

استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار
لدى عينة من المشتغلين بالعمل السياسي

د. طه محمد مبروك جبر
مدرس علم النفس السياسي
كلية الآداب - جامعة بني سويف





المستخلص:

هدف البحث الراهن إلى التعرف على استراتيجيات التفاوض الأكثر شيوعاً، وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من ممارسي العمل السياسي في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية. وتكونت عينة البحث من (١٣٩) مشاركاً تراوحت أعمارهم من (٢٠: ٥٠)، وأبرزت النتائج ما يلي:

- أن الاستراتيجيات التعاونية تعد الأكثر استخداماً من قبل ممارسي العمل السياسي.

- يعد العمر، وعدد سنوات الخبرة بالعمل السياسي دالتين لاستخدام الاستراتيجيات التعاونية، فيزداد استخدامها مع التقدم في العمر، وزيادة سنوات الخبرة بالعمل السياسي.

- القدرة التنبؤية لمتغيرات البحث باتخاذ القرار، حيث أسهمت المتغيرات بنسبة ٢٨,٣% في إجمالي المتغير التابع. وأسهمت استراتيجية الإنهاك والتشتيت بنسبة ١٨,٣%، تلاها في التأثير استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة بنسبة ٥,٨%، وأخيراً استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة بنسبة ٤,٢%. بينما جاءت استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي غير دالة في التنبؤ باتخاذ القرار، واستبعدت من النموذج لضعف تأثيرها في المتغير التابع.

الكلمات المفتاحية: التفاوض، استراتيجيات التفاوض، اتخاذ القرار.

Negotiation Strategies and their Relationship with Decision-Taking among a sample of Political Practitioners

Abstract:

The present research aims to identify the most common negotiation strategies, as well as their Relationship with Decision-Taking among a sample of Political Practitioners in the light of some demographic variables. The research sample consisted of 139 participants, their ages ranging from 20 to 50 years. The results highlighted the following:

- Cooperative strategies are the most widely used by sample of Political Practitioners.
- Age, the number of years of experience in politics is a function of the use of cooperative strategies, the use of cooperative strategies increases with age, and years of experience with political work.
- The research variables were of predictable ability of decision taking; as the variables participated which a ratio of 28.3% of the total dependent variable: Strategy of exhaustion and dispersion participated which a ratio of 18.3% followed by the Strategy to develop cooperation and extend it to new areas which a ratio of 5.8% And finally the strategy of integration and deepen the existing relationship by 4.2% percentage. While the self-destruction strategy was not a function of decision-taking prediction, which was excluded from the model for its weak impact in the dependent variable.

Keywords: Negotiation, Negotiation Strategies, Decision taking

مقدمة:



أصبح موضوع التفاوض يستقطب اهتمام كثير من الباحثين لما له من دور مهم في الوصول إلى فهم للموضوعات التي يثور حولها خلاف بين الأطراف في شتى مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بهدف الوصول إلى حلول لها. ويذكر (سالم، ١٩٩٦؛ عالم، ١٩٩٨؛ الحداد، ١٩٩٩؛ علي، ٢٠٠٥؛ عبد العال، ٢٠١٣) أن الحياة البشرية لا تخلو من تحديات يواجهها الإنسان في كافة أنشطة حياته اليومية، حيث يصبح التعامل معها بشئ من المرونة أمر لازم لتحويل المواقف المتنافرة إلى تقارب ومن كراهية إلى حب من خلال عملية التفاوض.

ويعد التفاوض واحداً من الطرائق الأكثر شيوعاً للتعامل مع الصراعات والنزاعات، ورغم ما قد يصيب بعضها بالفشل فإنه بحال أفضل من اللجوء إلى الصراع أو الحرب، وتزداد أهمية التفاوض اليوم على خلفية ظهور العولمة التي جلبت الدول والمجتمعات التي تعيش عليها في مكان واحد يتميز بكثافة متزايدة من التفاعلات التجارية والسياسية والاجتماعية. ونتيجة عمق هذه التفاعلات تحدث إمكانية تعارض المصالح التي لا يمكن حلها إلا من خلال عمليات الحوار بهدف التوصل إلى حلول متصورة للنزاعات فيما بينهم (Pruitt&Carnevale,1993; Pietroni et al,2008; Hampson et al,2013).

وعلى هذا يمكن القول بأن التفاوض يعد من السمات المميزة للسلوك البشري في المجتمع منذ أقدم العصور وحتى الآن. وفي الوقت نفسه إذا كان التفاوض يعد عملية مستديمة يقوم بها الفرد منذ ولادته وحتى مماته، فإنه يعد جزءاً من نسيج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، إذ لا يوجد فرد يستطيع تلبية احتياجاته بمعزل عن الآخر، وأن الجميع في حاجة إلى الجميع. وما قد ينشأ من خلال تلك التفاعلات من صراع أو تعاون يمثل التفاوض أداة رئيسية وحيوية في سبيل تسوية تلك النزاعات بدلاً من اللجوء إلى العنف، هذا إضافة إلى أن صيغة التفاعل السيكولوجي بين أطراف التفاوض تجعل كل متفاوض يكيف نفسه ويشكل سلوكه على أساس



توقعه لرد فعل الطرف الآخر بناءً على خبرته بخصوصياته وتصرفاته في المواقف الأخرى، الأمر الذي يشير إلى ضرورة الممارسة لهذا السلوك حتى يمكن للقائم به اكتساب ما يرتبط بها من خبرة ودراية وإلمام بأساليبه وأركانه (محمود، ١٩٨٦؛ عالم، ١٩٩٨؛ حفني، ٢٠٠٠، sheaer,2000؛ عبد الله، ٢٠٠٣؛ زايد، ٢٠٠٣؛ عثمان، ٢٠١٠؛ عبد المعطي، ٢٠١٥، جبر، ٢٠١٥).

ويتعرض الممارسون للعمل السياسي لمواقف خلافية كثيرة تتطلب منهم استخدام العقلانية من أجل تحويل المواقف الخلافية إلى تعاون حقيقي يشمل كل أطراف المجتمع. وفي تلك الأثناء يستوجب عليهم اتخاذ قرارات سريعة تجاه قضايا يمكن أن تشغل بال كثير من المواطنين، وربما يحسن البعض اتخاذ القرار في حين أن البعض الآخر لا يتمكن من ذلك لعدم قدرته على الإلمام بكافة تفاصيل الموقف المشكل أو تحليل عناصره بالقدر الملائم وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب ويفشل في تحويل مواقف الخلاف والصراع إلى مواقف تعاون.

ويمكن القول بأن الممارسين للعمل السياسي يتباينون في معالجتهم للأمر وحل الخلافات التي تظهر خلال مناقشاتهم للأحداث السياسية ومن ثم اتخاذ القرار بما يتلائم مع طبيعة المرحلة التي تمر بها البلاد، وقد أشار (الحسن، ١٩٨٩؛ الخضير، ٢٠٠٣؛ إدريس، ٢٠٠٥، توماس، ٢٠٠٧؛ Bame- Aldred & Kida 2007; Sanchez,2007; Hatfield et al. 2008; Brown& Wright, 2008 ; Brown& Hatfield et al. 2010; McCracken et al. 2011; Johnstone,2009؛ البيلي، ٢٠١٢؛ صالح، وزايد، وعطوة، ٢٠١٥؛ موسى، ب.ت) أن معظم الاستراتيجيات التفاوضية في المجال السياسي تقوم على منهجين هما: منهج المصلحة المشتركة، ومنهج الصراع. نظراً لأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء.



وقد تباينت نتائج البحوث والدراسات السابقة حول فعالية الاستراتيجيات التفاوضية المستخدمة في المجال السياسي ودورها في إتخاذ القرار، حيث أكدت بعض الدراسات على أهمية الاستراتيجيات التعاونية؛ مثل: دراسة (morris et al, 2002)، ودراسة (البورصلي، ٢٠٠٣)، ودراسة (خلف، ٢٠١٤)، في حين أشارت نتائج البعض الآخر لعدم وجود أفضلية في الاستراتيجيات المستخدمة داخل إطار الموقف التفاوضي؛ مثل: دراسة (الزهراني، ٢٠٠٦)، ودراسة (yogatama, 2011).

وفي نفس الاتجاه جدير بنا أن نشير إلى أن التباين بين الممارسين للعمل السياسي في اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف التفاوضي قد يؤدي إلى نجاح المفاوضات من عدمها، غير أن المفاضلة بين استراتيجيات التفاوض إنما قد تتوقف على عدد من العوامل؛ مثل: نوع القضية المتفاوض بشأنها، وطبيعة الهدف التفاوضي، والوقت المتاح للعملية التفاوضية، والإطار الذي تتم فيه عملية التفاوض، وفكرة القوة لدى أطراف التفاوض، وطبيعة العلاقة التفاوضية، ومدى توافر المهارات التفاوضية، وبعض المتغيرات الاجتماعية المتعلقة بعامل النوع، والخبرة، والعمر.

وفيما يتعلق بتأثير متغير النوع ودوره في تقرير المفاوض لخوض غمار الجلسات التفاوضية معتمداً على الاستراتيجيات التعاونية أو التنافسية، وجد الباحث تبايناً ملحوظاً بين نتائج البحوث والدراسات السابقة، فقد أشارت نتائج دراسة (Menkel, 2000)، و(Kray, et al, 2001)، و (Volkema 2004) أن هناك فروقاً يمكن أن تعزى إلى متغير النوع، وأن تلك الفروق في اتجاه عينة الذكور. في حين أشارت نتائج دراسة (Gerhart & Rynes, 1991)، و (stevens et al, 1993)، و(Brown et al, 2003)، و(Kray & Thompson, 2005)، و (lee, 2011) لعدم وجود فروق بين الجنسين.



وعن دور متغير الخبرة بالعمل في اختيار التفاوض معتمداً على الاستراتيجيات التعاونية أو التنافسية، فقد أشارت نتائج بعض البحوث والدراسات لدور متغير الخبرة بالعمل في اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف التفاوضي؛ مثل: دراسة (Thompson, 1990)، و (O'Neil et al,1993)، و (Wilson,1997)، غير أن تلك البحوث والدراسات كانت عيناتها تقتصر إما على طلاب جامعة ممارسين للتفاوض، أو على عاملين بالقطاع المصرفي. مما قد يشير إلى اختلاف طبيعة العمل وفقاً لعينة البحث الراهن.

أما فيما يتعلق بدور متغير العمر فقد أشارت دراسة (Volkema,R.,2004)، و(جبر، ٢٠١٥)، أن العمر يعد دالة للتفاوض بشكل عام، بحيث يمكن القول بأن القدرة على التفاوض ترتفع مع زيادة العمر، فهل يمكن القول بأن اختيار التفاوض بالاستراتيجيات التعاونية يرتبط بالمفاوضين الأكبر سناً مقارنة بالمفاوضين الأصغر سناً، أم أن متغير العمر ليس له علاقة بالمفاضلة بين الاستراتيجيات بنوعها خلال الجلسات التفاوضية.

من هنا يمكننا القول بأنه يلزم للممارسين للعمل السياسي التدريب على استخدام استراتيجيات التفاوض لما لها من دور فعال في حسن اتخاذهم للقرارات، ففقدرة المشتغل بالعمل السياسي على اتخاذ القرار هو ما يميزه عن غيره من الآخرين لدرجة أنه أصبح نجاح رجل السياسة في مصر الآن متوقفاً على حسن اتخاذه للقرارات المناسبة في الوقت المناسب. فكم من قرارات تم اتخاذها دون تفكير أدت إلى كم كبير من الغضب بين أفراد الشعب. ويذكر (العديلي، ١٩٩٥؛ النوشان، ٢٠٠٣) أن هناك من القرارات ما يتم اتخاذه بسرعة وبدون تفكير دون الحصول على معلومات كافية، بينما هناك ثمة قرارات يحتاج اتخاذها إلى معلومات أو تفكير وإيجاد عدة بدائل للتأكد من نتائج هذه القرارات.



فقد يعتقد رجل السياسة بأنه يمتلك من القوة ما يمكنه من فرض رأيه على الآخرين ويتخذ القرارات التي تروق له، ويغفل أن الآخرين بمقدورهم أن يبادلوه القوة، فما نشاهده اليوم من صراعات بين المهتمين أو الممارسين فعلياً للعمل السياسي وعجزهم عن الوصول لحلول للقضايا قيد النقاش والحوار إنما يشير بوضوح إلى افتقار الغالبية منهم لمهارات الحوار والنقاش أو افتقارهم لبعض من تلك المهارات، فما أحوج هؤلاء لمعرفة الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها خلال المواقف التفاوضية، وأي من تلك الاستراتيجيات أكثر فاعلية من الأخرى، وهل يمكنهم الاعتماد على عدد محدد من تلك الاستراتيجيات أم يمكنهم استخدام عدد كبير منها، وما انعكاسات معرفتهم باستراتيجياتهم التفاوضية على قدرتهم على اتخاذ القرار.

وفي ضوء الطرح السابق يُمكننا صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- ما هي استراتيجيات التفاوض الأكثر شيوعاً لدى أفراد عينة البحث من الممارسين للعمل السياسي؟
- إلى أي حد تتباين استراتيجيات التفاوض بتباين المتغيرات الديموجرافية"النوع، والخبرة، والعمر" لدى أفراد عينة البحث؟
- إلى أي حد تستطيع استراتيجيات التفاوض التنبؤ باتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث؟

أهمية البحث:

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات التي يطرحها والمحددات النظرية والمنهجية له، تبرز أهمية البحث من خلال مجموعة من الاعتبارات النظرية والتطبيقية على النحو التالي:



- التعرف على أكثر استراتيجيات التفاوض شيوعاً، مما يمهّد الطريق لمعرفة أكثرها فعالية لدى أفراد عينة البحث.
- محاولة استكشاف العلاقة بين استراتيجيات التفاوض والقدرة على اتخاذ القرار.
- تناول البحث لعينة الممارسين للعمل السياسي، فأغلب البحوث التي تمت في إطار مفهوم التفاوض واستراتيجياته كانت على عينات مختلفة تمثلت في شركات أو مؤسسات تجارية، حتى البحوث والدراسات التي اهتمت بالجانب النفسي للتفاوض ومهاراته تمثلت عيناتها في طلاب جامعة.
- يستمد البحث أهميته من خلال اهتمامه باستراتيجيات التفاوض من الناحية الكمية، ومن ثم الاعتماد على مقياس تتوافر فيه الشروط السيكومترية، نظراً لقلّة الدراسات في هذا الإطار- في حدود اطلاع الباحث.
- يمكن الاستفادة من نتائج البحث الحالي في إعداد البرامج الإرشادية والتوجيه بضرورة الاهتمام بتعليم وتدريب الممارسين للعمل السياسي أو الراغبين في العمل السياسي على مهارات التفاوض ورفع كفاءتهم إما من خلال جهات قائمة بالفعل أو إنشاء جهات تختص بهذا الأمر.

مفاهيم البحث:

أولاً: مفهوم التفاوض^١:

من خلال الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم التفاوض وجد الباحث تنوعاً بين تلك التعريفات، وأن الأمر يتوقف على الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم، على الرغم من أن جوهر عملية التفاوض



ومضمونها يعد متشابهاً إلى حد كبير بشكل يستهدف حل المشكلات الخلافية بين الأطراف المتنازعة على الاحتياجات والمصالح.

ويعرض (جبر، ٢٠١٥) بعض تعريفات التفاوض^١، وأمکننا استخلاص التالي:

- أن التفاوض عملية اجتماعية ونفسية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وذلك بغرض التوصل إلى حل مقبول ومرضي لجميع الأطراف.
- السلوك التفاوضي هو سلوك إنساني لفظي وأدائي وإن كان له مقومات وراثية ومن ثم فإن اكتساب المهارات بالتعلم أمر قررته نتائج البحوث والدراسات.
- يدخل فيه الطرفان عمداً لتوافر عنصر الصراع بينهم، ويتم استخدام استراتيجيات وتكتيكات متعددة خلال الموقف التفاوضي.
- أن هناك ترجيحاً لكفة مفاوض على مفاوض آخر، وهذا الترجيح مرهون بتملك المفاوض لمهارات السلوك التفاوضي، واستخدامها بكفاءة وفعالية في المواقف المختلفة.
- لكي تتجح عملية التفاوض فلا بد من توفير العوامل التي تساعد على ذلك، ولقد اتفق كل من (Hawver, 1982؛ Barlow & Eisen, 1983؛ Kennedy, 1987؛ الحسن، ١٩٨٩؛ وجيه، ١٩٩٧؛ فيشر، ١٩٩٨؛ Shearer, 2002؛ Michelle, 2003؛ الخضير، ٢٠٠٣؛ عفيفي، وسعد، ٢٠٠٣؛ Jim, 2005؛ إدريس، ٢٠٠٥؛ ندا، ٢٠٠٦؛ وجيه، ٢٠٠٨؛ تاج

١ - للاطلاع على تعريفات التفاوض يمكن الرجوع إلى (جبر، طه محمد مبروك، ٢٠١٥)



الدين، ٢٠٠٨؛ الشهوي، ٢٠١٠؛ عبدالفتاح، ٢٠١٠؛ عبدالعال، ٢٠١٣) على
عدة عوامل يتوقف عليها نجاح العملية التفاوضية؛ هي:

- ١- العامل الأول : القوة التفاوضية
- ٢- العامل الثاني : المعلومات التفاوضية
- ٣- العامل الثالث: القدرة التفاوضية
- ٤- العامل الرابع : الرغبة المشتركة
- ٥- العامل الخامس : المناخ المحيط•

ثانياً: مفهوم استراتيجيات التفاوض^١:

تمثل استراتيجيات التفاوض الخطط التي يستخدمها المفاوض أثناء العملية التفاوضية، حيث يحتاج إلى استراتيجية محددة تساعده في الوصول إلى تحقيق الأهداف، ويتفق كل من (Kennedy, 2002؛ الخصيري، ٢٠٠٣) أن الاستراتيجية كمصطلح تعني ذلك الإطار العام الأكبر من حيث الحجم، والأوسع من حيث المساحة والمدى، والأشمل بالنسبة لعنصر الموضوع، والأطول والبعد بالنسبة لعنصر الزمن. وتتعلق الاستراتيجية التفاوضية بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، ولذا فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطي وتحدد عنصرين أساسيين هما: عنصر الشمول: أي أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكافة عناصر القضية التفاوضية. وعنصر الزمن: أي الفترة الزمنية المتعين تحقيق الهدف التفاوضي العام خلالها، ومن ثم فإن الاستراتيجية التفاوضية، تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن

^١لمزيد من التفصيل حول مقومات نجاح العملية التفاوضية يرجى الرجوع إلى(الخصيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣، ص ٢٣ : ٣٠)



الذي يستغرقه تنفيذها. وتعد في الوقت نفسه الأكبر من حيث الحجم الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الاستراتيجية كافة عناصر القضية بكاملها وبكافة أبعادها وجوانبها.

وبالاطلاع على التراث حول الاستراتيجيات التفاوضية وجد الباحث اهتمام عديد من البحوث والدراسات باستراتيجيات التفاوض؛ مثل: (الحسن، ١٩٨٩؛ الخضيرى، ٢٠٠٣؛ إدريس، ٢٠٠٥؛ توماس، ٢٠٠٧؛ Sanchez et al. 2007؛ Bame- Aldred & Kida, 2007؛ Hatfield et al. 2008؛ Brown & Wright، 2008؛ McCracken et al.؛ Hatfield et al. 2010؛ Brown & Johnstone، 2009؛ 2011؛ Robert H. Mnookin، 2011؛ Williston، 2012؛ البيلى، ٢٠١٢؛ صالح، وزايد، وعطوة، ٢٠١٥؛ جعيجع، ٢٠١٦؛ موسى، ب.ت)، وأن تلك الاستراتيجيات يمكن أن تصنف في ضوء منهجي التفاوض:

أولاً: منهج المصلحة المشتركة: ويقوم هذا المنهج على تحقيق علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر تتم فيما بينهم مناقشات حول قضية ما يتفاوضون بشأنها، بحيث يعمل كل طرف على زيادة التعاون فيما بينهم، من أجل تعظيم النتائج لدى كافة أطراف العملية التفاوضية، ولتحقيق هذا الغرض فقد يتبع عدد من الاستراتيجيات؛ مثل: إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية تعميق العلاقة القائمة، واستراتيجية توسيع التعاون بمره إلى مجالات جديدة.

ثانياً: منهج الصراع: ومن المثير للجدل حقاً أن نجد من يستخدم الاستراتيجيات التفاوضية التي تعتمد على الصراع سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لا يعلن ذلك صراحة مقارنة باستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة، بل يمارسونها سراً وفي الخفاء، بل الأدهى من ذلك أنهم يعلنون هدفهم خلال الجلسات التفاوضية بأنهم يرغبون في تعميق وتطوير التعاون وتحقيق مصالح مشتركة مع الطرف الآخر من العملية التفاوضية. وتلك الاستراتيجيات تعتمد في طياتها على



الخداع والتمويه. وتتمثل أبرز تلك الاستراتيجيات في إستراتيجية الإنهاك أو الاستنزاف، وإستراتيجية التشتيت أو التفتيت، وإستراتيجية إحكام السيطرة أو الإخضاع، وإستراتيجية التدمير الذاتي أو الانتحار.

ونظراً للتقارب بين تلك الاستراتيجيات سواء من حيث التعريف أو الاستخدام الفعلي خلال الموقف التفاوضي، فإنه يمكن دمجها وفق منهجي التفاوض، ويقترح الباحث تعريفاً لاستراتيجيات التفاوض في المجال السياسي على النحو التالي: مجموعة الخطط التي تشتمل علي كافة عناصر القضية التفاوضية بكاملها وبكافة أبعادها وجوانبها ويستخدمها المفاوض إما لتحقيق علاقة مصلحة مشتركة بينه وبين الطرف الآخر؛ مثل: استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة، واستراتيجية تطوير التعاون ومدّه إلى مجالات جديدة، وإمّا علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء؛ مثل: إستراتيجية الإنهاك والتشتيت، واستراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي. وتتمثل الاستراتيجيات التعاونية في :

١- استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة: وتهدف إلى أن يصبح كل طرف من أطراف العملية التفاوضية مكملاً للآخر، ويصبحان واحداً في مصالحهم وأهدافهم، وهذا يؤدي إلى استثمار النتائج بين الطرفين بما يعظم من عملية التفاوض. وقد يتم ذلك عن طريق اندماج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، من أجل الاستفادة من كافة الفرص خلال الموقف التفاوضي، وكذلك إحداث عمق في علاقة أحد الأطراف المتفاوضة بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات، والعمل المشترك بين الأحزاب والمؤسسات السياسية هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط وصولاً إلى مرحلة الاندماج بينهما.

٢- استراتيجية تطوير التعاون ومدّه إلى مجالات جديدة: وتهدف تلك الاستراتيجية إلى توسيع مجالات التعاون بين الأطراف المتفاوضة ومدّها



إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل. فكلما الطرفين يدرك أهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكاناً وزماناً. وهذا بدوره يتطلب قدر من التوافق بينهما في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف والأوضاع من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض.

وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية في :

١- إستراتيجية الإنهاك والتشتيت: وتقوم تلك الاستراتيجية على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في التفاوض والعمل على تفتيت وحدته وتكامله، ومحاولة صرف انتباهه عن الهدف الرئيس للتفاوض وإشغاله بأمور أخرى سطحية لا تحظ بنفس القدر الكاف من الاهتمام مقارنة بالهدف التفاوضي الرئيس، وذلك من خلال : التفاوض حول فكرة التفاوض نفسه، التفاوض حول زمان ومكان التفاوض، فحص الفريق التفاوضي الآخر لمعرفة ميوله وانتماياته وعقائده، محاولة تقسيم الفريق التفاوضي الآخر وفق المستوى العلمي والاجتماعي والفني، وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح لتفتيت وحدتهم وتكاملهم.

٢- استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي: وتهدف تلك الاستراتيجية بشكل أساسي إلى إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، عن طريق تجميع كافة المعلومات عن السياق الذي تتم فيه عملية التفاوض، والبدائل التي قد تكون متاحة لدى الطرف الآخر، وعن مصادر قوته ونقاط ضعفه ومن ثم استمرار ممارسة عملية الضغط لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة خلال الموقف التفاوضي، ومحاولة دفعه نحو الاستسلام أو دفعه للإقرار



بقبول الأمر الواقع من خلال وضع عدة عقبات شديدة أمام أهدافه وطموحاته خلال الجلسة التفاوضية، وكلما ازدادت شدة تلك العقبات ازدادت معه مشاعر اليأس ولا يصبح أمام الطرف الآخر مهما بذل من جهد سوى أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتبارها الهدف النهائي له، أو البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

وتعرف استراتيجيات التفاوض إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجابته على عبارات المقياس التي تشير إلى مدى استخدامه لاستراتيجيات تفاوضية في المجال السياسي وفق منهجي التفاوض: منهج المصلحة المشتركة، أو منهج الصراع.

ثالثاً: مفهوم اتخاذ القرار¹:

يعرف (النمر، ١٩٩٤؛ الدسوقي، ١٩٩٥؛ John, 2000؛ Kaplan & Norton, 2000؛ Richard 2001؛ عبدون، ٢٠٠٢؛ حمد، وعبد الرزاق، ٢٠١٤) عملية اتخاذ القرار على أنها: عملية عقلية أو مسار عمل يختاره متخذ القرار للتعامل مع مشكلة يقوم فيها بنشاط ذهني بغية الوصول إلي حل في مشكلة يتعرض لها في أنشطة الحياة اليومية فتجعله يمر بحالة من الصراع، ويقوم بالاختيار من بين بديلين أو أكثر. وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات الموجودة لدى الفرد، وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الشخصية. كما أنه يعد اختبار لمدى كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور.



ويري (المنديل، ٢٠٠٣) أنه يمكن تقسيم القرارات إلى قرارات مبرمجة^١ وقرارات غير مبرمجة^٢، فالقرارات المبرمجة هي القرارات التي تتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط موضوعة مسبقاً، بينما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات تحتاج مهارة وخاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع الحقائق عن هذه المشكلة واقتراح بدائل لها، وتقييم هذه البدائل من أجل اختيار البديل الأفضل، كما أن قيم الشخص متخذ القرار تؤثر على عملية اتخاذ القرار في هذا النوع من القرارات.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ أي قرار يمر بمجموعة من المراحل والخطوات التي باتت معروفة لدى العلماء والباحثين وهي خطوات متفق عليها، وإن كان هناك اختلاف فإنه فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، وكذلك وجود نظام اتصال فعال يؤدي إلى فهم الموقف الإشكالي فهماً حقيقياً والتفاعل معها. وفي هذا السياق يحدد البعض مراحل اتخاذ القرار في: تحديد وحصص المشكلة، تحليل وتقييم المشكلة، وضع المعايير أو المقاييس التي به سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة، جمع المعلومات، صياغة واختيار الحل المفضل واختباره مقدماً، وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

ووفقاً لذلك فإن الباحث يُعرّف عملية اتخاذ القرار على النحو التالي: هي عملية عقلية يقوم بها الفرد من أجل التوصل إلى أنسب الحلول من بين عدة بدائل مطروحة لمشكلة ما اعتماداً على ما توافر من معلومات تساعد على تشخيص المشكلة، وتحليل المناخ المحيط بها، ومن ثم تحديد البدائل والاختيار من بينها. غير أن تلك القدرة على الاختيار قد تتأثر بخبرة الفرد، وتعليمه، وقدرته على التخطيط

2- Programmed Decision

3- Unprogrammed Decision



وكذلك مهاراته الشخصية. والتعريف وفقاً لهذا المعنى إنما يشير إلى عدة عناصر على النحو التالي:

- عملية اتخاذ القرار تشير في طياتها إلى توافر عدد من البدائل والحلول التي يسهم كل منها بقدر ما للوصول لحل للقضية المثارة، وأن مقدار الإسهام يختلف من حل لآخر.

- عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل بدءاً من تشخيص المشكلة، وتحليل المناخ المحيط بها، ومروراً بتنمية بدائل الحل، واختيار أفضلها، وتطبيق القرار ومتابعته وانتهاء بتقييمه.

- عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل متمثلة في قيم الفرد وعاداته وخبراته الشخصية.

وتُعرف عملية اتخاذ القرار إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجابته على عبارات المقياس التي تشير إلى قدرته على التوصل لأنسب الحلول من بين عدة بدائل مطروحة لمشكلة ما بعد مروره بمراحل اتخاذ القرار المختلفة.

رابعاً: مفهوم الممارسين للعمل السياسي:

يمكن القول بصفة عامة إن الممارسين للعمل السياسي هم الأشخاص الذين يمارسون فعلياً أي نشاط ذي صبغة سياسية. فهناك فارق بين الممارسين "المشغلين" للعمل السياسي وبين المنشغلين بالسياسة وقضاياها. وتلك الممارسة يمكن أن تتم بشكل مباشر من خلال الانضمام لأحد الأحزاب أو التنظيمات أو الجماعات التي تمارس نشاطاً سياسياً، أو بشكل غير مباشر من خلال الانضمام لمؤسسات تطوعية أو جمعيات يكون هدفها المعلن تقديم المساعدة للآخرين في مجالات شتى ثم تجد نفسها منخرطة في العمل السياسي ولا تخفي ذلك.



ويصنف "ميلبراث" الأنشطة السياسية طبقاً لدرجة فعاليتها إلى أنشطة فعالة؛ مثل: تولي منصب عام أو حزبي، الترشح لمنصب عام، الدعوة لجمع تمويل حزبي، بذل الوقت في حملة انتخابية، وأنشطة انتقالية؛ مثل: حضور اجتماع سياسي، تقديم مساهمات مالية، الاتصال بموظف عام أو قائد سياسي، وأنشطة للمشاركة عن بعد؛ مثل: محاولة التأثير على تصويت الآخرين في اتجاه معين، ارتداء شارات وعلامات ذات طابع رمزي سياسي، إجراء مناقشات سياسية، التصويت، التعرض لمنبهات سياسية (عبد الوهاب، ١٩٩٩، ٢٤).

ويعرّف الباحث الممارسين للعمل السياسي في البحث الراهن على أنهم: كل من ينتمي إلى حزب أو تنظيم سياسي، ويقوم بأنشطة سياسية "فعالة مباشرة، أو أنشطة انتقالية، أو حتى أنشطة للمشاركة عن بعد"، أو ينتمي إلى تنظيم شبه سياسي ويقوم بأعمال سياسية من خلالها، كالاشتراك في الجمعيات التطوعية فهم أعضاء نشطون في تلك الجمعيات ولهم مراكز فيها، ونشاطات مكثفة على المستوى الاجتماعي والسياسي.

بحوث ودراسات سابقة:

قام الباحث بالاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات التفاوض ودورها في اتخاذ القرار، وأمكن للباحث تصنيف تلك البحوث في المحاور التالية:

المحور الأول: دراسات اهتمت باستراتيجيات التفاوض وفعاليتها في اتخاذ القرار.

المحور الثاني: دراسات اهتمت بدور المتغيرات الديموجرافية "العمر، وعدد سنوات الخبرة بالعمل السياسي، والنوع" في عملية التفاوض بشكل عام ومن ثم التأثير على اختيار الاستراتيجية الملائمة أثناء الموقف التفاوضي.



وأمكننا استخلاص بعض النقاط من تلك البحوث والدراسات • على النحو التالي:

- وجود تباين بين نتائج البحوث والدراسات السابقة في تحديد أكثر الاستراتيجيات انتشاراً، فقد أشارت بعض البحوث والدراسات إلى أن الاستراتيجيات التعاونية أكثر انتشاراً، مثل دراسة (morris et al, 2002)، ودراسة (البورصلي، ٢٠٠٣)، ودراسة (خلف، ٢٠١٤). في حين أشارت نتائج بعض البحوث أيضاً إلى استخدام الاستراتيجيات التنافسية. وأنه لا يوجد أفضلية في الاستراتيجيات المستخدمة داخل إطار الموقف التفاوضي؛ مثل: دراسة (الزهراني، ٢٠٠٦)، ودراسة (yogatama,2011). إلا أنه يمكن القول بأن استراتيجيات التفاوض لها دور فعال اتخاذ القرار.
- وجود تباين بين نتائج البحوث والدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير متغير النوع على عملية التفاوض، واستخدام الاستراتيجيات الملائمة، فقد أشارت نتائج دراسة (menkel,2000)، ودراسة (Kray et al,2001)، ودراسة (Volkema,2004) أن هناك فروقاً يمكن أن تعزى إلى متغير النوع، وأن تلك الفروق في اتجاه عينة الذكور. في حين أشارت نتائج دراسة (Gerhart & Rynes, 1991)، ودراسة (stevens et al,1993)، ودراسة (Brown et al,2003)، ودراسة (lee,2011)، ودراسة (Kray&Thompson, 2005) لعدم وجود فروق بين الجنسين.
- أشارت نتائج بعض الدراسات لدور متغير الخبرة وأثره على ناتج عملية التفاوض، ومن ثم حسن اختيار المفاوض للاستراتيجية التفاوضية وتوظيف مهارات التفاوض بشكل فعال خلال الجلسات التفاوضية؛ مثل: دراسة

*للحصول على مزيد من التفاصيل حول البحوث والدراسات السابقة يمكن الرجوع للباحث.



(Thompson, 1990)، ودراسة (O'Neil et al,1993)، وكذلك دراسة (Wilson,1997).

- قلة البحوث والدراسات التي اهتمت بدور متغير العمر في عملية التفاوض- في حدود اطلاع الباحث- باستثناء دراسة (Volkema,2004)، ودراسة (جبر، ٢٠١٥) التي أشارت إلى أن العمر يعد دالة للتفاوض، وسيراعي البحث الحالي هذا الأمر من خلال تناول دور متغير العمر لدى أفراد عينة البحث من النشطين سياسياً ودوره في اختيار استراتيجيات التفاوض.
- قلة البحوث والدراسات-في حدود اطلاع الباحث-التي اهتمت باستراتيجيات التفاوض من خلال مقياس لتقدير استراتيجيات التفاوض كميًا. وهو ما يختلف به البحث الحالي عن سابقه وإعداد مقياس لتقدير استراتيجيات التفاوض كميًا.
- قلة الدراسات-في حدود اطلاع الباحث-التي اهتمت بدور استراتيجيات التفاوض ومعرفة أكثرها فعالية في اتخاذ القرار بشكل مباشر، وإن كان تم تناولها ضمناً من خلال عديد من الإطارات النظرية التي أكدت على دورها في اتخاذ القرار، وهو ما يهتم به البحث الراهن أيضاً.
- ندرة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت عينة النشطين سياسياً أو الممارسين للعمل السياسي؛ حيث إن أغلب العينات التي تم تناولها كانت من العاملين في المصارف البنكية أو بالقطاع الإداري أو دراسات حالة على شركات ومصارف أو وحدات دولية أو طلاب جامعة من الممارسين للسلوك التفاوضي، دون محاولة الاقتراب من الشرائح الأخرى كالمشتغلين بالعمل السياسي لما لهم من دور مهم في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها وطننا في الآونة الأخيرة.

فروض البحث:



بناء على الدروس التي تم استخلاصها من استقراء جهود الباحثين السابقين فإنه يمكن للباحث صياغة فروضه على النحو التالي:

- لا توجد أفضلية لاستراتيجية على الأخرى لدى أفراد عينة البحث من الممارسين للعمل السياسي.
- تتباين استراتيجيات التفاوض بتباين المتغيرات الديموجرافية "النوع، والعمر، والخبرة" لدى أفراد عينة البحث.
- تعد استراتيجيات التفاوض ذات قدرة تنبؤية باتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث.

منهج البحث وإجراءاته:

تحدد منهج البحث الحالي وإجراءاته على النحو التالي:

أولاً: التصميم البحثي:

للتحقق من فروض البحث تم استخدام المنهج الوصفي الفارق حيث يعد هو الأكثر ملائمة للتحقق من صحة الفرضين الأول والثاني، كذلك المنهج الارتباطي للتحقق من صحة الفرض الثالث.

ثانياً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث النهائية من (١٣٩) مشاركاً تراوحت أعمارهم ما بين (٢٠): (٥٠) عاماً، ممن يمارسون عملاً سياسياً، وتعد العينة الراهنة عينة غير عشوائية صدفية، وهم الذين قبلوا الاشتراك في البحث. وكانت الخصائص الديموجرافية لعينة البحث كما يلي:

١- العمر: بلغ المتوسط العمري لعينة البحث (٣٠,٠٠) بانحراف معياري (٧,٥٤) وقد صنف أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية، حيث جاء أغلب أفراد العينة من



المرحلة العمرية (٢٠-٣٠)، حيث بلغت نسبتها نحو (٣٥,٣%) وهي العينة الأكثر تجاوباً للتطبيق والأكثر توفراً أيضاً، يليها الأفراد من المرحلة العمرية (٣٠-٤٠)، وبلغت نحو (٣٣,٨%)، وأخيراً المرحلة العمرية (٤٠-٥٠) وبلغت نحو (٣٠,٩%).

٢- الجنس: بلغت نسبة الذكور بعينة البحث نحو (٥٥,٤%) والإناث نحو (٤٤,٦%).

٣- الخبرة بالعمل السياسي: بلغت نسبة ذوي الخبرة بالعمل السياسي التي تراوحت ما بين عام وحتى ٥ أعوام بعينة البحث نحو (٣٦,٧%)، في حين ذوي الخبرة من ٥ أعوام فما فوق نحو (٦٣,٣%).

٤- مستوى التعليم: بلغت نسبة ذوي التعليم المنخفض نحو (١٥,١%) من العينة بينما بلغت نسبة ذي التعليم المتوسط نحو (٣٠,٢%) ونسبة ذوي التعليم المرتفع نحو (٥٤,٧%) من العينة.

٥- موطن الإقامة: جاءت نسبة من يقطنون بعينة البحث في الحضر نحو (٥٦,٨%) بينما من يقطنون في الريف بلغت نسبتهم بالعينة نحو (٤٣,٢%).

ثالثاً: أدوات البحث:

تمثلت أدوات البحث في التالي:

١- مقياس استراتيجيات التفاوض: (إعداد الباحث)

- يتكون المقياس في صورته النهائية من ٨٠ عبارة تشير إلى استخدام الفرد للاستراتيجيات التعاونية أو التنافسية خلال أي موقف تفاوضي، و تتم الاستجابة على جميع عبارات المقياس من خلال الاختيار من بين بدائل الاستجابات التي تشير أن السلوك ينطبق بدرجة كبيرة أو درجة متوسطة أو



درجة قليلة أو لا ينطبق. وتقدر الاستجابات بالدرجات (١ - ٢ - ٣ - ٤)، فيما عدا العبارات العكسية التي تصح عكس ما هو وارد.

- تم التعبير عن الاستراتيجيات التعاونية من خلال: استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة، وكذلك استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة. ولكل منها ٢٠ عبارة، جميعها عبارات إيجابية فيما عدا العبارات العكسية رقم (٥-١٠-١٥-١٩-٢٠). ويتم جمع الدرجتين معاً لتشير إلى درجة الفرد في الاستراتيجيات التعاونية، وتشير الدرجة المرتفعة إلى استخدام الفرد لاستراتيجيات تعاونية، في حين الدرجة المنخفضة لعدم استخدامها.

- تم التعبير عن الاستراتيجيات التنافسية من خلال: استراتيجية الإنهاك والتشتيت، وكذلك استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي. ولكل منها ٢٠ عبارة جميعها عبارات إيجابية فيما عدا العبارات العكسية رقم (٥-١٠-١٥-١٩-٢٠). ويتم جمع الدرجتين معاً لتشير إلى درجة الفرد في الاستراتيجيات التنافسية، وتشير الدرجة المرتفعة إلى استخدام الفرد لاستراتيجيات تنافسية، في حين الدرجة المنخفضة لعدم استخدامها.

٢- مقياس اتخاذ القرار: (إعداد الباحث)

- قام الباحث بالاطلاع على المقاييس المتاحة في التراث النفسي لقياس قدرة الفرد على اتخاذ القرار وكان أغلبها عينات طلاب جامعة أو طلاب المرحلة الاعدادية أو مقاييس صممت في بيئات تختلف عن البيئة المصرية (عبدون، ٢٠٠٢، نوفل، ٢٠١١، حمد وعبدالرزاق، ٢٠١٤، الرقاد والخوالدة، ٢٠١٦)، ولأن هدف البحث الراهن الوصول لفئات عمرية أكبر وعينات مختلفة تم إعداد المقياس، وتكون المقياس من ٣٠ عبارة تقيس



قدرة الفرد على التوصل لأنسب الحلول من بين عدة بدائل مطروحة لمشكلة ما بعد مروره بمراحل اتخاذ القرار المختلفة.

- يتم الاستجابة على المقياس من خلال الاختيار من بين بدائل الاستجابات (كثيراً - أحياناً - قليلاً - نادراً). وتقدر الاستجابات بـ (٤ - ٣ - ٢ - ١)، فيما عدا العبارات العكسية (٦ - ١١ - ١٦ - ٢١ - ٢٦) التي تصحح عكس ذلك. وتشير الدرجة المرتفعة إلى قدرة الفرد على اتخاذ القرار، في حين الدرجة المنخفضة تشير إلى عكس ذلك.

الخصائص القياسية للمقاييس:

أ- صدق المحكمين: قام الباحث بعرض المقاييس في البحث الراهن على عدد (١٠) من أساتذة التخصص لتحكيمها من حيث مدى ملائمتها لغويًا وارتباط البند بالمفهوم الرئيس للمقياس وتم تعديل بعض الصياغات لتتلائم مع العينة المستهدفة بالبحث.

ب- معاملات صدق المحتوى ومعاملات الثبات لمقاييس البحث: قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس لحساب الصدق البنائي للمقاييس، وقام بحساب الثبات بمعامل الفا- كرونباخ والقسمة النصفية، وجاءت النتائج كما يلي:

- مقياس استراتيجيات التفاوض: أشارت نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بند ودرجة كل مقياس فرعي إلى حذف عدد (٩ بنود) غير مرتبطة بدرجة المقياس الفرعي الذي ينتمي إليه البند، وذلك من الصورة الأولية للمقياس، وبلغ عدد بنود المقياس في صورته النهائية (٨٠) بنداً فقط،



وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة البند ودرجة المقياس الفرعي ما بين (٠,٤٨١ - ٠,٨٢٦) وهي معاملات مقبولة للمقياس.

- مقياس اتخاذ القرار: أشارت نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمقياس إلى حذف عدد (٥) بنود من الصورة الأولية للمقياس، وتمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الصدق وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٧٨ - ٠,٨٧٥)، وبلغ عدد البنود النهائية بالمقياس (٣٠) بنداً فقط. وبلغ معامل الفا كرونباخ للثبات (٠,٩٧٠)، ومعامل الثبات بطريقة القسمة النصفية "فردي- زوجي" (٠,٩٥١)، وهي معاملات مقبولة للمقياس.
- وفيما يتعلق بنتائج معامل الفا- كرونباخ والقسمة النصفية كمؤشرات لتمتع مقياس البحث بقدر من الثبات، فقد أشارت النتائج في مجملها إلى تمتع المقياس بدرجة مقبولة من الثبات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١)

معاملات الفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي، والقسمة النصفية لمقاييس البحث

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات القسمة النصفية (فردي-زوجي)
مقياس استراتيجيات التفاوض		
استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة	٠,٧١٠	٠,٨٩٢
استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة	٠,٧٣٧	٠,٨٦٥
استراتيجية الإنهاك والتشتيت	٠,٨٧٧	٠,٩٨٤
استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي	٠,٤٣٣	٠,٥٤٢
مقياس اتخاذ القرار	٠,٩٧٠	٠,٩٥١



رابعاً: إجراءات البحث:

- لأن الممارسة والانتماء الحزبي كان محك اختيار العينة، فقد قصد الباحث أن تتضمن العينة أكثر من حزب أو مؤسسة أو تنظيم يمارس عملاً سياسياً مباشراً أو غير مباشر في العينة. وتم اختيار تلك التنظيمات بناء على أكثرها انتشاراً، كما أشارت نتائج العينة الاستطلاعية الأولى وبلغ عددها ٤٢ فرداً من شاغلي المناصب بأحد الأحزاب السياسية المتواجدة على الساحة الآن، وتراوحت أعمارهم ما بين ٢٠ - ٥٥ عاماً من الذكور والإناث من مستويات اجتماعية واقتصادية متباينة، التي أوضحت أن هناك عدة أحزاب وتنظيمات يذيع صيتها في الوقت الراهن "وقت إجراء البحث"، هي علي الترتيب (في حب مصر، تحيا مصر، حزب صوت الشعب، حزب النور، حزب مستقبل وطن، حزب المصريين الأحرار، حزب الوفد،.....).
- ولعل المثير للجدل هو أن هناك عدداً غير قليل من المنتمين لأحزاب أو تنظيمات سياسية قد رفضوا رفضاً قاطعاً الانضمام لعينة البحث وهو ما أثر على العدد المرجو لتمثيل العينة على الرغم من أن موضوع البحث لا يحمل في طياته أي مصدر للقلق. وتمثلت الأنشطة السياسية التي يمارسها أفراد عينة البحث في: إجراء مناقشات سياسية، وحضور اجتماعات سياسية، والاشتراك في التصويت والعمليات الانتخابية، وتولي منصب عام أو حزبي، والسعي نحو شغل منصب حزبي.
- تم التأكيد على جميع المشاركين بضرورة استيفاء كافة البيانات الأساسية خاصة ما يتعلق منها بالانتماء، والسن، وموطن الإقامة، وعدد سنوات الخبرة بالعمل السياسي، والتأكيد عليهم أن استجابتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.



- تم التطبيق على أفراد عينة البحث الأساسية وهم الذين قبلوا الاشتراك في البحث من خلال الاتصال المباشر بهم إما بمقر الحزب أو التنظيم وإما خارج مقر النشاط، وكذلك العلاقات الاجتماعية لاقناع المشاركين بالاشتراك ضمن عينة البحث، وكان التطبيق فردياً، ويستغرق تطبيق الاستمارة ما بين (٣٠: ٣٥ دقيقة).

خامساً: الأساليب الإحصائية:

تم إجراء المعالجات الإحصائية التالية لاختبار صدق فروض البحث، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية والمعروفة باسم (SPSS)، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي:

- حساب معاملي الالتواء والتفطح للتأكد من اعتدالية التوزيع ، حيث وجد أن معامل الالتواء لا يزيد عن الواحد الصحيح سواء كان إيجابياً، أم سلبياً، وكذلك معامل التفطح لا تزيد قيمته عن الدرجة ٣ وهو ما يشير إلى اقتراب بيانات الأفراد من التوزيع الاعتدالي، وبناءً عليه يمكن الاطمئنان إلى استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية التي تتناسب مع مشكلة البحث وفروضه.

- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي (المحتوى).

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.

- اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

- اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه.

- معامل الانحدار التدريجي.

عرض النتائج :

عرض نتائج الفرض الأول:

ينص الفرض الأول للبحث على أنه "لا توجد أفضلية لاستراتيجية على أخرى لدى أفراد عينة البحث من الممارسين للعمل السياسي". ولاختبار صحة هذا الفرض تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لأداء الأفراد على مقياس استراتيجيات التفاوض، كما يلي:

جدول (٢)

الإحصاءات الوصفية لأداء أفراد العينة على مقياس استراتيجيات التفاوض

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات التفاوض
٧,٨٠	٥٠,٧٩	استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة
٨,٣٦	٥٠,٧١	استراتيجية تطوير التعاون ومدّه إلى مجالات جديدة
١٥,٩٦	١٠١,٥١	الاستراتيجيات التعاونية
٥,٩٦	٤٨,٦٧	استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي
١٠,٩٩	٤٣,٢٨	استراتيجية الإنهاك والتشتيت
١٣,٧٨	٩١,٩٦	الاستراتيجيات التنافسية

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ارتفاع درجة الاستراتيجيات التعاونية بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١٠١,٥١) بانحراف معياري (١٥,٩٦)، مقابل الاستراتيجيات التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٩١,٩٦) بانحراف معياري (١٣,٧٨).



- جاءت استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٥٠,٧٩) بانحراف معياري (٧,٨٠)، تلاها في الانتشار استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٥٠,٧١) بانحراف معياري (٨,٣٦)، ثم استراتيجية إحكام السيطرة والتدبير الذاتي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٨,٦٧) بانحراف معياري (٥,٩٦)، وأخيراً استراتيجية الإنهاك والتشتيت حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٣,٢٨) بانحراف معياري (١٠,٩٩). مما يشير إلى عدم تحقق فرض البحث بأنه لا توجد أفضلية لاستراتيجية على أخرى لدى الأفراد الممارسين للعمل السياسي.

عرض نتائج الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني للبحث على أنه تتباين استراتيجيات التفاوض بتباين المتغيرات الديموجرافية "النوع، والعمر، والخبرة" لدى أفراد عينة البحث. واختبار صحة هذا الفرض تم الاعتماد على اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه. على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بمتغير النوع: تم استخدام اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين على النحو التالي:

جدول (٣)

نتائج اختبار(ت) للفروق في استراتيجيات التفاوض وفقاً لمتغير النوع

استراتيجيات التفاوض	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
الاستراتيجيات التعاونية	ذكر	٧٧	١٠١,٢٤	١٦,١٩	٠,٢١٧-	٠,٨٢٩
	انثى	٦٢	١٠١,٨٣	١٥,٧٨		

٠,٧٥٣	٠,٣١٦-	٧,٨٠	٥٠,٦١	٧٧	ذكر	استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة
		٧,٨٦	٥١,٠٣	٦٢	انثى	
٠,٩٠٦	٠,١١٩-	٨,٥٤	٥٠,٦٣	٧٧	ذكر	استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة
		٨,٢٠	٥٠,٨٠	٦٢	انثى	
٠,٤٦٩	٠,٧٢٦	١٤,١٣	٩٢,٧٢	٧٧	ذكر	الاستراتيجيات التنافسية
		١٣,٣٩	٩١,٠١	٦٢	انثى	
٠,٤١٠	٠,٨٢٦	٦,١٩	٤٩,٠٥	٧٧	ذكر	استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي
		٥,٦٨	٤٨,٢٠	٦٢	انثى	
٠,٦٤٥	٠,٤٦٢	١٠,٨٢	٤٣,٦٧	٧٧	ذكر	استراتيجية الإنهاك والتشتيت
		١١,٢٨	٤٢,٨٠	٦٢	انثى	

ويشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث بالعينة على جميع استراتيجيات التفاوض حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة.

ثانياً: فيما يتعلق بمتغير العمر: تم تقسيم العينة إلى فئات عمرية ثلاث (٢٠ : ٣٠ - ٤٠ : ٤٠ - ٥٠) عام، وتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه على النحو التالي:

جدول (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين للفروق في استراتيجيات التفاوض وفقاً لمتغير العمر

الدالة	ف	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استراتيجيات التفاوض
٠,٠٠٠	٩,٩١	٢٢٣٦,٢٤	٢	٤٤٧٢,٤٩	بين المجموعات	الاستراتيجيات التعاونية
			١٣٦	٣٠٦٨٠,٢٣	داخل المجموعات	
			١٣٨	٣٥١٥٢,٧٣	الإجمالي	
٠,٠٠١	٧,٠١	٣٩٢,٧٩	٢	٧٨٥,٥٨	بين	استراتيجية



					المجموعات	التكامل
		٥٦,٠٣	١٣٦	٧٦٢٠,٧٧	داخل	وتعميق
					المجموعات	العلاقة القائمة
			١٣٨	٨٤٠٦,٣٦	الإجمالي	
٠,٠٠٠	١٢,٨١	٧٦٥,٣٩	٢	١٥٣٠,٧٩	بين	استراتيجية
					المجموعات	تطوير التعاون
		٥٩,٧٣	١٣٦	٨١٢٣,٦٩	داخل	ومده إلى
					المجموعات	مجالات جديدة
			١٣٨	٩٦٥٤,٤٨	الإجمالي	
٠,٠٠٢		١١٣٥,٠٤	٢	٢٢٧٠,٠٨	بين	الاستراتيجيات
					المجموعات	التنافسية
	٦,٤٤	١٧٦,١٥	١٣٦	٢٣٩٥٦,٧٣	داخل	
					المجموعات	
			١٣٨	٢٦٢٢٦,٨٢٠	الإجمالي	
٠,٠٣٧٩		٣٤,٨٠٦	٢	٦٩,٦١٢	بين	استراتيجية
					المجموعات	إحكام السيطرة
	٠,٩٧٧	٣٥,٦٣٨	١٣٦	٤٨٤٦,٨٢٠	داخل	والتدمير
					المجموعات	الذاتي
			١٣٨	٤٩١٦,٤٣٢	الإجمالي	
٠,٠٠٠		١٤٩٥,٠٣٦	٢	٢٩٩٠,٠٧١	بين	استراتيجية
					المجموعات	الإنهاك
	١٤,٨٣٩	١٠٠,٧٥٣	١٣٦	١٣٧٠٢,٤١٨	داخل	والتشئيت
					المجموعات	
			١٣٨	١٦٦٩٢,٤٨٩	الإجمالي	

ويشير الجدول السابق إلى:



- وجود فروق دالة إحصائياً بين الفئات العمرية (٢٠ : ٣٠ / ٣٠ : ٤٠ / ٤٠ : ٥٠ عام) في جميع الاستراتيجيات سواء أكانت تعاونية أم تنافسية، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة عند مستويات دلالة (٠,٠٠١، ٠,٠٠٢)، ما يعني أن هناك فروقاً في تلك الاستراتيجيات يمكن أن تعزى إلى متغير العمر. في حين لم تظهر فروقاً بين مجموعات البحث في استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي. حيث جاءت قيمة (ف) غير دالة عند مستوى دلالة ٠,٣٧٩.

- أجرى الباحث تحليلاً بعدياً للنتائج باستخدام اختبار أقل فرق ممكن (LSD)، وأشارت النتائج إلى ارتباط استخدام الاستراتيجيات التعاونية (استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة، استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة) بأصحاب الفئة العمرية الأكبر. في حين يميل ذوو الفئة العمرية الأقل إلى استخدام الاستراتيجيات التنافسية. ما يعني أن العمر يعد دالة لاستخدام الاستراتيجيات التعاونية.

ثالثاً: فيما يتعلق بمتغير الخبرة بالعمل السياسي: تم تقسيم العينة إلى مجموعتين، وتم استخدام اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين كما يلي:

جدول(٥)

نتائج اختبار ت للفروق في استراتيجيات النفاوض وفق متغير الخبرة بالعمل السياسي

الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	الخبرة	استراتيجيات النفاوض
أقل من ٠,٠٠١	١٢,٢٩	٩٤,٠١	٥١	٥ : ١ أعوام	الاستراتيجيات التعاونية
٤,٤٩-	١٦,٢٨	١٠٥,٨٥	٨٨	٥ فما فوق	
أقل من ٠,٠٠١	٦,٥٧	٤٧,٤٧	٥١	٥ : ١ أعوام	استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة

		٧,٩٤	٥٢,٥٦	٨٨	٥ فما فوق	
أقل من ٠,٠٠١	٥,١٩-	٦,١٨	٤٦,٢٧	٥١	٥ : ١ أعوام	استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة
		٨,٤١	٥٣,٢٨	٨٨	٥ فما فوق	
٠,٠٠١	٣,٥٣	١٥,٢٤	٩٧,١٧	٥١	٥ : ١ أعوام	الاستراتيجيات التنافسية
		١١,٩٤	٨٨,٩٤	٨٨	٥ فما فوق	
٠,١٣٧	١,٤٩-	٥,٧٠	٤٧,٦٨	٥١	٥ : ١ أعوام	استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي
		٦,٠٠٧٦	٤٩,٢٥	٨٨	٥ فما فوق	
أقل من ٠,٠٠١	٥,٥٨	١١,٩٤	٤٩,٤٩	٥١	٥ : ١ أعوام	استراتيجية الإنهاك والتشتيت
		٨,٦١	٣٩,٦٩	٨٨	٥ فما فوق	

ويشير الجدول السابق إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية في الاستراتيجيات التعاونية: استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة، واستراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة في اتجاه عينة ذوي الخبرة الأعلى بالعمل السياسي، حيث كانت جميع قيم (ت) دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١
- وجود فروق دالة إحصائية في الاستراتيجيات التنافسية، وتحديدًا استراتيجية الإنهاك والتشتيت في اتجاه عينة ذوي الخبرة الأقل بالعمل السياسي، حيث كانت قيمة (ت) دالة عند مستوى دلالة من ٠,٠٠١
- عدم وجود فروق بين مجموعتي البحث في استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي

عرض نتائج الفرض الثالث:



ينص الفرض الثالث على أن استراتيجيات التفاوض تعد ذات قدرة تنبؤية باتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث. وللتحقق من صحة الفرض تم حساب مصفوفة الارتباطات بين استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار بوصفه مطلباً من متطلبات تحليل الانحدار التدريجي كما يلي:

أولاً: مصفوفة الارتباط بين استراتيجيات التفاوض و اتخاذ القرار:

جدول (٦)

الارتباط بين اتخاذ القرار واستراتيجيات التفاوض لدى أفراد العينة الكلية

اتخاذ القرار		استراتيجيات التفاوض
الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠١٢	* ٠,٢١٣	استراتيجية التكامل
٠,٠٠٠	** ٠,٣٠١	استراتيجية تطوير التعاون
٠,٤٩٥	٠,٠٥	استراتيجية إحكام السيطرة
٠,٠٠٠	** -٠,٤٢٨	استراتيجية الإنهاك والتشتيت

* دال عند مستوى ٠,٠٥ ** دال عند مستوى ٠,٠١

ويشير الجدول السابق إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار واستراتيجية التكامل، واستراتيجية تطوير التعاون، واستراتيجية الإنهاك والتشتيت. وتراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٠٢ : ٠,٠٤)، وجميعها قيم دالة. في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين اتخاذ القرار واستراتيجية إحكام السيطرة. ما يشير إلى احتمالية أن تزداد قدرة الفرد على اتخاذ القرار إذا ما تم استخدام تلك الاستراتيجيات أثناء فعاليات الموقف التفاوضي.

ولمزيد من إثراء النتائج فيما يتعلق بالعلاقة بين اتخاذ القرار واستراتيجيات التفاوض قام الباحث بحساب حجم التأثير للمتغيرات ذات القدرة الارتباطية من



خلال معامل التحديد، لمعرفة حجم الدور الذي تؤديه استراتيجيات التفاوض في اتخاذ القرار لدى ممارسي العمل السياسي:

جدول (٧)

حجم تأثير استراتيجيات التفاوض في اتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث

حجم التأثير	استراتيجيات التفاوض
٤,٥٣%	استراتيجية التكامل
٩,٠٦%	استراتيجية تطوير التعاون
١٨,٣١%	استراتيجية الإنهاك والتشتيت

ويشير الجدول السابق إلى أن حجم تأثير استراتيجية الإنهاك والتشتيت بلغ ١٨,٣١% في متغير اتخاذ القرار، بينما بلغ حجم تأثير استراتيجية تطوير التعاون ٩,٠٦%، في حين بلغ حجم تأثير استراتيجية التكامل ٤,٥٣%، ما يشير إلى احتمالية أن تتأثر قدرة الفرد على اتخاذ القرار إذا ما تم استخدام الاستراتيجيات التنافسية، خاصة وأن استخدام استراتيجية الإنهاك والتشتيت ارتبط أكثر بأصحاب الفئة العمرية الأقل ممن تراوحت خبرتهم بالعمل السياسي ما بين عام وحتى ٥ أعوام.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار التدريجي:

نظراً لوجود تلك الارتباطات الداخلية بين المتغيرات المستقلة بالبحث قام الباحث بإجراء تحليل انحدار متعدد تضمن المتغيرات التالية بوصفها متغيرات مستقلة وهي: استراتيجية التكامل، واستراتيجية تطوير التعاون، واستراتيجية الإنهاك والتشتيت، بينما المتغير التابع هو اتخاذ القرار، واستخدم الباحث أسلوب (stepwise)، وجاءت النتائج كما يلي:



جدول (٨)
تتابع تحليل الانحدار المتدرج لاستراتيجيات التفاوض على متغير اتخاذ القرار.

القيمة الثابتة	دلالة معاملات الانحدار		معامل الانحدار	دلالة معادلة الانحدار		معامل التوافق	الإسهام في مربع الارتباط المتعدد	مربع الارتباط المتعدد (ز)	الارتباط المتعدد (ر)	المتغيرات المستقلة
	دلالة (ت)	قيمة (ت)		دلالة (ف)	قيمة (ف)					
١٢٠,١٤٢	٠,٠٠١	٥,٥٤٦	-٩١٦.	٠,٠٠١	٣٠,٧٥٥	٠,١٧٧	٠,١٨٣	٠,١٨٣	٠,٤٢٨	استراتيجية الإنهاك والتضيق
	٠,٠٠١	-	-٨٣٩.	٠,٠٠١	٢١,٦٢٠	٠,٢٣٠	٠,١٨٣	٠,٢٤١	٠,٤٩١	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠٢	٣,٢٢٢	٠,٦٨٤	٠,٠٠١	١٧,٧٣٩	٠,٢٦٧	٠,٠٥٨	٠,٢٨٣	٠,٥٢٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون + استراتيجية التكامل
٨٢,١١٩	٠,٠٠١	٥,١٩٥	-٨٣٩.	٠,٠٠١	٢١,٦٢٠	٠,٢٣٠	٠,١٨٣	٠,٢٤١	٠,٤٩١	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠١	-	-٨٣٩.	٠,٠٠١	٢١,٦٢٠	٠,٢٣٠	٠,١٨٣	٠,٢٤١	٠,٤٩١	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠٢	٣,٢٢٢	٠,٦٨٤	٠,٠٠١	١٧,٧٣٩	٠,٢٦٧	٠,٠٥٨	٠,٢٨٣	٠,٥٢٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون + استراتيجية التكامل
٩٢,٠٣٢	٠,٠٠١	٥,١٢٣	-٨٠٩.	٠,٠٠١	١٧,٧٣٩	٠,٢٦٧	٠,١٨٣	٠,٢٤١	٠,٥٢٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠١	-	-٨٠٩.	٠,٠٠١	١٧,٧٣٩	٠,٢٦٧	٠,٠٥٨	٠,٢٨٣	٠,٥٢٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠١	٣,٦٩٩	٢,٤١٢	٠,٠٠١	١٧,٧٣٩	٠,٢٦٧	٠,٠٥٨	٠,٢٨٣	٠,٥٢٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون + استراتيجية التكامل
٩٢,٠٣٢	٠,٠٠١	٢,٧٩٥	-١,٩٤٥	٠,٠٠١	٢,٧٩٥	-١,٩٤٥	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠١	-	-١,٩٤٥	٠,٠٠١	٢,٧٩٥	-١,٩٤٥	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون
	٠,٠٠١	٢,٧٩٥	-١,٩٤٥	٠,٠٠١	٢,٧٩٥	-١,٩٤٥	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	٠,٠٤٢	استراتيجية الإنهاك والتضيق + استراتيجية تطوير التعاون



ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن قيمة معامل الانحدار للنموذج ($R = 0,532$) وقيمة r المعدلة ($0,283$)، ما يشير إلى جودة النموذج المستخدم للانحدار.

- متغيرات البحث المستقلة لها قدرة تنبؤية باتخاذ القرار لدى عينة البحث، وأن جميع معاملات الانحدار للمتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية، تراوحت ما بين ($0,001$ وحتى $0,006$).

- قيمة "ف" للمتغيرات الثلاثة دالة عند مستوى دلالة (أقل من $0,001$) في جميع خطوات تحليل الانحدار التدريجي، مما يشير إلى دلالة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومما يشير أيضاً إلى دلالة المعادلة التنبؤية.

- أن معادلة الانحدار تمثل $26,7\%$ من البيانات الخاصة بالمتغير التابع. حيث أسهمت المتغيرات الثلاثة (المستقلة) بنسبة $28,3\%$ في تباين متغير اتخاذ القرار، وتعد استراتيجية الإنهاك والتشتيت أكثر المتغيرات تأثيراً في اتخاذ القرار، حيث أسهمت بنسبة $18,3\%$ في تباين درجات اتخاذ القرار، تلاها استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة بنسبة $5,8\%$ ، ثم استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة، التي أسهمت بنسبة $4,2\%$ في تباين درجات متغير اتخاذ القرار. بينما جاءت استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي غير دالة في التنبؤ باتخاذ القرار، التي استبعدت من النموذج لضعف تأثيرها في المتغير التابع، كما يلي:

جدول (٩)

نتائج تحليلات الانحدار للمتغيرات غير الدالة بالنموذج الانحداري

المتغيرات	بيتا	ت	مستوى الدلالة
استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي	٠,٠٥١	٠,٤٩٧	٠,٦٢٠



ما يشير إلى تحقق فرض البحث القائل إن استراتيجيات التفاوض تعد ذات قدرة تنبؤية باتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث. ومن خلال ما سبق نستطيع أن نستخرج معادلة الانحدار التي تنص على التالي: المتغير التابع = القيمة الثابتة + (معامل الانحدار الأول) المتغير الأول + (معامل الانحدار الثاني) المتغير الثاني + (معامل الانحدار الثالث) المتغير الثالث + وهكذا،،،

ويمكن التعويض لنحصل على المعادلة التالية:

$$\text{اتخاذ القرار} = 92,032 + (-0,809 \times \text{استراتيجية الإنهاك والتشثيت}) + (2,412 \times \text{استراتيجية تطوير التعاون}) + (-1,945 \times \text{استراتيجية التكامل}).$$

مناقشة نتائج البحث:

مناقشة نتائج الفرض الأول:

تشير النتائج إلى أن الاستراتيجيات التعاونية هي الأكثر انتشاراً بين الممارسين للعمل السياسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (101,01) مقارنة بالاستراتيجيات التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (91,96)، وجاءت استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (50,79)، تلاها استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (50,71)، ثم استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (48,67)، وأخيراً استراتيجية الإنهاك والتشثيت بمتوسط حسابي (43,28).

وتتوافق نتائج البحث مع نتائج دراسة (morris et al, 2002)، و(البورصلي، 2003)، و(خلف، 2014)، حيث أكدت على أهمية الاستراتيجيات التعاونية المستخدمة في المجال السياسي ودورها في اتخاذ القرار، في حين تتعارض مع



نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠٠٦)، و (yogatama,2011) التي أشارت إلى عدم وجود أفضلية في الاستراتيجيات المستخدمة داخل إطار الموقف التفاوضي.

وكما ذكر (الحسن، ١٩٨٩ ؛ الخضيرى، ٢٠٠٣؛ إدريس، ٢٠٠٥، توماس، Bame- Aldred& Kida 2007; Sanchez. 2007; Hatfield et al. 2008; ؛ ٢٠٠٧ Brown and Wright, 2008 ; Brown and Johnstone 2009; Hatfield et al. 2010; McCracken et al. 2011; ؛ البيلى ٢٠١٢؛ صالح، وزايد، وعطوة، ٢٠١٥؛ موسى، ب.ت) أن معظم الاستراتيجيات التفاوضية في المجال السياسي تقوم على منهجين هما: منهج المصلحة المشتركة، ومنهج الصراع. ونظراً لأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لاتخرج عن كونها إما علاقة مصلحة مشتركة، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء، سنجد أن البعض يعتمد على استخدام استراتيجيات تهدف إلى تحقيق تعاون بين الأطراف المتفاوضة من أجل تحقيق المصلحة العليا للوطن وخلق حالة من الانسجام بين المصالح الفردية والجمعية.

في حين أن البعض الآخر يعتمد على استراتيجيات تهدف إلى استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر، وغرس عقبات شديدة من شأنها بث روح اليأس أمامه في الموضوع المتفاوض بشأنه. وكلما ازداد يأس أحد الأطراف المتفاوضة نتيجة العقبات التي وضعت أمامه وإحساسه باستحالة الوصول إلي الهدف المرجو وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليه، هنا عليه أن يختار بين بديلين هما: إما التخلي عن هدفه والارتضاء بما تحقق، وإما ترك المجال كاملاً أمام المسؤولين لاتخاذ ما يحلو لهم من قرارات. وهذا هو صراع الإحجام- إحجام١، وهو أسوأ أنواع الصراع. ويعد أكثر الأنواع إثارة للمشقة، لأنه يصيب الإنسان بالتردد نظراً لوقوعه بين هدفين غير مرغوب فيهما، أو بين أمرين أحلاهما مر(يوسف، ١٩٩٠، ٦٨٧).

1- Avoidance-Avoidance Conflict



وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات التعاونية كانت هي الأكثر استخداماً، فإنه لا يمكن القول بأنها أفضل من الاستراتيجيات التنافسية. فالمفاوض الجيد هو الذي يتمكن من استخدام جميع الاستراتيجيات وفقاً لمقتضيات الموقف التفاوضي، وأن الفروق الفردية بين المفاوضين إنما قد تظهر من خلال مدى قدرته ونجاحه على التنوع في استخدام تلك الاستراتيجيات خلال الموقف التفاوضي. ويمكن القول إن أفراد عينة البحث من الممارسين للعمل السياسي يغلب أن يتسم تفكيرهم أثناء أي موقف خلافي يمكن أن ينشب بينهم وبين أي طرف آخر بالتعاون، ومحاولة تحقيق علاقة بحيث يعمل كل طرف من الأطراف المتفاوضة على زيادة التعاون فيما بينهم، من أجل تعظيم النتائج لدى أطراف العملية التفاوضية، وهذا يتطلب محاولة الاستفادة من كافة الفرص التي قد تتاح لهم خلال الموقف التفاوضي واستثمار النتائج بشكل يعظم من عملية التفاوض بين الطرفين، وتوسيع مجالات التعاون عن طريق إقناع طرفي التفاوض بمده إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل ومحاولة تعميق تلك العلاقة.

مناقشة نتائج الفرض الثاني:

أشارت نتائج البحث إلى أن متغير العمر، وكذلك عدد سنوات الخبرة بالعمل السياسي من شأنهم أن يؤثر في قرار المفاوض سواء باستخدام الاستراتيجيات التعاونية أو التنافسية خلال أي موقف تفاوضي، وأظهرت النتائج أن أصحاب الفئة العمرية الأكبر ممن لديهم خبرة بالعمل السياسي تراوحت ما بين ٥ أعوام فما فوق إنما يفضلون استخدام الاستراتيجيات التعاونية.

وتتفق نتائج البحث فيما يتعلق بدور متغير العمر مع نتائج دراسة (Volkema, 2004)، و(جبر، ٢٠١٥) في أن العمر يعد دالة للتفاوض، حيث أوضحت النتائج أن استخدام الاستراتيجيات التعاونية كان مرتبباً بأصحاب الفئة العمرية



الأكبر. في حين يميل ذوي الفئة العمرية الأقل إلى استخدام الاستراتيجيات التنافسية. ما يعني أن العمر يعد دالة لاستخدام الاستراتيجيات التعاونية.

وهذا قد يشير في طياته إلى أمرين: الأول: أن أفراد العينة يمارسون التفاوض بغض النظر عن المستوى العمري للفرد، وأن ذلك السلوك إنما يتسم بالاستمرارية طوال مراحل حياة الفرد من أجل الحصول على غاياته وأهدافه. الأمر الثاني: يتعلق بكيفية تحقيق تلك الأهداف والغايات، وفي سبيل ذلك فإنه يستخدم بعض الطرق والتكتيكات التي تعينه على تحقيق ذلك الهدف أو تلك الغاية، وأن تلك الاستراتيجيات والتكتيكات التي قد يستخدمها المشتغل بالعمل السياسي قد تختلف مع اختلاف العمر. وقد يكون استخدام أحد المفاوضين صغار السن للاستراتيجيات التنافسية نابعاً من تفكيره بأنه يملك من القوة ما يكفي لتحقيق هدفه وبالتالي فهو ليس بحاجة إلى تحقيق علاقة من الآخر.

وقد أشرنا سابقاً إلى أن ذلك يعد اعتقاد خاطيء وغير صحيح إذ لا يوجد فرد يستطيع تلبية احتياجاته بمعزل عن الآخر، وأن الجميع في حاجة إلى الجميع. وما قد ينشأ من خلال تلك التفاعلات من صراع أو تعاون يمثل التفاوض أداة رئيسية وحيوية في سبيل تسوية تلك النزاعات التي قد تنشأ فيما بينهم وإدارة الصراع بدلاً من اللجوء إلى العنف. غير أن الأمر يختلف فيما يتعلق بالمفاوضين ذوو المرحلة العمرية الأكبر فهم حريصون على إقامة علاقة مع الطرف الآخر من أجل تحقيق أعظم استفادة ممكنة من عملية التفاوض ومحاولة استثمار كافة الطاقات التي قد تتوافر لدى الطرف الآخر، فالأمر هنا يتعلق بطريقة التفكير الخاصة بهؤلاء الأشخاص وأن التفكير تطور نتيجة التقدم في العمر.

وقد أشار (الخضيري، ٢٠٠٣) إلى أنه من المثير للجدل حقاً أن نجد من يستخدم الاستراتيجيات التفاوضية التي تعتمد على الصراع سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لا يعلن ذلك صراحة مقارنة باستراتيجيات منهج



المصلحة المشتركة، بل يمارسونها سرّاً وفي الخفاء، بل الأدهي من ذلك أنهم يعلنون هدفهم خلال الجلسات التفاوضية بأنها يرغبون في تعميق وتطوير التعاون وتحقيق مصالح مشتركة مع الطرف الآخر من العملية التفاوضية. وتلك الاستراتيجيات تعتمد في طياتها على الخداع والتمويه، وغير ذلك من الاستراتيجيات التي تهدف إلى بث روح العجز واليأس لدى الطرف الآخر ودفعه نحو الاستسلام خلال العملية التفاوضية.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة بالعمل السياسي، فقد أوضحت النتائج أن ذوي الخبرة الأكبر بالعمل السياسي والتي فاقت (٥ أعوام) هم الأكثر استخداماً للاستراتيجيات التعاونية، مقارنة بأصحاب الخبرة الأقل. وتتوافق نتائج البحث مع نتائج (Thompson, 1990)، و(O'Neil et al, 1993)، و(Wilson, 1997). والتي أكدت على أهمية عامل الخبرة بالعمل الذي يؤديه المفاوض في استخدام الاستراتيجيات التعاونية أم التنافسية خلال أي موقف تفاوضي.

وتلك النتيجة تشير في طياتها إلى أمر مهم يتعلق بتنمية مهارات التفاوض لدى الممارسين للعمل السياسي، ومحاولة الارتقاء بمهاراتهم لما لها من أثر بالغ على المستوى الإداري، والسياسي، والتجاري. ويؤكد (Caputo, 2013) أن تنمية مهارات التفاوض لها أثر بالغ، وذلك لأن المفاوضات تعد انتصاراً للعقلانية التي ينتهجها الأفراد أثناء محاولة اتخاذ القرارات، وما كان السبب في فشل أغلب المفاوضات - حسبما ذكرت "سيمون" Simon's, 1957 وكذلك الأدبيات السابقة في علم النفس - أن المفاوضين غالباً لا يعملون بالعقلانية.

وفي نفس الاتجاه يذكر (كفافي و أبوغزالة و عبده، ٢٠١٤) أن بلدنا في أمس الحاجة إلى أن يكتسب أفرادها مهارات التفاوض، فمن يتابع منا الإعلام سواء المرئي منه والمسموع والمكتوب يجد فيها لتعصب الأعمى للرأي والجمود الفكري والانغلاق على النفس وعدم إعطاء الآخر فرصة لتوضيح رأيه أو موقفه من قضية



معينة. فما أوجبنا إلى اكتساب بعض المهارات التفاوضية التي تتيح لجميع الأطراف الجلوس على مائدة المفاوضات والتشاور والخروج برأي أو نتيجة تفيد هذا المجتمع وتعمل على إنهاء المنازعات والمشاحنات والعمل لصالح هذا البلد.

ويذكر (جبر، ٢٠١٥) أن تلك الخبرة قد تكتسب من خلال عمل الفرد في مؤسسة حكومية أو خاصة أو عمل شخصي، فمع تقدم الفرد في العمر تزداد احتمالية توليه مناصب عليا وأن يترقى في عمله. هذا بدوره يجعله مؤهلاً أكثر لاكتساب مزيد من الخبرة في عمله الذي يحتاج لممارسة التفاوض بشكل مستمر طوال فترات عمله. هذا بالإضافة إلى ممارساته اليومية وتفاعله سواء مع رؤسائه أو زملائه، أو مرؤوسيه، وحتى مع جمهور المتعاملين معه، كل هذا يؤدي بالتالي إلى زيادة المهارات التفاوضية. وقد تكتسب تلك الخبرة من خلال التنشئة الاجتماعية. فيمكن لبعض مؤسسات التنشئة أن تعمل على تربية الأبناء على حل الخلافات بالطرق السلمية بدلاً من اللجوء للعنف، وقد تنمو تلك الخبرة مع التقدم في العمر فتزداد احتمالية ممارسة السلوك التفاوضي، بالإضافة إلى تمكن الفرد من مهارات هذا السلوك المختلفة نتيجة للتدريب والتكرار.

ومن خلال ما سبق عرضه في الإطار النظري يمكن أن نستخلص أن المفاوضات الناجح هو المفاوضات المحنك صاحب الخبرة والطموح العالي، وبكل تأكيد لن يأتي ذلك في بدايات العمر بل مع التقدم في العمر تزداد خبرته ويصبح أكثر تمرساً على مهارات السلوك التفاوضي، التي قد تتمثل في قدرته على التخطيط، والاستخدام الفعال لاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض، وممارسة وسائل الضغط على الطرف الآخر، وقدرته على توليد عدد من البدائل عوضاً عن تحقيق الهدف الرئيس، وقدرته على العمل الجماعي،... الخ، وكل هذه مهارات لا تظهر في بدايات العمر وإنما قد تظهر تدريجياً مع التقدم في العمر. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه روجر فولكيما عام ٢٠٠٤.



أما عن متغير النوع فتتوافق نتيجة البحث مع دراسة (gerhart & Rynes) (1991)، و (stevens,1993)، و (Brown,2003)، و (lee,2011)، و (Kray& Thompson, 2005) في عدم وجود فروق بين الجنسين في تفضيل استخدام الاستراتيجيات التعاونية أم التنافسية خلال الموقف التفاوضي . في حين تتعارض مع دراسة (menkel,2000)، و (Kray ,et al,2001)، و (Volkema,2004) التي أشارت إلى وجود فروق يمكن أن تعزى إلى متغير النوع، وأن تلك الفروق في اتجاه عينة الذكور.

مناقشة نتائج الفرض الثالث :

أشارت نتائج الفرض الثالث أن متغيرات البحث المستقلة "استراتيجية الإنهاك والتشثيت، واستراتيجية تطوير التعاون، واستراتيجية التكامل" لها قدرة تنبؤية باتخاذ القرار لدى عينة البحث الكلية. كما أن المتغيرات الثلاثة أسهمت بنسبة ٢٨,٣ % في تباين متغير اتخاذ القرار، وتعد استراتيجية الإنهاك والتشثيت أكثر المتغيرات تأثيراً في اتخاذ القرار، حيث أسهمت بنسبة ١٨,٣ % في تباين درجات اتخاذ القرار، تلاها استراتيجية تطوير التعاون ومدته إلى مجالات جديدة بنسبة ٥,٨ %، ثم استراتيجية التكامل وتعميق العلاقة القائمة، التي أسهمت بنسبة ٤,٢ % في تباين درجات متغير اتخاذ القرار. بينما جاءت استراتيجية إحكام السيطرة والتدمير الذاتي غير دالة في التنبؤ باتخاذ القرار، التي استبعدت من النموذج لضعف تأثيرها في المتغير التابع.

وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات التعاونية كانت هي الأكثر استخداماً من قبل أفراد عينة البحث كما سبق وأشرنا، فإن استراتيجية الإنهاك والتشثيت، وهي إحدى الاستراتيجيات التنافسية كانت صاحبة القدر الأكبر من الإسهام في تباين درجات المتغير التابع (اتخاذ القرار)، ما يشير إلى فعاليتها مقارنة بغيرها من الاستراتيجيات في اتخاذ القرار .



وقد أشار (الخصيري، ٢٠٠٣، الحداد، ١٩٩٩) أن استراتيجية الإنهاء والتشيت تقوم على فحص الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة لتقنيت وحدة وتكامل هذا الفريق، ومحاولة صرف انتباههم عن الهدف الرئيس للتفاوض وإشغالهم بأمر أخرى سطحية أو أمور فرعية لا تحظ بنفس القدر الكاف من الاهتمام مقارنة بالهدف التفاوضي الرئيس. ثم تلاها في التأثير الاستراتيجيات التعاونية.

ويذكر (زايد، ٢٠٠٣) أن البشر يختلفون ويتباينون فيما يتمتعون به من مهارات تفاوضية، وهنا يمكننا القول بأنه إذا كان من الممكن إكساب الأفراد بعض مهارات القيادة كما ثبت من خلال البحوث والدراسات السابقة، فإن الأمر لن يختلف هنا فيما يتعلق بالمهارات التفاوضية، فمن خلال نظم التدريب والتعلم يمكن تدريب الأفراد على اكتساب بعض المهارات التفاوضية التي من شأنها أن تمكن الأفراد من خوض غمار الجلسات التفاوضية بدرجة عالية من المهارة، كما يمكن تدريب الأجيال القادمة على استخدام التفاوض والتعاون لحل المشكلات التي قد يتعرضون لها بدلاً من اللجوء للعنف والصراع في حل الأزمات، ويمكن تدريبهم على استخدام تقنيات الصبر والتحمل وكذا تدريبهم على الثراء اللغوي والقدرة على التخطيط وهذا من شأنه مساعدتهم ومعرفتهم بأبعاد عملية التفاوض بشكل أفضل من تركهم دون معرفة بأبعاد التفاوض.

فرجل السياسة الناجح هو الذي يستخدم الحوار والمناقشة والمفاوضة بصفة رسمية وغير رسمية سواء أكان ذلك بشكل مقصود أم غير مقصود مما يفرض عليه حسن اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالأمور قيد المناقشة والحوار. وكلما ازداد رجل السياسة وعياً وإدراكاً بأسلوبه في الحوار وأصبح قادراً على فهم كيفية إدارته ازدادت معه احتمالية تحقيقه لأهدافه التي يسعى لتحقيقها وينعكس ذلك بالتبعية على



قراراته. ولا بد أن يدرك أن لجوءه للحوار والمفاوضة سيكون أقل تكلفة من لجوئه إلى أية أساليب أخرى تتسم بالصراع بأشكاله المختلفة.

ولعل رجل السياسة هنا أمامه طريقتان يختار فيما بينهما إما اللجوء للقوة والعنف أثناء الحوار، وإما اختيار التعاون والسلمية في الحديث. فعلى الرغم من سهولة وسرعة الطريق الأول في الوصول لنتيجة إلا فإنها لن تتسم بالاستقرار أو الدوام، في حين أن الطريق الثاني سيمكنه من تحقيق التعاون واستثمار كافة طاقات الأطراف الأخرى أثناء عملية التفاوض. كما عليه أن يدرك أنه لاتفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تؤدي دوراً مهماً في اختيار هذه الإستراتيجية. وترى (جعيجع، ٢٠١٦) أن العملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدا ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

وعليه يمكن القول بأن القيام بعملية تفاوض ناجحة يتطلب توافر عدة شروط، فالتفاوض هو محطة تفاعل عوامل مختلفة سواء أكانت متغيرة أو ثابتة حتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء، وهذا لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب بل ينصرف وبالضرورة إلى تفهم وإدراك لأبعاد المعادلة التالية: (الأداء التفاوضي المتميز = قدرة متميزة للمفاوض x رغبة عالية للمفاوض)، أي أن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة القدرة والرغبة "الروح المعنوية" لدى الفرد المفاوض ويتم تحقيق القدرة التفاوضية من خلال حسن اختيار الأفراد أو الفرد المفاوض ممن تتوفر فيه القدرات والخصائص والمؤهلات الطبيعية، والقيام بعملية تعليم وتدريب وإكسابه الخبرة بالاحتكاك وممارسة العملية التفاوضية على نطاق متدرج حتى يجيدها



ويحقق فيها التفوق والامتياز. أما عنصر الرغبة فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات، والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته، التي تتطلب إحداث مناخ من التحضير المستمر لمعنويات هذا الفرد وحل كافة مشاكله وتهيئته نفسياً للقيام بعملية التفاوض، والحفاظ عليه أو حمايته لضمان الصفاء الذهني والتوازن العصبي والاتزان النفسي له حتى يستطيع إدارة العملية التفاوضية بنجاح وتحقيق الهدف المطلوب. ويعد عامل الرغبة من أصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشموله على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة أو المحسوسة التي يصعب السيطرة عليها (الخصيري، ٢٠٠٣).

تعليق عام:

يمكن القول في إطار نتائج البحث الراهن وكذلك نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تمت في إطار مجال التفاوض واستراتيجاته، أو من خلال ما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري (الحداد، ١٩٩٩؛ الخصيري، ٢٠٠٣) بأن الفرد المفاوض عليه قبل الشروع في فعاليات العملية التفاوضية تحقيق بعض الشروط الأساسية حتى يتمكن من زيادة معدلات الاستثمار والنجاح في العملية التفاوضية، وتعظيم نتائج الجلسة التفاوضية، ومن أهم تلك الشروط:

- ضرورة معرفة القوة التفاوضية والمتمثلة في حدود سلطته، وكذلك سلطة الطرف الآخر المفاوض سواء أكان فرداً أم جهة مفاوضة.
- الاهتمام بالحصول على معلومات عن القضية قيد النقاش والتفاوض، الطرف الآخر من المفاوضات، المناخ الذي ستتم فيه المفاوضات.
- ضرورة الاهتمام بفريق التفاوض من حيث مدى توافر المهارات والكفاءات اللازمة للنجاح في العملية التفاوضية، على أن يراعي توافر عنصر الانسجام والتوافق بين جميع أفراد الفريق التفاوضي، ومراعاة حسن تدريبهم وإعدادهم جيداً.



- التأكيد من رغبة الطرف الآخر من المفاوضات، فالتفاوض الناجح هو الذي تتلاقى فيه رغبات الطرفين المتفاوضين نحو التوصل إلى أرضية مشتركة فيما بينهم والعمل على حل المشكلة المثارة والمتنازع عليها فيما بينهم.



مراجع البحث:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن.(٢٠٠٥). التفاوض. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- البورصلي، عزة عبدالقادر إبراهيم.(٢٠٠٣). استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية. رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس: كلية التجارة.
- البيلي، أمل البكري محمد اسماعيل.(٢٠١٢). استراتيجيات التفاوض الدولي "صلح الحديبية نموذجاً". رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- تاج الدين، أمير.(٢٠٠٨). التفاوض علم وفن ومهارة، القاهرة: كنوز للتوزيع.
- توماس، جيم.(٢٠٠٧). التفاوض للفوز. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- جبر، طه محمد مبروك.(٢٠١٥). دور المحاجة، والسلوك التوكيدي، وكفاءة إدارة الوقت في التنبؤ بالسلوك التفاوضي. حوليات مركز البحوث والدراسات النفسية، كلية الآداب، جامعة القاهرة: الحولية الحادية عشرة، الرسالة الأولى، يناير.
- جعيجع، نبيلة.(٢٠١٦). محاضرات التفاوض الدولي. الجزائر، جامعة محمد بوضيا، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الحداد، محرم.(١٩٩٩). قواعد ونظم معلومات التفاوض في المجالات المختلفة. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ٧(٢٤) ديسمبر، ١٥٨ : ١٧٨
- الحسن، حسن.(١٩٨٩). التفاوض فن ومهارة. عمان، الاردن : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية. سلسلة البحوث والدراسات،(٣).
- حفني، قدرى.(٢٠٠٠). لمحات من علم النفس صورة الحاضر وجذور الماضي. القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب.
- حمد، ليث كريم؛ و عبدالرزاق، هيثم قاسم.(٢٠١٤). بناء مقياس اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الاعدادية. مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية - كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى. ع ٦١
- الخشيري، محسن أحمد.(٢٠٠٣). مبادئ التفاوض. القاهرة، مجموعة النيل العربية.



خلف، عبد الرحمن محمد محمود. (٢٠١٤). أثر استراتيجيات التفاوض في أداء الأعمال "دراسة تطبيقية في شركات التمويل الأصغر في الأردن". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال

الدسوقي، حامد أبوزيد. (١٩٩٥). أساسيات الإدارة. القاهرة: دار الثقافة العربية.

الرقاد، هناء خالد سالم؛ و الخوالدة، عز الدين. (٢٠١٦). مستويات التفكير الاخلاقي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة الأردنية. مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، ٢٤، العراق.

زايد، محمد بدر الدين. (٢٠٠٣). المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

الزهراني، محمد علي. (٢٠٠٦). أساليب ومهارات التفاوض لدى مديري ومعلمي المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

سالم، علي. (١٩٩٦). فن التفاوض: المبادئ العامة وبعض تطبيقات عملية. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ٤ (٢) ديسمبر، ٩٠: ١١٥

الشهاوي، إبراهيم. (٢٠١٠). ثقافة التفاوض والحوار، القاهرة: الشركة القومية للطبع والتوزيع.

صالح، رجاء عبدالمنعم، و زايد، سناء علي، و عطوة، إيمان أحمد. (٢٠١٥). كيف تكون مفاوضاً متميزاً. مجلة التنمية الإدارية. ٣٢ (١٤٩) أكتوبر، ٢٠ - ٢٦

الطلاء، مراد سالم. (٢٠١٠). إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان. دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عالم، مصطفى أسعد. (١٩٩٨). أثر التباين الثقافي في التفاوض. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، ١٣ (٢٦) نوفمبر، ١٧٥: ٢٣٥

عبدالعال، رجاء محمد عبدالجليل. (٢٠١٣). فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التفاوض والكفاءة الذاتية لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم الأساسي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤ (٣٧) مايو، ١٣٣: ١٥٨

عبدالفتاح، آمال جمعة. (٢٠١٠). فاعلية استخدام إستراتيجية بناء توافق وجهات النظر في تدريس علم الاجتماع على التحصيل وتنمية بعض مهارات التفاوض الاجتماعي لدى طلاب



المرحلة الثانوية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، (٢٧)، ١٣ : ٦٨

عبد الله، سهير أمين. (٢٠٠٣). سيكولوجية التفاوض. دراسات تربوية واجتماعية، ٩ (٣) يوليو، ١٤١ : ٢١٥

عبد المعطي، أحمد حسين. (٢٠١٥). شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على مهارتي التفاوض التربوي والعلاقات التبادلية بينشخصية لدى معلمات رياض الأطفال بكلية التربية: دراسة تقييمية. مجلة كلية التربية، أسيوط، ٣١ (١) يناير، ٥٣١ : ٦٧٦

عبد الوهاب، طارق محمد. (١٩٩٩). سيكولوجية المشاركة السياسية "مع دراسة في علم النفس السياسي في البيئة العربية". القاهرة: دار غريب.

عبدون، سيف الدين يوسف. (٢٠٠٢). مقياس القدرة على اتخاذ القرار) كتيب التعليمات، القاهرة : دار الفكر العربي.

عثمان، فاروق السيد. (٢٠١٠). التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة: مؤسسة طيبة.

العديلي. (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور علمي مقارنة - الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث والنشر.

عفيفي، صديق محمد و سعد، جرمين حزين. (٢٠٠٣). التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ط٢

علي، محمد كرم. (٢٠٠٥). ملامح استراتيجية إدارة المفاوضات. مجلة العدل، وزارة العدل السودان، ٧ (١٥) أغسطس، ١٨٧ : ١٩٧

فيشر، جودي إي. (١٩٩٨). فن إدارة الاختلاف، دليل المفاوضات الفعال، ترجمة: علا أحمد، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك.

كفافي، علاء الدين أحمد، وأبوغزالة، سميرة علي جعفر، وعبد، إبراهيم محمد سعد. (٢٠١٤). التفاوض من منظور نفسي. بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه. العلوم التربوية، ٢٢ (٢) أبريل، ٥٤٧ : ٥٦٩

محمود، عصام الدين. (١٩٨٦). أساسيات عملية التفاوض. مجلة إدارة الاعمال، مصر، (٣٥)، ٢٩ : ٣٣



المنديل، خالد بن فيجان (٢٠٠٣). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الاصلاحية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

موسى، حسين خلف (ب.ت). إستراتيجيات التفاوض مع التطبيق العملي من الخبرة المصرية. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ويمكن التتبع من خلال <http://democraticac.de/?p=734>

ندا، محمد (٢٠٠٦). كيف تصبح مفاوضاً فعالاً؟، القاهرة: هلا للنشر والتوزيع.

النمر، سعود بن محمد (١٩٩٤). دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة (٢).

النوشان، علي بن حمد بن سليمان (٢٠٠٣). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

نوفل، و سعيقان محمد قاسم (٢٠١١). دمج مهارات التفكير في المحتوى الدراسي. ط٢، عمان: دار المسيرة.

وجيه، حسن محمد (١٩٩٤). مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة (٩٠).

_____ (١٩٩٧). مباريات التفاوض في مواجهة آليات التطرف، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

_____ (٢٠٠٨). التفاوض في عصر الاستفزاز - كيف نتحاور وكيف نتفاوض؟ القاهرة: نهضة مصر.

يوسف، جمعة سيد (١٩٩٩٠). التوافق النفسي. في: السيد، عبد الحليم محمود، علم النفس العام. القاهرة: مكتبة غريب، ٦٦٩ - ٧٠٩

Bame- Aldred, C. W., and T. Kida. (2007). A comparison of auditor and client negotiation decisions. *Accounting, Organizations & Society*. 32(6),497:511.



Barlow, C. & Eisen, G. (1983). **Purchasing Negotiation**. Boston: C. B. I. Purchasing Co., 1:7

Brown, S. W., et al. (2003). The Global Project: Gender difference in problem-based learning environment of international negotiations. **Instructional Science**, 31, 255–276

Brown, H. L., and K. M. Johnstone. (2009). Resolving disputed financial reporting issues : Effects of auditor negotiation experience and engagement risk on negotiation process and outcome. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 28(2), 65:92

Brown, H. L., and A. Wright. (2008). Negotiation research in auditing. **Accounting Horizons**, 22(1), 91:109

Caputo, A. (2013). A literature Review of Cognitive Biases in Negotiation Processes. **International Journal of Conflict Management**. 24 (4), 374:398.

Gerhart, B. & Rynes, S. (1991): Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA Graduates. **Journal of Applied Psychology**. 76(2) 256: 262

Hatfield, R. C., C. Agoglia, and M. Sanchez. (2008). Client characteristics and the negotiation tactics of auditor : Implications for financial reporting . **Journal of Accounting Research**. 46(5), 1183:1207

Hampson, F. O., Chester A. Crocker, and Pamela Aall. (2013). Political Science, International Relations, Political Institutions. Negotiation **The Oxford Handbook of Modern Diplomacy**: <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199588862.001.0001/oxfordhb-9780199588862-e-18?rskey=tDgAbN&result=1>



Hatfield, R. C., R. W. Houston, C. M. Stefaniak, and S. Usrey.(2010) .
The effect of magnitude of audit difference and prior client concessions on
negotiations of proposed adjustments. **The Accounting Review**. 85(5),
1647:1668

Hawver, D. (1982).**How to Improve Your Negotiation Skills**. N.Y, Al-
exander Hamilton Inc.

Jim,TH., (2005). **Negotiate to Win: The 21 Rules for Successful**
Negotiating. Collins. Australia.

John R .(2000):**Schermerhorn"Organization Behavior"** 7 th ed, printed
in U.S.A.Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000), **The Strategy–Focused**
Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New
Business Environment, Harvard Business School Printing.

Kennedy,G.(1987).**Managing Negotiations**,3rd ed.London, Hutchison
Business Books

Kennedy.TH.,(2002).**The Negotiation Strategies**, New haven:
Yale Un.Press.

Kray ,L.J.& et. al (2001), Battle of the sex ,Gender Stereotype Confir-
mation and Reactance in Negotiation.**Journal of Personality and social**
Psychology.80(6)942: 950

Kray, L. J. & Thompson, L. (2005). Gender Stereotypes and Negotiation
Performance: An Examination of Theory and Research. **Organizational**
Behavior.26, 103:182

Lee, S. C. (2011). Negotiating for change: women's movements and
education reform in Taiwan, **Gender and Education**,23 (1),47 : 58



McCracken, S., S. Salterio, and R. Schmidt.(2011). Do Managers Intend to Use the Same Negotiation Strategies as Partners? **Behavioral Research in Accounting** 23(1),131:160

Menkel,M.C. (2000): teaching about gender and negotiation : sex, truths and videotape. **Negotiation journal**, 16(4) 357: 375

Michelle, Maries (2003): **Negotiation**, available in <http://74-125.39.104/search?qi=cache:RGCISIMP601:www.leyondintractalulty.02g/essayoct>.

Morris,m.w.&et al.(2002):schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiation. **Group dynamics**,6(1) 89: 100

O'Neil, H.F. & et al. (1993) : Report on Preliminary Study to test Prototype Workforce Readlines Group Problem-Solving Task and Scoring System, Assessement Issues in the Validation of Computer Simulation of Negotiation Skills. **Center for Research on Evaluation:Standars , and Student Testing, Los Angeles**, ERIC-CIJE& RIE 1990- 2001

Pietroni, D., Gerben A, Kleef, V., Carsten K., Pagliaro, S. (2008). Emotions as strategic information: Effects of other's emotional expressions on fixed-pie perception, demands, and integrative behavior in negotiation. **Journal of Experimental Social Psychology**. 44, 1444:1454.

Pruitt, D.G., & Carnevale, P. J. (1993). **Negotiation in Social Conflict**. **Buckingham**, England: Open University Press.

Richard,L.(2001) , **Daft : Organization Theory and Decision** , 7th ed , South Western, College publishing ,Vanderbilt University ,U.S.A.

Rober.H.Mnookin,(2011).**Program on Negotiation**,Massachusetts:Harvard Law School.

Sanchez, M., C. Agoglia, and R. Hatfield. (2007). The role of auditor strategy in auditor–client negotiations over proposed financial statement adjustments. **The Accounting Review**, 82(1), 241: 263

Shearer, Anne (2002) :**Negotiation skills, in evaluatelfilest/ C393**
eng. Pdf

Stevens, gic. & et al.(1993): gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: the role of goals , self–efficacy, and perceived control. **journal of applied psychology**, 78 (5) 723: 735

Thompson, I.I.(1990): An Examination of naïve and experienced negotiators. **journal of personality and social psychology**, 59(1),82:90

Thompson, L. (2000). **The Mind and Heart of the Negotiator**, 2nd ed.,Prentice–Hall, Upper Sadde River, NJ.

Volkema, R., J. (2004). Demographic, Cultural, and Economic Predictors of perceived Ethicality of Negotiation Behavior:A nine–country Analysis. **Journal of Business Research**. 57, 69: 78.

Wilson, c.e.(1997). the experience of unionizing for circuit court psychologists in Chicago: teamsters local 743. Professional psychology: **Research and Practice**, 28(5),431: 434

Williston,S.(2012).**Negotiations Strategies'**, Massachus: Program on Negotiation at Harvard Law school.

Yogatama,A. (2011).**Women negotiation strategy in job problem**, Petra Christian University Surabaya, Indonesia.