

جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال



## اثر الثقافة التنظيمية على التفاوض

دراسة حالة "صناعة الاسمنت"

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

المشرف:

د. إيهاب عبد الله عباس

إعداد الطالب:

أحمد محمد الحسن محمد عثمان

1438 هـ - 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المقدمة وتشتمل علي:

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

# الآية

قال تعالى :

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بَالَّتِي هِيَ  
أَحْسَنُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ) سورة  
النحل (125)

قال تعالى :

(وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (118) إِلَّا مَنْ  
رَحِمَ رَبُّكَ ۗ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ ۗ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ  
أَجْمَعِينَ ) سورة هود (119)

# الإهداء

بكل الود والتقدير والاعتراف بالجميل أهدي هذا الجهد العلمي  
إلى شيخي سيادة مولانا السيد محمد عثمان الميرغني.  
إلى روح والدي ووالدتي رحمة الله عليهما.  
إلى عائلتي ولأصدقائي.  
أماً قبول هذا الجهد الأكاديمي.

# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه الإعانة بدأً وختماً وصلى الله علي  
سيدنا محمد ذاتاً ووصفاً واسماً

أتقدم بالشكر والتقدير الي ادارة جامعة  
شندي والي كل من ساعدني وأعانني في هذه  
الدراسة، والي دكتور إيهاب عبد الله عباس  
المشرف علي رسالتي والذي أعطاني من وقته  
وفكره الكثير.

والشكر والتقدير للدكاترة الإجلاء أعضاء  
لجنة المناقشة ،،،



## المستخلص

تناولت الدراسة موضوع في غاية الأهمية وهو أثر الثقافة التنظيمية علي التفاوض وتتمثل مشكلة الدراسة في أن أساليب التفاوض لا تأتي من فراغ وإنما ترتكز علي خلفيات ثقافية تؤثر علي العملية التفاوضية لذلك ما هو اثر الثقافة التنظيمية في عملية التفاوض بصورة عامة؟ وأثرها في اتخاذ القرارات السليمة في المشاريع الإستراتيجية الكبيرة؟ وهل هناك علاقة بين سلوك وقيم المفاوض وفض النزاعات؟ وما مدي تأثير عوامل الثقافة التنظيمية علي عملية التفاوض؟ ماهي العلاقة بين السمات الثقافية للمفاوضين والخبرة العملية والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية للمفاوض؟

وتكمن أهمية الدراسة من أهمية العملية التفاوضية وضرورة الاهتمام عوامل الثقافة التنظيمية مثل (اللغة، العادات والتقاليد، والديتوكولات، السلوك والمكانة العلمية والاجتماعية، التي تؤثر في عملية التفاوض خاصة في السودان. أتبع في الدراسة المنهج التاريخي الوصفي والمنهج التحليلي للدراسة والاستدلال بدراسات سابقة في مجال الثقافة التنظيمية والعملية التفاوضية والمراجع العلمية والتجارب العملية والاستفادة من هم في هذا المجال.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تؤثر عوامل الثقافة التنظيمية في عملية التفاوض. سلوك وقيم المفاوض والسمات الثقافية للمفاوضين لها علاقة بالخبرة العملية والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية للمفاوض. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إذا أردت أن تكون مفاوضا جيدا فعليك بتقديم التنازلات لإنجاح عملية التفاوض، علي المفاوضين تجنب الدخول في التفاوض علي القضايا التي لا تسمح بتقديم التنازلات، كلما كان المفاوض يتسم بثقافة عالية تساعده في إنجاز العملية التفاوضية.

## **Abstract**

The study handled very important subject .it is the impact of culture on negotiation the problem of study in that the methods of negotiation do not come from vacuum, but based on cultural backgrounds that affect the process of negotiation. So what is the impact of culture on the process of negotiation in general? And its impact in making sound decisions in large strategic projects?

Is there a relationship between negotiator's conduct and values and conflict resolution? What is the impact of cultural factors on the negotiation process? What is the relationship between the cultural features of the negotiators and the practical experience, the Job title and the scientific degree of the negotiator? The importance of the study stems from the importance of the negotiation process, and it is necessary to pay attention to cultural factors such as language, customs, traditions, protocols, behavior and social status, which affect the process of negotiation in Sudan.

The study followed the historical descriptive approach and the analytical method of study and inference with previous studies in the field of organizational culture, negotiation process, scientific references, practical experiments and the utilization of those in this field. The study arrived a number of results, the most important of which is the impact of cultural factors on the negotiation process. The negotiator's conduct and values and the cultural characteristics of the negotiators have a relationship with the practical experience, the job title and the scientific degree of the negotiator. The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: If you want to be a good negotiator, you have to make concessions for the success of the negotiation process, negotiators should avoid entering into negotiations on issues that do not allow concessions. Whenever a negotiator is characterized by a high culture features that helps him to make the negotiation process success ful.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
و	المستخلص
ز	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
1	المقدمة
2	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة
5	ثانياً : الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية</b>	
27	المبحث الأول مفهوم وأهميته وعناصر وخصائص الثقافة
44	المبحث الثاني مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية
60	المبحث الثالث عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتفاوض</b>	
79	المبحث الأول: مفهوم ومراحل التفاوض
95	المبحث الثاني : مناهج واستراتيجيات التفاوض
<b>الفصل الثالث: صناعه الاسمنت في السودان</b>	
129	المبحث الأول: نبذه عن الاسمنت وصناعته
136	المبحث الثاني: الشركات مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
159	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
165	التحليل الوصفي لمحاوَر الاستبانة
176	تحليل الفرضيات
179	الخاتمة
181	أولاً: النتائج
183	ثانياً: التوصيات
185	المصادر والمراجع
195	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	جدول رقم (1)
66	يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار	جدول رقم (2)
67	يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف	جدول رقم (3)
68	يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الانجاز	جدول رقم (4)
122	مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض	جدول رقم (5)
161	مقياس الدراسة	جدول رقم (6)
165	عبارات المحور الأول (الثقافة)	جدول رقم (7)
169	عبارات المحور الثاني (التفاوض)	جدول رقم (8)
173	عبارات المحور الثالث (صناعة الأسمت)	جدول رقم (9)
177	تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة والخبرة	جدول رقم (10)
178	تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة والمسمى الوظيفي	جدول رقم (11)
179	تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة والدرجة العلمية	جدول رقم (12)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	يوضح أهمية ثقافة المنظمة	شكل (1)
52	يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري يقدم مهاراته وخبراته	شكل (2)
59	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية	شكل (3)
66	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	شكل (4)
144	الهيكل التنظيمي والإداري لشركة أسمنت عطبرة قبل الخصخصة	شكل (5)
145	الهيكل التنظيمي و الإداري لشركة أسمنت عطبرة بعد الخصخصة	شكل (6)
148	الهيكل التنظيمي و الإداري لمصنع السلام العالمي الأسمنت	شكل (7)
154	الهيكل التنظيمي و الإداري لمصنع التكامل للأسمنت	شكل (8)
158	الهيكل التنظيمي و الإداري لمصنع بربر الأسمنت	شكل (9)
161	تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	شكل (10)
162	تحليل البيانات للفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة	شكل (11)
162	تحليل البيانات للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	شكل (12)
163	تحليل البيانات لطبيعة العمل لأفراد عينة الدراسة	شكل (13)
164	تحليل البيانات لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	شكل (14)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
196	الاستبانة	ملحق رقم (1)
200	صور توضح مصنع أسمنت عطبرة	ملحق رقم (2)

## مقدمة:

هذا عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الجماعات أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا سلسلة من المواقف التفاوضية. وإن التفاوض هو المخرج الوحيد للوصول إلي حل المشاكل المتنازع حولها.

كما يظن البعض أن التفاوض لا يكون إلا علي مائدة المفاوضات السياسية أو عن الحرب والسلام ووقف إطلاق النار، غير أن المفهوم غير صحيح فالمفاوضات تدخل في كثير من حياتنا اليومية وتفاصيلها في البيع والشراء وطلب العمل والتعيين ولذلك فإن محاولة تعلم التفاوض كعلم ليس قاصراً علي الدبلوماسيين والسياسيين وليس ترفاً والكل يجب أن يكون مفاوضاً ناجحاً .

إن التفاوض علم تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية والأجناس فهو أصيل في حياة البشر، يرمي إلي وضع حد ادني من سوء الفهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة.

في الآونة الأخيرة اجتهد عدد من الدارسين والمؤسسات العلمية لوضع هذا العلم ضمن العلوم الاجتماعية في إطار نظري، بعض الممارسين للمفاوضات لا يكترون للنظريات ويعتبرونها مضيعة للوقت والنظريون يطلقون الإحكام دون الرجوع للوثائق والحقائق فعلي المفاوضات الجمع بين الجانب النظري والعملية في عملية التفاوض.

تكون عملية اختيار الفريق المفاوضات تكون عادة غير خاضعة للاختيار وفق المؤهلات العلمية والعملية والخبرة وإنما تكون نتيجة لعلاقة متخذ القرار بمن حوله والنظرة إلي الولاء وليس الكفاءة التفاوضية.

أن عملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال المباشر وهو من أهم أنواع التواصل لأهميته في فهم الخلفية الثقافية التي ينطلق منها المفاوضون ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ إنما ترتكز علي خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فإن تأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانب كثيرة



عددها الخبراء ونالت قدرا من الاهتمام، ومن ناحية أخرى يظهر البعد الثقافي في موقف التفاوض هل هو فوز / خسارة أم فوز / فوز من المؤثرات الثقافية في سير العملية التفاوضية قد يكون استخدام الألقاب في ثقافة ما دليلا علي الاحترام فيما يكون لدي أصحاب ثقافة أخرى تكلفا وسببا في عدم التواصل الإيجابي فان احترام مثل هذه الشكليات من الأمور المهمة في التفاوض. لذلك فان هذه الدراسة تهدف إلي معرفة جانب الأثر الثقافي علي سير العملية التفاوضية، وسيتم شرح مفهوم الثقافة التنظيمية وتعريفاتها، وتحليل بعض الحالات التفاوضية بالتركيز علي دراسة حالة صناعة الاسمنت في السودان وفي ولاية نهر النيل تحديداً.

### مشكلة الدراسة:

أساليب التفاوض لا تأتي من فراغ إنما تركز علي خلفيات ثقافية تؤثر علي العملية التفاوضية لذلك ما هو تأثير الثقافة التنظيمية في عملية التفاوض بصورة عامه وأثرها في اتخاذ القرارات السليمة في المشاريع الإستراتيجية الكبيرة وينتج عن ذلك عدة أسئلة :

- 1- ما مدي تأثير عوامل الثقافة التنظيمية علي عملية التفاوض؟
- 2- هل هنالك علاقة بين سلوك وقيم المفاوض وفض النزاعات؟
- 3- ما هي علاقة السمات الثقافية للمفاوضين والخبرة العملية؟
- 4- ما هي علاقة السمات الثقافية للمفاوضين و المسمي الوظيفي؟
- 5- ما هي علاقة السمات الثقافية للمفاوضين والدرجة العلمية للمفاوض؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية العملية التفاوضية وضرورة الاهتمام عوامل الثقافة التنظيمية مثل (اللغة العادات، التقاليد، البرتوكولات، السلوك، المكانة العلمية والاجتماعية) التي تؤثر في عملية التفاوض خاصة في السودان.

وكذلك تزويد القائمين علي عملية التفاوض والحوار بدراسة واقعية لأهمية عملية التفاوض والإلية الجيدة لإدارتها.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تسهم في هذا المجال علي نحو فعال علي مستوي السودان والصناعات الإستراتيجية الكبرى.

### أسباب اختيار الدراسة:

المساهمة في نشر الثقافة التنظيمية للتفاوض في جميع المجالات التجارية والسياسية

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف علي مدي تأثير عوامل الثقافة التنظيمية علي عملية التفاوض بين رجال الأعمال في السودان.
- 2- وضع تصور واقتراحات للقائمين علي عملية التفاوض بناء علي نتائج الدراسة.
- 3- بيان أهمية خبرة المفاوض في الحصول علي أحسن عروض بيع من الموردين والممولين.
- 4- تأكيد بان الفهم الجيد لعادات وتقاليد العملاء قد يتبعها حصول المفاوض علي خصومات تجارية ومالية إضافية.

### حدود الدراسة :

الحدود المكانية: السودان ولاية نهر النيل.

الحدود الزمنية: 1990م – 2017م.

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى :** هناك علاقة إرتباطية بين البرتوكولات وحفاوة الاستقبال من قبل المفاوض والحصول على خصومات ومزايا تجارية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة إرتباطية بين سلوك وقيم المفاوض وحل النزاع مع العملاء.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه بين إتقان وإيجاده لغة العملاء والحصول على أفضل سعر شراء ممكن.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للخبرة.

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للمسمى الوظيفي.

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للدرجة العلمية.

### منهج البحث:

تم إتباع المنهج التاريخي الوصفي والمنهج التحليلي للدراسة والاستدلال بدراسات سابقة في مجال الثقافة التنظيمية والعملية التفاوضية والمراجع العلمية والتجارب العملية والاستفادة من من هم في هذا المجال.

### وسائل وأدوات البحث

- 1- المراجع
- 2- الانترنت
- 3- العينات العشوائية
- 4- أي وسائل أخرى

### صعوبات البحث:

عدم توفر المعلومات والمراجع

## الدراسات السابقة :

سوف تتم دراسة ومراجعة الدراسات السابقة الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية والتفاوض علي عدد من المجالات السياسية والتجارية.

1-دراسة (أبيل أليير1992م):<sup>(1)</sup> بعنوان: جنوب السودان والتمادي في نقض المواثيق والعهود، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات الأفريقية، 1992م)

تناولت هذه الدراسة أيضاً توضيح مشكلة الجنوب والعوامل التي أدت إلي تفاقمها وكذلك الحكومات المتعاقبة ومحاولات حلها لهذه المشكلة إلي أن جاءت حكومة الإنقاذ وتغير نمط التعامل مع المشكلة من التعامل العسكري واستخدام القوة إلي اللجوء للتفاوض السلمي.

### النتائج وأوجه الاستفادة:

أ. أوضحت أن الربع الأخير من 1988م والجزء الأول من 1989م شهد انفتاحاً عظيماً في الآراء السودانية الشاملة نحو حل سلمي للمسائل التي أحدثت حرباً أهلية معقدة.

ب. خلع الجيش السوداني تأييده التام لحل النزاع سلمياً حيث سار الجيش في فبراير 1989م خطوات كبيرة إلي الأمام تجاه السلام.

ج. تطابق النداء بالسلام مع الاتجاهات الدولية والإقليمية التي برزت أعقاب الثمانينات الداعية إلي تسوية الخلافات سلمياً.

د. لكن هناك اتجاهات أخرى تتهاض وتعطيل وتعوق هذا النشاط.

هـ. الحرب امتدت عملياً إلي قرب مقر السلطة حيث شرق السودان وجنوب كردفان وبعض أجزاء دارفور والعاصمة القومية قد اكتظت في عام 1989م بمليون شخص بمن شردتهم الحرب فأنهك ذلك الخدمات العامة التي كانت تسهم في ملاذ الحياة للسكان الأصليين.

<sup>1</sup> أبيل أليير، جنوب السودان والتمادي في نقض المواثيق والعهود، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات الأفريقية، 1992م).

و. استعادة بعض الشيء من الثقة المتبادلة ومظهرها هو المشكلة الرئيسية في مسيرة تناول المسائل الجوهرية بالتفاوض وكلما فشلت الأطراف في الحصول على قدر كاف من الثقة المتبادلة الأساسية التي تحملها إلي التفاوض اتسعت الهوة.

### مكامن الضعف:

هو عدم توضيحها العوامل الداخلية بدقة وانصباب تركيزها على العوامل الخارجية المتمثلة في دور الاستعمار البريطاني

2- دراسة هونق سين هو (1999م):<sup>(2)</sup> بعنوان: "الملاح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم الملاح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض في المجتمع الصيني ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:  
المكانة والقيمة الاجتماعية:

المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية، علامات وملاح الوجه، الصينيون يهتمون جدا بدراسة علامات الوجه وتفسيرها وهم حساسون جدا لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع.

الثقة في من يتعاملون معه، الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيين التعامل والتشارك مع الغير بأعمال تجارية فهم يعتبرون الثقة عامل أساسي لنجاح التفاوض.

بناء العلاقات و الصداقة من الصعب أن يوافق الصينيون على مفاوضات قبل بناء علاقات صداقة أو علاقات شخصية مع المفاوض الأجنبي فهم يجدون هذا الجانب مهم وضروري قبل الدخول أو الموافقة على التفاوض مع الأجنبي وهو يحاول دائما بناء وإيجاد علاقات وأصدقاء.

2 هون سين هو، الملاح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني، 1999م.

الغموض هذه السمة الثقافية تميز سلوك الصينيون في التفاوض، حيث أن الصينيون لديهم أكثر من طريقة لقول نعم يتسم الصينيون في مقابلتهم بحسن الاستقبال مع ضيوفهم والمتعاملين معهم من رجال أعمال.

الصينيون يتمتعون بالتروي في مدخلهم و نهجهم التفاوضي ويقوموا بجمع معلومات مسبقة وأولية في مرحلة الاستعداد وقبل الدخول في عملية التفاوض. وقد أوصى الباحثون في هذه الدراسة بعدة ملامح ومواصفات من خلالها يمكن التفاوض مع الصينيين وإنجاح عملية التفاوض ومن أهمها: فهم طريقة حياة وعيش الصينيين. والتعرف على فلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم والتعرف على القوانين والسياسات العامة في بلدهم.

**3-دراسة (البورصلي ، 2003م):** <sup>(3)</sup> بعنوان : "استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية":

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية بالنسبة للمفاوض المصري، وطبقت هذه الدراسة على المشاركة المصرية – الأوروبية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العملية التفاوضية لدى المفاوض المصري على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، وأن الطرف المصري ينظر للعلاقة التفاوضية بينه وبين الطرف الأوروبي علي أنها علاقة شراكة، وأن الطرف المصري يختار الوقت المناسب ليبيح بالمعلومات التي بحوزته للطرف التفاوضي الآخر، كما أظهرت النتائج أن المفاوض المصري لا يتخذ قراراته إلا بعد الرجوع للمستويات التي أعلى منه إداريا وأن أتخذ قرارا فيكون وفقا للصلاحيات الممنوحة له، كما استخدم المفاوض المصري تكتيكات عديدة أثناء قيامه بالتفاوض مع المفاوضين الأوروبيين، وقد أظهرت النتائج أن المهارات التفاوضية التي كانت متبعة

---

3 البورصلي، استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية، 2003م.

من قبل المفاوض المصري هي مهارات تحديد المشكلات ومهارات كيفية مواجهة المشكلات ، ومهارات أساليب تفهم الغير .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ، تعزيز وتقوية الأبعاد السلوكية المختلفة لدى المفاوض المصري ، وأوصت كذلك بإنشاء مراكز تدريب للمفاوضين الجدد لرفع كفاءتهم وتنمية مهارتهم التفاوضية ، تقسيم أعضاء فريق التفاوض إلى أعضاء دائمين قائمين على العملية التفاوضية ، وأعضاء دائمين مراقبين للعملية التفاوضية ، البعد من التحيز من الإدراك خلال العملية التفاوضية للمفاوض بمعنى قبول المعلومات التي تتفق مع معتقداته واتجاهاته ودوافعه وخلاصة تجاربه والبعد عن تلك التي لا تتفق معها.

**4-دراسة لمصعب الطيب بابكر ، 2004م : (4) بعنوان: حرب المفاوضات والسودان الجديد، قراءات أفريقية، العدد الأول ، أكتوبر 2004م.**

تحدثت هذه الدراسة عن المفاوضات التي تمت من أجل السلام في السودان حيث أوضحت أن هناك (15) مبادرة للسلام و (9) أعوام من جولات مبادرة الإيقاد والكثير من الاجتماعات وأكثر من (700) بند في (6) اتفاقيات تم توقيعها في نيفاشا.

#### **النتائج:**

- 1- توصلت الدراسة إلي أن المفاوضات لم تكن تجري في أجواء صحية تركز على المعالجة الموضوعية والفعالة لجذور المشكلة وإفرازاتها بل سارت وتيرة التفاوض على نحو متعجل.
- 2- تغيير الإستراتيجية الأنجلو أمريكية ضد السودان في مطلع القرن الجديد إلي إحلال السلام وليس تغيير النظام.
- 3- التهديد بتطبيق قانون سلام السودان الذي يقضي بإنزال عقوبات إذا تسببت الحكومة السودانية في إخفاق الاتفاق.

---

4 مصعب الطيب بابكر، حرب المفاوضات والسودان الجديد، قراءات أفريقية، العدد الأول ، أكتوبر 2004م.

## مكامن القوة:

- 1- هذه الدراسة أوضحت أن المفاوضات والاتفاق عليها كانت نتيجة للضغوط الخارجية وليست نتيجة لإرادة الحكومة السودانية.
- 2- نتيجة للتعجل في هذه المفاوضات لم يتم التوصل إلي اتفاق السلام الشامل الذي أنهى الحرب الأهلية إلا بعد زمن طويل.

## مكامن الضعف:

- 1- لم توضح هذه الدراسة الاتفاقيات والمبادرات التي تحدثت عنها في البداية.
- 2- كذلك لم توضح موقف الطرف الثاني (حركة التحرير) من هذه المفاوضات هل كان نتيجة ضغوط أم بإرادتها.
- 3- المجموعة الثالثة تضم الدراسات التي تحدثت عن المشكلة وعواملها ومحاولات حلها حتى التوصل لاتفاق السلام وظروف توقيعه وأهم بنوده.
- 5- دراسة (رغدة محمد أحمد ، 2005م):<sup>(5)</sup> بعنوان: دور الطرف الثالث في تسوية المنازعات دراسة حالة : الدور الأمريكي في مشكلة جنوب السودان 1989 - 2005م ، رسالة ماجستير جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2008م:

تناولت هذه الدراسة العوامل الداخلية والخارجية لمشكلة الجنوب وموقف الحكومات المتعاقبة من هذه المشكلة إلي أن جاءت حكومة الإنقاذ وبدأت تدخل في مفاوضات للحل السلمي ثم المبادرات من أطراف أخرى إلي أن تم توقيع اتفاق السلام الشامل، المنهج المستخدم هو منهج دراسة الحالة.

## النتائج التي توصلت إليها وأوجه الاستفادة:

- 1- توصلت الدراسة إلي أن مشكلة جنوب السودان من أكثر المشاكل تعقيداً في القارة الأفريقية لما بها من أبعاد متشابكة حيث أن جنوب السودان يختلف عن

---

5 رغدة محمد أحمد، دور الطرف الثالث في تسوية المنازعات دراسة حالة : الدور الأمريكي في مشكلة جنوب السودان 1989 - 2005م ، رسالة ماجستير جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2008م



شماله في العديد من السياسات الأساسية وعند مجيء الاستعمار البريطاني تسبب في زيادة الفصل بين الشمال والجنوب.

- 2- لم تستطع النخب الحاكمة التي تولت الحكم منذ الاستقلال التعامل مع مشكلة الجنوب والاعتراف بالتنوع في إطار الأمة الواحدة مما أدى إلى ازدياد المشكلة وتفجر أعمال العنف والحرب الأهلية مما جعل السودان يتكبد خسائر باهظة.
- 3- نتيجة للمفاوضات والتدخلات الخارجية تم التوصل إلى اتفاق السلام الشامل والذي يعد بداية لمرحلة جديدة يعيشها السودان أي إنها أوضحت أن توقيع حكومة الإنقاذ لاتفاق السلام كان نتيجة للضغوط الداخلية وكذلك الخارجية.

#### مكامن الضعف:

إنها تحدثت عن العوامل الداخلية والخارجية التي أدت إلى تفجر المشكلة ولكنها لم تذكر الجذور التاريخية لهذه المشكلة وبداية تفجرها في 1955.

6-دراسة (محمود أبو العينين ورائيا حسن، 2006م):<sup>(6)</sup> بعنوان: الصراع في السودان وإمكانات التسوية على ضوء بروتوكول مشاكوس ، 2004م – 2005م، القاهرة ، مركز البحوث الأفريقية ، يناير 2006.

تحدثت هذه الدراسة عن اتفاقيات السلام في السودان وردود الأفعال تجاهها حيث أوضحت أنه تم توقيع اتفاق السلام الشامل النهائي لسلام جنوب السودان عام 2005م وذلك بعد التوقيع على آخر بروتوكولين منذ بروتوكولات السلام في الجنوب وهم الخاصان بتقسيم السلطة والثروة ووقف إطلاق النار وتوزيع قوات الجيش السوداني الشمالي والجنوبي .

---

6 محمود أبو العينين، ورائيا حسن، الصراع في السودان وإمكانات التسوية على ضوء بروتوكول مشاكوس ، 2004م – 2005م، القاهرة ، مركز البحوث الأفريقية ، يناير 2006.

## النتائج:

- 1- ترتب على هذه الاتفاق تشكيل ائتلاف حكومي بين حزب المؤتمر الوطني والحركة الشعبية يتولى فيه رئيس الحركة الشعبية منصب النائب الأول لرئيس الدولة.
- 2- أدت هذه التطورات إلي توقيع البشير على الدستور الانتقالي وتنصيب جون جون قرنق نائباً أول لحكومة الجنوب.
- 3- رحب عمر البشير بجون قرنق شريكاً في تطبيق اتفاق السلام.
- 4- دعا عمر البشير جميع القوى السياسية الحريضة على مصلحة الوطن للدخول في حكومة وحدة وطنية عريضة.
- 5- أكد جون قرنق على أن السلام أصبح حقيقة واقعة وأن السودان يصير الأفضل والأحسن ولن يتراجع ولكن أكد على أن اتفاق السلام لن يكون شاملاً مادامت هناك حرب في دارفور.

كذلك أوضحت الدراسة آراء العديد من القوى السياسية السودانية و موقفها من التطورات الجارية على مسار مفاوضات السلام وما أسفرت عنه:

- 1- حزب المؤتمر الشعبي (حسن الترابي) انتقد اتفاقات السلام بين الحكومة والحركة مؤكداً على قصور الاتفاق وعدم تعبيره عن جموع الشعب حيث أن السلام الحقيقي يتحقق عن طريق مشاركة جميع القوى في عملية السلام.
- 2- أيده في ذلك حزب الأمة والتجمع الوطني الديمقراطي والحزب الشيوعي إلا أن تلك القوى أبدت موافقتها المبدئية على المسار السلمي لتسوية مشكلة الجنوب ومن هنا نستنتج مكان القوة في هذه الدراسة وهي:

### مكان القوة:

1. توصلت إلي سعي جميع القوى في الجنوب للحل السلمي للمشكلة.
2. استعداد بعض القوى للتعاون مع الحكومة.

## مكامن الضعف:

- لم توضح هذه الدراسة بالتفصيل مسار المفاوضات حتى تم توقيع اتفاق السلام كما إنها لم تذكر العقبات التي واجهت هذا الاتفاق.

7-دراسة (هاني رسلان 2006 م):<sup>(7)</sup> بعنوان الأزمة السودانية : خلط الأوراق في الداخل وتطورات إيجابية في المحيطين الإقليمي والدولي ، السياسة الدولية ، العدد 153:

تحدثت هذه الدراسة عن المفاوضات من أجل السلام في السودان ونجاحها حتى يتم توقيع اتفاق السلام الشامل بين حكومة الإنقاذ وحركة التحرير الشعبية وكذلك أوضحت مسار تنفيذ الاتفاقية وموقف حكومة الإنقاذ منها الذي أخذ في التلكؤ.

## النتائج وأوجه الاستفادة (مكامن القوة):

1-أوضحت الدراسة أنه على الرغم من التفاؤل الناتج عن نجاح عملية المفاوضات إلا أن دخول مرحلة التطبيق العملي تتطلب قدرة سياسية بالغة من جانب الطرفين لتهيئة الأوضاع لتنفيذ الاتفاقية .

2-توصلت إلي أن هناك خلط في المواقف في الداخل في محاولة لإعادة الاصطفاف من جديد.

3-على الرغم من هذه التوترات إلا أن الكل يدرك أنه لا مفر من الوصول إلي اتفاق ليس لرغبة الأطراف في العيش السلمي ولكن لرغبة المجتمع الدولي والولايات المتحدة الأمريكية في السير في طريق المفاوضات للحفاظ على مصالحها.

4-إذا أريد للسلام أن يدوم فيجب على كلا الطرفين العمل معاً وتكريس جهودهم لتنفيذ الاتفاقية وأن يكون هناك قدرًا من الثقة.

---

7 هاني رسلان، الأزمة السودانية : خلط الأوراق في الداخل وتطورات إيجابية في المحيطين الإقليمي والدولي ، السياسة الدولية ، العدد 153، 2006م.

## مكامن الضعف:

1- لم يعطي أمثلة لبعض مظاهر التلكؤ من جانب الحكومة.

2- لم يوضح ظروف توقيع الاتفاق ومضمونه.

8-دراسة أ.حسين محمد المشهراوي (2006م):<sup>(8)</sup> بعنوان "أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض الجامعة الإسلامية 2006م غزه:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الثقافية إلى تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزه ومن ثم المقارنة مع خصائص عملية التفاوض في الصين بهدف التعرف على مدي وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الثقافتين، كما هدفت إلى معرفة الممارسات والسلوكيات السلبية التي يمارسها المفاوضون في الشركات البلاستيكية أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين ووضع توصيات تجنب مثل تلك الممارسات منها:

1- الاهتمام بالبروتوكولات من قبل المفاوض:

أ. من حيث إعداد مكان مخصص في الشركة لاستقبال الموردين، ليعطي انطبعا حسنا عن الشركة وإدارتها.

ب. إيجاد كادر مميز ومدرب داخل الشركة، يقوم بدوره بتعريف الموردين الأجانب بنبذه عن تاريخ الشركة وطاقمها الإداري والفني وأهم أهداف الشركة وخططها المستقبلية.

2- محاولة تعرف وفهم المفاوضين في الشركات الفلسطينية عادات وتقاليد الطرف المتفاوض الأجنبي، لأنه بذلك تسهل عملية الانسجام والتفاهم بين كلا الطرفين المتفاوضين.

3- التركيز على العامل الاجتماعي مع الموردين من خلال:

أ. بناء علاقات حميمة وطيبة مع الموردين.

ب. مجاملة الموردين في أعيادهم وكذلك مؤازرتهم في أحزانهم.

---

8 حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض الجامعة الإسلامية 2006م غزه.

ج. نقل صورة جميلة عن بلدك وتاريخها من خلال تقديم هدايا وبطاقات تذكارية لهم.

4- العمل على تدريب القائمين على عملية التفاوض من حيث:

أ. التخطيط الجيد لعملية التفاوض.

ب. الإعداد الجيد لعملية التفاوض.

ج. فهم الخطط التفاوضية واختيار الوقت المناسب لاستخدام كل خطة.

5- يجب عدم النظر للمتفاوض معك من الموردين على انه غريم ومنافس، لأنك بهذه الحالة لا يمكنك كسب ثقته وتصبح عملية اتفائكما وستكون العلاقة بينك وبينه هي علاقة آنية وليست علاقة إستراتيجية طويلة المدى.

6- التفاوض عملية سلمية وراقية يجب اللجوء إليها عند حدوث أي اختلاف قد يطرأ بين الشركة ومورديها.

7- عملية التفاوض هي علم ومهارة يجب على الشركات الفلسطينية تتميتها دائما.

8- ضرورة أن يلم المفاوض الفلسطيني بكافة الثقافات والعوامل المؤثرة على هذه الثقافات، بالإضافة لمحاولته المستمرة للتكيف مع الثقافات المختلفة والشخصيات القومية.

9- يجب الاهتمام والتركيز من قبل ملاك الشركات البلاستيكية على أهمية رفع المستوى التعليمي للقائمين على عملية التفاوض كي يتسنى لهم تحقيق مزايا ومكاسب تفاوضية أفضل .

وقد أظهرت الدراسة أن معظم السمات الثقافية التي يتسم بها الصينيون أثناء قيامهم بعملية التفاوض وأظهرت أيضا وجود علاقة داله إحصائياً بين العوامل الثقافية وإنجاح عملية التفاوض.

9-دراسة ( هبة لبيب عبدالرحمن ،2007م):<sup>(9)</sup> بعنوان: التنوع الثقافي وآثره على الخيار السياسي في السودان : دراسة حالة جنوب السودان للفترة (1989 - 2005م)، رسالة ماجستير القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

المنهج المستخدم هو المنهج التاريخي المقارن والمنهج القانوني واقترب الثقافة. تحدثت هذه الدراسة عن جذور مشكلة الجنوب والعوامل الداخلية والخارجية التي أدت إلي ظهورها وكذلك موقف الحكومات السابقة ومحاولاتها لحل المشكلة إلي أن جاءت حكومة الإنقاذ والتي كان هناك تغير جوهري في سياساتها تمثل في:

1. مرحلة الجهاد

2. مرحلة المفاوضات

3. ميثاق السلام

النتائج التي توصلت إليها الدراسة وأوجه الاستفادة:

1. أوضحت كيفية إنقاذ السودان من مصيره عن طريق التأكيد على أن يكون السلام القادم عادلاً منصفاً لجميع أقاليم السودان وليس جنوبه فقط وذلك لأن عدم إنصاف الأقاليم الأخرى سيؤدي قطعاً إلي عدم استقرار عام للبلاد.
2. يفضل أن تكون قيادات السودان في الفترة المقبلة من الأسماء الجديدة والقريبة من القطاعات الشعبية العريضة.
3. الأغلبية المثقفة من أهل السودان يجب ألا تقف متفرجة بل عليهم أن يبذلوا جهداً كبيراً لتأمين وحدة السودان.
4. لا بد من تثبيت أركان الدولة وتأكيد مشروعيتها بمعنى أن تصبح الدولة قوية وفاعلة ولكن مع المجتمع ومؤازرته ودعمه فالمجتمعات التي تعاني من انقسامات عميقة تحتاج إلي دولة قوية ومستقلة.

---

9 هبة لبيب عبد الرحمن، التنوع الثقافي وآثره على الخيار السياسي في السودان : دراسة حالة جنوب السودان للفترة (1989 - 2005م)، رسالة ماجستير القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007م.

5. يمكن إرجاع القدر الأكبر من إخفاقات ونجاحات السودان إلي حقيقته المركبة حيث تمثل تناقضات السودان الداخلية عامل ضعف وقوة في نفس الوقت. النقد الموجه إليها (مكامن الضعف).

تركيزها على اتفاق مشاكوس 2002م حتى الوصول إلي اتفاق السلام وإهمال المفاوضات والمبادرات التي سبقت هذه الاتفاقية وكانت تعتبر بداية وعامل مؤثر للوصول إلي اتفاق السلام. ولم توضح الأسباب الحقيقية التي دفعت حكومة الإنقاذ لتوقيع اتفاق السلام(الضغوط).

10-دراسة (وليد سيد أحمد 2007م):<sup>(10)</sup> بعنوان: اتفاقيات السلام في السودان: التنفيذ والعقبات ، في محمود أبو العينين (محرر)، التقرير الاستراتيجي الأفريقي 2006م ، 2007م القاهرة ، معهد البحوث والدراسات الأفريقية ، 2007م.

المنهج المستخدم هو المنهج التحليلي حيث يعتمد على تحليل الصراعات الكبيرة في القارة الأفريقية وتداعياتها. تناولت الدراسة توقيع اتفاق السلام 2005م وملاح هذا الاتفاق وكذلك الإنجازات والعقبات التي تقف أمام هذا الاتفاق مثل قضية منطقة أبيي وجبال النوبة والنيل الأزرق والمليشيات العسكرية وغيرها بالإضافة إلي المعوق الأساسي وهو السياسات التي تتبعها الحكومة في السودان.

#### النتائج وأوجه الاستفادة:

1-توصلت إلي أن جميع الاتفاقات مهددة بتحدي الانهيار حيث المصالح الحزبية والقبلية التي تحل محل المصلحة الوطنية.

2-العامل الخارجي يبحث دائماً عند تغييرات تفتح أبواب الصراعات الداخلية .

3-شهدت العلاقة بين الشمال والجنوب توترات عديدة بعد مقتل الزعيم جون قرنق أمنية وسياسية منها خروقات مسلحة لجماعات جنوبية لم توقع على اتفاق السلام.

4-توضح أنه مهما كان فإن اتفاقات السلام الشامل تبقى نموذجاً لتحقيق السلام

---

10 وليد سيد أحمد، اتفاقيات السلام في السودان : التنفيذ والعقبات ، في محمود أبو العينين (محرر)، التقرير الاستراتيجي الأفريقي 2006م ، 2007م القاهرة ، معهد البحوث والدراسات الأفريقية ، 2007م.

وإيقاف العمل المسلح ودفع التنمية بالبلاد ومهما زادت مساحة عدم الثقة بين الأطراف فإن ذلك الوضع يعتبر على كل حال أفضل من الحرب.

5- إن الإرادة السياسية والعزيمة لجميع الأطراف والثقة المتبادلة وفتح أبواب الحوار تعتبر هي الخيار الأفضل لمواجهة الضغوط الخارجية من جهة وحل الإشكالات الداخلية من جهة أخرى.

### مكامن الضعف:

تحدث عن ملامح اتفاق السلام والعقبات والإنجازات التي حققها ولكنه لم يوضح أهم بنود هذه الاتفاقية ولم يوضح موقف حكومة الإنقاذ منها

11-دراسة العوض فتح الرحمن 2008م: (11) بعنوان: تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (أبعاد الثقافة التنظيمية) وأثرها على صناعة الغزل والنسيج في السودان الخرطوم، جامعة السودان والعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير:

هدف البحث لتحليل وتقييم إدارة الجودة الشاملة في صناعة الغزل والنسيج في السودان. وتتلخص أهم النتائج الرئيسية للبحث في الآتي:

1. الثقافة التنظيمية الراهنة بالمصنع تؤثر في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. القيادات ذات الرؤية هي المحرك الرئيسي الدافع لإدارة الجودة الشاملة.
3. مصنع الغزل الرفيع يطبق مفهوم الفحص ومراقبة الجودة كغيره من المؤسسات الإنتاجية المشابهة.
4. الثقافة التنظيمية لمصنع الغزل الرفيع تحتاج إلي إحداث تغييرات جذرية عليها لتتوافق مع عناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

---

11 العوض فتح الرحمن، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (أبعاد الثقافة التنظيمية) وأثرها على صناعة الغزل والنسيج في السودان الخرطوم، جامعة السودان والعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2008م.



12-دراسة إجلال الحاج 2011م: <sup>(12)</sup> بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وللتأكد من صحة الفرضيات اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يوفر فرصة كبيرة لجمع المعلومات والبيانات والدراسة المتعمقة وأيضاً المنهج والوصفي التحليلي الذي يساعد على تتبع الأحداث بصورة دقيقة ومن ثم المنهج الإحصائي (SPSS) بغرض تحليل البيانات الأولية والثانوية ومن ثم الوصول للنتائج والتوصيات منها.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية المهارات السلوكية يؤدي الى تحسين البيئة الإدارية.

**ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها:**

- تتميز الشركة بوجود ثقافة تنظيمية لذلك يجب على إدارة الشركة قيام الورش والدورات التدريبية للمحافظة على زيادتها.

13-دراسة عبد الرحمن ميرغني 2011م: <sup>(13)</sup> بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الأداء، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م:

البحث هو محاولة لتحليل وتقييم إمكانية تطبيق الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال السودانية حتى تمكن المنظمات من تحسين الأداء وهدف البحث إلى التعرف علي مفهوم الثقافة في احدي المنظمات وان تكون النتائج التي تم التوصل إليها

---

12 إجلال الحاج، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2011م.

13 عبد الرحمن ميرغني، أثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الأداء، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م.

مؤشر في إمكانية تطبيقها في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال والتأكيد علي الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

وبناءً علي نظرية المنظمة تناول الباحث عدة فروض تمثلت في:

- العلاقة الإيجابية بين ثقافة الإنجاز المبادرة الشخصية ، المكافآت ، التحفيز وتحسين الأداء.
- العلاقة الإيجابية بين ثقافة الطرق المنهجية والعقلانية وتحسين الأداء.
- العلاقة الإيجابية بين ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين وروح التعاون (العمل بفريق واحد) وتحسين الأداء.
- العلاقة الإيجابية بين الثقافة الكيفية وتحسين الأداء.

ارتكز الدراسة علي قياس مدي تأثير الثقافة التنظيمية علي تحسين الأداء لبنك التضامن وذلك من خلال تصميم إستبانه لقياس آراء المبحوثين حول تأثير الثقافة التنظيمية علي تحسين الأداء وتم توزيع الاستبانه علي جميع المستويات العاملة بالبنك ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام عدة معاول إحصائية مثل معمل ألفا لقياس الثبات والمصدقية ومعامل الارتباط والانحدار لقياس الفروض.

توصلت الدراسة إلي وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء بصورة عامه وبناء علي هذه النتائج تم تقديم التوصيات لمجتمع البحث والدراسات المستقبلية.

**14- دراسة د. عبد الله عبد الكريم السالم (2011م):<sup>(14)</sup> بعنوان: أثر اختلاف الثقافة على عملية التفاوض (دراسة وصفية)، جامعة الملك عبد العزيز 2011م رسالة دكتوراه:**

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر الاختلافات الثقافية على عملية التفاوض، وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر الاختلافات الثقافية على

---

14 عبد الله عبد الكريم السالم، أثر اختلاف الثقافة على عملية التفاوض (دراسة وصفية)، جامعة الملك عبد العزيز، رسالة دكتوراه، 2011م.

عملية التفاوض ؟ ناقشت الدراسة مفهوم الاختلافات الثقافية ومفهوم التفاوض وعملية التفاوض ومن ثم توضيح دور المفاوض الناجح في إدارة الاختلافات الثقافية وأظهرت نتائج الدراسة:

أوضحت الدراسة أن الثقافات تختلف من حيث المعتقدات والقيم والعادات والأعراف والاتجاهات وطرائق التفكير وكل ذلك ينعكس على سلوك طرفي التفاوض إيجاباً وسلباً.

إن المفاوض الناجح هو الذي يفهم طريقة تفكير الطرف الآخر ويفهم ثقافي الأمر الذي يساعده على تحقيق أهداف التفاوض - إن عملية التفاوض تتمازج فيها مجموعة من العلوم مثل علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية وعلم الأجناس وعلم اللغات وكل علم له علاقة بفهم التواصل والتفاعل بين الناس.

اقترحت الدراسة نموذجاً مبسطاً يساعد على فهم وتشخيص وتحليل أثر الاختلافات الثقافية على عملية التفاوض. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أقرح الباحث عدة توصيات من أهمها:

- إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال من قبل الطلاب في كليات ومعاهد الإدارة بالدول العربية.
- تبادل الرسائل الجامعية في هذا الموضوع بين الجامعات العربية لإثراء المعرفة.
- إجراء المزيد من الدراسات المقارنة في موضع الاختلاف الثقافية في دول الخليج العربي والمملكة العربية السعودية للاستفادة من تلك المعرفة في إدارة الاختلافات الثقافية في المنظمات متعددة الجنسيات في هذه الدول العربية.
- ترجمة بعض الكتب في موضوع إدارة الاختلافات الثقافية لسد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية في هذا المجال 0

15- دراسة سكيينة محمد 2013م: (15) بعنوان: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات إضافة إلى المقابلات الشخصية وقد تم توزيع (150) استبانة استرجع منها (126) إستبانة صالحة للتحليل وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام (SPSS) وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : إن هناك علاقة بين أنشطة هذه الإستراتيجية والإستراتيجية العامة للشركة وان تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة للشركة وان الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الإستراتيجية.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

16- دراسة أمينة صديقي 2013م: (16) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، الجزائر جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، رسالة ماجستير:

هدفت الدراسة إلى التعرف علي اثر الثقافة التنظيمية السائدة علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

وذلك بتوزيع عينات علي مجتمع الدراسة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها في ما يلي:

• هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وذلك للدور الذي تقوم به خصائص وعناصر

---

15 سكيينة محمد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه، 2013م.

16 أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، الجزائر جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، رسالة ماجستير، 2013م.

الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تحسين وتطوير الفكر الإداري الذي يساهم في رفع مستوى الأداء.

• إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة ومحددة وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ، هنالك التزام من قبل العاملين بسياسات إجراءات العمل ، وهذا مؤشر يدل علي مدي اهتمام إدارة المؤسسات في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تسهم في انجاز المهام الوظيفية وتبين أيضا أن هنالك التزام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة وهذا ما يدل علي شعورهم بحجم المسؤولية.

• هناك اهتمام من جل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية ، وهذا يدل علي مدي التزام وحرص العاملين علي انجاز الأعمال في الوقت المحدد لها وهذا يشير إلى اهتمامهم بعنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

• إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة لذلك والتي تسهم في زيادة مستوي الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.

• هناك رغبة بزيادة حجم المكافآت والحوافز ومنح الترقية والدرجات الوظيفية وهذا بدوره يسهم في رفع مستوي الأداء التنظيمي.

• خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ما يلي:

• زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين لان الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوي الأداء.

• مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها من شأنه إتاحة الفرصة للظهور بقيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.

• الاهتمام بتدريب الموظفين علي احدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوي أدائهم.

• العمل علي تشجيع الأفراد علي الإبداع والابتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال.

• إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد السياسات والتوجيهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعمل ويزيد من الانتماء والشعور بالولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أداء متميز.

17 - دراسة السياني يوسف 2014م: <sup>(17)</sup> بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة الداعمة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير.

تمثلت أهم أهداف البحث في التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التنظيمي ومستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ، وما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية ، وأيضاً معرفة اثر الثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير شركة صناعية بواسطة استبانة أعدت لذلك وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين يركزون علي محور الابتكار والمحور المالي مقارنة بالمحاور الأخرى.

كما أوصت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات ويمكن أن تطبق ذلك على قسم من أقسامها كمرحلة أولى قبل البدء في التطبيق على الشركة.

---

17 السياني يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة الداعمة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير، 2014م.

18- دراسة احمد موسي 2014م: (18) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظام المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد لمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك أدوات المقابلة والملاحظة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين ، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة الي أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء.

19- دراسة محمد الصادق 2014م: (19) بعنوان: أثر الثقافة علي الأداء الإداري الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهري رسالة ماجستير هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية في بنك أمدرمان الوطني وأثرها علي مستوي الأداء الوظيفي:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية حيث تم توزيع (40) استبانة علي أفراد العينة ، وتم استرجاع (10) استبانة ، وكانت نسبة المرود (25%) من حجم العينة ، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها ، أظهرت الدراسة أن هناك اثر إيجابي للثقافة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي في بنك أمدرمان الوطني.

---

18 أحمد موسى، الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

19 محمد الصادق، أثر الثقافة علي الأداء الإداري الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهري رسالة ماجستير هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية في بنك أمدرمان الوطني وأثرها علي مستوي الأداء الوظيفي، 2014م.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي).

وأوضحت أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة علي مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وبناء علي النتائج تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها : زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة البنك والعاملين ، لان الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء البنك ، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية وزيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة البنك وتقدمه والعمل علي إشراك الموظفين في القرارات التي يتخذها البنك المتعلقة بهم ، وتدريب الموظفين علي احدث الوسائل التي تساهم في رفع لمستواهم والاهتمام بقيم وثقافة الموظفين الشخصية.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

كافة الدراسات السابقة أكدت على أهمية أثر النواحي الثقافية على عملية التفاوض، كما أكدت على أهمية تبني و تعزيز تلك السمات من قبل المفاوضين في كافة المؤسسات لما لها من دور ايجابي في الحصول على مكاسب تفاوضية لصالحها، وركزت أيضا على ضرورة فهم الأسس التفاوضية والإعداد الجيد لعملية التفاوض من قبل القائمين على عملية التفاوض.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها قامت بدراسة أهم عوامل الثقافة التنظيمية التي تؤثر على عملية التفاوض وطبقت هذه الدراسة على مصانع الاسمنت في السودان وفي ولاية نهر النيل بصفة خاصة.



## هيكل البحث:

تناولت الدراسة موضوع اثر الثقافة التنظيمية علي التفاوض في اربعة فصول حيث كان الفصل الأول بعنوان الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وفيه المبحث الأول تعرضت الدراسة لمفهوم وأهميته وعناصر وخصائص الثقافة، اما المبحث الثاني تناولت الدراسة مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثالث عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

اما الفصل الثاني تناولت الدراسة الاطار المنهجي للتفاوض في مبحثين الأول بعنوان مفهوم ومراحل التفاوض والثاني مناهج واستراتيجيات التفاوض.

في الفصل الثالث تناولت الدراسة صناعة الاسمنت في السودان ايضاً تكون من مبحثين فالأول كان عبارة عن نبذه عن صناعه الاسمنت في السودان، اما الثاني تعرض للشركات مجتمع الدارسة ( عطبرة -السلام - التكامل -بربر).

واخيراً الفصل الرابع النتائج والتوصيات والتحليل الوصفي للمحاور

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية ويشتمل على:**  
**المبحث الأول مفهوم وأهميته وعناصر وخصائص الثقافة**  
**المبحث الثاني مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية**  
**المبحث الثالث عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية**

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وعناصر وخصائص الثقافة

الثقافة تعريفها الاجتماعي والعلمي:

تشهد قضية الثقافة أو بالأحرى قضية الثقافات انبعثاً رهنأ سواء على الصعيد الفكري ، نظراً لحيوية النزعة الثقافية الأميركية ، أو على الصعيد السياسي . ولم تشهد فرنسا حديثاً عن الثقافة كما تشهده اليوم (حول وسائل الإعلام والشباب والمهاجرين الخ) وهذا الاستخدام الفوضوي لكلمة "ثقافة" يشكل وحده معطى إنتولوجياً.

يعتبر مفهوم الثقافة ملازماً للعلوم الاجتماعية، وهو ضروري لها إلى حد ما، للتفكير حول وحدة البشرية من خلال التنوع بشكل يختلف عن التفكير المستند إلى البيولوجي. ويبدو أن هذا المفهوم يقدم أكثر الأجوبة إقناعاً على سؤال الفارق بين الشعوب، وذلك لأن الجواب "العرقى" أخذ يفقد من قيمته شيئاً فشيئاً مع تطور علم الوراثة البشري<sup>20</sup>.

الإنسان بالأساس كائن ثقافي. وعملية التحول الطويلة إلى إنسان التي بدأت قبل عشرة ملايين سنة، انطوت في جوهرها على الانتقال من التكيف الوراثي مع البيئة الطبيعية إلى التكيف الثقافي. وعبر مسيرة ذلك التطور الذي أدى إلى نشوء الإنسان العاقل أي الإنسان الأول، تراجعت الغرائز تراجعاً كبيراً، وحلت الثقافة تدريجياً محلها وهو التكيف الذي تمكن الإنسان من السيطرة عليه. وقد تبين أن هذا التكيف أكثر فاعلية من التكيف الوراثي لأنه أكثر مرونة وأسهل وأسرع قابلية للانتقال والثقافة لا تتيح للإنسان التكيف مع بيئته فحسب، بل تتيح له إمكانية تكيف هذه البيئة لحاجاته ومشروعاته، بمعنى آخر الثقافة تجعل تغيير الطبيعة أمراً ممكناً.

<sup>20</sup>. مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

وحتى لو امتلك كل البشر المخزون الوراثي نفسه لكنهم يختلفون عن بعضهم في خياراتهم الثقافية حيث يتمكن كل شعب من إيجاد الحلول الملائمة. ولكن، يمكن رد هذه الاختلافات إلى بعضها البعض لأنها تمثل تطبيقاً للمبادئ الثقافية الشاملة نظراً للوحدة الثقافية التي تجمع البشرية، على اعتبار أن هذه التطبيقات عرضة للتطور بل وللتغير.

وبالتالي يبدو أن مفهوم الثقافة يعد أداة مناسبة لوضع حد للتفسيرات الطبيعية للتصرفات البشرية. وطبيعة الإنسان يمكن تفسيرها كلها من خلال الثقافة. والاختلافات التي تبدو شديدة الارتباط بالخصائص البيولوجية الخاصة مثل اختلاف الأجناس، على سبيل المثال، لا يمكن ملاحظتها أبداً في حد ذاتها "في الحالة الأصلية" (الطبيعية)، لأن الثقافة تستولي عليها مباشرة: التقسيم الجنسي للأدوار وللهمام في المجتمعات البشرية ينتج أساساً عن الثقافة، ولهذا نراها تتنوع من مجتمع لآخر.<sup>21</sup>

الإنسان لا يملك أي شيء طبيعي خالص. حتى الوظائف البشرية المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية كالجوع والنوم والرغبة الجنسية وما إلى ذلك، تملئها الثقافة. المجتمعات لا تقدم تماماً الأجوبة نفسها بالضبط، على تلك الحاجات. وفي المجالات التي تخلو من الإكراه البيولوجي تقوم الثقافة بتوجيه السلوك. لذا فإن الأمر. "كن طبيعياً"، وهو أمر نوجهه غالباً للأطفال في الأوساط البورجوازية على وجه الخصوص يعني في الواقع، "كن متوافقاً مع نموذج الثقافة التي نقلت إليك.

إذا أدركنا مفهوم الثقافة بمعناها الواسع على أنه الذي يميل إلى أساليب الحياة والفكر فإنه اليوم مفهوم مقبول بشكل واسع حتى لو انطوى هذا الفهم على شيء من الغموض. لكن الأمر لم يكن دائماً كذلك. فمنذ أن برزت الفكرة الحديثة للثقافة في القرن الثامن عشر أثارت مناقشات حادة. ومهما كان المعنى الدقيق الذي أمكن خلعه على هذه الكلمة - وما أكثر تعريفات الثقافة! - فقد بقيت هناك اختلافات حول تطبيقها على هذا الواقع أو ذلك. لأن استخدام مفهوم الثقافة يدخلنا مباشرة في النظام

<sup>21</sup>. عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 2.

الرمزي وفي ما يتعلق بالمعنى، أي في أصعب ما يمكننا الاتفاق عليه.

على الرغم من توجه العلوم الاجتماعية نحو الاستقلالية الابيستمولوجية، لم تكن أبداً مستقلة عن السياقات الفكرية واللغوية التي تقيم فيها خططتها النظرية والمفهوم. لذا فإن النظر في المفهوم العلمي للثقافة يقتضي دراسة تطورها التاريخي المرتبط مباشرة بالفكرة الحديثة للثقافة. ويكشف هذا الأصل الاجتماعي عن أنه خلف الاختلافات الدلالية حول التعريف الصحيح الذي ينبغي وضعه لهذه الكلمة، تختبئ اختلافات اجتماعية وقومية وصراع التعريفات هو في واقع الأمر تعبير عن صراعات اجتماعية حول المعنى الذي يجب خلعه على الكلمات الناجمة عن رهانات اجتماعية جوهرية ، كما يقول عبد الملك صياد:

وهكذا يمكن أن نضيف إلى الحديث عن التاريخ الدلالي ، أي عن أصل الدلالات المختلفة لمفهوم الثقافة، حديثاً عن التاريخ الاجتماعي لهذه الدلالات: التغيرات الدلالية التي تبدو ظاهرياً ذات طبيعة رمزية صرفة ترتبط ، في الواقع ، بتغيرات ذات طبيعة مختلفة ، بتغيرات في بنية علاقات القوة القائمة بين الجماعات الاجتماعية الموجودة في كنف المجتمع الواحد ، من جهة ، وبين المجتمعات التي يقوم بينها فعل متبادل من جهة أخرى ، أي التغيرات التي تصيب المواقع التي يشغلها مختلف الشركاء المهتمين بالتعريف المختلف لمفهوم الثقافة

**الثقافة :**

الثقافة مصطلح حديث في اللغة العربية، وجاء في المعجم الوسيط: ثقف الرجل: صار حاذقاً فطناً، والثقافة: هي العلوم والمعارف التي يطلب الحذق فيها. وهي تعنى باختصار كل ما صنعه الإنسان أينما وجد؛ ولذلك فليس هناك مجتمع بلا ثقافة فكل مجتمع مهما صغر حجمه أو كبر له ثقافته الخاصة به<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>. محمد إبراهيم أبو سليم، تاريخ الثقافة السودانية، باريس، 1981م، ص30.

الثقافة ظاهرة تخص الإنسان فقط لأنها نتاج عقلي، والإنسان يمتاز عن باقي المخلوقات بقدرته العقلية والإبداعية، والثقافة هي أهم ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى، وهي التي ساعدت الإنسان على:

- التواصل مع الآخرين عن طريق اللغة
- التكيف مع البيئة المحيطة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية
- تنظيم شبكة العلاقات الاجتماعية بين الفرد والآخرين

### أولاً: تعريف الثقافة

الثقافة مجال اهتمام فئات متعددة من العلماء، ولا يوجد لها تعريف جامع مانع متفق عليه، وتعددت تعريفات الثقافة حتى أن هناك أكثر من مائة تعريف لعلماء ينتمون إلى تخصصات مختلفة، وكل منهم يبرز الجوانب التي تتصل بتخصصه، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

**تعريف (جون ماكيونز):** القيم والعادات والتقاليد والسلوك وجميع الوسائل التي تشكل حياتنا كأفراد.

**تعريف (تايلور):** وهو أشهر تعريفات الثقافة وأولها، وعرفها بأنها: ذلك الكل المعقد من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع.

**تعريف (جونسون):** أنها: "المخزون المتراكم من الرموز والأفكار والمنتجات المادية المرتبطة بالنظم الاجتماعية سواء في المجتمع ككل أو مع الأسرة أو مع البناء الاجتماعي أو السكان أو البيئة، وهي من المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي".<sup>23</sup>

ولندرك أهمية الثقافة علينا أن نتصور حياة الإنسان في مجتمع لا يعرف لغته ولا يفهم ثقافته، ولا يعرف كيف يتعامل مع أفرادها، وهذا بالطبع سوف يصيبه

<sup>23</sup> عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 1.

بالإحباط أو ما يطلق عليه الصدمة الثقافية ويقصد بها : موقف غير مريح يواجهه الفرد عندما يواجه طريقة حياة لم يتعود عليها من قبل ."

والصدمة الثقافية تواجه جميع الأفراد الذين يعيشون في بلاد تختلف اختلافاً ثقافياً كبيراً عن ثقافة مجتمعهم الأصلي؛ فالأجانب الذين يقدمون للعمل في مجتمعاتنا العربية أو الخليجية يمكن أن يواجهوا هذه الصدمة عندما يرون عادات وتقاليد تختلف نهائياً عن تلك التي تعودوا عليها في مجتمعاتهم . وعادة ما يحتاج الفرد إلى فترة زمنية للتأقلم والتكيف مع هذه الثقافة الجديدة ، ولكي يحدث هذا فلا بد من أن يتعلم الفرد لغة هذا المجتمع ويفهم ثقافته حتى يعرف كيف يتعامل معهم.

### ثانياً : عناصر الثقافة

عندما نقوم بتحليل الثقافة من أجل فهم أعمق لها، نجد أن الثقافة تتكون من مجموعة من العناصر هي:

• **السمة الثقافية** : وهي أصغر وحدة من وحدات الثقافة ، والسمة قد تظهر في الجوانب المادية أو اللامادية ( المعنوية ) للثقافة ؛ فخاتم الخطوبة وغطاء الرأس سمات مادية ، أما السمات المعنوية فقد تكون كلمة أو إشارة أو فكرة أو ممارسة دينية

• **المركب الثقافي** : مجموعة من السمات المترابطة والمتساندة مع بعضها البعض لتأدية وظيفة جديدة أو إشباع حاجة لدى الناس ؛ ومن الأمثلة في هذا الصدد مركب الماشية فتربية الماشية في المجتمع البدوي يعتبر مركباً وثقافياً ولذا فإن هناك إقبال شديد على امتلاك الماشية وتقاس منزلة الشخص الاجتماعية بعدد الماشية التي يمتلكها بل تتعدى أهمية الماشية ذلك إلى كثير من مجالات الحياة الأخرى فنجدها العنصر الأساسي في المهر عند الزواج ، والدية عند جرائم القتل ، كما أنها وسيلة للهدايا بين الأقارب والأصدقاء.

• **النمط (النموذج) الثقافي:** تجميع مجموعة من المركبات الثقافية يكون نمطا ثقافيا؛ وكل جانب من جوانب المجتمع السياسية والاقتصادية والأسرية والتعليمية والدينية تتكون من مئات الأنماط الثقافية<sup>24</sup>.

### ثالثاً : خصائص الثقافة:

رغم اختلاف أشكال الثقافات من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر إلا أن هناك خصائص عامة للثقافة في كل المجتمعات، ومن أبرز خصائص هذه الثقافة:

#### 1- الثقافة متطورة:

اخترع الإنسان الثقافة لإشباع احتياجاته المتنوعة والمتعددة سواء كانت حاجات أولية (مثل الجوع والعطش... الخ) أو حاجات ثانوية (مثل الحاجة إلى الزواج)، والإنسان بصفة دائمة يحاول تطوير ثقافته بما يتناسب واحتياجاته. وهكذا فإن الثقافة من صنع الإنسان وهي ليست جامدة بل هي في عملية تطور مستمر مع تطوّر المجتمع وفقا لتغير احتياجات الإنسان، إلا أن هذا التطور يتم بشكل تدريجي قد لا يدركه الفرد.

#### 2- الثقافة مكتسبة:

الثقافة ليست فطرية أو وراثية بل يكتسبها ويتعلمها الفرد منذ ولادته وعبر مسيرة حياته من خلال صلته واحتكاكه بالآخرين؛ بمعنى أن الفرد يكتسب الثقافة عن طريق التعلم والتفاعل مع الأفراد الذين يعيشون حوله، كأسرته وأقرانه وغيرهم من الذين يخالطهم.

وتلعب التنشئة الاجتماعية دورا هاما في تعليم الطفل ثقافة المجتمع الذي ينشأ فيه ، حتى تصبح هذه الثقافة جزءا لا يتجزأ من شخصيته.

<sup>24</sup>.زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير

الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-

04 ماي 2005، ص 6.



### 3- الثقافة متغيرة:

- الثقافة تخضع للتغير والتعديل بما يضيفه الإنسان من خبرات وأدوات وقيم وأنماط وسلوك بما يتناسب مع ظروفه واحتياجاته، ولما كانت احتياجات الأفراد غير ثابتة وتختلف من وقت إلى آخر ومن مكان إلى آخر لذا فإن الثقافة تتغير باختلاف الزمان والمكان.<sup>25</sup>

### 4- الثقافة شاملة:

ومن خصائص الثقافة الشمول نظرا لتنوع احتياجات الأفراد لتشمل احتياجات مادية (كالحاجة الغذاء والكساء والمسكن) واحتياجات معنوية (كالحاجة إلى الأمان والحب والانتماء) ولإشباع هذه الاحتياجات المتنوعة يضطر الفرد إلى التفاعل مع الآخرين بشكل مستمر ونتيجة لهذا التفاعل تتشكل الثقافة لتشمل جميع القيم والمعايير والأفكار التي تحكم علاقاته مع الآخرين.

### 5- الثقافة نسبية:

من أهم خصائص الثقافة أنها نسبية تختلف من مجتمع إلى آخر؛ فما يراه مجتمع حراما قد يراه مجتمع آخر حلالا، وما نراه صوابا في مجتمع قد يراه الناس خطأ في مجتمع آخر. فشرب الخمر مثلا يعد حراما في المجتمعات الإسلامية في حين يعد حلالا في المجتمعات الأخرى. ذلك أن كل مجتمع له خصوصياته وقيمه التي تختلف من مجتمع إلى آخر.

### رابعاً: مكونات الثقافة:

تختلف الثقافة من مكان لآخر ولكن كل الثقافات الإنسانية تتكون من مجموعة من العناصر التي تشكل بنائها، كالرموز والدين والعادات والتقاليد وغيرها:

<sup>25</sup>مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

## 1- الرموز:

وهي إشارات وعلامات للأشياء اتفق عليها المجتمع تؤدي إلى سهولة التواصل والتفاهم بين أفراد المجتمع ؛ (مثال : اللون الأحمر يرمز للخطر).

الإنسان في محاولته للتعرف على العالم من حوله فانه يعطى إشارات ومعاني للأشياء ولتمييزها ولذا اخترع الإنسان الرموز التي تساعده على ذلك وعلى التواصل مع الآخرين. وهذه الرموز قد تكون باللغة أو بالإيماءات أو بالإشارات التي يصدرها الأفراد.

الثقافة في أي مجتمع تضم مجموعة من الرموز التي تحمل معاني متشابهة ومشاركة بين جميع أفراد المجتمع مما يساعد في عملية الاتصال بينهم. وهكذا فإن الرموز تقوم بدورا مكملا للغة في تدعيم الاتصال والتواصل بين الأفراد.<sup>26</sup>

## 2- التكنولوجيا:

تشير كلمة التكنولوجيا إلى جميع الوسائل والأدوات والمعدات التي اخترعها الإنسان لجعل حياته أسهل وأيسر وتختلف هذه الوسائل من مجتمع إلى آخر (مثال : الصينيون يأكلون بالعيدان الخشبية ، والغرب يأكلون بالشوكة والسكينة) .

الإنسان منذ القدم يخترع أدوات تساعده على توفير احتياجاته، وهذه الاكتشافات والاختراعات تنسب إلى البشرية جمعاء ولا تقتصر على دولة بعينها، فقد ساهمت فيها مختلف الدول والشعوب بدرجات متفاوتة.

## 3- المعايير:

عبارة عن القواعد والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد وكيفية التصرف في المواقف المختلفة (كالزواج وال ميلاد والوفاة... وغيرها من المواقف). كما تتعلق بما يجب أن نفعله وما لا يجب أن نفعله في موقف اجتماعي معين ، كما تحدد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض (مثال : كيف يتعامل الطبيب مع المريض).

<sup>26</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

فالمعايير تعمل على سهولة التفاعل بين أفراد المجتمع، وتوجيه سلوك الأفراد وتحديد السلوك المقبول والمرفوض اجتماعياً.<sup>27</sup>

والمعايير نسبية؛ فما يعد سلوكاً مقبولاً في مكان ما يعد سلوكاً غير لائق في مكان آخر (مثال: التشجيع والصراخ يعد سلوكاً مقبولاً في الملاعب، إلا أنه غير مقبول في ندوة علمية).

**وتختلف المعايير وفقاً لدرجة أهميتها ، وتنقسم إلى قسمين:**

• **العرف:** وهو من المعايير الهامة، وهو عبارة عن قوانين غير مكتوبة وتحظى باحترام وتقدير الناس، ولها صفة الجبر والإلزام، ويتعرض من يخالفها إلى العقاب فهي موجّهات أخلاقية على الفرد الالتزام بها. (مثال: لبس المرأة للعباءة في المجتمع السعودي). ويعد العرف هو القانون السائد الذي ينظم حياة المجتمعات البسيطة كالمجتمعات البدوية، حيث يقوم شيخ القبيلة بتطبيق أحكام العرف في المجتمعات.

• **المأثورات الشعبية:** معايير ليست على درجة كبيرة من الأهمية ، وهي عبارة عن مجموعة من الأسس والمعايير السائدة مجتمع ما، ولكن ليست لها صفة الجبرية والإلزام على الأفراد بحيث لا يفرض عقوبات على الأفراد الذين لا يتبعونها. (مثل : لبس المرأة لدبلة الزواج أو لبس الرجل للعقال).

#### **4- القيم:**

القيم هي مستويات ومقاييس ثقافية تستخدم للتمييز بين ما هو مرغوب وما هو مفضل وما هو جميل، وهي تستخدم كموجهات في حياة الأفراد.<sup>28</sup>

القيم من العناصر الهامة المكونة للثقافة ، وتحتوي كل ثقافة على الآلاف من القيم، وهي أمور اتفق عليها معظم أفراد المجتمع تحدد لهم الجيد والسيئ ، والصواب

<sup>27</sup> أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول

التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص3.

<sup>28</sup> بيل دانيل، التحول الاجتماعي، جامعة هارفرد، كامبردج، 1975، ص45.

والخطأ والمرغوب وغير المرغوب .(مثل : قيمة الشجاعة ، إكرام الضيف ، في المجتمعات البدوية).

والقيم نسبية تختلف من مجتمع إلى آخر وتتغير من وقت لآخر (مثال: تعليم المرأة قديما لم يكن مستحب، والآن تشجيع على تعليم المرأة).

## 5- الأيديولوجية:

الأيديولوجية مصطلح يوناني يتكون من مقطعين الأول (الأيدو) ويعنى الفكر أو المعتقد و(لوجي) ويعنى العلم ، ولذا فهى تعنى علم الفكر أو علم المعتقد. وتعرف بأنها: نسق من المعتقدات والمفاهيم المشتركة التي تجمع أفراد المجتمع الواحد، وتسعى إلى تفسير الأحداث والظواهر الاجتماعية والطبيعية تفسيراً منطقياً. وهناك كثير من الأيديولوجيات في العالم كالأصولية الدينية والأيديولوجية الشيوعية والأيديولوجية الرأسمالية<sup>29</sup>.

## 6- الأدوار:

**المكانة هي:** المركز أو الوضع الاجتماعي للفرد في مؤسسة أو نظام معين ، أما الدور فهو: السلوك المتوقع من الفرد أدائه في هذه المكانة ، وهو التعبير الدينامي للمكانة ؛ فالدور هو الجانب السلوكي للمكانة أي ما يجب أن يقوم به الفرد لتحقيق هذه المكانة (فمكانة المرأة كأم تحتم عليها القيام بمجموعة من الحقوق والواجبات)، وغالبا ما يكون للفرد الواحد عدة أدوار عليه القيام بها ، وقد يحدث صراع في القيام بهذه الأدوار ويقصد بصراع الأدوار (عدم الاتساق بين دورين أو أكثر يتوقع أن يقوم بهما الفرد في وضع معين وحينئذ يتدخل أداء أحد الأدوار مع دور الآخر أو يتصارع معه).

<sup>29</sup> إبراهيم ناصر : التربية وثقافة المجتمع : تربية المجتمعات - بيروت ، دار الفرقان ، مؤسسة الرسالة 1983 ، 87.

## وظائف الثقافة:

الثقافة هي خارطة الطريق للفرد ؛ فهي التي تعرفه كيف يسير في المجتمع وكيف يتعامل مع الآخرين من حوله ؛ فالثقافة هي التي تمد الفرد باللغة التي تمكنه من التفاهم مع الآخرين ، وهي التي تحدد للفرد كيف يتصرف في المواقف المختلفة فضلا عن أنها تحدد له دينه ومذهبه<sup>30</sup> .

ويمكن القول أن الثقافة تقوم بعدة وظائف للفرد والمجتمع أهمها :

### • الثقافة تشكل شخصية الفرد

يتميز كل فرد بشخصية مستقلة تميزه عن الأفراد الآخرين ، فلكل شخص شخصيتين : الأولى : الشخصية الفردية وهي : مجموعة من السمات والميول والاتجاهات والقيم التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد ، والثانية : الشخصية الاجتماعية : تميز جميع أفراد المجتمع الواحد عن غيرهم من المجتمعات. والشخصية الفردية كبصمة اليد تختلف عن جميع الشخصيات الأخرى ، واختلاف الثقافة هو الذي يؤدي إلى اختلاف الشخصية ، وتأثير الثقافة يختلف من فرد إلى آخر داخل الأسرة الواحدة.

### • الثقافة تساعد على إشباع احتياجات الفرد

يولد الإنسان ولديه مجموعة من الغرائز التي يحتاج إلى إشباعها كغريزة الجوع والعطش والجنس والاجتماع بالآخرين ، والثقافة هي التي تهذب هذه الاحتياجات وتساعد الفرد على إشباعها بطريقة مقبولة اجتماعيا.

### • الثقافة موحدة لأبناء المجتمع

من خصائص الثقافة أنها تخلق الشعور بالانتماء والولاء بين أفراد المجتمع الواحد وتميزهم عن غيرهم من الجماعات ، ويتولد هذا الشعور لدى الفرد نتيجة لوجود لغة

<sup>30</sup>.إبراهيم ناصر ، مرجع سبق ذكره، ص88.

مشتركة بين أبناء الوطن الواحد وهي التي تغرس فيهم قيم وعادات وتقاليد واحده تجمعهم.

وهذا الشعور بالفخر والانتماء للمجتمع يطلق عليه (التمحور حول الذات) ويقصد به : شعور الأفراد بالتعصب لمجتمعاتهم وثقافتهم ضد الجماعات الأخرى ما يجعلهم ينتقدون الثقافات الأخرى وينظرون إلى مجتمعهم باعتباره أفضل المجتمعات.<sup>31</sup>

#### • الثقافة مساعدة على التكيف

يولد الطفل لا يعرف شيئاً عن العالم المحيط به، والثقافة تعلمه وترشده كيف يتصرف في المواقف المختلفة ، وتساعد على التكيف مع ظروف مجتمعه المحيطة به. فعلاقة الحيوان بالبيئة واحدة لا تتغير باختلاف الزمان والمكان وتقوم على الخضوع التام للبيئة، أما علاقة الإنسان بالبيئة فإنها تعتمد على التكيف ومحاولة السيطرة عليها حسب إمكانياته المتاحة وحسب الثقافة السائدة. فيتعلم الفرد من خلال الثقافة كيف يتعامل مع الآخرين ويدخل معهم في علاقات اجتماعية مختلفة وكيف يتصرف في المواقف المختلفة، ولولا الثقافة لشعر الإنسان بالغرابة والوحدة في المجتمع.

#### • الثقافة تخلق شخصية قومية واحده في المجتمع

يتميز كل مجتمع بوجود مجموعة من الصفات الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى ، والثقافة هي التي تخلق هذه السمات المشتركة بين أبناء المجتمع الواحد أو ما يطلق عليه اسم (الشخصية القومية أو الشخصية الاجتماعية) وتعرف بأنها: مجموعة من السمات العامة المشتركة التي تميز أبناء المجتمع الواحد وتجعل استجاباتهم واحدة في الموقف الواحد.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> إبراهيم ناصر ، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>32</sup> جمال أحمد السيسى ، ياسر ميمون عباس ، محاضرات في الأصول الاجتماعية للتربية ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنوفية ، 2007، ص80.

والشخصية الاجتماعية هي مفتاح التعارف والتفاعل بين المجتمعات، فإذا ما أراد الإنسان الاحتكاك بالشعوب الأخرى عليه التعرف على السمات العامة التي تميز أفراد كل مجتمع وأن يتقبل مبدأ اختلاف الثقافات.

#### • الثقافة مصدر للضبط الاجتماعي

تختلف وسائل الضبط الاجتماعي في المجتمعات التقليدية عنها في المجتمعات الحضرية الحديثة؛ فنجدها في المجتمعات التقليدية تعتمد على وسائل الضبط غير الرسمية مثل الضمير الفردي والعرف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وكلها أمور يكتسبها الفرد من المحيطين به في المجتمع.

أما في المجتمعات الحضرية الحديثة، فإن الدولة تتولى مسؤولية حفظ الأمن والسلام في المجتمع من خلال القوانين المكتوبة وتوقيع العقوبات على الخارجين عن القانون.

#### • الثقافة منظمة للعلاقات الاجتماعية

تلعب الثقافة دوراً هاماً في تنظيم العلاقة بين الأفراد ومن الصعب على الإنسان معرفة كيفية التعامل مع مجتمع غريب عنه دون إلمام مسبق بثقافة هذا المجتمع ، وما به من عادات وتقاليد وقيم ومعايير ودين ؛ فالثقافة هي مفتاح التعامل مع أي فرد وأي مجتمع فهي التي تمد الفرد باللغة التي تمكنه من التفاهم مع الآخرين ، وهي التي تحدد للفرد كيف يتصرف في المواقف المختلفة ، وهي التي توضح للفرد كيف يتعامل معهم<sup>33</sup>.

#### خامساً: عوامل اختلاف الثقافات

تختلف الثقافة من مجتمع إلى آخر فعلى الرغم من العلاقات الوثيقة بين الدول العربية وعلاقات الجوار والدين المشترك ووحدة اللغة التي تجمعهم ، إلا انه يوجد اختلاف ثقافي ملحوظ بين هذه الدول ؛ فعادات الزواج في مصر تختلف عنها في

<sup>33</sup>جمال أحمد السيسي، مرجع سابق، ص95.

السعودية ، وعادات الوفاة في سوريا تختلف عنها في قطر .... وهكذا. وقد توصل العلماء إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى اختلاف الثقافات وهي:

### • العامل الجغرافي

تعتبر الظروف البيئية (كالمناخ والأرض والموارد الطبيعية) من أهم عوامل اختلاف الثقافات؛ فاختلاف البيئة تؤثر في أشكال الأفراد كما تؤثر كذلك في الأمزجة والسمات الشخصية ؛ فنجد البدوي يتصف بالشجاعة والقوة والتحمل ، بينما نجد سكان المناطق الحضرية يتصفون بالجبن والاستكانة والترف ، أما سكان المناطق البحرية يتصفون بالمرونة والانفتاح.

### • النشاط الاقتصادي

النشاط الاقتصادي الذي يعمل به معظم أبناء المجتمع (كالنشاط الزراعي أو الصناعي أو الرعي... الخ) يؤثر على ثقافة المجتمع ؛ فيؤثر على نمط حياة الأفراد وعلى عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وعلاقاتهم الاجتماعية.

فالبدو الذين يعملون بمهنة الرعي يتصفون بالشجاعة والصبر والفراسة ، في حين أن الذين يعملون بمهنة الزراعة أكثر إيمانا بالقضاء والقدر وأكثر تعاوناً ، أما أفراد المجتمع الصناعي فإنهم يتصفون بالفردية والعملية وحب الانجاز<sup>34</sup>.

### • العامل التاريخي

تاريخ كل مجتمع من المجتمعات عبارة عن سلسلة من الأحداث والمواقف ، وكل هذه الأحداث والمواقف التي يمر بها المجتمع تؤثر على ثقافة هذا المجتمع وقيمه ومبادئه وعاداته وتقاليده. مما يؤدي إلى اختلاف الثقافات بين هذا المجتمع والمجتمعات الأخرى.

فظهر الإسلام في جزيرة العرب صبغ المنطقة بالطابع الإسلامي ، وكذلك الثورات والحروب والصراعات في مجتمع ما تؤثر في ثقافة هذا المجتمع وقيمه

<sup>34</sup>.أحمد محمود عباد ، محاضرات في أصول التربية ، الجزء الأول ، كلية التربية جامعة المنوفية ، د ، ت ، ص92.



## • العامل الديني

العامل الديني يلعب دوراً هاماً في تشكيل القيم الدينية في أي مجتمع ، ومن ثم يؤدي إلى اختلاف الثقافة من مجتمع لآخر.

فظهر الإسلام في جزيرة العرب أثر على قيم الناس ومعتقداتهم في هذه المنطقة بل وفي العالم أجمع. كذلك لعبت القيم البروتستنتية دوراً هاماً في ظهور الرأسمالية في الولايات المتحدة بما فيها من مبادئ تحض على العمل الجاد والمتواصل واجبا دينياً، أصبح العمل الجاد جزءاً من ثقافة المجتمع الأمريكي يميزه عن غيره من المجتمعات

## • العامل الديموجرافي (السكاني)

يؤثر العامل السكاني من حيث المواليد والوفيات والهجرات على تركيبة السكان في أي مجتمع بالزيادة والنقصان ، يتبع ذلك عادات وقيم ثقافية تختلف من مجتمع لآخر.

فمثلاً الانفجار السكاني الهائل الذي حدث في العالم منذ الثورة الصناعية أدى إلى ارتفاع نسبة الفقر في العالم ونقص الغذاء في كثير من المجتمعات وهذا بدوره أثر في تغيير عادات وقيم هذه المجتمعات وثقافتها.

كذلك فإن الزيادة السكانية في المجتمع المصري وقلة فرص العمل دفعت الكثير من المصريين للهجرة إلى دول الخليج العربي، وهذه الهجرات أحدثت تغييراً في كلا المجتمعين المصري والخليجي.<sup>35</sup>

## • العامل التكنولوجي

يلعب العامل التكنولوجي (كالاختراعات والاكتشافات العلمية) دوراً مهماً في اختلاف الثقافات من مجتمع إلى آخر. فاختراع الطباعة في أوروبا في القرن الخامس عشر الميلادي لم يؤثر على أوروبا فقط بل أثر على العالم أجمع ، وكذلك

<sup>35</sup>. أحمد محمود عياد، مرجع سابق، ص 92.

اكتشاف البترول في دول الخليج أدى إلى إحداث تغييرات ملموسة في هذه البلاد  
وخصوصاً عادات وقيم هذه المجتمعات

وجدير بالذكر أن التطور التكنولوجي بقدر ما يقدم لنا من خدمات يترتب عليه  
بعض السلبيات كتلوث البيئة وارتفاع نسبة البطالة، وعدم استخدام الإنسان للكثير  
من قدراته الطبيعية والاعتماد على الآلة لقضاء احتياجاته.

### الأصل الاجتماعي لكلمة (ثقافة) وفكرتها وتاريخها:

لل كلمات تاريخ وهي تصنع التاريخ إلى حدٍ ما. إن صحَّ هذا القول على الكلمات  
كلها فيمكن التحقق منه في ما يتعلق بلفظة "ثقافة" على وجه الخصوص. إن وزن  
الكلمات، كما يقال في وسائل الإعلام، ثقيل بعلاقته بالتاريخ، التاريخ الذي صنعها  
والتاريخ الذي تساهم في صناعته. ونحن هنا لسنا بصدد تحليل لغوي بل بصدد  
توضيح الروابط القائمة بين تاريخ كلمة "ثقافة" وبين تاريخ الأفكار.<sup>36</sup>

إن تطور أية كلمة يستند إلى عدة عوامل ليست ذات طابع لغوي، وميراثها  
اللغوي يخلق نوعاً من الارتباط بالماضي في استخداماته المعاصرة.

من مسيرة كلمة "ثقافة" لا نحتفظ إلا بما يوضح تكون المفهوم بالشكل الذي  
تستخدمه به العلوم الاجتماعية. كانت الكلمة، وستبقى دائماً، مطبقة على علاقات  
شديدة التنوع (ثقافة الأرض، ثقافة جرثومية الخ) وبمعانٍ شديدة الاختلاف لدرجة أنه  
من المستحيل علينا الإحاطة بتاريخها كاملاً.

إذا استطعنا اعتبار فترة تشكُّل المعنى الحديث للكلمة تعود إلى عام 1700 إلا  
أن كلمة "ثقافة" هي كلمة قديمة في المفردات الفرنسية. وهي كلمة تعود في أصلها  
إلى اللغة اللاتينية التي تعني رعاية الحقول أو قطعان الماشية. ثم ظهرت في القرن  
الثامن عشر لتدل على جزء من الأرض المزروعة ( حول هذه النقطة وغيرها،  
أنظر بينيتون: 1975).<sup>37</sup> في بداية القرن السادس عشر لم تعد هذه الكلمة تدل على

<sup>36</sup>. أعضاء هيئة التدريس : الأصول الاجتماعية والثقافية للتربية ، جامعة الأزهر ، كلية التربية 2004، ص42.

<sup>37</sup>. محمد عابد الجابري : العولمة والهوية الثقافية - تقييم نقدي لممارسات العولمة في المجال الثقافي، مؤتمر العرب

والعولمة - (بيروت - مركز دراسات الوحدة العربية 1998)، ص72.

(حالة الشيء المزروع) بل على فعل، أي فعل زراعة الأرض: ولم يتكون معناها المجازي إلا في منتصف القرن السادس عشر، حيث أصبح يدل على تثقيف المَلَكَة أي العمل على تطوير تلك المَلَكَة. لكن هذا المعنى المجازي بقي قليل الشيوع حتى نهاية القرن السابع عشر ولم يتم الاعتراف به أكاديمياً على الإطلاق ، ولم يظهر في غالبية معاجم تلك الفترة.

ولم تبدأ كلمة " ثقافة " بفرض نفسها مجازياً إلا في القرن الثامن عشر. ودخلت بمعناها هذا معجم الأكاديمية الفرنسية. ومن ذاك أُلْحِقَ بها المضاف وصار يقال: "ثقافة الفنون و"ثقافة الأدب" و"ثقافة العلوم" كما لو كان تحديد الشيء المَهْدَبَ ضرورياً.

## المبحث الثاني: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

ان مفهوم و فكرة الثقافة هي في الأصل ذات جذور اجتماعية وانثروبولوجية وهذا يدل علي أن مفهوم الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة من القيم، المعتقدات الافتراضات، الرموز أمر يعود إلي علم الاناسه ودراسة الإنسان، وسلالاته وأجياله، ورغبته، واستعداده، وتفكيره واتجاهاته للعيش في الحياة منفردا او بشكل جماعي علي هيئة جماعات أولية، أطلق عليها مجتمعات بدائية وأخرى بدوية ثم ريفية ثم حضرية، يجد المتخصصون بدراسة تاريخ المجتمعات أن لكل منها وعائها الثقافي وشعار وطقوس ورموز مقدسات خاصة بها اهتمت بتكوينها وتطويرها وترسيخها وتعليمها من جيل لآخر والدفاع عنها بوصفها قيما ومعتقدات راسخة، حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية الايدولوجية والعقيدة في أمه محده، حضارة، مجتمع، جيل ثقافة تميزها عن سواها، واتجه المفكرون إلى استخدام اللغة بضرورها أداء لفهم الثقافة وتحليلها والحوار معها، ونشرها وتعميق مفاهيمها بحيث تصبح عادة وتقليداً، ثم ما تبرح ان ترسخ فهما ومعتقدات وافتراسات بل تكاد أن تسهم جميعا بتكوين العقل الثقافي بماضية وحاضرة ومستقبله حتى أصبح الدفاع عن الثقافة وحمائتها سر ديمومة الحياة البشرية بضرورها ومكوناتها، وهو ما أسهم في بلورة معان مختلفة للثقافة تقع ضمن مظلة المتضادات والمتناقضات تارة والمشاركات والمتكاملات تارة أخرى، ليعلن الجميع الثقافة الخاصة التي تولد في رحم الثقافة العامة.

**الثقافة:** هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة والغير ملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم، وتشكل هذه المجموعات أسس التعامل والتفاهم فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيها.

**التنظيم:** يعرف التنظيم بعدة نواحي، أبرزها علي انه كيان معنوي مستقل وهو عملية إدارية، وظيفية، نظام، كما يمكن تعريفه علي انه هيكل للعلاقات التي تقوم بين

جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة إلى تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.<sup>38</sup>

لكل منظمة ثقافتها الخاصة : كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره ، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح 000 الخ

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض فلن تجد مصرفا له شخصية مماثلة لمصرف آخر أو جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى.

### وهناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية:

حيث قدم عالم الإدارة (تايلور) تعرف الثقافة بأنها ذلك المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.<sup>39</sup>

**وتعرف كذلك بأنها :** نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين (في المنظمة) بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة

<sup>38</sup>. احمد نبيل فرحات ، الثقافة التنظيمية الداعمة لتحول وإدارة الجودة الشاملة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2008/11/24م، ص87.

<sup>39</sup>. محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان دار وائل للنشر 2013م ص 311.

للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية المناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز.40  
ونظر اليها في إطار الافتراضات المشتركة (المعتقدات والقيم) المؤثرة في أداء الأفراد وسلوكياتهم 41

كما تم وصفها بالأنماط الأساسية من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف إزاء المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة.

### أهمية الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، كما كان من الممكن التعرف علي الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قويا برسالة المنظمة.

كما ان الثقافة التنظيمية توضح عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمنان البقاء في المنظمة.42

ونلخص أهميتها في الآتي:43

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معني للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

40. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، القاهرة مكتبة عين شمس 2003م ص 286.

41. نعمه عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009م، ص93.

42. شوقي جواد، السلوك التنظيمي، عمان دار حامد للنشر والتوزيع 2000م ص 360.

43. إبراهيم عثمان ، مقدمة في علم الاجتماع، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع 2004م، ص125.

- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم 0
- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

أن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم وكذلك تشجيع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمنظمة، وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية المتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة هوندا ذائعة الصيت وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز علي الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة والمتعة في العمل والتناسق والتناغم والعمل الجاد والشاق 44

#### فوائد الثقافة التنظيمية 45

##### 1- المرشد والدليل للإدارة والعاملين

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها حيث تكمن أهميتها في القيام بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة توجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم بتحديد أسلوب سرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها .

أيضا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال التعرف بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

<sup>44</sup>. صالح مهدي العامري واهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2008م، ص33.

<sup>45</sup>. محمد احمد العطار، الفوائد العشر للثقافة فبراير 2013م، ص102.

وبناء علي ما تقدم يمكن القول بأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالنسبة للأعضاء والمساعدة علي خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم فانه بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة توازن اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

## 2-الإطار الفكري للمنظمة

حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة بتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم لان لها تأثير واضح علي التفاوض، وان العامل الأساسي في نجاح الشركات هو ان يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو الصواب لشركتهم.

## 3-الإطار التنظيمي للمنظمة

فان الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء السلوك التنظيمي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم علي إتباعها.

## 4-الميزة التفضيلية للمنظمة

وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة للتغلب علي المنافسين.

## 5-الفعالية في تحقيق أهداف الإدارة

فهي تعد عنصراً مساعداً للإدارة علي تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.



لذلك يعطي الكثير من المديرين الثقافة التنظيمية الأولوية والاهتمام الكافي في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلي ان المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز علي إرضاء وإشباع الحاجات المغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها ان تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، فالشركات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لاتوجد لديها ثقافة سليمة، حيث تحتاج المنظمات إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.

#### 6-تحقق هدف الإدارة في قيادة المنظمة

فلا يلجئون إلي الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية الواضحة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

#### 7- خلق التنافس في المنظمة

إذا كانت تؤكد علي سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل لخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة اذا كانت تؤكد علي سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات (عندما تكون الخدمة هي أهم شي تقدمه المنظمة فان ثقافة الخدمة هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة).

#### 8-المساهمة في اختيار اكفي العاملين

فالمنظمة الرائدة تجذب العاملين والطموحين والمنظمات التي بها قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين بالمبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين لديهم دافع إثبات الذات.

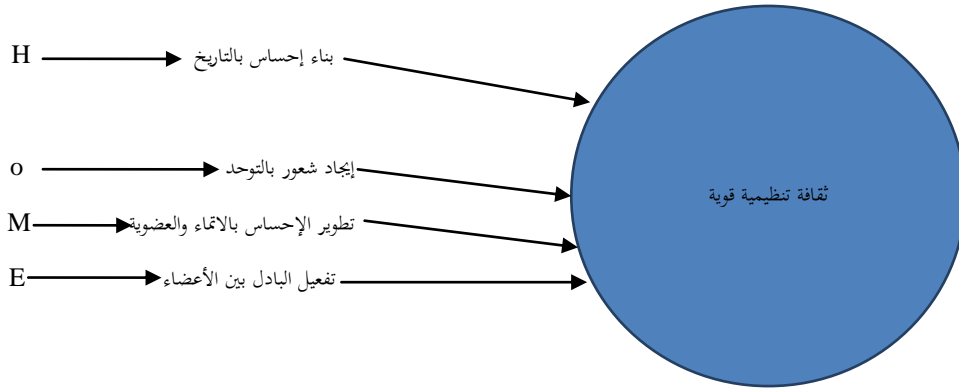
#### 9-مساعدة الإدارة في قابلية المنظمة للتغيير

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة اقدر علي التغيير واحصر علي الإفادة منه كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

## 10- المساعدة الرقابية علي أداء العاملين والمنظمة

وهي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي فتبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها وإلا أنها تقترب ذنبا أو تحمل خطيئة، أن لم تعرض نفسها في دائرة المحرمات، ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة وتنميتها وتحافظ علي استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم تعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

شكل رقم ( 1 ) يوضح أهمية ثقافة المنظمة



المصدر عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهرات للنشر والتوزيع 2012م

### عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن ابراز أهم عناصر الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

### القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم.

فهي القيم التي تنعكس في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين 0000 الخ.<sup>46</sup>

### المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات علي سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لان كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار الي ثلاث فصائل هي:

1-الأفكار الصحيحة

2-الأفكار الخاطئة

3-الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها

وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الافراد وتصبح

من ثقافتهم 0

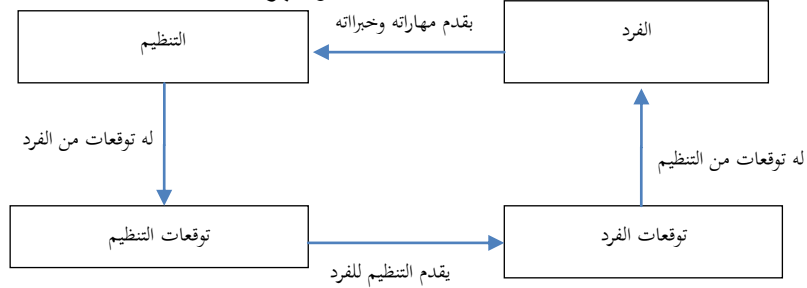
### التوقعات التنظيمية

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، كمثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية 0

<sup>46</sup> محمد الفاتح محمد بشير المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم ، الأردن ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2016م ، ص 164

## الشكل (2) يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري يقدم مهاراته

47 وخبراته



المصدر موسي المدون، إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور 0 الطبعة الاولى ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية 1995م ، ص 391

### الأعراف التنظيمية

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار ان معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون الأعراف غير مكتوبة وواجبة للإتباع.

من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية الي جانب المعايير ويعتبر مفهوم المعايير أهميته في علم الأاجتماع حيث يشير الي طرق العمل، وأن معظم ما يقوم به الافراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية، تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيماً<sup>0</sup>

### عناصر نسيج ثقافة المنظمة

- الطرق الروتينية الي يتصرف بها أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض التي تحقق ربطاً بين أجزاء المنظمة اذ تصف هذه الطريقة قيام الأشياء حول المنظمة بأفضل صيغة علمية لها، وقد زود بجدارة منظمة مميزة ومفيدة ومع ذلك فهي تمثل اخذ الشيء المضمون والصحيح حول كيفية إنجاز الاعمال والواجبات<sup>0</sup>

<sup>0</sup>المصدر موسي المدون، إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور 0 الطبعة الاولى ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية 1995م ، ص 391

- الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل: شعار الشركة والمكاتب والدوائر والسيارات واللافتات، أو نوع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام، فتصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة
- نظم الرقابة الرسمية والقياسات ونظم المكافأة التي تراقب ومن ثم التأكيد حول ما هو مهم في حياة المنظمة وتركيز اهتمام العاملين والإدارة وطبيعة انظمتهم ومهامهم 0
- المراسم : أحداث وأنشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة شعائر طقوس أساطير في ثقافتهم (مثلا اجراء احتفال تكريم أفضل موظف)0
- الشعائر : مجموعة فعاليات احداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي تهدف الي نقل وسائل معينة أو أنجاز أغراض محددة (طقوس التحاق موظف جديد رقية مسئول اجتماع غداء اسبوعي غير رسمي لتعميق لترابط والتكامل بين العاملين
- الطقوس: زهي طقوس احتفالا متكررة تم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية (مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، الاجتماع السنوي للمساهمين).<sup>48</sup>
- القصص والأساطير: القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل في المنظمة، كما توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفون علي فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها اما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبول لأحداث معينة، فقد يقوم افراد المنظمة أحيانا بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة 0
- الابطال: هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة 0

<sup>48</sup> إبراهيم الجزراوي ، المرج السابق، ص 392.

- نجوم غير عاديين: وشخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا للصناعة (الي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.
- الرموز واللغة: الرموز عبارة عن أشياء، فعال، احداث نوعية، أو وسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعني معين لدي الناس مثل شعار المؤسسة أو اسمها التجاري، واللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.
- الرواية الشعبية: هي روايات محض خرافية لا أساس لها.
- القصص البطولية: وهي روايات تاريخية تصف إنجازات فريدة لجماعة معينة وقيادتها<sup>0</sup>
- الايحائيات: وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.<sup>49</sup>
- البيئة المادية: وتشير الي الأشياء الي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرا حسية فورية اثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد علي العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة علي الجدران.

### خصائص الثقافة التنظيمية<sup>50</sup>

#### 1/ الإنسانية

رغم ان الدوافع الفطرة للمجتمع تجعل الانسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، الا أن الانسان بقدراته العقلية علي الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، واتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبديع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته والثقافة التنظيمية لها

<sup>49</sup> إبراهيم الجزراوي ، المرج السابق، ص 392.

<sup>50</sup> محمد أحمد العطار ، الثقافة التنظيمية أنواعها وخصائصها ، مفكرة الإسلام ، 30 ديسمبر ، 2009م ص 45

سمة الإنسانية فهي تشكل من المعارف الحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الافراد الي التنظيم، تكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

## 2/ الاكتساب والتعليم

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الاسرة والمدرسة ومنظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود وغير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الاخرين.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بصفة عامة او في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة ، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، من خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة 0

## 3/ الاستمرارية

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد علي استمرار الثقافة قدرها علي الاشباع وتزويد الافراد بالحد الأدنى من التوازن 0 وهذا الاشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية ويؤدي الاشباع الي تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدي الافراد ألا انها تستمر في تأثيرها علي إدارة المنظمات الإدارية حتي بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانقالها من جيل

الي آخر متي كانت قادرة علي إشباع حاجات العاملين، وحقق اهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب علي استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها 0

#### 4/ التراكمية

يرتب علي استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها العناصر المعنوية لها 0

#### 5/ الانتقائية

أدي تراكم الخبرات الإنسانية الي تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، هذا فرض علي كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، لذي يري أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته علي انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الانسان في انتقاله من مرحلة الطفولة الي مرحلة الرجولة الاجتماعية 0 إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته علي التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

#### 6/ القابلية للانتشار

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الي أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع الي ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن



طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، او عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقي قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها علي حل بعض مشكلاتهم او اشباع بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك لتنظيمي.

## 7/ التغيير

تميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الاشكال الثقافية السادة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات الي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال الي الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة علي تحقيق التكيف للمجتمع ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الافراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

## 8/ التكاملية

ميل المكونات الثقافية الي الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها الي عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة

المجتمعات الحركية المنفتحة علي الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الاعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى ، يؤدي ذلك الي إحداث التغيير الثقافي وفقدان الوازن والانسجام بين عناصر الثقافة ، وبصفة عامة يري أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لأحداث ذلك التكامل<sup>0</sup>

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تفق مع تلك الخصائص إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمدبرين وزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم<sup>0</sup>

**مستويات الثقافة التنظيمية**

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي: <sup>51</sup>

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

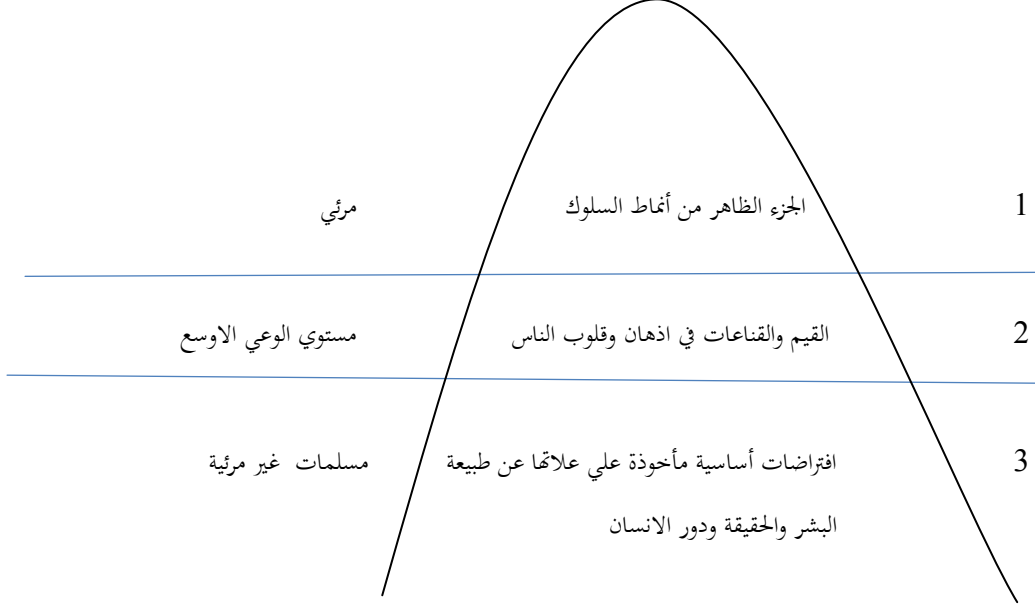
2- جزء على مستوى الوعي الاوسع عبارة عن قيم وقناعات في اذهان وقلوب الناس<sup>0</sup>

3- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علمتها وبالتالي فهي غير مرئية<sup>0</sup>

---

<sup>51</sup> سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره ، ص 292

### الشكل رقم (3) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد الهواري، الادارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 2002، ص292

## المبحث الثالث: عناصر وأنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

### أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً وصوراً مختلفة ولكنها في جلها تفسيراً لفسيفسائها الكامن والظاهر والمتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها والميز بين مستوياتها وتحديد أولويات الهيمنة فيها ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية 0

وفي ظل مراعاة ماهي القيم الثقافية المهمة في المنظمة والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية إضافة الي استراتيجية المنظمة والأهداف فقد اقترح العلماء اربعة أنواع من للثقافة التنظيمية وهي 52

1-ثقافة قادرة علي التكيف: تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة علي تفسير إشارات واحتياجات البيئة وتحدياتها وترجمتها الي استجابات سلوكية جيدة، وتنبثق هذه الثقافة في بيئة تطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال، ويشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وترجمتها الي استجابات سلوكية جديدة، ويكون العاملين مستقلين بقراراتهم وأحرارا بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة والاستجابة لزيائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع والدعم والمكافأة تكريم الابداع والتطبيق وأسلوب التعامل الخطر0 والمثال الجيد هو ثقافة شركة ( Samsung ) حيث التفكير الحر والإبداع الفائق والأفكار الخلاقة التي تسهم لمواجهه التحديات والاستجابة السريعة لتغيرات التجارة الالكترونية0

2-ثقافة الإنجاز: هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية ومبادرة الفرد والانجاز وتكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير ، فهي ثقافة

<sup>52</sup> نعمة عباس الحفاجي ، ثقافة المنظمة ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م ص 65

موجهه بدالة النتائج حيث القيم التنافسية والعدائية والمبادأة الفردية وامتلاك للعمل طويلا وبمثابرة لإنجاز النتائج حيث التأكيد هنا علي الفوز وإنجاز اهداف وطموحات محددة 0

3-ثقافة الارتباط هي ثقافة تصنع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدي ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمواجهة حاجات العاملين، ويسود المنظمة مناخ الابداع وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلا شركة كوكاكولا تعمل علي أشاعه ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها 0

4-ثقافة التناسق والثبات: وهي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافأة منهجه وعقلانية ونظامية الطريق للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة تتبع القواعد والقيم وتكون الثقافة داعمة 0

أن ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدراً من التوازن ما بين الثبات المتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك يمكن أن تكون الفئات الأربعة لجميعها لثقافة المنظمة ناجحة فضلا عن أملاك المنظمات قيماً تضعفها بفئة معينة بدرجة أكبر من غيرها، وهنا تبرز ضرورة الأکید النسبي على مختلف القيم الثقافية ويعتمد على حاجات البيئة وتركيز المنظمة، فالمديرون مسئولون عن غرس مجموعة من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.

يعتبر (جون كوتر) وزميله من أول من قاما بدراسة أثر ثقافة الشركة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافة المنظمة الي أربعة ثقافات وهي: 53

<sup>53</sup> سيد الهواري ، مرجع سبق ذكره ص 295 وص 298

## أولاً : ثقافة القوة

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية علي الاتجاه، الجسم، الإرادة 0

جدول رقم (1) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-يعطي الناس لرغبات رئيسها الأولوية حتي لو تعارضت مع متطلبات العمل	1-القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع
2-يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم	2-يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين
3-لا يناقش الناس رؤسائهم حتي لو كانوا مخطئين	3-القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها
4-يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون علي مزايا خاصة	4-يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فما يطلبه وكافي المنضبطين
5-المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء	5-يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية

المصدر : سيد الهواري ، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 0 القاهرة : مكتبة عين شمس 2002م ، ص 295

## ثانياً : ثقافة النظم والأدوار

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام الاستقراري والرقابة 0

جدول رقم (2) يوضح الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-يسير الناس علي القواعد حتي لو تعارضت مع متطلبات العمل 0	1-يتم الحكم علي أداء الأشخاص علي أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلب فهم في امان
2-يعتبر اثما كبيراً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة 0	2-تم مكافأة الناس علي أساس التزامهم باللوائح
3-عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب	3-تخفيض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك
4-إن الحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق 0	4-يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ واللوائح
5-من الصعب الحصول علي موافقات لأحداث تغيرات ما يجعل الناس تيبأس من المحاولة 0	5-سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية 0
6-يتم التعامل مع الناس علي انهم أجزاء أو قطع غيار لأله وليس علي أساس انهم كائنات حية 0	6-إن ظم العمل تقلل من الاختلافات في الاداء ومن الحاجة الي اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة

المصدر: سيد الهواري ، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 0 القاهرة : مكتبة عين شمس 2002م ، ص 296

### ثالثاً: ثقافة التعاطف الإنساني

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية علي التعاطف العلاقات والخدمة  
جدول رقم ( 3 ) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- دائماً يركز الناس علي العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل	1- يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل ، فهم يتعاونون في العمل الي أقصى درجة
2- لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق العطف والعاطف الإنساني 0	2- يضع الناس قيمة مرتفعة علي الانسجام فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد م حلها وأن كل شخص علي المركب علي حد التعبير
3- يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقاً ، فالانسجام سطحي والصراعات كاملة 0	3- يعطي الناس وقهم طاقاتهم للآخرين انهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض
4- عندما لا يمكن الحصول موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة علي حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه 0	4- يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم علي انهم كائنات حية 0
5- تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس 0	5- يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض ويقدرون إنجازات الآخرين 0

المصدر: سيد الهواري ، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 0 القاهرة : مكتبة عين شمس 2002م ، ص 297



## رابعاً: ثقافة الإنجاز

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية علي النجاح، والنمو، والتميز 0

جدول رقم (4) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانا	1- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف و القيم ، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم
2- ويضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل 0	2- يشعر الناس أنهم أقوي وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة ، إنها ترفع من نظرتهم الي أنفسهم
3- يتعاون الناس فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين	3- يدير الناس انفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا 0
4- تكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الاخرين وعن الواقع 0	4- لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل
5- لا الانتقاد مسموح به فأن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح اخطائها 0	5- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى

المصدر سيد الهواري ، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21 0 القاهرة : مكتبة عين شمس 2002 م ، ص 298

## وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة في أربع وظائف رئيسية وهي: 54

### 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم العور بالتوحد مما يساعد علي تطوير الإحساس بغرض مشترك 0

### 2- تسهل الالتزام الجماعي:

أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة 0

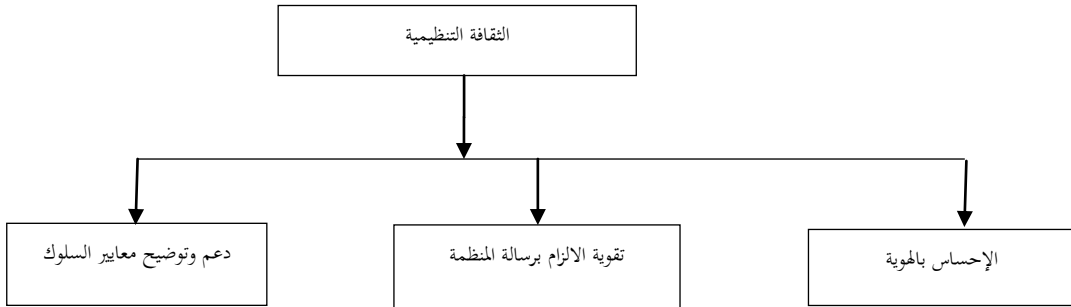
### 3- تعزز استقرار النظام:

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائم بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام 0

### 4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم:

فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء علي نحو ما، ويتحقق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ، الاسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد علي تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل 0

### الشكل رقم ( 4 ) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني ، الرياض، دار المريخ للنشر ، 2004م ، ص 631

<sup>54</sup> خضير كاظم الفريجات واحرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2009

## تكوين الثقافة التنظيمية

أن عملية كوين الثقافة التنظيمية أمر سببه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت امتن واقوي ، وكذلك الامر في المنظمات فان المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في المنظمة حيث تلعب الرؤيا والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

كما أن صغر المنظمات في المراحل الاولي لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤيا وغرس القيم في الجماعة اذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون انها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ولا شك في أن بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف انساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من افراد وهياكل ونظم لنتج اعراف وتقاليذ سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الاعمال والعمليات والمهام والأدوار ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة الي تساعد على تحقيق قدراً من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود الي عملي التغيير وتحسين الأداء ومن ثم احراز النجاح والتفوق 550

### القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات: 56

#### 1-القوة:

أن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين الي ادارة المنظمة بفاعلية من

<sup>55</sup> شوقي ناجي حواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010م ص 54

<sup>56</sup> احمد مصطفى النعمي ، اثر الثقافة في فعالية عملية التدريب في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية رسالة غير منشورة ، جامعة

نايف للعلوم الأمنية ، 1998م ص 77

خلال ادراكها لمقاومة الافراد للسلطة في المنظمة، والعمل علي التقليل من تأثير اكرههم او اجبارهم علي قبول السلطة ما يؤدي الي التغلب علي مشكلات المقاوم المتأصلة عند الافراد نحو التنظيم، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، المعلومات، الجاذبية، والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ علي تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام والقدرة علي اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة 0

## 2-الصفوة:

تتطلب القيادة الادارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد القوة - كقيمة - خياراً صعباً اذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح 0

## 3-المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافآته والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من اجل توحيد جهد المنظمة في اتجاه رفع مستوي الأداء 0 ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الافراد في بعض أمورهم فانه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين ، وإبراز الإمكانيات المناسبة ، وتكيل السلوك ، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة

## 4-الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التواصل الي صنع واتخاذ القرارات المناسبة ، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات ، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي ، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من

مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

#### 5- الكفاءة:

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الاهداف ، إلا أن تعمل علي تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الادارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من اجل الاداء الفاعل وتوجيه الافراد الي تحسين العمل وإتقانه ، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف علي التكيف مع القرارات ،حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الادارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

#### 6- العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل ، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين و القادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول علي ولائهم وانتمائهم ، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم علي حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

#### 7- فرق العمل :

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية ، والفاعلية ، والقيادة الرشيدة اهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة اكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الافراد العاملين ، لذا تتبنى المنظمات الناجحة ( قيمة فرق العمل ) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لي أعضاء الفريق ، وبناء الاجماع والالتزام ، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الاعضاء المشاركين ، وتجنب حدوث الاخطاء 0 وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل

الصالح العام للمنظمة ، ومن اجل تلاحم مجموعة الافراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الاساسية للعمل الجماعي.

## 8-القانون والنظام:

تطور كل جماعة اطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها ، وتوفر القواعد الاساسية للسلوك المقبول، وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً علي سلوك موظفيها من خلال القوانين، لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فان معظم المديرين يدركون الاهمية الاساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً علي اداء العاملين حيث أن قيم القوة والصفوة والمكافأة والكفاية تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. اما قيم الفاعلية والكفاءة والمكافأة تؤثر بوضوح في اداء المهمات والواجبات، بينما تؤثر قيم العدالة و فرق العمل والقانون والنظام في سلوك الافراد وعلاقتهم الانسانية داخل المنظمة.

وهناك اربعة اساليب يمكن للإدارة العليا التدخل والتأثير من خلالها في تطوير وتكوين في ثقافة المنظمة وإدامته ونقله وهذه الاساليب هي:<sup>57</sup>

1-بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الابطال والقصص.

2-ايجاد شعور بالوحدة: من خلال القيادة ونموذجه الادوار وإيصال القيم والمعايير.

3-تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.

<sup>57</sup> امل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها في فاعلية التطوير التنظيمي ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الاداري ،

4- تفعيل التبادلية بين الاعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي: <sup>58</sup>

### منشئ الشركة

قد نعزي ثقافة المنظمة ولو جزئياً الي الشخص أو الاشخاص الذين انشئوا الشركة ، وغالباً ما يظهر بين هؤلاء شخصية ديناميكية ، وقيما مهيمنة قوية ، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول الي ذلك 0

### التأثير بالبيئة الخارجية

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية ، فعلي كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها او السوق الذ تتعامل فيه ، وتعمل المنظمة علي تحقيق ذلك في ايامها الاولى ، ومن هنا فان بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد علي المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الاخرى 0

### الاتصال بالعاملين الاخرين

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض ، والي حد كبير، فإن الثقافة تقوم علي الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة ، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم علي أن العاملين يعطون معني مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة 0

المحافظة علي ثقافة المنظمة :

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظه علي ثقافة المنظمة وهي :

### 1- الادارة العليا

أن ردود فعل الادارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً علي ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها ، فالي أي مدي تلتزم الادارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام

<sup>58</sup> روبرت بارون ، جيورالد جرينبرج ، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة اسماعيل بسيوني رفاعي ، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ،

لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الادارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الادارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فأن هذا سيؤثر علي ثقافة المنظمة 0

## 2-اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظه علي ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح ، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدي الفرد مع فلسفة المنظمة وإفرادها ،بمعني أخر ان لا يكون هناك تناقض بين الافراد في المنظمة من أجل المحافظه علي ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الاداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الافراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين 0

## 3-المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع علي عاتق الادارة أن تعرف الموظفين الجدد علي الافراد العاملين وعلي ثقافة المنظمة ، وهذا أمر ضروري حتي لا يتغير اداء المنظمة 0

## 4-تغيير ثقافة المنظمة:

يتطلب تغيير ثقافة المنظمة فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير وتحديد العوامل الاساسية والتأثيرات الرئيسية المحدثة له، ومعرفة مرحلة وقياس وطرق واليات الاستجابة اليه وما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه ، وهو الامر الذي يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم ويهدف ذلك الي مقارنة الثقافة السائدة المستهدفة بالتغيير بالثقافة المطلوب ايجادها ، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها والدروس المستفاد منها وعلي التعرف علي الاعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة وكيفية التعامل معهم 0



أما الخطوة التالية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة ، وبلورة منظور القيم الجديدة ، وتحديد الأولوية في تناولها وفق أهميتها بالنسبة للمنظمة ، وأخيراً يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة وتحتاج الي تغيير وتجديد الاجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق هذا الهدف<sup>59</sup> والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدي الافراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد تم تقديم اربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:<sup>60</sup>

#### أولاً : الادارة عمل ريادي

أن وضوح نظرة الادارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية ، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها ، فالإفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ، ومن اجل ذلك عليهم متابعة الادارة بعناية فائقة ، فالإفراد يتطلعون الي انماط ثابتة وأفعال الادارة تعزز اقوالها لتجعل الافراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم

#### ثانياً: مشاركة العاملين

عملية اشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة المنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم علي اداء اعمالهم وبالتالي تتبلور تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

#### ثالثاً : المعلومات من الاخرين

أن المعلومات المتبادلة بين الافراد العاملين في المنظمة ، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة ، فعندما يشعر الفرد بأن الاخرين يهتمون به من خلال تزويده

<sup>59</sup> بلال خلف السكارنه ، التطوير التنظيمي والاداري، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2009م ص 47

<sup>60</sup> محمود العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 311

بالمعلومات فانه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة 0

#### رابعاً: العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية. والثقافة التنظيمية تعتبر عملية اساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، ومن الواجب ان تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من اجل تحقيق اهداف المنظمة 0 ويتم اجراء التغيير والتطوير للثقافة التنظيمية باستخدام الخطوات التالية<sup>61</sup>

- 1- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين
- 2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة 0
- 3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة
- 4- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها علي المنظمة بشكل عام 0

5- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد وقد أكد الكاتب مجال تغيير ثقافة المنظمة علي الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة ، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ، ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية ، ويصف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة الي مجموعتين :

- 1- وسائل اساسية
- 2- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية

<sup>61</sup> حسين حريم، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م، ص 227

اما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة إستخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي

- اعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة ، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات 0
- ردود فعل القيادة اتجاه الاحداث الحساسة والأزمات التنظيمية
- القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للإفراد
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد

### الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة ، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الادارية ، القيادة ، واتخاذ القرارات ، الاتصالات وغيرها ، أن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية لثقافة المنظمة يساعد علي تحقيق المزيد من الفاعلية الادارية وهنا لابد الاشارة الي أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي الي نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية علي سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة الي الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة علي العقل والروح والجسد ، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد<sup>62</sup>

### الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع علي القيم والاعتقادات المركزية ، والتمسك بها

<sup>62</sup> حسن محمد احمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ن2010م، ص45

بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها<sup>60</sup>

ويقول جرينبرج وبارون: أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً علي العاملين وعلي اجراءات العمل بالمنظمة ،وقد يكون بعض اثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الاثار خفية، أي غير واضحة، وتلقي الثقافة ضغوطاً علي العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلي ذلك فانه اذا كانت الثقافة التنظيمية تركز علي اهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فأنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، اما اذا كانت الثقافة تركز علي حجم الانتاج مهما كلف ذلك فسيجد العملاء امامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة علي كل شئ في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاء بسرعة ترقية العامل الي الوظيفة الأعلى، وإذا انتقلنا الي بحث تأثير الثقافة علي اجراءات العمل، فأننا نجد أن هناك قدراً كبيراً من البحوث تركز علي محاولة اكتشاف العلاقة والأداء وقد اوضحت هذه الدراسة انه لكي يكون الثقافة تأثير علي اداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية، وبلغة أخري فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين علي القيم التي تسود في المنظمة<sup>63</sup>

### استراتيجيات لدعم وتغيير الثقافات :

قد لا يمكن تحديد هيكل مثالي أحيانا أو كيف يمكن تطويره يمكن علي الأقل القول بثقة بأن الثقافة الموجودة تبذل تأثيراً ملحوظاً علي سلوك المنظمات ومن ثم علي الاداء، اذا كان هناك ثقافة فعالة ومناسبة سترغب في تطوير استراتيجية لدعمها وتقويتها، أما اذا كانت الثقافة غير مناسبة فينبغي تغييرها وتطويرها وتنفيذ خطط لهذا التغيير.

<sup>63</sup> روبرت بارون وجيورالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص 320

## تحليل الثقافة

علي أي حال الخطوة الأولى هي تحليل الثقافة الموجودة أن يتم ذلك من خلال استبيان ومسوح ومناقشات في مجموعات مركز أو ورش عمل تساعد في تحليل النتائج والمسوح، وتحت علي وضع تقرير عن القضايا الثقافية التي تواجه المنظمة والمشاركة في تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج للتعامل مع أي قضايا، ويمكن أن يشكل جزءاً من برنامج تطوير المنظمات كما اوضحناه سابقاً في هذا الفصل، يمكن أن تقوم المجموعات بتحليل الثقافة من خلال استخدام تعليمات قياسية تأسيس أبعاد اضافية عن طريق استخدام تمارين قوانين النادي ( يقوم المشاركون بأفكار بارعة من القوانين أو النظم التي تحكم السلوك يشير الي السلوك ) أو سائر وقائي ( يقوم المشاركون بتصميم سائر، يشير الي الخصائص الرئيسية للمنظمة ) يمكن أن تؤدي مثل هذه التدريبات المشتركة الي مناقشات عن القيمة المناسبة التي غالباً ما تكون مكتسبة عن طريق الافراد اذا قاموا بالمساعدة في ايجادها بدلاً من فرضها عليهم ممن هم اعلي منهم<sup>64</sup>

علي الرغم أن المشاركة شئ محبوب جداً ستكون هناك مواقف لابد فيها للإدارة من تنفيذ التحليل وتحديد الاجراءات المطلوبة دون مشاركة أولية من الموظفين ولكن ينبغي أن يتم إطلاعهم وحثهم علي اجراء مناقشة عن التطورات في اسرع وقت ممكن.<sup>64</sup>

## اثر الثقافة علي المنظمة

1-التأثير علي نمط الادارة حيث يعكس نمط الادارة الاسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق اهداف المنظمة من حيث اسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالرغم من أن نمط الادارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلا أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في

<sup>64</sup> عبدالمطلب عبدالحاميد ، الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال ، مصر ، الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات ، 2010م ، ص

- المنظمة ( ثقافة المنظمة ) تؤثر بدرجة كبيرة علي النمط الذي يستخدمه المديرين في صناعة الاهداف0
- 2-التأثير علي الاستراتيجيات التنظيمية فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة متداخلة تبادلية وكل منها تؤثر في الأخرى بدرجة ما وكان من الصعب تحديد أي منها اكثر تأثيرا علي الأخرى0
- 3-التأثير علي عمليات (ى الاداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية وتصف العمليات كيفية اداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الاهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة0
- 4-التأثير علي كفاءة التنظيم وفعاليتته عن طريق توضيح الانشطة وجعلها ميسرة للقيم ويمكن أن يكون التأثير ايجابيا اذا كان النمط السلوكي للعاملين موجها نحو اهداف المنظمة وقد يكون سلبيا اذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الاهداف0
- 5-التأثير علي العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات فقد تساعد الثقافة التنظيمية علي تنمية العلاقات الراسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما انه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد انماط التصرف داخل المنظمة0
- 6-تساعد علي تكوين هوية المنظمة فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم انها ضعيفة وفوضوية0
- 7-تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وذلك من خلال احساس العاملين بانتمائهم اليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد علي الاستقرار والنمو0

**الفصل الثاني: الإطار النظري للتفاوض ويشتمل:**

**المبحث الأول: مفهوم ومراحل التفاوض**

**المبحث الثاني : مناهج واستراتيجيات التفاوض**

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للتفاوض

#### المبحث الأول : مفهوم ومراحل التفاوض

##### مقدمة:

إن عملية التفاوض بدأت منذ بدا الخليقة ومنذ نشأة المجتمعات الصغيرة وكان يأخذ صور مختلفة تبدأ بالحوار وتنتهي إما بالوصول إلي نتائج ترضي أطراف النزاع أو التحاور بالسيوف لتنتهي عملية التفاوض لصالح احد أطراف التفاوض واستسلام الطرف الآخر ولذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية الخلافات ، ففي الصراعات والخلافات الدولية حلت المفاوضات محل الحروب المعلنة بين الدول وأصبح التفاوض يحقق نتائج اقوي من تقارع السيوف وسقوط القتلى<sup>1</sup>.

وفي مجال الأعمال فلقد أصبح العالم يضحج بالمؤسسات الاقتصادية العملاقة الضخمة واسعة الانتشار وكنتيجة لتضارب مصالح هذه المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق انتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات سواء في مجال الشراء والتعاقد أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال والنقابات العمالية ولقد امتدت ظاهرة التفاوض إلى مجالات داخل نفس المؤسسة مع الإدارات الأخرى ، بل أن التفاوض أصبح ظاهرة أيضا حتى في الأمور الشخصية والمنزلية وذلك نظرا لكثرة الاحتياجات في ظل قلة الموارد وارتفاع أسعار الأساسيات.

وإذا فكرت قليلا فسوف تدرك انك تتفاوض طوال الوقت في كل يوم ، فأنت تتفاوض من اجل الحصول علي وظيفة ، ولزيادة المرتب وتتفاوض مع زوجتك وأولادك حول المكان المناسب لقضاء الأجازة فمما سبق يتضح لنا أهمية التفاوض في مختلف جوانب حياتنا ونظرا لهذه الأهمية فإننا سنتناول بشئ من الإيجاز مفهومه

<sup>1</sup> إبراهيم درويشو د. محمد يس، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة، الهيئة العامة لكتب، 1975م، ص132.



ومهاراته ومبارياته .... الخ حتى نستطيع أن نتفاوض بنجاح في مختلف جوانب حياتنا.

## مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى 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 الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

ما هو التفاوض ؟ هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفى بمصالح الطرفين<sup>65</sup>.

## أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

### الأولى: ضرورته.

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

### الثانية: حتميته.

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامى زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار

<sup>65</sup>. احمد صقر عاشور، السلوك الإنسانى فى التنظيم، الإسكندرية، مكتبة الجامعة، 1989م، ص 89.

جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى : "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن ويقول تعالى : "لا إكراه في الدين وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقاً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : "الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق" وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا علي أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر" .

### أهمية التفاوض:-

1. التواصل الجيد والتفاهم الفعال.
2. تكوين الأرضيات المشتركة.
3. تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم .
4. الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات.
5. تحسين الانجازات وعقد الصفقات والتغلب على المعوقات

### عناصر التفاوض الرئيسية

#### أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر<sup>66</sup>.

<sup>66</sup>. احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، بنها : مكتبة الجامعة، 1991 م، ص 85.

## • الترابط

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

## • التركيب

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

## • إمكانية التعرف والتمييز

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.<sup>67</sup>

## • الاتساع المكاني والزمني

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.

## • 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.

## • الغموض

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي 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 دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

<sup>67</sup>. احمد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ،1984م، ص62.

## • ثانيا: أطراف التفاوض

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.<sup>68</sup>

## ثالثا: القضية التفاوضية

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المفاوضون وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

## رابعا: الهدف التفاوضي

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

<sup>68</sup>حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1978، ص88.

- 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.

### شروط التفاوض:

**أولاً: القوة التفاوضية:** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.<sup>69</sup>

### ثانياً : المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

<sup>69</sup>. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأفراد، المنوفية: مطبعة الجامعة، 1989م، ص77.

### ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.<sup>70</sup>
- تدريب وتنقيف وشحن وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

### رابعا: الرغبة المشتركة

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

<sup>70</sup>. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة غريب، 1978، ص 82.

## خامسا : المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

### 1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

### 2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد

الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه<sup>71</sup>.

### خطوات التفاوض:

#### الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين<sup>72</sup> معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

<sup>71</sup> سيد هوارى: التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980م، ص42.

<sup>72</sup> ماذا يفعل المديرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1978م، ص57.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر<sup>73</sup>.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

<sup>73</sup>. المدير الفعال، الزيارة الثانية، القاهرة: مكتبه عين شمس، 1978م، ص 67.



## الخطوة الثانية : تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية<sup>74</sup>.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

## الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

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

## الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

\* اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

\* وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

<sup>74</sup> مرجع سبق ذكره.

\* الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

\* اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.<sup>75</sup>

### الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

• اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

• الاستعانة 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.

◦ الضغط النفسي.

<sup>75</sup>..إبراهيم درويش،مرجع سبق ذكره، ص33.

• تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

• استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها<sup>76</sup>.

### **الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه**

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

### **مراحل عملية التفاوض**

هناك خمس مراحل ينبغي أن تمر بها عملية التفاوض وهي :

1- مرحلة الاستكشاف

2- مرحلة تقديم العروض و المقترحات

3- مرحلة المساومة

4- التوصل إلى اتفاق أو تسوية

5- مرحلة إقرار الاتفاق

وتشمل الأنشطة في مرحلة الاستكشاف ما يلي:

• تحاول الأطراف تكوين نوع من الفهم لمتطلبات كل منها من الآخر.

<sup>76</sup>. علي السلمي، التنظيمي، القاهرة : دار النهضة العربية، 1991م، ص33.

• تصل الأطراف إلى نوع من الإحساس المشترك بنوع الاتفاق الذي يمكنهم التوصل إليه<sup>77</sup>.

• يحاول كل طرف أن يظهر اتجاه تجاه الآخر.

• تبدأ ملامح الصفقة المتوقعة في الظهور .

• في هذه المرحلة ينمو كذلك التعرف على وإدراك القضايا التي ينبغي الاستقرار عليها أثناء مرحلة المساومة.

• أما في مرحلة تقديم العروض والمقترحات فيقوم أحد الأطراف أو كليهما معاً بتقديم عروضه ومقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة.

• في مرحلة المساومة فإن كل فريق يفاوض الفريق الآخر من أجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه. وكلما وصلت مرحلة المساومة إلى درجة النضج تأتي لحظة يدرك فيها كل طرف أن الاتفاق بينهما قد أصبح في متناول اليد. وهنا تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة أو الوصول إلى اتفاق أو تسوية.

أخيراً هناك مرحلة إقرار الاتفاق بشكل مكتوب عادة، وفي بعض الأحيان يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية. ويجب أن يؤخذ في الحسبان أن الطريقة التي يتم بها تناول هذه المراحل في عملية التفاوض تختلف من موقف تفاوضي لآخر .. وفي الغالب لا تسير هذه المراحل في تتابع منطقي واضح. ونجد أن أطراف التفاوض يقومون بتحركات مفاجئة إلى الأمام أو إلى الخلف عبر هذه المراحل .. وأحياناً نجد المفاوضين يتبعون هذه المراحل في أحد جوانب الصفقة إلى النهاية .. وهكذا بالنسبة للجانب الثاني. ويمكن القول أن المفاوض الفعال ينبغي أن يدرك - ولو في عقله الباطن - هذه المراحل الخمسة من أجل الرقابة الفعالة على عملية التفاوض

### مراحل التفاوض الناجح كالتالي:

**أولاً: مرحلة التحليل:** وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

<sup>77</sup>. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره.ص 75

1. الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.

2. التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية<sup>78</sup>.

3. مراجعة الذات عدة طرق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

4. التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

**ثانياً :مرحلة التخطيط:**بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

1. تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

2. إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

3. إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

**ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :**

• إعداد تصور بالمطالب المرنة.

• إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

**ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي):**وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

1. الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.

2. التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب مايقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

<sup>78</sup>. عبد الكريم أحمد الخزامي، أسس عملية التفاوض، بناء المفاوض الفعال، مصر، القاهرة، ، ص55 .

3. محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.
4. المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
5. التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
6. الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
7. التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
8. الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
9. أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي:

1. يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
2. طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.<sup>79</sup>
3. مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
4. من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.

---

<sup>79</sup>. عبد الكريم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره ص 89.

5. استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

6. تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

## المبحث الثاني: مناهج واستراتيجيات التفاوض

### أولاً : استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي<sup>80</sup>:

#### 1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما 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 منهم.

#### 2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما<sup>81</sup>.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

\* توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

\* الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

<sup>80</sup>. عبد الكريم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>81</sup>. اليونارد سابلز:القايد:حقيقة مايفعله المديرين الاكفاء وكيف يفعلونه،ترجمه كمال السيد، القاهرة: مؤسسه

الأهرام،1980م، ص101.



مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

1. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
  2. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
  3. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
- وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.
4. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما<sup>82</sup>.

**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 وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما<sup>83</sup>.

**وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:**

1. توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
2. توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

**ثانياً: إستراتيجيات منهج الصراع:**

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي ، وتبنيهم لها

<sup>82</sup> ليونارد سابلز: مرجع سبق ذكره، القاهرة: مؤسسه الأهرام، 1980، ص 101.

<sup>83</sup> البروفسور مايك بير - فن التفاوض - سلسلة هارفارد لأساسيات الأعمال - تعريب أيمن الطباع، ص 77.

واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

**الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):**

**وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:**

1. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

**ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:**<sup>84</sup>

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها. \* التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

\* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

\* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

\* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

**2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة**

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته وإستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

<sup>84</sup> كيث ديفنز: السلوك الإنساني في العمل. ترجمه د. سيد موسي ود. محمد يوسف، القاهرة: دار نهضة مصر للطباعة

1974م، ص 91.

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ 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 الشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

### 3. استنزاف أموال الطرف الآخر

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها<sup>85</sup>.

### الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

<sup>85</sup> كيث ديفنز: مرجع سبق ذكره ص 32.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها<sup>86</sup>.

### الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

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

\* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتقويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.  
\* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكناً منتظراً للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

<sup>86</sup> صبحي عبد الحفيظ: سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، رسالة دكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة: 1984م،

### الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده<sup>87</sup>.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمععة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع. وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

### الإستراتيجية الخامسة: 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 يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

<sup>87</sup>. عادل حسني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، رسالة دكتوراه، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1984م، ص52.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :

### 1) التسويف أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقدير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلي طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم<sup>88</sup>.

### 2) الأمر الواقع:

وتتضمن دفه الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع .

### 3) الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن راية للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

<sup>88</sup>. عادل حسني، مرجع سبق ذكره، ص 71.

#### (4) الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه.

#### (5) الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الأمام إلي الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

#### (6) التقييد:

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع أو للنزول علي رغبة معينة في التفاوض.

#### (7) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

#### (8) ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية<sup>89</sup>.

#### (9) مفترق الطرق :

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

<sup>89</sup> لويس كاملة مليكه: سيكولوجية الجماعات والقيادة، رسالته دكتوراه، الجزء الأول الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة:

1989م، ص74.

## 10) التدرج أو الخطوة خطوة:

حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلي إن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم .

### مبادئ التفاوض

#### وتلخص في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.



14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك<sup>90</sup>.
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برياط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

### مناورات التفاوض

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي

#### مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئاً هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامه جدا أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط مترجوه أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع

<sup>90</sup> لويس كاملة مليكه، مرجع سبق ذكره، ص75.

للتفاوض وهي من البديهيات جدا لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى احد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أياً كان قدره.

### السؤال الآن ماهو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولاً أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض اعلي من هدفك بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.<sup>91</sup>

### مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزء إلى محورين تقريبا:

#### أولاً - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على اكبر قدر من التنازلات منه وبدون ان يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل او الرئيس الشركة أو صاحب الشركة او الشيء آخر حتى أن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بان يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً.

<sup>91</sup> محمود علي د: محمد عوض هزيمة، المخل إلى فن التفاوض، ص 83.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى. وقد يكون ليس هناك سلطة اعلي ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا. ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا وأي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا اكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات اكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك .وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة<sup>92</sup>.

وان مميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس اكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجبان يكون عدواني في تفاوضه.

وأنت كيف تكون طيب؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل اكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات ان تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم

<sup>92</sup>لويس كامله مليكه :مرجع سابق، ص78.

لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد<sup>93</sup>.

ولكن تخيل انك أنت الشخص المقابل للحظة .

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أنتبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار . لكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأناية والأسلوب الجاف معهم والتقليص من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسو ذو أهمية اقل وإنهم

قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات.أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بان تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الآخر قد أعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.

وأيضاً بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقه مهذبه بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماما ما يسعون للوصول اليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

### ثانيا - المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية او الإجبارية

النتقلة الإجبارية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرض اقل ولكن يجب ان تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

<sup>93</sup>.علا عبد الفتاح رجب، التفاوض تنميته المهارات تطبيقيا، مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، القاهرة، ص40.

## كيف يكون ذلك ؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا او هدف محدد أي تجعلهم بهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بأنك تريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم او هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي) الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى إن يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة<sup>94</sup>. كثير من المفاوضون المبتدئون يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض أفضل)

مثال على ذلك :- عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد او غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق عليه. أليس كذلك ؟ احد المسئولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض أفضل) وسرعان ما أتاه الرد بخصم اقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقلة الإجبارية وفر مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرض أفضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر. ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد.

وإنما يريدون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض ؟ ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

<sup>94</sup>حسن محمد احمد الخصري، التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن في السياسة والاقتصاد والتجارب

والحروب والعمل والأسرة والحياة، مكتبة الانجلو المصرية 1990م، ص98.

## مناورات الختام

ولكن قبل ذلك أريد أن اذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدوافع والمعلومات.

### الدوافع

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليه أنت. وإنما بالتأكيد فإن ما يهدف له قد يكون مختلف . ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فإن ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة مأربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.<sup>95</sup>

### فما هي الدوافع؟

دوافع المفاوضات عادة تكون أما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له.

أما دوافع المنظمة فإنه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارتها و الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

### والجانب الآخر هو جانب المعلومات:

ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة او الطرف المقابل.

<sup>95</sup> . محسن احمد الخضري، مرجع سبق ذكره ص65.

كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه وصلاحياته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فإنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي سوف تمارسها والآخرى التي يجب الابتعاد عنها.

وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

وان ما ذكر سوف يكون ذو أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر.<sup>96</sup>

### مناورات او مفاوضات الختام

في المفاوضات او المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية وعليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

**طلب المحال:**

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبيه منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه إن ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلاً. ولكن إذا كان ذلك ممكناً فيجب أن يكون بثمن.

<sup>96</sup>.حسن محمد وجيه، مدخل إلي فن التفاوض، نهضة مصر للطباعة والتوزيع 2001م، ص99.

## الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر.

مثال أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا. ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك.

أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرفانه مستحيل أن يكون التسليم فيه.

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها. وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير. لكي انتظر دون أن ابحت عن مكان آخر.

## أن يقولك ما لم تقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه أن ترد وان لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك ما لم تقله<sup>97</sup>.

<sup>97</sup> جون جاردنر، التمييز في الموهبة والقيادة، ترجمه/ عبد السلام رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة\_الكويت\_

لندن: 1989م، ص 101.



في هذه الحالة يجب التصدي لمثل هذه التصرفات التي تعتبر غير أخلاقية في الاتفاقات من ناحية أنها غير محدده ومن ناحية أخرى انه بذلك يستغل مشاغلك وهو يعلم ذلك.

### الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك أحيانا وخصوصاً عندما تكون مضطراً للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق. وهنا عليك أيضاً أن تصعد الأمر وتقله أنك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضاً عن ما تم الاتفاق عليه سابقاً. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلاً أو لن تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لأمجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلاً.

ملاحظة: دائماً أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات

### ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل ، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً.

ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تبتمس وبكل هدوء تقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات<sup>98</sup>.

<sup>98</sup> هيريت ا. شيللر: المتلاعبون بالعقول، ترجمه عبدالسلام رضوان\_عالم معرفة: المجلس الوطني للكتابة والفنون والأدب

الكويتي، 1986م، ص 89.

## تحجيم التنازلات:

أن الطريقة التي تقدم به التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض. لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.

## الغباء التفاوضي:

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى اصح.

كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس ، ولكن ما يفعلونه في الواقع هوانهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بفقدهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً. فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلا اذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت.

لذلك عليك ان تتغابي وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل<sup>99</sup>.

## القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين. فيجب ان تعلم

<sup>99</sup> محسن الخضيرى، تنميه المهارات التفاوضية، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 1993م، ص102.

انه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له اكبر من النقود.

### قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج. وفي هذه الحالة فان كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا انه محدد أو محدود ، فيجب عليك أن تحرص حرصاً شديداً بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد ، أما إذا كنت أنت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر.

ولكن إذا كنت تهتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك إن تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة.

أو انك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل أو التأخير لها، فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فان ذو المدة الأقصر هو الجانب الأضعف في التفاوض.

### المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا في الموضوع أعلاه أهمية الوقت وضغط الوقت فانه أحيانا تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر بحاجتك لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات أحيانا من اجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لا تقع في ذلك) ويجب أن لا توافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم أو طال أمدها<sup>100</sup>.

<sup>100</sup> عبدالرحمن توفيق، المبيعات ومهارات التفاوض، 1989م القاهرة ص86.

## القدرة على الانسحاب:

لاشك بأنك إذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغط على الطرف الآخر عندما تظهر له ذلك ، انك قادرا على الانسحاب. ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول إن يخشى انسحابك من المفاوضات ؟

تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة لهم نقطة تحول له او لأعماله وفي نفس الوقت تظهر أنت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك.

فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب او لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب.

وهنا عليك ان تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تتسحب؟

## أنماط المفاوضين

لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟

بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم ؟

كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال.

## جزء اتصالي معرفي

- عندما تعرف نمط من أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتا حتى تحدث عملية الاتصال.

- خذ من كلامه وأكمل الحديث.

- لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية.

- أنصت له باهتمام.

- لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك.

- لا تظهر له جهله ببعض الأمور.

- قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت.

هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته.<sup>101</sup>

## 1- المفاوض الواقعي :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له ، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت،وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

## 2- النمط المقاتل:

وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال) .عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئا و لا تقدم أي تنازلات.

## 3- أما المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:

فهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويمتازون بحبهم للناس وتجدهم أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك ، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر

<sup>101</sup>باترسون، جيمس ج. كيف تصبح مفاوضا ناجحا ، الرياض: مكتبة جرير، 1999م، ص65.

بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان<sup>102</sup>.

وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالبا، فهم يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف لمفاوضة.

وهم انفعاليون نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفورا دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف.

وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك او مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تتال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية ، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم و حجومهم عن اتخاذ القرار.

#### 4- النمط التحليلي :

وهذا النوع لا يقتنع ابدأ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء.

فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرها.

<sup>102</sup> دافيد ريتون، تيم كامبيرون، إصدارات بريك، الإدارة وقيادة الذات، إشراف عبدالرحمن توفيق، 2001م، ص 102.

هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.<sup>103</sup>

## 5- النمط الهجومي :

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستقراري في كافة مراحل المفاوضات، هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

### تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان).
- الواقعي (لا مانع من أن تريح).

### تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

- من حيث العلاقات ( انفتاحي ودود متعاون).
- من حيث فهمه للكلام ( تحليلي - إجمالي ).

### شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك أنت، فلاشك بان كل مفاوض يريد ان يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى اصح مشابه له .وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها، ولتتفادى ذلك عليك أنتعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتتال قبوله وتتقرب إليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

<sup>103</sup>.. إبراهيم الفقي،إسرار قاده التميز ، سلسله إصدارات بميك ،1996م، ص97.

## المأزق التفاوضي

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج.

وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها إن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أياً كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تنتازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعة للإمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق ، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تنتازل عنها جوهريّة.

أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق ، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضين أكثر مرونة.

أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فالأدعي لاستمرارها لو تتوقف تماماً عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماماً أن الاتفاق لن يتم.

-أحياناً المفاوضات يصل لنقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطراً للمواصلة لأسباب عديدة أحياناً يجد نفسه المفاوضات مضطراً للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً ، فإن الحل هو أن يدخل طرفاً ثالثاً وهو ما يسمى الإنقاذ ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس لمصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه، فإن هذا المنفذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.



ختاماً: قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجادته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقد الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض لاشك.

## مهارات وسمات المفاوض الناجح

### سمات المفاوض

- 1 - الحكم السليم للأمور والقدرة علي التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية
- 2 - الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل
- 3- الحكمة والصبر والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها
- 4- القدرة علي الاستماع بعقل متفتح
- 5- امتلاك البصيرة للنظر إلي الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر
- 6- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب
- 7- الثقة بالنفس القائمة علي المعرفة<sup>104</sup>.
- 8- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد)
- 9- الالتزام بالنزاهة والقدرة علي إرضاء كافة الأطراف
- 10- القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر وكسب ثقته

### قياس قدراتك التفاوضية

- 1- هل تقبل علي المفاوضات وأنت مستعد جيداً؟
- 2- هل تصدق كل ما يقال لك أثناء التفاوض؟
- 3- هل أنت متفائل أثناء حوارك التفاوضي؟
- 4- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الآخر؟

<sup>104</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبه عين شمس، 1992م

- 5- هل تعتقد انك تجيد التعبير عن وجهة نظرك؟
  - 6- هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الأولويات؟
  - 7- هل تحب استشارة الآخرين عند التفاوض؟
  - 8- هل تستطيع التفكير وأنت تحت ضغط معين؟
  - 9- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل؟
  - 10- هل أنت مفاوض جيد؟
- ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

جدول رقم (5) يوضح مدى القوة والضعف عند المبحوث في عملية التفاوض ،  
ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقاً مع نفسك.

رقم	نقاط التقييم	غالبًا، دائماً	أحياناً	لا أبداً
1	احتفظ بهدوءي مع التعرض للضغط			
2	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواطفني			
3	اعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
4	أعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
5	دائماً أستخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
6	استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر			
7	ألاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			
8	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
9	أجهز بعناية كل مفاوضة			
10	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض			
11	أسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض			
12	أعتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق			

1. إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'لا أبداً' فأنت تفتقر تماماً الي مهارات التفاوض.
2. إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'أحياناً' فأنت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل سلوكيات دائمة لك.
3. أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'غالبًا دائماً' فهنيئاً لك، فأنت مفاوض ممتاز.

ومهمة هذه الحلقات بالنسبة للفئتين 1، 2 هي تحويل إجابتهن إلى خانة 'غالبًا دائمًا' وأما الفئة الثالثة فبمتابعتهم لهذه الحلقات فإن إتقانهن لمهارات التفاوض سيحول إجابتهن إلى خانة رابعة هي 'نعم دائمًا'.

### كيف يمكن اعتبار المفاوض كفؤًا وجيدًا وناجحًا

بعد أن اخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجئوا إلي عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح وهذه أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح<sup>105</sup>:

1- إن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفعاليته والمفوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلي اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقًا جيدًا وذا قيمة وتقدير.

2- المقدرة علي التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطى له للملائمة بين الهدف والتخطيط.

3- أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة .

4- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه علي المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.

5- المفاوض الذي يضع حدا اعلي وحدا ادني لما يريد الوصول إليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترما ومتقيدا بهذين الحدين وان يضع مخططا علي مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلا بالنقطة "أ" وبعدها

<sup>105</sup> جيلان بتلر، د/توني هوب، إدارة العقل، مكتبة جرير 1998م، ص113.

ينتقل إلي نقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل أن تنتهي النقطة "ب" وهذا شأنه أن يدفع الطرف المفوض الآخر إلي التعاون والتفهم<sup>106</sup>.

6- تلافي التعابير التي من شأنها رد فعل سلبي عند الطرف الآخر كان يقول أن "عرضي السخي والكريم عليكم" وكأنه يمنن ويستكثر. أو يقول أن طلبي أو اقتراحي العادل أو الشريف ... وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيها نفسه من شأنها أن تصدم الطرف الثاني المفاوض نفسياً وعملياً.

7- كثيراً ما يقدم احد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فوراً اقتراحاً مضاداً أن المفاوض الناجح لا يقدم علي تقديم اقتراحات مضادة فورية لان لها أثار سيئة علي سير عملية التفاوض من شأنها إرباك والعرقلة.

8 - عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها احد الأطراف هجوما عاطفياً قويا الطرف الآخر بقصد إثارته المفوض الناجح والجيد يتلقى هذا الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحدياً بل ينتظر ويفكر وعندما يقرر الدفاع يجب أن يكون دفاعاً عن الهجوم بل دفاع مبني علي حجج وبراهين ووقائع.

9- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب ان يحزم بدون تردد لان التردد فيه أخطار قد يكون اقسي من أخطار الأقدام والجزم  
وقديما قال الشاعر:

إذا كنت ذا رأي فكن فيه فان فساد الرأي إن ترددا

فإذا قرر يجب أن يقدم مهما كان في الأقدام من مخاطر فأنها أهون من نتائج التردد

11 - اجمع الباحثون في فن التفاوض علي أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات ، مثلاً بدلاً من أن يسأل مباشرة : كم من الجلسات

<sup>106</sup> تأليف. بيترهانسون، ضغط العمل طريقك للنجاح، مكتبة جرير 1998م، ص97.

ستعدها اللجنة الفرعية في العام ويبدأ بالقول : اسمحو لي بان اطرح عليكم سؤال عن عدد الجلسات التي ستعدها اللجنة الفرعية في العام ، وبدلا من أن يطرح اقتراحا بصورة مباشرة فجأة أن يقول إذا كنت تستطيع أن اقترح اقتراحا من شأنه أن يوضح موقفي .... ثم يطرح اقتراحه أن طريقة طرح السؤال أو الاقتراح كما بيننا من شأنها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي لطرح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة<sup>107</sup>.

12- المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح أسئلته خلال التفاوض وقد اجمع الباحثون علي أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية :

(I) الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيرا أكيدا علي تفكير الطرف الثاني وموافقته

(II) الأسئلة تسمح باستمرار النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر.

(III) الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمر آخر وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال.

**ثانيا : فن طرح الأسئلة :**

شرحنا في البندين السابقين فن طرح الأسئلة والاقتراحات ونضيف إليها المهارات التالية :

- المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعدا لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة لان الأسئلة المباشرة كثيرا ما تحد وصفة السرد الطليق للمعلومات التي تريد أن يدلي بها انه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة يجعله يفهما كتعبير عن الاهتمام بما يقول .

<sup>107</sup>.جيلان بتلر،مرجع سبق ذكره؟ ص113.

- يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت علي أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا علي أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توجيه الأسئلة أصلا.
- المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار أحيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالا أو اقتراحا أو استفسارا يؤدي إلي العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفا التي يمكن استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب علي أن إعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة.
- المفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول علي إجابة له يركز علي السؤال التالي ليستمع إلي جوابه ويحاول إن يفهم المعني الكامل لكل عبارة ويتقصى بعناية كل أجابه لان ذلك قد يقوده إلي اقتراحات معينة أو إلي أسئلة ابعده مدي.<sup>108</sup>
- المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في اقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفا من النسيان وحتى يكون لرأية قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق.
- المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهارا فلا يقول أنا لست موافقا بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة إلي الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر معني.
- المفاوض الناجح الكفاء هو من يحاول أن يحضر ما جري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شان ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الأخر كان يقول للطرف

<sup>108</sup> ثابت عبدالرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ص98.

الأخر " إذا كنت افهم جيدا ، فانتم تعتقدون أو قائلون بأنكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح".

- المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمناي عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفه بان يقول للطرف الآخر " لا اعرف جيدا ماذا.

- أجيبك عمل قلته فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها ولكن عندي شك بصحتها واني اشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن أن تساعدني للوصول إلي اليقين ... بينما التفاوض العادي إذا حصل علي اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته.

- المفاوضات بين طرفين : ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين وكل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعقد كل فريق أن كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه.

- المفاوض الجيد الكفاء يري انه إذا وضع خمس حجج في كفته وكان احدها ضعيفا فان ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا علي موقفه وعلي حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد علي النوعية لا علي الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته.

- المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة إلي تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن.

- المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الإستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم والمنوع وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة .

- الغاية تبرر الوسيلة هذا صحيح إلا أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجا إلي الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللا أخلاقية لأنه حتما لن يصل بهذه الوسائل إلي الهدف المقصود.



- المفاوض الناجح هو الذي إذا استثير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر رحب وإذا قوبل اللغو كان كريما متسامحا " وإذا مروا بالغو مروا كراما وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " صدق الله العظيم.
- الغضب وسرعة الانفعال والرد بحده وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوه أهدافه وإستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة " ولا ينال العلي من طبعة غضب.<sup>109</sup>
- المفاوض الناجح من كان مرنا لينا يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيرا ووزنا يعطي ويأخذ يحاور بهدوء وأناة ويناقش بذكاء واختصار ويستطيع أن يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخي شد بلطف وإذا شد أخرى عن دون ضعف.
- المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف، متى، ولماذا يستثير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الأمور والقضايا والمشاكل دليل علم.

<sup>109</sup>.بتيرهانسون، مرجع سبق ذكره ص 102.

**الفصل الثالث: صناعة الاسمنت في السودان ويشتمل علي:**

**المبحث الأول: نبذه عن الاسمنت وصناعته**

**المبحث الثاني: الشركات مجتمع الدراسة**

## الفصل الثالث

### صناعة الاسمنت في السودان

#### المبحث الأول: نبذة عن الاسمنت و صناعته

يعود تاريخ الاسمنت إلى العهد الروماني ومن ثم تطور من قبل الحضارات الأخرى حيث استعملوا الجبس، وأضافت اليونان و إيطاليا رماد البراكين الموجود بمنطقة بوزلس، ثم طوره الرومان وعمموه إلى نهاية العصر الحاضر.<sup>110</sup>

وتعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الإستراتيجية، وتعتمد صناعته على توافر المواد الخام، ويحتوي في تركيبته على مادتين أساسيتين، هما الطين والكلس، حيث تُسحق هذه المواد في آلات السحق، ويتم مزجها مع بعضها بنسبٍ يحددها المخبر وتمرر بعد الطحن عبر فرنٍ تبلغ حرارته ما يقارب الـ 1430 درجة مئوية، فينتج عن هذا مادة يطلق عليها اسم (الكلنكر)، يضاف إليها مواد أخرى، وتوضع للمرة الثانية في آلة الطحن حيث نحصل بعدها على الأسمنت تبعاً من بعدها بأقياس خاصة.<sup>111</sup>

كما يتكون الإسمنت كمادةٍ خام من مادتين رئيسيتين هما الطفلة والحجر الجيري، ومادتين أيضاً مضافتين جديدتين بحسب طبيعة كل منشأة أو مصنع، هما الرمل والحديد، ونجد أنه في بعض الأحيان يأتي الحجر والطفلة بهما نسبةً عالية من الرمل، فلا حاجة بعدها لإضافة الرمل، وتبلغ نسب المواد الخام في الطحن في حدود 75% الحجر، 20% طفلة، 3% رمل و 2% حديد، وتختلف هذه النسب تبعاً للتحاليل والنتائج، حيث يتم مراعاة ثلاثة عوامل في هذه النسب، هي: معامل السيلكا، معامل تشبع الجير معامل الألومينا، ولكل عامل منهم دلالاته وأهميته من الناحية التشغيلية، بالإضافة لجودة المنتج، أما من الناحية الكيميائية، فإن الإسمنت يتكون من أكاسد أربعة هي:  $SiO_2$ ,  $Al_2O_3$ ,  $CaO$ ,  $Fe_2O_3$ . وعند طحن المواد

<sup>110</sup>. أحمد زكي "أسس الكيمياء الصناعية" - جامعة الأزهر ، 1995م، ص102.

<sup>111</sup>. ماسيبو اختصار الحرفيين الاولين من ثورات مايو وسبتمبر ويوليو، 1990.

الخام لا يحدث بها أي تفاعلات كيميائية، ولكن تأتي عملية الطحن لزيادة مساحة سطح الحبيبات، بحيث تصبح جاهزة لدخولها في التفاعلات الكيميائية، وذلك لتعريض جميع الحبيبات لهذه التفاعلات<sup>112</sup>.

كما تعد صناعة الاسمنت أيضا من الصناعات المهمة التي لها ميزات اقتصادية واجتماعية لأنها من الصناعات المولدة لصناعات أخرى يتحول منتجاتها إلى خامة أو مدخل لصناعات أخرى كما أنها تسهم في تجفيف منابع البطالة عبر استيعابها للعمالة وفتح أبواب الاستخدام واسعة من خلال انتعاش صناعة البناء والتشييد بجانب النمو والتوسع المضطرد لسوق العمران والتمدد السكاني مما يجعل صناعة الاسمنت ومنتجاتها صناعة رابحة.

### صناعة الاسمنت في السودان:

يتميز السودان بأنه بلد متعدد ومتنوع الموارد حيث تتوفر فيه الموارد الطبيعية في باطن الأرض من معادن مختلفة وعلى سطح الأرض من ثروات حيوانية وغابات وانهار وأراضى زراعية شاسعة بالإضافة لموقعه المتميز في قلب القارة الإفريقية كجسر للتواصل بين العالمين العربي والإفريقي علاوة على العنصر البشري حيث يبلغ عدد سكانه حوالي 33.4 مليون نسمة.

كل ذلك يجعل من السودان مؤهلا لتحقيق نهضة شاملة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية اعتمادا على ما حباه الله به من ثروات.

ولا شك أن الثروات الطبيعية والمنتجات الزراعية والموارد المختلفة تزيد قيمتها وتتضاعف عن طريق التصنيع الذي بواسطته يتم تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع المختلفة ويوفر قدراً معتبراً من العملات الأجنبية عن طريق التصدير.

ومن هنا يأتي اهتمام الدولة وتشجيعها للصناعة بانتهاج سياسات تهدف التي تشجيع الاستثمار في المجال الصناعي بغرض إعطاء أكبر قيمة مضافة للمنتجات

<sup>112</sup>. عمر موسى رمضان، خالد عبد الله الغمام، أحمد عبد الكريم دنون " الكيمياء الصناعية والتلوث الصناعي " - جامعة الموصل ، 1991م، ص109 .

الأولية وتحقيق الاكتفاء التام من السلع المستوردة وتصدير الفائض بما يسهم في زيادة الصادرات الصناعية غير البترولية.<sup>113</sup>

ولكل هذه الأسباب وغيرها وجدت صناعة الاسمنت في السودان اهتماما واسعا حيث تمددت تلك الصناعة ليلبلغ عدد المصانع المرخصة لها سبع مصانع بطاقة إنتاجية تصل إلى ستة مليون ونصف المليون طن في العام معظمها في ولاية نهر النيل كما توجد عشرة مواقع ما بين نهر النيل في شماله إلى وسطه في ولاية الجزيرة والنيل الأبيض كما يتمدد في شرقه بولاية البحر الأحمر والنيل الأزرق وتتمتع بخام إنتاج الاسمنت بجانب وجود الخام في غرب السودان بمنطقة كردفان حيث توجد متدخلات الإنتاج الأساسية بكثافة في آلاف الهكتارات من الأرض حيث يتوافر الحجر الجيري في 20 موقعا بينما الطينة توجد على طول ضفاف النيل الأبيض والأزرق إضافة لترسبات طينية واسعة جدا بعيدا عن نهر النيل كما يوجد الجبس بكميات كبيرة بشمال بورتسودان وبعده مواقع بين بورتسودان وحلايب.<sup>1</sup>

ووضعت مواصفات قياسية دقيقة لصناعة الاسمنت بأنواعه المختلفة بواسطة خبراء مختصين وفق المعايير العالمية حسب ما جاء، واهم ملامح المواصفات السودانية في تحديد المكونات والخواص الكيميائية والفيزيائية والميكانيكية ومتطلباتها التي تشكل صلاحية الاسمنت وكذلك طرق التعبئة والتخزين واخذ العينات وشروط القبول وتراعى ظروف السودان المناخية ومراعية بذلك أشهر المواصفات البريطانية والألمانية والهندية بشكل خاص. بجانب حرصهم على صناعة نظيفة وصديقة تراعى البيئة.

### أولاً : أهمية صناعة الاسمنت :

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الإستراتيجية والأساسية وتستمد هذه الصفة لكونها صناعة قاطرة أي مولدة لصناعات أخرى، شأنها في ذلك شأن الصناعات البتروكيميائية وصناعة الصلب.

<sup>113</sup>. عثمان إبراهيم السيد: الاقتصاد السوداني، الطبعة الثانية، الخرطوم، مارس 1998م، ص45.

<sup>1</sup>. مقابلة مع وزير الاستثمار: د: مدثر عبد الغني ، الاسمنت وإنتاجه وتصديره، 2016م.

الأهمية العظمى للاسمنت تكمن في كونه، المرتكز الأساسي لصناعة البناء والتشييد على النمط الحديث، خاصة وان صناعة البناء والتشييد لا تنحصر في الوحدات السكنية والتجارية والبنائات متعددة الطوابق وإنما تتسع لتشمل البنيات التحتية كالسدود والموانئ والطرق... الخ.<sup>2</sup> لذا يعتبر الاسمنت من أهم مقومات النمو العمراني في القطر بل ربما نذهب أكثر من ذلك وننظر له كمؤشر هام من مؤشرات التحضر وهو بذلك مادة إستراتيجية هامة يجب أن تكون لها أسبقية عالية في مشاريع الصناعة المحلية ليصل إنتاجه إلى حد الاكتفاء الذاتي بل والتصدير.

من زاوية أخرى بجانب القيمة الاقتصادية لصناعة الأسمنت تكتسب قيمة اجتماعية عظيمة بمقدرتها الفائقة في تجفيف منابع البطالة فبجانب استيعابها المباشر للعمالة فهي تفتح أبواب الاستخدام واسعة من خلال إنعاش صناعة البناء والتشييد أن صناعة الاسمنت قادرة من خلال مفعول الأثر المضاعف على تحريك وإنعاش معظم القطاعات الاقتصادية وبالطبع فلن يحدث ذلك إلا إذا اتسمت تلك القطاعات الاقتصادية بالمرونة التي تجعل استجابتها ممكنة وتفاعلها تلقائياً ، إن الأرباح والأجور التي يجنيها الممول ويتحصل عليها المهندس والعامل تتحول في نهاية الأمر إلى قوة شرائية تنعكس إيجاباً على القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية.

بانعاش هذه القطاعات يقوى الحافز للمزيد من الاستثمار فيها فتتدفق رؤوس الأموال من المصادر الداخلية والخارجية وتتولد فرص جديدة للاستخدام ويضاعف الإنتاج... وهكذا.

أن المحصلة النهائية لتفاعل تلك العوامل هي حيوية في الأداء الاقتصادي ونمو مضطرد في الدخل القوي ورسوخ في التنمية البشرية.

كذلك للخزينة العامة للدولة نصيب من هذا الحراك الاقتصادي وذلك من خلال الإيرادات ومن خلال ميزان مدفوعاتها .<sup>1</sup>

<sup>2</sup>. مرجع سبق ذكره ص106.

<sup>1</sup>. العرض الاقتصادي: وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي /د: 1989م- 1990م.

## تاريخ صناعة الاسمنت في السودان:

صناعة الاسمنت من الصناعات الأولى التي نالت قصب السبق في خارطة الصناعة السودانية ارتباطاً بقيام أول مشروع إنمائي في مجال الطاقة والري بالسودان حيث أنشئ مصنع اسمنت مكوار خصيصاً لتوفير احتياجات بناء خزان سنار ثم جاء بعد ذلك قيام مصنع اسمنت عطبرة 1947م بطاقة إنتاجية (400) ألف طن ثم مصنع اسمنت ريك عام 1970م بطاقة إنتاجية (100) ألف طن في العام.<sup>2</sup>

وحيث أن الطاقة الإنتاجية للمصنعين لا تلبى احتياجات البلاد فقد كان هنالك اعتماد شبه كامل على الاستيراد الذي أصبح يغطي حوالي 85% من احتياجات البلاد وبالرغم من ذلك كان الإنتاج المحلي هو الأعلى سعراً في الأسواق لما يمتاز به من جودة جعلته على قمة أسعار الاسمنت في ظل سياسة التحرير المعلنة، ظل الحال على ما هو عليه حتى مطلع الألفية الثالثة وفي ظل تنامي الطلب على سلعة الاسمنت وعدم استطاعة المصنعين من مواكبة ذلك بتنفيذ برامج التأهيل والتحديث كان قرار الخصخصة الكامل لمصنع اسمنت عطبرة ولأسهم الحكومة من مصنع اسمنت ريك لإتاحة الفرصة للقطاع الخاص لتنفيذ مشروعات التوسع والتحديث المخططة لمقابلة الطلب المتزايد في ظل النهضة التنموية والعمرائية التي شهدتها البلاد في السنوات الأخيرة .

### المشاكل والحلول:

على المستوى الاتحادي في مجال الرسوم الجمركية والضرائب وبناء على توجيهات مجلس الوزراء تم إزالة التشوهات الجمركية بين الإنتاج الوطني والاجنبي، فقد تم تخفيض رسوم الإنتاج من 20% إلى 5% مع تعديل التكلفة بفرض الرسوم من 140 جنيه للطن إلى التكلفة الفعلية وفق الفواتير المقدمة من مصانع الأسمنت.

أما الأسمنت المستورد فقد كانت زيادة الرسوم الجمركية من 25% إلى 40% إضافة إلى ذلك معاملة الكنكر المستورد ذات معاملة الأسمنت عدا الرسم الإضافي

<sup>2</sup> محمد عبدالقادر محمد خير: القطاع الخاص السوداني وتحديات سياسة الخصخصة بحث لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، أغسطس 2000م، ص77.

مع اخضاعه لضريبة الإنتاج المقررة على الأسمنت المحلي ويتم تقييم الأسمنت بفرض تحصيل الرسوم والضرائب بواقع 80 دولار للطن.

وبناءً على هذه المعالجات أصبحت الرسوم المحصلة لطن الأسمنت المستورد 40% رسم وارد و 25% رسم إضافي و 10% رسم تنمية و 15% الضريبة على القيمة المضافة ليصبح المجموع 21807 جنية للطن.

أما المشاكل على المستوى الولائي فهي تتخلص في فرض ولاية نهر النيل رسوم ولائية 30 جنية على الطن وولاية النيل الأبيض 15 جنية على الطن وفي هذا الشأن كان قرار مجلس الوزراء بتخفيض هذه الرسوم إلى النصف من 30 جنية إلى 15 جنية، وما نفذ فعليا حتى الآن تخفيض رسوم ولاية نهر النيل من 30 جنية إلى 25 جنية مع استمرار ولاية النيل الأبيض في تحصيل نفس رسومها.

أيضاً من المشاكل التي تم حلها تخفيض تكاليف النقل وتوفير قطع الغيار ومستلزمات الإنتاج وتوفير مواد التعبئة وأخيراً إمداد المصانع بالكهرباء من الشبكة القومية.

### **أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض في قطاع الاسمنت:**

يشهد السودان طفرة تنموية كبيرة منذ انضمامه لمجموعة الدول المنتجة للنقط الامر الذي جعل الاسراع في انتاج مادة الاسمنت هدفاً استراتيجياً للدولة ولكثير من شركات القطاع الخاص وحتم النمو المضطرد للاقتصاد الوطني والتوسع في انشاء البنيات التحتية والخدمية والسكنية مع وجود المناخ الجاذب للاستثمار وتوفير مدخلات الانتاج ذات الجودة العالية ووجود السوق والسعر المجزي كل هذه المعطيات اجتمعت وجعلت الاقبال علي الاستثمار في صناعة الاسمنت وخلال عام 2000-2010م تم اصدار حوالي (40) ترخيص موزعه علي عدد من ولايات السودان بغرض سد الفجوة في الاستهلاك وتوفير الفائض للتصدير ، عدد المصانع العاملة الجديدة منها والقائمة (7) مصانع منها (5) مصانع بولاية نهر النيل وهي (مصنع اسمنت عطبرة، ومصنع السلام العالمي للاسمنت، مصنع التكامل للاسمنت



"صخر"، مصنع اسمنت بربر، ومصنع الشمال للإسمنت تأسس هذا المصنع عام "2008م" بولاية نهر النيل محلية الدامر منطقة العكد براس مال عربي قدرة 300 مليون دولار وينتج في اليوم 4200 طن بصدور قانون تشجيع الاستثمار السوداني وفي ظل التوجه العام بتشجيع الاستثمارات الشقيقة والصديقة ، يشهد المناخ الاستثماري في السودان انفتاحا كبيرا لجذب رؤوس الاموال العربية و الاجنبية للاستثمار في السودان. ويعد انتاج مادة الأسمنت هدفا استراتيجيا للسودان ولكثير من شركات القطاع الخاص و المستثمرين الأجانب على حد سواء وذلك بغرض سد الفجوة المتزايدة بين الانتاج المحلي والاستهلاك وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتهم).

مصنع واحد بولاية النيل الابيض ( اعادة تأهيل وتحديث) مصنع النيل للإسمنت "ريك" تأسس هذا المصنع عام (1970م) بولاية النيل الابيض مدينة ريك برأسمال سوداني يقدر 150 مليون دولار ينتج 100 طن في اليوم حتي عام (2007) تم تحديثه ليرتفع انتاجيته الي 1000 طن في اليوم. وايضاً مصنع واحد بولاية الجزيرة ينتج الاسمنت بطحن الكلنكر 0

## المبحث الثاني: الشركات مجتمع الدراسة

### شركة اسمنت عطبرة:

#### نبذة عن الشركة ( ميدان الدراسة )

شركة اسمنت عطبرة اعرق شركة اسمنت في السودان أنشئ مصنع اسمنت عطبرة عام 1947م كقطاع خاص تحت مسمى (اسمنت بورتلاند عطبرة) وذلك بشركة مساهمة برؤوس أموال اغلبها أجنبية. وفي عام 1970م تم تأميم المصنع وسمى باسم مؤسسة ماسيبو للاسمنت وأضيف إلى مؤسسات القطاع الصناعي، ثم صدر قرار جمهوري عام 1983م بتحويل مؤسسة ماسيبو للاسمنت إلى شركة خاصة (شركة ماسيبو للاسمنت) لتعمل تحت قانون الشركات لسنة 1925م ، وفي عام 1985م صدر قرار بتحويل اسم الشركة إلى شركة اسمنت عطبرة المحدودة، وفي أواخر العام 2002م تم البيع للشركة السودانية الإفريقية للتنمية والاستثمار ولذا تمت أيلولة الشركة للشيخ سليمان الراجحي والذي قام بمعالجة الانبعاث وزيادة إنتاجية المصنع وبناء مصنع جديد بطاقة إنتاجية 5700 طن يوميا من الاسمنت ويعد اكبر الخطوط في السودان وإفريقيا لإنتاج الاسمنت<sup>114</sup>.

تقع شركة أسمنت عطبرة المحدودة على بعد حوالي 2,5 كيلومتر جنوب كوبري نهر عطبرة شرق النيل حيث يقبع المصنع بين طريق الإسفلت الذي يصل مدينتي عطبرة والدامر وبين خطة السكة حديد الذي يصل ولاية نهر النيل بالعاصمة قرب منطقة تسمى بالعكد، كما يوجد قسمين من المصنع بالضفة الغربية لنهر النيل وهما المحاجر والميناء والمصنع الجديد<sup>115</sup>.

**المحاجر :** وتقع على بعد عشرين كيلومتر من ضفة النيل غرباً حيث مادة الحجر الجيري على سطح الأرض ويتم استخراج الحجر الجيري بعد عمليات التخزين

<sup>114</sup>.شركة اسمنت عطبرة، 2002م.

<sup>115</sup>.قرار وزير المالية والتخطيط الاقتصادي رقم (65) لعام 2002م، إنهاء خدمه جميع العاملين بشركة اسمنت عطبرة، وزاره المالية والتخطيط الاقتصادي.

والتفجير للصخور الجيرية وتتم بعدها عمليات جرش الكتل الكبيرة التي يتم نقلها بالناقلات إلى الكسارات حيث توجد كسارتين كلاهما طاقتها الإنتاجية 50 طن في الساعة.

**الميناء :** وهي محطة وصول الحجر الجيري من المحاجر لضفة النيل الغربية عند قرية أم الطيورر وإليها ينقل الحجر الجيري عبر السكة حديد ويتم نقل ألفي طن يومياً لسد احتياجات المصنع من الخام وقد تم إنشاء الناقل الهوائي لتحميل الحجر المجروش ابتداءً من يناير 1985م وتبلغ طاقتة التصميمية 1050 طن/ الساعة.

### الرؤية:

إن تظل شركتنا رائدة في صناعة الاسمنت ومواد البناء في السودان والمنطقة والمساهمة الفعالة لتحقيق التطور لمجتمعنا وتوفير بيئة عمل تنافسية لتحقيق الانجاز المتميز لموظفينا.

**الرسالة:** إنتاج وتسويق وتحقيق نمو واستمرارية في الإنتاج لتغطية احتياجات السوق.

**العميل :** تحقيق اعلي فائدة له من خلال توفير اسمنت عالي الجودة وبسعر تنافسي.

**المستثمر :** المحافظة على حقوق المستثمر وتعظيم عوائد الاستثمار.

**الموظف :** توفير بيئة عمل تنافسية وعالية المهنية مع جذب الكفاءات واعتماد أسلوب عمل الفريق الواحد.

**البيئة :** العمل ضمن اعلي معايير البيئة وتطوير أنظمة العمل بما يساهم في الحد من الإضرار على البيئة.

**المجتمع :** تقوية المكانة الاجتماعية للشركة من خلال تطوير القوى العاملة الوطنية والمساهمة الفاعلة في خدمة تنمية المجتمع<sup>116</sup>.

<sup>116</sup> قانون تشجيع الاستثمار لعام 1990، ديوان النائب العام.

## موقع المصنع القديم:

يقع علي بعد حوالي 2.5 كيلومتر جنوب كبري عطبرة وشرق نهر النيل حيث يقع المصنع بين طريق الإسفلت الذي يصل مدينتي الدامر وعطبرة وبين خط السكة حديد الذي يصل ولاية نهر النيل بالعاصمة قرب منطقة تسمى العكد .

## موقع المصنع الجديد :

يقع الخط الرابع علي بعد 16 كيلو متر من نهر النيل بالضفة الغربية لمنطقة ام الطيور بمحلية سولا جوار محاجر الشركة وذلك لقرب المادة الخام (الحجر الجيري والطفلة الصحراوية) .

الشهادات والجوائز الممنوحة للشركة :

1- حصلت الشركة على جائزة أفضل مصنع لإنتاج الاسمنت في الشرق الأوسط عام 1984م وكانت من مجلة الصناعة والتجارة بمدريد (الجائزة العربية).

2- الجائزة الثانية كانت الجائزة الماسية للجودة من المكسيك عام 1993م.

3- جائزة النجم الذهبي العالمية من اسبانيا (مدريد) نظير الإنتاجية ذات الجودة العالمية 1994م.

4- جائزة أفضل مصنع لإنتاج الأسمنت في الشرق الأوسط عام 1984م من مجلة الصناعة والتجارة بمدريد

## الأسباب التي أدت إلي خصخصة شركة أسمنت عطبرة المحدودة:

1. تدني الإنتاجية الناتج من تدني مستوى الأداء الفني، وهذا يبدو واضحاً في الحالة التي عليها آليات المصنع "قبل خصخصته" وتوقف كثير من الأفران في المصنع "توقف الفرن في العام 1990م لعدم توفر مقومات التشغيل.
2. الزيادة الكبيرة في العمالة والتي أدت إلي ترهل وظيفي وعطالة مقنعة.

3. سوء الإدارة والتسبب والمحابة التي تتضح جلياً في الكشوفات التي أطلعت عليها فأسماء تجار معينين هم الذين لهم نصيب الأسد في احتكار تصديقات الأسمنت الصادرة من الشركة قبل الخصخصة.
4. عجز الشركة عن تسديد مديونيتها.
5. وجود الوسطاء الذين يعملون على ارتفاع أسعار الأسمنت وإلي ندرته في الأسواق.
6. توقف برامج تأهيل وتدريب العاملين داخلياً وخارجياً.
7. هجرة الأيدي العاملة الماهرة إلي الخارج.
8. عجز الشركة عن توفير التمويل اللازم من المكون الأجنبي لشراء قطع الغيار والفيرنس.

#### الأهداف التي تسعى إليها شركة أسمنت عطبرة بعد الخصخصة:

1. تشجيع صناعة الأسمنت في السودان وتقديم أسمنت عالي الجودة طبقاً للمواصفات العالمية.
2. الارتقاء بالشركة لتظل ناجحة ومحقة للربحية والمنافسة العالمية.
3. تلبية طلبات السوق المحلي من الأسمنت.
4. ترقية الأداء بإدخال نظم إدارية وتقنيات جديدة في الشركة.
5. زيادة الإنتاج وتقليل التكلفة بإدخال خط إنتاجي رابع لترتفع الإنتاجية إلي 3 ألف طن في خلال 3 سنوات<sup>117</sup>.
6. الاعتماد على إدارة مقتدرة وعمالة مؤهلة ومدربة.
7. محاولة تقليل الأثر السلبي لصناعة الأسمنت على البيئة المجاورة للمصنع بتأهيل مرسبات الأفران "الفلاتر".
8. إدخال نظم حديثة للإدارة والمعلومات وتدريب العاملين عليها.
9. إنتاج أنواع أخرى من الأسمنت المقاوم للكبريتات.

<sup>117</sup>. غسان قلعاوي: القطاع العام إلي أين؟ دار الندمكتبه للطباعة والنشر. دمشق، 1995م، ص37.

## رابعاً : الهيكل التنظيمي و الإداري لشركة أسمنت عطبرة:

الشكل (4) يوضح الهيكل الإداري لشركة أسمنت عطبرة قبل الخصخصة ويتضح من الشكل أن هنالك سبع إدارات بالإضافة إلي السكرتارية وخدمات العاملين والأمن والسلامة والعلاقات العامة والمراجعة الداخلية وضبط الجودة ومكتب الخرطوم التي تتبع مباشرة للمدير العام وتشمل الآتي:<sup>2</sup>

1. **مدير الصيانة :** وعليه متابعة أعمال الصيانة داخل المصنع ومراجعة معدلات صرف الوحدات المختلفة من الاسبيرات والتصديق المبدئي على طلبات قطع الغيار ووضع مواصفات كل الماكينات التي تطلب للمصنع.
2. **مدير الإنتاج :** وعليه تحديد معدلات إنتاج الماكينات بخط الإنتاج وإعداد البرامج الخاصة بكل عمليات الإنتاج ومتابعة مدخلات الإنتاج من الآليات والمعدات اللازمة لتحقيق خطة الإنتاج الموضوعة.
3. **المدير المالي :** وعليه متابعة حركة التدفق النقدي بالشركة إضافة إلي وضع السياسات المالية وإعداد ميزانية الشركة والحسابات الختامية والرقابة على بنود المصروفات والإيرادات وغيرها من النواحي المالية.
4. **المدير التجاري :** وعليه متابعة عمليات الشراء الخاصة بمدخلات الإنتاج وعمليات التسويق بالإضافة إلي المخزون من المواد والمنتج النهائي.
5. **المدير الإداري:** وعليه متابعة تطبيق القوانين واللوائح والقرارات المتعلقة بشؤون العاملين.
6. **مدير التخطيط والتنمية:** إعداد خطط وبرامج العمل بالشركة لترقية الأداء وتخطيط برامج تدريب العاملين داخلياً وخارجياً.
7. **مدير الخدمات الهندسية:** وعليه الإشراف والمتابعة لجميع العمليات الهندسية داخل المصنع.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>. أمين بابكر: المدير الإداري لشركة اسمنت عطبرة.

<sup>1</sup> تاج السر ساتي: مدير الإعلام السابق بشركة اسمنت عطبرة (قبل الخصخصة).

أما إذا نظرنا إلي الشكل رقم (5) فيوضح الهيكل الإداري بعد الخصخصة فهناك خمس إدارات فقط: الصيانة، الإنتاج، التجاري، المالي، الإداري. ونجد أن التعديلات الإدارية في الشركة يمكن اختصارها في الآتي:

1. تم إلغاء مجلس إدارة الشركة.
2. تم تخفيض العمالة بما يقارب الـ 50% من العاملة الكلية.
3. تم إلغاء بعض الأقسام كقسم الخدمة العامة التي كانت تعني بإدارة البوفيهات والاستراحات والأندية وإدارة الاستثمارات التي كانت تعني بخدمة العاملين ممثلة في المتجر، المخبز، الطاحونة، الصيدلية ومزرعتي الأبقار والدواجن تم دمج الإدارتين في قسم واحد هو قسم الخدمات العامة.

#### الآثار الايجابية لخصخصة شركة أسمنت عطبرة:

1. استعادت شركة أسمنت عطبرة مكانتها في الأسواق المحلية إذ تزايد الطلب عليها بعد الخصخصة.
2. ارتفع الإنتاج من 300 طن في اليوم إلي حوالي ألف طن في اليوم أي أكثر من الضعف.
3. القطاع الخاص أثبت نجاحه في هذه التجربة فمن النواحي الإدارية والتنظيمية استطاع إحكام الرقابة فأضحى هنالك انضباط في ساعات العمل مما قلل من ساعات الأجر الإضافي التي تنعكس بالزيادة على تكلفة الإنتاج. كما تمكن من تطبيق العملية الإدارية "من تخطيط ومتابعة وإدارة جيدة للبشر والمدخلات الإنتاجية" بصورة مثلي.<sup>1</sup>
4. بث روح التنافس بين وحدات الشركة المختلفة بإتباع سياسة التحفيز.
5. ارتفعت المرتبات بنسبة 15% وهذه الزيادة تنعكس إيجاباً على رفع الروح المعنوية للعاملين لأنها تمكنهم من مواجهة ظروف الحياة والارتفاع المتواصل لأسعار السلع بالأسواق.

<sup>1</sup>. اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام: معايير وإجراءات التصرف في مرافق القطاع العام، ورشه عمل، مركز الدراسات والبحوث الإنمائية، قاعة الشارقة، جامعته الخرطوم، نوفمبر 1997م، ص 49.

6. زادت مساهمة الشركة في الخزينة العامة كما زادت مساهمتها في ميزانية ولاية نهر النيل.
7. حركة التأهيل التي تسير الآن في المصنع باستيراد معدات وآليات كبيرة وحديثة لتمكن الشركة من زيادة الإنتاجية كما أن الشركة تخطط مستقبلاً لإدخال خط إنتاجي جديد "خط رابع لترتفع الإنتاجية في خلال 3 سنوات إلي 3 ألف طن في اليوم "حسب خطة العقد المبرم مع حكومة السودان
8. أدخلت نظم معلومات حديثة إذ أن للمستثمر إمكانيات كبيرة وإدخال هذه النظم تعتبر تأهيل وتدريب للكوادر الموجودة إضافة إلي زيادة الخبرة التي سيكتسبها العاملون من خلال التعامل مع الخبرة الأجنبية.
9. شركة أسمنت عطبرة تنتج أسمنت "بورتلاند" بعد الخصخصة يعمل المستثمرين على التخطيط لإنتاج أنواع أخرى من الأسمنت ، كالأسمنت الريفى والأسمنت الأبيض والأسمنت المقاوم للكبريتات "مقاوم التأكسد".<sup>1</sup>
10. أثبتت تجربة خصخصة شركة أسمنت عطبرة أن الخبرة السودانية لا تقل بحال عن الخبرة الأجنبية فقد استجلب المستثمر معه 30 خبيراً أجنبياً تم الاستغناء عنهم بعد شهرين فقط إذ اكتشف المستثمر أن ما يقوم به العامل السوداني لا يقل بدرجة عن الخبرات الأجنبية وبهذا تم توفير عملة صعبة للشركة.
11. تعمل الشركة على تأهيل "فلاتر" الأفران عن طريق أنظمة تشغيل جديدة للأفران وذلك لتقليل من الغبار الناتج عن تشغيل المصنع والذي تسبب في انتشار الأمراض السرطانية بالمنطقة "منطقة العكد خاصة
- اثر الثقافة علي التفاوض في شركة مصنع اسمنت عطبرة :**

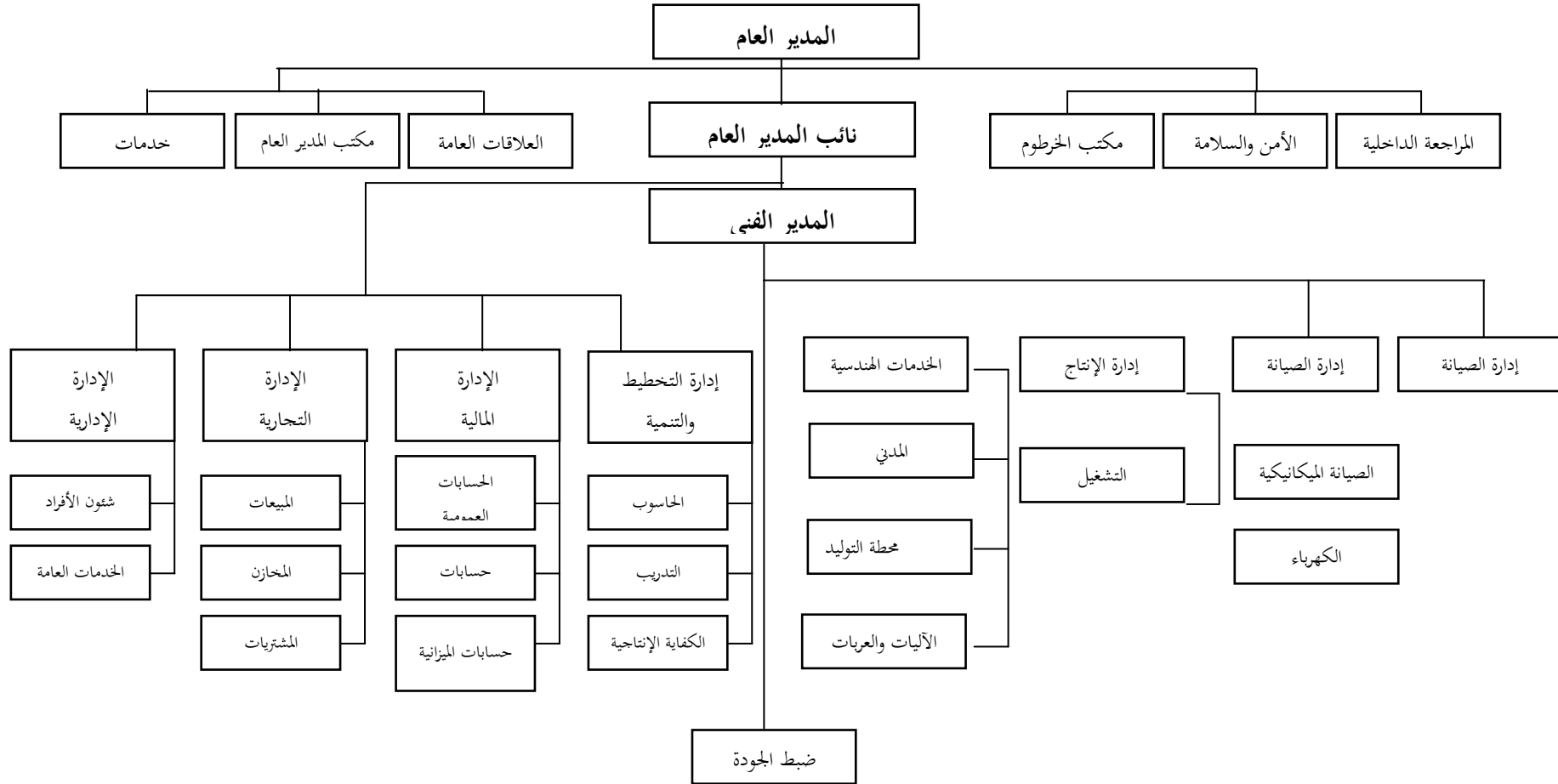
صناعة الأسمنت من الصناعات الإستراتيجية المهمة التي تشارك بفاعلية في عمليات التشييد والبناء التي تنتظم السودان، بدأت صناعة الأسمنت في العام 1947م (بدايات فترة الاستعمار) كنتيجة مباشرة لتعذر وصول الواردات وانقطاع

<sup>1</sup>. محمد هاشم عوض : سمنار عن الخصخصة في السودان ، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية ، 1990م، ص 25.



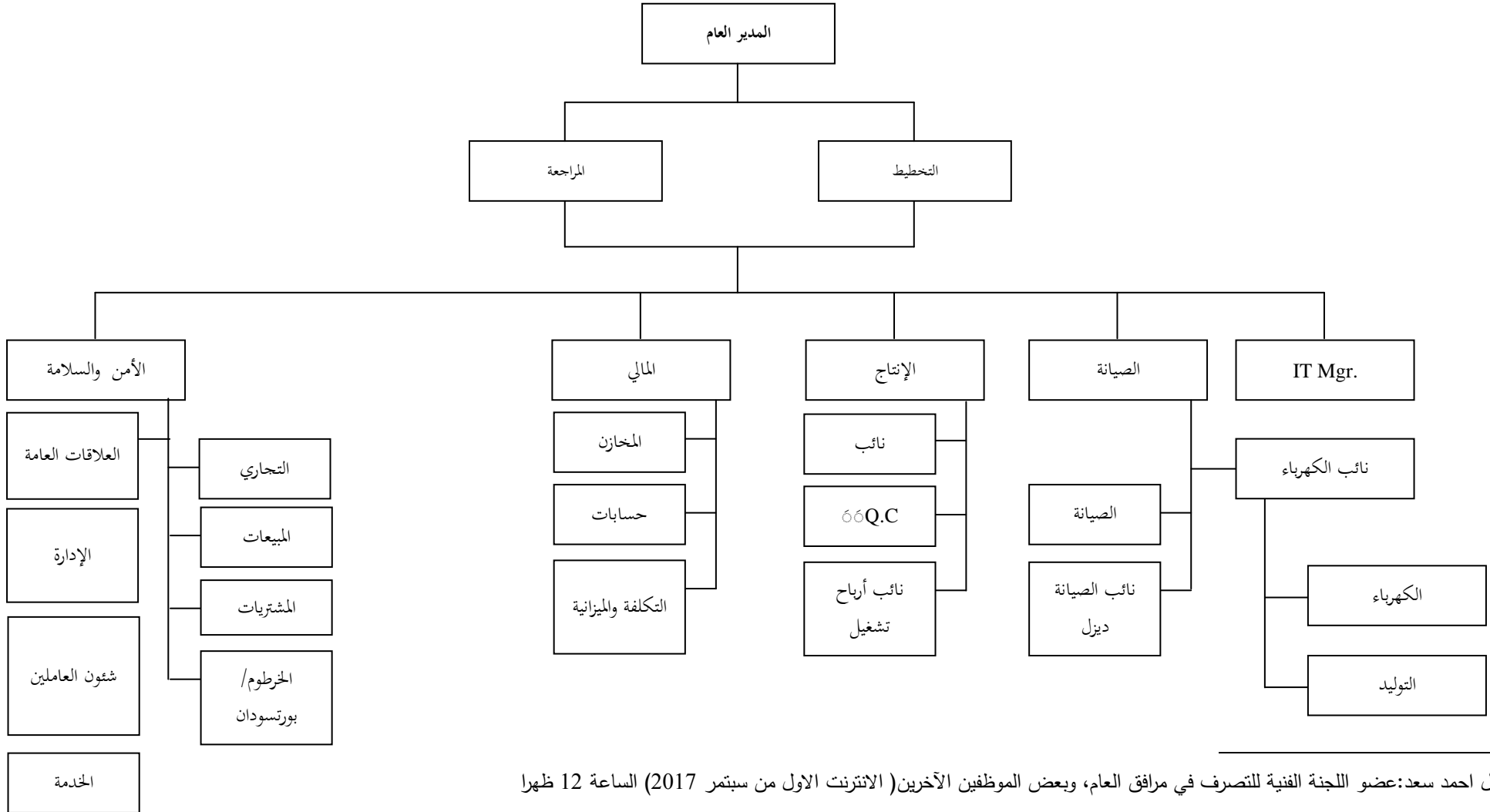
خطوط التمويل والمواصلات بسبب الحرب العالمية الثانية فعمد رجال الأعمال لإنشاء بعض الصناعات لتوفير احتياجات الأسواق المحلية من أسمنت وصابون وغيرها، وقد أنشئ المصنع كقطاع خاص تحت مسمى (أسمنت بورتلاند عطرة) وذلك كشركة مساهمة برأس مال وقدره 1,000,200 جنيه سوداني وكانت مصادر رأس المال أغلبها أجنبية. وفي عام 1970م في ظل ثورة مايو أبان حكم الرئيس نميري تم تأميم المصنع وسمي باسم ماسبيو للأسمنت وأضيف إلي مؤسسات القطاع العام الصناعي ثم صدر قرار جمهوري عام 1983م بتحويل مؤسسة ماسبيو للأسمنت إلي شركة خاصة (شركة ماسبيو للأسمنت) لتعمل تحت قانون الشركات لسنة 1925م، وفي العام 1985م صدر قرار بتحويل اسم الشركة إلي شركة أسمنت عطرة المحدودة وفي أواخر العام 2002م تم البيع للشركة السودانية الإفريقية للتنمية والاستثمار ولذا تمت أيلولة الشركة للشيخ سليمان الراجحي والذي قام بمعالجة الانبعاث وزيادة إنتاجية المصنع وبناء مصنع جديد بطاقة إنتاجية 5700 طن يوميا من الاسمنت ويعد اكبر الخطوط في السودان وإفريقيا لإنتاج الأسمنت 0

شكل رقم (5) الهيكل التنظيمي و الإداري لشركة أسمنت عطبرة (قبل الخصخصة)<sup>1</sup>



<sup>1</sup>نبيل احمد سعد:عضو اللجنة الفنية للتصرف في مرافق العام، وبعض الموظفين الآخرين ( الانترنت الاول من سبتمبر 2017) الساعة 12 ظهرا

شكل رقم (6) الهيكل التنظيمي و الإداري لشركة أسمنت عطبرة (بعد الخصخصة)<sup>1</sup>



<sup>1</sup>نبيل احمد سعد:عضو اللجنة الفنية للتصرف في مرافق العام، وبعض الموظفين الآخرين (الانترنت الاول من سبتمبر 2017) الساعة 12 ظهرا

## مصنع السلام العالمي للاسمنت: موقع المصنع

شركة السلام لإنتاج الأسمنت المحدودة فقد تأسست عام 2003 وتمتلكها مجموعة أحمد عثمان عبد السلام. يقع المصنع بولاية نهر النيل محلية الدامر منطقة العكد بالضفة الشرقية للنيل ويقع المحجر في الضفة الغربية للنيل براس مال سوداني عربي يقدر 190 مليون دولار والطاقة الانتاجية 2000طن في اليوم.

### الهيكل التنظيمي و الإداري لمصنع السلام العالمي

الشكل (7) يوضح الهيكل التنظيمي و لمصنع التكامل للاسمنت ويتضح من الشكل أن الهيكل الاداري رأس الهرم مجلس الادارة والعضو المنتدب والذي تتبع له المراجعة الداخلية والمستشار القانوني والمدير العام وهناك ثلاث ادارة تتبع للمدير العام وهي الادارة المالية ومدير المصنع والادارة الفنية.<sup>118</sup>

**1- الادارة المالية :** وعليها متابعة حركة التدفق النقدي بالشركة إضافة إلي وضع السياسات المالية وإعداد ميزانية الشركة والحسابات الختامية والرقابة على بنود المصروفات والإيرادات وغيرها من النواحي المالية ويتبع لها قسم المشتريات وقسم المبيعات 0

**2- مدير المصنع :** الاشراف التام عن المصنع ويتبع قسم الخدمات والامن وقسم الموارد البشرية قسم الجودة و قسم الانتاج

**3- الادارة الفنية :** وعليها متابعة أعمال الصيانة داخل المصنع ومراجعة معدلات صرف الوحدات المختلفة من الاسبيرات وقطع الغيار ووضع مواصفات كل الماكينات ويتبع له اقسام الصيانة 0

### اثر الثقافة التنظيمية علي التفاوض في مصنع السلام العالمي للاسمنت

بصدور قانون تشجيع الاستثمار السوداني وفي ظل توجهه العام بتشجيع الاستثمارات الشقيقة والصديقة ، شهد المناخ الاستثماري في السودان انفتاحا كبيرا

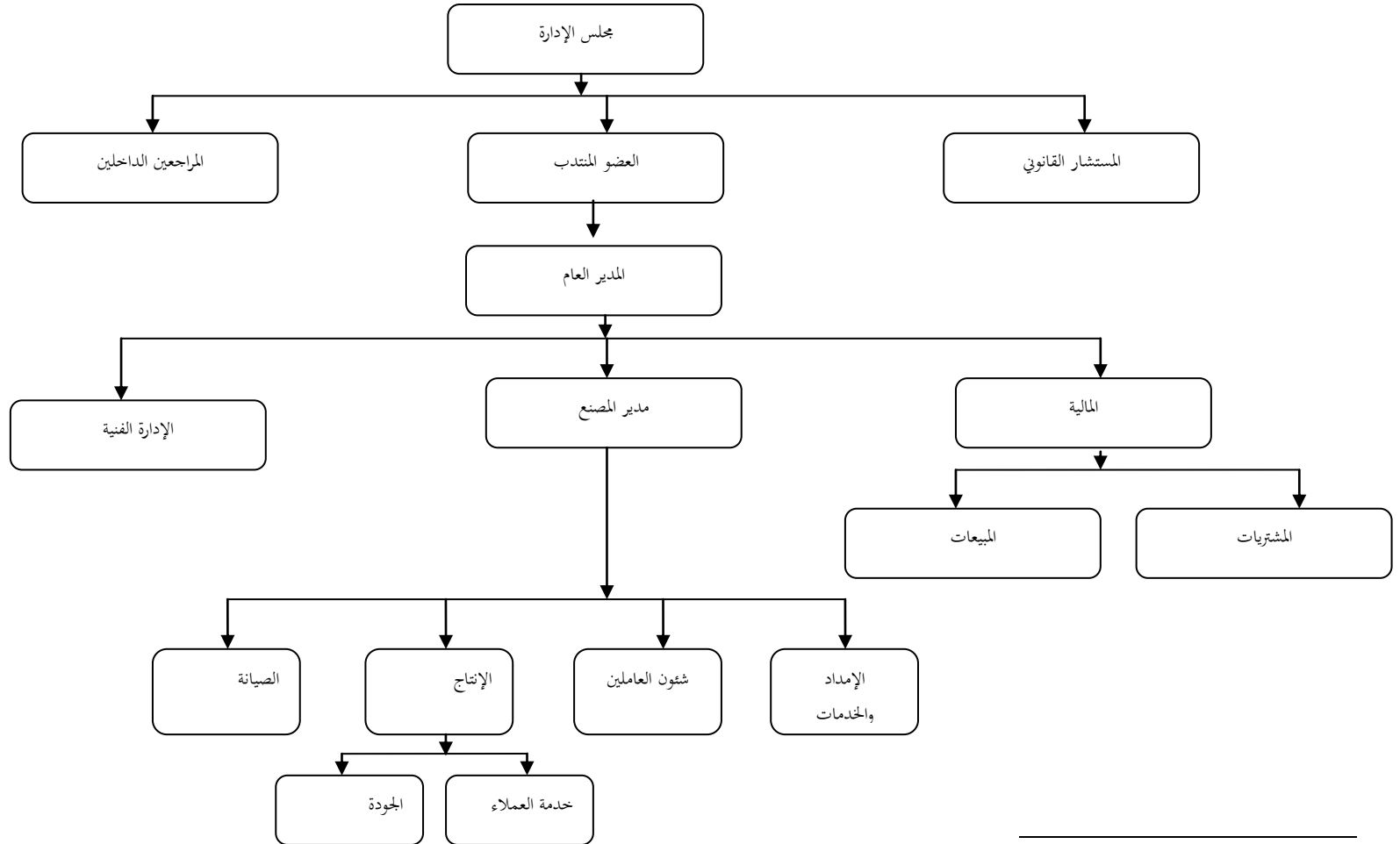
<sup>118</sup> عمر أحمد عثمان عبد السلام ، العضو المنتدب ، أكتوبر 2017م

لجذب رؤوس الاموال العربية و الاجنبية للاستثمار في السودان. ويعد انتاج مادة الأسمنت هدفاً استراتيجياً للسودان ولكثير من شركات القطاع الخاص و المستثمرين الأجانب على حد سواء وذلك بغرض سد الفجوة المتزايدة بين الانتاج المحلى والاستهلاك وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتهم وقد بدأت الاتصالات والتفاوض، لإيجاد الشركاء والممولين لانشاء المصنع مع بعض بيوت التمويل العربية التي رحبت بجدوى المشروع وقامت من جانبها باجراء الدراسات النافية للجهالة اضافة الي ثقتها في الشركاء السودانيين وبعد ان تأكدت من جدوى المشروع كانت مشاركة مستثمرين عرب وبنوك محلية اكتملت اجراءات استخراج التراخيص الخاصة بإنشاء المصنع في (2002م) وبدا العمل التنفيذي في عام 2005م اما الانتاج الفعلي بدا في 2008م.<sup>119</sup>

كذلك تم الاتفاق مع شركة اسيك للهندسة والإدارة ، بتشغيل مصنع أسمنت السلام وهي إحدى شركات شركة أسيك قد قامت بتوقيع عقد قابل للتجديد مدته ثلاثة أعوام تقوم بموجبه بتقديم خدمات الإدارة الفنية للمصنع وتعد شركة أسيك للهندسة من الشركات الرائدة في مصر في تقديم خدمات الإدارة والاستشارات، وقامت في عام 2009 بإدارة سبعة مصانع تبلغ طاقتها الإنتاجية 15 مليون طن سنوياً، كما تقوم بالأعمال الاستشارية لثلاثة مشروعات أسمنت.

<sup>119</sup>. مقابلة مع عمر أحمد عبد السلام نائب العضو المنتدب، شركة أسمنت السلام، أكتوبر 2017م.

شكل رقم (7) الهيكل التنظيمي و الإداري لمصنع السلام العالمي الأسمنت<sup>120</sup>



120. عمر أحمد عبد السلام نائب العضو المنتدب، شركة أسمنت السلام، أكتوبر 2017م.

## مصنع التكامل للأسمنت (صخر ) الموقع

بدأت عمليات الانشاء بمصنع التكامل للأسمنت في عام (2007م) بولاية نهر النيل محلية بربر غرب كدباس ، شراكة سودانية عربية (شركة اسيك للأسمنت احدى شركات مجموعة اسيك القابضة الذراع الاستثماري التابع للشركة القلعة في قطاع الهندسة والانشاء والتي تمتلك 51% وصندوق الضمان الاجتماعي 49%) وذلك برأسمال قدرة 325 مليون دولار وطاقته الانتاجية 1,6 مليون طن سنويا.

### الرسالة :

المساهمة في تحديث صناعة البناء والتشييد ، من خلال تطوير تقنيات الانتاج وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تفوق توقعات العميل وبالتالي تحقق أقصى تميز لمساهمينا ومجتمعنا والبيئة المحيطة 0

### الرؤية:

لنكن الأفضل في السودان من حيث الخدمات وإرضاء العميل

### القيم:

في أسمنت التكامل دائماً تحرص علي 000

- السعي وراء التميز
- تحقيق مصلحة العميل
- التواصل الفعال مع الجهات المعنية
- خدمة المجتمع
- نجتهد لنكون الخيار الأفضل
- النجاح من خلال استمرارية التعليم وتنمية المهارات

يعد هذا المصنع صرحاً صناعياً متكاملًا حيث تم تزويده بمحطة لتوليد الكهرباء وأخري لمعالجة المياه وإنشاء طرق بطول 15 كيلو لتسهيل عمليات النقل والمواصلات علي الضفة الغربية لنهر النيل وسعيًا لتأمين احتياجات المصنع قامت الشركة بتوقيع عدد من الاتفاقيات الاستراتيجية مع كبري الشركات العالمية لتوريد كافة المعدات المستخدمة تقوم شركة اسيك الهندسية وهي الشركة الشقيقة لاسيك للاسمنت بدور رئيسي في تطوير العمليات واستراتيجيات الادارة بالمصنع تعد شركة التكامل للاسمنت احدي الشركات الرائدة وتقوم بتوظيف اكفا التقنيات وأكثرها اماناً انطلاقاً من مسئوليتها الاجتماعي والتزام بتطبيق أعلى المعايير البيئية وتستخدم احداث أساليب التكنولوجيا لرفع معايير صناعة الاسمنت في السوق السوداني بشكل عام كما يهدف الي إدخال بعض الافكار الجديدة الي السوق السوداني منها طرق التعبئة والنقل المتنوعة والتي تشمل الاسمنت السائب عبر الصوامع المتحركة وصنادل النقل النهري ومد شبكة التوزيع لتغطي كافة انحاء البلاد ويقوم المصنع بتوفير 450 فرصة عمل مباشرة وخلق نفس العدد من الوظائف غير المباشرة وتعطي الاولوية لتوظيف الكوادر المحلية ويتم حالياً تقديم البرامج التدريبية للعمال والموظفين<sup>121</sup>.

### الهيكل التنظيمي و الإداري لمصنع التكامل للاسمنت :

الشكل (8) يوضح الهيكل التنظيمي و لمصنع التكامل للاسمنت ويتضح من الشكل أن هنالك تسع إدارات ادارة التخطيط والإدارة التجارية والشئون الادارية وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والإدارة الفنية وإدارة تقنية المعلومات وإدارة المشتريات وإدارة محطة الكهرباء وجميعها تتبع مباشرة للمدير العام وتشمل الآتي:

1. مدير الادارة الفنية : وعليه متابعة أعمال الصيانة داخل المصنع ومراجعة معدلات صرف الوحدات المختلفة من الاسبيرات وقطع الغيار ووضع مواصفات كل الماكينات ويتبع له قسم الانتاج وقسم الصيانة وقسم الصيانة

<sup>121</sup> . مقابلة مع جعفر علي البشير، المدير العام لمصنع التكامل، الساعة 12:30، أكتوبر 2017م



الوقائية وقسم الكهرباء وقسم الجودة وقسم المحجر وقسم السلامة وقسم محطة الكهرباء التحويلية .

2. مدير الادارة للتخطيط : وعليه يقع عبء التخطيط والدراسات والخطط

المستقبلية ومتابعة حسن تنفيذ الخطط الموضوعة و إعداد خطط وبرامج العمل بالشركة لترقية الأداء وتخطيط برامج تدريب العاملين داخلياً وخارجياً.0

3. المدير المالي : وعليه متابعة حركة التدفق النقدي بالشركة إضافة إلي وضع

السياسات المالية وإعداد ميزانية الشركة والحسابات الختامية والرقابة على بنود المصروفات والإيرادات وغيرها من النواحي المالية.

4. الادارة التجارية : وعليها متابعة عمليات الشراء الخاصة بمدخلات الإنتاج

وعمليات التسويق بالإضافة إلي المخزون من المواد والمنتج النهائي ويتبع له قسم المبيعات وقسم الشحن وقسم التسويق

5. ادارة الشؤون الادارية : وعليه متابعة تطبيق القوانين واللوائح والقرارات .

6. ادارة الموارد البشرية : عليها الاشراف علي شئون العاملين من تعيين وترقيات 0

7. مدير محطة الكهرباء : وعليه الإشراف والمتابعة لجميع العمليات الهندسية في محطة الكهرباء الخاصة بالمصنع

8. مدير ادارة المشتريات : وعليه الإشراف علي جميع المشتريات وتتبع له قسم المشتريات والخازن والوقود

9. ادارة تقنية المعلومات : عليا الاشراف علي الاجهزة والبرامج ووضع البرامج وتحديثها والشبكة الداخلية للحاسب الالي.

### أثر الثقافة علي التفاوض في مصنع التكامل للاسمنت

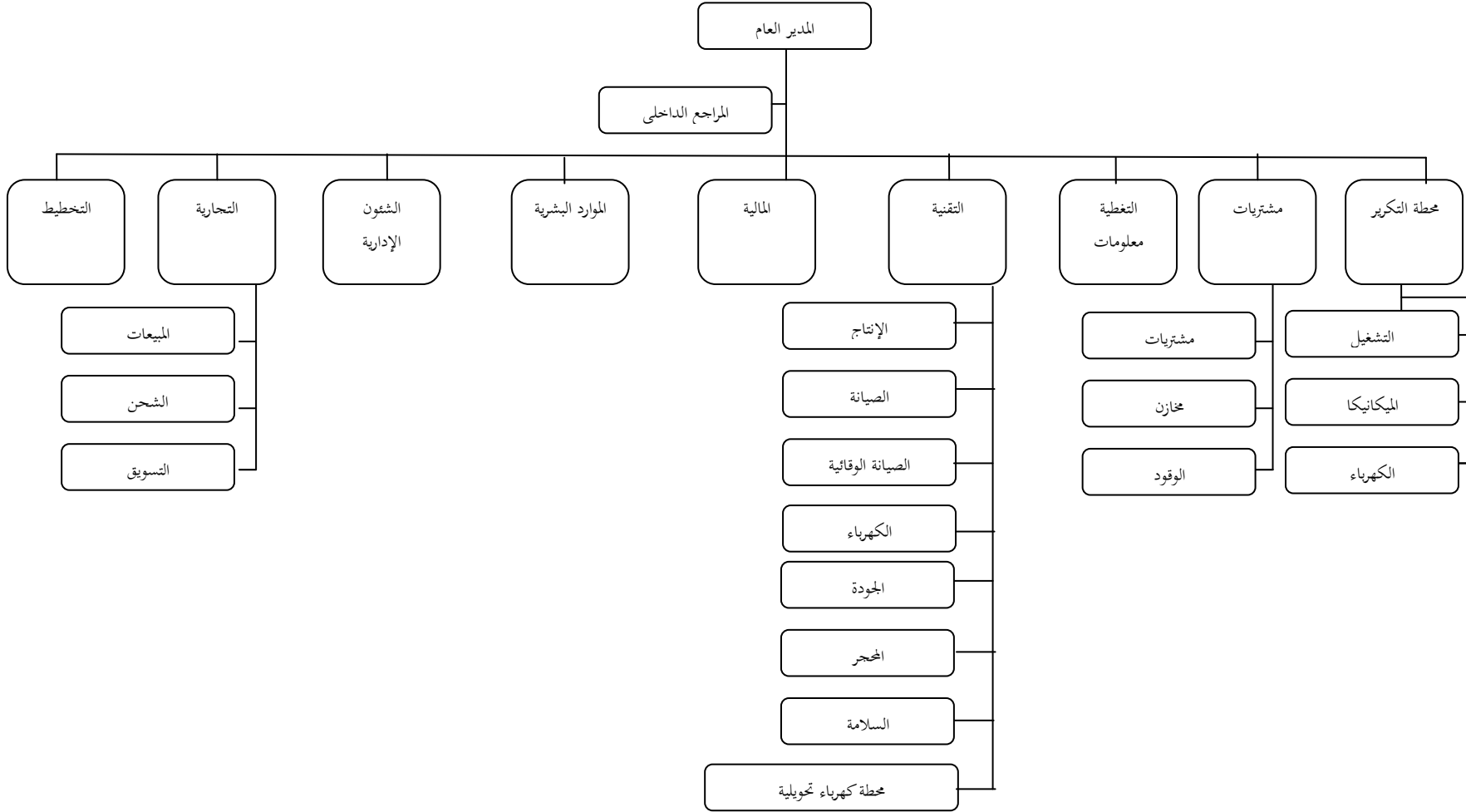
بعد أن اصدرت الدولة قانون الاستثمار شهد المناخ الاستثماري في السودان انفتاحا كبيرا لجذب رؤوس الاموال العربية و الاجنبية للاستثمار في السودان. ويعد انتاج الأسمنت هدفاً استراتيجياً للسودان ولكثير من شركات القطاع الخاص وذلك لوجود السوق قام الصندوق القومي للضمان الاجتماعي بالعديد من الاتصالات و

المفاوضات مع عدد من المستثمرين العرب ، لإيجاد الشركاء والممولين لقيام المشروع ويتمتع الصندوق بسمعه طيبة وإمكانيات كبيرة زادت من ثقة الشركاء وبعد ان تأكدت من جدوى المشروع كانت مشاركة مستثمرين عرب بالدخول في المشروع فكانت مشاركة شركة اسيك للأسمنت حصة تبلغ 51% في المشروع ويتحكم في نسبة 49% المتبقية الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي حيث يعمل مصنع التكامل بانتاج اجود انواع الاسمنت تحت علامة صخر السودان وتمكن المصنع خلال ستة اشهر من اختراق السوق المحلي بإستراتيجية تجارية وأيضاً بتسويق متميز بهدف دخول المنتج في الاسواق الرئيسية في الخرطوم وعطبرة وإنحاء مختلفة بالدولة مما منحه حصة سوقية تقدر بـ 6% من الانتاج وارتفعت لتصل الى 13% في نهاية شهر اكتوبر السابق ومن جانبه أعرب جورجيو بودو، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة “أسيك للأسمنت”، عن سعادته بإطلاق منتج يعتمد أعلى معايير الجودة في السودان ، مشيراً إلى أن أسمنت “صخر السودان يتم إنتاجه وفقاً لأقصى معايير الجودة والتي تفوق معايير الإنتاج المتبعة في السوق المحلي وأغلب الأسواق العالمية وتابع بودو موضحاً أن مصنع التكامل كان تجربة مليئة بالتحديات ، فهو يقع في منطقة نائية على الضفة اليسرى لنهر النيل وتم تحديد موقعه ليكون على قرب من المحاجر الجيرية التي تمنح المصنع قدرته التنافسية . وعلى الرغم من اعتيادنا العمل في المناطق النائية وتحمل ارتفاع درجات الحرارة فقد اختلفت التحديات التي واجهتنا في إنشاء مصنع التكامل، فمنذ بضعة شهور فقط تم إنشاء جسر للربط بين ضفتي النيل وحتى وقت قريب قبل الافتتاح كنا نعتمد بشكل رئيسي على الطوافات.

وقامت “أسيك للأسمنت بتشديد طرق على طول 15 كم للربط بين المصنع وشبكة الطرق القومية، كما أقامت محطة مياه وتم توصيلها بالمصنع عبر خط أنابيب يبلغ طوله 15 كم. وقامت “أسيك للأسمنت أيضاً بالتعاقد لبناء محطة بربر للطاقة الكهربائية التي تعمل حالياً بقدرة 42 ميغاوات لتأمين كافة احتياجات الطاقة بمصنع التكامل.

ويقوم مصنع التكامل بتوفير 450 وظيفة مباشرة ويتيح العدد نفسه من الوظائف غير المباشرة. ووفقاً لسياسة "أسيك للأسمنت"، سيعطي مصنع التكامل الأولوية لتوظيف الكوادر المحلية، وبناء عليه يتم حالياً طرح برامج التدريب للعمال والموظفين من أبناء السودان حيث تسعى كافة المصانع التابعة لشركة "أسيك للأسمنت" عند بدء تشغيلها إلى تبديل الإدارة المصرية بالكوادر المحلية التي يتم تدريبها وتنمية قدراتها الإدارية.

## شكل رقم (8) الهيكل التنظيمي و الإداري لشركة التكامل للأسمنت



المصدر: شركة التكامل للأسمنت (ض) مقابلة المدير العام جعفر علي البشير.

## شركة مصنع اسمنت بربر الموقع

يقع المصنع فى ولاية نهر النيل على بعد 8 كيلومترات تقريبا جنوب شرق مدينة بربر التى تبعد 350 كيلومترا من الخرطوم فى اتجاه الشمال . وقد تم اختيار موقع المصنع على بعد 7 كيلومترات من الضفة الشرقية للنيل وعلى بعد 6 كيلومترات تقريبا من خط السكة حديد و الطريق القومى المسفلت الذى يربط بين مدينة عطبرة وبربر . وتقع محاجر الطفلة على امتداد أرض المصنع فى اتجاه الشرق بينما تقع محاجر الرخام على بعد 15 كلم غرب النيل و تقع الكسارة على ضفته الغربية مباشرة . تبلغ الطاقة التصميمية للمصنع 5,000 طن أسمنت فى اليوم وقد روعى فى تصميم و مواصفات كل المعدات أفضل ما أنتجته التكنولوجيا الأوربية ممزوجة بالخبرة و التجربة الصينية العظيمة ليكون الناتج هذا الصرح العملاق و الذى استطاع أن يغطى فجوة مقدرة من مادة استراتيجية تعتمد عليها النهضة العمرانية.

### الهيكل التنظيمي والإداري لشركة اسمنت بربر

الشكل (9) يوضح الهيكل التنظيمي و لمصنع التكامل للاسمنت ويتضح من الشكل أن هنالك ستة ادارات تتبع جميعا للمدير العام ادارة الخدمات الادارية و الإدارة المالية وإدارة الجودة وإدارة التخطيط وإدارة العمليات وإدارة المبيعات<sup>122</sup>

#### 1- إدارة الشؤون الادارية : عليها العمل الاداري بالشركة ويتبع اليها قسم

الموارد البشرية و قسم نظم المعلومات وقسم العلاقات العامة و قسم الادارة القانونية 0

#### 2- الادارة المالية : وعليها متابعة حركة التدفق النقدي بالشركة إضافة إلي

وضع السياسات المالية وإعداد ميزانية الشركة والحسابات الختامية والرقابة على بنود المصروفات والإيرادات وغيرها من النواحي المالية

<sup>122</sup> حاتم محبوب التوم ، مدير الشؤون الادارية لمصنع اسمن بربر، مقابلة ، الساعة 12 ظ. ، 18 أكتوبر 2017م

3- إدارة الجودة : عليها متابعة الجودة والمواصفات في جميع النواحي الانتاجية والخدمية

4- إدارة التخطيط : وعليها يقع عبء التخطيط والدراسات والخطط المستقبلية ومتابعة حسن تنفيذ الخطط الموضوعة و إعداد خطط وبرامج العمل بالشركة لتزقية الأداء وتخطيط برامج تدريب العاملين داخلياً وخارجياً. 0

5- إدارة العمليات : ويتبع لها قسم الانتاج وقسم الجودة وقسم الصيانة وقسم التمويل وادارة الانتاج والتي يتبع اليها قسم المحاجر وقسم طاحونة الخلط وقسم طاحونة المواد الخام وقسم الفرن و قسم طاحونة الاسمنت 0

6- إدارة المبيعات : يتبع لها قسم خدمات البيع وقسم الصادر 0

### اثر الثقافة علي التفاوض في شركة اسمنت بربر

كان لصدور قانون الاستثمار السوداني الاثر الكبير في جذب رؤوس الاموال العربية و الاجنبية للاستثمار في السودان. وان سوق صناعة الاسمنت هو الجاذب للاستثمارات وذلك لما يتمتع به السودان من المواد الاولية ووجود السوق بدأت الفكرة لدى المساهمين السودانيين ( دانفوديو و مجموعة التقنية المتطورة ) بتشيد المصنع بطاقة تتراوح ما بين 1000 الي 2000 طن في اليوم وبعد سلسلة من اللقاءات التي تمت مع شركاء خليجين، و اتصالات بالشركة العربية للاستثمار للدخول كشريك في المشروع ، وقد كان لمبادرة الشركة العربية للاستثمار بدعوة الشركاء لاجتماع تم في مدينة الرياض الأثر الكبير في وضع الفكرة موضع التنفيذ الفعلي ، توجت هذه الجهود بتوقيع مذكرة تفاهم مع شركة الأسمنت الوطنية بدبي و تم الاتفاق بموجبها الاعلان عن قيام مصنع اسمنت بمواصفات عالية ، لإنتاج الاسمنت بطاقة انتاجية قدرها 5000 طن في اليوم . وتم اختيار شركة DCIL الهندية كشركة استشارية متخصصة لإعداد دراسة الجدوى ووضع تصور لدراسات المواد الخام المختلفة اللازمة لتلك الصناعة ووقع الاختيار على شركة - CNBM

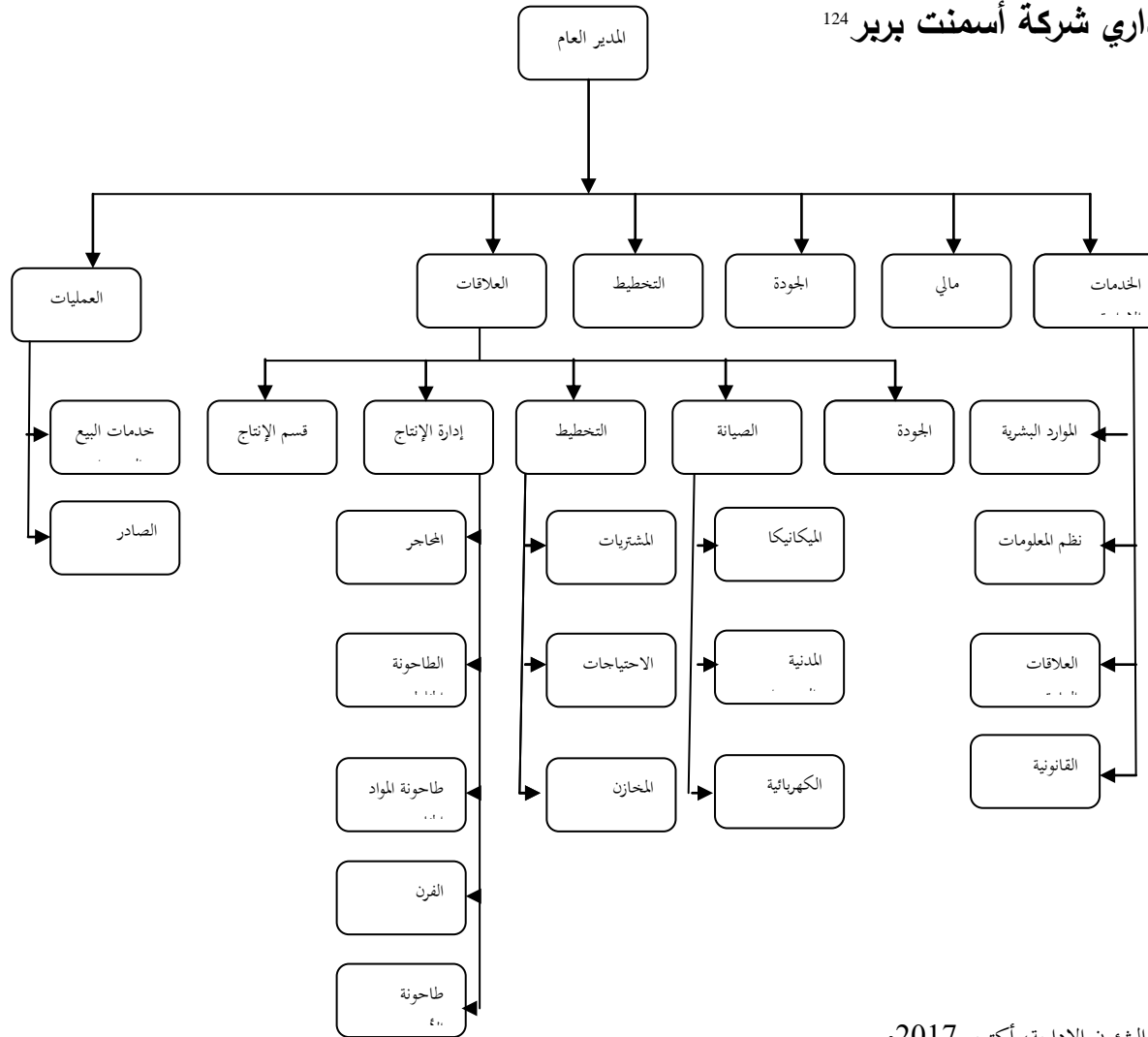
HCRDI الصينية للتنفيذ . و أعلن عن تأسيس الشركة رسميا في 28 ديسمبر 2004م لتكتمل اجراءات تسجيلها في مارس 2005.

لا شك أن قيام المصنع سيدفع بعجلة التنمية في السودان وسيرسخ قيم ومنافع الاستثمار التي ستتداح علي قطاع عريض من المواطنين ودعامة اقتصادية هامة للسودان ولولاية نهر النيل ويساعد في دفع وترقية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الولاية ويسد فجوة استهلاكية ويمثل بؤرة جذب لمزيد من الاستثمارات الخارجية بما يوفره من عائدات مجزية للمساهمين الذين لن يتوانوا في الدخول في المزيد من الاستثمارات في السودان<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> . مقابلة مع حاتم محبوب التوم، أمين مجلس الإدارة ومدير الشؤون الإدارية، أكتوبر 2017م.

شكل رقم (9) الهيكل التنظيمي و الإداري شركة أسمنت بربر<sup>124</sup>



124 . مقابلة مع حاتم محجوب التوم، أمين مجلس الإدارة ومدير الشؤون الإدارية، أكتوبر 2017م.



**الفصل الرابع: الدراسة الميدانية ويشتمل علي:**  
فرضيات البحث  
التحليل الوصفي للمحاور

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الاول : الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد علي دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها. حيث إعتد الباحث في هذه الدراسة علي نوعين أساسين من البيانات:

أولاً: **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبانه لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS.

ثانياً: **البيانات الثانوية:** قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بموضوع البحث.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مصانع اسمنت عطبرة

**عينة الدراسة:** تم إختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع الإستبانه علي جميع أفراد العينة والتي بلغ عددها (200) إستبانه، وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد 32 منها نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة علي الإستبانه، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (168) إستبانه .

**أداة الدراسة:** بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الإستبانه، حيث تم تقسيم إستبانه البحث إلي قسمين أساسين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات والخصائص الشخصية لعينة الدراسة، من حيث (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة بالشركة ، سنين العمل بالشركة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 24 فقرة أو سؤال موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** الثقافة التنظيمية: ويتكون من 8 فقرات.

**المحور الثاني:** التفاوض، ويتكون من 8 فقرات.

**المحور الثالث:** اثر الثقافة التنظيمية علي التفاوض في شركة اسمنت عطبرة.

بغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الإستبانة وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي أعتد للدراسة كما هو موضح في الجدول(1).

جدول رقم ( 6 ) مقياس الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي)

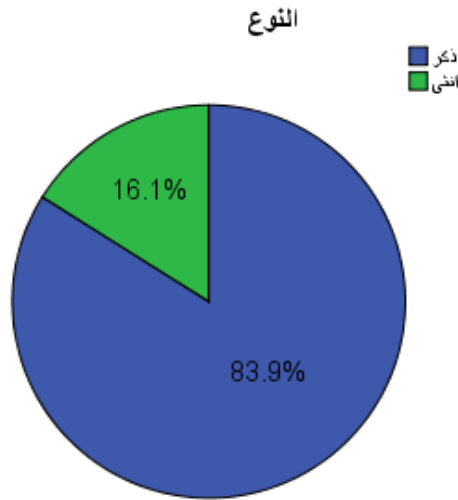
التقدير	1	2	3	4	5
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

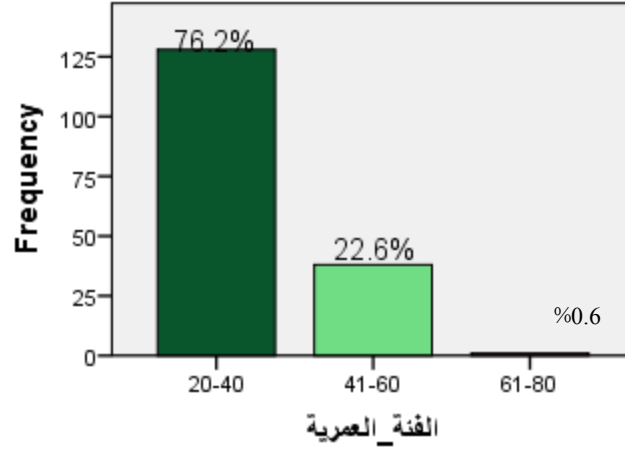
شكل بياني رقم (10): النوع



المصدر : نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

الرسم البياني رقم (10) أعلاه يوضح التحليل الوصفي لعينة الدراسة ،حيثتكون العينة من 168 عامل في مصنع عطبرة للاسمنت حيث نسبة الذكور تشكل نسبة كبيرة 83.9% مقابل نسبة الإناث وهي عبارة عن 16.1% مما يؤكد أن اعلي نسبة للمبحوثين في الدراسة كانت من الذكور 0 مما يعني المزيد من حرية الحركة والمرونة في العمل بالورديات المختلفة 0

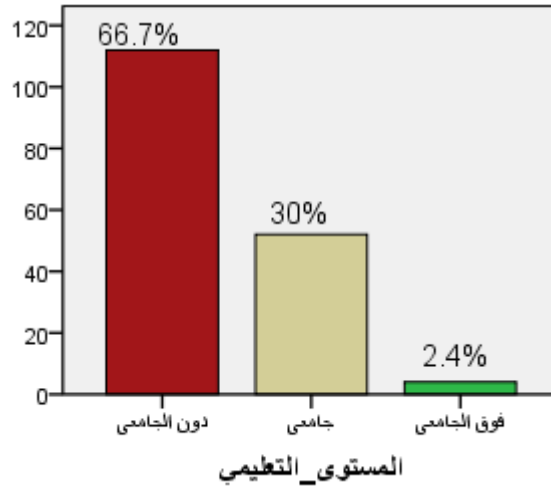
### شكل بياني رقم ( 11 ) :الفئة العمرية



المصدر: نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

بالنظر إلي الرسم البياني رقم (11) أعلاه نلاحظ انه يوضح الفئة العمرية للمبحوثين ولقد كانت نسبة 76.2% للأعمار ما بين 20-40 عاما، ونسبة 22.6% لأعمار ما بين 41-61 عام، 0.6% فقط للذين أعمارهم ما بين 61-80 عاما.

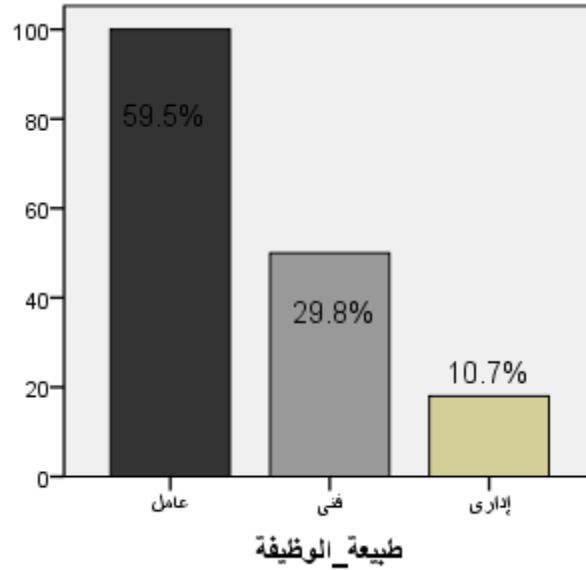
### شكل بياني رقم (12) : المستوى التعليمي



المصدر: نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

من الشكل رقم (12) تبلغ نسبة العاملين الذين نالوا شهادة دون الجامعي 66.7% والذين يحملون شهادة جامعية نسبة 30%، أما الذين يحملون شهادة فوق الجامعية فبلغت نسبتهم 2.4% مما يعني أن العمالة بالمصنع تحتاج الي المزيد من التدريب لتعويض النقص في المستوي التعليمي .

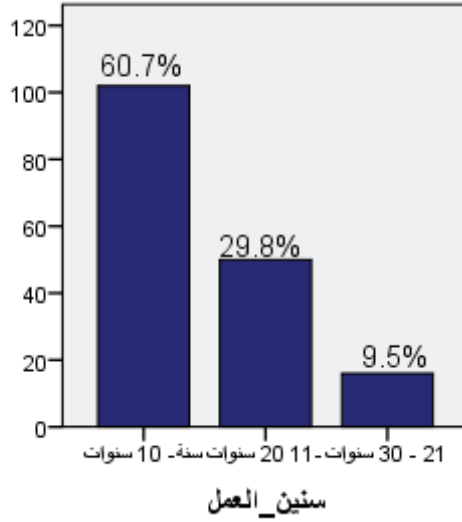
### شكل بياني رقم (13): طبيعة الوظيفة



المصدر: نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

من الشكل رقم (13) أعلاه نجد أن نسبة العمال 59.5%، كما أن نسبة الفنيين بلغت 29.8%، أما نسبة الإداريين فبلغت 10.7%.

### شكل بياني رقم ( 14 ) :سنوات الخبرة



المصدر: نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

من الشكل رقم ( 14 ) بلغت نسبة العاملين من عشرة سنوات و اقل بلغت النسبة 60.7%، ونسبة الذين عملوا ما بين 11-20 عام نسبة 29.8%، اما الذين عملوا ما بين 21-30 عام فبلغت نسبتهم 9.5%.

## ثانياً: تحليل بيانات محاور استبانة الدراسة

### جدول رقم ( 7 ) عبارات المحول الأول (الثقافة)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	الموافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول (الثقافة)
موافق	0.15	064.	20	143	2	1	2	التكرار	مناهج طرق الحصول علي الثقافة ومتابعة وسائل الإعلام ومعايشة المثقفين
			11.9 %	85.1%	1.2 %	0.06 %	1.2 %	النسبة	
موافق	0.45	4.14	27	139	1	0	1	التكرار	كلما زاد ثقافة الإنسان كلما زاد تواصله مع الآخرين بصورة أسهل
			16.1 %	82.7%	0.6 %	0	0.6 %	النسبة	
موافق	0.47	4.13	28	135	3	0	1	التكرار	من أهم عناصر الثقافة تعرف قيم وعادات ولغات الآخرين لتسهيل التواصل معهم
			16.7 %	80.4%	1.8 %	0	0.6 %	النسبة	
موافق	0.54	4.11	28	135	2	1	2	التكرار	تتأثر الثقافة بالمتغيرات الإقليمية والدولية
			16.7 %	80.4%	1.2 %	0.6 %	1.2 %	النسبة	
موافق	0.68	3.96	22	129	7	8	2	التكرار	تعتبر المناهج الدراسية مناهج مصادر الثقافة
			13.1 %	76.8%	4.2 %	4.8 %	1.2 %	النسبة	
موافق	0.55	4.04	20	141	2	3	2	التكرار	لتنشئة جيل مثقف لابد من إدراج الثقافة بأشكالها المختلفة في كافة المراحل الدراسية
			11.9 %	83.9%	1.2 %	1.8 %	1.2 %	النسبة	
موافق	0.53	4.09	26	136	2	3	1	التكرار	للبيئة تأثير مباشر على ثقافة المواطنين المقيمين بها
			0.6%	1.8%	1.2 %	81%	15.5 %	النسبة	
موافق	0.50	4.14	30	134	2	1	1	التكرار	تتأثر الثقافة بطبيعة أيدلوجية النظام الحاكم في الدولة
			17.9 %	79.8%	1.2 %	0.6 %	0.6 %	النسبة	
موافق	0.41	4.08							النتيجة العامة للمحور الأول

المصدر : نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017



## التحليل الوصفي لمحاورة الاستبانة:

### المحور الأول (الثقافة):

بعد دراسة الجدول السابق رقم (7) لنتائج المحور الأول (الثقافة)، فقد تم تقسيم المحور الأول إلى ثمانية أسئلة محورية حول المحور الأول، وقد تم توزيع النتائج وفقا لمقياس ليكارت الخماسي الذي يعطي الرقم (1) لعبارة غير موافق بشدة والرقم (2) لعبارة غير موافق والرقم (3) لعبارة محايد، والرقم (4) لعبارة موافق، والرقم (5) لعبارة موافق بشدة.

أولاً: عليه وفقا لمقياس ليكارت الخماسي فنجد أنالأجوبة حول (مناهج طرق الحصول علي الثقافة ومتابعة وسائل الإعلام ومعاشرة المتقنين، فقد كانت أغلب ومعظم إجابات المبحوثين حول الوسط الحسابي رقم (4) وهي تساوي عبارة موافق، بنسبة 85% لعدد 143 مبحوث من إجمالي المبحوثين، وبقية النسب 15% موزعة علي موافق بشدة بنسبة 12% لعدد 20 مبحوث، ومحايد و غير موافق بشدة بنسبة 1,2% لعدد 2 مبحوث علي التوالي، وأخيرا نسبة 0.06 لمبحوث واحد أجاب بعبارة غير موافق، كما إننا نجد الانحراف المعياري 0.15 وهي قيمة ضئيلة جدا تؤكد أن الإجابات حول هذا السؤال تتقارب وتبتعد عن الوسط الحسابي بنسب ضعيفة جدا، وهذا مؤشر إحصائي جيد .

ثانيا : بخصوص جانب (كلما زاد ثقافة الإنسان كلما زاد تواصله مع الآخرين بصورة أسهل) فقد تمركزت إجابات المبحوثين حول الرقم (4.14) وهو الرقم المطابق لعبارة موافق، علي نتيجة هذا الجانب هي موافق بنسبة 83%، لعدد 139 مبحوث من إجمالي المبحوثين، كذلك بانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح يساوي 0.45 وهو مؤشر جيد يدل علي تقارب إجابات المبحوثين حول هذا الجانب.

ثالثا : في ما يخص جانب (من أهم عناصر الثقافة التعرف علي قيم وعادات ولغات الآخرين) فقد تمركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي أيضا بالرقم (4.13) وهو اقرب لعبارة موافق إذا النتيجة لهذا الافتراض هي موافق وفق الوسط الحسابي،

وقد أنت نسبة موافق بنسبة 80.4% لعدد 135 مبحوث من إجمالي المبحوثين 168، وكذلك انحراف معياري اقل من الواحد الصحيح 0.47 يوقدأناإجابات المبحوثين كانت تقتررب وتتباعد من الوسط الحسابي بطريقة منتظمة وغير متباينة، علية فإن نتيجة هذا السؤال أو الافتراض المحوري هي موافق.

**رابعا:** (تتأثر الثقافة بالمتغيرات الإقليمية والدولية) لقد تمركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي بالرقم 4.11 هو مطابق لعبارة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي بيانه سابقاً علية نتيجة هذا السؤال هي عبارة موافق نسبة 80.4% لعدد 135 مبحوث من إجمالي 168، وبانحراف معياري للقيم حول وسطها الحسابي بنسبة 0.54.

**خامسا** ( تعتبر المناهج الدراسية من ضمن مناهج ومصادر الثقافة) لقد أنت إجابات المبحوثين حول الفقرة رقم (4) وهي تقابل عبارة موافق بوسط حسابي 3.69 بسبة 77% لعدد 129 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث' علية النتيجة الأساسية لهذا السؤال وفقا لنتائج التحليل هي موافق و بانحراف معياري للقيم بنسبة 68.

**سادسا:** ( لتتشنة جيل مثقف لابد من إدراج الثقافة بأشكالها المختلفة في كافة المراحل الدراسية)، تمركزت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال عند وسط حسابي 4.04 وهو رقم مطابق لعبارة موافق، وبنسبة 84% لعدد 141 مبحوث أجابوا بعبارة موافق، بانحراف معياري 0.55، وهل اقل من الواحد الصحيح يؤكد اتجاه تقاربوا تباعد إجابات المبحوثين حول هذا السؤال.

**سابعا:** ( للبيئة تأثير مباشر علي ثقافة المواطنين المقيمين فيها) أنت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال وفقا لعبارة موافق بنسبة 81% بوسط حسابي 4.09 بعدد 136 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث' بانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح 0.53، عليه يمكن القول أن النتيجة لهذا السؤال هي موافق.

ثامنا : ( تتأثر الثقافة بطبيعة أيولوجية النظام الحاكم في الدولة)، تمركزت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال في وسط حسابي بالرقم 4.14 هو مطابق للرقم 4 لعبارة موافق، بنسبة 79.8%، لعدد 134 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث، بانحراف معياري 50 للقيم عن الوسط الحسابي حول إجابات المبحوثين، عالية يمكن القول ان الإجابات كانت عند عبارة موافق لهذا السؤال.

**النتيجة العامة للمحور الأول :** نجد أن إجابات المبحوثين لجميع الفقرات أعلاه من (1-8) تمركزت حول وسط حسابي (4.08) وهذا الرقم 4 مطابق لعبارة موافق وفقا لمقياس لكارت الخماسي، بانحراف معياري (0.41) وعالية من خلال النظر إلي الجدول رقم (2) ومن خلال الفقرات أعلاه من واحد إلي ثمانية نجدها تمركزت حول عبارة موافق وبالنظر إلي النتائج العامة للمحور نجد أنالإجابة العامة هي موافق ، لهذا المحور.

جدول رقم (8) عبارات المحور الثاني (التفاوض)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	الموافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثاني (التفاوض)
محايد	1.13	2.51	2	47	19	67	33	التكرار	يمكن تعريف التفاوض بأنه تقديم التنازلات لحل المشاكل
			1.2%	28%	11.3%	39.9%	19.6%	النسبة	
موافق بشدة	0.70	4.24	57	102	5	1	3	التكرار	يتطلب التفاوض وجود مرونة عالية في الشخص المفاوض
			33.9%	60.7%	30%	0.6%	1.8%	النسبة	
موافق بشدة	0.80	4.25	65	86	4	7	2	التكرار	ينجح التفاوض في حل جميع القضايا
			38.7%	51.2%	2.4%	4.2%	1.2%	النسبة	
موافق بشدة	0.80	4.23	64	89	6	5	3	التكرار	اعتمدت كافة المؤسسات الحكومية والخاصة التفاوض كأحد وسائل فض النزاعات
			38.4%	53%	3.6%	3%	1.8%	النسبة	
موافق بشدة	0.68	4.42	85	73	7	2	1	التكرار	يحتاج المفاوضون بمعرفة كافية بعلم النفس التفاوضي
			50.6%	43.1%	4.2%	1.2%	0.6%	النسبة	
موافق بشدة	0.61	4.49	91	71	5	0	1	التكرار	يحتاج المفاوضون إلى المعرفة الكافية بعلم الجسد
			54.2%	42.3%	3%	0	0.6%	النسبة	
موافق بشدة	89	4.20	70	78	5	14	1	التكرار	توجد بعض القضايا التي لا يمكن حلها عبر التفاوض
			41.7%	46.4%	3%	8.3%	0.6%	النسبة	
موافق بشدة	0.67	4.30	67	88	11	1	1	التكرار	إعتمدت إدارة التسويق بشركة الاسمنت عطبرة على التفاوض مما أدى لتسويق منتجاتها بشكل أفضل وأسرع
			39%	52.4%	6.5%	0.6%	0.6%	النسبة	
موافق	0.49	4.08							النتيجة العامة للمحور الثاني

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية للباحث 2017، برنامج التحليل الإحصائي SPSS

## التحليل الوصفي للمحاور:

المحور الثاني (التفاوض): بعد دراسة الجدول السابق رقم (8) لنتائج المحور الثاني (التفاوض)، فقد قسم الباحث المحور إلي ثمانية أسئلة فرضية حول المحور الثاني وقد تم توزيع النتائج وفقا لمقياس ليكارت الخماسي الذي يعطي الرقم (1) عبارة غير موافق بشدة والرقم (2) ل عبارة غير موافق والرقم (3) ل عبارة محايد ، والرقم (4) ل عبارة موافق ، والرقم (5) ل عبارة موافق بشدة .

أولاً: عليه وفقا مقياس لكارت الخماسي فنجد أن الأجوبة حول (يمكن تعريف التفاوض بأنه تقديم التنازلات لحل المشاكل ) فقد كانت معظم إجابات المبحوثين حول الوسط الحسابي رقم (2.51) وهي اقرب ل عبارة غير موافق، بنسبة 39% لعدد 67 مبحوث من إجمالي المبحوثين، وموافق بنسبة 28% لعدد 47 مبحوث ومحايد بنسبة 11% لعدد 19 مبحوث وغير موافق بشدة بنسبة 19% لعدد 33 و موافق بشدة بنسبة 1,2% لعدد 2 مبحوث كما إننا نجد الانحراف المعياري 1.13 وهي قيمة كبيرة تؤكد أنالإجابات حول هذا السؤال تتقارب وتبتعد عن الوسط الحسابي بنسب كبيرة، وهذا مؤشر إحصائي غير جيد يدل علي عدم الانتظام للقيم عن الوسط الحسابي.

ثانياً: (يتطلب التفاوض وجود مرونة عالية في الشخص المفاوض) فقد تركزت إجابات المبحوثين في وسط حسابي بالرقم (4.24) وهو الرقم المطابق ل عبارة موافق، علي نتيجة هذا الجانب هي موافق بنسبة 60%، لعدد 102 مبحوث من إجمالي المبحوثين، كذلك بانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح يساوي 0.70 وهو مؤشر جيد يدل علي تقارب إجابات المبحوثين حول هذا الجانب من المحور .

ثالثاً: (ينجح التفاوض في حل جميع القضايا) تركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي أيضا بالرقم (4.25) وهو اقرب ل عبارة موافق إذا النتيجة لهذا الافتراض هي موافق وفق الوسط الحسابي، وقد أتت نسبة موافق بنسبة 51% لعدد 86 مبحوث من إجمالي المبحوثين 168، وكذلك انحراف معياري 0.80 اقل من الواحد

الصحيح يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت تقترب وتتباعد من الوسط الحسابي بطريقة منتظمة وغير متباينة تباينا كبيرا عالية فان نتيجة هذا السؤال المحوري هي موافق.

رابعا: (اعتمدت كافة المؤسسات الحكومية والخاصة التفاوض كأحد وسائل فض النزاعات) تمركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي بالرقم 4.23 هو مطابق لعبارة موافق حسب مقياس لكارث الخماسية' عالية نتيجة هذا السؤال هي موافق بنسبة 53 % لعدد 89 مبحوث من إجمالي 168 ، وبانحراف معياري للقيم حول وسطها الحسابي بنسبة 80.

خامسا: (يحتاج المفاوضون الي معرفة كافية بعلم النفس التفاوضي) تمركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي رقم (4.42) وهي تقابل عبارة موافق بشدة بسبة 50% لعدد 85 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث ' عالية النتيجة الأساسية لهذا السؤال وفقا لنتائج التحليل هي موافق بشدة و بانحراف معياري للقيم بنسبة 68.0 يعبر عن نسبة تقارب وتتباعد القيم عن وسطها الحسابي.

سادسا: (يحتاج المفاوضون إلي المعرفة الكافية بعلم الجسد )، تمركزت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال عند وسط حسابي 4.49 وهو رقم مطابق لعبارة موافق بشدة، وبنسبة 54% لعدد 91 مبحوث أجابوا بعبارة موافق بشدة، بانحراف معياري 61.0، وهو اقل من الواحد الصحيح يؤكد اتجاه تقارب وتتباعد إجابات المبحوثين حول هذا السؤال.

سابعا: (توجد بعض القضايا التي لا يمكن حلها عبر التفاوض) أتت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال وفقا لعبارة موافق بنسبة 46% بوسط حسابي 4.20 بعدد 78 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث' بانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح 89.0، عليه يمكن القول أن النتيجة لهذا السؤال هي موافق.

ثامنا : (اعتمدت إدارة التسويق بشركة الاسمنت عطبرة علي التفاوض مما أدي لتسويق منتجاتها بشكل أفضل وأسرع )، تمركزت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال في وسط حسابي بالرقم 4.30 هو مطابق للرقم 4 لعبارة موافق، بنسبة

52.4% ، لعدد 88 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث، بانحراف معياري 0.67 .  
للقيم عن الوسط الحسابي حول إجابات المبحوثين، عالية يمكن القول أن الإجابات  
كانت عند عبارة موافق لهذا السؤال.

**النتيجة العامة للمحور الثاني:** نجد أن إجابات المبحوثين لجميع الفقرات أعلاه من  
1 : 8 تمركزت حول وسط حسابي (4.08) وهذا الرقم 4 مطابق لعبارة موافق وفقا  
لمقياس لكارث الخماسي، بانحراف معياري (0.49) وعالية من خلال النظر إلي  
الجدول رقم (3) ومن خلال الفقرات أعلاه من واحد إلي ثمانية نجدها تمركزت حول  
عبارة موافق وبالنظر إلي النتائج العامة للمحور نجد أن الإجابة العامة هي موافق ،  
لهذا المحور.

## جدول رقم (9) عبارات المحور الثالث (صناعة الأسمنت)

عبارات المحور الثالث	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	الموافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تعتمد شركة اسمنت عطبرة على التفاوض لحل قضاياها وعقد صفقاتها مع الجهات الاخرى	التكرار	2	1	37	113	15	3.82	0.64	موافق
	النسبة	1.2%	0.6%	22%	67.3%	8.9%			
توجد مرونة عالية بين العاملين في الشركة سهلت عليهم ممارسة التفاوض في اجتماعاتهم	التكرار	2	2	53	93	18	3.73	0.71	موافق
	النسبة	1.2%	1.2%	31.5%	55.4%	10.7%			
تعمل الشركة على رفع ثقافة منسوبيها لكي يسهل التعامل مع كافة الأشخاص	التكرار	2	2	36	105	22	3.86	0.69	موافق
	النسبة	1.2%	1.2%	21.4%	62.5%	13.1%			
الثقافة العالية لدى العاملين بشركة اسمنت عطبرة أسهمت في اعتمادهم على التفاوض في القيام بأعمالهم	التكرار	2	5	35	103	23	3.86	0.69	موافق
	النسبة	1.2%	3%	20.8%	61.3%	13.7%			
تقوم إدارة شركة اسمنت عطبرة بإقامة الدورات التدريبية بغرض رفع ثقافة العاملين بالأضرار الناجمة عن عملهم بالمصنع	التكرار	4	4	25	110	24	3.87	0.77	موافق
	النسبة	2.4%	2.4%	14.9%	65.5%	14.3%			
تعتمد إدارة شركة أسمنت عطبرة في اختيارها للموظفين بشكل عام على معيار الثقافة	التكرار	72	55	23	10	7	3.95	1.09	موافق
	النسبة	42.9%	32.7%	13.7%	6%	4.2%			
تتمتع الإدارة العليا بشركة اسمنت عطبرة بالكفاءة الإدارية والثقافة العالية	التكرار	3	0	5	58	102	4.52	0.72	موافق بشدة
	النسبة	1.8%	0%	3%	31.5%	60.7%			
تؤثر الثقافة وطرق تعامل العاملين في الشركة على جذب المزيد من العملاء للشركة	التكرار	2	1	7	56	102	4.52	0.71	موافق بشدة
	النسبة	1.2%	0.6%	4.2%	33.3%	60.7%			
النتيجة العامة للمحور الثالث							3.76	0.49	موافق

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية لسنة 2017م



## التحليل الوصفي للمحاور:

### المحور الثالث (اثر التفاوض على شركة اسمنت عطبرة):

بعد دراسة الجدول السابق رقم (9) لنتائج المحور الرابع (اثر التفاوض على شركة اسمنت عطبرة)، فقد قسم الباحث المحور إلى ثمانية أسئلة محورية، وقد تم توزيع النتائج وفقا لمقياس لكارتر الخماسي الذي يعطي الرقم (1) لعبارة غير موافق بشدة والرقم (2) لعبارة غير موافق والرقم (3) لعبارة محايد ، والرقم (4) لعبارة موافق، والرقم (5) لعبارة موافق بشدة .

**أولاً:** (تعتمد شركة اسمنت عطبرة علي التفاوض لحل قضاياها وعقد صفقاتها مع الجهات الأخرى) أنت إجابات المبحوثين حول الوسط الحسابي رقم (3.82) وهي تماثل عبارة موافق، بنسبة 67% لعدد 113 مبحوث من إجمالي المبحوثين و بانحراف معياري 0.64 توضح تباين وانتظام الإجابات عن الوسط الحسابي

**ثانياً:** (توجد مرونة عالية بين العاملين في الشركة سهلت عليهم ممارسة التفاوض في اجتماعاتهم) فقد تركزت إجابات المبحوثين حول الرقم (3.73) وهو رقم مطابق لعبارة موافق، علي نتيجة هذا السؤال الافتراضي هي موافق بنسبة 55%، لعدد 93 مبحوث من إجمالي المبحوثين، كذلك بانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح يساوي 0.71 وهو مؤشر جيد يدل علي تقارب إجابات المبحوثين حول هذا الجانب

**ثالثاً:** (تعمل الشركة علي رفع ثقافة منسوبيها لكي يسهل التعامل مع كافة الأشخاص) تركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي أيضا بالرقم (3.86) وهو اقرب لعبارة موافق إذا النتيجة لهذا الافتراض هي موافق وفق الوسط الحسابي، وقد أنت نسبة موافق بنسبة 62.5% لعدد 105 مبحوث من إجمالي المبحوثين 168، وكذلك انحراف معياري اقل من الواحد الصحيح 0.69 يؤكد أن إجابات المبحوثين كانت تقترب وتتباعد من الوسط الحسابي بطريقة منتظمة وغير متباينة، علي فان نتيجة هذا السؤال أو الافتراض المحوري هي موافق.

رابعاً: (الثقافة العالية لدي العاملين بشركة اسمنت عطبرة أسهمت في اعتمادهم علي التفاوض في القيام بأعمالهم) تركزت إجابات المبحوثين حول وسط حسابي بالرقم 3.86 مطابق لعبارة موافق حسب مقياس لكارتر الخماسي، علي نتيجة هذا السؤال هي عبارة موافق بنسبة 61.3% لعدد 103 مبحوث من إجمالي 168، وبانحراف معياري للقيم حول وسطها الحسابي بنسبة 69.

خامساً: (تقوم إدارة شركة اسمنت عطبرة بإقامة الدورات التدريبية بغرض رفع ثقافة العاملين بالأضرار الناجمة عن عملهم بالمصنع) لقد أتت إجابات المبحوثين حول الرقم (4) وهي تقابل عبارة موافق بوسط حسابي 3.87 بنسبة 65.5% لعدد 110 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث، علي النتيجة الأساسية لهذا السؤال وفقاً لنتائج التحليل هي موافق و بانحراف معياري للقيم بنسبة 77.

سادساً: (تعتمد إدارة شركة اسمنت عطبرة في اختيارها للموظفين بشكل عام علي معيار الثقافة)، تركزت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال عند وسط حسابي 3.95 وهو رقم مطابق لعبارة موافق غير أن الانحراف المعياري اكبر من الواحد الصحيح الأمر الذي يؤكد علي أن إجابات المبحوثين تتباعد حول الوسط الحسابي بصورة كبيرة، فنجد أن نسبة 42% لعبارة غير موافق بشدة، و 32% لعبارة غير موافق، و 13% لعبارة محايد، و 6% لعبارة موافق، و 4% لعبارة موافق بشدة، علي رغم أن الوسط الحسابي اقرب لعبارة موافق إلا أن الانحراف المعياري يؤكد تباعد الإجابات للمبحوثين عن بعضها البعض لهذا السؤال .

سابعاً: (تتمتع الإدارة العليا بشركة اسمنت عطبرة بالكفاءة الإدارية والثقافية العالية) إجابات المبحوثين حول هذا السؤال تتطابق مع عبارة موافق بشدة بنسبة 60% بوسط حسابي 4.52 بعدد 102 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث، بانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح 0.71، عليه يمكن القول أن النتيجة لهذا السؤال هي موافق بشدة.

ثامناً: (تؤثر الثقافة وطرق تعامل العاملين في الشركة علي جذب المزيد من العملاء للشركة)، تمركزت إجابات المبحوثين لهذا السؤال الافتراضي حول وسط حسابي بالرقم 4.52 وهو اقرب للرقم 5 لعبارة موافق بشدة ، بنسبة 60.7%، لعدد 102 مبحوث من إجمالي 168 مبحوث، بانحراف معياري 0.71 يعبر عن انتظام القيم عن الوسط الحسابي حول إجابات المبحوثين، علية يمكن القول أن الإجابات كانت عند عبارة موافق بشدة لهذا السؤال.

**النتيجة العامة للمحور الثالث:** نجد أن إجابات المبحوثين لجميع الفقرات أعلاه من 1:8 تمركزت حول وسط حسابي (3.76) وهذا الرقم اقرب للعدد 4 مطابق لعبارة موافق وفقا لمقياس لكارث الخماسي، بانحراف معياري (0.49) وعليه من خلال النظر إلي الجدول رقم (4) ومن خلال الفقرات أعلاه من واحد إلي ثمانية نجدها تمركزت حول عبارة موافق إلي موافق بشدة وبالنظر إلي النتائج العامة للمحور نجد أن الإجابة العامة هي موافق، لهذا المحور.

## تحليل الفرضيات

الفرضية الأولى:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للخبرة.

جدول رقم (10) تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة و الخبرة

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوي الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	1.185	.079.	51.754	.001
	الخبرة	-0.012	.049	-.019	-.245

المصدر: برنامج SPSS نتائج بيانات الدراسة الميدانية للباحث 2017

المتغير التابع: الخبرة

يبين الجدول أعلاه (تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة والخبرة) أن قيمة B بالنسبة للخبرة هي (-.012) وقيمة t المحسوبة هي (51.754) أما القيمة الاحتمالية فهي (0.807) وهي ذات دلالة إحصائية أعلى من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي هذا يعني أن الفرضية الفرعية الأولمرفوضة، وعليه لا يمكن القول بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للخبرة، فإن آراء المبحوثين وفقا للمعيار الإحصائي متطابقة حول السمات الثقافية ' ولا يوجد أي اختلاف بين السمات الثقافية بين آراء المبحوثين تبعا لخبراتهم العملية 0

الفرضية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للمسمى الوظيفي

جدول رقم (11) تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة والمسمى الوظيفي

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوي الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	4.150	078.	52.978	0.00
	طبيعة الوظيفة	045-0.	7.04	73-.0	949-. 344.

المصدر: برنامج SPSS, نتائج بيانات الدراسة الميدانية للمباحث 2017

المتغير التابع: طبيعة الوظيفة

يبين الجدول أعلاه (تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة وطبيعة الوظيفة) الآتي:  
قيمة B بالنسبة لطبيعة الوظيفة هي (-.045) وقيمة t المحسوبة هي (52.978) أما القيمة الاحتمالية فهي (0.344) وهي ذات دلالة إحصائية اعلي من مستوى المعنوية (5%) ، وبالتالي هذا يعني أن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة أيضاً، وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين آراء المبحوثين حول الثقافة

## الفرضية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول السمات الثقافية تعزى للدرجة العلمية

جدول رقم (12) تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة والدرجة العلمية

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوي الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	4.147	089.	46.569	0.00
	طبيعة الوظيفة	048-.	61.0	61-.0	782-.

المصدر: المصدر: برنامج SPSS نتائج بيانات الدراسة الميدانية للمباحث 2017

## المتغير التابع:الدرجة العلمية

يبين الجدول أعلاه (تحليل الانحدار للعلاقة بين بيئة الثقافة والدرجة العلمية) الآتي:  
 قيمة B بالنسبة للدرجة العلمية هي (-0.048) وقيمة t المحسوبة هي (46.569) أما القيمة الاحتمالية فهي (0.436) وهي ذات دلالة إحصائية اعلي من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي هذا يعني أن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة وفقا لإجابات المبحوثين في الدراسة الميدانية .

الخاتمة وتشتمل علي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## الخاتمة

يمكن القول بأن التفاوض صار من أهم الطرق والآليات التي يمكن عبرها مناقشة أغلب القضايا والنزاعات، لذلك عكف الكثير من الباحثين علي دراسة مرتكزات العملية التفاوضية، والتي تعتمد على ثقافة المفاوض التنظيمية ومدى معرفته بثقافة وقيم ولغة الأطراف الأخرى من التفاوض وجاءت هذه الدراسة في أربعة فصول تناول الفصل الأول منها الإطار المفاهيمي للثقافة ونظرياتها ومفهوم واهمية الثقافة التنظيمية. وأنواع ومستويات وتكوين الثقافة التنظيمية حيث خلص الباحث إلى أن الثقافة تعتبر من أهم مرتكزات العملية التفاوضية وذلك لما تقوم به من جمع ومكونات السمات الشخصية للأطراف التفاوضية.

أما الفصل الثاني فقد جاء متناولاً الإطار النظري للتفاوض وأنواعه ومراحله وإستراتيجياته بالإضافة إلى مرتكزاته وقد خلص الباحث في هذا الفصل إلى أن العملية التفاوضية تحتاج لمجهود كبير في التعرف على مراحل ودرجات التفاوض وتقييم القضايا التي يمكن التفاوض عليها وتحديد سقفها التفاوضي.

وتضمن الفصل الثالث صناعة الأسمنت في السودان ومكوناته وأهم الشركات العاملة في هذه الصناعة الإستراتيجية ذات الأهمية الاقتصادية العظمى واثر الثقافة التنظيمية علي قطاع الاسمنت، وقد ركز الفصل في نهايته على شركة أسمنت عطبرة باعتبارها ميدان للدراسة وذلك نظراً لنجاح الشركة إدارياً واقتصادياً في مجال صناعة الأسمنت والصناعات المصاحبة له وكذلك دورها الكبير في المسؤولية الاجتماعية في مناطق الإنتاج ومناطق أخرى من السودان. وخلص الباحث في هذا الفصل بأن شركة أسمنت عطبرة تتسم بنظام إداري محكم وتستخدم الوسائل الحديثة في الإدارة واهتمامها برفع ثقافة العاملين بها بالمخاطر الناجمة عن صناعة الأسمنت.

أما الفصل الرابع فقد أحتوى على الدراسة الميدانية التي اعتمدت على اختيار عينة ممثلة للعاملين بشركات الأسمنت بولاية نهر النيل بمختلف درجاتهم



الوظيفية وقد وضح هذا الفصل مدى اهتمام شركات الأسمنت مجتمع الدراسة برفع الثقافة التنظيمية للعاملين بها في كافة المجالات منذ تعيينهم، وكذلك اعتمادها على التفاوض في حل قضاياها الداخلية وتعاملها مع العملاء، حيث أفادت نتائج الاستبيان بأن كافة أفراد العينة يمارسون العملية التفاوضية بمختلف مستوياتهم باعتبارها الوسيلة المثلى لحسم القضايا الداخلية.

وأخيراً يمكن الوصول الي أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً في إنجاح العملية التفاوضية، وذلك على كل من يريد الدخول في عملية تفاوضية لا بد له أن يكون ملماً بثقافة الأطراف المتفاوضة التنظيمية وذلك لما تتمتع به من حيث تذليل العقبات التفاوضية وتقريب المسافات ووجهات النظر بين الأطراف المتفاوضة.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

توصلت هذه الدراسة الي العديد من النتائج من اهمها :

1. تتمثل أهم عناصر الثقافة التنظيمية في التعرف علي قيم وتقاليد وعادات ولغات الآخرين لتسهيل التواصل معهم.
2. إن ثقافة البروتوكولات وحفاوة الاستقبال وإتقان لغة العملاء وتقاليدهم تمكن المفاوض من الحصول علي مزايا وخصومات تجارية اضافية .
3. إن السلوك الثقافي المتمثل في سلوك وقيم المفاوض تساعده في حل النزاعات.
4. يعتبر كل من وسائل الإعلام ومعاشره المثقفين بالإضافة إلي الاطلاع علي الكتب والمراجع والمجلات من أهم الطرق للحصول علي الثقافة التنظيمية.
5. اتضح مما لايدع مجالاً للشك بان التفاوض هو الوسيلة المثلي لحل جميع المشاكل.
6. تعتبر المناهج الدراسية أهم مصادر تكوين الثقافة التنظيمية.
7. تؤثر أيديولوجية النظام الحاكم في الدولة على الثقافة التنظيمية المحلية بما فيها المتغيرات الاقليمية والدولية.
8. توجد بعض القضايا التي لا يمكن حلها عبر التفاوض مثل القضايا العقائدية.
9. من أهم تعريفات التفاوض بأنه تقديم بعض التنازلات بين الأطراف المفاوضة لحل القضايا.
10. أن السمات الثقافية للخبرة و المسمى الوظيفي والدرجة العلمية تؤثر على علي العملية التفاوضية.
11. تعتمد كاهه المؤسسات الحكومية والخاصة التفاوض كأحد أهم الوسائل فض النزاعات.
12. تتمثل أهم مطلوبات المفاوض الجيد في المعرفة بعلم النفس التفاوضي وقراءه لغة الجسد، والتمتع بالمرونة العالية 0

13. يعود نجاح شركات الاسمنت إلى الكفاءة الإدارية والثقافة التنظيمية العالية التي تتمتع بها الإدارة العليا للشركة، واستخدامها للتفاوض كوسيلة لحل جميع مشاكلها.

14. من أهم الوسائل التي تتبعها شركات الاسمنت لرفع الثقافة التنظيمية للعاملين بها من المخاطر الناجمة عن صناعة الاسمنت وذلك بإقامة الدورات التدريبية إضافة إلى ورش العمل، مما ادي الي جذب المزيد من العملاء 0

15. يتمتع السودان بالموارد الطبيعية التي تؤهله بأن يكون من أكبر الدول المنتجة للأسمت في العالم. فعلى الدولة تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في الصناعات الإستراتيجية مثل صناعة الأسمت لما لها من مردود اقتصادي عليها.

16. تطور صناعة الأسمت في السودان أسهم في إحداث تحول في طبيعة البناء.

## ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الدراسة باهم التوصيات التالية:

1. علي من يريد اكتساب الثقافة التنظيمية الاطلاع ومتابعه وسائل الإعلام بالإضافة إلي معاشره المثقفين، والتواصل مع الاخرين 0
2. لتنشئه جيل مثقف تنظيمياً لابد من إدراج الثقافة بأشكالها المختلفة في كاهه المراحل الدراسية.
3. إذا أردت اكتساب الثقافة التنظيمية فعليك معرفة لغة وقيم وعادات الآخرين.
4. إذا أردت أن تكون مثقفاً تنظيمياً عليك الإلمام بالمتغيرات الإقليمية والدولية، وتأثير البيئة المحيطة 0
5. على المواطنين الإلمام بإيديولوجية النظام الحاكم للتعرف على ثقافته التنظيمية.
6. إذا أردت أن تكون مفاوض جيد فعليك التمتع بالمرونة العالية والمعرفة بعلم النفس التفاوضي وقراءه لغة الجسدو تقديم بعض التنازلات لإنجاح عملية التفاوض.
7. على الكافة مواطنين ومؤسسات حكومية وخاصة الاعتماد علي التفاوض في حل القضايا.
8. على المفاوضين تجنب الدخول في التفاوض على القضايا التي لا تسمح بتقديم التنازلات.
9. كلما كان المفاوض يتسم بثقافة تنظيمية عالية فإنها ستمكنه من إنجاز العملية التفاوضية.
10. علي المفاوضين التعرف علي ثقافة الطرف الأخر التنظيمية مثل ثقافة البروتوكولات وحفاوة الاستقبال والتمسك بالقيم للحصول علي مزايا وخصومات تجارية.

11. لإنجاح العملية التفاوضية يجب مراعاة السمات الثقافية للخبرة والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية لتأثيرها علي التفاوض.
12. لكي تحقق إدارة التسويق بشركه اسمنت عطبرة المزيد من المبيعات عليها الاعتماد علي التفاوض في تسويق منتجاتها.
13. علي شركات الاسمنت إقامة المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال الثقافة التنظيمية والتفاوض لرفع كفاءة وثقافة موظفيها لجذب المزيد من العملاء.
14. علي إدارة شركات الاسمنت الأخذ بمعايير الثقافة التنظيمية والقدرة علي التفاوض في اختيار موظفيها.
15. على إدارة شركات الاسمنت إقامة المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل للتنوعية بمخاطر العمل في مجال صناعة الأسمنت.
16. على الدولة المتمثلة في وزارة الصناعة دعم صناعة الأسمنت في البلاد وذلك للاستفادة من العائد الاقتصادي الناتج عن صناعة الأسمنت.

# المصادر والمراجع

## المصادر المراجع

### أولاً: المصادر

القران الكريم والسنة النبوية

### ثانياً: الكتب

1. إبراهيم درويش ومحمد يس، المشكلة الإدارية وصناعه القرار، القاهرة، الهيئة العامة لكتب، 1975م.
2. إبراهيم عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع 2004م.
3. إبراهيم ناصر: التربية وثقافة المجتمع: تربية المجتمعات - بيروت ، دار الفرقان، مؤسسة الرسالة 1983.
4. أبيل أليز، جنوب السودان والتمادي في نقض المواثيق والعهود، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات الأفريقية، 1992م).
5. احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، بنها: مكتبه الجامعة، 1991م.
6. أحمد زكي " أسس الكيمياء الصناعية " - جامعة الأزهر، 1995م.
7. احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في التنظيم، الإسكندرية، مكتبه الجامعة، 1989م.
8. أحمد محمود عياد، محاضرات في أصول التربية، الجزء الأول، كلية التربية جامعة المنوفية ، ب ت.
9. احمد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبه الانجلو المصرية، 1984م.
10. أحمد موسى، الثقافة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

11. احمد نبيل فرحات، الثقافة التنظيمية الداعمة لتحول وإدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2008/11/240 م .
12. باترسون، جيمس ج. كيف تصبح مفاوضا ناجحا، الرياض: مكتبه جرير، 1999م.
13. بتبرهانسون، ضغط العمل طريقك للنجاح، تأليف. مكتبه جرير 1998م.
14. البورصلي، استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية، 2003م.
15. بيل دانيل، التحول الاجتماعي، جامعة هارفرد، كامبردج، 1975.
16. تايلور ،ادوارد، الثقافة فبالانثروبولوجيا، 1870.
17. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، مكتبه عين شمس، 1992م.
18. جمال أحمد السيسي، ياسر ميمون عباس، محاضرات في الأصول الاجتماعية للتربية، كلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، 2007.
19. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأفراد، المنوفية: مطبعة الجامعة، 1989م.
20. جون د. جاردنر، التمييز في الموهبة والقيادة، ترجمه/ عبد السلام رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع (القاهرة\_ الكويت \_ لندن: 1989م)
21. جيلان بتلر، توني هوب، إدارة العقل، مكتبه جرير 1998م.
22. حسن محمد احمد الخضري، التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن في السياسة والاقتصاد والتجارب والحروب والعمل والأسرة والحياة، مكتبه الانجلو المصرية.
23. حسن محمد وجيه\_ مدخل إلي فن التفاوض- نهضة مصر للطباعة والتوزيع
24. حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض الجامعة الإسلامية 2006م غزة.



25. حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1978.
26. خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م 0
27. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة غريب، 1978.
28. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 3-4 مايو 2005.
29. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرفسن للاستشارات و التطوير الإداري WSCAD، الطبعة الثانية، 1998.
30. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، القاهرة مكتبة عين شمس 2003م.
31. سيد هواري: التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980م.
32. شوقي جواد، السلوك التنظيمي، عمان دار حامد للنشر والتوزيع 2000م.
33. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م 0
34. صالح ذياب: دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993.
35. صالح مهدي العامري واهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2008م

36. طلال عتريسي، العرب والعولمة - بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية  
1998.
37. عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988.
38. عبد الرحمن توفيق، المبيعات ومهارات التفاوض.
39. عبد الكريم أحمد الخزامي، أسس عملية التفاوض، بناء المفاوض الفعال،  
مصر، القاهرة.
40. عبد الله جلبي: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية،  
الإسكندرية، مصر، 1996.
41. عثمان إبراهيم السيد: الاقتصادي السوداني، الطبعة الثانية، الخرطوم، مارس  
1998م.
42. علا عبد الفتاح رجب، التفاوض تنميه المهارات تطبيقياً، مدخل جديد  
للتفاوض، دار المريخ للنشر، القاهرة.
43. علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة : دار النهضة العربية 1991م
44. علي بركات، محاورات في الثقافة والتربية، القاهرة، دار النهضة المصرية  
للطباعة والنشر 19.
45. عمر موسى رمضان - خالد عبد الله الغنام - أحمد عبد الكريم ذنون  
"الكيمياء الصناعية والتلوث الصناعي" - جامعة الموصل ، 1991م .
46. غسان قلعاوي: القطاع العام إلي أين ؟دار الندمكتبه للطباعة والنشر. دمشق،  
1995م.
47. مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006.
48. محسن الخضيرى، تنميه المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،  
1993م.

49. محمد إبراهيم أبو سليم، تاريخ الثقافة السودانية، باريس، 1981م.
50. محمد احمد العطار، الفوائد العشر للثقافة فبراير 2013م.
51. محمد الفاتح محمد بشير المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم ، الأردن ، دار الجنان للنشر والتوزيع 2016م 0
52. محمد الهادي عفيفي، في أصول التربية، الأصول الثقافية للتربية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية 1983..
53. محمد عابد الجابري: العولمة والهوية الثقافية - تقييم نقدي لممارسات العولمة في المجال الثقافي - مؤتمر العرب والعولمة - بيروت - مركز دراسات الوحدة العربية 1998
54. محمود أبو العينين، ورائيا حسن، الصراع في السودان وإمكانات التسوية على ضوء بروتوكول مشاكوس ، 2004م - 2005م، القاهرة ، مركز البحوث الأفريقية ، يناير 2006.
55. محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان دار وائل للنشر 2013م.
56. محمود علي، محمد عوض هزيمة، المدخل إلي فن التفاوض.
57. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
58. مصعب الطيب بابكر، حرب المفاوضات والسودان الجديد، قراءات أفريقية، العدد الأول ، أكتوبر 2004م.
59. موسي المدهون، إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور 0 الطبعة الاولى ، عمان : المركز العربي للخدمات

60. نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009م.

61. هاني رسلان، الأزمة السودانية : خلط الأوراق في الداخل وتطورات إيجابية في المحيطين الإقليمي والدولي ، السياسة الدولية ، العدد 153 ، 2006م.

62. هون سين هو، الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني، 1999م.

63. وليد سيد أحمد، اتفاقيات السلام في السودان : التنفيذ والعقبات ، في محمود أبو العينين (محرر)، التقرير الاستراتيجي الأفريقي 2006 م ، 2007م القاهرة ، معهد البحوث والدراسات الأفريقية ، 2007م.

### ثالثاً: المجالات:

1. أعضاء هيئة التدريس: الأصول الاجتماعية والثقافية للتربية، جامعة الأزهر، كلية التربية 2004.

2. نبيل علي: الثقافة وعصر المعومات، عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني، للثقافة والفنون والآداب، العدد 184 لسنة 1994.

### رابعاً: الدوريات

1. إبراهيم الفقي، إسرار قاده التميز ، سلسله إصدارات بميك، 1996م.

2. امل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الافراد واثرها في فاعلية التطوير التنظيمي ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الاداري ، 2008م

3. دافيد ريتون، تيم كامرون، الإدارة والقيادة الذاتي، إنني كما تفكر، إصدارات بميك، إشراف د/عبد الرحمن توفيق، 2001م.

4. حسن محمد احمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010م

5. عبدالمطلب عبدالحميد ، الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال ، مصر ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2010م

6. محمد هاشم عوض : سمنار عن التخصصة في السودان ، معهد الدراسات والبحوث الإنمائية، 1990م.

7. نبيل احمد سعد: اللجنة الفنية للتصرف في مرافق العام، وبعض الموظفين الآخرين.

#### خامساً: الرسائل الجامعية:

1. إجلال الحاج، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين البيئة الإدارية في منظمات الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2011م.

2. احمد مصطفى النعمي ، اثر الثقافة في فعالية عملية التدريب في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية رسالة غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 1998م.

3. أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية ، الجزائر جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، رسالة ماجستير، 2013م. جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2008م

4. رعدة محمد أحمد، دور الطرف الثالث في تسوية المنازعات دراسة حالة : الدور الأمريكي في مشكلة جنوب السودان 1989 – 2005م ، رسالة ماجستير

5. سكينه محمد، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه، 2013م.

6. السيانى يوسف، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة الداعمة الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير، 2014م.

7. صبحي عبد الحفيظ :سيكولوجيه العمل والعلاقات الإدارية، رسالة دكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة:1984م.

8. عادل حسني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، رسالة دكتوراه، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت 1984م.

9. عبد الرحمن ميرغني، اثر الثقافة التنظيمية علي تحسن الأداء، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2011م.
10. عبد الله عبد الكريم السالم، اثر اختلاف الثقافة على عملية التفاوض (دراسة وصفية)، جامعة الملك عبد العزيز، رسالة دكتوراه، 2011م.
11. عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث لم ينشر ، 2005.
12. العوض فتح الرحمن، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (أبعاد الثقافة التنظيمية) وأثرها على صناعة الغزل والنسيج في السودان الخرطوم، جامعة السودان والعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2008م.
13. لويس كاملة مليكه: سيكولوجيه الجماعات والقيادة، رسالة دكتوراه، الجزء الأول الهيئة المصرية العامة لكتاب، القاهرة: 1989م.
14. محمد الصادق، أثر الثقافة علي الأداء الإداري الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهري رسالة ماجستير هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية في بنك أمدرمان الوطني وأثرها علي مستوي الأداء الوظيفي، 2014م.
15. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
16. محمد عبد القادر محمد خير: القطاع الخاص السوداني وتحديات سياسة الخصخصة بحث لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، أغسطس 2000م.
17. هبه لبيب عبد الرحمن، التنوع الثقافي وأثره على الخيار السياسي في السودان : دراسة حالة جنوب السودان للفترة (1989 - 2005م) ، رسالة ماجستير القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007م.
- سادساً: الكتب باللغة الإنجليزية:

1. كيث ديفنز: السلوك الإنساني في العمل. ترجمه د.سيد موسي ود.محمد يوسف، القاهرة: دار نهضة مصر للطباعة 1974م.

2. ليونارد سابلِس: القايد: حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه، ترجمه كمال السيد، القاهرة: مؤسسه الأهرام، 1980م.
3. مايك بير، فن التفاوض، سلسلة هارفارد لأساسيات الأعمال، تعريب أيمن الطباع.
4. هريرت ا. شيللر: المتلاعبون بالعقول، ترجمه عبد السلام رضوان\_عالم معرفه: المجلس الوطني للكتابة والفنون والأدب الكويتي، 1986م.

### سابعاً: الانترنت:

1. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
2. أمين بابكر: المدير الإداري لشركه اسمنت عطبرة
3. تاج السر ساتي: مدير الإعلام السابق بشركه اسمنت عطبرة (قبل الخصخصة).
4. شركه اسمنت عطبرة.
5. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.
6. العرض الاقتصادي: وزاره المالية والتخطيط الاقتصادي، 1989م\_ 1990م.
7. قانون تشجيع الاستثمار لعام 1990، ديوان النائب العام.
8. قرار وزير المالية والتخطيط الاقتصادي رقم (65) لعام 2002م، إنهاء خدمه جميع العاملين بشركه اسمنت عطبرة، وزاره المالية والتخطيط الاقتصادي.

9. قرار وزير المالية والتخطيط الاقتصادي (64) لعام 2002م ، رفع رأس المال شركة اسمنت عطبرة ليصبح 41,000,000، وزاره المالية والتخطيط الاقتصادي.
10. اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام: معايير وإجراءات التصرف في مرافق القطاع العام، ورشه عمل، مركز الدراسات والبحوث الإنمائية، قاعه الشارقة،جامعه الخرطوم، نوفمبر 1997م.
11. ماذا يفعل المديرون، القاهرة: مكتبه عين شمس،1978م.
12. ماسيبو اختصار الحرفيين الأولين من ثورات مايو وسبتمبر ويوليو.

### ثامناً: مقابلات شخصية

- 1-مقابلة مع عمر أحمد عثمان عبدالسلام ، العضو المنتدب ، مصنع السلام العالمي للاسمنت ، اكتوبر 2017م
- 2-مقابلة مع جعفر علي البشير، المدير العام مصنع التكامل للاسمنت، أكتوبر 2017م
- 3-مقابلة مع حاتم محجوب التوم، أمين مجلس الإدارة ومدير الشؤون الإدارية، مصنع بربر للاسمنت أكتوبر 2017م
- 4-مقابله مع وزير الاستثمار: د: مدثر عبد الغني، الاسمنت وإنتاجه وتصديره، 2016م



# الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

			ذكر	النوع
			أنثي	
80-61		60-41	40-20	الفئة العمرية
فوق الجامعي		جامعي	دون الجامعي	المستوي التعليمي
إداري		فني	عامل	طبيعة الوظيفة بالشركة
		20-11 سنه	اقل من 10	سنين العمل بالشركة

## ثانيا : محاور الاستبانة

### المحور الاول الثقافة

الرقم	السؤال	أوافق	أوافق بشده	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	من أهم الطرق للحصول علي الثقافة الاطلاع ومتابعه وسائل الإعلام و معاشره المتقنين					
2	كلما زادت ثقافة الإنسان كلما زاد تواصله مع الآخرين بصورة أسهل					
3	من أهم عناصر الثقافة التعرف علي قيم وعادات ولغات الآخرين لتسهيل التواصل معهم					
4	تتأثر الثقافة بالمتغيرات الإقليمية والدولية					
5	تعتبر المناهج الدراسية من أهم مصادر الثقافة					
6	لتنشئه جيل متقف لابد من إدراج الثقافة بأشكالها المختلفة في كافة المراحل الدراسية					
7	للبيئة تأثير مباشر علي ثقافة المواطنين المقيمين فيها					
8	تتأثر الثقافة بطبيعة أيدلوجيه النظام الحاكم في الدولة					

## المحور الثاني:

### التفاوض

الرقم	السؤال	أوافق	أوافق بشده	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يمكن تعريف التفاوض بأنه تقديم التنازلات لحل المشاكل					
2	يتطلب التفاوض وجود مرونة عاليه في الشخص المفاوض					
3	ينجح التفاوض في حل جميع القضايا					
4	اعتمدت كافة المؤسسات الحكومية والخاصة التفاوض كأحد أهم الوسائل فض النزاعات					
5	يحتاج المفاوضون إلي المعرفة الكافية بعلم النفس التفاوضي					
6	يحتاج المفاوضون إلي المعرفة الكافية بقاء لغة الجسد					
7	توجد بعض القضايا التي لا يمكن حلها عبر التفاوض					
8	اعتمدت إدارة التسويق بشركه اسمنت عطبرة علي التفاوض مما أدى إلي تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأسرع					

## المحور الثالث:

### اثر التفاوض على شركة اسمنت عطبرة

الرقم	السؤال	أوافق	أوافق بشده	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تعتمد شركه اسمنت عطبرة علي التفاوض في حل قضاياها وعقد صفقاتها مع الجهات الأخرى					
2	توجد مرونة عاليه بين العاملين في الشركة سهلت عليهم ممارسه التفاوض في اجتماعاتهم					
3	تعمل الشركة علي رفع ثقافة منسوبيها لكي تسهل عليهم التعامل مع كافه الأشخاص					
4	لثقافة العالية لدي العاملين بشركه اسمنت عطبرة أسهمت في اعتمادهم علي التفاوض في القيام بأعمالهم					
5	تقوم إدارة شركه اسمنت عطبرة بإقامة الدورات التدريبية بغرض رفع ثقافة العاملين بالأضرار الناجمة عن عملهم بالمصنع					
6	تعتمد إدارة شركه اسمنت عطبرة في اختيارها للموظفين بشكل عام علي معيار الثقافة					
7	تتمتع الإدارة العليا بشركه اسمنت عطبرة بالكفاءة الإدارية والثقافة العالية					
8	تؤثر ثقافة وطرق تعامل العاملين في شركه اسمنت عطبرة علي جذب المزيد من العملاء للشركة					

ملحق رقم (2) صور توضح مصانع الاسمنت



**اسمنت عطبرة**  
**atbara cement**  
مطابق للمواصفات الأوروبية والسودانية

0249183773898 - +249183773319  
www.atbaracement.sd



1مصنع اسمنت عطبرة

مصنع اسمنت عطبرة



مصنع اسمنت عطبرة









