

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université: Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الموضوع :

دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمات العملاء

- دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية
تخصص: تسويق

إعداد الطالبة:

ليندا ربيعي

لجنة المناقشة

- د. سالت عمر
- د. بوعايدة حسان
- أ. مصطفى طيب

السنة الجامعية: 2015/2014



إهداء

إلى إنسانة الروح، إلى أميرة قلبي، عذبة السجايا، إلى ذات الحروف
الأربعة

إلى من أشفقت على عيني من كثرة القراءة ، ها أنا أهديك نتاج
تلك القراءة ، إلى أمي الحبيبة (مينة) أطال الله في عمرها
إلى الإنسان العظيم، صاحب الأسر النبوي، إلى من تربح على عرش
اعجابي ولازال إلى الرجولة المكتملة والدفء الأبوي،
إلى والدي الحبيب (محمد) أطال الله في عمره
إلى زهرة الشجرة الطيبة، إلى الكنز الكبير في حياتي مرحة الحياة
وبهجة الروح أختي (جميلة)

إلى شمعات البيت (مسعودة ، فطيمة ، صورية، دليلة)

إلى شموع البيت (صابر، طارق، زياد)

إلى كل من يحمل لقب (ربيحي ، عباسي)

إلى كل الأصدقاء

وكل طلبة قسم التسويق دفعة 2015

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله عز وجل (ولئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم

الشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله وتوفيقه

وإن كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا أن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها وأسمى

إكرام وتقدير لما قدمه من خلال توجيهاته وتحفيزاته لنا الدكتور حسان بوبعابة.

والى الأساتذة المناقشين، ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه

المذكرة ماديا ومعنويا ونخص بالذكر، حسين لعدي، سمية بزوي، نوال برنقل

شكر خاص لكل الأساتذة الذين قاموا بتدريسي من السنة الأولى إلى التعليم العالي

كما أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ليندا

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة.....أ

الفصل الأول: التفاوض مدخل نظري

6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية التفاوض
7	المطلب الأول: مفهوم التفاوض
11	المطلب الثاني: أنواع التفاوض
11	المطلب الثالث: محددات نجاح التفاوض
12	المطلب الرابع: عناصر التفاوض الرئيسية
14	المبحث الثاني: إجراءات عملية التفاوض
14	المطلب الأول: خطوات التفاوض
19	المطلب الثاني: مبادئ التفاوض
25	المطلب الثالث: استراتيجيات ومداخل عملية التفاوض
32	المبحث الثالث: مهارات التفاوض وصفات رجال التفاوض
32	المطلب الأول: مفهوم المهارات والكفاءة
33	المطلب الثاني: المهارات التفاوضية الأساسية
35	المطلب الثالث: خصائص ومواصفات المفاوض الفعال
39	خلاصة

الفصل الثاني: جودة الخدمة وتحسينها

- 41 تمهيد
- 42 المبحث الأول: طبيعة الجودة في خدمة العملاء وخطوات تحقيقها
- 42 المطلب الأول: مفهوم الجودة
- 43 المطلب الثاني: تعريف جودة خدمة العملاء، أهميتها وأبعادها
- 45 المطلب الثالث: محددات وخطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء
- 48 المبحث الثاني: مداخل تحسين الجودة في خدمة العملاء
- 48 المطلب الأول: المدخل المادي
- 49 المطلب الثاني: المدخل التفاعلي
- 50 المطلب الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة
- 52 المبحث الثالث: تحسين جودة خدمة العملاء باستخدام مهارات التفاوض
- 52 المطلب الأول: جوانب التفاوض مع العملاء
- 52 المطلب الثاني: دور مهارات الاتصال
- 53 المطلب الثالث: دور مهارة الحوار ومواجهة الموقف المتأزم
- 54 المطلب الرابع: أنماط المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط
- 57 خلاصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة مغرب بايب أندستري

- 59 تمهيد:
- 60 المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
- المطلب الأول : التعريف بشركة مغرب بايب أندستري لصناعة قنوات الألياف الزجاجية
- 60 الزجاجية
- 63 المطلب الثاني: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية
- 64 المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
- 71 المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
- 71 المطلب الأول :التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
- 71 المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

74	المبحث الثالث : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاوَر استمارة الأسئلة.....
74	المطلب الأول: تحليل فقرات استمارة الأسئلة.....
81	المطلب الثاني: اختبار فرضيات المحاوَر
83	خلاصة.....
85	خاتمة عامة
87	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	نظام التفاوض	01
17	مراحل المفاوضات حسب رأي بيلي وفارمر	02
17	المهارات الحيوية المتطلبة للتفاوض في مختلف مراحل له وخطراته	03
51	عناصر خدمة العملاء	04
61	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مغرب للأنايب)	05

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الفرق بين التفاوض والمساومة	01
31	مداخل عملة التفاوض	02
35	خصائص المفاوض الفعال الموضوعية	03
35	خصائص المفاوض الفعال الشخصية	04
49	العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية	05
65	درجات قياس ليكرت الخماسي	06
66	محاو الدراسة الأساسية	07
68	الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الأسئلة للمحور الأول	08
69	الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الأسئلة للمحور الثاني	09
70	قيمة معامل crombachs Alpha	10
71	اختبار التوزيع الطبيعي	11
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	13
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	14
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	15
75	تحليل فقرات استمارة الأسئلة الخاصة بالمحور الأول	16
78	تحليل فقرات استمارة الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني	17
81	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	18
82	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	19

مقدمة عامة

تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف والغايات، كتحسين صورة المنتجات تقليل التكاليف، زيادة الإنتاج والحصول على الإحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات لضمان استمرارية النشاط ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة الأساسية التي ترتبط بوظائف المؤسسة، كما تقوم في ظل علاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي بمجموعة أعمال أخرى مكملة لها تتجلى أهمها في تحقيق الأهداف السابقة الذكر.

وفي إطار هذه العلاقات الداخلية والخارجية "داخلية مع الأفراد والنقابات العمالية، وخارجية مع العملاء والموردين"، تعمل منظمة الأعمال على تعظيم المنافع الناتجة عن هذه العلاقات، وبحكم أن هذه العلاقات تحكمها مصالح متناقضة فمثلا مصالح المؤسسة ليست بالضرورة هي مصالح العملاء فالمؤسسة تجد نفسها أمام إجراء عمليات تفاوضية.

أصبح التفاوض في مجال البيع والشراء أحد الأركان الأساسية لأنشطة التسويق والبيع والشراء، وإلتزام عملية التفاوض بنجاح لا بد من توفر مهارات في رجل التفاوض في استمالة العميل للشراء، وتوفر صفات معينة من جهة وجودة المنتج من جهة أخرى، مما يزيد من حرص وإهتمام إدارة المؤسسات على تحسين تنمية أداء موظفيها، وخاصة منهم المعنيين بتقديم الخدمات للعملاء والتفاوض معهم.

1- إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يمكن صياغة التساؤل الأساسي للبحث : **ما هو دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء ؟**

ويمكن تقسيم السؤال الأساسي إلى الأسئلة الفرعية التالية ؟

- ما مفهوم التفاوض ؟
- ما هي الصفات والمعلومات التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض؟
- ما هي أهم المهارات والقدرات الواجب توفرها لدى رجل التفاوض؟
- ما مفهوم الجودة ؟ وما معنى خدمة العملاء ؟ وما العلاقة بينهما؟
- هل عملاء شركة مغرب بايب أندستري راضيين عن الخدمات المقدمة لهم؟

- كيف يؤثر التفاوض على جودة خدمة العملاء في شركة مغرب بايب أندستري؟

2- فرضيات البحث؟

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكن طرح الفرضية الأساسية التالية واختبار صحتها وهي: مهارات التفاوض لها دور كبير في تحسين خدمة العملاء. وعليه يمكن تحديد الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مهارة الإنصات والإتصال على تحسين خدمة عملاء المؤسسة.

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مهارة معالجة الإعتراضات على تحسين خدمة عملاء المؤسسة.

- الفرضية الثالثة: مؤسسة مغرب بايب أندستري تتمتع بالجودة في خدمة العملاء

3- أهمية البحث:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال:

- إبراز أهمية مهارات التفاوض ودوره في تحسين جودة خدمة العملاء.

- الفهم الواضح والجيد للتسويق يساعد المؤسسة الجزائرية على إدراك أهمية رضا العملاء.

- أهمية جودة الخدمة ومساهمتها في تحسين صورة المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها.

4- أهداف البحث:

- فهم وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

- تحديد العلاقة بين مهارات التفاوض ومستوى جودة خدمة العملاء.

- تقييم وتشخيص واقع أداء رجال التفاوض بشركة مغرب بايب أندستري كنموذج عن الشركات التي تعمل في مجال الصناعة وتمارس نشاط التفاوض مع العملاء واستطلاع رأي عملائها حول الخدمات التي تقدمها لهم.

- تقديم بعض الإقتراحات للشركة محل الدراسة من أجل تحسين أداء الخدمة كمنطق للوصول إلى الهدف الأساسي ألا وهو إرضاء العملاء.

5- أسباب إختيار موضوع البحث:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

- الرغبة في توضيح العلاقة الكبيرة بين مهارات التفاوض والخدمة المقدمة.
- الميل للبحث في مواضيع الساعة التي لها علاقة بتخصصي التسويق.
- وجود علاقة مباشرة بين رجل التفاوض والعميل يوحى بتأثير أحدهما على الآخر، لذا يجب معرفة المؤثر من المتأثر.
- تزايد أهمية رجل التفاوض ومستوى الخدمة التي يقدمها لعملائه خاصة في ظل تطور الأفكار والمفاهيم، فاستمرارية تعامل العميل مع المؤسسة اليوم أصبح سببا في بقائها واستمرارها.

- دراسة حالة شركة مغرب بايب أندستري لندرة الدراسات حولها والكشف عن طبيعة العلاقة بين مهارات رجال التفاوض لديها ومستوى جودة الخدمات المقدمة.

6- المنهج المستخدم :

من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية تتوافق مع الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يظهر من خلال تقديم بعض المفاهيم والتعاريف المرتبطة بالموضوع المنتقاة من الكتب والمراجع، أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال تحليل المعلومات المستخلصة من الاستبيان كوسيلة للحصول على بيانات ومعطيات من المؤسسة ميدان الدراسة بهدف تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج وتقديم اقتراحات مع استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

7-الدراسات السابقة:

استعنا في دراستنا لموضوع البحث على مجموعة من الدراسات السابقة تمثلت في:

- رسالة لنيل درجة الماجستير بعنوان التفاوض علم وخبرة وأخلاق، تخصص الإدارة العامة والتنفيذية، بكلية الاقتصاد، جامعة سوريا.
- مقالة لعيسى محمد الغزالي بعنوان أساليب التفاوض التجاري الدولي تم نشرها في سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية لعامها الخامس، العدد 53 في شهر ماي لعام 2006.

8- هيكل الدراسة :

من أجل تغطية الموضوع، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وثلاثة فصول، كل منها مقسم إلى مجموعة من مباحث تليها مجموعة مطالب، وصولاً إلى خلاصة لكل فصل على حدى، ثم خاتمة لتوضح ما استخلصناه من نتائج اعتمادناها كأساس لتقديم بعض الإقتراحات.

الفصل الأول

التفاوض مدخل نظري

تمهيد:

لقد تزايدت أهمية التفاوض في الآونة الأخيرة وبدرجة كبيرة، وزادت هذه الأهمية في ظل التطورات الحديثة، فهو مفتاح للنجاح تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق الأهداف والتي من ضمنها البروز في السوق والاستمرارية، خاصة إذا كان رجال التفاوض لدى المؤسسة يمتلكون المهارات والخصائص المطلوبة، يتناول هذا الفصل جملة من المفاهيم الخاصة بالتفاوض، وخطواته وإستراتيجياته، وعليه فإن هذا الفصل يضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التفاوض.

المبحث الثاني: إجراءات عملية التفاوض.

المبحث الثالث: مهارات التفاوض وصفات رجل التفاوض.

المبحث الأول: ماهية التفاوض

التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار، هو أسلوب إنساني ملتزم لكافة أنشطة الحياة: التجارية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وعلى كافة المستويات سمة من السمات المميزة للسلوك البشري في المجتمعات منذ أقدم العصور

المطلب الأول: مفهوم التفاوض

1- تعريف التفاوض:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة لوظيفة التفاوض، والتي ان اختلفت فإنها تدور حول مضمون واحد نذكر منها ما يلي:

- عملية التفاوض هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف، وهي في نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما: (1) وجود مصلحة مشتركة. وجود قضية نزاعية أو أكثر.

- ويعرف على أنه: أسلوب اتصال عقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الإتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الإتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة. (2)

- كما يعرف على أنه: موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار

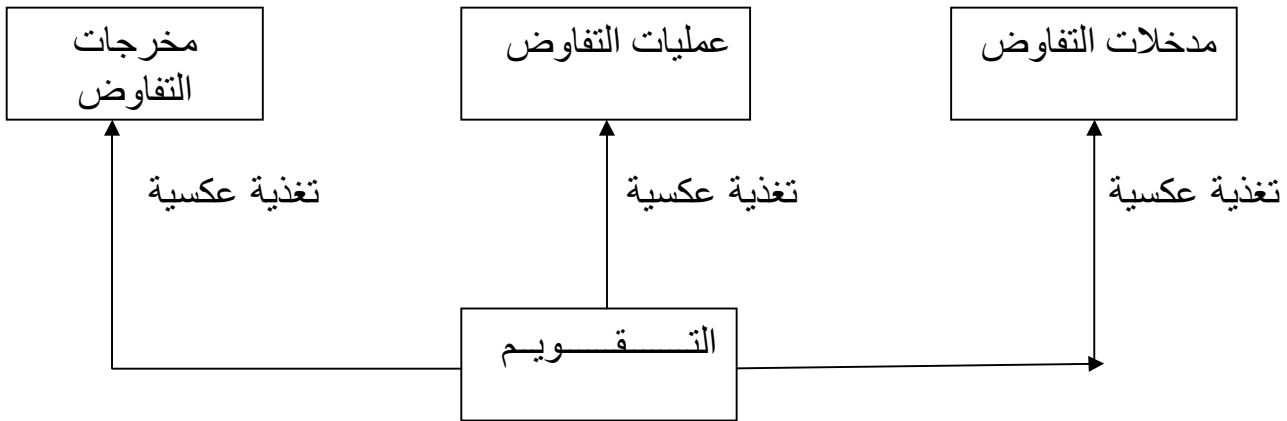
¹ - صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعيد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الطبعة السابعة، مكتلة عين شمس للنشر، مصر، 2003، ص13.

² - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مارس 2007، ص03.

الطرف الآخر على القيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين، ما يحقق مصالح الطرفين.⁽¹⁾

- وهو عملية تبادل الآراء وعرض لوجهات النظر، سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من جميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية أو قبول الحلول الوسط بشأنها،⁽²⁾ كما يمكن استخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض، ويقصد بالمنظومة مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة التي تكون من المدخلات والعمليات ثم المخرجات والتقييم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): نظام التفاوض



المصدر: فاروق اليد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص11.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التفاوض:

هو عملية خاصة بحل نزاع أو خلاف يكون بين طرفين أو أكثر والذي من خلاله تقوم الأطراف بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر بتعديل طلباتها بغرض التوصل إلى حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف.

¹ عبد الله جماعة وآخرون، التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بهنا، الجزء الأول، بدون سنة نشر، ص11.

² محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، دار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، 1993، ص05.

2- أهمية التفاوض:

أ- الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة أو اختلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية، وللممثل على الحاجة للتفاوض نوضح الآتي:

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد التعاملات أو اختبار العاملين الجدد أو لإدارة حملة إعلانية أو مع المدرب على أسلوب التدريب.

- على المستوى الدولي هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه.

- قد يتفاوض الفرد مع نفسه. (1)

ب- التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

تزايدت الحاجة إلى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها تحقيق الاهتمام بالعمل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل من المنتجات التي تقدمها.

- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج.

- ظهور علاقة جديدة بين رجال الأعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى.

- تزايد الاتجاه إلى توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.

- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة. (2)

¹ ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، فلسطين، غزة، 2010، ص16.

² المرجع نفسه ص17.

3- الفرق بين مفهوم التفاوض ومفهوم المساومة والوساطة والتحكيم

هناك تشابه كبير وخط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية، وفي ما يلي تلك الفروق من الهدف والقوى المؤثرة ونوع العلاقة:
أ - التفاوض والمساومة:

الجدول رقم (1) الفرق بين التفاوض والمساومة

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر/نصر	نصر/خسارة
القوى	التكافئ والتوازن	عدم التكافئ
موضوع القضية	قضايا عديدة معقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ/عطاء	أخذ فقط

المصدر: عبد الله جمعة وآخرون، المرجع السابق، ص 14.

ب- التفاوض والوساطة والتحكيم:

- التفاوض: يعني مواجهة وحوار مباشرة بين أطراف النزاع.
- الوساطة: تعني دخول طرف آخرين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل.
- التحكيم: يعين دخول طرف آخر (قاضي)، بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف. (1)

4- مفاهيم مرتبطة بعملية التفاوض:

- أ- الإستراتيجية: تحدد الإستراتيجية رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه.
- ب- التقنيات: تحدد كيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.
- ج- التكتيكات: هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات

¹ - عبد الله جمعة وآخرون، المرجع السابق، ص ص 14-15.

المطلب الثاني: أنواع التفاوض

يمكن حصر أنواع التفاوض الرئيسية وإيجازها في نطاق محدد كما يلي: (1)

1- إتفاق لصالح الطرفين: وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف (أكسب وأنت تكسب)، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سوياً للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

2- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر: ويحدث هذا النوع من التفاوض (أكسب وأنت تخسر) عندما لا يتحقق توازن بين قوة الطرفين وقد يحدث ذلك أيضاً بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الآخر الأقوى)، كما يحدث ذلك

3- التفاوض الاستكشافي: الذي يهدف إلى إستكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، وقد يكون مباشرة أو من طرف وسيط.

4- التفاوض التسكيني والاسترخائي: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تبيعها من أجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر.

المطلب الثالث: محددات نجاح التفاوض

يتوقف النجاح في التفاوض على عدة عوامل نذكر منها: (2)

1- الإعداد الجيد للتفاوض: أي بعبارة أخرى التخطيط للتفاوض، حيث يتضمن الإعداد الجيد تحديد الهدف، تحديد الظروف المحيطة، القضايا التي تتسم معالجتها بتكوين بنك للمعلومات متكامل.

2- الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة.

3- الإستخدام الذكي للوقت: إذ يعتبر الوقت قيد مفروض على الأطراف.

4- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض.

¹ عيسى محمد الغزالي، أساليب التفاوض الدولي، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 53، ماي 2006، السنة الخامسة، ص3.

² أحمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص7.

- 5- الاستشارة والوساطة والتحكيم.
- 6- خصائص المفاوض ومهارته.
- 7- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- 8- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- 9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال.
 - مبدأ المنفعة.
 - مبدأ القدرة الذاتية.
 - مبدأ الالتزام.
- 10- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

المطلب الرابع: عناصر التفاوض الرئيسية

يمكن حصر عناصر التفاوض الرئيسية في ما يلي: (1)

- 1- **الموقف التفاوضي:** يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثيرا والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر، وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموع عناصر:
 - أ- **الترابط:** هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن التفاوض (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
 - ب- **التركيب:** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي
 - ج- **إمكانية التعرف والتميز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، أو دون فقد أي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
 - د- **الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

¹ - محمد إبراهيم، فن التفاوض، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، شارع الوحدة، بدون سنة نشر، ص54-

هـ-**التعقيد:** الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

و-**الغموض:** ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي في ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبك بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

2-**أطراف التفاوض:** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا في مائدة التفاوض للمفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3-**القضية التفاوضية:** لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية إجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي.

4-**الهدف التفاوضي:** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضيح من أجله الخطط والسياسات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات لكل خطوة، ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى إتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض

- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

المبحث الثاني: إجراءات عملية التفاوض

أصبح للتفاوض ومهاراته الرابط المشترك لإقامة التوازن بين المصالح لحل أي مشكلة في أي مجال كان، وإذا كان لكل نوع من الأنواع التفاوض أسلوبا خاصا به، فإن هناك خطوات ومبادئ واستراتيجيات عامة تحكم التفاوض بشكل عام.

المطلب الأول: خطوات التفاوض

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوات التالية:

1- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين: (1)

- معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها.

- تحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم .

- تحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من الأطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض

- يتعين إجراء مفاوضات أو مباحث تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الآخر وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء ونقاط الإختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منها.

2- تهيئة المناخ للتفاوض:

- إن هذه الخطوة مستمرة وممتدة وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الإتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

¹ - محمد ابراهيم المدهون، المرجع السابق، ص58.

- في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله.
- تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات في نادي أو على حفلات التعارف يتم تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

3- قبول الخصم للتفاوض:

- وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات.
- تتجمع المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن، لحل النزاع والقائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها.
- يجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر والى قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

4- إختيار أعضاء فريق التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا: (1)

- إعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضح الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- إختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

¹ - محمد إبراهيم المدهون، المرجع السابق، ص ص 60-61 .

5- بدء جلسات التفاوض الفعلية:

- تشتمل هذه الخطوات على العمليات الأساسية التي يتم التفاوض بها: (1)
 - اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
 - الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر
 - ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها.
- وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت
- التكلفة
- الجهد

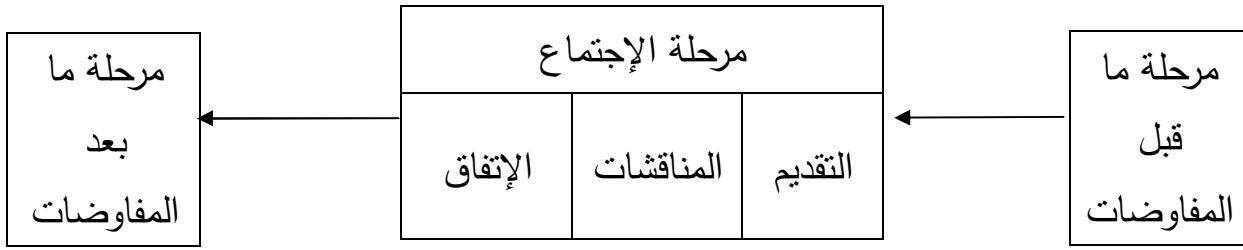
عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامي.

- تبادل الإقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- إستخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى إتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلب كسب القضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن، أحد عناصرها أو جزئياتها.

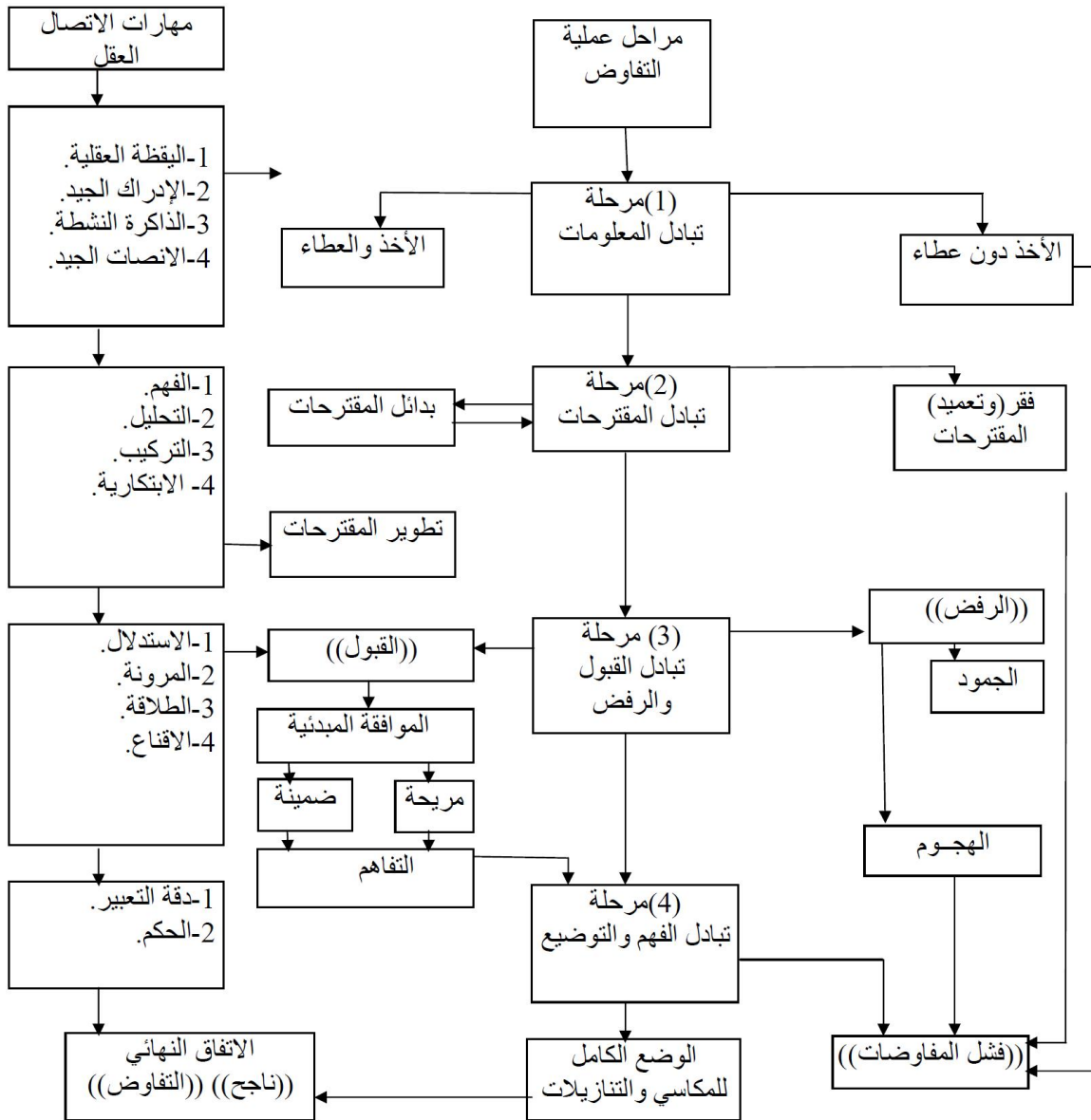
¹ - زياد خليل قبلان، التفاوض علم وخبرة وأخلاق، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، كلية، العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة النشر، ص25.

الشكل رقم (2) مراحل المفاوضات حسب رأي بيبي وفارمر



المصدر: حسان خضر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2-6 أبريل 2005، ص20.

الشكل رقم (3): المهارات الحيوية المتطلبة للتفاوض في مختلف مراحله وخطواته



المصدر: حسان خضر، المرجع السابق، ص22.

6- الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه:

- لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين.
- يجب الإهتمام بأن تكون الإتفاقية شاملة وتفصيلية وتحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمرة ومن حيث جودة وصحة اختيار الألفاظ والتغييرات لكي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق.

المطلب الثاني: مبادئ التفاوض

1- المبادئ المتعلقة بالمفاوض في حد ذاته:

يتوقف النجاح في المفاوضات أو الفشل إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له منه الإلتزام بالأهداف وكذا الهدوء والسيطرة على النفس بالإضافة إلى استثمار الوقت واستغلاله أحسن، وان مهمته أساسا على عرض أفكار وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض في:

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنبي التفاوض مع غيرهم
- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسيطة، واستعداده حتى الانسحاب من المفاوضات إذ وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.
- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة أنيا قد تكون توطئه وتمهيد للفشل في المستقبل. (1)
- النضج العاطفي (2) الإسترخاء والابتسامه فهما تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر
- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الخصم، مثلا استعمال تكتيك الإطالة مدة المفاوضات (الجلسة) حتى يظهر

¹ نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، طبعة 2000، مكتبة المجدلوي، عمان الأردن، 2000، ص 84 .

² - فاروق السيد عثمان، المرجع السابق، ص 12.

القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.

- الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لاستطلاع الموقف، كما يتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب.

- على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وان يسهر على تدريب الفوج المساعدة له. (1)

2- مبادئ السلوك التفاوضي:

وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

- عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ وجنب الدخول في مجالات خارجة على الموضوع لأن هذا يبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت.

- على المفاوض أن يكون إيجابيا عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم إستفزاز الطرف الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشددا بل قد يدفعه إلى الإنسحاب من المفاوضات أصلا.

- الواجب عدم إستخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية.

- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة. لأن هذا جشعا والجشع غالبا ما يجهض أكثر المفاوضات.

- عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائزة لأنها تؤدي حتما إلى الخروج عن الموضوع.

- على المفاوض أن يكون متفهمها للأحاسيس الشخصية.

- مبدأ المنفعة: فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف (2) منفعة.

¹- حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1993، ص125.

²- نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص81.

- حتى وإن كانت عبارة عن تقليل حجم الخسائر أو التنازل لأن "إنقاذ ما يمكن إنقاذه" وعليه يجب التأكد باستمرار من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة، في ظل استمرار الجلسة أو متابعة جلسات أخرى.
- احترام الهوية الشخصية فهذا الإحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنفع الكبير عليك، ومثل ذلك الإعراف باسم الطرف المفاوض الإسم الرسمي إظهار بالغ الإهتمام به.⁽¹⁾

3- مبادئ نظام العمل وتكتيكات التفاوض:

أ- مبادئ نظام العمل:

وهي تتمثل في:

- على المفاوض الناجح الحرص على المظهر الأنيق ومراقبة السلوك التفاوضي الخاص به أساسا، من أمثلة ذلك كثرة الضحك واللامبالاة، رفع القدم على المائدة، فهي سلوكيات تعبر على عدم الإهتمام، وهي تصرفات تقلل من احترام الطرف الثاني للوفد المفاوض.
- عدم التراجع إلى الخلف لأن، محاولة بنود الإتفاقية المبرمة ستمدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
- الحرص على أن تكون الإجابة صحيحة خاصة مع بداية الجلسة التفاوضية وإن لم تكن متأكد فيجب تأخير الإجابة أو المراوغة ولأنفلت من السؤال، لأن، العودة وتصحيح الخطأ، سيضعف موقفك التفاوضي بشكل كبير.
- لا تكن في عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تفاوض بشكل جيد، وستكون معرضا لنسيان الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- لا تتكبر أو تتفاخر وتجنب التحدث على قدراتك ومنجزاتك الشخصية.
- لا تتأخر عن الوقت المحدد للجلسة التفاوضية، وإذا حدث هذا يجب الإتصال بالقائمين لا على المفاوضات وتبرير التأخر لتجنب ظهور مؤثرات جانبية.

¹- المرجع نفسه، ص 84.

- يجب الإقناع بالأمر قبل اقتناع الآخرين به كما يجب الإستعداد الجيد ومن مختلف الجوانب للجلسة، يزيد الثقة في النفس وان حدث وكنت في حلة توتر فلا يجب إظهار هذا التوتر لأنه يمنح نقطة قوة للطرف الثاني.
- يجب إختيار الفريق المفاوض بعناية مع الحرص أن يكون مساويا لعدد فريق الخصم أو متقاربا
- يجب إختيار أوقات التفاوض بعناية، مثلا أوقات تناول وجبات الطعام أو مثلا المناطق الحارة يجب إختيار ملائمة للمفاوضات الشاقة.
- يجب الحرص أثناء التفاوض وخاصة عند النقاط الساخنة لأن الطرف الآخر قد يفتعل الغضب، يتفوه بكلمات غاضبة لأنها تدفعك حتما إلى فقدان الإتزان مع ضرورة مراعاة عدم الإسراع في الرد.
- تفحص بنود الإتفاقية التي تم التوصل إليها، خاصة إذا تم صياغتها من الطرف الآخر

ب- مبادئ تكتيكات التفاوض:

- هنا نوضح المبادئ المحددة لتكتيكات التفاوض ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- تحديد مواعيد نهائية: إذ تعتبر من الأمور المفيدة الإسراع في التوصل إلى اتفاق بين الأطراف، مثلا: أن يصرح أن ميعاد طائرتي عل الساعة الثامنة مساء، أو مثلا عندي تعليمات بعرض الصفقة على دولة أخرى إذا لم نصل إلى اتفاق حتى نهاية الأسبوع والمستحسن في هذه المسألة أن تكون طريقة العرض والتصريح خالية من عبارات التهديد لأنها تلعب دورا سلبيًا.⁽¹⁾
- كن مرنا فالتنازل المقدم من طرفك يمهد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادرا لعقد إجتماع ما فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.⁽²⁾

¹ - صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، المرجع السابق، ص 80.

² - نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 223.

- اجعل المناقشة المستفيضة للقضايا الأساسية، وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف، إذ يتطلب الأمر تغيير الإستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.

-كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية، لكن في الوقت المناسب.

- يجب طرح خطة شاملة لأعمل الإجتماع "جدول الأعمال" لأنه من غيره سوق تسير المفاوضات في غير المسار المسطر لها.

- إذا كانت المفاوضات تحتاج إلى عدة جلسات يجب التهيؤ النفسي الجيد وبصفة كافية لأنها تعتمد على ضبط الأنفاس ونبذ القلق، والأطراف الأخرى ممكن أن تقيد فتح نقاط ثم النقاش والتوصل إلى حلول بشأنها مثلا، وهذا يهدف العمل جعلك تتوتر وتنسحب لأنهم أحيانا يريدون كسب الوقت

- قد تنازلات ولكن بحذر، إذ أنه من السهل عليك الإلتزام بشيء معين ولكن أحيانا كثيرة تكون غير قادر على التنفيذ الفعلي للالتزامات.

- لا تطل في وقت الجلسة إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وغير ذلك يجعله يمل

- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الإجتماع في حده الأدنى لأنه كل ما قل الأعضاء المشاركين كان الوصول إلى الإتفاق أسرع.

- اطلب استراحة قصيرة، إذا كنت لا تستطيع أن تترك قاعة الإجتماعات فإنه يمكنك أن تققطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة، مثلا الحديث عن الإنجازات الشخصية والمغامرات.. الخ

4-المبادئ العامة حسب مراحل المفاوضات:

أ-مبادئ ما قبل التفاوض: من العصب تعامل أطراف لا يفترق بعضهم ببعض والتفاوض وجها لوجه، فإقناع الطرفين بالجلوس إلى طاولة المفاوضات هو خطة كبيرة في سبيل التوصل إلى إتفاق.

- يجب التمهيد الأولي للمفاوضات خاصة إذا كانت المفاوضات متعددة الجلسات فيجب هنا تحطيم الحواجز التي تقف حاجزا على طريق المفاوضات، ثم إيجاد البيئة اللازمة-

لإطالة عدد الجلسات اللازمة طبقا بين الطرفين المفاوضين، إلى أية عملية تفاوضية لا يدلها أن تمر على مرحلتين أساسيتين.

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في بناء القواعد والدعائم الأساسية للمفاوضات، وهذا بدراسة كافة الظروف المحيطة والمعوقات، ومن الممكن أن تكون هذه الفترة أطول زمنيا.

- **المرحلة الثانية:** تتمثل في المفاوضات الفعلية والتوصل إلى نتائج، نجد إن الفترة الأولى تحضي بكثير من الاهتمام هذا مهما كان نوع التفاوض وأسلوبه: تجاري سياسي... الخ.⁽¹⁾

ونجد إن أهم المبادئ التي تحكم هذه الفترة هي تحديد المشكلة، الالتزام بالتفاوض.

أولا: تحديد المشكلة التي هي أساس التفاوض: لان عملية التفاوض تبدأ أساسا من تحديد المشكلة، لذا يجب إدراك:

- مدى توحد أو انقسام كل فريق داخليا حول تحديد أهدافه.

- مدى اختلاف الأطراف التفاوضية في تعريف المشكلة.

لذا يجب تحديد المشكلة من طرف أي فريق أن يعترف برأي الفريق الثاني ومحاولة تقريب وجهات النظر.

ثانيا: الالتزام بالتفاوض وتطويره: هنا مشكلة أخرى في عملية التفاوض وبعد أن يتم تحديد المشكلة تظهر حالة من الضبابية حول مدى التزام كل طرف بالمفاوضات وفي حالات كثيرة يعتبر تطوير الالتزام بالتفاوض من اعقد المراحل لأنه قبل اتخاذ القرار بالتفاوض يتعين على الأطراف المتفاوضة إن يقرروا:

- كل طرف يجب أن يحدد ما إذا كان الحل الذي سيتوصل إليه من خلال التفاوض أفضل أو أسوأ من استمرار الموقف القائم.

- ما إذا كان الاتفاق الذي من المحتمل الوصول إليه ممكنا وهنا يسأل كل رئيس فريق مفاوض نفسه:

¹- حسن الحسن، المرجع السابق، ص 18.

- كم يمكن لهذا الموقف أن يستمر؟ هل هناك أسلوب آخر؟ هل أستطيع أن أفوض؟ هل نحن والطرف الثاني الوصول إلى اتفاق أحسن من الوضع القائم؟⁽¹⁾
- أما عملية تطوير الالتزام يمكن تلخيصها فيما يلي:
- في حالة أن الموقف الحالي لا يخدم مصلحة الطرفين: أي هنا يجب التوصل إلى قناعة كفاية بان الموقف الحالي لم يعد يخدم مصالحهم، وإضاعة الوقت سوف تزيد من تأزم الأمور أكثر، ومنه فإن التحليل يجب أن يتجه إلى سبب رفض أحد أطراف التفاوض، وأن إطالة أحد الوضع القائم هو يخدم مصالحه بالدرجة الأولى.
- إن الاتفاق المتوقع واقعي أو مقبول قبل أن تلتزم الأطراف بالتفاوض أي دراسة احتمالات التوصل إلى اتفاق معين بشأن الأمور الأساسية طبعاً وأنه يمكن تنفيذ هذه الاتفاقية.
- ب- الإعداد: في فترة العداد المفاوضات على المفاوضات الناجح اعتماد المبادئ الأساسية لهذه المرحلة من مراحل المفاوضات وهي تتمثل أساساً في:
- ما هو موضوع التفاوض؟ يجب تحديد الموضوع بدقة .
- الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض بعدما يكون قد التزم به.
- اختيار الوفد المفاوضات: وهو موضوع يجب إعطاء الأهمية اللازمة، لأنه يجب انتقاء الأعضاء الأكفاء في مؤسسة بغض النظر على المستوى الوضعي، ثم يجب تقسيم العمل بين أعضاء الوفد حسب الاختصاص والخبرة واختيار المفاوض الرئيسي.
- يجب إعداد قاعدة معلومات وافية ومدروسة عن الطرف الآخر . وعن مطالبة، ما هي الحدود الدنيا التي يمكن أن يقبل بها، وكذا معلومات مستقيمة عن الشخصية رئيس الوفد المفاوضات الآخر وعن كل عضو من أعضاء الفريق وكذا مستواهم العلمي ومحاولة دراسة الجوانب السيكولوجية، لدى أعضاء الفريق الخصم المفاوضات، وكذا نقاط القوة والضعف ليدعم إن أمكن.⁽²⁾
- تحديد مكان وزمان المفاوضات.
- استقبال الوفد المفاوضات استقبالا لائقاً، واختيار الإقامة الجيدة.

¹ - حسن الحسن، المرجع السابق ص 21.

² - صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، المرجع السابق، ص 44.

- يجب إن يسبق الاجتماع الأول اتصالات بين أعضاء الوفدين للتعارف وتبادل الآراء العامة.

- في جلسة الرسمية الأولى، يجرى التعرف في الجو من البساطة بعيدا عن التشنج والانفعال، ويجرى الاتفاق على جدول العمال هنا يجب اخذ المبادرة بهذه الخطوة وتحديد النقاط الأساسية التي سيتم معالجتها.

مسألة التوقيت لها أهمية بالغة، لذا يجب السرعة في الإعداد. (1)

- مسألة الأبحاث: تدخل هذه النقطة ضمن إعداد قاعدة المعلومات لأنها تقوم على حقائق عملية لأنها المحدد الأساسي التي يعتمد عليها المفاوضات لوضع خطة عامة وتبني استراتيجيات معينة دون أخرى.

- إن البحث المعد يشمل جميع الجوانب المتعلقة بموضوع التفاوض وكذا أفراد الفريق المفاوض.

- الإستراتيجية: تحديد الإستراتيجية المناسبة لموضوع التفاوض وهدفه، يجب إن تكون مرنة لدرجة كافية، وتؤدي إلى الكسب والفوز للوصول إلى الغاية التي أسست من أجلها المفاوضات.

المطلب الثالث: استراتيجيات ومدائل عملية التفاوض

1- إستراتيجية التفاوض: (2)

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقا للمناهج المختلفة للتفاوض.

أ- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة التعاون بين الطرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.

¹ - فاروق السيد عثمان، المربع السابق، ص 12 .

² - احمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص ص 10-11.

استراتيجيات هذا النهج هي:

أولاً: إستراتيجية التكامل:

- هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منها مكملاً 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 كل منهما.

يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي.
- التكامل الأمامي.
- التكامل الأفقي.

ثانياً: إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

- تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

- يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال

توسيع مجال التعاون: - تتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمدى مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل .

الارتقاء بدرجة التعاون: -تقوم هذه الإستراتيجية على ارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها: -

- مراحل الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

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

¹- احمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص 12.

ثالثا: إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

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

رابعا: إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

هناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:

- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: - ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة الزمنية جديدة مستقبلة أو تكيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة

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

ب- إستراتيجية منهج الصراع: (1)

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في التعميق المصالح المشتركة.

إن جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجية يعتمد على الخداع والتمويه.

أولا: - إستراتيجية (الإنهاك): تقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

- استنزاف وقت الطرف الآخر:

- يتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل

المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لا قيمة لها.

- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

- يتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خيالاته وتخصصاته وشغلهم

بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها.

¹ - احمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص 14.

- ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:
 - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبير والجمل والكلمات والالفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
 - وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
 - زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب وإرجاء البث فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة.
- إستنزاف أموال الطرف الآخر:**

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وإتباع مستشاريه طوال العملية التفاوضية.

ثانيا: إستراتيجية التثتيت (التقنية):⁽¹⁾

هي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث يعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض.

تقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

بناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وإتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات.

تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنضم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن متوقعة.

¹ - بيدر عامي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة -التفاوض للمدير القائد، الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، بدون سنة نشر، ص 32.

ثالثا: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):⁽¹⁾

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التتويج والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له وأن تكون حركته في نطاق الإطار التي تم وضعه

رابعا: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

هي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر.

- يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منضم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت، أو ندرة المعلومات وذلك بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.

- معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة وأنه يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

¹ - احمد فهمي جلال، المرجع السابق، ص 16.

خامسا: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال، وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد اليأس هذا الطرق وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها.

- هنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

2- مداخل عملية التفاوض:

وهناك مدخلان للتفاوض هما: مدخل المصالح المشتركة ومدخل الصراع، ويمكن

المقارنة بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): مداخل عملية التفاوض

منهج الصراع	منهاج المصالح المشتركة
ا- المفهوم	
- تتنازع أطراف التفاوض، وسعي كل منهم بتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى.	- تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
ب- التفاوضات الأساسية	
- عدم تكافؤ المراكز التفاوضية. - تعارض المصالح. - عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. - تتنازع الحقوق والواجبات	- تكافؤ المراكز التفاوضية. - وجود مصالح مرتبطة ومشتركة. - فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى. - تكافؤ الحقوق والواجبات .
ج- استراتيجيات المستخدمة	
- الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال). - التشتيت (تقنية الفريق، القضية). - أحكام السيطرة (الإخضاع). - الغزو المنظم. - تدمير الذاتي (الانتحار)	- التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي). - تطوير التعاون (التوسيع، ارتقاء). - توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً).

المصدر: عبد الله جماعة وآخرون، المرجع السابق، ص 20.

المبحث الثالث: مهارات التفاوض وصفات رجال التفاوض

من بين الوسائل التي تحسن الأداء لرجال التفاوض المهارات التي يرغبون في اكتسابها أوفي تحسين الأداء في ممارستها.

المطلب الأول: مفهوم المهارات والكفاءة:

1- مفهوم المهارات:

- المهارات هي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة بالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة⁽¹⁾

- المهارة هي تكمن من انجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

- كما عرفها: Terry أنها أنماط من السلوك العقلي والجسمي تتميز بالتناسق والنمطية وتشمل عادة العمليات الإدراكية والعمليات الحركية⁽²⁾

- المهارات هي مجموعة من الصفات السلوكية التي تتصل باستخدام وتناول الأدوات والأجهزة العلمية وهي تتصل بأدوات العلم ومن أمثلتها القيام والقياس واستعمال الأدوات بفعالية.

وتوجد ألفاظ ذات صلة بمفهوم المهارات هي: الحذق، الأحكام، الإحسان، الإبداع البراعة، التوافق، الإجابة.

2- مفهوم الكفاءة: ⁽³⁾

- الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرات على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة، داخل إطار حقله المهني، كما تحتوي أيضا تنظيم العمل وتخطيطه.

- تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة." ⁽⁴⁾

¹ -http://www.manhal.net/articles.php?action: show&id: 914 ،03/04/2015 ،13:00h

² -http://vb1: alwazer.com/t5141 ،html ،07/04/2015 ،14: 00h.

³ -http://elcolouled f05.ahlmontada.com/t3746-topic.19/04/2015 ،09: 00h

⁴ - يوسف العاقل، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء، رسالة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 38.

- حسب لوي دينو هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية (الوجدانية)، ومن المهارات المعرفية والحس (الحركية)، التي تمكن من ممارسة دور وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه. (1)

المطلب الثاني: المهارات التفاوضية الأساسية

1- مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات: (2)

- تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة وبصورة قوية على المعلومات، ذلك أن طبيعة هذه العملية تعتمد وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين.
- لا مفاوضات بدون معلومات، وإن المتفاوض الذي يجلس إلى مائدة المفاوضات دون أن يتزود بالمعلومات المطلوبة، كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وأعزل.
- أن تتميز جودة الكثير من الإجراءات التي يتخذها المتفاوض يعود في الغالب إلى جودة المعلومات ذات صلة بموضوع التفاوض.

2- مهارة الاتصال وتبادل المعلومات:

أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماما كبيرا بعملية الاتصال.
- تعتبر المفاوضات بحد ذاتها عملية تتطوي على لتبادل الآراء والرغبات والاهتمامات وأنه لا يمكن لهذا التبادل أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد.
- من بين أساسيات الاتصال التي يؤكد عليها خبراء المهارات، القدرة على الإصغاء (listening) وفهم لغة الجسم (body language) .

3- مهارات اليقظة والتركيز خلال المفاوضات:

- تعني مدى استطاعة المتفاوض في أن يركز على سير المفاوضات ويلخص نقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف، لاسيما في المفاوضات الطويلة عندما يشعر المتفاوض بان الطرف الآخر قد بدا ممارسة الضغط والإغراء مثلا، عليه أن يحتاط منه من خلال استخدام واحدة من أساليب التحكم الأربعة الآتية:
أ- التحكم بجدول الأعمال.

¹- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، الطبعة الثانية، دائر وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.

²- حسان خضر، المرجع السابق ص60-61.

ب- الحدود.

ج- السوابق.

د- الوقت.

4- مهارة الإلمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض:

ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية باعتبارها جوانب أساسية مكملة لعملية التفاوض واستحضارها بصورة دائمة على مائدة التفاوض

5- مهارة اعتماد الإستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك:

أصبح اختيار الإستراتيجية المناسبة والتكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادرا على مقابلة الطرف المقابل.

هناك عدة اعتبارات مهمة التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية الملائمة من بينها ما

يلي:

أ- مدى احتمالية تكرار الصفقة.

ب- قوتنا وقوة الطرف المقابل.

ج- أهمية الصفقة.

د- الوقت.

هـ- الخبرة التفاوضية.

6- مهارة اتخاذ القرار التفاوضي:

إن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشتمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمترابطة إزاء جميع الإجراءات والخطوات التي يقدم المفاوض عليها خلال مراحل المختلفة لعملية التفاوض.

المطلب الثالث: خصائص ومواصفات المفاوض الفعال

1- الخصائص الموضوعية: الجدول التالي يوضح 7 خصائص موضوعية للمفاوض الفعال

جدول رقم (3) خصائص موضوعية

أ	القدرة على التحليل
ب	المعرفة الاقتصادية
ج	معرفة قانونية
د	معرفة لغوية
هـ	معرفة نفسية
و	معرفة قياسية
ي	معرفة عامة

المصدر: حسان خضر، المرجع السابق، ص62.

2- الخصائص الشخصية: الجدول التالي يوضح أهم الصفات الشخصية للمفاوض الناجح

جدول رقم (4) الخصائص الشخصية.

أ	قوة التحمل ونضج الشخصية
ب	الذكاء والدهاء
ج	حسن التصرف وسرعته
د	إجادة فن الاستماع والإنصات
هـ	اللياقة والكياسة
و	سريع الملاحظة والفتنة
ي	الإدراك الشامل والمتكامل

المصدر: حسان خضر، المرجع السابق، ص63.

3- اليقظة الدائمة المستمرة:

- وهناك عوامل أخرى عديدة تتصل بشخصية رجل التفاوض:
 - أن يكون لديه مهارات وقدرات العداد والتخطيط الجيد للعملية التفاوضية.
 - لديه القدرة على جمع المعلومات الكافية عن موضوع التفاوض.
 - تحليل المعلومات واستخدامها في صياغة الإستراتيجية والسياسات التفاوضية.
 - انتقاء التكتيكات التفاوضية المناسبة للتعامل مع الموقف.
 - أن يكون لديه العزيمة والإصرار على الوصول إلى الهدف التفاوضي مهما كانت الصعاب والضغوط التي يواجهها والمثابرة حتى يتمكن من تحقيق هذا الهدف.
 - أن يتوفر لديه الإحساس الشخصي بالتفوق الذاتي والأمان والثقة.
 - قدرته على تعميق الاتصال بينه وبين الآخرين.
 - استيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها أثناء العملية التفاوضية.
 - استعداده للدخول في مخاطرة محسوبة بدقة.

- بالإضافة إلى ما سبق هناك مهارات أخرى شخصية ومكتسبة يمكن انجازها في ما يلي:

1- خصائص وقدرات المفاوض الناجح:

- **الذكاء المهني:** المرتبط بطبيعة ووظيفة وخصائص النشاط الذي يعمل فيه ويتمثل هذا الذكاء في التوظيف الصحيح للمعلومات المتوفرة بذكاء في الاتصالات والمقابلات مع العميل.
- **الثقة بالنفس والأمانة:** البحث عن المزايا التي تتفرد بها عن غيرك من المنافسين لتبعث فيك الثقة التي تمكنك من إقناع الآخرين والأمانة في إعطاء معلومات حقيقة موجودة.
- **المظهر العام:** أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطيه بين مظهر الفرد وحقيقته (إلا في حالات استثنائية) فالمظهر الملائم والمقبول يدعم ثقة الشخص في نفسه وثقة الآخرين به وإحساسه بالجدية والنظام وكسب تقدير الآخرين.⁽¹⁾

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، دليل مفتاح التميز لأخصائي التسويق ومندوب البيع الناجح، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص23.

2- القدرات المكتسبة للمفاوض الناجح: (1)

تناول في ما يلي أهم المهارات الواجب توفرها من وجهة نظري في المفاوض الناجح:

أ- مهارة الاستماع والإنصات:

يمكن للمفاوض أن ينمي مهارته في الاستماع والإنصات من خلال ما يلي:

- يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهة نظره ومطالبة ما ينتج عنه تعميق الفجوة بين أطراف التفاوض وعدم وجود منطقة مشتركة بينهم.
- يؤدي الاستماع الجيد والإنصات العميق المتصل إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر.
- يجب أن تدرك أن حسن استماعك إلى الطرف الآخر وإنصاتك له يعد التوضيحات التي تقدمها للطرف الآخر لإثبات جديتك وتقدير لطرف الآخر وإتاحة فرصة عرض مطالبه.
- إدراك الطرف الآخر أو شعوره بعدم اهتمامك بما يقول يعني عدم إنصاتك له لفهم ما يريد أو عدم احترامك لحديثه ولهذا انعكاسه السلبي العميق على احتمالات استمرار عملية التفاوض.

ب- مهارة التحدث: يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال أساليب عديدة منها:

- اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصور لا تثير دافع الاعتراض أورد الفعل الدفاعي أو اتجاه السلبي لدى الطرف الآخر.
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم لتوسيع نطاقا لاتفاق وزيادة مساحة المنطقة المشتركة معه.
- احذر أن تتشغل بالتفكير في تحضير الرد على الطرف الآخر أثناء الكلام وقبل أن ينتهي من حديثه.
- اعلم أن تعدد حالات مقاطعة المتحدث ينتج عنها نوع من التوتر وإفساد الجو الودي للتفاوض.

¹ - صديق محمد عفيفي وجرمين حزيم سعد، المرجع السابق، ص، ص 159، 190 .

ج- القدرة على التفكير المنهجي:

يجب أن يكون مرتب التفكير يحسن التصرف ليتمكن من إقناع من يتفاوض معهم

د- مهارة التعبير:

اعلم أن المعاني يأخذها العميل من تعبيراتك، لذا يجب أن تحرص على أن تكون تغييراتك مؤثرة وفعالة غي نفس الوقت يجب أن تكون طبيعة أثناء الحديث، وان تكون بعيدة عن التكلفة المبالغة.

هـ- مهارات تنظيم الوقت وإدارته:

إن المحيط الذي تتحرك فيه لتحقيق أهدافك هو الوقت فإذا لم تحسن تحديد واستثمار الوقت يصعب عليك تحقيق أهدافك، أن الوقت هو أعلى وأثمن بالنسبة إلى وظيفتك لأنه يصعب عليك إن تمارس أي واجب من واجبات وظيفتك إلى من خلال حيز معين من الوقت (التوقيت الملائم والاقتصادي للتقاعد مع العميل).⁽¹⁾

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 51.

خلاصة:

من خلال تطرقي إلى عملية التفاوض في المؤسسات، وجدت أنه من أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسات لبلوغ أهدافها، عن طريق رجال التفاوض ذو مهارة وكفاءة، والذين يعملون على تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي تتمكن من احتلال الصدارة في السوق وضمان الاستمرارية و الاستقرار.

كما اتضح لي من خلال الدراسة أن المؤسسة يجب أن تتجنب ما يدفعها إلى ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الثاني واحتمال خروجها من العملية التفاوضية بأقل المنافع مقارنة بالطرف الآخر، وذلك بإتباعها الخطوات التفاوضية السليمة واختيارها للإستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي، كما يجدر بالمؤسسة أن تملك مفاوضين متخصصين.

الفصل الثاني

جودة الخدمة وتحسينها

تمهيد:

أصبحت المؤسسات اليوم تولي اهتماما كبيرا بتحسين خدمة العملاء عن طريق تحسين كل من الجانبين المادي والتفاعلي، وكذا امتلاكها رجال تفاوض ذوي مهارات وخصائص جيدة، فمعرفة شخصية كل فرد (مفاوض) يتطلب من رجل التفاوض أن يكتسب عدة مهارات كمهارة الحوار والإنصات وغيرها، التي تسمح له بالتفاعل إيجابيا مع الطرف الآخر.

يتطرق هذا الفصل إلى طبيعة الجودة في خدمة العملاء مداخل تحسين الخدمة ومهارات وكيفية التعامل مع كل نمط من أنماط المفاوضين ، وعليه فإن هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الجودة في خدمة العملاء وخطوات تحقيقها.

المبحث الثاني: مداخل تحسين الجودة في خدمة العملاء.

المبحث الثالث: تحسين جودة خدمة العملاء باستخدام مهارات التفاوض.

المبحث الأول: طبيعة الجودة في خدمة العملاء وخطوات تحقيقها

تلعب الجودة دوراً مهماً في تصميم السلعة أو الخدمة وتسويقها حيث أنها ذات أهمية لكل من المؤسسة والعملاء ، لذا تعمل المؤسسة على تحقيقها عبر عدة خطوات لكي تضمن استمرارها في التفوق وتنمية قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

1- تعريف الجودة: لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة لذا يصعب علينا تعريفها بصورة شاملة لتعدد جوانبها وفيما يلي أهم التعاريف:

- الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد.⁽¹⁾
- مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة.⁽²⁾

ومن خلال التعريفين السابقين للجودة يمكن تعريفها بأنها: عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.

2- أهمية الجودة:

بعد التطرق إلى المعاني المختلفة للجودة لابد من.⁽³⁾ التعرف على أهمية توفرها في السلع والخدمات بالنسبة لكل من العميل والمؤسسة

أ- أهمية الجودة بالنسبة للعملاء:

يعتبر مستوى الجودة في السلع والخدمات المقدمة للعملاء من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء بالنسبة لهم يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص16.

² - محمد رضا مستندي، الجودة الشاملة والأيزو9000 بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بيكو للخدمات التعليمية، مصر الجديدة، مصر، 1996، ص38.

³ - مأمون سليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص61-62.

مستوى الجودة فيها وارتفاعه في السلع الأجنبية فالمستهلك الأمريكي مثلا يفضل العديد من السلع اليابانية وبشكل خاص السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية .
ب- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يلي:

- أن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.

- أن الجودة أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل وجود المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة.

- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية، ولربما عدم القدرة على البقاء في السوق.

المطلب الثاني: تعريف جودة خدمة العملاء، أهميتها وأبعادها

إن الخدمة الجيدة للعملاء مفهوم متعدد الأبعاد، ومن ثم يجب النظر إليها على أنها سر تحقيق النجاح والاستقرار .

1- تعريف جودة خدمة العملاء:

يقصد بجودة الخدمة نوعية الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة (التي يتوقعونها أو يدركونها في الواقع الفعلي) ، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تزيد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها. (1)

- ومن بين المفاهيم الشائعة لجودة الخدمة: انخفاض نسبة العيوب، انخفاض معدلات الفشل، انخفاض شكاوي العملاء، الإسراع في تقديم الخدمات للعملاء والجودة في تحسين الأداء. (2)

¹ - محمود جاسم الحميدي، المرجع السابق، ص232.

² - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل بالايزو 900، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص17.

2- أهمية الجودة في خدمة العملاء:

لقد أصبحت كافة المؤسسات الاقتصادية تركز اهتماماتها على تحقيق الجودة في السلع والخدمات المقدمة للعميل بشكل يحقق له الرضا ويضمن للمؤسسة الاستقرار والنجاح.

ولقد ازدادت أهمية جودة الخدمة لدى المؤسسات التي تعمل في مجال إنتاج وتسويق الخدمات، وهذا لا يعني أبداً عدم أهمية جودة الخدمة في المؤسسات التي تعمل في مجال إنتاج السلع، ولأن أداء مقدم السلعة يرافق تقديم السلعة الملموسة فهو المنتج الغير مادي الذي تقدمه المؤسسات غير الخدمية.⁽¹⁾

يمكن الإشارة إلى أربع أسباب لأهمية جودة الخدمة وهي:⁽²⁾

أ- **نحو مجال الخدمة:** ازدياد عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات واستمرارها في التوسع.

ب- **ازدياد المنافسة:** إن توفر جودة الخدمة في المنتجات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

ج- **الفهم الأكبر للعملاء:** معاملة العملاء بصفة جيدة فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

د- **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:** أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب عملاء جدد، ولكنه يجب أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء.

3- أبعاد جودة خدمة العميل:

أ- **البعد الإجرائي:** يرتبط بالنظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة .

¹ - محمد صالح الحناوي واسماعيل السيد، قضايا معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص21.

² - مأمون سليمان الداركة، المرجع السابق، ص194.

ب- البعد الشخصي (الإنساني): يرتبط بطرق التفاعل والتعامل مع العميل عند تقديم الخدمة من قبل رجال البيع وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية. (1)

المطلب الثالث: محددات وخطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

يمكن إيجاز محددات وخطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء في ما يلي:

1- محددات الجودة في خدمة العملاء:

تم إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي استمدت التوصل إلى الإجابة عن سؤال رئيسي وهو:

ما هي الأسس أو المعايير التي يستند إليها العملاء في الحكم على مستوى الخدمات المقدمة إليهم؟

وتدور نتائج هذه الدراسات حول عدة محددات رئيسية لخدمة العملاء وهي: (2)

أ- الاعتمادية: يرغب العملاء في التعامل مع المؤسسات والعاملين الذين يتصفون بإمكانية الاعتماد عليهم، وتفسر الاعتمادية بالقدرة على تأدية الخدمة وفقا للوعد التي صنعتها المؤسسة للعملاء وكذلك حصول العميل على نفس مستوى الخدمة مهما تغيرت الظروف، بالإضافة على توافر الدقة والاستقلالية والإلمام بالعمل وأدائه بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

ب- الاستجابة: وتعكس الاستعداد والرغبة في تقديم الخدمة، وتتعلق الاستجابة بعنصر الوقت في المقام الأول، كسرعة إنهاء المعاملة والرد على الاستفسارات والأسئلة، وملائمة أوقات تقديم الخدمة.

ج- الجدارة: ويرغب العملاء أيضا في أن يمتلك العاملين بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، وأن تتوافر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات والسياسات البيعية والبدائل إضافة إلى الإلمام بطبيعة النشاط وظروف السوق.

¹ - مأمون سليمان الداردكة، المرجع السابق، ص 189.

² - جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 23.

د- إمكانية الوصول أو التعامل: يفضل العملاء عادة التعامل مع المؤسسات التي يسهل الحصول على الخدمة منها أو التعامل معها ، وتفسر سهولة التعامل في الخدمة بإمكانية وسرعة الاتصال الشخصي ، سهولة الاتصال التليفوني مع ملائمة ساعات العمل.

هـ - الملاحظة: ويشمل هذا الجانب ضرورة أن يتحلى رجال البيع بالمؤسسة بالأدب والاحترام وأن يظهروا مشاعر الود والصدقة ، كما تضمن كذلك المبادرة في مساعدة العميل والقدرة على تشخيص احتياجاته.

بالإضافة إلى تأكيد الثقة المتبادلة التي تعود إلى حسن الضيافة من رجال البيع وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمين الخدمة (العملاء). (1)

و- الاتصال: حيث يتوقع العملاء أن تقوم المؤسسة بتوفير كافة المعلومات التي تساعدهم في التعرف على المنتجات و الخدمات المتاحة ، ونظم التسعيرة المستخدمة وأساليب الائتمان وكيفية التصرف في حالة وجود شكوى ومن هم الأشخاص أو الجهات التي يجب الاتصال بها، إضافة إلى مخاطبتهم باللغة التي يفهمونها ومداومة إعلامهم بالجديد لدى المؤسسة.

ز- الضمان: وهذا يستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها ، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسات أو من مقدمها أو كلاهما. (2)

ح- الأبعاد المادية المتطورة: ويقصد بها المظهر الخارجي للمؤسسة والتقييم الداخلي ونظافة منافذ والقاعات ومظهر رجال البيع ومستوى التكنولوجيا، والتي تعطي انطباعات في مجملها عن عراقة المكان ومدى تقدير العميل.

2- خطوات تحسين الجودة في خدمة العملاء: لتحقيق الجودة في خدمة العملاء لابد من الأداء الصحيح للخدمة ولا يتحقق ذلك إلا بإتباع عدة خطوات متسلسلة وهي: (3)

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، المرجع السابق، ص 182.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 510.

³ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 120.

- أ- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن الاستعداد النفسي والذهني لملاقات العملاء وحسن المظهر والابتسامة والدفء في التعامل إشعار العميل بالاهتمام كلها مواقف تترك صورة ذهنية فاعلة ورغبة العملاء في الحصول على الخدمة المقدمة.
- ب- بخلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسيل تلبيةها إنما تعتمد على المهارات التي يتميز بها رجال البيع ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن مايلي:
- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة المرتكزه على خصائصها وتركيبها ووفرته ومتانتها أو غير ذلك.
- التركيز على نواحي القصور في السلع أو الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية وإقناع العميل بأن التعامل في هذا المنتج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه .
- ج- إقناع العميل و معالجة الاعتراضات لديه: إن سبيل إقناع العميل باقتناء سلعة أو خدمة معينة ليست مهمة بسيطة، فهي تتطلب العديد من الجهود السلوكية لإقناعه ومعالجة اعتراضاته التي يبديها عند قيامه بالحصول على الخدمة .
- د- التأكد من استمرار العملاء مع المؤسسة: ولا يتم التأكد من استمرار العملاء بالتعامل مع المؤسسة والولاء لها إلا ب:
- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم.
- توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع وتعاقد.
- ومما لا شك فيه أن تقديم مثل هذه الخدمات للعملاء بجودة وكفاءة وفاعلية من الأمور التي تساهم وتساعد في الاستمرار والتعامل مع المؤسسة وتدعيم دورها واستمرارية وجودها واستقرارها.

المبحث الثاني: مداخل تحسين الجودة في خدمة العملاء

يرى العديد من الباحثين والمختصين في مجال خدمة العملاء أنها تتكون من ثلاثة عناصر وأبعاد رئيسية ويمكن تحسين خدمة العملاء من خلال محاولة المؤسسة الاهتمام بتحسين وتطوير هذه العناصر:

المطلب الأول: المدخل المادي

ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، فالدليل المادي يساعد على خلق البيئة أو الجو النفسي عند شراء الخدمة أو إنجازها، كما يساعد أيضا على تكوين الانطباعات لدى العملاء عن مؤسسة الخدمة وخدماتها، ويمكن التمييز بين نوعين للبيئة المادية: (1)

1- الدليل المحيط "الشكلي": يعد الدليل المحيط أو الشكلي جزءا فعليا يمتلك في عملية الشراء للخدمة، إلا أن قيمته وحده لا تعد قيمة ولا أهمية لها.

فمثلا لا يعد دفتر الشيكات له أية قيمة أو أهمية مالم يدعم من قبل البنك الصادر منه أو يكون مغطى برصيد من الأموال.

2- الدليل الأساسي: (2) الدليل الأساسي هو بعكس الدليل الخارجي لا يمكن للعميل امتلاكه، ومع ذلك قد يكون له مهما جدا في تأثيره على قرار شراء الخدمة حتى أنه يعد عنصرا مهما جدا في تأثيره على قرار شراء الخدمة حتى أنه يعد عنصرا مهما بحكم وضعه، فالمظهر الخارجي العام وتصميم الفندق، وموديل السيارة المستأجرة ونوعها، ونوع الطائرة المستخدمة من قبل الناقل، كلها جميعا أمثلة على الدليل الأساسي.

فالدليل الأساسي والدليل المحيط مقترنين مع صورة أخرى (مثال، الأشخاص الذين يقدمون الخدمة) تشكل كلها عناصر تؤثر على وجهة نظر العميل وحكمه على نوعية الخدمة. فعندما يحاول العميل الحكم على نوعية الخدمة، قبل استعمالها أو شرائها فهو يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.

والجدول التالي يوضح أهم العناصر التي لها تأثير على الصورة المكونة لدى العملاء

¹ - هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 417-419.

² - المرجع نفسه، ص 419.

الجدول رقم (5): العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
- حجم البناء المادي	- التصميم الداخلي
- شكل وتصميم البناء	- الألوان
- تصميم مدخل المبنى	- المعدات ووسائل العرض
- الإضاءة الخارجية	- الإضاءة الداخلية
- المواد المستعملة في البناء	- الإشارات الداخلية
- المداخل	- التكييف والتدفئة
- الإشارات والأزمات	- المواد والمواد الداعمة
- العربات ومواقف السيارات	

المصدر: هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص428.

المطلب الثاني: المدخل التفاعلي

ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.⁽¹⁾

فالمدخل التفاعلي مقترن بجانبين هما الجانب الإنساني المرتبط بالأخلاقيات وحسن التعامل مع العميل مثل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، التعاطف، أما الجانب الثاني فهو الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة المقترن بكل الإجراءات المسهلة والمساعدة التي بإمكان مقدم الخدمة التحكم فيها من أجل تقديم الخدمة، المطلوبة، ومن بين العناصر الإجرائية للخدمة سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة، الاستجابة الإيجابية للشكاوي، خلو الخدمة من الأخطاء، وكلا الجانبين لهما دور مهم في إحداث التفاعل مع العميل، وذلك بمحاولة تحسينهما المقترن بشكل كبير بتحسين قدرات ومهارات مقدم الخدمة.

¹ - جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 24-25.

المطلب الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة

1- تعريف الصورة الذهنية:

توجد عدة تعاريف نذكر منها:

- هي التي تتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المؤسسة وتاريخها وساستها واتجاهاتهم نحو العاملين بها.

- هي الصورة التي تحتلها مؤسسة ما أو منتجاتها في ذهن العميل ونميزها عن تلك التي لدى المنافسين إما صورة إيجابية أو سلبية.⁽¹⁾

2- مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة:

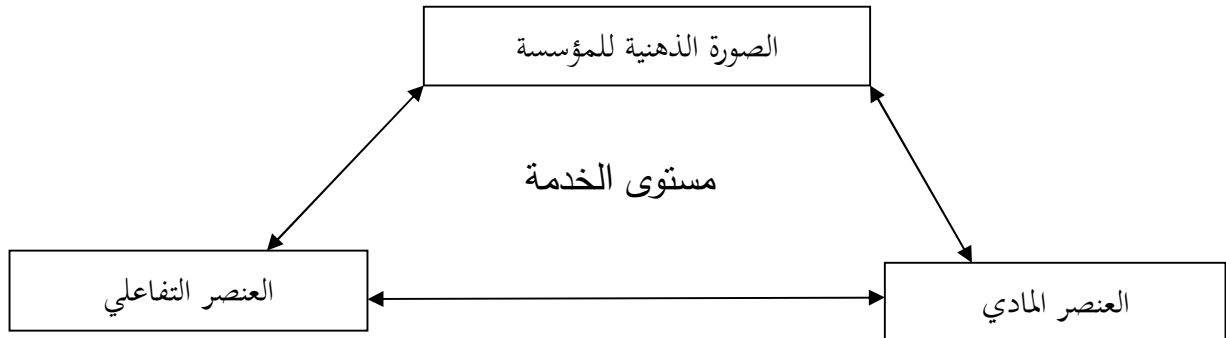
اسم الجهة، ورمزها الرسمي، أو شعارها، وموظفيها، وقادتها، وخدماتها وفلسفتها، وسياستها، وقراراتها، وتاريخها، ولباس موظفيها، ومواقعها وسيارتها، ودورها في المجتمع، ومساهمتها في الحياة العامة والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتشمل أيضا إخفاقاتها ومشكلاتها ونزاعاتها وأثارها السلبية على البيئة.

3- معايير الصفات المميزة للمؤسسات ذات السمعة الحسنة:

- جودة الإدارة والقدرة على التطور.
 - جودة المنتج أو الخدمة.
 - الحفاظ على الأشخاص المهمين.
 - الموقف المالي السليم.
 - استخدام أصول وموجودات المؤسسة بشكل أمثل.
 - درجة الابتكار وصدقاتها مع البيئة.
- والشكل التالي رقم (4) يوضح عناصر (مداخل) خدمة العملاء.

¹- هاني محمد الضمور، المرجع السابق، ص 419.

الشكل رقم(4): عناصر خدمة العملاء



المصدر: جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص25.

من خلال عناصر خدمة العملاء يلاحظ أن العنصر التفاعلي (الإنساني والإجرائي) له دور كبير في تحقيق التميز في الخدمة، كونه العنصر المرتبط بالاتصال المباشر مع العميل، وبذلك يؤثر أداء العنصر البشري العنصر التفاعلي، وهذا قد يؤثر بشكل غير مباشر في الصورة الذهنية للمؤسسة.

المبحث الثالث: تحسين جودة خدمة العملاء باستخدام مهارات التفاوض

لكي يكون أداء رجل التفاوض على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب عن دراسة مكونات أدائه (مكونات الوظيفة) التركيز على التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها.

المطلب الأول: جوانب التفاوض مع العملاء

يتم عادة التفاوض مع العملاء أي بين البائع والمشتري على جوانب متعددة ولي فقط السعر وذلك كما يبدو للبعض في هذا الصدد وفي ما يلي أهم الجوانب التي يتم عادة التفاوض على بعثها أو كلها بين البائع والمشتري.⁽¹⁾

- 1- مواصفات المنتج /مستوى الجودة.
- 2- التعبئة والتغليف.
- 3- التبيين.
- 4- النقل والتخزين.
- 5- الكمية.
- 6- مواعيد التسليم.
- 7- الفحص والتفتيش قبل دخول المنتجات لمخازن المشتري .
- 8- التسعيرة وطريقة السداد ومواعيده.

المطلب الثاني: دور مهارات الاتصال

يعرف الاتصال على أنه "خطوط التواصل"، فهو تمازج في الأفكار والأداء، وتأثير متبادل وليس اصطدام بين الشخصيات، ولا مسرحاً لصراع يخرج منه أحد خسائر أو ظافر.⁽²⁾

وعلى رجل التفاوض أن يحقق الأهداف التسويقية والتفاوضية من خلال التأكد من إعداد كافة الترتيبات والتجهيزات اللازمة للاتصال بالطرف الآخر وتفاعله معه نفسياً وجسدياً في عملية الاتصال سواء كان متحدثاً أو مستمعا. وتحتوي مهارة الاتصال على مايلي:

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض استراتيجيات تكتيكات ومهارات تطبيقية ، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، سنة 2005، ص51.

² - عبد السلام أبو قحف، التسويق، الجزء الثاني، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص636.

1- مهارة التحدث: أن نجاح رجل التفاوض في إجراء عملية التفاوض يتوقف على مهاراته في التحدث، فيجب عليه مراعاة الحقائق التالية عند الاتصال بالطرف الآخر والتحدث معه:

- أن يكون قادراً على فهم لغة الجسم الطرف الآخر (طريقة الجلوس، تقسيمات الوجه، حركات الوجه... الخ) قبل البدء في الحديث معه، كما يلزم أن يراعى هذه الأشياء والحركات في أيضاً.

2- مهارات الإنصات: الإنصات ليس فقط أن تنصت بل أن تستمع باهتمام وأن تأخذ بعين الاعتبار كل ما يقوله المفاوض، لذا على رجل التفاوض أن يطور قدراته على الإنصات عن طريق:

- أن يسعى إلى تعزيز قدراته وزيادة معلوماته وأن لا يقف عند حد سماع المواقف والآراء بل يجب أن يحلل ويركب.

- يجب عليه قبل كل شيء أن يعد نفسه للحوار إعداد جيداً والإنصات بنفس الأهمية التي يعد فيها نفسه للكلام.

3- مهارات التفكير: الإنسان القادر على التفكير لديه من الإمكانيات ما يجعله قادراً على استحداث أساليب عمل، وهناك حقيقة أخرى مفادها أن الإنسان الناجح يفكر في أربعة أضعاف ما يتكلم وهذا يعني أنه يفكر للوصول إلى الكيفية التي تجعل من كلامه عملاً له فائدة.

المطلب الثالث: دور مهارة الحوار ومواجهة الموقف المتأزم

1- دور مهارة الحوار: يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي يدفع إلى السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام الآراء الآخرين، وتتجلى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحريير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف، والقلق فأهميته تكمن في أنه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات

- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

- التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس.

- محاورة شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيعدو الحوار مثمرا ومحققا لأهدافه.
- على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين.
- 2- مهارة مواجهة الموقف المتأزم:** يقابل المفاوض أثناء المفاوضات الممتدة موقف متأزمة، ومواقف متعثرة، ومواقف متفائمة.
- **الموقف المتأزم:**

- هو الذي يحدث حين يصل الطرفان إلى حالة من عدم الاتفاق الكامل وحول إحدى نقاط التفاوض مما يحدد المفاوضات.
- **الموقف المتعثر:**

فهو الموقف الذي يؤدي فيه الافتقار إلى التقدم إلى أحداث حالة من الإحباط عند كلا الطرفين بدرجة تدفع كل طرف إلى الإحجام عن مواصلة التفاوض مع الطرف الآخر فيصلا بذلك إلى طريق مسدود. الذي على المفاوض أن:

- يلتزم الهدوء وبرودة الأعصاب عند عملية التفاوض مع الإعداد الجيد لتجنب الإحراج.
- تجنب حالة الصراع مع الطرف الآخر خاصة إذا كان الهدف منه الوصول إلى الربح.
- ضرورة فهم كل طرف لحاجة الطرف الآخر.

المطلب الرابع: أنماط المفاوضين وكيفية التعامل مع كل نمط

1- المفاوض العلمي:

خصائصه الشخصية⁽¹⁾

- يستثمر وقته بكفاءة.
- منظم ومرتب.
- واقعي في مقترحاته.
- نشيط.

¹- حسان خضر، المرجع السابق، ص72-73.

كيفية التعامل معه:

- لا تقدم وعود براءة أو غير عملية إليه.
- احرص على التركيز على الجوانب العملية في القضية والبعد عن الأوضاع المثالية لحدودك التفاوضية.

- قدم مقترحات مقبولة تتفق والواقع المحيطة.

2- المفاوض المنبسط: : خصائصه الشخصية:

- شخص مقتنع على الآخرين.
- يميل إلى الصداقة.
- صريح في الغالب.
- تمتزج شخصيته بالمشاعر والعاطفية.
- منجز لأهداف.

- كيفية التعامل معه:

- تبادل المودة والصداقة، و اسع إلى أن تكسبه.
- لا تجنح إلى التعقيد معه وحاول تبسيط الأمور والمسائل.
- احرص على استثمار وقتك معه، وكن متفائلا معه.

3- المفاوض المحلل: الخصائص الشخصية له:

- فضولي بدرجة كبيرة.
- بطيء في رد الفعل ولا يميل إلى الاستعجال في الرد.
- يهتم بالتفكير والتحليل.
- لا يركز على المشاعر والعواطف.

كيفية التعامل معه:

- كن حريص عند توجيه أي أسئلة له
- استخدام الحقائق والمنطق عند الرد على الأسئلة.
- توقع الخداع العلمي أو المنطقي منه.
- كن مزودا بالمعلومات الكافية قبل الجلوس معه.

4- المفاوض المقاتل الخائب: الخصائص الشخصية له:

- عنيف وعدواني ولكن سرعان ما يلجأ للهدوء
- سهل الغضب وماندفع
- مكافح أو مناضل لفترة ويجادل كثيرا.

كيفية التعامل معه:

- الحفاظ على الهدوء في البداية معه ولا تتفعل.
- لا تأخذ هجومه على أنه موجه لك شخصيا.
- تمسك بالموضوع أو بحدودك ولا تهتز أو ترتبك من هجومه.

5- المفاوض المتردد: الخصائص الشخصية له:

- قلق ومتشكك.
- قليل الثقة بالنقص.
- غير مستقر أو غير متوازن

كيفية التعامل معه:

- كن صبورا جدا معه.
- وفر كافة المعلومات التي يحتاجها.
- كن حازما معه عند وقت معين، وركز على إدخال الطمأنينة في قلبه

خلاصة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن كلا من المدخلين المادي والتفاعلي (إنساني، وإجرائي) لهما أثر كبير في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء، ومن هنا تظهر العلاقة الطردية بين المهارات المكتسبة لدى رجال التفاوض والخدمات المقدمة الجيدة من أجل تحقيق رضا العملاء، فكلما كان للمؤسسة رجال تفاوض ذو مهارة وكفاءة كلما كانت الخدمة المقدمة ترضي العملاء.

لذا فإن حرص المؤسسة على إرضاء والاحتفاظ بالعملاء من حرصها على امتلاك رجال تفاوض يتمتعون بالمهارات كمهارة الاتصال، ومهارة التحدث والإنصات وغيرها، وذلك ما يسهل على المؤسسة بلوغ أهدافها، وضمان استمراريتها في السوق.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة

مغرب بايب أندستري

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة عملاء مؤسسة مغرب بايب أندستري لصناعة قنوات الألياف الزجاجية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور استثمارة الأسئلة، المستخدمة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهجية و إجراءات الدراسة التي اتبناها، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في إستمارة أسئلة، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة و الدقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة و تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الإستمارة (الجنس، السن، المهنة، المستوى التعليمي).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل و مناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج وإختبار فرضيات الدراسة، بواسطة إستخدام البرنامج الإحصائي spss.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية و الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول : التعريف بشركة مغرب بايب أندستري لصناعة قنوات الألياف الزجاجية

1- تعريف ونشأة ودور المؤسسة :

أ- تعريف المؤسسة:

شركة مغرب للأنايبب (Maghreb pipe) هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة تتربع على مساحة تقدر ب4 هكتار وتشغل حوالي 160 يد عاملة مؤهلة ومتمكنة حيث عرفت (المغرب للأنايبب) بمنتجاتها الجديد الذي تراهن على تعميمه في قطاع الموارد المائية الذي يستقطب الاستثمارات الضخمة وتعتمد الشركة في إنتاج منتجاتها على النموذج PRV (polyester penforcé de Fible de verre) أي الأنايبب البلاستيكية المدعمة بالألياف الزجاجية والتي تتميز بعدم التآكل ومقاومة الصدأ ولا تتأثر بالظروف الطبيعية الخارجية ولا تتفاعل مع التربة والمياه المنقولة.

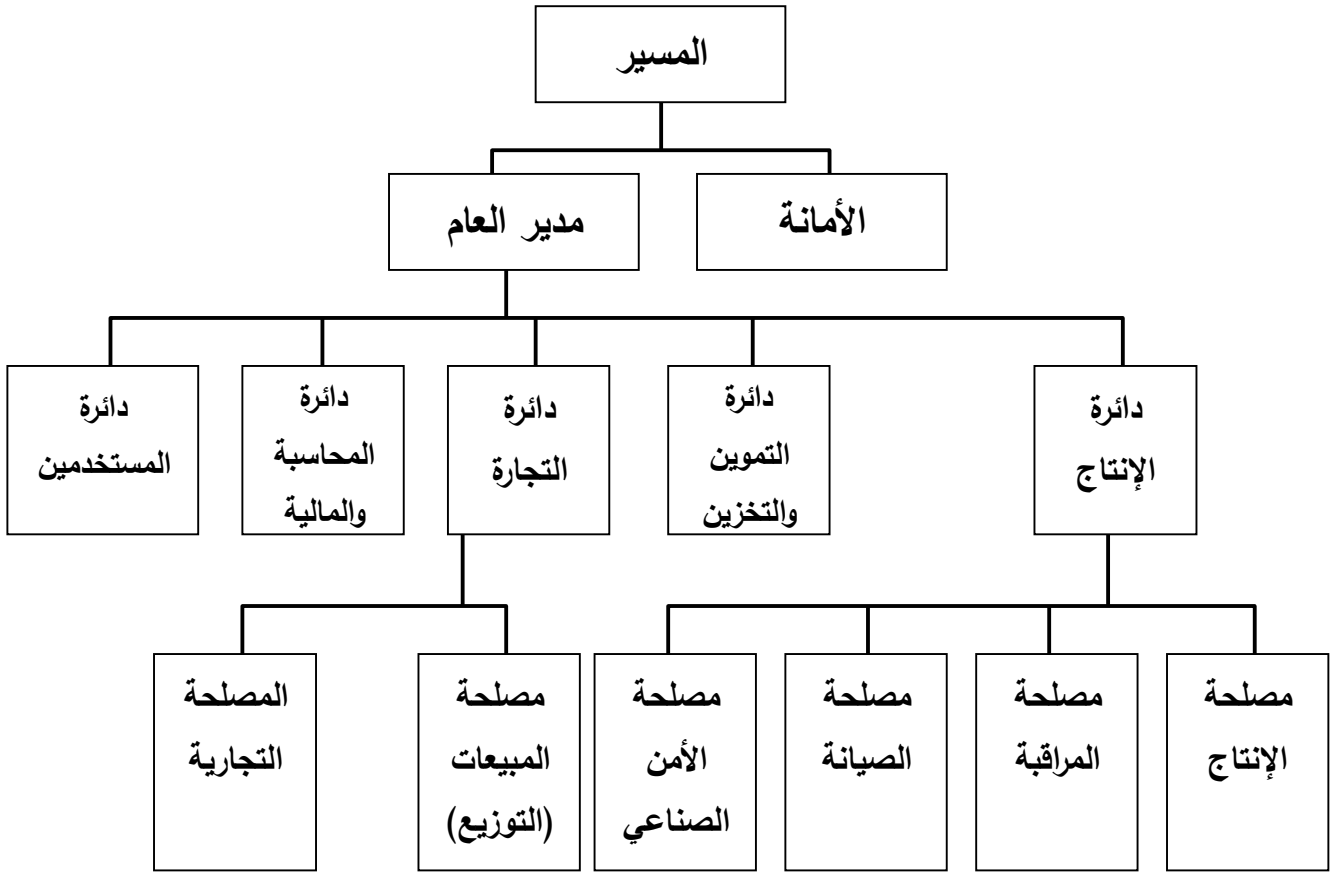
ب-نشأتها :

شركة المغرب للأنايبب طرحت كفكرة سنة 2001 م لتتجسد سنة 2004 وبدأ الإنتاج الفعلي سنة 2008 حيث استثمرت المؤسسة ما بين 3 و5 ملايين دينار والتي تنتج 300 كلم من الأنايبب المدعمة بالألياف الزجاجية سنويا.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه:

أ- الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مغرب للأنايب)



المصدر: المصلحة التجارية.

ب- شرحه:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مخطط يسمح بمعرفة مستويات المسؤولية والعلاقات بين مختلف الوظائف ويفترض عمل هذا المخطط بتقسيم نشاطات محددة على أساس آخرين وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات.

أولاً - **المسير**: وهو المسؤول الأول حيث يقوم بما يلي

- توزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

- يشارك في الملتقيات والأيام الدراسية التي تنظمها المؤسسة.

ثانياً - **الأمانة**:

وهو الذي يقوم بتنسيق بين المدير ومختلف المصالح وموظفي المؤسسة وتمثل

مهامه في:

- العمل على المسير.
- تنظيم مواعيد الاستقبال الخاصة بالمسير.
- إيصال القرارات الواردة من المسير إلى رؤساء الأقسام.
- استقبال المكالمات.

ثالثا - المدير العام : تتمثل مهامه في:

- يتكفل بتسيير كل الوسائل المادية والبشرية أحسن تسيير.
- يهتم بتنسيق بين مختلف الوظائف الموجودة.
- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- توفير كافة الأهداف المسطرة.

رابعا - دائرة الإنتاج:

- القيام بعملية تحويل المواد الأولية إلى المنتج المطلوب وتشمل أربع مصالح :
- مصلحة الإنتاج: يتم فيها عملية الإنتاج.
- مصلحة المراقبة: تقوم هذه بمراقبة المنتج التام الصنع.
- مصلحة الصيانة: يشرف على هذه المصلحة تقنيين تتمثل مهمتهم في إصلاح ومراقبة الآلات والمعدات الموجودة بالمؤسسة بصفة دورية.
- مصلحة الأمن الصناعي: تتمثل مهمته في ضمان أمن وسلامة أملاك المؤسسة.

خامسا - دائرة التموين والتخزين: تموين المؤسسة بالمواد الأولية.

سادسا - دائرة التجارة: وتتمثل مهمتها في:

- استلام طلبيات الزبائن.
- إعطاء المواصفات والخصائص المطلوبة من طرفه لمصلحة الإنتاج.
- تحرير فواتير البيع.
- وتشتمل على مصلحتين:
 - المصلحة التجارية.
 - مصلحة البيع.

سابعاً - دائرة المحاسبة والمالية: ويشرف على هذا القسم محاسب ذو خبرة يعمل على:

- تنسيق أعمال المحاسبة التي يقوم بها رؤساء الأقسام.
- يساعد رؤساء الأقسام في بعض التسجيلات.
- يوقع على شيكات للدفع.
- إعداد الميزانية المحاسبية والمالية.
- إعداد التقارير الشهرية والسنوية الخاصة بنشاط المؤسسة.

ثامناً - دائرة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بكافة المهام التي تخص تسيير العاملين عامة أي :

- إعداد الأجرة الشهرية وإجراء التعديل الخاص بها.
- مراقبة العمال داخل المؤسسة وتنظيم علاقتهم بالإدارة.
- مسك بطاقات العمال من أجل تسجيل الحضور.
- تنظم العطل حتى لا يحدث نقص في اليد العاملة بالمؤسسة.
- تنظيم ملفات العمال.

3- علاقة مختلف المصالح ببعضها البعض :

تقوم مصلحة المبيعات بتقديم بيانات عن احتياجات السوق عن طريق تقديم طلبيات الزبائن، إلى إنتاج والتي على ضوء تلك البيانات يتم إنتاج السلع بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، استلام المنتجات التامة الصنع بعد القيام بعملية المراقبة من طرف مخبر مصلحة المراقبة.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

سعيًا للوصول إلى قياس مدى دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء، بالتطبيق على مؤسسة مغرب بايب أندستري بولاية المسيلة، فقد إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على دلالاتها، و الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما إستخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على شركة مغرب بايب أندستري.

بالإضافة إلى ذلك إستخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب ذات العلاقة، وكذا المقالات و التقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الأنترنت.

2- **المصادر الأولية:** و لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال إستمارة أسئلة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، و وزعت على عملاء المؤسسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل إستمارة الأسئلة باستخدام برنامج spss الإحصائي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

1- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراسة موضوع هذا البحث، كأداة أساسية استمارة أسئلة، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات و المعلومات التي ستساعدنا في تحليل و تفسير الإجابات على فقرات الاستمارة.

- **تصميم استمارة الأسئلة:** قبل التطرق لكيفية تصميم استمارة الأسئلة ندرج أهم الأهداف المتوخاة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي و هو دور مهارات التفاوض في تحسين جودة الخدمة بالتطبيق على مؤسسة مغرب بايب أندستري بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستمارة أيضا إلى ما يلي:

- التعرف على خصائص مؤسسة مغرب بايب أندستري، التي تلبي الإحتياجات المختلفة لعملائها.

- التعرف على مدى مساهمة مهارات التفاوض، في تحسين الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسة عينة الدراسة.

وفيما يخص تصميم استمارة الأسئلة، فقد تم من خلال جملة من الوثائق و الدراسات السابقة و الجانب النظري للبحث، و اعتمدنا في تصميم استمارة الأسئلة، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات استمارة الأسئلة المندرجة تحت محورين أساسيين، و الجدول رقم (06) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد و درجات المقياس.

جدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	الاستجابة
01	02	03	04	05	الدرجة

و لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، و هي الواحد الصحيح، و ذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول و هكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).
- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).
- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).
- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
 - عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.
 - تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد، و تعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات و تعديل البعض.
 - القيام بتحليل و تفسير و اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- و قد تم تقسيم استمارة أسئلة إلى جزئين أحدهما خصص للبيانات الشخصية العامة، لعينة الدراسة، و تتكون من أربع فقرات و هي الجنس، السن، المهنة، و المستوى التعليمي، و الهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة أسئلة.
- أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، و المتعلقة بدور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء، و تم تقسيمه إلى محورين، كما يوضحه الجدول رقم (07) والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات و عددها، و النسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (07): محاور الدراسة الأساسية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية
1	جودة خدمة العملاء في المؤسسة	11-1	11	47.82
2	دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء	23-11	12	52.17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الاستمارة.

2- ثبات و صدق أداة الدراسة:

أ- **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، و لقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، و صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، و الصدق البنائي لمحاور المقياس.

ب- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة استمارة الأسئلة في صورتها الأولية قبل النشر لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، و هم ينتمون لاختصاصات علمية و هذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الأسئلة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة و صحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة.

وفي الأخير، و بناء على الملاحظات و التوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبتنا لأراء السادة المحكمين و قمنا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الأسئلة:

و قد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الأسئلة، و ذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

- الصدق الداخلي لفقرات المحور جودة خدمة العملاء في المؤسسة:

جدول رقم (08) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور جودة خدمة العملاء.

جدول رقم (08): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الأسئلة

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية SIG
01	.9973	0.00
02	0.977	0.00
03	0.967	0.00
04	0.959	0.00
05	0.941	0.00
06	0.931	0.00
07	0.984	0.00
08	0.976	0.00
09	0.985	0.00
10	0.953	0.00
11	0.955	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (08) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور جودة خدمة العملاء والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية و منه تعتبر فقرات المحور صادقة و متنسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. - جدول رقم (09) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محو دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء

جدول رقم (09): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الأسئلة

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
12	مقدمي الخدمة في المؤسسة يتعاملون بلباقة وبأسلوب جيد	0.979	0.00
13	المكان المخصص للجلوس والانتظار في المؤسسة جيد	0.971	0.00
14	مقدمة الخدمة في المؤسسة لديه أسلوب مقنع وشيق وملفت للانتباه من حيث قدرته ومهاراته في الاتصال	0.961	0.00
15	مقدم الخدمة في المؤسسة ينصت بعمق وتمعن	0.958	0.00
16	تهتم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن بجدية	0.963	0.00
17	تعطي المؤسسة اهتمام كبير للعملاء الذين يقدمون اعتراضات وتقوم بمعالجة الاعتراض	0.966	0.00
18	تسعى المؤسسة إلى معالجة طلبات العملاء بسرعة وبدون تأجيل	0.968	0.00
19	يستمتع مقدم الخدمة في المؤسسة إلى العميل إذا كان غاضبا ومتذمرا من الخدمة المقدمة ويحاول تلبية طلبه قدر الامكان	0.975	0.00
20	عملاء المؤسسة راضيين عن الخدمة المقدمة لهم	0.974	0.00
21	مهارات وقدرات مقدمي الخدمات في المؤسسة في تحسين مستمر	0.979	0.00
22	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تحسن مستمر	0.952	0.00
23	مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر من خلال فعالية التفاوض	0.943	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (13) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء و المعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية و منه تعتبر فقرات المحور صادقة و متسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

د- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع استمارة الأسئلة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف و الشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية

معينة، و قد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (10) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المجال
0.992	11	المحور الأول: جودة خدمة العملاء في المؤسسة
0.993	12	المحور الثاني: دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء
0.996	23	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الأسئلة تتراوح بين (0.992 - 0.996) و هي معاملات مرتفعة، و كذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة معا بلغ 0.996 و هذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحياتها لتحليل و تفسير نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة و ثابتة في جميع فقراتها و هي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، و من خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الأسئلة، مما يدل على إتباع بيانات التوزيع الطبيعي و منه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (11) يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	جودة خدمة العملاء في المؤسسة	1.292	0.071
02	دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء	0.831	0.494
	المجموع	0.845	0.474

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة استهدف مجموعة كبيرة من عملاء مؤسسة مغرب بايب أندستري.

عينة الدراسة: لجأنا إلى سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، أي تم سحب عناصر العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط، وهي مكونة من 45 فرد موزعين بشكل عشوائي.

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	41	91.11%
أنثى	4	8.88%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 91.11% بالنسبة للذكور و 8.88% بالنسبة للإناث و نلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	العمر
46.66%	21	أقل من 30 سنة
33.33%	15	من 30 إلى 50 سنة
20%	09	أكثر من 50 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير العمر بنسبة 46.66% الذين عمرهم أقل من 30 سنة وبنسبة 33.33% للذين عمرهم محصور ما بين 30-50 سنة و بنسبة 20% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة. و نلاحظ أن فئة الأفراد الذين عمرهم أقل من 30 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم من 30 إلى 50 سنة لتأتي النسبة الصغيرة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة:

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

النسبة %	التكرار	العمر
13.33%	06	طالب
48.88%	22	موظف
33.33%	15	تاجر
4.44%	02	بدون مهنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المهنة بنسبة 13.33% للطلبة ونسبة 48.88% للموظفين وهي أكبر نسبة، تليها نسبة التجار 33.33% وأخيرا نسبة الذين لا ليس لديهم مهنة بنسبة 4.44%.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	العمر
6.66%	03	ابتدائي
8.88%	04	متوسط
28.88%	13	ثانوي
55.55%	25	جامعي
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 6.66% للذين لهم مستوى ابتدائي و نسبة 8.88% للذين مستواهم متوسط أما نسبة 28.88% للذين مستواهم ثانوي، والذين مستواهم جامعي فبلغت نسبتهم 55-55 % نلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم ثانوي أو متوسط فأقل.

المبحث الثالث : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الأسئلة

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة و مستوى الدلالة لكل فقرة و تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) و تكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) و كذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي و المدى لتحديد طول الفئة (5-1)/5=0.8.

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.80	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	4.2 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المطلب الأول: تحليل فقرات استمارة الأسئلة.

1: المحور الأول: جودة خدمة العملاء في المؤسسة :

الجدول رقم (16) تحليل فقرات استمارة الأسئلة الخاصة بالمحور الأول

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
8	عالية	0.00	19.342	1.217	3.5111	تعمل المؤسسة على تحقيق التميز من خلال توفير المنتجات وبالخصائص التي يرغب فيها العميل	01
7	عالية	0.00	20.0	1.211	3.622	تتميز المؤسسة من خلال الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب فيها العميل	02
3	عالية	0.00	22.923	0.105	3.777	تتمتع المؤسسة بالجودة في تلبية حاجات ورغبات العملاء	03
11	عالية	0.00	18.767	1.040	3.911	تعرض المؤسسة منتجاتها في السوق بأساليب حديثة ومبتكرة	04
9	عالية	0.00	21.759	1.055	3.422	تهتم المؤسسة بمظهر المنتج والناحية الجمالية ومتبعة التطورات في أذواق العملاء	05
10	عالية	0.00	22.002	1.928	3.044	أسعار منتجات المؤسسة تلئم رغبة العملاء	06
6	عالية	0.00	21.237	1.151	3.644	قيام المؤسسة بتحسين جودة خدمة العملاء تدفعك لاقتناء منتجات المؤسسة	07
2	عالية	0.00	23.826	1.063	3.777	تطرح المؤسسة منتجات جديدة وذات جودة	08
5	عالية	0.00	21.063	1.167	3.666	تعمل المؤسسة على إرضاء العميل من خلال جودة الخدمات المقدمة	09
4	عالية	0.00	26.467	1.929	3.666	تتعامل المؤسسة مع العملاء بصورة مستمرة ومنظمة	10
1	عالية	0.00	21.556	1.210	3.888	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع وحسب الطلب	11
	عالية	0.00	22.409	1.059	3.539		الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي و موافقة (ايجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.888 و انحراف معياري 1.210 و بلغت القيمة T المحسوبة 21.556 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع وحسب الطلب.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.777 و انحراف معياري 1.063 و بلغت القيمة T المحسوبة 23.826 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تطرح منتجات ذات جودة .

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.777 و انحراف معياري 1.105، و بلغت القيمة T المحسوبة 22.923، و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تتمتع بالجودة في تلبية حاجات ورغبات العملاء.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.666 و انحراف معياري 0.929، و بلغت القيمة T المحسوبة 26.467 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تتعامل مع العملاء بصورة مستمرة ومنظمة .

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.666 و انحراف معياري 1.17408، و بلغت القيمة T المحسوبة 21.063 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تعمل على ارضاء العميل من خلال جودة الخدمات المقدمة.

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6444 و انحراف معياري 1.15120، و بلغت القيمة T المحسوبة 21.237 و هي اكبر من القيمة T الجدولية،

مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تقوم بتحسين جودة خدمة العملاء وذلك يدفع العميل لاقتناء منتجات المؤسسة .

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6222 و انحراف معياري 1.21148، و بلغت القيمة T المحسوبة 20.057 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تتميز من خلال الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب فيها العميل.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.511 و انحراف معياري 1.217، و بلغت القيمة T المحسوبة: 19.342 و هي اكبر من القيمة T الجدولية. مما يعني الفقرة الاولى ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تعمل على تحقيق التميز من خلال توفير المنتجات وبالخصائص التي يرغب فيها العميل.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.422 و انحراف معياري 1.055 و بلغت القيمة T المحسوبة: 21.759 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تهتم بمظهر المنتج والناحية الجمالية ومتابعة التطورات في أذواق العملاء.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.044 و انحراف معياري 0.928، و بلغت القيمة T المحسوبة: 22.002 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة، ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن أسعار منتجات المؤسسة تلائم رغبة العملاء.

احتلت الفقرة رقم(04)المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 2.911 و انحراف معياري 1.040، و بلغت القيمة T المحسوبة: 18.767 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الرابعة ذات دلالة احصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تعرض منتجاتها في السوق بأساليب حديثة ومبتكرة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.539 و انحراف معياري 1.059، وبلغت القيمة T المحسوبة 22.409، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول توضح وجود جودة في خدمة عملاء المؤسسة.

- المحور الثاني: دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء

الجدول رقم (17): تحليل فقرات استمارة الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني

الترتيب (الأهمية في المحور)	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	عالية	0.00	23.631	1.0787	3.800	مقدمي الخدمة في المؤسسة يتعاملون بلباقة وبأسلوب جيد	12
5	عالية	0.00	24.845	1.020	3.777	المكان المخصص للجلوس والانتظار في المؤسسة جيد	13
9	عالية	0.00	24.286	0.986	3.600	مقدم الخدمة في المؤسسة لديه أسلوب مقنع وشيق وملفت للانتباه	14
8	عالية	0.00	25.079	0.962	3.600	مقدم الخدمة في المؤسسة ينصت بعمق وتمعن	15
1	عالية	0.00	21.741	1.186	3.844	تهتم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى واقتراحات	16
2	عالية	0.00	23.915	1.072	3.822	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في شركة التأمي الزبائن بجديبة	17
6	عالية	0.00	19.958	1.239	3.688	تسعى المؤسسة إلى معالج طلبات العملاء بسرعة وبدون تأجيل	18
10	عالية	0.00	21.471	1.117	3.577	يستمتع مقدم الخدمة في المؤسسة إلى العميل اذا كان غاضبا ومتذمرا من الخدمة المقدمة ويحاول تلبية طلبه قدر الإمكان	19
7	عالية	0.00	22.863	1.069	3.644	عملاء المؤسسة راضيين عن الخدمة المقدمة لهم	20
4	عالية	0.00	22.217	1.120	3.711	مهارات وقدرات مقدمي الخدمات في المؤسسة في تحسن مستمر	21
11	عالية	0.00	23.227	1.014	3.511	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تحسن مستمر	22
12	عالية	0.00	20.004	1.095	3.266	مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر من خلال فعالية التفاوض	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.844 وانحراف معياري 1.186 وبلغت القيمة t المحسوبة 21.741 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أن الفقرة السادسة عشر ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تهتم بالتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن بجدية .

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,822 وانحراف معياري 1,072 وبلغت القيمة T المحسوبة 23,915 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أن الفقرة السابعة عشر ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تعطي اهتمام كبير للعملاء الذين يقدمون اعتراضات وتقوم بمعالجة الاعتراض .

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.800 وانحراف معياري 1.078 وبلغت قيمة T المحسوبة 23.631 وهي أكبر من قيمة الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثانية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن مقدمي الخدمة في المؤسسة يتعاملون بلباقة وأسلوب جيد.

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.711 وانحراف معياري 1.120 وبلغت قيمة T المحسوبة 22.217 وهي أكبر من قيمة الجدولية، مما يعني الفقرة الحادية والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن مهارات وقدرات مقدمي الخدمات في المؤسسة في تحسن مستمر .

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7778 وانحراف معياري 1.020 وبلغت قيمة T المحسوبة 24.845 وهي أكبر من قيمة الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المكان المخصص للجلوس والانتظار في المؤسسة جيد.

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.688 وانحراف معياري 1.239 وبلغت قيمة T المحسوبة 19.958 وهي أكبر من قيمة الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثامنة عشر ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن المؤسسة تسعى إلى معالجة طلبات العملاء بسرعة وبدون تأجيل.

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.644 و انحراف معياري 0.986 و بلغت قيمة T المحسوبة 22.863 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة عشرون ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن عملاء المؤسسة راضيين عن الخدمة المقدمة لهم.

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.600 و انحراف معياري 0.962 و بلغت القيمة T المحسوبة 25.079 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة عشر ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن مقدم الخدمة في المؤسسة ينصت بعمق وتمعن .

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.6000 و انحراف معياري 0.962 و بلغت القيمة T المحسوبة 25.079 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن مقدم الخدمة في المؤسسة لديه أسلوب مقنع وشيق وملفت للانتباه من حيث قدرته ومهارته في الاتصال .

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.577 و انحراف معياري 1.117 و بلغت قيمة T المحسوبة 21.471 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة التاسعة عشر ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن مقدم الخدمة يستمع إلى العميل اذا كان غاضبا ومتذمرا من الخدمة المقدمة ويحاول تلبية طلبه قدر الإمكان .

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.511 و انحراف معياري 1.014 و بلغت القيمة T المحسوبة 23.227 و هي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثانية والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تحسن مستمر .

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.266 وانحراف معياري 1.095 وبلغت قيمة T المحسوبة 20.004 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثالثة والعشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر من خلال فعالية التفاوض .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.653 وانحراف معياري 1.048 وبلغت القيمة t المحسوبة 23.036، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثاني توضح دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات المحاور

1- اختبار فرضية المحور الأول:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتمتع المؤسسة محل الدراسة بالجودة في خدمة العملاء .

الفرضية البديلة H_1 : تتمتع المؤسسة محل الدراسة بالجودة في خدمة العملاء.

جدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.00	1.676	22.409	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 22.409 وهو أكبر بكثير من T الجدولية و التي تقدر ب 1.676 و هذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) و هي أقل من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 و التي تقول أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بالجودة في خدمة العملاء .

2- إختبار فرضية المحور الثاني:

الفرضية الصفرية H_0 : مهارات التفاوض ليس لها دور في تحسين جودة خدمة العملاء

الفرضية البديلة H_1 : مهارات التفاوض لها دور في تحسين جودة خدمة العملاء

الجدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة إختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج المحور الثاني	23.494	1.676	0.00	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19)، أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 23.494 و هو أكبر بكثير من T الجدولية و التي تقدر بـ (1.676)، و هذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الإحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 - و قبول الفرضية البديلة H_1 ، و التي تقول أن مهارات التفاوض لها دور في تحسين جودة خدمة العملاء .

خلاصة:

من أجل التعرف على دور مهارات التفاوض في مؤسسة مغرب بايب أندستري، وكيفية تحقيق التحسين في جودة خدمة عملائها تم التطرق في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية، ومجتمع وعينة البحث وأساليب تحليل البيانات، ثم تطرقنا إلى النظرة العامة لميدان الدراسة وتعريفها، ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الاستمارة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم تحليل محاور الاستمارة بالاعتماد على نتائج تحليل الجداول باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج منها من أجل إثبات أو نفي فرضيات البحث.

خاتمة عامة

لقد أصبح العميل اليوم الشغل الشاغل لكل المؤسسات، فهي موجهة به ونحوه حيث لا تتوانى في البحث الجاد في الطرق الكفيلة بالسيطرة على الوضع بأسلوب يجذبه وذلك عن طريق الاهتمام الكافي به ومعاملته كملك، والتطلع إلى تحقيق التكامل بين السلعة والخدمة المقدمة، فخدمة العميل بأحسن جودة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات من عناصر مادية ورجال البيع ذو صفات وخصائص جيدة ومهارات تسمح له بالتوغل داخل عقل وقلب العميل للنجاح في استمالته، وذلك بهدف تمكين المؤسسة من مواجهة المنافسين، وما يمنحها الثبات في السوق ودعم استقرار أعمالها.

وبعد الانتهاء من عرض وتقديم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع البحث "دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء - دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب أندستري لصناعة قنوات الألياف الزجاجية بالمسيلة - " فإنه سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي لهذا البحث، ليتم في الأخير تقديم جملة من الاقتراحات للمسؤولين والعاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة.

نتائج الدراسة:

من خلال -دراسة حالة مؤسسة مغرب بايب أندستري لصناعة قنوات الألياف الزجاجية بالمسيلة - يمكن استخلاص النتائج التالية :

- 1- تسعى شركة بايب أندستري للوفاء بوعودها من أجل تحسين جودة خدماتها، وذلك بمعالجتها لطلبات العملاء بسرعة وبدون تأجيل.
- 2- تهتم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن بجدية.
- 3- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع وحسب الطلب.
- 4- من خلال الجدول (17) تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة الاتصال وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مهارة الاتصال في تحسين جودة خدمة العملاء.

5- من خلال نتائج الجدول (16) تبين أن مهارة معالجة الاعتراض لها أثر ذو دلالة إحصائية وهذا ما تؤكدته صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مهارة معالجة الاعتراضات على تحسين جودة خدمة العملاء.

6- لمهارات التفاوض دور كبير في تحسين جودة خدمة العملاء ويتضح ذلك من خلال نتائج الجدول (19) الذي يبين قبول الفرضية التي تقول أن: مهارات التفاوض لها دور كبير في تحسين جودة خدمة العملاء.

الاقتراحات:

يمكن القول أن تحسين خدمة العملاء ومحاولة إرضائهم أصبح اليوم ضرورة حتمية لا يمكن للشركات الصناعية أن تفر منها، ولعل أهم سبيل لتحسين هذه الخدمة هو الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر نقطة البداية والنهاية للمؤسسة.

وعليه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع والموجهة للمؤسسات التي تمارس نشاط التفاوض مع العملاء بصفة عامة و شركة بايب أندستري بصفة خاصة:

- 1- الاهتمام بتحسين الخدمات بشكل مستمر.
- 2- قيام الشركة بعرض منتجاتها في السوق بأساليب حديثة ومبتكرة.
- 3- الزيادة من فعالية التفاوض لزيادة المبيعات.
- 4- تنمية وتطوير مختلف المهارات التفاوضية لرجال التفاوض واستغلال الكفاءات والمهارات والتحفيز المستمر لها.

آفاق الدراسة:

في أثناء قيامنا لإنجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، أثارنا عدة تساؤلات بداخلنا، ورأينا أنها مواضيع جديرة بأن تكون محل بحث ودراسة وأهمها:

- أثر تدريب رجال البيع على التفاوض في زيادة المبيعات.
- دور مهارة الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد شاکر العسكري، التسويق الصناعي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- 2- أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مارس 2007 .
- 3- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- 4- بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة، التفاوض للمدير القائد، الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، بدون سنة النشر .
- 5- ثابت عبد الرحمان ادريس، التفاوض استراتيجيات تكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر .
- 6- جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر .
- 7- حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1993 .
- 8- خظيم كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر .
- 9- رنجي عبد القادر وموسى الجديلي، إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2010 .
- 10- رنجي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2008 .
- 11- صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس للنشر، 2003 .
- 12- عبد السلام أبو قحف، التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 13- عبد الله جماعة وآخرون، التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بهنا، الجزء الأول، بدون سنة نشر.
- 14- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل بالايزو 900، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر .

قائمة المراجع

- 15- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 16- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، 1993.
- 18- محمد إبراهيم، فن التفاوض، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، شارع الوحدة، بدون سنة نشر.
- 19- محمد رضا المستندي، الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 20- محمد صالح الحناوي واسماعيل السيد، قضايا معاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 21- محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، 1993.
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، دليل مفتاح التميز لأخصائي التسويق ومندوبي البيع الناجح، الدار الجامعية الاسكندرية، بدون سنة نشر.
- 23- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مكتبة المجدلاوي، الطبعة 2، عمان الأردن، بدون سنة النشر.
- 24- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- الملتقيات:

- 25- خضر حسان، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2-6 أفريل 2005.

- المذكرات:

- 26- قبلاان زياد خليل، التفاوض علم وخبرة وأخلاق، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، كلية التجارة، سوريا، بدون ذكر السنة.
- 27- يوسف العاقل، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013.

قائمة المراجع

- المجالات:

28- الغزالي عيسى محمد، أساليب التفاوض الدولي، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 53 ماي 2006، السنة الخامسة.

- المواقع الالكترونية:

29- [http /www.manhal .net/articles.php ?action :&id :914](http://www.manhal.net/articles.php?action:&id:914)

30- <http://vb1:alwazer.com./t5141,html>

31- [http://elcolouledf05 .ahlamontada.com /t3746-topic.](http://elcolouledf05 .ahlamontada.com /t3746-topic)

الملاحق

دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء

دراسة استطلاعية لزبائن مؤسسة مغرب بايب أندستري

السادة والسيدات الكرام ، السلام عليكم :

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة المسيلة ، وتم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على درجة رضاكم على خدمات مؤسسة مغرب بايب أندستري ومقدمي هذه الخدمات .

أتوقع مساعدتكم لنا على أتم وجه على محاور الاستبيان ، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي ، أشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام انجاز هذه الدراسة ، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا .

تقبلوا مني فائق تقديري واحترامي ؛؛

أولا : البيانات العامة :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : اقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المهنة : طالب موظف تاجر بدون مهنة
4. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

ثانيا : محاور الدراسة :

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لاأوافق	لا أوافق تماما
المحور الأول : جودة خدمة العملاء في المؤسسة	01	تعامل المؤسسة على تحقيق التميز من خلال توفير المنتجات وبالخصائص التي يرغب فيها العميل				
	02	تميز المؤسسة من خلال الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب فيها العميل				
	03	تتمتع المؤسسة بالجودة في تلبية حاجات ورغبات العملاء				
	04	تعرض المؤسسة منتجاتها في السوق بأساليب حديثة ومبتكرة				
	05	تهتم المؤسسة بمظهر المنتج والناحية الجمالية ومتبعة التطورات في أذواق العملاء				
	06	أسعار منتجات المؤسسة تلائم رغبة العملاء				
	07	قيام المؤسسة بتحسين جودة خدمة العملاء تدفعك لاقتناء منتجات المؤسسة				
	08	تطرح المؤسسة منتجات جديدة وذات جودة				
	09	تعامل المؤسسة على ارضاء العميل من خلال جود الخدمات المقدمة				
	10	تتعامل المؤسسة مع العملاء بصورة مستمرة ومنظمة				
	11	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع وحسب الطلب				
المحور الثاني : دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء	12	مقدمي الخدمة في المؤسسة يتعاملون بلباقة وبأسلوب جيد				
	13	المكان المخصص للجلوس والانتظار في المؤسسة جيد				
	14	مقدم الخدم في المؤسسة لديه أسلوب مقنع وشيق وملفت للانتباه من حيث قدرته ومهارته في الاتصال				
	15	مقدم الخدمة في المؤسسة ينصت بعمق وتمعن				
	16	تهتم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن بجدية				
	17	تعطي المؤسسة اهتمام كبير للعملاء الذين يقدمون اعتراضات وتقوم بمعالجة الاعتراض				
	18	تسعى المؤسسة إلى معالجة طلبات العملاء بسرعة وبدون تأجيل				
	19	يستمتع مقدم الخدمة في المؤسسة إلى العميل اذا كان غاضبا ومتذمرا من الخدمة المقدمة ويحاول تلبية طلبه قدر الإمكان				
	20	عملاء المؤسسة راضين عن الخدم المقدمة لهم				
	21	مهارات وقدرات مقدمي الخدمات في المؤسسة في تحسن مستمر				
	22	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في تحسن مستمر				
	23	مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر من خلال فعالية التفاوض				

أشكركم على حسن تعاونكم وجزاكم الله خير

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,996	23

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,992	11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,993	12

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	TOTAL
N		45	45	45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5394	3,6537	3,5990
	Std. Deviation	1,05954	1,04325	1,04807
Most Extreme Differences	Absolute	,193	,124	,126
	Positive	,084	,098	,091
	Negative	-,193	-,124	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		1,292	,831	,845
Asymp. Sig. (2-tailed)		,071	,494	,474

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	45	3,5111	1,21771	,18153
Q2	45	3,6222	1,21148	,18060
Q3	45	3,7778	1,10554	,16480
Q4	45	2,9111	1,04059	,15512
Q5	45	3,4222	1,05505	,15728
Q6	45	3,0444	,92823	,13837
Q7	45	3,6444	1,15120	,17161
Q8	45	3,7778	1,06363	,15856
Q9	45	3,6667	1,16775	,17408
Q10	45	3,6667	,92932	,13853
Q11	45	3,8889	1,21023	,18041
Q12	45	3,8000	1,07872	,16081
Q13	45	3,7778	1,02000	,15205
Q14	45	3,6000	,98627	,14702
Q15	45	3,6000	,96295	,14355
Q16	45	3,8444	1,18620	,17683
Q17	45	3,8222	1,07215	,15983

Q18	45	3,6889	1,23991	,18483
Q19	45	3,5778	1,11781	,16663
Q20	45	3,6444	1,06931	,15940
Q21	45	3,7111	1,12052	,16704
Q22	45	3,5111	1,01404	,15116
Q23	45	3,2667	1,09545	,16330
M1	45	3,5394	1,05954	,15795
M2	45	3,6537	1,04325	,15552
TOTAL	45	3,5990	1,04807	,15624

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	19,342	44	,000	3,51111	3,1453	3,8770
Q2	20,057	44	,000	3,62222	3,2583	3,9862
Q3	22,923	44	,000	3,77778	3,4456	4,1099
Q4	18,767	44	,000	2,91111	2,5985	3,2237
Q5	21,759	44	,000	3,42222	3,1052	3,7392
Q6	22,002	44	,000	3,04444	2,7656	3,3233
Q7	21,237	44	,000	3,64444	3,2986	3,9903
Q8	23,826	44	,000	3,77778	3,4582	4,0973
Q9	21,063	44	,000	3,66667	3,3158	4,0175
Q10	26,467	44	,000	3,66667	3,3875	3,9459
Q11	21,556	44	,000	3,88889	3,5253	4,2525
Q12	23,631	44	,000	3,80000	3,4759	4,1241
Q13	24,845	44	,000	3,77778	3,4713	4,0842
Q14	24,486	44	,000	3,60000	3,3037	3,8963
Q15	25,079	44	,000	3,60000	3,3107	3,8893
Q16	21,741	44	,000	3,84444	3,4881	4,2008
Q17	23,915	44	,000	3,82222	3,5001	4,1443
Q18	19,958	44	,000	3,68889	3,3164	4,0614
Q19	21,471	44	,000	3,57778	3,2420	3,9136
Q20	22,863	44	,000	3,64444	3,3232	3,9657
Q21	22,217	44	,000	3,71111	3,3745	4,0478
Q22	23,227	44	,000	3,51111	3,2065	3,8158
Q23	20,004	44	,000	3,26667	2,9376	3,5958
M1	22,409	44	,000	3,53939	3,2211	3,8577
M2	23,494	44	,000	3,65370	3,3403	3,9671
TOTAL	23,036	44	,000	3,59903	3,2842	3,9139

Correlations

		M1
Q1	Pearson Correlation	,973**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q2	Pearson Correlation	,977**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q3	Pearson Correlation	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q4	Pearson Correlation	,959**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q5	Pearson Correlation	,941**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q6	Pearson Correlation	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q7	Pearson Correlation	,984**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q8	Pearson Correlation	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q9	Pearson Correlation	,985**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q10	Pearson Correlation	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q11	Pearson Correlation	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		M2
Q12	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q13	Pearson Correlation	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q14	Pearson Correlation	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q15	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q16	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q17	Pearson Correlation	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q18	Pearson Correlation	,968**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q19	Pearson Correlation	,975**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q20	Pearson Correlation	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q21	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q22	Pearson Correlation	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q23	Pearson Correlation	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45

Correlations

		M2
Q12	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q13	Pearson Correlation	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q14	Pearson Correlation	,961**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q15	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q16	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q17	Pearson Correlation	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q18	Pearson Correlation	,968**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q19	Pearson Correlation	,975**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q20	Pearson Correlation	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q21	Pearson Correlation	,979**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q22	Pearson Correlation	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45
Q23	Pearson Correlation	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Notes

Output Created	21-mai-2015 16:08:00		
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data	45	
	File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=TOTAL M1 M2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.		
Resources	Processor Time	00:00:00,031	
	Elapsed Time	00:00:00,035	

[DataSet0]

Correlations

		TOTAL	M1	M2
TOTAL	Pearson Correlation	1	,997**	,997**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	45	45	45
M1	Pearson Correlation	,997**	1	,989**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	45	45	45
M2	Pearson Correlation	,997**	,989**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	2,816	44	,007	,51111	,1453	,8770
Q2	3,445	44	,001	,62222	,2583	,9862
Q3	4,719	44	,000	,77778	,4456	1,1099
Q4	-,573	44	,570	-,08889	-,4015	,2237
Q5	2,685	44	,010	,42222	,1052	,7392
Q6	,321	44	,750	,04444	-,2344	,3233
Q7	3,755	44	,001	,64444	,2986	,9903
Q8	4,905	44	,000	,77778	,4582	1,0973
Q9	3,830	44	,000	,66667	,3158	1,0175
Q10	4,812	44	,000	,66667	,3875	,9459
Q11	4,927	44	,000	,88889	,5253	1,2525
Q12	4,975	44	,000	,80000	,4759	1,1241
Q13	5,115	44	,000	,77778	,4713	1,0842
Q14	4,081	44	,000	,60000	,3037	,8963
Q15	4,180	44	,000	,60000	,3107	,8893
Q16	4,776	44	,000	,84444	,4881	1,2008
Q17	5,144	44	,000	,82222	,5001	1,1443
Q18	3,727	44	,001	,68889	,3164	1,0614
Q19	3,467	44	,001	,57778	,2420	,9136
Q20	4,043	44	,000	,64444	,3232	,9657
Q21	4,257	44	,000	,71111	,3745	1,0478
Q22	3,381	44	,002	,51111	,2065	,8158
Q23	1,633	44	,110	,26667	-,0624	,5958
M1	3,415	44	,001	,53939	,2211	,8577
M2	4,203	44	,000	,65370	,3403	,9671
TOTAL	3,834	44	,000	,59903	,2842	,9139

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص :

الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين تمثلا في "التفاوض مدخل نظري" و"جودة الخدمة وتحسينها" ومن ثم حاولنا البحث عن إمكانية معالجة الإشكالية المطروحة في الواقع، من خلال الدراسة الميدانية في شركة (مغرب بايب أندستري)، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية حيث أفادتنا في فحص جوانب البحث عن قربوقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة، حيث اتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة لديها مهارات تفاوضية تحسن من جودة خدمة العملاء .

الكلمات المفتاحية : التفاوض ، مهارات التفاوض ، جودة الخدمة ، خدمة العملاء .

Summary

The primary goal of this research is the role of negotiation skills in improving the quality of customer service .ola study to achieve this goal we've divided this research into three chapters Vslaan theorists in (to negotiate my entrance) and (quality of service and improved), and there Hawwalnaseat about the possibility of addressing the dilemma raised in fact, through Almidnyh study in (Maghreb Pipe Industries) Crown achieve this purpose we relied on Wallace

Tell us where an essential tool in the examination of aspects of the search for near The study concluded to achieve the overall premise, where it turns out that I am the institution under study has negotiated Mehrat improvement of the quality of customer service.

Keywords: *negotiation, negotiation skills, quality of service, customer service.*