرعية :

1- ما هو دور إستراتيجيات التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

2- ما هو دور تقنيات التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

3- ما هو دور تكتيكات التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

4- ما هو دور متطلبات فن التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

وتمثلت فروض البحث في:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاوض وتحقيق أهداف المنشأة.

## الفرضيات الفرعية :

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة؛ وتقنيات التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة، كما توجد أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكتيكات التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة؛ وبين متطلبات فن التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة .

وقد توصل الباحث لصحة الفروض .

وقد قمنا في سبيل خدمة أغراض هذا البحث بعدة خطوات ودراسات نظرية وميدانية لكي تساعدنا في التعرف على سياسة وإجراءات العمل وأدواته وطرق التنفيذ وأداء العاملين بشركة أكورد وأستعان الباحث بالعاملين بالشركة والخبراء في موضوع التفاوض والجودة والإدارة وشارك في العديد من المحاضرات وورش العمل فيما يتعلق بموضوع التفاوض أو الجوانب الإدارية المختلفة التي تعينه في تخصصه والخروج بنتائج مثمرة تساهم في حل هذه المشكلة .

وقد تمثلت أهم النتائج في:

- عدم الاهتمام بالتفاوض بالشركة من إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات أثر سلباً على أداءها.
- عدم الاهتمام برفع مقدرات العاملين بالشركة قد أثر سلباً على أدائهم .
- عدم وجود سجل ورصيد سابق من العمليات التفاوضية الناجحة قد أثر سلباً في موقف الشركة التفاوضي وسمعتها الحالية.
- وتمثلت أهم التوصيات في:
- ضرورة الاستفادة من المراكز البحثية والمتخصصة ومتابعة ومواكبة المنشورات والبرامج المتعلقة بالتفاوض .
- ضرورة أن يكون المفاوض ذا مهارة عالية ومدرب تدريب عالي خاصة في الموضوعات ذات الأهمية العالية .
- العمل على تحقيق نتائج باهرة تتحقق من خلال مفاوضات ناجحة تظهر هيبة المؤسسة لدى الغير بإظهار قوتها وجاهزيتها وتمكنها من إحراز أفضل النتائج والمكاسب من الأطراف الذين تواجههم .

## **Abstract**

The subject of our research is negotiation role in company goals achievement practise as a case study on "Accord multi activities co. Ltd", research goals are to know negotiation process in Accord co. and it is role in objects achievement. Then do analysis on negotiation process in Accord co. to know negotiation role in goals achievement.

This research is useful in business management science felid, because of business companies need negotiations abilities and skills to do her jobs in order to help her with other reasons to achieve her goals, which is profit maximization is number one. With negotiations companies will avoid doing mistakes- maybe horrible - according to missing this matter, maybe losing a gained rights .Especially in such big companies which powers facilities put her along with top companies in markets.

The problem of research was that the company did not achieve its objectives in an ideal manner for several reasons, the problem can be through the following questions:

### **The main question:**

What is the role of negotiation in achieving the company's objectives?

### **Sub-Questions:**

- 1 - What is the role of the Negotiating strategies in achieving the objectives of the company?
2. What is the role of negotiation techniques in achieving the company's objectives?
3. What is the role of negotiating tactics in achieving the company's objectives?
- 4 - What is the role of the requirements of the art of negotiation in achieving the objectives of the company?

**The research hypotheses were:**

**The main premise:**

There is a statistically significant relationship between negotiation and problem.

**Sub-assumptions:**

Are strongly related to operational projects; they may be relevant to future understandings.

The researcher arrived at the validity of hypotheses.

I have worked in this service to achieve our policies in the field of work and work procedures and the roles of implementation and work performance at ACCORD and we used the staff and the institution in the field of adaptation and the quality of management that different in our specialization and dates

**The most important results were:**

- Lack of interest in negotiating the company of strategies, techniques and tactics negatively impacted on their performance.
- Lack of interest in lifting the capacity of the company has adversely affected their performance.
- The absence of a record and a previous balance of successful negotiating processes has adversely affected the company's negotiating position and its current reputation.

**The most important factors were:**

- The need to benefit from the research centers and diverse and follow-up and keep up with.
- The need to be a highly skilled and trained negotiator, especially in high-level stories.
- Work to achieve remarkable results achieved through the introduction of its strength and readiness and enable it to make better and gains from the parties facing them.

## فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	الشكل أو الجدول	الرقم
3	شكل رقم (1) يوضح نموذج البحث	1
57	شكل رقم (2) يوضح تكوين أهداف وسياسات الشركة	2
59	شكل رقم (3) يوضح الهيكل التنظيمي الإداري لشركة اكورد	3
54	جدول رقم (1) يوضح؛ الارباح	4

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	استهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وعرقان	3
د	المستخلص	4
و	Abstract	5
ح	فهرس الإشكال والجداول	6
ط	فهرس المحتويات	7
<b>الفصل التمهيدي: المقدمة وأساسيات البحث</b>		
1	المقدمة	8
2	مشكلة البحث	9
2	الأسئلة الفرعية	10
3	فروض البحث	11
3	نموذج البحث	12
4	أهمية البحث	13
4	أهداف البحث	14
4	منهج البحث	15
4	مصادر المعلومات	16
4	حدود البحث	17

5	هيكل البحث	18
6	الدراسات السابقة	19
<b>الفصل الأول: التفاوض</b>		
11	المبحث الأول: مفهوم الاتصال والتفاوض	20
13	المبحث الثاني: إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض	21
45	المبحث الثالث: أهداف المنشأة	22
<b>الفصل الثاني: التفاوض وأهداف شركة أكورد</b>		
60	المبحث الأول: نبذة عن شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة	23
64	المبحث الثاني: إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض بشركة أكورد	24
77	المبحث الثالث: أهداف شركة أكورد	25
<b>الفصل الثالث: تحليل التفاوض بشركة أكورد</b>		
79	المبحث الأول: تحليل إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض بشركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة	26
83	المبحث الثاني: تحليل أهداف شركة أكورد	28
85	المبحث الثالث: التفاوض ودوره في تحقيق أهداف الشركة	28
<b>الخاتمة</b>		
86	النتائج والتوصيات	
<b>الملاحق</b>		
89	المصادر والمراجع	
91	مقابلات البحث	

## الفصل التمهيدي

### المقدمة والدراسات السابقة

#### المقدمة :

إن لشركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة دور كبير تلعبه كشركة من شركات القطاع الخاص التي تعمل جاهدة للمساهمة في تحقيق الأرباح لمالكيها وكذلك المساهمة في النهوض بالاقتصاد السوداني وهي بذلك أيضاً تساهم في تقديم خدمات تجارية ذات جودة عالية وفي سبيل إنجاز أعمالها فهي توفر فرص عمل شريف لبعض المواطنين بتوظيف الكوادر الجيدة، وتسعى في سبيل تحقيق أهدافها إلى استخدام كل الوسائل التي تساعدتها وتؤدي إلى تطوير مقدراتها وإمكانياتها.

تبرز أهمية العملية التفاوضية نسبة لممارستها في كل نواحي الحياة، وللعملية التفاوضية إستراتيجيات تُتبع وتُنفذ عبر تكتيكات مختلفة حتى تحقيق هدف التوافق المطلوب الذي يصبو لأن ينصرف كل طرف وهو راضٍ عن نتيجة العملية التفاوضية، وينفض السامر والكل فائز ورباح، وليس كما يتعتقد معظم الناس خطأً أن التفاوض هو فن أن يكسب ويفوز طرف واحد فقط ويخسر ويسلب الطرف الآخر. فالتفاوض عكس الظلم والاستعمار والاعتصاب والسلب والنهب والعدوان.

إن التفاوض علم يأخذ مادته مما يليه من العلوم الأخرى كالإدارة والقانون والسياسة والفلسفة والمنطق والعلوم العسكرية والإعلام والدبلوماسية وعلم النفس والعلاقات العامة والثقافة واللغة والنحو والبلاغة والأدب والمعلومات العامة وكل علم وفن يجد فيه ضالته ثم يوظفها لمصلحته في قالب تكاملي أنيق متناسق القوام.

إن التفاوض عملية جوهرية ضرورية تُمارس بشكل يومي وباستمرار بدءاً من الإنسان مع نفسه وداخل البيت مع والديه وأسرته وعائلته وخارج البيت في العمل وبين الأصدقاء والخصوم

والجماعات والفرق والمؤسسات والجيش والدول، وغير ذلك طالما وُجد طرفين ومصالحة مشتركة بينهما .

يلعب الوازع الديني دوراً مهماً جداً في ضبط ممارسة العملية التفاوضية وفق التعاليم الدينية والأخلاق التي يتمتع بها المفاوض والأعراف التي تحكمه، فما هو مباح لي ومحرم على كمسلم لا يلتزم به البعض ولا يقدره بل لهم ممارساتهم حسب ما يعتقدون بجوازه. فيجب الحذر من هذه الجوانب.

عليه لابد من تدريب المفاوض بدرجة عالية من العلوم والثقافة والتجارب والإطلاع حتى يتمكن من الحصول على حقوقه كاملة .

لذلك وجد الباحث أهمية إجراء هذا البحث حتى يتمكن المطلع عليه من معرفة ماهية التفاوض ونظريات وإستراتيجيات التفاوض الفعّال وكيفية الخروج بأكبر مكسب ممكن من العملية التفاوضية، مع التركيز على المؤسسات التجارية حتى يحاول البحث أن يفيدها في تحقيق أهدافها وجني الأرباح الكبيرة وتجنب الوقوع في الخسائر.

### **مشكلة البحث :**

إن شركة أكورد لم تحقق أهدافها بطريقة مثلى لعدة عوامل، ويعتبر التفاوض من أهم العوامل وعليه يمكن صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :-

السؤال الرئيسي:

ما هو دور التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

### **الأسئلة الفرعية :**

1- ما هو دور إستراتيجيات التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

2- ما هو دور تقنيات التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

3- ما هو دور تكتيكات التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

4- ما هو دور متطلبات فن التفاوض في تحقيق أهداف الشركة ؟

**فروض البحث**

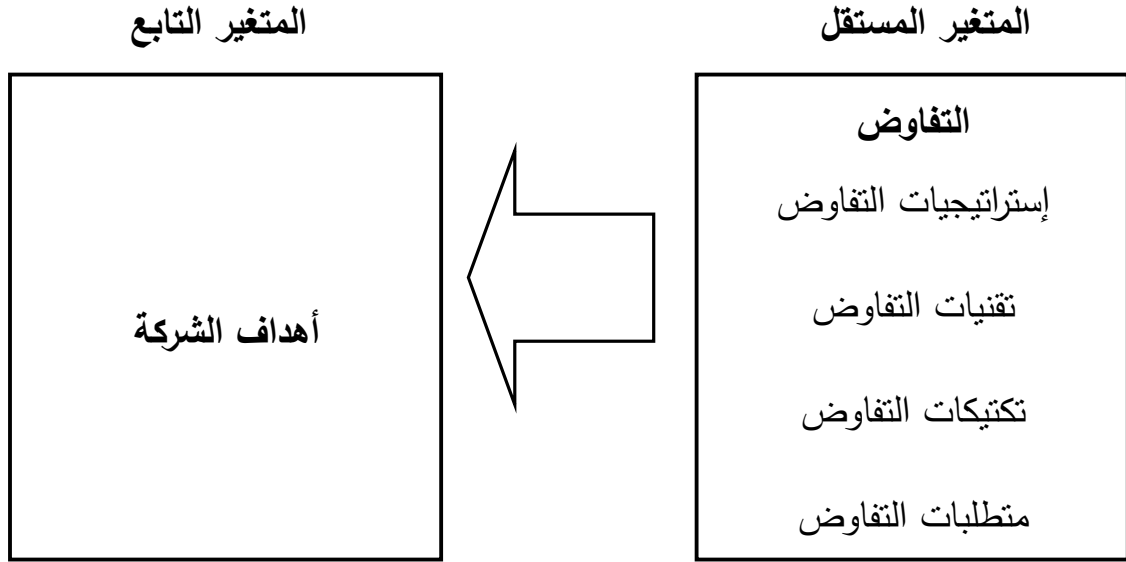
**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاوض وتحقيق أهداف المنشأة.

**الفرضيات الفرعية:**

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة؛ وتقنيات التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة، كما توجد أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكتيكات التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة؛ وبين متطلبات فن التفاوض وتحقيق أهداف المؤسسة .

**نموذج البحث :**



شكل رقم (1)

## أهمية البحث :

تمثلت أهمية البحث العملية في مساعدة شركة أكورد للأنشطة المتعددة في مشاكل التفاوض بها .

أما الأهمية العلمية تتمثل في توفير مادة علمية عن التفاوض يمكن استفادة الباحثين منها.

## أهداف البحث:

### شملت أهداف البحث:

- 1- التعرف على عملية التفاوض بالشركة ودورها في تحقيق الأهداف.
- 2- تحليل عملية التفاوض للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف.
- 3- التوصية بمعالجة مشاكل التفاوض بالشركة.

## منهج البحث :

وصفى تحليلي مع دراسة الحالة.

## مصادر المعلومات :

أولية: المقابلات الشخصية مع العاملين بشركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة.  
ثانوية: مراجع، دوريات، صحف، الإنترنت، محاضرات، دورات تدريبية، ندوات.

## حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- 1- الزمانية: 2011 - 2015م.
- 2- المكانية: شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة .

## هيكل البحث :

يتكون البحث من المقدمة والدراسات السابقة، يليها الفصل الأول بعنوان التفاوض، المبحث الأول عبارة عن مفهوم الاتصال والتفاوض، المبحث الثاني إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض والمبحث الثالث أهداف المنشأة، ثم الفصل الثاني بعنوان التفاوض وأهداف شركة أكورد، وقد طبق الباحث هذه الدراسة على " شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة " وقام بمقابلة مستوياتها الإدارية المختلفة في أسئلة محددة عرضها على المشرف وأجازها، المبحث الأول نبذة عن شركة أكورد، المبحث الثاني إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض بشركة أكورد والمبحث الثالث أهداف شركة أكورد، والفصل الثالث تحليل التفاوض بشركة أكورد، المبحث الأول تحليل إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض بشركة أكورد ، المبحث الثاني تحليل أهداف شركة أكورد والمبحث الثالث عن التفاوض ودوره في تحقيق أهداف شركة أكورد. وأخيراً خرج الباحث بالنتائج والتوصيات عسى أن ينتفع بها الجميع من أفراد وتنظيمات وكل المؤسسات وبالأخص التجارية منها.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

الباحث: مازن التجاني مضوي أحمد<sup>(1)</sup>.

تناول البحث موضوع: الإتحاد الأفريقي ودوره في إحلال السلام وفض النزاعات في السودان ( دارفور نموذجاً 2003م – 2011م ).

وقد هدف البحث إلى تعريف تاريخ النزاع في أفريقيا وبداية تكوين الإتحاد الأفريقي، تعريف جغرافية إقليم دارفور والتوزيع السكاني في الإقليم، مساهمة الإتحاد الأفريقي ودوره في إحلال السلام وفض النزاعات في دارفور.

وتمثلت مشكلة البحث في الحرب والنزاعات التي حدثت في دارفور كان لها أثر سلبي كبير على أوضاع السكان في المنطقة من لجوء ونزوح وتدمير البنية التحتية. وتدخل الإتحاد الأفريقي لإحلال السلام في المنطقة.

تمثلت أهم النتائج؛ بعد خروج المستعمر حدثت الحروب الأهلية في القارة الأفريقية مما تطلب إيجاد آلية لحلحلة مشاكل إفريقيا الداخلية وهو أوجد منظمة الوحدة الإفريقية. تطورت مشكلة دارفور من نزاع تقليدي بين الرعاة والمزارعين إلى صراع مسلح بين حركات مسلحة والحكومة ودخول أطراف دولية في النزاع . قرر مجلس الأمن إرسال قوات أفريقية إلى دارفور لحفظ السلام في الإقليم.

وتمثلت أهم التوصيات؛ يجب على أطراف النزاع في دارفور الجلوس إلى طاولة المفاوضات مباشرة دون وسيط خارجي. يجب على الحكومة تقديم الدعم والخدمات الأساسية كالصحة والتعليم والكهرباء والتنمية لخلق الاستقرار في الإقليم. يجب على الإتحاد الأفريقي

---

(1) مازن التجاني مضوي أحمد، الإتحاد الأفريقي ودوره في إحلال السلام وفض النزاعات في السودان ( دارفور نموذجاً ) في الفترة من 2003 - 2011 م ، بحث ماجستير في دراسات الكوارث واللجئين، غير منشور ، جامعة إفريقيا العالمية، 2015م.

والدول الأعضاء فيه تقديم الدعم اللوجستي للقوات الإفريقية لكي تقوم بمهامها في حفظ السلام في إفريقيا دون مساعدة قوات دولية .

وتناولت هذه الدراسة أهمية المفاوضات في تحقيق الأهداف لأي تنمية مما ينعكس على التطور والنمو والزيادة وبالتالي ينعكس على تعظيم الأرباح والمكاسب. وقد تطابق ذلك مع ما جاء بهذا البحث.

### الدراسة الثانية :

الباحث: محمد الزين محمد أحمد<sup>(1)</sup>.

تناول البحث موضوع: اتفاقيات السلام وتأثيرها على الأمن القومي السوداني 1985م - 2000م.

هدف البحث إلى دراسة اتفاقية السلام في ظل منهج وصفى تحليلي لأثرها على الأمن القومي السوداني في الفترة 1985 - 2000م بقصد إبراز تحليل موضوعي للاتفاقيات وإسقاطاتها على الأمن القومي السوداني من خلال سرد إيجابياتها وسلبياتها.

تمثلت مشكلة البحث في أن مشكلة الحرب والسلام برزت دولياً وأصبحت تمثل هماً كبيراً ومعضلة حقيقية، إلى أي مدى تأثر الأمن القومي السوداني باتفاقيات السلام في تلك الحقبة الزمنية؟

وتمثلت فروض البحث في أن اتفاقية السلام أثرت على الأمن القومي السوداني ولم تأتي بسلام دائم وظلت الحرب تمثل المشكلة الأولى لأي حكومة جديدة مدنية كانت أم عسكرية. وأن قضية الحرب تمثل المعضلة الأساسية في السودان. وأن السلام هو خيار ومطلب أساسي لضمان الاستقرار الأمني والسياسي والاقتصادي والأسرى وكافة جوانب الحياة .

---

(1) محمد الزين محمد أحمد، مبادرات واتفاقيات السلام وتأثيرها على الأمن القومي السوداني 1985-2000م ، بحث ماجستير في العلوم السياسية - غير منشور، جامعة إفريقيا العالمية ، 2003م.

تمثلت أهم النتائج برغم تباين تركيبة السودان المجتمعية في كل جوانبها إلا أن تحقيق التعايش والتسامح خلق نوعاً من الأمن الاجتماعي الفطري والذي يُعتبر واحداً من مميزات الأمن القومي السوداني. إن ذات العوامل التي تمثل محددات للأمن القومي السوداني والمتمثلة في جغرافيته وتكوينه السكاني وثرواته الاقتصادية والطبيعية وتركيبته السياسية والبنية العسكرية والأمنية والعوامل الاجتماعية، فإن نفس هذه المحددات تأتي لتلعب دور المهددات للأمن القومي السوداني مما يعنى أن الحفاظ عليها والاستفادة منها بصورة إيجابية يعنى تدهور وانفراط عقد الأمن القومي السوداني وتأثير دول الجوار بذلك. لم تحظ أي من المبادرات أو الاتفاقيات بإجماع جميع القوى السياسية في أي فترة من الفترات.

تمثلت أهم التوصيات في سياسياً: بلورة المفاهيم الثقافية والمعرفية والاجتماعية لشعب السودان لا يتم بمعزل عن الدين والعرف والتقاليد الحميدة للشعب وقيمه من الحرية والعدل والمساواة والشورى والاستقامة والسعي لتوظيفها في إرساء دعائم الوحدة. إن التنمية تمثل أهمية كبيرة ، لذا يجب وضع خطة شاملة للنهوض بالبلاد عامة.

اقتصادياً: توظيف عائدات البترول لإنشاء الطرق وتوازن التنمية بين الولايات.

الاجتماعي الثقافي: تطوير العمل الاجتماعي ودرء المشاكل الناتجة عن الصراعات وإيجاد الحلول لها.

العنصر الأمني: لا بد من وجود قوات مسلحة قوية ، ووضع ضوابط أمنية لدخول المنظمات الأجنبية.

أثبتت الدراسة أنه لا بد من دراسة وتحليل أثر الاتفاقيات والاستفادة من الإيجابيات وتدعيمها ومعرفة السلبيات ومحاولة عدم تكرارها مع ضرورة الانتباه عند التفاوض لتفادي أي ثغرات والعمل على التنفيذ الجيد للبنود المتفق عليها. وبذلك يكون هذا البحث قد اتفق معها في هذه النقطة.

## الدراسة الثالثة :

الباحث : هالة خضر عمر الطاهر<sup>(1)</sup>.

تناول البحث موضوع : إستراتيجيات الحركة الشعبية / الجيش الشعبي في التفاوض وأثرها في تحقيق السلام 1985 – 2005.

## هدف البحث إلى:

عرض تطور إستراتيجيات التفاوض والاستفادة من ما تم من خبرات حتى يمكن أن تساهم في إخماد نيران النزاعات الداخلية في أفريقيا. وتحليل موقف الحركة تجاه أهم مبادئ التفاوض خلال 1985 – 2005م.

## تمثلت مشكلة البحث:

بحثت الدراسة في مشكلة جنوب السودان والنزاع الذي بدأ عام 1983 بنشوء الحركة الشعبية لتحرير السودان وتركز تحديداً على تحليل سياسة الحركة الشعبية وإستراتيجيتها في التفاوض مع الحكومات ( المختلفة ) عبر الفترات التاريخية السابقة. كذلك تهتم الدراسة بتحليل مواقف الحركة الشعبية وتبرز اختلاف وجهات النظر في التفاوض والحوار كآلية مرنة يستفيد منها كلا الطرفين المتنازعين لتحقيق أهدافه. وقد تمثلت فروض البحث في أن نجاح الإستراتيجية العسكرية والسياسية للحركة مكنتها من إدارة الصراع بتطويل أمد النزاع المسلح. وتغيير الحركة لمواقفها أدى لتأخير تحقيق اتفاق سلام نهائي. واختلاف طرفي النزاع في الوصول لنقاط اتفاق ومن ثم تحقيق السلام سببه عدم مرونة الطرفين وفقدان الحركة للثقة في الطرف الآخر ( الحكومات الوطنية )

---

(1) هالة خضر عمر الطاهر، إستراتيجيات الحركة الشعبية / الجيش الشعبي في التفاوض وأثرها في تحقيق السلام 1985 – 2005م، بحث ماجستير في دراسات الكوارث واللاجئين - غير منشور، جامعة إفريقيا العالمية، 2006م.

وجاءت أهم النتائج في أن الإستراتيجيات التي انتهجتها الحركة الشعبية بمساعدة متغيرات كثيرة وعوامل أخرى قد حققت للحركة الشعبية الذي كانت تطمح إليه. وحصلت الحركة على نسب كبيرة من انفاقية السلطة والثروة.

وقد تمثلت التوصيات في إتباع سبل المفاوضات والحوار لمقابلة المشاكل المختلفة. والاستفادة مما توفر من تراكم الخبرات في التفاوض لحل ما قد يماثل من قضايا في المستقبل كحالة قضية دارفور.

وقد وجدت الدراسة أنه تبرز أهمية معرفة المؤسسات لإستراتيجيات وتكتيكات التفاوض للاستفادة القصوى من التموضع الجيد والإمكانيات والمكتسبات الحالية المتوفرة والخروج بأكبر مكاسب من العملية التفاوضية. وقد تطابق ذلك مع ما جاء في هذا البحث.

## الفصل الأول

### التفاوض

#### المبحث الأول: مفهوم الاتصال والتفاوض

ما هو الاتصال؟

الاتصال هو عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر والمعتقدات بين الأفراد أو المجموعات لتنسيق الجهود وتحقيق التعاون، سواءً كانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتتبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع والتفاعل مع الآخرين<sup>(1)</sup>.

والتواصل لغة هو: الاتصال والصلة والترابط والالتئام.

يدل التواصل في الاصطلاح على: عملية نقل الأفكار والتجارب وتبادل المعارف والمشاعر بين الذوات والأفراد والجماعات، وقد يكون هذا التواصل ذاتياً شخصياً أو تواصلاً غيرياً، وقد ينبنى على الموافقة أو على المعارضة والاختلاف.

وللتواصل ثلاث وظائف بارزة يمكن إجمالها في:

1. التبادل .
2. التبليغ .
3. التأثير<sup>(2)</sup>.

---

(1) علي رمضان فاضل، كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً، ( الجيزة : العالمية للكتب والنشر، 2011م)، ص 85 – 86.

(2) فيليب روبنز، التفاوض فن الفوز، (القاهرة: دار الخلود للتراث، 2010 م) ، ص160.

تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية (1):

1. نقل الرسالة من طرف إلى آخر .
2. استقبال البيانات والاحتفاظ بها .
3. تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها .
4. التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم وتعديلها .
- 5 . التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.

**التفاوض لغة :**

فوض (لسان العرب).

فَوَّضَ إِلَيْهِ الْأَمْرَ : صَيَّرَهُ إِلَيْهِ وَجَعَلَهُ الْحَاكِمَ فِيهِ (2).

**التفاوض اصطلاحاً:**

التفاوض بصفة عامة هو عملية تستهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو اتفاق يسهم في تحقيق مصلحة طرفين أو أكثر يربطهم موقف مشترك. والتفاوض أو المفاوضات في العلاقات الدولية هي عملية غايتها الوصول إلى تسوية سياسية (3).

**مترادفات ومعاني التفاوض :**

الحوار، الصلح، الاجتماع، المحادثات، المؤتمر، المعاهدات، الاتفاقيات، المباحثات، الملم، السالفة، المجلس.

**ضده:** المقاطعة، الظلم، القهر، الاستعمار، الاستعباد.

---

(1) فيليب روبنز، مرجع السابق، ص 80.

(2) موقع الباحث العربي baheth.info.

(3) موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

## المبحث الثاني: إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض

### إستراتيجيات التفاوض :

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها<sup>(1)</sup>.

الإستراتيجية: هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما تركز على أهداف بعيدة المدى .

التكتيك: يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الإستراتيجية ، فهو تحرك جزئي في إطار عام مُحدد مسبقاً<sup>(2)</sup>.

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوض في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة<sup>(3)</sup>.

### أهمية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:-

يمكن تلخيص أهمية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:-

تشكل الخصائص الإستراتيجية الأساس للكثير من العمليات الأخرى:

فإستراتيجية إعطاء الأولوية للعمل أو احتلال موقع قيادي في السوق تنعكس على الكثير من العمليات والقرارات المهمة، تماماً كما تنعكس شخصية الفرد المتدين أو الرياضي على قراراته وسلوكه<sup>(4)</sup>.

(1) جوزيف برتنسي ، التفاوض الفعال، (القاهرة : دار الخلود للتراث ، 2011 م )، ص 214.

(2) أمير تاج الدين، التفاوض علم.. فن.. مهارة (القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، بد ت )، ص 80.

(3) فيليب روبنز، مرجع السابق ، ص 49.

(4) المرجع السابق ص 49.

## الإطار العام للإستراتيجيات :

### الإستراتيجيات تحدد وفقاً لأسس متعددة:

- 1- إستراتيجيات مرتبطة بالسلوك التفاوضي .
- 2- إستراتيجيات التدرج - خطوة بخطوة .
- 3- إستراتيجيات الصفقة الواحدة .
- 4- المصلحة المشتركة ( إستراتيجية التعاون ) .
- 5- إستراتيجية المواجهة<sup>(1)</sup>.

### من أنواع الإستراتيجيات:

#### أولاً : الإستراتيجية التعاونية.

- 1- هناك اهتمام بالتعاون المشترك.
  - 2- هناك ثقة وانفتاح في التعبير عن الأفكار.
  - 3- لا يوجد أساليب تهديد<sup>(2)</sup>.
- ويمكن تسميتها إستراتيجيات المصلحة المشتركة .
- يقوم منهجها على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.

---

(1) المرجع السابق، ص 80.

(2) المرجع السابق ص 80.

واستراتيجيات هذا المنهج هي (1):

## 1- إستراتيجية التكامل :

هي تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كلٌّ منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كلٍّ منهما .

## 2- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي :

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما(2).

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال(3):

أ- توسيع مجال التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل .  
ب- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض خاصة إن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتي(4):

مرحلة التفهم المشترك أو تعرف على مصالح كل طرف :

1- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح .

2- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة .

3- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المرحلة المشتركة .

---

(1) ديفيس هوفر ، قوة المفاوضات التجارية الناجحة (القاهرة : كنوز للنشر والتوزيع ، 2009م ) ص103.

(2) المرجع السابق، ص103.

(3) المرجع السابق، ص103.

(4) المرجع السابق، ص104.

وفى كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها<sup>(1)</sup>.

### 3 - إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

تقوم هذه الإستراتيجية أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

### 4- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدته إلى مجالات جديدة :

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما<sup>(2)</sup>.

وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما<sup>(3)</sup>:

1- توسيع نطاق التعاون بمدته إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة .

2- توسيع نطاق التعاون بمدته إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانياً : إستراتيجية التبعية :

1- طرف يتبع لطرف آخر لتجنب النزاع أو المواجهة.

2- الموافقة على طلبات الطرف الآخر.

---

(1) المرجع السابق، ص 104.

(2) المرجع السابق، ص 104.

(3) المرجع السابق، ص 104.

3- استخدام أسلوب التملق والخضوع<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: الإستراتيجية التنافسية :

- 1- كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه على حساب الآخر .
- 2- لا يعبر كل طرف عن غاياته وأهدافه بشكل واضح .
- 3- لا ثقة بين الأطراف .
- 4- أساليب المفاجأة والمباغطة والتهديد سمة أساسية لها<sup>(2)</sup>.

رابعاً - إستراتيجيات منهج الصراع:

دواعي وأسباب النزاع:-

- 1- التضارب في الأهداف والمصالح.
- 2- الظلم.
- 3- الأثرة وحب النفس<sup>(3)</sup>.

الصراع والاختلافات:

يتشارك الناس في الكثير من الأشياء غير أن الاختلافات بينهم كبيرة. فتفكيرهم متباين ولديهم قيم ودوافع وأهداف مختلفة بل متنافسة أحياناً وتنشأ الصراعات طبيعياً من هذه الاختلافات والعمل الذي يقدمه المجتمع التنافسي لهذه الصراعات والخلافات يتمركز حول الفوز بكل ما تظاله يدك. وعلى الرغم من الفوائد التي تجنى من التوصل إلى

---

(1) امير تاج الدين، مرجع سابق، ص 81 .

(2) المرجع السابق، ص 81 .

(3) عصام عبدالله الضو، مجلة الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية - التدابير الوقائية لمنع النزاعات (الخرطوم : جامعة إفريقيا العالمية، 2014 م ) ص 318.

تسوية، أو الحل الوسط حيث يقدم كل طرف تنازلات إلى أن يلتقيا عند نقطة، إلا أنه في هذه الحالة لا يشعر أي من الطرفين بالرضا.

ويا لها من خسارة أن تؤدي الاختلافات بين الناس إلى دفعهم نحو أقل قاسم مشترك، واعتباره حل المشكلة!

ويا لها من خسارة أن نفشل في إطلاق العنان لمبدأ التعاون الخلاق من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل أفضل بكثير مما تصوره كلا الطرفين<sup>(1)</sup>!

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء.

بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزءاً كبيراً من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه<sup>(2)</sup>.

#### خامساً: إستراتيجيات متى؟ كيف وأين؟ :

ومن أهم الإستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض إستراتيجيات متى؟ وإستراتيجيات كيف وأين؟

ومن الواضح، أن إستراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل إستراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات وما يأتي في إطارها من اعتبارات<sup>(3)</sup>.

---

(1) ستيفن آر. كوفي العادات السبع للناس الأكثر فعالية (الرياض: مكتبة جرير، 2009م)، ص 17.

(2) ديفيس هوفر، مرجع سابق، ص 105.

(3) فيلب روبنز، ص 49.

## (1) إستراتيجيات متى ؟

تشتمل هذه الإستراتيجية على الأساليب والتكتيكات التالية<sup>(1)</sup>:

### 1- الصبر (Forbearance):

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره " بالصبر تبلغ ما تريد " ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري بسؤال على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله<sup>(2)</sup>.

### 2- المفاجأة ( Surprise ):

وتتضمن هذه الإستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث، بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماماً. وتكمن خطورة هذا التكتيك في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً في المفاوضات<sup>(3)</sup>.

### 3- الأمر الواقع :

شعار هذه الإستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر، ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة<sup>(4)</sup>.

---

(1) المرجع السابق ، ص 49.

(2) المرجع السابق ، ص 49.

(3) المرجع السابق ، ص 50.

(4) المرجع السابق ، ص 50.

#### 4- الانسحاب الهادئ :

وهنا يقوم المفاوض بإتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه (1).

#### 5- الانسحاب الظاهري :

في هذه الإستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر. وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع (2).

#### 6- الكر والفر والتحول:

وشعارها يمكنك التحرك للأمام أو للخلف وتعتبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبنى على المثل الإنجليزي يقابله في العربي " أضرب على الحديد وهو ساخن".

وهو يعنى أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعداً للكر والفر، والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة التي يمثلها(3).

#### 7- القيود :

شعار هذه الإستراتيجية " نهاية المطاف " ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض، ومن الذي يستطيع أن يتحدث ؟ وبعد من ؟ أو الوقت المحدد للتفاوض أو أماكن التفاوض.

---

(1) المرجع السابق ، ص51.

(2) المرجع السابق ، ص51.

(3) المرجع السابق، ص52.

وهذه الإستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع ، وترمى على إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها لا بد من التأكد أن الجو ملائم حتى لا تأتي النتائج عكسية<sup>(1)</sup>.

## 8- الخداع :

وطبقاً لهذه الإستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج عضواً من أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع<sup>(2)</sup>.

## (2) إستراتيجية كيف ؟ وأين ؟

أما النوع الثاني في الإستراتيجيات يتمثل في الآتي<sup>(3)</sup>:

### 1- المشاركة في العمل :

وفيهما يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " وتعنى إمكانية اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة في موقف تفاوضي معين، ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الإتحاد الأوربي أو دول منظمة الأوبك.

---

(1) المرجع السابق، ص52.

(2) المرجع السابق، ص52.

(3) المرجع السابق، ص53.

وتحتاج هذه الإستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا المشتركة بين الأعضاء حتى يتسنى أن يكون كل عضوٍ مُعيّناً للآخر<sup>(1)</sup>.

## 2- المساهمة :

وشعارها " أحملني وأحملك " أو " أرفعني وأرفعك ". من أمثلة تطبيقها ذلك المحامى الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة، أو ذلك المفاوض الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الإستراتيجية عملياً، في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة من أجل الاستفادة من مكانتهم لإضفاء الأهمية على الشركة، ومثل هذه الإستراتيجية لا تحقق نجاحاً ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً<sup>(2)</sup>.

## 3- التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي ( عدم المساهمة ) :

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات قد تعطي انطباعاً عكسياً عن صاحبها ، فتكون سبباً في عدم توظيفه<sup>(3)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص53.

(2) المرجع السابق، ص54.

(3) فيليب روبنز، مرجع سابق ص 54 .

#### 4- مفترق الطرق :

وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب<sup>(1)</sup>.

#### 5- التغطية:

يهدف المفاوض باستخدام هذه الإستراتيجية إلى تغطية جوانب الضعف لديه حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيما يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة<sup>(2)</sup>.

#### 6- العشوائية :

وهذه الإستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر<sup>(3)</sup>.

#### أهمية المفاوضات الجماعية في مجال العمل :

نجاحها يؤدي إلى تعاون طرفا العمل لتحقيق الأهداف .

تؤدي إلى حل المشاكل والمنازعات التي تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية. نظرا لمعرفة طرفي التنازع بالظروف المحيطة بمشاكلهم وبالتالي معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف.

الالتزام بالعقود والاتفاقيات الجماعية.

تتيح لطرفي العملية الإنتاجية الفرصة لاختيار الزمان والمكان للمناقشة.

---

(1) المرجع السابق، ص 54 .

(2) المرجع السابق، ص 54 .

(3) المرجع السابق ، ص 55 .

سيكون لها مردوداً إيجابياً لصالح الطرفين<sup>(1)</sup>.

## تقنيات التفاوض الفعال

" ليس المهم ما تفعل، ولكن المهم كيف تفعله!"

يقول المؤلفان " بعد سنوات طويلة من الخبرة المشتركة في التفاوض ومئات الندوات التي عقدناها حول العالم والتي حضرها آلاف المفاوضين. أصبحنا مقتنعين تماماً بأن العبارة الواردة أعلاه تلخص أفكارنا بشأن الإستراتيجيات أو التكتيكات التي يمكنك أن تستخدمها خلال التفاوض ".  
وكتيراً ما يقول المدربون للاعبين كرة القدم في فرق المدارس الثانوية قبل اللقاءات " لا يهم مقدار المجهود الذي بذلناه في إعداد خطة المباراة طيلة الأسبوع ، ولكن المهم مدى كفاءتنا في تنفيذ هذه الخطة " (2).

وهذا المعنى ينطبق تماماً على جميع العمليات التفاوضية التي سوف تقضى وقتاً في تطوير التقنيات المناسبة لها.  
" فأي نجاح سوف تحققه، يرتبط ارتباطاً بكيفية تعاملك مع الكثير من النقاط التي تضمنتها خطتك وأسلوب تنفيذك لها " .  
وبمجرد أن تضع قائمة أهدافك، يكون الوقت قد حان لاختيار التقنيات التي سوف تستخدمها.

لنلق نظرة سريعة على قضية القوة ، حتى تستطيع اختبار تقنياتك بشكل عقلائي وعملي<sup>(3)</sup>:

---

(1) يوسف أبو الحجاج ، التفاوض والإقناع ، ( دمشق ، دار الكتاب العربي ، 2010 م ) ص 149.

(2) جيرارد آى ، هنرى إتش . كالبرو ، الفن الجديد للتفاوض، ( الرياض ، مكتبة جرير، 2010 م ط 1 ) ص 107.

(3) المرجع السابق، ص108.

## تحليل بنية القوة :

يعتمد اختيارك للإستراتيجيات دوماً على ديناميكيات القوة . وسوف تختار إستراتيجيتك وفقاً لحجم القوة الذي تحوزه - أو تعتقد أنك تحوزه - أثناء العملية التفاوضية . ولا شك أن الإستراتيجيات والتكتيكات تحقق نتائج أفضل عندما يكون ميزان القوة في صالحك. فعندما يكون ميزان الحاجات في حالة شديدة من الاختلال ويكون الطرف الآخر في حاجة إليك أكثر مما أنت في حاجة إليه ، فإن ذلك يعنى أنك على أعتاب النجاح ، ومع ذلك يجب أن تتوخى الحذر بحيث لا تسئ استخدام قوتك. فإذا ما أساءت استخدام القوة فلن ينسى لك الطرف الآخر ذلك وسوف يسعى للانتقام في المفاوضات المستقبلية التي يكون فيها ميزان القوة متكافئاً (1).

ومن المهم أيضاً أن تدرك أن الطرف الآخر قد لا يرى ديناميكيات القوة بنفس الطريقة التي تراها أنت بها. فعلى الرغم من مقدار القوة التي قد تعتقد أنك تتمتع بها قد لا يرى الطرف الآخر أنك في مركز قوة بأي حال من الأحوال، فإنه يجب علينا كمفاوضين أن نعى أيضاً ما كتبه " ألفريد أدلر " فيما يتعلق بالكيفية التي يكافح بها البشر باستمرار للارتقاء بأنفسهم من المواقع الدنيا إلى المواقع العليا.

إن ديناميكيات القوة أشياء هشة وانفعالية. ولكن من أين تأتي القوة؟ (2).

## أ- المعرفة والسلطة:

من مصادر القوة التي يدركها الكل، والمفاوض الذي يعرف كيفية الاستفادة من هذه القوة إنما يتمتع بموقع القيادة. وفي مجتمعاتنا هناك بعض المهن تحمل بين طياتها قدراً معيناً من السلطة والقوة مثل الأطباء والمحامون والمهندسون والعلماء والمسؤولين التنفيذيين رفيعو

(1) المرجع السابق، ص108.

(2) المرجع السابق، ص108.

المكانة ورجال الشرطة والمسؤولين الحكوميين، وغالباً ما يبدأ أصحاب هذه المهنة العملية التفاوضية من موقع قوة استناداً إلى خبرتهم أو صلاحياتهم<sup>(1)</sup>.

#### ب- المسمى الوظيفي أو موقع الشخص في المؤسسة:

وسواء أعجبنا ذلك أم لا، فإن للمسميات الوظيفية وزناً، على الرغم من أن السر في ذلك لا يزال لغزاً. فإذا ما كنت في موقع قيادي إداري ينبغي عليك أن تضع هذا في الاعتبار في المرة القادمة التي ترسل فيها أحداً ليمثلك في أي مفاوضات مهمة للغاية. وإذا ما كان الأمر ضرورياً فاحتفظ ببعض بطاقات التعريف المهنية وعليها الألقاب الوظيفية الأحدث والأكثر فاعلية. فقط لكي تبهر الآخرين<sup>(2)</sup>.

#### ج- المعلومات:

فعلى عكس المعرفة يتضمن الحصول على المعلومات جمع البيانات من مصادر متعددة لغرض معين، ويتسم هذا بفاعلية خاصة عندما يصل المفاوض إلى نقطة يتمكن فيها أن يستخدم البيانات لأن الوقت المناسب قد حان، والكثيرون منا قد يتذكرون تلك اللحظات التي ارتجفوا فيها من الهلع عندما كان أحد الأشخاص يقول " أنا متأكد من أنك تدرك ... ". وبعدها يكشف عن معلومة لم تكن ندرى عنها شيئاً وأتنتنا من حيث لا نحتسب. والفرد الذي يكون مسلحاً بالمعلومات يتمتع بالأفضلية فيما يتعلق بدديناميكيات القوة<sup>(3)</sup>.

#### د- المال:

ففي كثير من المفاوضات لا يتعين على الطرف الذي يحظى بالوفرة المالية أن يكد من أجل تلبية مطالبه، وعلى الرغم من أن المال لا يمثل عنصراً في كل المفاوضات أو يحظى

---

(1) المرجع السابق، ص108.

(2) المرجع السابق، ص109.

(3) المرجع السابق، ص109.

بالتفوق، فإن الشجاعة المكتسبة من التمتع بالمال تمثل مصدراً شائعاً وكافياً للقوة يجعلها جديرة بالذكر هنا<sup>(1)</sup>.

ويمكن بالتأكيد أن تتسم ديناميكيات القوة بالتعقيد الشديد. وقد أوضحنا بعض من مصادر القوة فقط لكي ننبهك لأهمية التفكير في قضايا القوة في مفاوضاتك القادمة. من الأكثر سطوة؟ على أي أساس تستند هذه السطوة؟ هل تتمتع بأية أفضلية عندما يتعلق الأمر بالمعلومات؟ هل ينبغي أن تبرز حجم المعرفة التي تتمتع بها وبالتالي تحوز القوة؟ تلك مجرد مجموعة محدودة من الأسئلة الكثيرة التي سوف تستفيد من إلقائها على نفسك عند اختيار تقنيات التفاوض. وبمجرد أن تقيم ديناميكيات القوة سوف تصبح أكثر قدرة على اختيار التكتيكات الأنسب<sup>(2)</sup>.

## 2- التغطية :

يحاول المرء عندما يستخدم هذه التقنية أن يمتد الطرف الآخر بأكثر مما يمكن من القضايا معتقداً أن بعضاً منها سيجد آذاناً صاغية ويتم التوصل لحل بشأنه. والنظرية الرئيسية وراء التغطية أنك إذا ما قمت بتغطية مساحة واسعة بما يكفي فسوف يضمن لك ذلك النجاح في منطقة منها. إن الأمر أشبه باستخدام بندقية خرطوش للتصويب على مساحة واسعة بدلاً من أن تستخدم بندقية طلقات والتصويب على هدف أصغر بكثير<sup>(3)</sup>.

## 3- العينة العشوائية :

تعنى العشوائية اختيار نموذج وافتراض أنه يمثل الكل وهذه هي الوسيلة التفاوضية التي يستخدمها البعض عند محاولة بيع منتجات غذائية سواء في أحد المحال التجارية أو على

---

(1) المرجع السابق، ص109.

(2) المرجع السابق، ص110.

(3) المرجع السابق، ص120.

الرصيف، حيث يقدم البائع قطعة مجانية من منتجه الغذائي للمارة، وبعد أن يتذوقه المشتري المرتقب قد يتحمس لشراء حقيبة كاملة منه، وتستخدم أيضاً لإقناع المشتري بجودة المنتج . وسيؤتى ذلك ثماره، وهى وسيلة متبعة منذ قديم الأزل لإتمام الصفقات في مفاوضات العمل<sup>(1)</sup>.

#### 4- قذيفة الكشف :

أحد مصطلحات المدفعية القديمة، وهو يشير إلى عملية إطلاق قذيفة لتحديد أماكن تمرکز مدافع العدو داخل كتائب المدفعية. وتكتسب هذه التقنية أهمية شديدة في التفاوض بالنظر إلى أنها لا تسهم فقط في تحديد المستويات العليا والدنيا للموضوع الذي تتعامل معه ولكنها أيضاً تحدد المناطق التي توجه فيها أسلحتك.

وتوجهك قذيفة الكشف نحو أفضل النقاط التي ينبغي أن تركز عليها ؛ إنها توضح لك مكان تمرکز أغلب القوات والمعدات - وفق التعبير العسكري - بمعنى آخر توضح لك موقع أفضل الفرص التفاوضية<sup>(2)</sup>.

#### 5- ممارسة التفكير التشعبي:

وقد صاغ هذا المصطلح "إدوارد دى بونو" الذي ألف العديد من الكتب حول هذا الموضوع. ويشير التفكير التشعبي إلى تبني أسلوب مختلف في حل المشكلات سعياً لإيجاد رؤى جديدة ووسائل بديلة لحل المشكلة. والتفكير التشعبي عملية إبداعية ينبغي على كل مفاوض أن يكون على دراية بها ويستفيد من استخدامها.

---

(1) المرجع السابق ص 121.

(2) المرجع السابق، ص 121.

ويتطلب التفكير التشعبي التركيز على المشكلة أو الموقف من منظور جديد أو وجهة نظر مغايرة تماماً . وعندما تفعل ذلك قد تتمكن من تحويل الموقف الذي يبدو غاية في الصعوبة إلى موقف بسيط يسهل التعامل معه<sup>(1)</sup>.

## تكتيكات التفاوض

### التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون :

- 1- تقديم حلول وعروض بديلة .
- 2 - تقديم حلول للمشكلات القائمة .
- 3 - توثيق الكلام " كن جاهزاً " ملف متكامل .
- 4 - تجزئة العرض أو التدرج .. خذ وطالب بعد كده<sup>(2)</sup>.

### التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهة النزاع :

1. الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات .
2. التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط .
3. التهديد المباشر<sup>(3)</sup>.

### التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية كيف وأين :

1. المشاركة " نحن معاً "
2. المساهمة " شيلنى وأشيلك " .
3. منتصف الطريق " نقسم البلد بلدين " .
4. التغطية ضربية معلم .. عرض مضاعفة السعر .

---

(1) المرجع السابق، ص133

(2) ديفيس هوفر، المرجع السابق، ص 61.

(3) المرجع السابق، ص 62.

- 5 . العشوائية " أنت ويختك " .
6. التدرج خطوة بخطوة " فض الاشتباك في سيناء " .
7. تجزئة القضايا إلى أجزاء متوازية .. يحسم جزء جزء ..
8. جس النبض عبر وسيط أو إرسال مندوب<sup>(1)</sup>.

#### تكتيكات توسيع المكاسب:

- 1- طلب استراحة صغيرة .
- 2- تحديد مواعيد نهائية .
- 3- ماذا لو؟ ما السعر لو ضاعفنا الكمية ؟ (الأسئلة الاستفسارية ) .
- 4- كشف الحقائق كاملة .
- 5 - كل ما حصلت عليه نسبة كذا.
- 6 - الهدايا الرمزية .
- 7- لقاء النادي والجلسات غير الرسمية.
- 8 - مجموعة فرعية للدراسة<sup>(2)</sup>.

#### تكتيكات التركيز على المكاسب الذاتية :

- 1- الخداع .. إعطاء انطباع عكس الواقع .
- 2- نقص السلطة ليس هذا بيدي .
- 3 - الصقر والحمامة ( متشددين .. ومتساهلين في الفريق ) .
- 4 - تحويل الاعتراضات لإيجاب .

لن أدفع هذا السعر ...

---

(1) المرجع السابق ، 61.

(2) المرجع السابق ، ص60.

هل أنا على حق في الاعتقاد بأنكم لن تدفعوا تحت أي ظرف من الظروف .  
5 - لماذا؟ طلب التبرير المستمر (1).

من أشهر مقولات ديل كارنيجي :-

لا تخش الذين يناقشون ، بل أولئك الذين يتفادون ويراوغون (2).

**التكتيكات التنفيذية للإستراتيجيات الدفاعية :**

1. التراجع .. إنقاذ ما يمكن إنقاذه.
2. المقايضة ... طلب التعويض.
3. اشتر بعض الوقت .. لتغيير الموقف التفاوضي.
4. الالتفاف .. المناورة .
5. طلب المعاونة من أحد أعضاء فريق الخصم.
6. المراوغة .. الهروب من الالتزام واستخدام صيغ مطاطية (3).

**التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادى النزاع:**

1. أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة ..أقبل وبيّن حجم التضحية .
2. اشتر بعض الوقت للبحث عن أفكار جديدة .
3. الاستعانة بالوسيط.
4. نعم ولكن نعم " فقط لحفظ ماء الوجه " (4).

---

(1) المرجع السابق ، ص60.  
(2) رؤوف شبايك ، 360 مقولة في النجاح ، ( القاهرة: دار اجيال للنشر والتوزيع ، 2008م) ص105.  
(3) المرجع السابق ، ص62.  
(4) المرجع السابق ، ص62.

## متطلبات فن التفاوض

### التحضير للمفاوضات:

#### جمع المعلومات والبيانات وتحليلها:

يبدأ البحث عن حل المشكلة، والحل الصحيح يقوم على المعلومات والبيانات الدقيقة التي يمكن جمعها من الكتب والمراجع والتجارب ورصد الملحوظات.

ويتم في هذه المرحلة جمع جميع المعلومات والبيانات التي تساعد في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. وجمع المعلومات مهم جداً لحل المشاكل فهو يعطي قوة ويكون أكبر معين للوصول إلى حل المشكلة<sup>(1)</sup>.

#### لماذا نحتاج لتفكير جديد؟

إن حياتنا عبارة عن اتخاذ قرارات، نتخذ قراراً بأن نذهب للمكان الفلاني، أن نأكل هذا الطعام أو نشرب ذلك الشراب، أن نشترى الشيء الفلاني، أن نلبس هذا اللباس أو ذلك. يوجد قرارات أعمق، كأن نتخصص في أمر ما، أو نتاجر بسلعة معينة... وهكذا .

واتخاذنا لهذه القرارات مبني على معلومات، إلا أن المعلومات وحدها لا تكفي لاتخاذ

القرارات، فنحن بحاجة إلى التفكير، حتى يمكن:

الاستفادة من المعلومات.

تصنيف المعلومات.

التعامل مع المستقبلات.

تطوير المعلومات.

---

(1) عادل قباري، مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية، (الاسكندرية - مصر : دار جنا للنشر، 2008 ) ص 68.

إذن المعلومات وحدها ليست كافية لتسيير الحاضر وصنع المستقبل، لذلك نحن بحاجة إلى التفكير<sup>(1)</sup>.

### صفات المفاوض الناجح :

التفاوض بوصفه سلوكاً اتصالياً يحتاج من المفاوض امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع، إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لابد أن يكون قادراً على تنفيذ حجج الطرف الآخر بأسلوب موضوعي يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف وقدراته الإدراكية وخلفيته الثقافية<sup>(2)</sup>.

ومن أهم ما ينبغي أن يتوافر للمفاوض الناجح :

وجود هدف واضح يسعى لتحقيقه بكل السبل لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفاوض. ولا بد أن تتوفر للمفاوض القوة التي لا تنفر الآخرين للتفاوض معه وإنما عليه توظيف قوته في دعم حجه. وهناك بعض الأخطاء التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى الهدف، وهي:

### أولاً: الخصائص الموضوعية:

#### 1. الإعداد الغير الجيد:

إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والاستراتيجيات ما يتناسب مع الأهداف التي يسعى لتحقيقها .

#### 2. إغفال مبدأ الأخذ والعطاء:

فالتعننت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل عملية التفاوض ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض.

(1) عمرو حسن احمد بدرون ، الشخصية الناجحة (المنصورة : مكتبة جزيرة الورد ، بد ت )،ص60.

(2) فليب روبنر، مرجع سابق، ص66.

### 3. استخدام أسلوب الترهيب:

وقد بينت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤدي إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف مهما كان الطرف الآخر ضعيفاً .

### 4. نفاذ الصبر:

حيث أن نفاذ الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل .

### 5. ثورة الغضب :

وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

### 6. الكلام الكثير والإصغاء القليل .

### 7. المجادلة بدلاً من التأثير:

إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع بدلاً من الدخول في مجادلة عميقة تزيد من التوتر وسوء الفهم.

### 8. تجاهل النزاع:

لابد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع وأن يغترف بوجود النزاع ويعمل على حله بدلاً من أن يتفاداه<sup>(1)</sup>.

---

(1) فيليب روبنز ، مرجع سابق ، ص 68.

ومن المعارف الواجب توفرها في المفاوض الناجح :

### 1. القدرة على التحليل:

تتعلق هذه القدرة بمعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والأسباب وبين الباعث والمحصلة.

### 2. المعرفة الاقتصادية:

حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر يتم التفاوض عليه.

### 3. معرفة قانونية:

لتساعد على قيام المفاوضات بشكل سليم .

### 4. معرفة لغوية:

حتى يتمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها والمعنى الدارج لها.

### 5. معرفة نفسية:

ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر والذي يتفاوض معه .

### 6. معرفة قياسية:

وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

### 7. معرفة عامة:

وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض<sup>(1)</sup>.

---

(1) فيليب روبنز ، مرجع سابق ، ص69.

ثانياً : الخصائص الشخصية :

1. قوة التحمل ونضج الشخصية:

لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي. وأن يدرّب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلًا لمدة كبيرة .

2. الذكاء والدهاء:

يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة لئلا يتجنبها .

3. حسن التصرف وسرعته:

ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها .

4. إجادة فن الاستماع والإنصات:

فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية .

5. اللباقة والكياسة:

وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي .

6. سرعة الملاحظة والفتنة:

تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

## 7. الإدراك الشامل والكامل:

يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول إجمالاً إنه لا بد للمفاوض الذي يريد أن يصل إلى مبتغاة أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية إلى جانب السعي إلى اكتساب خصائص أخرى من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدراك الظروف التفاوضية وفهم أبعادها وفهم الطرف الذي يتفاوض معه وتحليله نفسياً لمعرفة جوانب القوة والضعف والأساليب المناسبة للتأثير فيه وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل يمكن صياغته في شكل اتفاق يحقق أهدافه مع عدم إغفال أهداف الطرف الآخر. وهذا هو السبب الذي يجعل المفاوضات تنجح<sup>(2)</sup>.

### تغيير الاعتقادات:

يستخدم المعلنون صوراً وإحصائيات تخاطب مشاعر الجمهور، أو يقومون بمخاطبة المستهلك بطريقة منطقية من خلال تقديم دليل واقعي ونموذج فعلي، وبذا تقدم وجهة نظر جديدة للواقع إلى الشريحة التي تستهدفها من العملاء، وهي لا تستند إلى أفكارهم واعتقاداتهم الحالية<sup>(3)</sup>.

(1) فيليب روبنز، مرجع سابق، ص 70.

(2) المرجع السابق، ص 71.

(3) محمد فاروق، الجهد الذكي - اعمل اقل أنجز أكثر ، (القاهرة : دار الخلود للنشر والتوزيع، 2012 م )، ص 75.

## أخلاقيات التفاوض:

- هناك مجموعة من القواعد أو السلوكيات الأخلاقية التي يجب مراعاتها في عملية التفاوض مع الموردين أو مندوبيهم ، ومن أهمها<sup>(1)</sup>:-
- ألا يكون الهدف من التفاوض هو انتهاز الفرص أو استغلال المورد خاصة في حالة الركود الاقتصادي أو المشاكل المالية ، حفاظاً على العلاقات الطيبة مع الموردين .
  - ألا يكون التفاوض على أساس من التحايل أو الخداع أو التأثير النفسي على مندوبي الموردين من خلال معلومات غير حقيقية أو تصرفات وهمية كتقديم عروض بيع مصطنعة أو إجراء اتصالات وهمية .
  - ألا يكون أسلوب المقاطعة أو الاعتراض الفوري على مندوبي الموردين هو المنهج المتبع في المناقشة .
  - ألا يتعهد مندوب المشتري بالتزامات تتجاوز السلطة الممنوحة له ويعجز عن الوفاء وتهتز صورة المؤسسة.

## أهمية تعلم لغة الجسد:-

- تعزيز الثقة بالنفس والسيطرة على المشاعر.
- توفير الكثير من الوقت لفهم الآخرين.
- أصبحت إحدى وسائل كشف الكذب والخداع .
- تعزيز العلاقات الاجتماعية .
- أحد أهم أدوات التفاوض والإقناع .
- تمكّنك من التفريق بين الأفعال والكلمات المقصودة وغيرها<sup>(2)</sup>.

(1) عبد العزيز جميل وناجي محمد فوزي خشبة ، إدارة الشراء والمخزون (2004 م )، ص 198.

(2) خالد بن محمد المسيهيج العنزي، لغة الجسد ، (الرياض :قرطبة للنشر والتوزيع ، 1434 هـ- 2013 م ) ، ص 16

## مظهر الجسد وتحركاته وصفات المفاوض:

إن من سوء الأدب أن تحمق في الآخرين ، ولكن عندما تتفاوض في اتفاق تجارى مثلاً فالملاحظة الدقيقة للخصم تكون منطقية ومطلوبة كما أن الملاحظة الدقيقة لكل الحركات الجسدية التي تصدر من الخصم عادة ما تستطيع التوصل إلى ما إذا كان يخبئ شيئاً أو لا يقول الحقيقة<sup>(1)</sup>.

فإذا أردت الحد من تركيز شخص على تحليل لغات جسدك أشغله بشيء ما كي تنفرغ أنت لإخفاء انفعالاتك وإذا كان الموقف عكسياً أي إذا كان خصمك يحاول الهرب من ملاحظتك بإعطائك تقريراً مثلاً ليشغلك عن ملاحظته ضع التقرير جانباً فقل له لم لا تخبرني عنه بنفسك؟ أو ماذا بالتقرير يا سيدي؟ فكلما كان اتصالك البصري بالخصم مستمراً تستطيع الحكم عما إذا كان ما يقوله لك متفقاً أو مخالفاً عما تشير إليه إشارات غير اللغوية<sup>(2)</sup>.

فالخبراء يقترحون أن تهتم بشكل خاص بيدي الخصم ووجهه لفهم الإشارات مثل الرايات الحمراء خلال المفاوضات؛ لكي تعمل على كشف البرنامج الذي أعده الخصم لمواجهةك كما قال ديفدموين.

أحياناً قد تدفعك لغة الجسد للثقة بالمتحدث ابحث عن علامات الانبساط مثل فتح راحة اليد فإنها علامة على الانفتاح<sup>(3)</sup>.

## الأمانة :

كلما امتد اليد المفتوح أمامك فكأن الشخص المتكلم يقول ليس لدى ما أخفيه.

(1) أمير تاج الدين، مرجع سابق، ص 39.

(2) المرجع السابق، ص 40.

(3) المرجع السابق، ص 41.

الآن تعرف ما الذي يجب أن تبحث عنه عند التفاوض؛ تتبه لكل حركة ولو كانت ضئيلة يأتي بها الخصم.

احذر أن تبنى رأياً على استنتاج متهور مبنياً على إشارة واحدة ؛ ولكن بناءً على أكثر من إشارة يمكنك أن تحدد على إسرته على ماذا سوف تركز في المفاوضات(1)؟

### مظهر الجسد:

أجسادنا تقول الكثير عنا بطرق متعددة مثلما نتواصل باللغات تماماً لمن يفهم لغتها. لذلك فإن التحركات الجسدية تستطيع أن تشير أو تحدد اتجاهك أو موقفك أو شعورك، بينما يمكنك أن تتعلم منها(2).

أما دراسة المسافات بين الأشخاص في المواقف المختلفة ( proxemics ) : هي المسافة أو الفراغ الموجود بيننا وبين الآخرين ومدى تقرب الأشخاص أنفسهم من الآخرين أثناء الحديث آخذاً في الاعتبار نوع العلاقة بينهم. فتختلف المسافة من مجتمع لآخر. فالمجتمع الأمريكي يقسم المسافات إلي:- الحميمة (45 سم)، عادية (45- 120 سم)، رسمية (120-360 سم)(3).

### المظهر ( Appearance ) :

المظهر هو العامل الثاني الهام في الاتصالات غير اللغوية للمجتمعات في هذه الأيام فالسبب في ارتداء الملابس تغير من إشباع الحاجة إلى الدفاع إلى التعبير عن الذات.

---

(1) المرجع السابق، ص 41.

(2) المرجع السابق، ص 41.

(3) المرجع السابق، ص 42.

مثلاً: فالمرهقون والأطباء ورجال الأعمال والمحامين والقضاة وغيرها من المناصب يختلفون في ارتدائهم للملابس<sup>(1)</sup>.

### الاتصال العيني ( Eye contact ) :

العين نافذة إلى العقل وما فيه، يعني أن هذا يوضح بقوة قدرة العينين في الاتصالات الغير ملفوظة، حيث يمكن للعين توصيل رسائل المنع والمنح والدفاع والتدليل والطلب بين الناس.

فالمهم هو محاولة استبدال الإيماءات السلبية بالإيجابية لما يشكل ذلك من أهمية وتأثير في حياتنا العملية والاجتماعية. ولتحقيق هذه الغاية لابد من فهم لغة الجسد وإيماءاتها، لاسيما استيعاب تعابير الوجه خصوصاً النظرة التي تحمل بين طياتها معاني كثيرة<sup>(2)</sup>.

### أنواع النظرات:

- المحدقة: إذا كنت تريد عقد صفقات عمل ناجحة .
- الجانبية: لها غرضان أساسيان إما إبراز الاهتمام والإعجاب أو العكس<sup>(3)</sup>.

### الإصغاء هو المفتاح :

يغدو المستمع الجيد الذي تكون لديه آذان صاغية طوال الوقت المطلوب (كالوقود للنار) وليس الهدف هنا الجلوس والاسترخاء والسماح لهم بالكلام. إن عملية بث التغذية الإسترجاعية بواسطة القناة الشفهية وغير الشفهية على حد سواء. وهذه بعض أنواع التغذية

---

(1) المرجع السابق، ص 42.

(2) المرجع السابق، ص 43.

(3) المرجع السابق، ص 43.

الإسترجاعية التي يجب البحث عنها: (الابتسامة، الإيماء بالرأس، تعابير الوجه الإيجابية، الانحناء قليلاً إلى الأمام). هذه النقاط تساعدك على بناء علاقات<sup>(1)</sup>.

### الثقة بالنفس:

الأشخاص الواثقون من أنفسهم غالباً ما يكونون من المتفوقين ويظهرون سلطتهم على الآخرين من خلال لغة جسدهم فما هي بعض من صفاتهم:

- يحافظون على الاتصال العيني الثاقب ولا يحولون نظرهم إلى أعضاء الجسد الأخرى.
- يحافظون على وضعية منتصبة سواء جلوساً أو وقوفاً.
- يقبضون أيديهم خلف الظهر ويسيروا مرفوعي الرأس.
- يضعون أرجلهم فوق المكتب لتأكيد ملكيتهم للمكتب<sup>(2)</sup>.

### إيماءات وتعبيرات باستخدام النظارات

نزع النظارة وتنظيفها بلطف وان لم تكن بحاجة إلى ذلك :

تفسير الحركة والإيماءة:

تعبير عن الحاجة للتفكير لبعض الوقت ولكسب مزيد من الوقت قبل اتخاذ قرار .

صاحب هذه الإيماءة يتحمل ضغوط الحياة وعذابات بصبر وجلد وقادر على التكيف في معظم الأجواء حتى لو اضطر إلى البعد عن الأهل والأصدقاء ويستطيع السيطرة على طباعه<sup>(3)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 44.

(2) المرجع السابق، ص 45.

(3) يوسف أبو الحجاج ، لغة الجسد ط 1 ( دمشق - القاهرة : دار الكتاب العربي، 2012 م ) ص 59.

نزع النظارة ووضع إحدى ذراعيها في الفم :

تفسير الحركة والإيماءة: هذه الإيماءة تعني إنني لن أتكلم الآن إنني أريد أن أسمعك كثيراً. ودعني أفكر فيما قلت.

صاحب هذه الإيماءة غالباً ما يكون متسلطاً لأقصى الحدود وليس من السهل التأثير فيه فهو يعرف تماماً ماذا يريد من نفسه ومن الآخرين<sup>(1)</sup>.

إيماءة رمي النظارة على الطاولة أو المائدة :

تفسير الحركة والإيماءة :

هذه الحركة تعبير عن الغضب وعدم الرضا وكأنها تقول للآخر عذراً لقد تماديت كثيراً... أو تقول عليك أن تتوقف الآن...

صاحب هذه الإيماءة يمكنه التحكم في قسما ت وجهه ومشاعره الداخلية كما يريد في جميع الظروف والأحوال ولذا فهناك فرق شاسع بين ما تراه على وجهه والذي يصطنعه أو يخفيه داخله<sup>(2)</sup>.

الإقناع :-

وقد يفضل الجمهور المستهدف الالتحاق بشعبة الآلات الحاسبة ولكنه لم يصل إلى مرحلة الإقناع للالتحاق بها فتكون مهمة رجل الاتصال في هذه الحالة هي إقناع الجمهور بأن الالتحاق بهذه الشعبة هو القرار المناسب، فإقناع الجمهور المستهدف بشراء السلعة أو الخدمة هو التحدي الكبير الذي يواجه القائمين على عملية الاتصال بالمنظمة<sup>(3)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص60.

(2) المرجع السابق، ص61.

(3) توفيق محمد عبدالمحسن، تكنولوجيا التسويق والبيع عبر الانترنت: (مصر: دار الفكر العربي / دار النهضة العربية،

2008م) ، ص 301

## التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يعد التدريب إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتدريب وإلى الحاجة إلى المختصين في القيام به. وللتدريب ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطوير لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية وتفيد العمل من ناحية أخرى. هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية<sup>(1)</sup>.

---

(1) يوسف ابو الحجاج، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، حلب: دار الكتاب العربي، 2010م، ص 209.

## المبحث الثالث: أهداف المنشأة

تعريف الأهداف goals بكونها حالات نهائية تسعى المنظمة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، هذه الأهداف قد تكون إستراتيجية، تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي ستعي المنظمة لأن تكونها، أو عملياته، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية وأداء العمل اليومي للمنظمة<sup>(1)</sup>.

### أنواع الأهداف:

إذا كانت المنظمة تمارس التخطيط بشكل ناضج، فهي غالباً ما تملك وتحدد عدداً من الأهداف. هذه الأهداف تختلف من حيث المضمون وتاريخ التحقق، ثم الوظيفة. فواحدة من خصائص الأهداف هو تعددها، وهذا التعدد يتعلق ويشمل ما لا يقل عما يلي<sup>(2)</sup>:-

#### أ- أنواع الأهداف من حيث إستراتيجيتها :

تحتاج المنظمة المعاصرة أن تعد خططاً إستراتيجية وخططاً عملياتية، في هذه الحالة ستكون لديها أهداف إستراتيجية strategic goals تحدد الخصائص الإستراتيجية التي اختارتها ، وأهداف عملياتية operational goals تهتم بأداء العمل اليومي، بما في ذلك تفعيل الإستراتيجية<sup>(3)</sup>.

#### ب- أنواع الأهداف من حيث مدتها:

يبدأ التخطيط السليم بوضع أهدافاً بعيدة المدى long range goals أي أهداف لنهاية المدة المحددة للخطة<sup>(4)</sup>.

(1) سعاد نايف برنوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م) ص 244.

(2) المرجع السابق، ص 245.

(3) المرجع السابق، ص 246.

(4) المرجع السابق، ص 246.

الخطوة التالية في صياغة الأهداف هو تحويل هذه الأهداف إلى أهدافاً متوسطة المدى medium range goals أي لمدة وسطية ضمن مدة الخطة.

الخطوة التي تلي ذلك هي تحويل الأهداف متوسطة المدى أي أهدافاً قصيرة المدى short-range goals وهذه غالباً ما تكون للسنة التالية، وقد تكون لمدة أقصر في حالة منظمة صغيرة جداً .

والمفروض أن تكون هذه الأهداف مترابطة، أي أن الأهداف قصيرة الأمد، ثم متوسطة الأمد، خطوات على طريق تحقيق الأهداف بعيدة الأمد، فإذا أرادت الشركة أن يكون لها بعد خمسة سنوات 50 فرع للبيع وعندها حالياً فروع فقط، فعليها أن تحدد كم فرع ستفتح في كل السنوات القادمة حتى تصل إلى هذا الهدف ، وهكذا بالنسبة للأهداف الأخرى<sup>(1)</sup>.

### ج - أنواع الأهداف من حيث مجالاتها :

تتطلب الخطة الجيدة تحديد أهداف تتناول عدة مجالات وقضايا: الإنتاج، الأرباح والعوائد على رأس المال، خصائص المنتج ونوعيته، العاملين... الخ. هذه تمثل مجالات مهمة لبقاء المنظمة، فإذا ركزت المنظمة على الأرباح فقط وأهملت الإنتاج، قد تخسر في النهاية لأن الحجم وخصائص الإنتاج ضرورية للبقاء، وإذا ركزت على الإنتاج وأهملت المستهلك وحاجته وقنوات التوزيع ، فقد يؤدي هذا الإهمال إلى مشاكل مهمة<sup>(2)</sup>.

ينفق علماء الإدارة على أن أي خطة جيدة يجب أن تتضمن أهدافاً تتناول عدداً من المجالات، كلها مهم لبقاء المنظمة؛ ولكنهم يختلفون على قائمة هذه المجالات وكيفية تحديدها<sup>(3)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 246.

(2) المرجع السابق، ص 247.

(3) المرجع السابق، ص 247،

هناك حالياً عدداً من الاحتياجات العلمية حول هذه المجالات :

### (1) الأطراف ذوى المصلحة

هناك علماء يقولون بأن على المنظمة أن تضع قائمة بكل الأطراف ذوى المصلحة stakeholders أي التي لها مصلحة في المنظمة، ثم تحدد لكل فئة ماذا تريد من المنظمة، فتضع هدفاً أو أهدافاً تلبي هذه الحاجة؛ فهذا يضمن حمايتها من مشاكل تحصل لكونها أهملت مصالح فئات مؤثرة وذات نفوذ على المنظمة، فمثلاً، طالما أن للزبائن مصلحة في المنظمة، فهي تحتاج أن تعرف ما هي حاجتهم بالذات، وتضع أهدافاً لتلبيتها . قد تكون هذه المصلحة الأسعار أو الخدمة أو نوعية المنتج أو سلامة المنتج ... الخ.

إن الأطراف التي لها مصلحة في المنظمة غالباً ما تشمل: المالكون وحملة الأسهم، الزبائن والعملاء، العاملون في المنظمة وموظفيها والمدراء فيها، المجتمع الأوسع، بما في ذلك الحكومة، المنافسون، من يقومون بتجهيز بعض المدخلات أو توزيع للمخرجات، كالناقلين وغيرهم، كما قد تشمل، وللكتير من المنظمات، خاصة الصناعية، المجتمع المحلي حيث تقيم المنظمة مصانعها ومكاتبها؛ فلهذا المجتمع الحاجة بأن لا تلوث بيئته أو لا تقلل من قيمة أملاكه... الخ<sup>(1)</sup>.

المنظمة الواعية تحاول الفئات ذات المصلحة؛ تحديد نوع حاجتها، ثم تحديد أهداف لتلبية هذه الحاجة، لتجنب التعرض إلى مشاكل بسبب إهمالها<sup>(2)</sup>.

لهذا يرى هؤلاء العلماء بان القائمة الكاملة من الأهداف يجب أن تتضمن أهداف لتلبية حاجة كل هذه المجاميع المهمة؛ أي أن قائمة الأهداف يجب أن تتضمن أهدافاً حول العائد على رأس المال، والذي هو مهم للمالكين، الأسعار أو النوعية، والذي هو مهم للزبائن،

---

(1) المرجع السابق، ص 248.

(2) المرجع السابق، ص 248.

الرواتب وظروف العمل، والتي هي مهمة للعاملين، الأرباح والضرائب ومعدلات التشغيل، والتي هي مهمة للحكومة،... إلى غير ذلك من أهداف، وحسب طبيعة الفئات المهمة التي لها مصلحة في المنظمة<sup>(1)</sup>.

## (2) مدخل المنظومة

يرى إيتاب مدرسة المنظومة بأنه، طالما أن منظمة الأعمال هي منظومة اجتماعية حية، فإن مجالات الأهداف يجب أن تشمل: المخرجات، عمليات التحويل الرئيسية والموارد والمدخلات الرئيسية؛ كما يجب أن تعتبر أهداف النمو والتكيف والبقاء من ضمن أهداف المخرجات الرئيسية<sup>(2)</sup>.

وفق هذا المدخل، يجب أن تشمل قائمة الأهداف أهدافاً لتحقيق البناء والنمو والتكيف، أهدافاً خاصة بحجم المخرجات الرئيسية، أهدافاً حول كل من المدخلات المالية والبشرية والمعلوماتية والمادية، ثم أهدافاً حول اقتناء الموارد وحمايتها بالإضافة إلى أهدافاً خاصة بكل من عمليات التحويل والإنتاج والإدارة<sup>(3)</sup>.

هذه بعض الاجتهادات الشائعة حول قائمة الأهداف التي يجب أن تتضمنها أية خطة؛ على إدارة التخطيط أن تختار المدخل الذي يلاءمها لتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها<sup>(4)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 248.

(2) المرجع السابق، ص 248.

(3) المرجع السابق، ص 248.

(4) المرجع السابق، ص 248.

## خصائص الأهداف وعواقبها للتخطيط السليم

وجدنا أن العلماء يختلفون حول قائمة الأهداف التي يجب أن تتضمنها الخطة الجيدة؛ إلا أنهم يتفقون على خصائص الأهداف التي توضع بشكل سليم؛ وهذا يسمح بالحكم على سلامة التخطيط من خصائص الأهداف في الخطة، ومنها:

### أ- التعدد:

تضمن الخطة الجيدة ليس هدفاً واحداً بل عدداً من الأهداف تتناول عدداً من المجالات المختلفة، وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما احتاجت أن تحدد لنفسها عدد أكبر من الأهداف، فأي خطة مقبولة تتضمن ما لا يقل عن خمسة ستة لمنظمة صغيرة جداً، وقد تصل إلى العشرات، بل المئات، لمنظمة عملاقة<sup>(1)</sup>.

### ب- احتمال التناقض:

سمة أساسية للأهداف هو الاحتمال العالي لتناقضها، أي احتمال أن يؤدي تحقيق هدفاً ما إلى التقليل من احتمالات تحقيق هدف ثاني: فمثلاً هناك تناقض بين تحقيق هدف (زيادة رواتب العاملين) مع هدف (تحقيق الربحية) فزيادة الرواتب يعنى تقليل الأرباح، وهناك تناقض بين هدف (تخفيض الأسعار) وهدف (زيادة العائد على رأس المال) وقد يحصل التناقض بين هدف (زيادة كمية الإنتاج) و (تحسين نوعية الإنتاج) لأن العمال الذين يسعون لزيادة الكمية قد يتساهلون بالنوعية، .... الخ وهذا بالنسبة لكثير من الأهداف .

---

(1) المرجع السابق، ص 249.

لذلك على الإدارة أن تنتبه إلى التناقض المحتمل للحد منه، وكذلك لتحديد الأولوية إذا حصل: أي أن عليها أن تحدد للذين سيجابهون التناقض بين هدفين معينين، لأي منهما يعطون الأولوية ، ويتم تثبيت هذه الأولويات في السياسات(1).

### ج - ضرورة الصياغة كمياً

يتطلب التخطيط السليم أن يتم تحديد كل هدف كرقم وتاريخ تحققه، كان تكون الصياغة على شكل: ( يكون كم الإنتاج سنة 2000 50 طن يومياً )، و ( يكون مجموع الفروع سنة 2001 15 فرع )، ... الخ(2).

هذه الصياغة ممكنة لبعض الأهداف ، ولكنها ليست دائماً ، فمثلاً ، يصعب صياغة هدف ( تحسين نوعية المنتج ) و/أو هدف ( تحسين الخدمة للزبائن ) و/أو ( تحسين حالة الرضا للعاملين ).... يصعب تحديد هذه الأهداف بشكل كمي(3).

في هذه الحالة، على المنظمة أن تستخدم مؤشرات غير قياسية لصياغة الهدف كمياً: فبالنسبة لهدف ( تحسين نوعية المنتج )، يمكن أن تحدد الهدف على شكل ( يتم استحصال تصنيف دولي في سنة \_\_ )، أو ( تقليص عدد البضاعة المرجعة و/أو عدد شكاوى الزبائن إلى \_\_ )؛ وبالنسبة لرضا العاملين، قد تحدد الهدف بـ ( تقليل معدلات الغياب والترك إلى \_\_ )، أو ( توفير الخدمات الإضافية \_\_ )؛ هذه نماذج لمؤشرات غير مباشرة لهدف نوعي يصعب صياغته كمياً(4).

(1) المرجع السابق، ص 249.

(2) المرجع السابق، ص 249.

(3) المرجع السابق، ص 250.

(4) المرجع السابق، ص 250.

## د - احتمال الاختلاف في تفسير المعنى

سمة أخرى للأهداف هو احتمال اختلاف المعنيين بها بتفسير معناها، هذا الاحتمال عالي، خاصة بالنسبة للأهداف النوعية: قد تعنى الإدارة العليا من هدف (تحسين نوعية المنتج) جعل نوعية المنتج بمستوى بضاعة عالمية، في حين قد يفسر العمال هذا الهدف بكونه يعنى تحسين مظهره قليلاً، وقد يكون تصور الإدارة العليا حول هدف (زيادة رضا العاملين) هو جعلهم مستعدين للعمل لساعات طويلة، في حين يفسره المدراء بأنه عدم تزميرهم من ظروف العمل، ... الخ<sup>(1)</sup>.

هذه الاحتمالات عالية جداً، وهي تؤدي إلى ما نسميه بـ (الإحلال) أي إحلال وتنفيذ أهداف غير تلك الأهداف المقصودة؛ فالعمال سينفذون الأهداف كما يفهمونها، وهذا يؤدي إلى تنفيذ أهداف مغايرة لما تهدف الإدارة<sup>(2)</sup>.

يتطلب التخطيط السليم الانتباه إلى هذا الاحتمال والسعي للحد منه، ويمكن تحقيق ذلك بإشراك العاملين في عملية وضع الأهداف فإذا شارك العاملون الذين سينفذون الهدف في وضعه، فالمشاركة ستعطيهم فرصة لمعرفة تصور الإدارة للهدف، كما تعطي الإدارة الفرصة لتكتشف الاختلاف المحتمل في التفسير.

## هـ - احتمال التناقض مع مصالح المنفذين

احتمالاً آخر في خصائص الأهداف وان تنفيذها قد يكون في مصلحة المنظمة، ولكنه ضار بالذين مطلوب منهم تحقيقه .

أبرز مثال على هذا التناقض هو هدف (تقليص عدد العاملين لزيادة الكفاءة): فتنفيذ الهدف يعنى الاستغناء عن بعض من سيحققونه؛ الشيء الذي ذاته قد يحصل مع هدف (إدخال

(1) المرجع السابق، ص 250.

(2) المرجع السابق، ص 250.

مكائن جديدة) والذي قد يؤدي إلى استبدال العاملين بغيرهم؛ وقد يحصل مع هدف (رفع حجم الإنتاج بنسبة 20%)، إذ يتطلب من العمال جهد إضافي .  
هنا أيضاً يمكن أن يحصل (إحلال) فيقوم العمال بتنفيذ أهدافاً غير تلك المحددة فعلاً، تحمى مصالحهم<sup>(1)</sup>.

لذلك على الإدارة أن تنتبه إلى هذا الاحتمال وتهتم به، وتمثل المشاركة في وضع الأهداف وسيلة لتقليل الاحتمال وصياغة الهدف بحيث يقلل التناقض؛ وسيلة أخرى هي وضع أهداف تعوض المتضررين: فإذا كان لابد من استبدال العاملين، فيمكن وضع أهداف لتدريبهم على أعمال أخرى حتى لا يخسروا وظائفهم<sup>(2)</sup>.

#### و- احتمال الانقلاب إلى أهدافاً ضارة

وهذه سمة أخرى للأهداف لأنها توضع في ضوء تنبؤات حول المستقبل، فقد تكون هذه التنبؤات خاطئة، أو قد تكون صحيحة ولكن تحصل تغيرات مفاجئة تجعل الاستمرار بتحقيق الهدف ضاراً وليس نافعاً: قد تحدد المنظمة هدف (رفع الإنتاج إلى 50 طن شهرياً) وفي ضوء تنبؤات معينة عن حجم الطلب على المنتج، ثم تحصل تغيرات في السوق بحيث لن تستطيع المنظمة تصريف هذا الإنتاج.

لذلك فأية خطة جيدة يجب أن تكون (مرنة) ونقصد بـ المرونة هو ضرورة أن تتضمن الخطة تعليمات تنفيذ للتوقف عن تنفيذ الهدف عندما تبدأ تظهر مؤشرات تنبه إلى احتمال انقلابه إلى هدف ضار؛ فالخطة الجيدة تتضمن تعليمات تحدد المسئول عن متابعة تنفيذ الأهداف والإجراءات التي عليه اتخاذها للأمر بإيقاف تنفيذ هدف ما وتغييره أو استئنافه<sup>(3)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص 251.

(2) المرجع السابق، ص 251.

(3) المرجع السابق، ص 251.

## ز- التغيير المستمر

أية منظمة تمارس التخطيط بشكل علمي وسليم تحتاج أن تغير أهدافها بشكل منتظم يراعى كونها كيان حي، وكذلك النضج الذي يحصل فيها بسبب ممارستها للتخطيط. وكلما كانت عملية التخطيط أكثر نضجاً، يصبح التغيير أكثر استمرارية وحجماً: فالمنظمة التي تضع للسنة التالية 50 هدفاً تحققهم جميعاً تحتاج في نهاية السنة أن تضع أهدافاً جديدة تكون أكثر طموحاً<sup>(1)</sup>.

لذلك إذا قارنا 5 أو 6 خطط متتالية لشركة ما، ووجدنا بأنها جميعاً تتضمن جملاً واحدة كأهداف، يمكننا الافتراض بأن التخطيط في هذه الشركة شكلي وغير ناضج، وهذا يحصل فعلاً: قد تتضمن خطط سنة 90،85،80،95... أهدافاً بصياغة واحدة مثل: نزيد من إنتاجنا، نحسن موقعنا في السوق، نقيم علاقات إيجابية... الخ. هذه أهداف عامة تدلل على عدم نضج في التخطيط<sup>(2)</sup>.

ويجب أن تكون عملية التخطيط ووضع الأهداف عملية مستمرة، وليس نشاطاً يُنفذ مرة أو مرتين في عمر المنظمة<sup>(3)</sup>.

وأخيراً، يشكل وضع الأهداف عملية أساسية، يمكن أن تحكم على أية خطة في ضوء قائمة الأهداف ففي التخطيط الجيد تكون متعددة، تشمل المجالات المهمة للمنظمة، مترابطة، تراعى مصالح من سينفذونها، هناك سياسات ترتبها في أولويات، تحددت بمشاركة من سينفذونها، هناك تعليمات لإيقاف تنفيذها، تختلف عن أهداف الخطة السابقة... الخ<sup>(4)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 252.

(2) المرجع السابق، ص 252.

(3) المرجع السابق، ص 252.

(4) المرجع السابق، ص 252.

## هدف الإدارة المالية:

يعتقد البعض خطأً أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم أرباح الشركة. وطبقاً لهذا الاعتقاد الخاطئ يتم تقييم كل قرار تتخذه الشركة على أساس مدى مساهمته في زيادة أرباح الشركة. وعلى الرغم من أن هذا الهدف قد يبدو لأول وهلة هدفاً مرغوباً فيه إلا أنه في الحقيقة يعاني من عدة أوجه للقصور نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أولاً: أن ازدياد الأرباح يمكن أن يصاحبه زيادة في درجة المخاطرة التي تتحملها الشركة الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بمصالح المساهمين<sup>(2)</sup>.

فعلى سبيل المثال يمكن أن تقوم شركة تعمل في قطاع البترول بتوسيع دائرة نشاطها لتعمل في قطاع الكيماويات. مثل هذا التوسع يمكن أن يؤدي إلى زيادة ربح السهم غير أنه يؤدي في الوقت نفسه إلى زيادة درجة المخاطرة مما يضر بمصالح المساهمين نتيجة انخفاض سعر السهم في الأسواق المالية<sup>(3)</sup>.

ثانياً: أن تعظيم الأرباح كهدف للإدارة المالية لا يأخذ في الحسبان توقيت الحصول على هذه الأرباح. فعلى سبيل المثال عند المفاضلة بين البلدين التاليين فإننا قد نساوى بينهما في التفضيل إذا كان اهتمامنا يقتصر فقط على تعظيم الأرباح<sup>(4)</sup>.

---

(1) سعيد عبد الحميد مطاوع، الإدارة المالية مدخل حديث، (بد م: بد ن، بد ت)، ص 20.

(2) المرجع السابق، ص 20.

(3) المرجع السابق، ص 20.

(4) المرجع السابق، ص 21.

## الأرباح ( بالألف جنيه )

السنة الأولى	السنة الثانية	المجموع	
3	4	7	البديل الأول
5	2	7	البديل الثاني

جدول رقم (1)

والواقع أن البديل الثاني يجب أن يُفضّل على البديل الأول ذلك لأن معظم الأرباح بالنسبة للبديل الثاني تتحقق في السنة الأولى مما يسمح بإعادة استثمارها في السنوات التالية، بينما يتم تحقيق معظم أرباح البديل الأول في السنة الثانية مما يجعل هذا البديل أقل ربحية من البديل الثاني<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: إن تعظيم الأرباح كهدف للإدارة المالية يعاني من مشكلة هامة وهي صعوبة تحديد مفهوم الربح. فهناك الربح المحاسبي وهو الدخل الذي تحصل عليه المنشأة بعد خصم مختلف التكاليف. وهناك أيضاً التعريف الاقتصادي والذي بمقتضاه يُنظر إلى الربح على أنه تعويض لأصحاب المشروع مقابل تحمل المخاطرة وتبرز هذه المشكلة عند معالجة بعض البنود مثل توزيعات العائد على المساهمين. والتي تُعد من وجهة نظر التعريف الاقتصادي للربح صورة من صور تكلفة الحصول على الأموال مما يتطلب استقطاعها من الإيرادات قبل احتساب صافي الربح. غير أن تلك التوزيعات تُعد من وجهة نظر المحاسبين توزيعاً للأرباح يتم القيام به بعد احتساب صافي الربح. بالإضافة إلى ذلك فإنه هناك مشاكل أخرى تجعل من الصعب قياس الربح بدقة من بينها مشكلة التضخم وترجمة نتائج المنشأة من عملية معينة إلى عملية أخرى<sup>(2)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص 21.

(2) المرجع السابق، ص 21.

## هدف الإدارة المالية تعظيم ثروة المساهمين

بعد أن استعرضنا فكرة تعظيم الربح كهدف للإدارة المالية وبيان أوجه القصور التي تعاني منها هذه الفكرة، فإننا نود أن نقدم إلى القارئ ما يجب أن تتخذه الإدارة المالية هدفاً لها وهو تعظيم ثروة المساهمين والذي يعكس نظرة المستثمر وتقييمه لهذه الأرباح. فالمستثمر عندما يقوم بتقييم البيانات لشركة ما فإنه يتخذ في الحسبان درجة المخاطرة الخاصة بتلك الأرباح بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي يتم خلالها الحصول على تلك الأرباح، ومستوى الدقة المتوفرة في البيانات المحاسبية التي تعدها الشركة وبالتالي فإن هدف الإدارة المالية يجب أن يكون تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم قيمة الشركة<sup>(1)</sup>.

والواقع أن تعظيم ثروة المساهمين كهدف للإدارة المالية يمكن تحقيقه عن طريق تعظيم قيمة الشركة. وتساوى تلك القيمة عدد الأسهم التي أصدرتها الشركة مضروباً في سعر السهم، ولما كانت أسعار الأسهم تتغير بصورة يومية فإنه يجب التركيز على متوسط سعر السهم بالأسواق المالية. والنظر إلى قيمة الشركة في الأجل الطويل دون الاقتصار على الأجل القصير<sup>(2)</sup>.

وإذا كان هدف الإدارة المالية هو تعظيم ثروة المساهمين فإن السؤال الذي يواجهنا الآن هو: إلى أي حد يتم تحقيق هذا الهدف في شركات اليوم؟ وفي الإجابة على هذا السؤال فإننا نورد أن الإدارة المالية في معظم الشركات في عالم اليوم تسعى لإرضاء المساهمين بدلاً من السعي لتعظيم ثروتهم وهناك أسباب عديدة تبرز هذا الاتجاه. أول هذه الأسباب هو أنه في بعض الأحيان قد لا تتفق رغبات وطموح المديرين مع رغبات المساهمين. في مثل هذه الأحوال تسعى الإدارة المالية لإرضاء المساهمين بدلاً من السعي لتعظيم ثروتهم. السبب

---

(1) المرجع السابق، ص22.

(2) المرجع السابق، ص22.

الثاني هو أن تعظيم ثروة المساهمين هو هدف نظري ليس من السهل تحقيقه دائماً في الحياة العملية. الأمر الذي يجعل الإدارة المالية تعمل على اتخاذ أنسب القرارات المالية في ظل الظروف التي تواجهها دون التقيد بهدف تعظيم ثروة المساهمين<sup>(1)</sup>.

### المسئولية الاجتماعية للإدارة المالية :

لا شك أن هناك نوع من المسئولية الاجتماعية التي يجب أن تتحملها الإدارة المالية وفي بعض الأحيان قد تتفق هذه المسئولية مع هدف الإدارة المالية وفي أحيان أخرى قد تتعارض مع ذلك الهدف. فإذا كان هدف الإدارة المالية كما ذكرنا سابقاً هو تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم قيمة الشركة، فإنه يمكن القول أن تبنى الإدارة المالية سياسات مالية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف سيؤدي في النهاية إلى ازدياد قوة المركز المالي للشركة مما يزيد قدرتها على الحصول على الأموال وبالتالي قدرتها على تعيين عدد أكبر من العمال<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فإن تعظيم قيمة الشركة لن يتحقق إلا عن طريق قيام الشركة بإنتاج السلع الجيدة والمتطورة التي تشبع رغبات المستهلكين . كما أن تعظيم قيمة الشركة لن يتحقق إلا عن طريق قيام الشركة بتخفيض التكاليف مما يؤدي بدوره إلى زيادة قدرة الشركة على بيع منتجات بأسعار معقولة لعملائها.

وفي أحيان أخرى قد يكون هناك تعارض بين هدف الإدارة المالية وبين قيام الشركة بمسئوليتها الاجتماعية. ومثال ذلك قيام الشركة بالاستثمار في مشروعات لخدمة البيئة كمشروعات منع التلوث. ونظراً للطبيعة الخاصة لتلك المشروعات فإنها لا تحقق العائد الاستثماري الذي ترغبه الشركة، وبالتالي فإنها قد تتعارض مع هدف الإدارة المالية مما يدفع

---

(1) المرجع السابق، ص23.

(2) المرجع السابق، ص23.

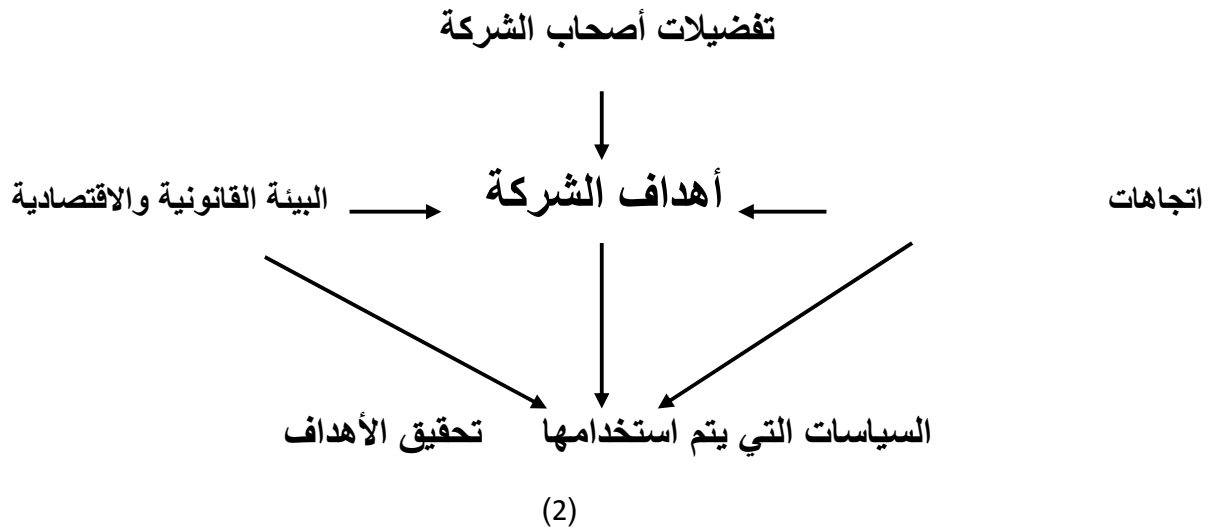
الكثير من الشركات للاستثمار في المشروعات الأخرى ذات العائد المرتفع وتقليل الاستثمار في مثل هذه المشروعات ذات العائد الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

### تكوين أهداف وسياسات الشركة:

إذا كان الهدف الرئيسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه يتمثل في العمل على تعظيم ثروة المساهمين فإن تساؤلاً جوهرياً يثار في هذا الشأن ألا وهو كيف يتم تحديد هذا الهدف. وفي محاولة الإجابة على هذا التساؤل يجب التأكيد على العلاقات المتشابكة بين أصحاب الشركة Owners وإدارة الشركة Management والبيئة القانونية والاقتصادية Legal and Economic Environment التي تعمل بها الشركة<sup>(2)</sup>.

ويوضح الشكل أدناه تشابك العلاقات بين الأطراف الثلاثة في صياغة أهداف الشركة وكذلك إعداد السياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

### تكوين أهداف وسياسات الشركة



(1) المرجع السابق، ص 23.

(2) المرجع السابق، ص 24.

ويوضح الشكل المذكور أن الأهداف التي تسعى الشركة على تحقيقها تتحدد بصورة رئيسية طبقاً لتفضيلات واتجاهات أصحاب الشركة وكذلك عناصر البيئة القانونية والاقتصادية التي تزاول فيها الشركة أنشطتها المختلفة. كما يوضح الشكل أيضاً أن تلك الأهداف يمكن أن تتأثر أيضاً باتجاهات الإدارة وتفضيلاتها<sup>(1)</sup>.

أما السياسات التي يتم إعدادها لتحقيق أهداف الشركة فإنها تمثل إحدى المهام الرئيسية التي تقوم بها الإدارة غير أن إعداد تلك السياسات تتأثر بصورة كبيرة بالعناصر المختلفة للبيئة القانونية والاقتصادية التي تعمل بها الشركة.

وتجدر الإشارة إلى أن أبعاد التشابك في العلاقات بين الأطراف الثلاثة أصحاب الشركة، الإدارة، البيئة القانونية والاقتصادية تختلف من شركة إلى أخرى. كما أنها تختلف أيضاً من وقت إلى آخر بسبب التغيرات التي تطرأ على البيئة القانونية والاقتصادية للشركة بصورة مستمرة<sup>(2)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 25.

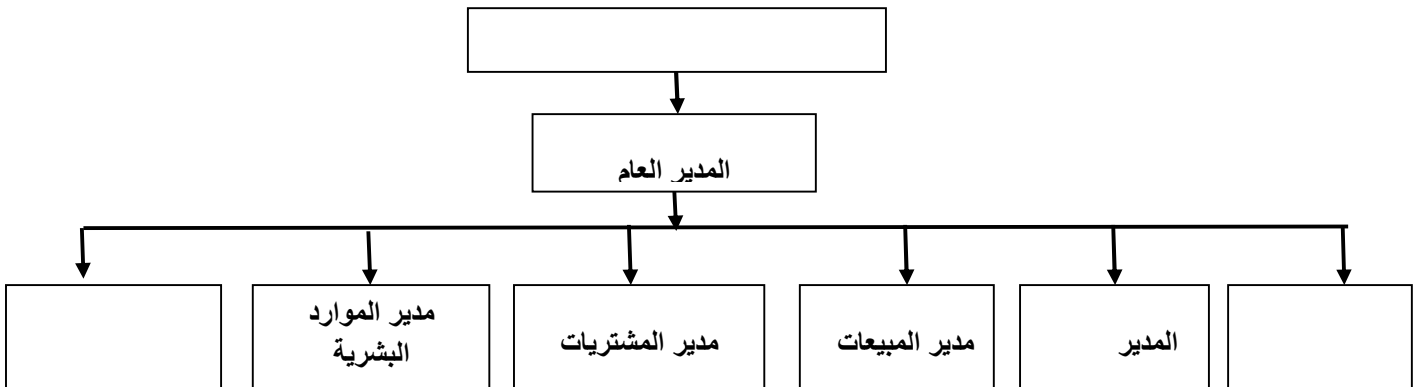
(2) المرجع السابق، ص 25.

## الفصل الثاني

### التفاوض وأهداف شركة أكورد

#### المبحث الأول: نبذة عن شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة

شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة شركة سودانية خاصة تأسست في العام 2010م ومسجلة وفقاً لقانون الشركات السوداني لعام 1925م، ممولة بالكامل بواسطة القطاع الخاص من أشخاص طبيعيين يعملون كشركاء مختلفين جمعهم العمل التجاري وتوحدت رؤيتهم على تأسيس هذه الشركة ويساهمون في رأس مالها بنسب متفاوتة كل حسب إمكانياته، تتراوح مؤهلاتهم وخبراتهم العملية، مقرها الإداري الرئيسي بالخرطوم عاصمة السودان ينطلق منه نشاطها وتتعامل في تجارتها داخل الخرطوم وفي ولايات السودان المختلفة عن طريق مناديب البيع والشراء أما من العاملين بالشركة أو تجار ووسطاء يعملون بنظام المقاولات والعمولات ونقاط تجمع مختلفة من محال صغيرة ومتوسطة ومستودعات وشركات تجارية، تدفع لهم قيمة بضائعهم إما بالكاش وإما عند طريق دفع المقدمات أو قيمة البضاعة كاملة مسبقاً قبل الشراء في حالة الوكلاء، ولها كذلك تعامل مع شركات ومناديب خارج السودان تتعامل معهم تبيع لهم وتشتري منهم، وتعمل في مجال التجارة والاستيراد والتصدير، وتتمتع الشركة بسمعة طيبة في مجالها. ويتكون هيكلها التنظيمي الإداري حسب الرسم الموضح والشرح المفصل أدناه :-



شكل رقم (3)

مجلس الإدارة: الذي يمثله مؤسسي الشركة وهو السلطة العليا التي تضع السياسات والخطط العامة للشركة.

1- المدير العام: يعينه مجلس الإدارة وهو الذي يقوم بدوره بتعيين العاملين والإشراف عليهم وعلى تنفيذ خطط الإدارة العليا على أرض الواقع ويشرف على إدارات الشؤون القانونية والسياسة المالية بالشركة من رأس مال عامل وحجم المبيعات والمشتريات، ويشرف على سير عمليتي البيع والشراء وشؤون العاملين والنواحي الإدارية والتجهيزات المساعدة بالشركة، وله سلطات واسعة لاتخاذ القرارات، ويحاسبه مجلس الإدارة بصفة دورية كل ثلاثة شهور مع تقديم تقرير مفصل عن تلك الفترة السابقة وتصوره للفترات القادمة من العام. يساعده في كل مهامه هذه ويندرج تحت إدارته كل من:-

2- المستشار القانوني: الذي يقوم بصياغة اتفاقيات وعقود الشركة وتمثيل الشركة في كافة الجوانب القانونية التي تتعلق بالشركة من إجراءات قانونية ودعاوى قضائية أمام كافة المحاكم المختلفة.

3- المدير المالي : وهو مسؤول عن تنفيذ سياسات الشركة المالية ومتابعة سيرها وبذلك هو مسئول عن إدارة التدفقات النقدية بالشركة من سيولة وحسابات المصارف .

4- مدير المبيعات: مسئول عن تنفيذ سياسة البيع بالشركة ومواكبة ومتابعة أسعار البيع السائدة في السوق داخلياً وخارجياً والترويج وعقد الصفقات مع العملاء ومتابعة تنفيذ عمليات البيع حتى تحصيل قيمتها بصندوق الشركة.

5- مدير المشتريات: مسئول عن المشتريات بالشركة وجذب موردين جدد ووضع أسعار الشراء المناسبة ومراقبة تذبذب الأسعار وفقاً لسياسة العرض والطلب وأسعار المنافسين في السوق، كذلك هو مسئول عن مستوى جودة المشتريات ومدى تلبيتها لحوجة السوق.

6- مدير الموارد البشرية: مسئول عن تعيين العاملين وإدارة شؤونهم حتى إنهاء خدمتهم وما بعدها.

7- مراجع خارجي: مسئول عن سلامة القوائم المالية والحسابات بالشركة وملف الضرائب والزكاة .

8- بالإضافة للعمال الثابتين والموسمين يشكلون فريق عمل كامل حسب احتياج الشركة. تتراوح مؤهلات العاملين من الثانوية حتى الجامعية وكذلك خبراتهم من القصيرة والطويلة، ولا يُشترط في التعيين شهادات معينة أو أعمار بل يعتمد التعيين على عامل الخبرة وعلى مدى المعرفة والعلاقة خاصة الأصدقاء.

وتعمل الشركة بنظام الوردية الواحدة الصباحية من الساعة 9 صباح حتى 4 مساءً، وتتبع نظام الأجور الشهرية والحوافز والمكافآت.

يعد المدير المالي ميزانية سنوية توضح القوائم المالية للشركة التي تعكس موقف الشركة من ناحية التجهيزات الرأسمالية وحساب الأرباح والخسائر، وتُراجع بواسطة المراجع الخارجي. وقد أظهرت هذه القوائم تذبذباً في مستوى الأرباح من عام لعام ولم يتبين نمواً كبيراً في الأرباح والتجهيزات الرأسمالية الذي تنتشده الإدارة حسب ما هو متوقع نسبة لضخامة رأس المال العامل . ويحمد لها أنها لم تظهر خسائر في عمر الشركة.

تهدف الشركة لتحقيق أرباح كبيرة والمساهمة في التنمية بالبلاد. وهي بذلك تلعب دوراً مهماً جداً في عجلة التنمية بالسودان.

فشركة أكورد شركة كبيرة برأسمال مالي كبير وفريق عمل يغطي كامل الوظائف وتسعى لتحقيق أرباح حتى تغطي مصروفاتها وتحقق أرباح كبيرة كعائد مجزى لرأس المال، وفوق ذلك لابد لها أن تساهم في تطوير التجارة والاقتصاد المحلي، عليه وجب عليها تطوير أداءها.

وهي كغيرها من المؤسسات تتأثر وتتوثر كجسم معنوي يقوى ويمرض، فإذا قوى فهذا دليل عافية وإذا مرض وجب تشخيصه ووضع الوصفات الناجحة له حسب علته بالكمية والنوعية المناسبة. وهذا دور علم إدارة الأعمال الذي يهتم بقطاع الأعمال التجارية التي تهدف إلى تعظيم الأرباح في المقام الأول وتسعى إليه بكل ما أوتيت من قوة تصارع كل العقبات وتتعلم من الدروس حتى يقوى عودها وتكتسب الخبرات الكافية وتصبح ناضجة ونموذجاً يُحتذى، ويظهر ذلك في كثير من الشركات العملاقة العريقة الناجحة التي أرسى لها وجوداً راسخاً، لذلك تجتهد شركة أكورد لتحذو حذو هذه الشركات العملاقة وهي بذلك تنشد ضالتها من العلم وأهل الخبرات الإدارية الفذة تطلب وقفتهم القوية معها حتى تغدو يوماً عملاقاً يُشار إليه بالبنان .

وقد أعدت شركة أكورد خطة مستقبلية طموحة تعمل على تجويد أدائها والارتقاء به وإتباع سياسات جديدة تمكنها من ذلك، ويأمل الباحث لها ولغيرها من الشركات المشابهة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي تحتاجها لتطوير أداءها<sup>(1)</sup>.

---

(1) سجلات شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة.

## المبحث الثاني: إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض بشركة أكورد

### إستراتيجيات التفاوض بشركة أكورد :

لاحظ الباحث من خلال دراسة حالة شركة أكورد وسعيه لمعرفة مدى استخدامها لإستراتيجيات التفاوض بعملياتها، ووضح ذلك من خلال سياسة مجلس الإدارة وخطته ومستندات الشركة ونماذج أداء العاملين بها، وقد وجد الباحث أن الشركة بعيدة كل البعد عن استخدام إستراتيجيات التفاوض بصورة واضحة ومعيرة ومؤثرة في عملياتها ولم تستفد من الإمكانيات والميزات التي تتمتع بها هذه الإستراتيجيات المختلفة بكل أنواعها من تعاونية وتبعية وتنافسية وصراع؛ والتي بدورها لو استخدمت لساهمت في تطوير أداء العاملين لمهامهم مما ينعكس مباشرة على توسيع دائرة مكاسبهم ولعملت مع غيرها من العوامل الأخرى وساعدت على تحقيق أهداف الشركة، وتمثلت مشكلة التفاوض بالشركة في:-

- 1- لم تهتم الشركة بعملية التفاوض الاهتمام المطلوب الكافي .
  - 2- لم تؤهل القائمين على التفاوض التأهيل اللازم .
  - 3- لا يوجد فريق عمل متخصص في عملية التفاوض.
  - 4- لم تسعى شركة أكورد لزيادة معرفتها وإطلاعها على متطلبات علم التفاوض.
- إن عملية التفاوض بشركة أكورد تحتاج لمزيد من الاهتمام والجهد خاصة في جوانب:

- 1- الاهتمام بعملية التفاوض .
- 2- تأهيل القائمين على التفاوض .
- 3- تكوين فريق عمل للتفاوض .
- 4- الإطلاع على البحوث والكتب والتجارب في هذا المجال.

فكان لا بد لشركة أكورد أن تضع تصور عام لموقفها التنافسي خاصة فيما يتعلق بوضعها في السوق وموضع منافسيها وعلى ضوء ذلك تقوم بوضع إطار يحكم تعاملها مع كل الجهات وفق نوع الإستراتيجيات المذكور أعلاه.

فكل مفاوضات تريد الدخول فيها كان يجب عليها تحديد نوع الإستراتيجية التي ستدخل بها، لكن أي من ذلك لم يكن يحدث بالشركة، وحسب ملاحظة الباحث لغرض هذه الدراسة وجد أن القائمين على أمر التفاوض بالشركة ينطلقون من مبدأ الخروج بأكبر المكاسب وتجنب الوقوع في الخسائر - وهذا هو المبدأ الذي كانوا يعملون به والذي كان ناجحاً معهم - لكن لو جربوا طريقة العمل بمبدأ أنواع الإستراتيجيات وكيفية اختيار المناسب منها في كل موقف لوجدوا اختلافاً كبيراً ولمسوا فوائد أكثر وتغير ملحوظ بأدائهم .

هناك تحديد للأهداف بالشركة وهذا ما يُحمد لها وعلى ضوءه سيرت الشركة كل أنشطتها، لا يوجد تحديد للرؤية ولا للرسالة، فعلى ضوء الرؤية والرسالة والأهداف تُصاغ الإستراتيجيات ويُعمل بها مع كافة الأطراف كل حسب علاقته التجارية مع الشركة.

فالإستراتيجيات تسعى لتوظيف الإمكانيات وتوجيهها وتسخير كل إمكانيات الشركة لتحقيقها حتى تؤدي لتحقيق الأهداف، وهذا ما لم نلمسه بشركة أكورد، والذي لو تم لأختلف شكل الأداء والمردود العالي المرجو .

إن الاهتمام بالإستراتيجيات يحتاج لإدارة توجهه وتحدد مجالاته وتقيس مدى تطبيقه وتقوم على تقويمه وتطويره وتدريب الناس على ذلك، وذلك ما لم نجده بشركة أكورد.

كذلك الاهتمام بالإستراتيجيات يحتاج لقرارات ولوائح تسنده وتوضح مساره وتراقبه وتزيل العقبات التي تعترض ذلك المسار وتزله الصعاب وتوفر له الوسائل والأدوات المناسبة لتنفيذه، وهذا ما لم نلمسه بشركة أكورد .

هناك مفاهيم تتعلق بالتبوء والتكيف مع الأجواء المختلفة وينتج عن ذلك أيضاً التفاعل مع المناسبات والمواقف والظروف المختلفة، ولم يلمس الباحث ذلك بشركة أكورد. ولو تم ذلك لأتضح وأثر على رسم سياسات جديدة وإجراءات وقرارات لتعديل المسارات وتغيير الخطط بما يتوافق ويتلاءم مع المواقف الجديدة.

لاحظ الباحث وجود نماذج وقوالب وصيغ عقود موحدة لكل العملاء، وهذا الخطأ أشترك به المدير العام والإدارات التنفيذية والمستشار القانوني، وكان يمكن صياغة العقود وفق نوعية الصفقات والعملاء والزمان والمنطقة وربطها بعوامل ومتغيرات أخرى تتعلق بالندرة والوفرة وتقلبات الأسعار والظروف المحيطة من وضع اقتصادي قائم بالبلاد ومواسم مرتبطة بعوامل الإنتاج والظروف المحيطة من توفر وسائل النقل ورغبات وحركة الناس والمواسم المناخية المختلفة.

كان يمكن للقائمين على أمر التفاوض مراعاة حقوق ومكاسب الشركة مقارنة مع رغبات المتعاملين وطلب السوق، وهذا ما لم يحدث.

كان للشركة أن تعمل بمبدأ المبادرات في تقديم وتنوع سياساتها الإنتاجية وفقاً لدراسات تراعى العوامل والظروف الداخلية والخارجية السائدة ، وهذا ما لم يحدث.

كان يمكن للشركة الدخول مع جهات أخرى في شكل تحالفات وتكتلات تخدم مصالح الشركة، وهذا ما لم يحدث.

كان للشركة أن تعمل على مبدأ السعي والحصول على الصفقات الكبيرة ذات القيم العالية والآجال الطويلة التي تضمن استقرار وتواصل الإنتاج والمبيعات والحصول على أعلى الأرباح مما يجعل الشركة في وضع مريح، وهذا ما لم يحدث.

لم تسعى الشركة للحصول على نظم إدارية حديثة والإطلاع على الاتجاهات الحديثة في الإدارة من أقسام كالجودة الشاملة والامتياز والمخاطر والالتزام ولم تُفعل الوظائف الإدارية الأخرى كالرقابة والتقويم ولم تسعى لتزويد طاقمها بخبرات وكفاءات إدارية أكثر تأهيلاً . ولم تطلع الشركة على نماذج إدارية أخرى مشابهة حتى تعمل على دراسة حالاتها والعمل على الاستفادة من الجوانب الإيجابية فيها وتفادي السلبية والحذر من الوقوع في المحاذير والمشاكل التي وقعت فيها وأدت لتهديدها وفقدائها الكثير من المكاسب.

عليه نستطيع أن نقول أن الباحث لم يجد في شركة أكورد الاهتمام اللازم في كل مستوياتها الإدارية العليا والتنفيذية بالجوانب التي تتعلق بإستراتيجيات التفاوض وما يتعلق به والإجراءات والوسائل التي تُساعد عليه أو تشير له.

### **تقنيات التفاوض بشركة أكورد:**

خلال تفحص وتلمس الباحث لمدى استخدام شركة أكورد لتقنيات التفاوض وجد التالي:-

بما أن لشركة أكورد العديد من الإمكانيات والتجهيزات الهائلة والمقدرة والقوة - حسب ما ذكر الباحث سابقاً في تعريف شركة أكورد - والتي تؤهلها وبها تستطيع أن تتبوأ موقع متقدم في السوق، إلا أنها لم تستطيع توظيف هذه الإمكانيات والمقدرات الهائلة في تعاملها التجاري. فخلال ممارساتها لم يلمس الباحث توظيف لهذه الإمكانيات الهائلة، والتي هي مهددة من غير اهتمام واضح في عملياتها كأدوات عمل مساعدة.

ولم تهتم الشركة ولم تلقى بالاً للعناية بمفهوم التقنيات وكيفية استخدامها في عملياتها ولم توع لأهمية هذه التقنيات ومدى تأثيرها ولم تدرب عاملها على ذلك، ولم يظهر كل ذلك في التلميح أو الإشارة لهذه التقنيات التفاوضية في بيان سياساتها وخططها التشغيلية ولا عند إدارتها التنفيذية، ولا متى تستخدم هذه التقنيات ولأي مدى تستخدمها حتى لا تضعف موقفها أو تفرط في مكاسبها التي تتمتع بها. ففي حالات كثيرة وبدون عناء كان للشركة أن توظف

هذه الإمكانيات وكان لها أن تكسب بها الكثير، لكنها لم تفعل ولم تستغلها لصالحها الاستغلال الأمثل ولم تستغل موقفها المميز الذي تفقه، وكان ذلك سيمثل ميزة نسبية لها. فاستخدام هذه التقنيات - كما هو معروف وشائع حسب الدراسات المتاحة - لا بد أن يتم بحذر شديد وتوازن مطلوب حسب قاعدة لا إفراط ولا تقريط؛ فالإفراط عواقبه غير حميدة ويؤخذ عليك ويظهرك بمظهر المتهور غير الحكيم - الذي لا يضع كل شيء في موضعه - عند احتياجك له ويجلب لك سمعة سيئة تؤخذ عليك مستقبلاً وتكون نقطة سوداء في تاريخ معاملاتك التجارية مع الآخرين، والتقريط يؤدي بك لفقد كثير من المكاسب بل أحياناً للدخول في خسائر. عليه لا بد من استخدام هذه التقنيات حتى لا تفقد حقوقك أو ممارسة التعسف في استخدام قواك بأكثر مما ينبغي ويجب كنقطة غير لائقة تُحسب عليك. وعند تصنيف الباحث لتقنيات التفاوض المتاحة لدى شركة أكورد ويمكن لها استخدامها كأدوات وهي:-

الاستقرار الإداري المميز الذي خطط وهياً كل الإمكانيات والأدوات المناسبة للعمل، الوسائل المساعدة كالمحركات والأجهزة المعينة على العمل والأدوات وأجهزة الاتصال، النظام الإداري المنظم بدوراته المستندية الكاملة السهلة الاستخدام ومرنة التداول، العاملين المميزين حسب مؤهلاتهم وخبراتهم، الإمكانيات المالية الكبيرة التي توفر السيولة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين لإنجاز الأعمال من مشتريات وتسيير إداري.

فشركة أكورد لم تعرف كيف توظف وتدرس وتقرأ السوق جيداً من ناحية أين تركز تواجدها ومتى تركز ولأي مدى ووضح ذلك من خلال عدم وجود خطة تفصيلية تستفيد من دراسة المناطق التي تعتبر مراكز قوة بالنسبة للأسواق التي تستهدفها الشركة ويمكنها أن تمتد بها وتكثف عملها بها، ولم تتحالف مع جهات ومؤسسات أخرى يمكن أن تتعاون معها حتى توسع من دائرة انتشارها بمساعدة آخرين ليس لديهم إمكانيات كشركة أكورد.

وضح عدم التواصل الجيد بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبقية العاملين حتى يتم التشاور والعصف الذهني للعقبات التي تواجه الشركة وكيفية الخروج من المأزق حتى تعبر سفينة الشركة هذه العقبات الكؤود، ولو تم ذلك لاستفادت الشركة من تقنية التفكير الشعبي الذي يتيح لك آراء جديدة من عاملين بنفس القسم أو بأقسام أخرى تخرج منهم أفكار من خلال الاجتماعات الدورية أو من خلال جلسات تنظمها الإدارات مع عاملها بشتى الوسائل التي تهين سهولة التواصل، ويمكن أن تدخل هنا أيضاً البرامج الاجتماعية والعلاقات العامة. فالإدارة لا بد لها أن تتبع طرق التفكير الإبداعية بشتى الوسائل والسبل ويكون لها من الأدوات والبرامج المنظمة التي تستخلص منها النتائج وتوظفها التوظيف المناسب وتنسقها وتكيفها وتبرمجها حسب سياسة وتوجه الشركة، فالإدارة عملية إبداعية صرفة يبرع فيها من وظف كل الإمكانيات والمواهب المتاحة لديه ولدى فريق العمل لصالح العمل ذاته .

لم يلمس الباحث استثماراً كاملاً لقدرات وإمكانيات العاملين في المساهمة في رفع مقدرات الشركة، ولم يجد الباحث تبنى مقترحات جديدة ومساهمات من عاملين، على الأقل تكون بمثابة حافز يدفعهم لإعطاء المزيد ويميزهم ويرفع من روحهم المعنوية ويشجع غيرهم للمضي قدماً في طرح مثل هذه الأفكار التي تجد تقدير وتقييم من الإدارة. فقد تسنح لك فكرة أو وجهة نظر من عاملين تؤدي إلى نتائج كبيرة وتكون بذلك قد سخرت الشركة كل مكوناتها وتقنياتها للمضي قدماً في تحقيق أهدافها التي تتشدها. عليه لم يجد الباحث تبنى ورعاية لمبدعين ومميزين بالشركة.

لم تسعى الشركة لتبنى مسارات تطوير جديدة - فمن يتقدم يتلاشى - وأصبحت هذه الوسائل الإدارية حتمية في عالم بقاء المؤسسات في سوق العمل في ظل منافسة شرسة يكون البقاء فيها للأقوى الذي يوظف كل إمكانياته لتحقيق أهدافه ويسعى لخفض تكاليف التشغيل التي غالباً ما تكون سبباً في انهيار المؤسسات الربحية.

لم تقم الشركة بالاهتمام بالاستفادة من تقنيات التغذية الراجعة سواء مع العاملين بها أو عملائها أو الجمهور الذي تتعامل معه - ما يسمون بأصحاب المصلحة - وبذلك لم تعمل بنظم الجودة المعروفة التي تسعى للتطوير المستمر وتبنى أحد نظم الجودة السائدة المعمول بها كنموذج الجودة الأوربي أو الأميركي أو الكايزن الياباني الذي يسعى للتطوير والتحسين المستمر.

لم تسع الشركة لتطوير وسائل إنتاج جديدة وإدخال نظم حديثة تساهم بدورها في تحسين المنتجات المقدمة حتى يمكنها المنافسة في ظل سوق متقلب الأهواء والرغبات والميزات الجديدة التي يطلبها المستهلك، فإن الشركة لم تستخدم دراسات بحوث التسويق التي تستقصى وتحدد لك شكل وكمية ونوع ومواصفات وسعر ووظائف المنتج الذي يطلبه المستهلك فقد تفقد المنافسة وبالتالي تدنى مبيعاتها وأرباحها.

لم تواكب الشركة وسائل الإعلان الجديدة والتقنيات المستخدمة فيه ولم تقم بالتعريف بنفسها ومنتجاتها عن طريق وسائل الإعلان التقليدية المعروفة ولا الحديثة.

لم تستخدم الشركة في تحليل أداءها نظم إدارية حديثة كنظام التحليل الإداري الشائع الاستخدام " SWOT " والتي بدورها توضح لك نقاط القوة وفرص التحسين والفرص المتاحة والمهددات .

وعليه في الختام يمكن أن يقول الباحث بكل ما تحمل الكلمة من معنى في مجال تقنيات التفاوض بما يخص شركة أكورد وبما لها من الإمكانيات ما يؤهلها لريادة السوق في مجالها لكنها لم تستطع توظيف ذلك التوظيف الأمثل لتحقيق أهدافها فوقع عليها كما يقول المثل (زى أبل الرحيل شايلة السقي وعطشانة).

## تكتيكات التفاوض بشركة أكورد :

كما ذكر الباحث سابقاً في الفصل الأول من هذا البحث أن التكتيكات ما هي إلا الوسائل التنفيذية التي بها يستطيع المفاوض تطبيق وتنزيل إستراتيجيته التي اختارها على أرض الواقع، وهى بذلك الطرق التي يسلكها حتى يصل عن طريقها لمبتغاه الذي يريده وينشده من أساليب وإجراءات وخطوات مدروسة يضعها المفاوض مسبقاً ويبدل ويقدم ويؤخر فيها حسب الحاجة لذلك أثناء المفاوضات، وتطلب الموقف المعين ومجريات الأحداث التي يواجهها والظروف التي يمر بها أثناء جولات التفاوض المختلفة.

وبطبيعة الحال وبما أن شركة أكورد شركة تجارية فإنها بذلك تتعامل بالأموال وتنشد الربح لتحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها كذلك، فهي بذلك تمارس عمليات تتعلق بالبيع والشراء ويجب عليها السعي والعمل دوماً على زيادة أرباحها وخفض تكاليفها حتى تحصل على أعلى الأرباح، فعمليات البيع والشراء عمليات فنية تحتاج لأساليب عديدة حتى تتم بصورة ناجحة وتعطى أفضل النتائج.

عليه عندما تتبع الباحث ما هية الأساليب والوسائل التكتيكية التي تتبعها شركة أكورد وفقاً لإستراتيجياتها التي وضعتها مسبقاً ضمن سياسيات البيع والشراء بها لاحظ الملاحظات التالية:

نظراً لغياب الوعي والاهتمام بمعرفة إستراتيجيات التفاوض أصلاً من إستراتيجيات التعاون والتبعية والتنافس وتفادى النزاع ومواجهة النزاع والصراع والتي على ضوءها توضع التكتيكات وفقاً لهذه الإستراتيجيات المحددة مسبقاً، عليه ومن الطبيعي أن غاب الاهتمام بهذه التكتيكات والعمل بها.

فلم يجد الباحث تصنيف للعملاء من حيث عددهم وحجم تعاملاتهم وخصوصية تعامل كل منهم ولا حتى نوع البضائع التي يفضلونها، ولم يكن هناك تقسيم للأسواق المستهدفة

حسب مناطقها وحجم طلبها ونوعه ولا يوجد إحصاءات ومعلومات عن المنافسين والمناطق التي يتواجدون بها ومواصفات منتجاتهم التي ينافسوا بها منتجات الشركة، حتى يتم التعامل معهم وفق تكتيكات تحددها نوع الإستراتيجية، فذلك الوضع يمكن من وضع سياسات تخدم الشركة حتى تتوسع مع عملاء متعاونين معها وتحذر في المناطق التي بها منافسة مع آخرين وتتجنب المناطق التي لا تستطيع الدخول فيها نظراً لسيطرة آخرين عليها وقوة تحالفاتهم بها وإتباعهم لسياسات بيعيه كسياسة الإغراق.

فشركة أكورد لم تقم بدراسة هذه الأسواق وتقديم حلول جديدة وعروض مختلفة وتتنوع أساليب وسياسات تمكنها من تكييف وضعها ومكانتها. ولم تقم بالسعي لحل المشكلات التي تواجهها ولم تعالجها بإتباع تكتيكات جديدة تضمن لها الاستمرار في أسواق محددة والتمدد فيها، وكان لها في بعض المواقع أن تحاول إتباع تكتيكات مناسبة مثل تجزئة العروض والتدرج والتبادل مع الشركات الأخرى حتى تكسب جانبها وتدخل معها في إستراتيجيات تعاون.

في بعض المواقف كان لها أن تقدم مستندات ومواقف مؤيدة ومواصلة الضغط والتشبث حتى لو وصل الأمر للتهديد كما في تكتيكات مواجهة النزاع. وكان لها أيضاً أن تستخدم تكتيكات "كيف وأين" مثل المنافسة في الأسعار وتقصى السوق عن طريق وسطاء أو مناديب أو مناصفة السوق مع المنافسين وغيرها من الأساليب التي تنجح في الموقف المعين حسب دراسته.

وهناك أساليب وتكتيكات ترويجية تُستخدم على نطاق واسع فتساهم في توسيع المبيعات كالضغط بواسطة تحديد مواعيد نهائية لإنهاء الصفقات مثلاً وتقديم الهدايا وتوظيف اللقاءات الاجتماعية الجانبية، فلو استخدمتها الشركة وفقاً لإستراتيجية توسيع المكاسب لحققت نتائج باهرة لكنها لم تفعل.

هناك تكتيكات خاصة بالبيع والشراء ومفاوضاته لابد للمناديب من استخدامها مثل: السلطة ليس بيدي، متشددين ومتساهلين في فرق البيع والشراء، لن أدفع هذا السعر، فنون الحوار والإقناع والمجادلة والمراوغة... وغيرها من التكتيكات لو أستخدمها مناديب الشركة لحققت مكاسب كبيرة أيضاً.

لم تستخدم الشركة تكتيكات التراجع والمقايسة والمناورة وكسب الوقت والتعاون مع أعضاء الفريق المنافس وغيرها من التكتيكات الدفاعية.

لم تستخدم الشركة أي تكتيكات هجومية مثل طول النفس والصبر (إنما النصر صبر ساعة) وإنهاك قوى الخصم.

لم تقم شركة أكورد بالاهتمام بإدارة الأزمات ودراستها وتحليلها وبالتالي عقد الاجتماعات وحلقات النقاش حتى تبحث الأزمة بكل جوانبها وتشخصها وتضع لها الحلول المناسبة وتقوم بتجربتها وقياس أثرها ومراقبة ذلك حتى تصل للخطط والتوليفات المناسبة التي تستخدمها وتخدم أغراضها.

بمعنى آخر لم تستعن الشركة بالخبراء والمختصين ليشخصوا لها المصاعب التي تواجهها ويساعدوها في الحل مع استمرار التعاقد معهم مستقبلاً حتى يتنبؤوا لها بالأزمات التي ستواجهها والمخاطر المتوقعة والتي تنذر بخطر محقق، ويعيب على الإدارة عدم الاهتمام بذلك والتحسب له وعدم الإطلاع على الدراسات والبحوث والمراكز التي تهتم بذلك.

لم تتعاون الشركة مع منافسين آخرين فيما يختص بـ : التبادل التجاري، التنازل بمقابل، التفاوض مع منافسين لتوضيح المخاطر التي تحدد بالجميع، ولم تدخل في تحالفات وروابط واتحادات تعاونية لاتخاذ إجراءات وقرارات تخدم الجميع، وهذا ما يعيب عليها وينقصها.

لم تضغط الشركة بأساليب قانونية كحق العلامة التجارية وحقوق التوزيع والوكالات وكان يمكن أن توفر لها حماية قانونية واسعة ولا يستطيع آخري التوغل على حقوقها وإن فعلوا لدخلوا في خسائر كبيرة .

لم تقم الشركة بتشكيل فرق تسويق وحملات قوية تضمن بها انتشارها وتكون بمثابة إعلان لها وتحقق به العديد من المكاسب، ولم تستخدم الأساليب الترويجية والدعاية كالهدايا والعينات المجانية والمسابقات والمهرجانات.

وفي مفاوضاتها مع العمال لم تستخدم تكتيكات فاعلة وناجحة كسياسة النفس الطويل وتقديم التنازلات من الجانبين و ( قد يضرك أكثر مما يضرنى ) وتفعيل البرامج الاجتماعية الناجحة.

#### متطلبات التفاوض بشركة أكورد:

فيما يتعلق بإعداد المفاوضات لم تبذل شركة أكورد جهوداً كبيرة في سبيل ذلك بل تركت للقائمين على أمر التفاوض بالشركة من إدارات وعاملين كرجال البيع والشراء والقانونيين والماليين بان يقوموا بذلك من تلقاء أنفسهم طوروا ذلك أم لم يطوروا فهي لم تهتم كثيراً بهذا الجانب المهم، ومن المعلوم أن هؤلاء لهم مهام يقوموا بها لصالح الشركة مع المتعاملين من داخلها أو خارجها. بل تركتهم يجتهدوا كل حسب تخصصه ومهاراته الشخصية وخبراته التي يتمتع بها وأكتسبها من خلال طبيعة عمله الحالي معها أو خبراته السابقة التي أتى بها من جهات أخرى كان يعمل بها أو يعمل لصالح نفسه .

لكن حسب تقدم العلوم وتطورها وتطور أساليب الإدارة أصبح التخصص الدقيق لا بد منه لنجاح المؤسسات، فخلال ملاحظات الباحث ودراسته لحالة شركة أكورد لاحظ:

أن العاملين بالشركة لا يهتمون بتحضير أنفسهم التحضير الكافي إذا أرادوا الدخول في مفاوضات مع جهات أخرى من معلومات عن الموضوع نفسه ومعلومات تتعلق وترتبط

بالموضوع ومعلومات عن الطرف الآخر من ناحية إمكاناته ونقاط قوته وضعفه وصفاته الشخصية وطريقة تفاوضه وأساليبه.

ولا تهتم الإدارة بموضوع التفاوض وتأهيل أفرادها والعمل على ترسيخ هذه المفاهيم الحديثة لدى عاملها ولا تسعى لتطوير الأفكار الإدارية المتطورة والمتسارعة المتلاحقة يوماً بعد يوم.

لا يتمتع العاملون بشركة أكورد بالعديد من الصفات المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم التفاوضية بنجاح تام، فهم يفتقدون لمهارات الاتصال الفعال من فنون الحديث ولغة الجسد بأن يعرف كيف يعبر عن ما يريد بأحسن الطرق ويلاحظ تحركات غيره وسكاته وطريقة كلامه وسكته، وكيف يخفى هو ما يريد أن يخفيه، وكيف يكتسب مهارات الإقناع وفنون الحوار المختلفة، بمعنى أنهم لم يتلقوا دورات متخصصة في هذه الجوانب الأساسية والمطلوبة بشدة بالنسبة لصفات المفاوض الناجح كما ذكر الباحث في الفصل الأول من هذا البحث.

هناك نقص في المعارف القانونية العامة من ناحية حقوق وواجبات والأساليب القياسية والثقافية، وكل ذلك ناتج عن عدم التدريب والاحتكاك، وكما هو معلوم أن المفاوض يحتاج لكثير من الاحتكاكات والمشاركات حتى ينضج ويشد عوده ويكون مؤهل لخوض جولات تفاوضية وكسبها .

وجد الباحث جوانب إيجابية وبصورة جيدة لدى العاملين من التخصصية والصفات الشخصية الطيبة والذكاء والفتنة ومن رصانة اللغة والكلام وقوة الشخصية والنواحي الأخلاقية والاجتهاد قدر المستطاع والمتاح للخروج بأكبر مكاسب وأقل خسائر. وهذا ما يُحمد للعاملين بشركة أكورد، نتمنى المحافظة عليه وتكميله بالعلم والتدريب.

ما ينقص شركة أكورد هو تكوين فريق تفاوض قوى متجانس ومنسجم يُراعى فيه كل التخصصات والإدارات ويزود بتدريبات عالية من فنون الحوار والإقناع والمناظرات. يُبنى بصورة عملية سلمية يتلقى فيها جرعات عالية من إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ويستخدم التقنيات بصورة عالية ويوظفها لصالحه، ويزود بمعارف قانونية وثقافية ولغوية ومعرفية بصورة أكبر، ويصقل كل المهارات المطلوب توفرها في رجل التفاوض الناجح - كالقدره على التحليل - الذي يعرف كيف يجلب للشركة العديد من المكاسب ويجنبها الوقوع في الخسائر، ويخضع لدورات مكثفة في لغة الجسد والبرمجة اللغوية العصبية والعلاقات العامة والمراسم وفنون الإتيكيت، حتى يصبح مؤهلاً تأهيلاً عالياً تعتمد عليه الشركة في جولاتها التفاوضية المهمة وهي على ثقة بنجاحه الكبير.

ينقص شركة أكورد وجود وحدة متطورة خاصة بالتدريب والعلاقات العامة والإعلام حتى تؤدي دورها بنجاح وتكمل النقص الموجود بالصورة المطلوبة.

## المبحث الثالث: أهداف شركة أكورد

### تعريف الأهداف:

هي الغايات والنتائج التي يسعى كل شخص لتحقيقها سواء كان فرداً أو جماعة أو مؤسسة أو جهات أخرى سياسية اجتماعية ثقافية ..... الخ.

### التفاوض ودوره في تحقيق الأهداف:

للتفاوض دور كبير في تحقيق الأهداف، بما أن أهداف شركة أكورد هي تعظيم الأرباح وتطوير الشركة فإن ذلك يتطلب بذل مزيداً من الجهود والتزود بالمهارات حتى تريح الشركة ولا تدخل في خسائر في تعاملها مع العملاء بواسطة فريق الشركة الذي لا بد له من الإلمام بكل مهارات البيع والشراء وكيفية إتمامها مستخدماً مهاراته التفاوضية.

### أهداف شركة أكورد :

- 1- تعظيم الأرباح .
  - 2- تطوير الشركة لتكون من أكبر الشركات .
  - 3- إيجاد اسم كبير في السوق .
  - 4- تكوين فريق عمل مؤهل بمستوى عالي من الاحترافية .
- كل هذه الأهداف يتطلب تحقيقها التخطيط العلمي السليم والعمل الجاد المنظم والتطوير المستمر ومواكبة مستجدات السوق والعلوم.
- وعند إجابتنا على السؤال الذي يطرح نفسه، هل عملية التفاوض تلعب دوراً في تحقيق أهداف الشركة؟

ووضح قصورها في جانب التفاوض مما أثر سلباً عليها في تحقيق أهدافها.

وبعد ان حلّ الباحث مشكلة التفاوض بشركة أكورد وجد أن جوانب المشكلة بالشركة فيما يتعلق بعملية التفاوض يتلخص بالاهتمام بعملية التفاوض من الإلمام بالعلم ومتابعة التطور فيه وتأهيل القائمين عليه وتكوين فريق عمل متخصص مؤهل .

## الفصل الثالث

### تحليل التفاوض بشركة أكورد

#### المبحث الأول: تحليل إستراتيجيات وتقنيات وتكتيكات ومتطلبات التفاوض بشركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة

وفقاً للفصل الثاني فمن وجهة نظر الباحث حسب ما هو عليه الوضع بشركة أكورد وبعد مقابلة العاملين بشركة أكورد ودراسة حالتها فإن تحليله كالتالي:-

شملت دراسة الحالة تطبيقاً على " شركة أكورد للأنشطة المتعددة المحدودة " وهي كما ذكر الباحث في المقدمة شركة تجارية مقرها الخرطوم عاصمة السودان تعمل في مجال التجارة والصادر لخارج السودان لها فريق كامل من الإدارة والموظفين والعاملين والعملاء.

وتعتبر من الشركات المتوسطة التي تتبع النظم الحديثة في الإدارة على جميع مستوياتها وأقسامها وتحاول جاهدة تطوير نظامها الإداري مواكبة للمستحدثات الإدارية والتقنية والتسويقية.

وقد عمل الباحث على تطبيق الدراسة النظرية على شركة أكورد، قد وقع اختياره عليها نسبة لمناسبتها من النواحي التي تخدم غرض البحث. وقد وجد الباحث كل تعاون وترحيب وتجاوب أثناء ملء استمارات المقابلة .

وبعد أن قام الباحث بإعداد الأسئلة اتصل على نماذج من العاملين بشركة أكورد للأنشطة المتعددة راعي في اختيارهم تغطية لبعض الأقسام بالشركة.

فأتصل الباحث على السيد: الهادي عبد الوهاب. مدير المشتريات وأجريت معه المقابلة بعد أن شرح له أهداف البحث، ثم السيد: عبد المتعال عبد الحليم. المدير المالي وأجرى معه

المقابلة. بعد ذلك قابل الباحث الأستاذ: عصام سالم. المستشار القانوني للشركة وقد مده بالكثير من المعلومات .

وقد وجد الباحث منهم جميعاً كل تعاون وترحيب يشكرهم على ذلك. قام الباحث بعد ذلك بتفريغ أجوبتهم وحللتها وأستخلص منها بعض النتائج والتوصيات.

وقد شملت أسئلة المقابلة على التالي:-

- 1- هل تستخدمون إستراتيجيات علمية للتفاوض؟
- 2- هل يوجد أشخاص متخصصين يقومون بالتفاوض نيابة عن الشركة؟
- 3- هل تتلقون دورات متخصصة تنمي مهاراتكم التفاوضية ؟
- 4- ما هي رؤية شركتكم لعملية التفاوض؟
- 5- ما هي منطلقاتكم لعمليات التفاوض؟
- 6- ما هي مؤشرات تحليلكم لنتائج مفاوضاتكم؟
- 7- ما مدى استفادتكم من نتائج عملية التفاوض لتدعيم سياسات ونشاطات الشركة في المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة؟

تحليل وجهة نظر العاملين بشركة أكورد:

إجابات فريق شركة أكورد عن الأسئلة :

بعد تحليل إجابات فريق الشركة عن الأسئلة الموجهة لهم كانت النتيجة كالتالي:

1- هل تستخدمون إستراتيجيات علمية للتفاوض ؟

أتضح أنهم لا يستخدمون إستراتيجيات علمية مفصلة كما وردت بالتفصيل في المبحث الأول بالفصل الثاني من هذا البحث ولم تكن لهم خلفيات مسبقة عن هذه الإستراتيجيات

العلمية. بل يحاولون تطبيق أساليبهم الخاصة كلٌ حسب خبرته ومهاراته من خلال ممارساته السابقة.

2- هل يوجد أشخاص متخصصين يقومون بالتفاوض نيابة عن الشركة ؟

لا يوجد أشخاص مؤهلين متخصصين في عمليات التفاوض التي تخص الشركة . بل يقوم الأفراد بذلك وفقاً لوظيفتهم التي يشغلونها كلٌ حسب مجاله.

3- هل تتلقون دورات متخصصة تنمي مهاراتكم التفاوضية ؟

لا يتلقى أفراد الشركة دورات متخصصة لتنمية المهارات التفاوضية. لكن يحاولون تطوير مهاراتهم من خلال الثقافة العامة التي يطلعون عليها من الوسائل المتاحة كالإعلام والاحتكاك والممارسات العملية .

4- ما هي رؤية شركتكم لعملية التفاوض ؟

لا توجد رؤية مخصصة لعملية التفاوض داخل الشركة. بل تطوير عام لقدرات الأفراد حسب تخصصاتهم بالشركة .

5- ما هي منطلقاتكم لعمليات التفاوض ؟

دائماً ما ينطلق العاملون من منطلق أن يحققون أكبر مكاسب بأرباح كبيرة تقادياً لأي خسائر تذكر أو أعباء والتزامات جديدة على الشركة.

6- ما هي مؤشرات تحليلكم لنتائج مفاوضاتكم ؟

لا يوجد تحليل متخصص لنتائج المفاوضات لعدم وجود متخصصين أو اهتمام ملموس بعملية التفاوض ككل كأداة من أدوات تحقيق المكاسب للشركة وتجنبيها الخسائر المحتملة.

7- ما مدى استفادتك من نتائج عملية التفاوض لتدعيم سياسات ونشاطات الشركة في

المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

نظراً لانعدام التخطيط العلمي السليم للعملية التفاوضية والأسس الصحيحة غابت النظرة التفاوضية الواضحة التي تضع السياسات والبرامج والتدريب وبالتالي ضاعت الذخيرة التفاوضية العلمية داخل الشركة ولا يوجد لها أي سند أو سياسات أو اهتمام كبير وبالتالي وضع فقر الإجابة على هذا السؤال لعدم وجود واقع ملموس تُبنى عليه إجابات صحيحة.

## المبحث الثاني: تحليل أهداف شركة أكورد

كما أورد الباحث في الفصل الثاني المبحث الثالث فإن أهداف شركة أكورد للأنشطة المتعددة كانت كالتالي:-

### أهداف شركة أكورد :

- 1- تعظيم الأرباح.
- 2- تطوير الشركة لتكون من أكبر الشركات.
- 3- إيجاد اسم كبير في السوق.
- 4- تكوين فريق عمل مؤهل بمستوى عالي من الاحترافية.

ويذكر بها الباحث هنا بغرض تحليلها من ناحية علمية ومن ناحية مدى ملاءمتها لطبيعة شركة أكورد وحجم نشاطها.

بالنسبة للهدف الأول، تعظيم الأرباح فهو هدف علمي تسعى كل شركات الأعمال التجارية ذات الطبيعة الربحية لتحقيقه وهو الهدف الذي من أجله قامت المنشأة حتى تستثمر الموارد المتاحة وتعظم أرباحها لتخرج بأكبر المكاسب حتى يتثنى لها تقديم الدور المطلوب منها من جنا المؤسسين وأصحاب رأس المال لعائد مجزى يشجعهم للاستمرار في أعمال الشركة ووجودها واستثمار أموالهم ومواردهم بها، ومن حيث جذب أفضل الكفاءات بتوفير شروط خدمة مجزية مما يجذبهم للعمل بها.

أما الهدف الثاني هو تطوير الشركة لتكون من أكبر الشركات فهو هدف طموح ومشروع وتسعى معظم الشركات المؤهلة والمقتدرة للعمل عليه، وحسب إمكانيات شركة أكورد فهي مؤهلة لذلك وجديرة به من حيث إمكانياتها الهائلة.

والهدف الثالث هو إيجاد أسم كبير في السوق فهذا الهدف يتطلب الكثير من التخطيط الدقيق والعمل الجاد والإمكانات الكبيرة والعلاقات الواسعة، عليه يتطلب ذلك بذل مجهود أكبر من شركة أكورد حتى تحققه.

والهدف الرابع هو تكوين فريق عمل مؤهل بمستوى عالي من الاحترافية، فإن هذا الهدف يتطلب كذلك الكثير الكثير من إدارة الموارد البشرية بوضع ضوابط وشروط علمية وخبرات عند التعيين وإنشاء وحدة متخصصة بالتدريب ووضع خطة تدريبية واسعة تشمل كل العاملين بالشركة في شكل دورات حتمية منظمة تعمل الشركة على التجديد والمواكبة والتطوير الدائم لها.

ويمكن لشركة أكورد إضافة العديد من الأهداف الطموحة الأخرى تتعلق بالجودة والتطوير والمواكبة والاستعانة بمختصين لذلك والعمل على تنويع وشمولية أهدافها.

### المبحث الثالث: التفاوض ودوره في تحقيق أهداف الشركة

وضح تماماً عدم وجود إستراتيجيات متبعة لعملية التفاوض وبالتالي لم توجد سياسات موضوعة للعمليات التفاوضية، مما يؤكد حوجة الشركة لمعرفة هذه الإستراتيجيات والعمل على وضع الخطط والبرامج المستقبلية التي تضمن تمكن كل أفراد الشركة من هذا العلم كل في مجال تخصصه حتى يتمكن من أداء وظيفته بالصورة المثلى.

وضح تماماً غياب المتخصصين من الإداريين في مجال التفاوض بالشركة حتى يمثلوها أو يكونوا سنداً للعاملين بها من التدريب والتوجيه والمرافقة أو تولى زمام الأمر برمته نيابة عن الشركة.

انعدام التدريب المتخصص الذي ينمي قدرات التفاوض لدى العاملين .

إن إدارة الشركة لا تولى اهتماماً كبيراً لعملية التفاوض كجانب قدرات مهم يجب أن يكتسبه كل أو بعض أفرادها.

ينطلق كل أفراد الشركة من منطلقات تجارية فقط تركز على الربح والخسارة المادية فقط دون الاهتمام بالمكاسب الأخرى التي يحويها علم التفاوض.

لا يوجد تحليل علمي سليم لمخرجات عمليات الشركة التفاوضية وذلك لعدم وجود قسم أو إدارة متخصصة أو أفراد تعنى بهذا الجانب .

عدم اهتمام شركة أكورد بالعملية التفاوضية حرماً من الاستفادة من ميزات كثيرة كان يمكن أن تتمتع بها، وبالتالي قطعاً قد حرمت نفسها من أرباح كبيرة وقد أثر ذلك في قصورها في تحقيق بعض أهدافها بالقدر المطلوب مما قلل من أرباحها .

## النتائج والتوصيات

وفي ختام هذا البحث وجد الباحث أن المتغير المستقل وهو التفاوض قد أثر آثاراً إيجابية وآثاراً سلبية في المتغير التابع وهو تحقيق الأهداف بشركة أكورد.

وكانت النتائج كالتالي :

1/ في جانب إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض وجد الباحث عدم اهتمام الشركة بهذا الجانب وقد ذلك أثر سلباً على أداءها.

عليه يوصى الباحث بالتالي :-

- 1- الأهمية القصوى للتفاوض في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- ضرورة مراجعة وتقييم وتقويم التجارب السابقة للمؤسسة في مفاوضاتها السابقة لتفادي الوقوع في الأخطاء السابقة، والاستفادة منها في التخطيط ووضع الإستراتيجيات والسياسات المستقبلية.
- 3- إن المؤسسات التي تهتم بجانب المفاوضات إنما تعزز من جودة أداءها الإداري مما يجعلها تحظى بدرجات من التجويد والامتياز.
- 4- ضرورة الاستفادة من المراكز المتخصصة والبحثية ومتابعة ومواكبة المنشورات والبرامج المتعلقة بالتفاوض.
- 5- لا بد من وجود رؤية واضحة للمؤسسة في عملية التفاوض.
- 6- ضرورة تضمين دور التفاوض في إستراتيجيات وخطط المؤسسة مستقبلاً.
- 7- لا بد من دراسة موضوع التفاوض دراسة عميقة وتحليلية ودراسة كافة الجوانب المحيطة به والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، وأن نتبع في ذلك التحليل النظريات العلمية كنموذج " SWOT " وغيره من النظريات العلمية المشابهة.

8- ضرورة الاستفادة والإطلاع على العلوم الأخرى ذات العلاقة بالتفاوض كالعلوم القانونية والسياسية والتنمية البشرية وعلم النفس والإعلام والإدارة والجوانب الثقافية والاجتماعية وكل ما له صلة ويساعد في إنجاح العملية التفاوضية.

9- ضرورة التحضير الجيد للمفاوضات من جمع المعلومات واختيار الإستراتيجيات وتعيين المفاوضين المتخصصين.

10- ضرورة متابعة سير المفاوضات الجارية وتعزيزها بالجوانب كلها للخروج بأكبر المكاسب وأقل الخسائر.

11- ضرورة توثيق العمليات التفاوضية التي تكون المؤسسة طرفاً فيها، حتى تكون دليلاً داخلياً للتدريب عليه ودراسته وترسيخ سياسة المؤسسة لدى العاملين بها وإفادة الغير والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

2/ في جانب تقنيات التفاوض وجد الباحث عدم اهتمام شركة أكورد باستخدام إمكانياتها المتاحة أو المحاولة لزيادتها واستخدامها في التفاوض مما أثر سلباً في موقف وقوة الشركة التفاوضي وسمعتها الحالية.

عليه يوصى الباحث بالتالي:

1- العمل على تحقيق نتائج باهرة تتحقق من خلال مفاوضات ناجحة تظهر هيبة المؤسسة لدى الغير بإظهار قوتها وجاهزيتها وتمكنها من إحراز أفضل النتائج والمكاسب من الأطراف الذين تواجههم .

2- إن نجاح المؤسسة في عمليات تفاوضية كما في الفقرة السابقة (1) يمنحها سمعة جديدة طيبة تتمتع بها مستقبلاً وتظهرها كأحد إنجازاتها ونقاط قوتها ومواقفها المشرفة في سوق العمل التجاري.

3/ في جانب متطلبات التفاوض عدم الاهتمام برفع مقدرات القائمين على التفاوض بالشركة قد أثر سلباً على أدائهم .

عليه يوصى الباحث بالتالي:-

1- ضرورة أن يكون المفاوض ذا مهارة عالية ومتدرب تدريب عالي خاصة في الموضوعات ذات الأهمية العالية .

2- لا بد من وجود إدارة أو قسم أو أفراد داخل المؤسسة يقومون بعملية التخطيط والتدريب والمتابعة لعملية التفاوض.

3- لا بد من تدريب كل أفراد المؤسسة على العملية التفاوضية فكل فرد يحتاج لذلك. مع زيادة الجرعة للذين يفاوضون جهات خارج المؤسسة كرجال البيع والمشتريات والمستشارين القانونيين والماليين.

4- ضرورة بناء فريق متكامل مدرب للقيام بعملية التفاوض وتمثيل المؤسسة.

5- ضرورة المواكبة والتطلع لتطوير قدرات المفاوضين باسم المؤسسة.

6- إن ممارسة العاملين للعملية التفاوضية يمنحهم قدرات ومهارات وتدريب عالي جداً مما ينعكس على أداءهم داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أكبر عدد من أهداف المؤسسة بنسبة عالية من التنفيذ.

7- أنت كمدبر ناجح يمكنك أن تستخدم هذه العلوم لإنجاح مؤسستك.

## قائمة المراجع

1. أمير تاج الدين، التفاوض علم .. فن .. مهارة ( كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ).
2. أيمن محمد عبدالواحد، التفاوض علم وفن (الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة 2010م).
3. توفيق محمد عبد المحسن، تكنولوجيا التسويق والبيع عبر الانترنت (دار الفكر العربي المكتبة الأكاديمية ايتراك، 2008 م).
4. جوزيف برتسي، التفاوض الفعال (دار الخلود للتراث، القاهرة، 2011 م).
5. جون كونديرا، قوة الاقناع (مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة).
6. خالد بن محمد المسيهيج العنزي، لغة الجسد (قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 1434 هـ - 2013 م).
7. ديفيس هوفر، قوة المفاوضات التجارية الناجحة (كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009 م).
8. رؤوف شبايك، 365 مقوله في النجاح (دار أجيال للنشر والتوزيع، 2008).
9. ستيفن آر. كوفي العادات السبع للناس الأكثر فعالية (مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2009م).
10. سعاد نائف برنوطي، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003م).
11. سعيد عبد الحميد مطاوع، الإدارة المالية - مدخل حديث، (بد م: بد ن) بد ت.
12. عادل قباري، مهارات حل المشكلات بطريقه إبداعيه (جنا، الاسكندريه - مصر 2008).
13. عبد العزيز جميل وناجي محمد فوزى خشبة، إدارة الشراء والمخزون (2004م).
14. عصام عبدالله الضو، مجلة الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية - التدابير الوقائية لمنع النزاعات (جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2014 م).

15. علي رمضان فاضل، كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً (العالمية للكتب والنشر، الجزيرة، 2011م).
16. عمرو حسن احمد بدرون، الشخصية الناجحة (مكتبة جزيرة الورد، المنصورة).
17. فيليب روبنز، التفاوض فن الفوز ( دار الخلود للتراث ، القاهرة ، 2010 م ).
18. محمد فاروق، الجهد الذكي - اعمل اقل انجز أكثر (دار الخلود للنشر والتوزيع، 2012م).
19. موقع الباحث العربي [bahith.info](http://bahith.info).
20. موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة.
21. يوسف أبو الحجاج، التفاوض والإقناع (دار الكتاب العربي، 2010 م).
22. يوسف أبو الحجاج، لغة الجسد (دار الكتاب العربي، دمشق - القاهرة، 2013 م).
23. يوسف أبو الحجاج، مهارات وفنون إدارية - إدارة وتنمية الموارد البشرية (دار الكتاب العربي، حلب 2010 م)

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة من تمت مقابلتهم من العاملين بشركة أكورد للأنشطة المتعددة  
المحدودة  
الحالة المدروسة

الوظيفة	الاسم	رقم
مدير المشتريات	الهادي عبدالوهاب صديق	1
المراجع الخارجي	عبدالمتعال عبدالحليم	2
المستشار القانوني	أ. عصام سالم	3

---