



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم التسويق

لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري (دراسة ميدانية)

Body Language and its Effect on Goals Achievement of Commercial
Negotiation
(Field study)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في التسويق

إعداد الطالب

عقبة الصبّاغ



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم التسويق

لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري

(دراسة ميدانية)

**Body Language and its Effect on Goals Achievement of Commercial
Negotiation**

(Field study)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في التسويق

إعداد الطالب

عقبة الصبّاغ

إشراف

الدكتور عبدالناصر الجّاسم

مدرس في قسم التسويق



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم التسويق

لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري

(دراسة ميدانية)

**Body Language and its Effect on Goals Achievement of Commercial
Negotiation**

(Field study)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في التسويق

إعداد الطالب

عقبة الصبّاغ

إشراف

الدكتور عبدالناصر الجّاسم

مدرس في قسم التسويق

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق في كلية الاقتصاد – جامعة حلب

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الرسالة هو نتيجة بحث قام به المرشح/ عقبة الصبّاغ/ تحت إشراف الدكتور عبدالناصر الجّاسم في قسم التسويق بكلية الاقتصاد بجامعة حلب، وأي رجوع إلى أي بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

المشرف الرئيسي

المرشح

د.عبدالناصر الجّاسم

عقبة الصبّاغ

تصريح

أصرح بأن البحث: لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري، لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة، وهو غير مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

عقبة الصبّاغ

الشكر

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الدكتور الفاضل عبدالناصر الجاسم لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولتدقيقها ومراجعتها، ولتقديمه توجيهات قيمة كان لها الفضل في تصويب الرسالة وتقديمها بشكلها النهائي.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتور سليمان علي والدكتورة أولغا شربتجي لتفضلهما القيام بالقراءة الأولية، وإبداء ملاحظاتهم القيمة، ولقبولهم قراءة هذا البحث والحكم عليه.

و كذلك أتوجه بجزيل الشكر إلى عمادة كلية الأقتصاد.

وأقدم عظيم الشكر والامتنان إلى أخي الدكتور عبدالحميد الصباغ وأختي شذى الصباغ، وأصدقائي جميل الجعفر، ودارين مراد، ورشيد مدبّس، وهاشم عبداللطيف، ووارد الموسى، وأحمد عسكر لتقديمهم المساعدة لي أثناء قيامي بالدراسة الميدانية، ولمساعدتهم في إخراج الرسالة بشكلها النهائي.

الإهداء

أهدي ما قُمت به من جهدٍ بحثي إلى كلّ الحاضرين الحاضرين....

وإلى كلّ الغائبين الحاضرين....

الملخص

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر لغة الجسد على إنجاز أهداف بائعي السلع الخاصة أثناء التفاوض التجاري مع الزبون خلال عملية البيع. وذلك من خلال معرفة أثر ابتسامة البائع، ووضعية جسده، والاتصال البصري الذي يحققه مع الزبون، والمظهر المادي له، إضافة إلى معرفة أثر المساحة الشخصية للزبون، على إنجاز أهداف التفاوض التجاري الخاصة بالبائع.

ولتحقيق ذلك، قام الباحث بتوزيع (300) استبانة على زبائن السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب، وتم جمع وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي، وذلك عن طريق برنامج (PASW Statistics 18).

وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، وجود أثر لبعض عناصر لغة الجسد (أي، ابتسامة البائع، ووضعية جسده، ومظهره المادي، والاتصال البصري بينه وبين الزبون) على إنجاز الأهداف التي يسعى بائعي السلع الخاصة إلى تحقيقها، خلال عملية التفاوض التجاري مع الزبائن. وأن العلاقة طردية بين عناصر لغة الجسد المذكورة سابقاً وإنجاز أهداف التفاوض التجاري.

كما قام الباحث بتقديم العديد من التوصيات الموجهة إلى بائعي السلع الخاصة، وإلى مالكي متاجر السلع الخاصة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
16-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1. مقدمة
3	2. أهمية البحث
4	3. مشكلة البحث
4	4. أهداف البحث
5	5. الدراسات السابقة
11	6. فرضيات البحث
12	7. نموذج البحث المقترح
14	8. منهجية البحث
14	9. حدود البحث
15	10. مصطلحات البحث
53-17	الفصل الثاني: التفاوض التجاري
27-18	المبحث الأول: ماهية التفاوض التجاري
18	تمهيد
19	1. مفهوم التفاوض التجاري
23	2. خصائص التفاوض التجاري
44-28	المبحث الثاني: مكونات التفاوض التجاري

28	تمهيد
29	1. عناصر التفاوض التجاري
41	2. مبادئ التفاوض التجاري
53-45	المبحث الثالث: عملية التفاوض
45	تمهيد
46	1. الاتصال
49	2. الإدراك
51	3. الإقناع
84-54	الفصل الثالث: لغة الجسد
64-55	المبحث الأول: ماهية لغة الجسد
55	تمهيد
56	1. مفهوم لغة الجسد
58	2. أهمية لغة الجسد في التفاوض التجاري
63	3. قواعد قراءة لغة الجسد
84-65	المبحث الثاني: عناصر لغة الجسد
65	تمهيد
66	1. المساحة الشخصية
70	2. المظهر المادي
73	3. الاتصال البصري
78	4. تعابير الوجه

82	5. وضعية الجسد
109-85	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
91-86	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
86	تمهيد
87	1. مجتمع وعينة البحث
87	2. أساليب جمع البيانات
87	3. اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث
90	4. أداة الدراسة
91	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
112-92	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
92	تمهيد
93	1. تحليل القسم الأول من الاستبانة
94	2. تحليل القسم الثاني من الاستبانة
116-113	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
113	تمهيد
114	1. النتائج
115	2. التوصيات
116	3. الدراسات المقترحة مستقبلاً
117	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	أسماء الجداول
88	جدول رقم (1) معامل الصدق
89	جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ
90	جدول رقم (3) عدد أسئلة المتغيرات
93	جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق جنس الزبائن
93	جدول رقم (5) توزيع العينة وفق الفئات العمرية
94	جدول رقم (6) توزيع العينة وفق المستوى التعليمي
95	جدول رقم (7) متغيرات الدراسة وفقاً للعمر
96	جدول رقم (8) متغيرات الدراسة وفقاً للجنس
97	جدول رقم (9) متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي
98	جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للمتغيرات
100	جدول رقم (11) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات
101	جدول رقم (12) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع
102	جدول رقم (13) نتائج الانحدار البسيط لتأثير الابتسامة على إنجاز أهداف التفاوض
103	جدول رقم (14) نتائج الانحدار البسيط لتأثير وضعية الجسد على إنجاز أهداف التفاوض
104	جدول رقم (15) نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال البصري على إنجاز أهداف التفاوض
105	جدول رقم (16) نتائج الانحدار البسيط لتأثير المظهر المادي على إنجاز أهداف التفاوض

106	جدول رقم (17) نتائج الانحدار البسيط لتأثير المساحة الشخصية على إنجاز أهداف التفاوض
107	جدول رقم (18) نتائج الإنحدار المتعدد لتأثير جميع المتغيرات المستقلة دفعة واحدة في المتغير التابع
108	جدول رقم (19) معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
109	جدول رقم (20) مصفوفة الارتباط
110	جدول رقم (21) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
22	الشكل التوضيحي رقم (1) مضامين التفاوض

قائمة النماذج

رقم الصفحة	أسماء النماذج
13	نموذج رقم (1) نموذج البحث المقترح
47	نموذج رقم (2) نموذج الاتصال
50	نموذج رقم (3) آلية الإدراك
52	نموذج رقم (4) آلية الإقناع
112	نموذج رقم (5) نموذج البحث النهائي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار، فهو أسلوبٌ متَّبَعٌ ملازمٌ لكافة أنشطة الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (يلزم لكل نواحي الحياة حتى التعامل مع الطفل)، وإنه لسمّةٌ مميزةٌ من سمات السلوك البشري في المجتمعات منذ أقدم العصور. ويعتبر التفاوض مفتاح النجاح في إدارة العلاقات بمختلف أشكالها، حيث يعد التفاوض الفعال مفتاح النجاح خلال عملية البيع، فهو يساهم بشكل رئيسي في قيام الزبون بعملية الشراء، أو غيرها من الأهداف غير المباشرة.

فالتفاوض التجاري يحتلّ مكانة مهمة في عملية البيع، حيث يسعى كلّ من البائع والزبون إلى تحقيق أهدافهم من خلال التفاوض أثناء عملية البيع. فالتفاوض التجاري يتجلى في العملية التي يتم خلالها الاتصال بين طرفي التفاوض (البائع والزبون) لتحقيق مكاسب مشتركة لكليهما، فبدون اتصال ليس هناك تفاوض، فالالاتصال بين البائع والزبون، عنصر أساسي في عملية التفاوض، فهو العملية التي يتم خلالها إرسال معلومات من البائع إلى الزبون وبالعكس عبر قنوات اتصال لفظية وأخرى غير لفظية تلعب لغة الجسد دوراً رئيسياً فيها، فلغة الجسد تعتبر وسيلة اتصال غير لفظي بين البائع والزبون، وتظهر الأبحاث بأن " (70%) إلى (90%) من الاتصال المباشر، غير لفظياً"¹، وأن "55% من الاتصالات تتم من خلال لغة الجسد"². ونتيجة لذلك، ينبغي أن يكون البائع واعٍ لأهمية لغة الجسد أثناء عملية التفاوض مع الزبون.

ولكن العديد من البائعين غير واعين إلى أن الاتصال يكون غير لفظي من خلال لغة الجسد، كما هو لفظي من خلال الكلمات المنطوقة. حيث يلعب الاتصال اللفظي دوراً مهماً في التفاوض التجاري لكنه ليس الوحيد الذي يتم بواسطته تبادل المعلومات مع الزبائن. فخلال عملية التفاوض التجاري مع الزبون، يعطي البائع معلومات ورسائل من خلال تعابير الوجه، ونبرة الصوت، والإيماءات، والمظهر الخارجي للبائع. وكما يقول المثل القديم: "تتكلم الحركات بصوت أعلى من الكلمات".

¹ ZHOU H.; ZHANG T., 2008_ **Body Language in Business Negotiation**. *International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.2, pp 90-91.

² DHILLON N., 2012- **Non Verbal Cues in Group Behavior amongst Youngsters**. *Global Journals Inc, Global Journal of Management and Business Research*, Vol.12, No.18, P9.

وأخيراً إن كل ما تقدم دفع الباحث إلى دراسة أثر لغة الجسد على إنجاز أهداف بائعي السلع الخاصة* أثناء عملية التفاوض مع الزبون خلال عملية البيع، وإعداد هذا البحث. حيث يوضح البحث مفهوم التفاوض التجاري وخصائصه، ومبادئ التفاوض التي ينبغي اتباعها من قبل البائعين، لكي ينجحوا في تحقيق أهدافهم من التفاوض. كما يظهر البحث ماهية لغة الجسد، ويتناول قواعد قراءة هذه اللغة بشكل صحيح، بحيث يتمكن البائع من استغلال لغة الجسد بشكل فعال خلال عملية البيع لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها من التفاوض التجاري مع الزبائن.

2.1. أهمية البحث:

تلعب لغة الجسد دور مهم في تحقيق الاتصال مع الزبون، فمن خلال لغة الجسد يتمكن البائع من تمرير معلومات للزبون تؤثر على سلوكه الشرائي، بالتالي تؤثر على العملية التفاوضية بين البائع والزبون، بحيث تجعل البائع قادر على تحقيق أهدافه التي يسعى إليها. يقدم البحث مقترحات تمكن البائع من استخدام لغة الجسد للتأثير في القرار الشرائي للزبون وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها البائع خلال عملية التفاوض التجاري مع الزبائن. حيث يقدم البحث للبائع قواعد وتعليمات لاستخدام مظهره المادي وتعابير وجهه ووضع جسده لتقديم معلومات ورسائل تؤثر على الزبون وتمكن البائع من تحقيق أهدافه، ويوضح مدى أهمية ذلك في إنجاز الأهداف التي يسعى إليها البائع. إضافة إلى ذلك، يضاف البحث إلى المكتبة العربية، ليكون جزءاً منها، ومنطلقاً لأبحاث باللغة العربية مكتملة له، في مجال التفاوض التجاري.

* يقصد بالسلع الخاصة: السلع التي يبذل المستهلك جهداً في الحصول عليها لتمييزها بمواصفات خاصة و يخضع اختيار هذه السلع لذوق المستهلك (كالملابس، والجوال، والعطور)

3.1. مشكلة البحث:

إن انجاز اهداف التفاوض التجاري يحتاج إلى استخدام لغة الجسد بشكل مناسب، فهناك معلومات ورسائل تعطيها لغة الجسد، وذلك من خلال الابتسامة، ووضعية الجسد، والمظهر المادي للبائع، والمساحة الشخصية للزبون، بالإضافة إلى الاتصال البصري.

إن ما سبق يقود إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للغة الجسد تأثير في العملية التفاوضية التجارية، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بائعي السلع الخاصة خلال عملية التفاوض مع الزبائن؟
- يتفرع عنه التساؤلات التالية:

- هل تؤثر ابتسامة البائع على إنجاز أهدافه من العملية التفاوضية مع الزبون؟
- هل تلعب المساحة الشخصية للزبون دوراً مهماً أثناء التفاوض التجاري؟
- هل يؤثر المظهر المادي للبائع على تحقيق أهداف التفاوض التجاري؟
- هل هناك تأثير لوضعية جسد البائع في إنجاز أهدافه من عملية التفاوض مع الزبون؟
- هل هناك أثر للاتصال البصري الذي يحققه البائع مع الزبون أثناء التفاوض، على وصول البائع لأهدافه؟

4.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إظهار أهمية لغة الجسد، ودورها، وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف البائع خلال عملية التفاوض التجاري مع الزبون، ويمكن إجمال هذه الأهداف بما يلي:

1. لفت انتباه البائع إلى أهمية مظهره المادي في تحقيق أهدافه خلال عملية التفاوض التجاري مع الزبون.
2. جعل البائع يستغل وضعية جسده لتمرير معلومات ورسائل للزبون تمكنه تحقيق أهدافه من عملية التفاوض التجاري.
3. توضيح دور ابتسامة البائع في التأثير في القرار الشرائي للزبون.
4. إظهار دور المساحة الشخصية للزبون، أثناء التفاوض التجاري.
5. إبراز أهمية الاتصال البصري الذي يحققه البائع مع الزبون، في إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

5.1. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

Negotiation Skills: Teachers' Feedback as Input Strategy	الدراسة
Faridah Musa, Ahmad Zamri Mansor, Norlaila Mufti, Norma Aida Abdullah & Fauzanita Dato' Kasim	الباحثين
Centre for General Studies, Universiti Kebangsaan Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences (2011)	الناشر وتاريخ النشر
يهدف البحث إلى مساعدة الطلاب في تنفيذ المفاوضات بشكل فعال من خلال استعمال التغذية العكسية التي يحصلون عليها من المعلمين أثناء التفاوض، كاستراتيجية مساهمة في تحقيق تفاوض فعال. كذلك تهدف إلى تقديم مراجعة للأدبيات المتعلقة بهذا النوع.	الهدف من الدراسة
- إن استخدام التغذية العكسية كأداة مساعد في استعمال التعابير اللغوية الصحيحة، سيتمكن الطلاب من القيام بأداء فعال في التفاوض.	نتائج الدراسة

الدراسة الثانية:

Kinesics Pattern Study of Dyads in Interactions and Its Implications	الدراسة
GAYATHRIDEVI K & RAVINDRAN D	الباحثين
Far East Journal of Psychology and Business (2010)	الناشر وتاريخ النشر
تهدف الدراسة إلى مناقشة المفاهيم الآتية: الاتصال البصري، وتعابير الوجه، والإيماءات، ووضعية الجسد، والمظهر المادي، وذلك من خلال تناول الأدبيات التي	الهدف من الدراسة

الإطار العام للدراسة	الفصل الأول:
تطرقت إلى هذه المفاهيم. إضافةً إلى إبراز دورها في التفاعلات الاجتماعية. وتوفير حلول ممكنة للمحافظة على العلاقة الجيدة بين الأفراد.	
نتائج الدراسة - إن الحفاظ على الاتصال البصري، أثناء عملية الاتصال بين الأفراد، يزيد من مصداقيتهم. - إن تعابير الوجه، والمظهر المادي مهمان في بناء الثقة مع الآخرين. - إن التغير في وضعية الجسد، والإيماءات يمكن أن يعطي مصداقية للرسالة التي يتم نقلها بين الأفراد أثناء التفاعلات الاجتماعية.	
Body Language in Business Negotiation	الدراسة
Hui Zhou & Tingqin Zhang	الباحثين
International Journal of Business and Management (2009)	الناشر وتاريخ النشر
يهدف البحث إلى دراسة دور لغة الجسد في تفاوض الأعمال في كل من الصين وأمريكا وإظهار الثقافة كعنصر مؤثر في ذلك ، وتوضيح أهمية ووظيفة لغة الجسد في ذلك، ثم يستعرض كيفية استخدام وفهم لغة الجسد للقيام بتفاوض ناجح.	الهدف من الدراسة
نتائج الدراسة - أظهرت الدراسة المقارنة بين لغة الجسد الصينية والأمريكية عدد من التشابهات والاختلافات في دلالة لغة الجسد. - هناك دور مهم لمعرفة الإشارات التي يتم إرسالها في عملية التفاوض، حيث أظهرت أهمية تعلم لغة الجسد في الاتصال غير المنطوق. - إن فهم لغة الجسد يساعد على فهم الآخرين وبالتالي التأثير في التفاوض. - هناك أثر للثقافة في تحقيق الاتصال الفعال من خلال لغة الجسد.	

الدراسة الثالثة:

الدراسة الرابعة:

The Eye Contact Effect: Mechanisms and Development	الدراسة
SENJU A & JOHNSON M	الباحثين
<i>Elsevier Ltd, Trends in Cognitive Sciences</i> (2008)	الناشر وتاريخ النشر
تهدف الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت عملية الاتصال البصري، والكشف عن دور الدماغ في هذه العملية الحسية.	الهدف من الدراسة
هناك دور مهم للاتصال البصري في عملية الاتصال بين البشر، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للشكل العمراني للمدن في عملية التواصل بين الناس من خلال الاتصال البصري.	نتائج الدراسة

الدراسة الخامسة:

The Importance of Appearance	الدراسة
SARNGREN E & ABERG A	الباحثين
School of business, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (2006)	الناشر وتاريخ النشر
تهدف الدراسة إلى معرفة دور المظهر المادي للمتقدم إلى عمل ما، وذلك أثناء المقابلات الخاصة بتقييم المتقدمين إلى العمل. وتناول الأدبيات السابقة التي شرحت مفهوم المظهر المادي، وأضاءت على دوره في التفاعلات الاجتماعية.	الهدف من الدراسة

نتائج الدراسة	- توصلت الدراسة إلى أن المظهر المادي على درجة عالية من الأهمية عندما يتعلق الأمر بالعمل، وأن أهمية المظهر المادي تختلف باختلاف العمل المقدم له، وتختلف أيضاً، باختلاف تفضيلات ومؤهلات المتقدم إلى العمل، والشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة معه.
---------------	---

الدراسة السابعة:

الدراسة	International Commercial Negotiation: A Comparison Between Brazilian and Foreign Tobacco Dealers
الباحثين	Walter Nique & Jorge Francisco Bertinetti Lengler & Fladimir de Oliveira
الناشر وتاريخ النشر	Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC (2005)
الهدف من الدراسة	يركز البحث على دراسة تأثير الثقافة البرازيلية والقيم الشخصية والسلوك الأخلاقي على مفاوضات التبغ الدولية. حيث يهدف إلى تحديد الاختلافات الموجودة في الثقافة البرازيلية والقيم الشخصية والسلوك الأخلاقي بين التجار البرازيليين والتجار من أربع وعشرون دولة أخرى، عندما يقومون بالمفاوضات التجارية وتحليل هذا التشابه والاختلاف.
نتائج الدراسة	- ليس هناك اختلاف بين التجار البرازيليين والأجانب من حيث اعتقادهم عن الاعتبارات الأخلاقية في عملية التفاوض. - تعتبر القيم الشخصية عامل مؤثر في عملية التفاوض التجاري بالنسبة للتجار البرازيليين والأجانب، لكن هناك اختلاف في ترتيب القيم الشخصية من حيث الأولوية. - يفضل التجار البرازيليين التفاوض طويل الأجل فيما يفضل التجار من الدول الأخرى التفاوض متوسط الأجل.

الدراسة السابقة:

An Empirical Inquiry Of Negotiation Effects In Cross-Cultural Joint Ventures	الدراسة
Yadong Luo & Oded Shenkar	الباحثين
University of Miami, Journal of International Management (2002)	الناشر وتاريخ النشر
يهدف البحث إلى دراسة تأثير التفاوض في الأعمال المشتركة عند وجود اختلافات ثقافية بين المتفاوضين، وذلك في البيئات غير المستقرة. ولقد فحص البحث الكيفية التي ربطت بها متغيرات التفاوض بأداء عمليات الأعمال المشتركة.	الهدف من الدراسة
- إن فترة المفاوضات وانخراط الحكومة في المفاوضات ليس له تأثير أساسي على أداء الفريق التفاوضي. - عندما تكون فترة التفاوض أطول أو انخراط الحكومة في التفاوض أضعف، فإن تأثير المفاوضات يصبح أقوى.	نتائج الدراسة

التعليق على الدراسات السابقة:

- ألفت الدراسة الأولى الضوء على التفاوض الذي يجري بين المعلمين والطلاب، فيما تناولت الدراسة الحالية التفاوض التجاري، وكان مجتمع البحث مختلفاً.
- لقد اقتصرَت الدراسة الثانية على تحديد أثر المظهر المادي على بعد واحد من أبعاد الانطباع، وهو الثقة، أما الباحث فقد درس أثر أربعة عناصر إضافية للغة الجسد على إنجاز أهداف التفاوض، التي يعتبر الانطباع الجيد واحداً منها. كذلك اعتمدت على الأدبيات النظرية للوصول إلى النتائج، أما دراسة الباحث، فقد استخلصت النتائج من خلال دراسة ميدانية قام خلالها الباحث باستخدام الاستبانة كأداة بحثية.

- ركزت الدراسة الثالثة على الثقافة كعامل أساسي في تقديم قراءات مختلفة للغة الجسد. أما الدراسة الحالية* فلم تتطرق إلى دور الثقافة على اعتبار أن المجتمع المختار ذي ثقافة واحدة.
 - أظهرت الدراسة الرابعة دور الاتصال البصري خلال التفاعلات الاجتماعية بشكل عام، وذلك من منطلق سيكولوجي محض، أما الباحث فيتناول الاتصال البصري من منطلق سيكولوجي ويسقط ذلك على دوره في عملية البيع.
 - تختلف الدراسة الحالية للباحث عن الدراسة الخامسة، في أن الدراسة الخامسة تقوم بتحديد أهمية المظهر المادي في المقابلات الخاصة بالتوظيف، أما الدراسة الحالية للباحث، فتقوم بإظهار دور لغة جسد البائع، في تحقيق أهداف التفاوض مع الزبائن، وذلك عند قيامهم بالشراء. ويلاحظ اختلاف مجتمع البحث، لأن الباحث حدد الطلاب كمجتمع للدراسة.
 - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السادسة في كونها اختارات التفاوضات بين البائع وزبائن السلع الخاص، وليس دراسة المفاوضات الجارية بين المنظمات العالمية.
 - قامت الدراسة السابعة بإظهار دور الثقافة الفرعية كعامل مؤثر في العملية التفاوضية، واعتبرت الحكومة طرفاً من أطراف التفاوض، وهي تختلف عن الدراسة الحالية التي لم تتطرق إلى المجموعات، ودرست التفاوض على مستوى الأفراد.
- عموماً، هناك اختلاف بين مجتمع البحث الذي اختاره الباحث، وبين مجتمع بحث الدراسات السابقة، كذلك هناك اختلاف بالأهداف، وأيضاً هناك اختلاف في الأدوات البحثية المستخدمة.

* أي دراسة الباحث (لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري)

6.1. فرضيات البحث:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتسامة بائعي السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضعية جسد بائعي السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال البصري بين بائعي السلع الخاصة والزبون على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساحة الشخصية لزبائن السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمظهر المادي لبائعي السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
6. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إنجاز أهداف التفاوض التجاري تعود للعوامل الديموغرافية الخاصة بالزبون. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
 - لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إنجاز أهداف التفاوض التجاري تعود لعمر الزبون.
 - لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إنجاز أهداف التفاوض التجاري تعود لجنس الزبون.
 - لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إنجاز أهداف التفاوض التجاري تعود للمستوى التعليمي للزبون.

7.1. نموذج متغيرات البحث المقترح:

يتضمن نموذج البحث المقترح، المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكذلك النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فيما يأتي:

1. المتغيرات :

• المتغير التابع: إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

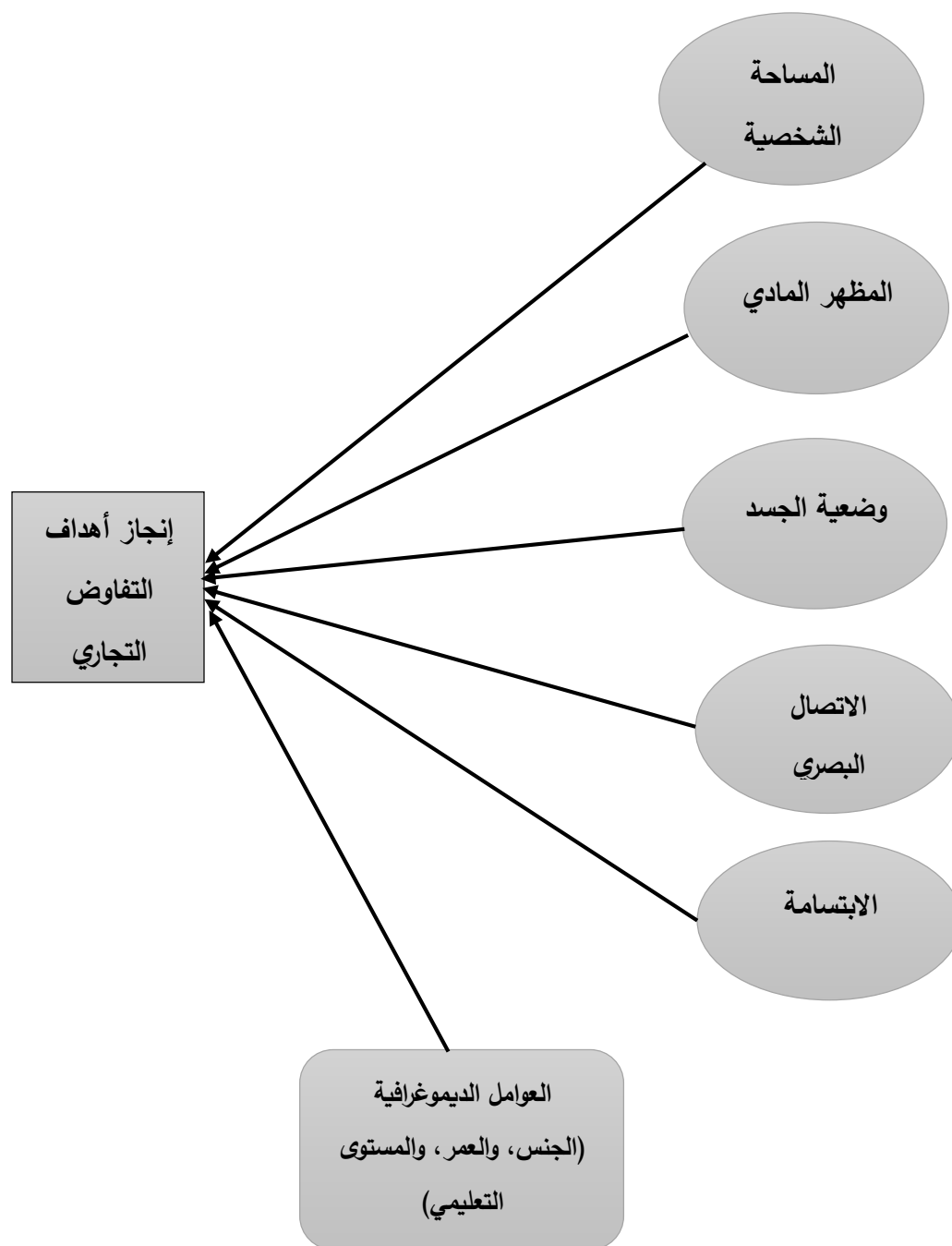
• المتغيرات المستقلة:

وتشمل متغيرات متعلقة ببائعي السلع الخاصة وزبائنهم:

- ابتسامة البائع.
- وضعية جسد البائع.
- الاتصال البصري.
- المساحة الشخصية للزبون.
- المظهر المادي للبائع.
- المتغيرات الديموغرافية: وتتضمن العمر، والجنس، والمستوى التعليمي
- لزبائن متاجر السلع الخاصة.

2. نموذج متغيرات البحث المقترح:

النموذج رقم (1)



المصدر: من تصميم الباحث

8.1. منهجية البحث:

اعتمد الباحث على جانبين أساسيين هما:

1. الجانب النظري : اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا، واستخدم أسلوباً تحليلياً في معالجته للجانب النظري للدراسة من خلال العودة إلى عدد من الكتب و الدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافة إلى مواقع الانترنت المتخصصة.

2. الجانب العملي: قام الباحث باستقصاء آراء عينة البحث من خلال تصميم استبانة صممت لهذا الغرض، ووزعت على العينة، ثم تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج (PASW Statistics 18) أي برنامج (SPSS).

1.8.1. مجتمع البحث:

اختار الباحث زبائن السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب كمجتمع بحث، ليتم دراسته.

2.8.1. عينة البحث:

إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله فضلاً عن دور أسلوب العينة في تخفيض الجهد، والوقت، والكلفة، والدقة في النتائج، والسرعة في جمع البيانات. وقد اختار الباحث العينة العشوائية البسيطة المأخوذة من زبائن السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب.

9.1. حدود البحث:

- الحدود المكانية : جامعة حلب.
- الحدود الزمانية : تم توزيع الاستبانات في الفترة الممتدة بين 2014/12/10 – 2015/1/5.
- الحدود الموضوعية: إن النتائج التي توصل إليها الباحث تخص زبائن السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب، ولا يمكن تعميم هذه النتائج على كل زبائن السلع الخاصة.

10.1. مصطلحات البحث:

التفاوض التجاري (Commercial Negotiation):

هو عملية ذو مضمون اجتماعي تجاري، تتم من خلال الاتصال بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصالح مشتركة، يتبادلان خلالها الأفكار والآراء لحل الصراع و المشاكل التجارية القائمة بينهم، أو لتطوير تفاهمات تهدف إلى خلق عمل تجاري جديد لا يستطيع أي طرف خلقه بمفرده، والوصول إلى تسوية أو اتفاق ينتهي بتحقيق منافع متبادلة لكل الأطراف.

الاتصال (Communication):

هو العملية التي يتم خلالها إرسال معلومات من شخص (المرسل) إلى آخر (المستقبل) مع ضرورة فهم المستقبل واستيعابه لما تم إرساله من معلومات، ويتم الإرسال بطرق لفظية أو غير لفظية.

العلاقة (Relationship):

حالة الاتصال أو الارتباط (Connection) بين طرفين أو أكثر من الأشخاص نتيجة المفاوضات التجارية التي تجمعهم، وقد تقصر الفترة الزمنية للعلاقة أو تطول.

الإدراك (Perception):

هو عملية استقبال، وتنظيم، واختيار، وترجمة المنبهات، وتحويلها إلى معلومات بهدف الحصول على معنى لها.

لغة الجسد (Body Language):

هي تلك الحركات التي يقوم بها بعض الأفراد، مستخدمين أيديهم، أو تعابير وجهمهم، أو أقدامهم، أو نبرات صوتهم، ليفهم المخاطب بشكل أفضل، المعلومة التي يريد أن تصل إليه. فهي تشكيل دلالي للأشخاص، مكون من مجموعة من العناصر، تشكل بمجموعها قناة اتصالية مع جميع الناس، يتم بواسطتها انتقال الرسائل والإشارات بين الأشخاص، وقد تكون هذه الرسائل صادرة عن وعي أو لاوعي المرسل، وموجهة إلى وعي أو لاوعي المستقبل.

المساحة الشخصية (Personal Area):

كمية الفراغ أو المسافة التي تفصل بين الأشخاص أثناء الحديث، والتي تساعد على تحديد نوع العلاقة بينهم.

المظهر المادي (Physical Appearance):

هو ما يبدو عليه الانسان من نمط ظاهري خارجي، ويشمل المظهر "العناصر الآتية: اللباس، والشعر، والمكياج، والألوان، وغيرها من العناصر التي تكسو الإنسان، وتحيط به من كل جانب.

وضعية الجسد (Posture):

تعرف وضعية الجسد على أنها وضعية واتجاه محدد لأجزاء الجسم. كانهناء الجزء العلوي من الجسد إلى الأمام أو الخلف، أو وضع اليدين في الجيوب، أو الجلوس ووضع القدمين فوق بعضهما.

الفصل الثاني

التفاوض التجاري

المبحث الأول

ماهية التفاوض التجاري

تمهيد:

يهدف المبحث الأول إلى التعرف على التفاوض التجاري كمفهوم، وتناول الأدبيات التي تطرقت وأسهمت في شرح هذا المفهوم، وكذلك الإحاطة بمزاياه وصفاته التي تميزه عن غيره من الأعمال التجارية. حيث سيتم استعراض مايلي:

1. مفهوم التفاوض التجاري.
2. خصائص التفاوض التجاري.

1.1.1. مفهوم التفاوض التجاري:

إن المفاوضات (Negotiations) التجارية من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد، أو على مستوى المنظمات، حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات، وإضافةً إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضى والاقتناع حول المسائل التجارية العالقة.

ويعتبر التفاوض التجاري تفاعل موجود بين المنشآت في السوق، وإن عقود التفاوض تحاول أن تمنح الثقة للعلاقات القائمة بين الموردين والمشتريين للسلع والخدمات، كذلك بين البائعين والمستهلكين. لذلك يعد التفاوض من الأمور التي تتخلل كل العمليات التجارية، وهذا ما يجعله يحظى باهتمام كثير من الباحثين الذين عملوا على توضيح هذا المفهوم وبلورته، والإحاطة بكل حيثياته.

فالتفاوض مثلاً كما عرفه (Young, 1991)، هو عملية صنع قرار مشترك¹. أي هو مجموعة من النشاطات يشترك فيها أكثر من طرف، وتكلل بقرار يؤخذ بالتوافق فيما بينهم.

أما في رأي (Kremenjuk, 1993) فكان التفاوض، اتصال هادف بين طرفين أو أكثر لتحقيق منافع متبادلة بينهم²، حيث أن الاتصال كما يقول كريمنويوك: هو العملية التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال النظام الموحد للرموز، أو الإشارات أو السلوك³.

كذلك رآه (Murtoaro, 2005) على أنه عملية صنع قرار مشترك، حيث هناك اتصال بين طرفين أو أكثر للالتزام أو اختيار منهج مشترك للعمل، يكون ذي منفعة أكبر للطرفين فيما لو قام كل منهما بالعمل بشكل منفرد⁴. حيث يكون هذا التعريف مشابهاً للتعريفين السابقين ومحتوياً لهما، فقد شملهما في مضمونه.

وأما (Kramer, 1993) فكان التفاوض من منظوره: وسيلة تستخدم لحل النزاعات الخاصة بتوزيع وتبادل الموارد الشحيحة، وذلك لتطوير اتفاقيات حول الأهداف السياسية والتنظيمية، ولحل النزاعات الاجتماعية⁵.

¹ YOUNG H., 1991- *Negotiation Analysis*. University of Michigan Press. P4.

² KREMENYUK V., 1993- *A Pluralistic Viewpoint: Culture and Negotiation*. Sage Publication, P5.

³ WEBSTER., Dictionary. Viewed 25 January 2005, <http://www.webster.org>.

⁴ MURTOARO J.; KUJALA J.; ARTTO K., 2005- *Negotiations in Project Sales and Delivery Process: An Application of Negotiation Analysis*. Helsinki University of Technology, P5.

⁵ KRAMER R.; POMMERENKE P.; NEWTON E., 1993- *The Social Context of Negotiation: Effects of Social Identity and Interpersonal Accountability on Negotiator Decision Making*. Journal of conflict resolution, Vol.37, Sage Publications, P633.

حيث اقتصر مضمون هذا التعريف على فض النزاعات القائمة بين الأطراف، والكيفية التي يتم خلالها توزيع الموارد النادرة في هذا العالم من أجل القيام بالعمليات الصناعية والتجارية على السواء.

وأما (Hensher, Stanley, 2008) فقد عرفا التفاوض بأنه: العملية التي يدرك من خلالها أطراف التفاوض واحدة أو أكثر من التعارضات التي بينهم، ويعملون على إيجاد حلول مقبولة من الطرفين⁶.

وقد رأى الباحثان السابقان أنه يمكن تصنيف التفاوض إلى نوعين، يختلفان في خصائصهما، وهما⁷:

1. التفاوض الناعم (Soft Negotiation): يكون هناك نوع من الودية بين أطراف التفاوض، ويكون هناك اتفاق على المواضيع محل التفاوض، وكذلك تكون هناك ثقة واحترام بين أطراف التفاوض، ويتم تقديم العروض والكشف عن حقائق هامة.

2. التفاوض القاسي (Hard Negotiation): يكون أطرافه متصارعين غير متفقين، ويكون موضوع التفاوض، وهدفه هو الانتصار، ويطلب خفض السعر كشرط ضروري للصدقة أو لتحقيق الود بين المتفاوضين. ويتضمن التفاوض خطوط قاسية للقضايا المتفاوض عليها، ويكون هناك عدم ثقة وصلابة في الموقف، وهناك تهديدات ومخاطر، وكذلك يكون هناك نوع من السخرية فيما يخص البوح بالحقائق الهامة.

بينما كان تعريف التفاوض عند (Chen, Ke, 2012) كما يلي: إن التفاوض التجاري هو محاولة طرفان الوصول إلى اتفاق عند تبادل السلع أو الخدمات. وفقاً لهذا التعريف، يجب أن تولد عملية التفاوض ربحاً لطرفي التفاوض، أي تخلق علاقة رابح-رابح⁸.

يرى الباحث أن هذا التعريف للتفاوض التجاري غير مكتمل، لأنه أشار إلى أن مخرجات العملية التفاوضية أو النتائج المترتبة عليها، سوف تؤدي إلى علاقة رابح-رابح، في حين أنها يمكن أن تؤدي إلى علاقة رابح-خاسر.

⁶ HENSHER D.; STANLEY J., 2008- **Transacting under a Performance-Based Contract: The Role of Negotiation and Competitive Tendering**. *Journal of Transportation Research*, Elsevier Ltd, P1142.

⁷ HENSHER D.; STANLEY J, 2008, IBID, P1144.

⁸ KE C.; CHEN Y, 2012- **A Message Negotiation Approach to E-Services by Utility Function and Multi-Criteria Decision Analysis**. *Journal of Computers and Mathematics with Applications*, Elsevier Ltd, p1058.

ويمكن أن يترك التفاوض شعوراً جيداً بالنتائج المحققة، والتزاماً بها من قبل كل الأطراف، وهذا ما أشار له (Cohen, 2002) من حيث أن التفاوض عملية بين طرفين أو أكثر يعملون مع بعضهم للوصول إلى حلول مشتركة مقبولة حول قضية أو أكثر، مثل الصفقات التجارية، أو العقود، أو الصفقات من أي نوع⁹. ولعل الباحثان (Cundiff, Choi, 2014) أضافاً بعداً اجتماعياً إلى التفاوض باعتباره ينطوي على مجموعة من العلاقات التبادلية بين الأفراد، فقد عرفاه على أنه عملية اجتماعية يحاول خلالها أطراف التفاوض التفاهم والاتفاق على ماسيتم إعطائه وأخذه من قبل كل طرف، لكي يتم اشباع حاجات كل الأطراف¹⁰.

ويكاد يكون تعريف (Ali, 2013) الأكثر إحاطة بمعنى التفاوض، فقد رأى (Ali, 2013) أن التفاوض هو العملية التي يحاول من خلالها فرد أن يقنع فرد آخر بتغيير أفكاره أو سلوكه، وإنه عملية تضم على الأقل طرفان يختلفان بالحاجات والآراء، حيث يتم خلاله الوصول إلى اتفاق يحقق مصالح مشتركة لكل أطراف التفاوض، كما يمكن تعريفه على أنه: عملية صنع قرار تعطي فرصة للأطراف لتبادل الالتزامات والوعود التي ستحل الخلافات بينهم، وتمكنهم من الوصول إلى تسوية. ويؤكد (Ali, 2013) على أن التفاوض يكون في قلب كل صفقة، وإنه الجزء الأهم منها، وإنه عملية تفاعل بين طرفين لديهم أهداف مشتركة، ولديهم طرق متنوعة لتحقيق هذه الأهداف¹¹.

إن، فالتفاوض التجاري محاولة لحل المشاكل والصراعات بين طرفين أو أكثر، ولتحقيق الأهداف المخطط لها. فالصراع يكون نتيجة التفاوض على وجهات نظر مختلفة، ومصالح، وحاجات وسلوكيات مختلفة. فهو خطوة صحيحة تؤدي إلى تهدئة وحل التوتر والخلافات الشخصية. وبدون التفاوض، يبقى الصراع ويصبح أكثر سوءاً، وينتج عنه نتائج غير متوقعة¹².

ويرى (Lewecki et al, 2005) أن التفاوض يحدث في حالتين¹³:

1. عند خلق شيء جديد لا يستطيع أي طرف خلقه بمفرده.

⁹ COHEN S., 2002- *Negotiating Skills for Manager*. McGraw-Hill, P2.

¹⁰ CUNDIFF N.; CHOI S., 2014- *The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach*. *Negotiation Journal*, P49.

¹¹ ALI, S., 2013- *The Art of Negotiation*. Aleppo University publication, P10.

¹² NIQUE W.; OLIVEIRA F.; LENGELER J., 2005- *International Commercial Negotiation: A Comparison between Brazilian and Foreign Tobacco Dealers*. *Journal of Read – Edição*, p6.

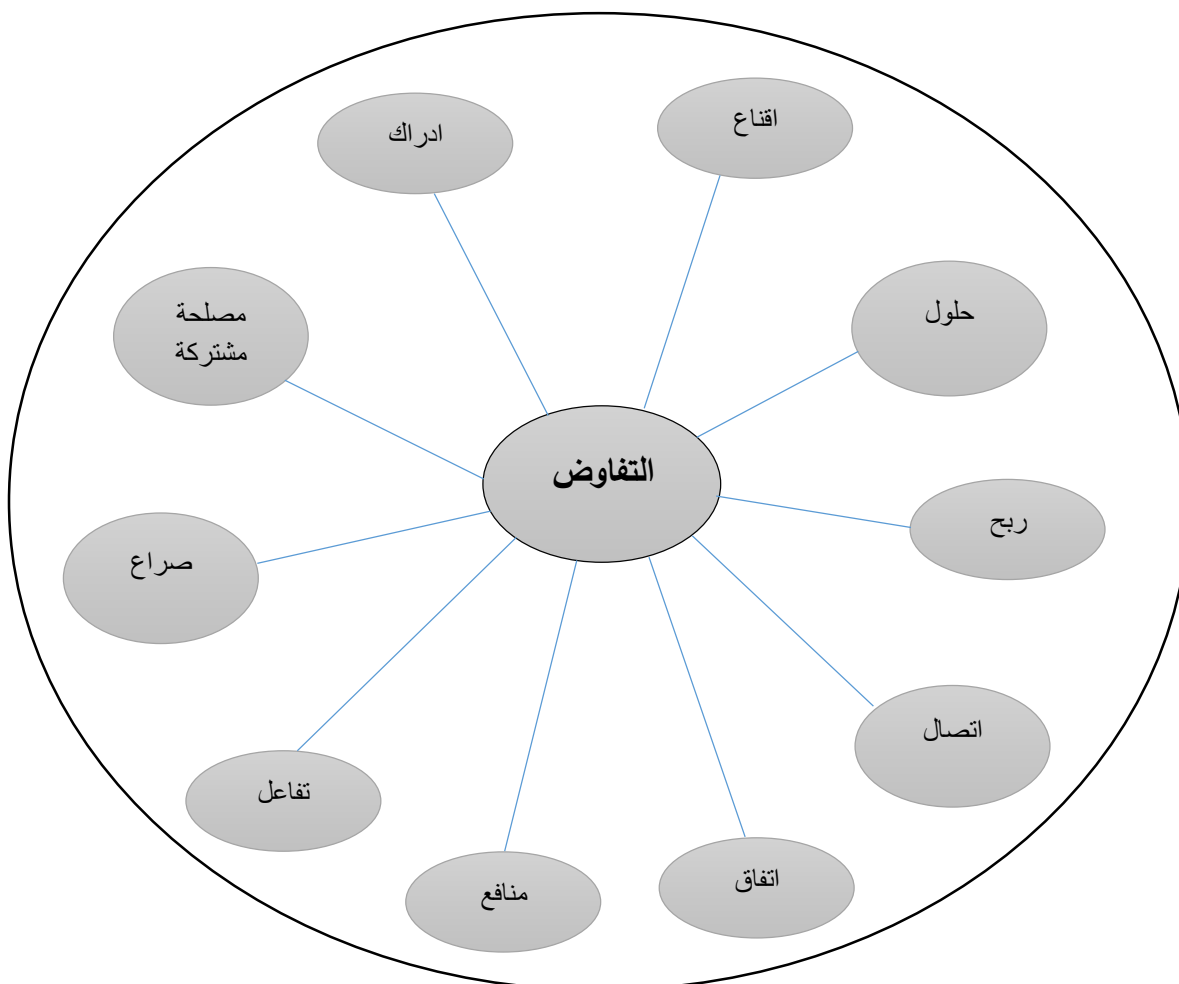
¹³ LEWECKI R.; SOUNDERS D.; MINTON J., 2005- *Negotiation*. 3th Edition, McGraw-Hill, P5.

2. لحل المشاكل وتسوية النزاعات بين الأطراف.

إذن فالتفاوض ينطوي على الكثير من المضامين، كالإقناع، والإدراك، والمنفعة المشتركة ... الخ. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1) الآتي:

الشكل التوضيحي رقم (1)

مضامين التفاوض



المصدر: من تصميم الباحث

من خلال المناقشة السابقة استخلص الباحث التعريف الآتي للتفاوض التجاري:

التفاوض التجاري هو عملية ذو مضمون اجتماعي تجاري، تتم من خلال الاتصال بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصالح مشتركة، يتبادلان خلالها الأفكار والآراء لحل الصراع و المشاكل التجارية القائمة بينهم، أو لتطوير تفاهات تهدف إلى خلق عمل تجاري جديد لا يستطيع أي طرف خلقه بمفرده، والوصول إلى تسوية أو اتفاق ينتهي بتحقيق منافع متبادلة لكل الأطراف.

2.1.1. خصائص التفاوض التجاري:

يعبر التفاوض التجاري عن العلاقات التبادلية ذات المضمون الاجتماعي التجاري التي تتم بين طرفين أو أكثر لحل قضية تجارية نزاعية والتوصل إلى تسوية، أو لتطوير وصياغة اتفاق بين أطراف التفاوض يؤدي إلى تحقيق مكاسب تجارية لكل الأطراف.

وإن التفاوض التجاري باعتباره عملية، فهو يتضمن مجموعة من النشاطات التي يقوم بها المتفاوضون، ويدخل التفاوض في معظم النشاطات التجارية، ويشتمل على خصائص تميزه عن غيره من عمليات الاتصال. يستعرض الباحث أهم الخصائص فيما يلي:

1. يتضمن التفاوض التجاري طرفان أو أكثر خلال العملية التفاوضية. حيث يتعاون الطرفان معاً للوصول إلى قرار مشترك، والمكاسب التي يحصل عليها كل طرف تعتمد إما على نتائج القرار المشترك، أو على البدائل الخارجية للتفاوض¹⁴. حيث يقوم الطرفان بالتفاوض لاعتقادهم أنهم سيحصلون على نتائج أفضل من التي تحصل دون تفاوض، لذلك يفضل الطرفان، منذ الدقائق الأولى، البحث عن النقاط المتفق عليها أكثر من المختلف عليها. وقد يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف التفاوض، لذلك ليس من الضروري أن ما يرغب به أحد الأطراف هو نفسه ما يرغب به الطرف الآخر، لذلك ينبغي إيجاد طرق مناسبة لحل الصراع القائم بينهم¹⁵، فقد يكون هناك تعارض أو تشارك بالأهداف، ويحاول كل طرف إقناع الطرف الآخر بأهدافه ودفعه للموافقة عليها¹⁶.

¹⁴ KUJALA J.; ARTTO K., 2005- *Negotiations in Project Sales and Delivery Process*. Helsinki University of Technology, P4.

¹⁵ LEWICKI R.; et al., 1997- *Essential of Negotiation*. McGraw-Hill, P4.

¹⁶ ALI, S, 2013, OP.CIT, P13.

2. يتصف التفاوض بأنه عملية ديناميكية، ومؤقتة، وموجهة¹⁷. حيث يتضمن التفاوض التجاري الأخذ والعطاء، أي أن كل طرف يقدم ويحصل على منافع من الطرف الآخر، كذلك يُتَوَقَّع قيام كل طرف من أطراف العملية التفاوضية بتعديل متطلباته، وعلى الرغم من ذلك، قد يتجاوز كل طرف ما يريده الآخر، ويسعى لدفع الطرف الآخر إلى التنازل بغية الوصول إلى اتفاق، وأحياناً يقوم الطرفان بتعديل مواقفهما، ويكون الهدف من ذلك دفع العملية التفاوضية إلى الأمام للوصول إلى اتفاق. وقد لا يخضع التفاوض إلى قواعد أو إجراءات ثابتة عند القيام بحل الصراعات التجارية أو تطوير اتفاق ما، فيعمل أطراف التفاوض خارج النظام الاعتيادي للعمليات التفاوضية وذلك لابتكار حلولهم الخاصة¹⁸.

فعلى سبيل المثال، عندما يقوم الزبون بشراء براد من أحد المتاجر، وتكون القاعدة الثابتة لهذا المتجر: يمكن إرجاع البراد بعد شرائه بمدة لا تتجاوز أربع وعشرين ساعة. هنا، قد يتجاوز الزبون والبائع هذه القاعدة عند تجاوز المدة المحددة، ويتفقان بعد التفاوض على استبدال البراد بأخر بدلاً من إرجاعه.

3. إن التفاوض عملية منظمة وتنافسية. فهو عملية منظمة لأنه يتجسد في سلسلة من المبادئ، كتبادل الرسائل، والاتصال والمواجهة التي تحدث بين الشركاء في الأعمال التجارية، وأبين تاجر التجزئة وبين الزبون، حيث يكون هناك التزام واحترام للقواعد وطرق معالجة القضايا التفاوضية، فالتفاوض التجاري قد يحمل طابعاً رسمياً كبيراً أو صغيراً، وذلك باعتماده على مجموعة من المبادئ والإجراءات والقواعد التي تكون محددة من قبل المفاوضين، والتي تمتاز بجودة مرتفعة أو منخفضة، وقادرة على تحفيز أطراف التفاوض. وهو عملية تنافسية يتم من خلالها الانطلاق من قاعدة المنافع المشتركة، للوصول إلى اتفاق يرضي أطراف التفاوض ويحقق لهم المنفعة والفائدة. على الرغم من ذلك، ينبغي أن يقود التفاوض إلى الإجماع، وعدم انتصار أحد الأطراف على الآخر، ففي التفاوض يكون هناك جانب تنافسي أكثر من الجانب العدائي. فالتفاوض عملية تفاعل، وتنظيم، ومواءمة المنافع للأطراف المختلفة. فالاتفاق في عملية التفاوض سيؤدي إلى منافع متبادلة لكل أطراف التفاوض¹⁹.

4. إن التفاوض عملية مستمرة ومتكاملة. فالآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقود التجارية أو إتمام الاتفاق، حيث أنها لا تعالج مشاكل الحاضر فقط بل تأخذ بالاعتبار الآثار المستقبلية أيضاً²⁰. فالتفاوض لا ينتهي عند إتمام الاتفاق والوصول إلى التسوية أو الاتفاق على تطوير، وخلق شيء

¹⁷ ALI, S, 2013, IBID, P14.

¹⁸ LEWICKI R.; SAUNDERS S.; MINTON J, 1997, OP.CIT, P4

¹⁹ POPESCU M.; POPESCU M., 2007- **Negotiation Process: Interpersonal Communication**. *Seria Zootehnie*, P338.

²⁰ يوسف جابر، 2011- ملخص كتاب المدخل إلى فن التفاوض. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ص23.

جديد لكل أطراف التفاوض، بل يستمر ويكون عملية تدخل في كل النشاطات التجارية المرافقة للعمل التجاري المكمل له أو المكونة له. وهو عملية متكاملة، لأنه مؤلف من مجموعة من النشاطات، والعوامل الشخصية والاجتماعية التي يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به.

5. إن التفاوض عملية اجتماعية²¹، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي، لأنه ينطوي على مجموعة من العلاقات التبادلية بين الأفراد، والتي تتحسن فاعليتها بالتعلم والاكتساب²².

6. يتضمن التفاوض التجاري حواراً إقناعياً، فالتفاوض يجب أن يولد لدى جميع أطرافه شعوراً بأن الحوار يحقق المصلحة المشتركة لهم. بمعنى آخر، أنه يجب أن يكون لدى أطراف التفاوض نوع من الإدراك لما يمكن أن يسفر عنه التفاوض من مكاسب. وبدون توفر هذا الإدراك عند كل طرف مفاوض فإنه لن يذهب إلى التفاوض، حيث يشتمل التفاوض على فرص متكافئة لجميع الأطراف لطرح كل شيء على مائدة الحوار. فكل المسائل قابلة للتفاوض، حيث أن منهجية الحوار تتيح قدراً من التبادلية²³. فلو أدرك كل زبون أنه غير قادر على مفاوضة بائع الألبسة على أسعار منتجاته، لكان هناك احتمال كبير على عدم ذهابه للشراء، أو فشل عملية التفاوض على سعر المنتج في الدقائق الأولى من عملية الشراء.

فالمبدأ السائد هو خذ وأعط (Take & Give)، والوصول إلى الاتفاق يمكن أن يتم من خلال عمليات المخاض التفاوضي، وهو ما يؤكد قاعدة عرفية هامة في التفاوض، وهي أن الاتفاقات والصفقات وليدة الحوار والتفاوض²⁴.

7. ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي، حيث تلعب العوامل البيئية (الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية) دوراً هاماً في صياغة السلوك التفاوضي²⁵، وهناك التزام من قبل أطراف التفاوض بالبيئة القانونية، والسياسية، والثقافية، والاقتصادية²⁶.

²¹ KRAMER R.; POMMERENKE P.; NEWTON E., 1993, OP.CIT, P641.

²² معلا ناجي، 2000- التفاوض: الاستراتيجية والأساليب: مدخل في الحوار الإقناعي. الطبعة الثانية، مطابع الفنار، جامعة الزيتونة، الأردن، ص10.

²³ معلا ناجي، 2000، نفس المرجع السابق، ص9.

²⁴ معلا ناجي، 2000، نفس المرجع السابق، ص9.

²⁵ معلا ناجي، 2000، نفس المرجع السابق، ص10.

²⁶ POPESCU M.; POPESCU M., OP.CIT, P338.

8. يتضمن التفاوض التجاري تبادل مشترك بين الأطراف للقيم الملموسة (Tangible Values) وغير الملموسة (Intangible Values)²⁷، والتفاوض الناجح يستلزم إدارة العوامل الملموسة وغير الملموسة²⁸. ويقصد بالعوامل غير الملموسة، الدوافع السيكولوجية العميقة التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أطراف التفاوض، كشراء الأم ملابس لأطفالها، حيث تلعب روابط الأمومة دوراً في عملية التفاوض مع البائع، يعطي البائع فرصة أكبر للتحكم في السعر أثناء عملية التفاوض. ويمكن أن يكون للعوامل غير الملموسة تأثير كبير على عمليات التفاوض ومخرجاته، كذلك هناك حاجة لأن تكون مدارة بشكل تفاعلي وليس ميكانيكي قائم على رد الفعل خلال التفاوض التجاري.
9. تركيز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير، مقارنةً بذلك بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل، لأن:

- 1) الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً.
 - 2) الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضاً وعمومية.
 - 3) كفاءة الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل، وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل، وهو ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل²⁹.
10. إن المنافع التي يتم الحصول عليها من التفاوض تحدد من خلال قوة المنظمة، واستراتيجية التفاوض، والعوامل البيئية ذات العلاقة³⁰. وعلى سبيل المثال، عندما تكون الألبسة ذات علامة تجارية مشهورة، يكون لدى البائع قدرة تفاوضية أكبر من تلك التي سيمتلکها، في حال كانت العلامة التجارية لتلك الألبسة غير مشهورة.
11. يعد التفاوض عملية منطقية، حيث أن هناك انتقال وتبادل للمعلومات من خلال التفكير المنطقي، من خلال استخدام قنوات اتصال لفظية، أو غير لفظية، كلغة الجسد، تتناسب مع الموضوع المتفاوض عليه، وهناك مجموعة من المبادئ والقواعد (المقدمات) التي يتم وضعها في بداية العملية التفاوضية تؤدي إلى نتائج تمثل مخرجات لهذه المقدمات وتكون نسبية في حقيقتها.

²⁷ KOSINA A., 2009- **The Concept of Business Negotiation**. *Research papers collection*, P12.

²⁸ LEWICKI R.; et al., 1997, OP.CIT, P5.

²⁹ الجديلي ربحي، 2010_ إدارة المفاوضات. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ص10.

³⁰ ALI, S, 2013, OP.CIT, P13.

12. التفاوض علم، إضافةً إلى أنه فن³¹. فهو علم لأنه خاضع إلى مجموعة من القوانين والمبادئ والقواعد التي تحدد العملية التفاوضية، وفن لأن طرفي التفاوض التجاري أحياناً لا يلتزمان بالقواعد الثابتة، ويبتكران حلول جديدة للوصول إلى اتفاق يرضي أطراف التفاوض التجاري.

يستخلص الباحث مما سبق أن التفاوض شكل خاص من أشكال الاتصال، الذي يركز على التعارضات المدركة، وكذلك يركز على الوصول إلى اتفاق مقبول، متبادل من قبل الأطراف المتفاوضة. فهو ينطوي على إرسال رسائل متبادلة من قبل أطراف التفاوض عبر قنوات لفظية (الكلام المنطوق) وقنوات غير لفظية (كلغة الجسد)، وذلك في محاولة من المفاوضين إقناع بعضهم البعض. وتكون القضية التفاوضية (الموضوع محل التفاوض) إما تنازعية، أي أن هناك نوع من تعارض المصالح بين الأطراف المتفاوضة، أو تكون توافقية حيث يسعى أطراف التفاوض لتطوير حلول للمشاكل التي تواجههم، ويسعون لابتكار حل جديد لا يستطيع أي طرف ابتكاره بمفرده.

³¹ ALI, S, 2013, IBID, P14.

المبحث الثاني: مكونات التفاوض التجاري

تمهيد:

يقوم الباحث بتفصيل وشرح أجزاء وجوانب التفاوض التجاري ، والتي تتكون من عناصر مترابطة يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به، وهي:

1. الاتصال Communication.
2. المصالح Interests.
3. العلاقة Relationship.
4. المشروعية Legitimacy.
5. الالتزامات Commitments.
6. البدائل Alternatives.
7. الخيارات Options.

إضافةً إلى ذلك، سيتم تناول المبادئ العامة للتفاوض التجاري:

1. فصل المشاكل عن الناس (إيقاف تأثير المشاكل على الناس).
2. التركيز على المصالح وليس على المواقف.
3. ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب مشتركة.
4. استخدام المعايير الموضوعية.

1.2.1. عناصر التفاوض التجاري:

يتكون التفاوض التجاري من أجزاء تمثل عناصر تتفاعل مع بعضها، وتشكل إطار يساعد المفاوضين في تحديد أهدافهم والتحضير بشكل فعال لاستغلال الفرص المتاحة من العملية التفاوضية، كما تساعدهم هذه العناصر على تحليل العملية التفاوضية وتطويرها.

هناك سبعة عناصر للتفاوض التجاري:

1. الاتصال Communication:

يعتمد التفاوض بشكل أساسي على الاتصال. حيث يقوم أطراف التفاوض بإدارة خلافهم والتوصل إلى اتفاق عن طريق تبادل الرسائل فيما بينهم¹. والاتصال هو عملية الفهم والنقل المشترك من شخص إلى آخر. وتتكون هذه العملية من المرسل الذي يقوم بإرسال الرسائل، وقناة الاتصال التي تمثل الأداة الحاملة والناقلة للرسالة (مثل الإيماءات)، والمستقبل الذي يتلقى الرسائل من المرسل ويقوم بفهمها وتفسيرها، إضافةً إلى التغذية العكسية التي تحدث عندما يستجيب المستقبل للمرسل ويقوم بالرد على الرسالة التي أُنْتُه (أي رد الفعل الصادر عن المستقبل)². ويكون الاتصال إما لفظياً (الكلام المنطوق) أو غير لفظياً (لغة الجسد مثلاً) *.

الاتصال: هو العملية التي يتم خلالها إرسال معلومات من شخص (المرسل) إلى آخر (المستقبل) مع ضرورة فهم المستقبل واستيعابه لما تم إرساله من معلومات، ويتم الإرسال بطرق لفظية أو غير لفظية.

2. المصالح Interests:

ينبغي تمييز المصالح الكامنة _لأطراف المتفاوضة_ عن القضايا المتفاوض عليها، والتي هي مواقف أو خيارات تتخذ من قبل المفاوضين. ولتوضيح ذلك، نفترض أنك تفاوض على عرض عمل؛ سيكون الراتب قضية يتم التفاوض عليها، وربما يكون موقفك (Position) من القضية، هو حاجتك للحصول على 50000 ل.س.

¹ GLENN P., 2010- **Special Section: Communication and Negotiation.** *Negotiation Journal*, P117.

² LUNENBURG F., 2010- **Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness.** *Sam Houston State University*, Vol.1, No.1, P1.

* سيتم تناول الاتصال بإسهاب أكبر في المبحث الثالث من هذا الفصل.

وهنا تكون المصلحة الكامنة وراء هذا الموقف، هي الحاجة إلى دخل جيد، ووضع جيد داخل العمل (مثلاً، هل هناك احترام؟)³.

فالتفاوض يجري أملاً في تلبية المصالح، ومقياس النجاح في التفاوض يكون في كيفية تلبية المصالح بشكل جيد، والذي يعتبر معياراً يستخدم للمقارنة والاختيار بين النتائج المختلفة للتفاوض⁴. ويؤكد (Alfredson, Cung, 2008) أن الخطوة الأولى في التفاوضات المبدئية هي تحديد المصالح (Interests) الخاصة بالقضية التفاوضية بدلاً من التعامل مع مواقف (Positions) الأطراف المتفاوضة⁵.

فالمواقف تمثل الخيارات والأهداف المصرح بها من قبل أطراف التفاوض، وهي محور المساومة ظاهرياً، بينما تكون المصالح الأسباب الكامنة التي تفسر مواقف أطراف التفاوض. فلكي يكون التفاوض فعالاً، ينبغي على المفاوض تجاوز المواقف والسعي إلى تلبية المصالح الكامنة الصحيحة. وبالقيام بذلك، يمكن للمفاوضين الاقتراب من القضايا ذات الاهتمام المشترك بمرونة، وتفهم، وإبداع أكثر. وقد يكون من الصعب تحديد وتمييز المصالح من المواقف، كذلك ربما تكون المصالح غير معلنة، أو حتى مخبأة من قبل الطرف الآخر وراء المطالب والموقف المصرح به⁶.

على سبيل المثال، عند القيام بالتفاوض بين تاجر جملة وتاجر تجزئة على كمية من السلع (10000 علبة فول) تنتهي مدة صلاحيتها بعد شهرين. إن الهدف من التفاوض التجاري بينهما بالنسبة لتاجر الجملة، هو بيع أكبر كمية من علب الفول بأسرع وقت ممكن (أي التخلص من السلع التي بحوزته)، وهذا ما يمثل مصلحة تاجر الجملة. أما الموقف فهو بيعها بسعر 50 ل.س للعلبة الواحدة، مع منح خصم قدره 5% عند شراء كامل الكمية.

³ SEBENIUS J., 2006- *Negotiation Analysis: Between Decisions and Games*. Cambridge University press, P 7-8.

⁴ PATTON B., 2005- *Negotiation*. www.vantagepartners.com, P2.

⁵ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008- *Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature*. FAO's web site Education, P19.

⁶ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, Ibid, P20.

ويرى (Slavik, 2008)* أنه عند القيام بالتفاوض التجاري، ولإنجاح هذه العملية التفاوضية انطلاقاً من المصالح التي تشكل عنصر مهم من عناصر التفاوض، ينبغي معرفة ماذا يريد أطراف التفاوض، تماماً، من خلال⁷:

- 1) تحديد مصالح، ومخاوف، وحاجات أطراف التفاوض، وينبغي تذكر أمر مهم، وهو أنه ليس من الضروري أن يدرك جميع الأطراف مصالحهم.
- 2) تحديد وترتيب مصالح المتفاوضين المشتركة.
- 3) تدقيق المصالح الكامنة والغير واضحة، لكي تكون محددة وواضحة أثناء التفاوض.
- 4) مشاركة وتوضيح مصالح جميع أطراف التفاوض.
- 5) تحديد المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض، كقاعدة لتطوير الخيارات.

المصالح: الحاجات، والأمنيات، والاهتمامات، والأهداف، والمخاوف التي تحفز الأطراف المتفاوضة⁸.

المواقف: هي الحلول والطرق المقترحة لتلبية تلك المصالح، أي الطريقة التي تُشبع بها حاجات ورغبات المتفاوضين

يرى الباحث أن المصالح الكامنة قد تكون موجودة في لاوعي الزبون، وليس في وعيه، بالتالي، ليس من الضروري أن يؤدي تحقيق مصالح الزبون إلى إرضائه. وهنا ينبغي أن يقوم البائع بمساعدة الزبون على استحضار مصالحه من اللاوعي إلى الوعي، والعمل بعد ذلك على تحقيقها.

* وهو جيروم سلافيك مستشار اقتصادي وقانوني، شارك في الكثير من المفاوضات التجارية، وحقق صفقات تجارية بقيمة تقارب (2.5) مليار دولار أمريكي. وكان رئيس أول جمعية خاصة بالأعمال التفاوضية في العالم.

⁷ SLAVIK J., 2008- **Seven Elements of Effective Negotiations**. Harvard Medical School University, P2.

⁸ CMA Learning Group, 2010- **Introducing the 7 Elements of Negotiation**. CMA Learning Group Pty Ltd, P2.

3. العلاقة Relationship:

وهي العلاقة التي يرغب البائع في تحقيقها مع الزبون أثناء عملية التفاوض. وتتضمن علاقة المفاوضين هذه كلاً من المفاوضين الذين يشتركون بالتفاوضات بشكل مباشر، أو الأطراف الأخرى التي يمكن أن تؤثر على التفاوض، أو سمعة المفاوضين.

وإن وجود الثقة في العلاقة يمكن أن يجعل التوصل إلى اتفاقٍ أمراً سهلاً. ويمكن أن تؤثر نتائج التفاوض على العلاقات المستقبلية بين المتفاوضين. وفي بعض المفاوضات يعتبر الحفاظ على العلاقة مع أطراف التفاوض مصلحة مهمة أكثر من أي قضية أخرى في التفاوض. وإذا أصبحت العلاقة بين المتفاوضين غير جيدة وعدائية، فإن فرص فشل المفاوضات تزداد، وتقل فرص خلق قيمة من التفاوض لكل الأطراف.

وكذلك لا تكون العلاقة فقط مع الأطراف الأخرى (الزبائن) وإنما مع المفاوض نفسه (البائع) حيث يمكن أن يؤثر ذلك على التفاوض، لذلك يجب القيام بالأفعال التي يكون البائع راضٍ عنها أثناء التفاوض، كقاعدة ذهبية لخلق قيمة له أثناء العملية التفاوضية⁹.

ويعتبر أطراف التفاوض عنصراً مهماً في العلاقة، فهم الذين يكونون هذه العلاقة أصلاً، فهم أشخاص يخضعون للضعف البشري، حيث لديهم عواطف ومشاعر وإدراكات مختلفة، فلذلك من المحتمل أن يكون عند هؤلاء مشاكل في الفهم، وأخطاء في الفرضيات التي يضعونها. ولهذا ينبغي إبعاد هؤلاء الأشخاص عن مشاكلهم. وذلك يعني إيجاد الطرق المناسبة لحل تلك المشاكل بدون صرف الانتباه عن العناصر الشخصية، والتوصل إلى اتفاق من شأنه المحافظة على العلاقة مع أطراف التفاوض الأخرى. ومن الأفضل للعلاقة، أن يكون هناك تعاون بين الأطراف، لأن مزيداً من التعاون من قبل أحد الأطراف سيزيد التعاون من قبل أطراف التفاوض الأخرى، وسيؤدي إلى مشاركة مزيد من المعلومات من قبل الأطراف الأخرى بشكلٍ مريحٍ أكثر، وسيزيد احتمال التوصل إلى حل مرضٍ ومريحٍ لكل الأطراف المتفاوضة، أي الوصول إلى علاقة ربح-ربح (Win-Win).

ودائماً ينبغي أن يبقى البائع واعياً لأهمية التكتيكات والاعتبارات التي تساعد على الشعور أنه يمكنه الخروج من التفاوض مع احترام الذات، واحترام الزبائن له. وينبغي ألا يقلل المفاوضون من أهمية الثقة والشرف في التفاوض التجاري. فهما غاية في الأهمية. كون الاحترام، والدبلوماسية والحفاظ على المصداقية عوامل أساسية

⁹ PATTON B., 2005, OP.CIT, P2.

لخلق علاقات شخصية إيجابية ومنع العواطف السلبية التي يمكن أن تتسرب إلى الزبائن، وتؤثر على عملية التفاوض بشكلٍ سلبي.

إن هذا قولٌ سهلٌ، ولكن فعله صعبٌ، لأن العلاقات تبني ببطءٍ، وتدمر بسرعةٍ. وإن الوفاء بالالتزامات هو الطريق الوحيد لبناء الثقة مع أطراف التفاوض الأخرى، وبالتالي يكون بمثابة عنصرٍ أساسيٍّ آخر في التفاوض التجاري¹⁰.

ولقد حدد (Lewicki, Saunders, Minton, 2007) أربعة أبعاد للعلاقات القائمة في المفاوضات¹¹:

1. **الجاذبية (Attraction):** ويتكون هذا البعد من العاطفة، والتحفيز، والمصالح العاطفية (الانجذاب المادي إلى الآخر).
2. **الانسجام (Rapport):** ويتكون البعد الثاني من الثقة، والتعاطف، والبوح، والقبول، والاحترام.
3. **الرباط (Bonding):** ويتكون البعد الثالث من التحالف، والتبادل (أي تبادل المنافع التي يحصل عليها كل طرف من الآخر)، والديناميكيات التنافسية (أي درجة منافسة كل طرف للآخر).
4. **الاتساع (Breadth):** ويتكون البعد الأخير للعلاقة من نطاق العلاقة، والوقت الأفقي (Time-horizon) (أي طول الفترة الزمنية للعلاقة قبل انتهائها) والذي يركز على استمرار العلاقة في المستقبل.

أما (Slavik, 2008) فقد طرح مجموعة من التوصيات فيما يخص العلاقات التفاوضية¹²:

1. هناك حاجة لوجود علاقات جيدة بين المتفاوضين، وذلك لإدارة الخلافات والصراعات بين المتفاوضين.
2. ينبغي فصل القضايا المتعلقة بالأشخاص عن القضايا المتفاوض عليها.
3. التخطيط والتحضير لبناء علاقة عمل جيدة والمحافظة عليها.
4. يجب أن تكون العلاقة قائمة على الاحترام والثقة، وأن لا تكون مشروطة.

¹⁰ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, OP.CIT, P18.

¹¹ LEWICKI R.; SAUNDERS S.; MINTON J., 2007- **Essential of Negotiation**. 4edition, McGraw-Hill, p6.

¹² SLAVIK J, 2008, OP.CIT, P1.

العلاقة: حالة الاتصال أو الارتباط (Connection) بين طرفين أو أكثر من الأشخاص¹³ نتيجة المفاوضات التجارية التي تجمعهم، وقد تقصر الفترة الزمنية للعلاقة أو تطول.

4. المشروعية Legitimacy:

تعتبر العدالة أو المشروعية واحدة من أكثر الدوافع البشرية قوة. وإنها تلعب دوراً أساسياً في التفاوض. فالمفاوضات يمكن أن تغش عند شعور أحد أطراف التفاوض عدم وجود عدل أثناء المفاوضات، والمفاوضون الناجحون يتجنبون الحلول التي يعتبرونها ليست ذات مشروعية¹⁴.

وقد تتخلل العلاقة شيء من التنازل بين أطرافها، فعند المساومة على المواقف، يخلق المفاوضون حالة، يتنازل خلالها أحد الأطراف عن مطالبه الأصلية من أجل نجاح المفاوضات. ففي المساومات الموقفية، يكون هناك عدم توافقٍ على المواقف بين أطراف التفاوض (أي البائع والزبون).

وهذا يقود إلى سباق في الرغبات بين الأطراف المتفاوضة، وجمود في التفاوض. فعندما ينتهج المفاوضون هذا الطريق حتى لو تم التوصل إلى اتفاق فإن التكاليف المترتبة على ذلك ستكون مرتفعة. على سبيل المثال، يمكن أن تصل المساومات الموقفية إلى حل يظهر بأنه تنازل من قبل الطرفين واقتسام للخلاف بين موقفي كلا الطرفين، على الرغم من أنه يمكن الوصول إلى حل عقلائي يحقق مصالح كل الأطراف. وإن الاتفاقات التي تتم بهذه الطريقة تكون واهية قابلة للفشل، وذلك لأنها ليست ذات مشروعية (legitimacy) ولا تنطوي على المقبولية من جميع الأطراف. وهناك طرق أفضل يمكن انتهاجها في عملية التفاوض، وذلك باستخدام معايير موضوعية (Objective criteria) في عملية التفاوض التجاري.

فالمشروعية تلعب دوراً مهماً في التفاوض، حيث سيكون لدى أطراف التفاوض فرصة أكبر للتأثير بشكل إيجابي على المفاوضات، وسيزداد احتمال التوصل إلى نتائج عقلانية وحلول ذات قيمة مضافة عندما يتم وضع مبادئ مقبولة ومشتركة لكل أطراف التفاوض. علاوةً على ذلك، تكون الاتفاقيات التفاوضية دائماً مقبولة من كل أطراف التفاوض عندما تقدم حلول ينظر إليها على أنها ذات مشروعية.

وهناك طرق بديلة تنتهج لخلق أساس مشروع للاتفاق، وهي استخدام إجراءات عادلة متفق عليها من قبل أطراف التفاوض للبت بالقضية المتفاوض عليها. ففي التفاوض التجاري، يعد اتخاذ القرار المشترك عملية تزيد

¹³ CMA Learning Group, 2010, OP.CIT, P2.

¹⁴ PATTON B, 2005, OP.CIT, P3.

من العدالة المدركة للمفاوضات، وتحسن الرضا عن نتائج التفاوض، وتروج لعلاقات جيدة بين أطراف التفاوض، وتعزز مشروعية الاتفاقات التي يتم التوصل إليها، وتساعد على خلق الرغبة في الالتزام بما تم الاتفاق عليه. ومن خلال صياغة المفاوضات على أنها عملية صنع قرار مشترك، وذلك بالاعتماد على معايير موضوعية (*objective criteria*)، فإن المتفاوضين يحررون أنفسهم ومن يفاوضون، من الحاجة إلى التمسك بعناد بمواقفهم (*position*) لكي لا يظهروا أنهم ضعفاء أو مخادعون.

علاوة على ذلك، فإن المفاوضات التي تتم بهذه الطريقة تكون أكثر كفاءة. فبدلاً من إهدار الوقت على مهاجمة مواقف الأطراف المفاوضة، يمكن للمتفاوضين التركيز على تحليل مشاكلهم، وإيجاد الحلول المناسبة التي سينظر إليها المتفاوضون على أنها مشروعة¹⁵.

وقد حدد (Slavik, 2008) مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها لإضفاء المشروعية على عملية التفاوض، والتي تقنع المتفاوضين أنهم لم يغبنوا¹⁶:

1. الانصاف، أي أن تكون مخرجات العملية التفاوضية منصفة لجميع المتفاوضين.
2. استخدام معايير خارجية وموضوعية كأساس لإضفاء المشروعية على الخيارات المفضلة لدى البائع، وكأساس لحمايته من الاقتراحات غير المعقولة من قبل الزبائن.
3. استخدام الانصاف في العملية التفاوضية والنتائج، لإقناع الطرف الآخر بمزايا المقترحات المقدمة.
4. استخدام المتفاوضين وسائل جذابة لشرح القرارات الخاصة بالتفاوض.

المشروعية: وتعني استخدام المعايير الموضوعية لإضفاء المقبولية على وجهات نظر الأطراف أثناء عملية التفاوض التجاري، وإقناع المتفاوضين بالنتائج التي تم التوصل إليها.

¹⁵ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, OP.CIT, P21-22.

¹⁶ SLAVIK J, 2008, OP.CIT, P3-4.

5. الإلتزامات Commitments:

يعتبر الإلتزام اتفاق، أو مطلب، أو عرض، أو وعد من قبل طرف أو عدة أطراف في المفاوضات التجارية. ويمكن أن تحدث الإلتزامات في أي مرحلة من مراحل التفاوض التجاري، أي في أي نقطة منه. ويمكن أن تشمل أي شيء، من الإجراءات الأولية إلى الإجراءات النهائية¹⁷.

وينبغي أن يفكر أطراف التفاوض بعناية حول نوع الإلتزامات التي يضعونها. وهل هم قادرون على احترامها؟ وكيف ينبغي أن تكون الإلتزامات الرئيسية؟ ومتي يتوقع كل طرف من أطراف التفاوض أن يفني بوعوده بشكل جيد؟.

هناك طريقة واحدة لبناء الثقة مع أطراف التفاوض الأخرى، وهي خلق التزمات يمكن الوفاء بها وتنفيذها على مراحل. حيث تكون الأطراف أكثر رغبة لعقد الاتفاق مع خصومهم (أطراف التفاوض الأخرى) عندما تكون هناك فرصة لإثبات أن كل طرف سيفي بالإلتزامات التي عليه. وإذا فُقدت الثقة بأحد الأطراف بسبب عدم وفائه بالإلتزاماته، فعليه أن يعوّض الطرف الآخر عن هذه الإلتزامات في وقت لاحق¹⁸.

على سبيل المثال، إذا فشل طرف في تسديد الإلتزامات المالية المستحقة عليه في العقد إلى الطرف الآخر من العقد، فعليه تسديد دفعة جديدة إضافية فيما بعد ليثبت أنه زبون يجدر التعامل معه في المستقبل.

يرى (Slavic, 2008) أن هناك إلتزامات على المفاوضين البحث عنها والقيام بها، وهي¹⁹:

1. الحصول على الإلتزامات في نهاية العملية التفاوضية.

2. تحديد جميع القضايا التنفيذية لكي يتم تضمينها في الاتفاق.

3. تحديد الإطار الزمني والخطوات اللازمة لتنفيذ الاتفاق.

الإلتزامات: هي الوعود التي يقوم المتفاوضون بقطعها لبناء أو استكمال الاتفاقيات التجارية.

يرى الباحث أن التسوية الناتجة عن التفاوض تكون صلبة ومتينة إذا احترم كل طرف الإلتزامات التي عليه. وإذا فشل البائع في الوفاء بالإلتزاماته التي وعد بها، فإنه سيفقد نزاهته، وستكون هناك حالة من الإستهياء من قبل الزبائن،

¹⁷ PATTON B., 2005, OP.CIT, P4.

¹⁸ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, OP.CIT, P23.

¹⁹ SLAVIK J., 2008, OP.CIT, P3.

وسيكون هناك كلام منقول سلبي يؤثر على سمعته في السوق، وسوف يعاني من خطر عدم تعامل الزبائن الآخرين معه في المستقبل. لذلك لا ينبغي على البائع خلق التزامات غير قادر على احترامها.

6. البدائل Alternatives:

يتفاوض الأشخاص لتحقيق مصالحهم من خلال العمل المشترك، بشكل أفضل مما لو قاموا بالأعمال بشكل منفصل. وتكون القاعدة الأساسية لكل طرف مفاوض، هي مقارنة المنافع المتحصلة من العمل المشترك مع المنافع المتحصلة من العمل المنفصل، أي في حال لم يحصل اتفاق بين أطراف التفاوض²⁰. ومن أجل وضع أهداف واقعية للتفاوض، يجب أن يأخذ المفاوضون الأسئلة التالية بعين الاعتبار:

- أين سيكون كل طرف إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق؟
- ما هي الحلول البديلة المتوفرة لديك لتحقيق أهدافك إن لم تستطيع التعاون مع الطرف الآخر المفاوض؟

فالانتباه إلى البدائل سمة مهمة جداً في النهج التفاوضي²¹. وإذا كان المفاوض غير قادر على الوصول للاتفاق، فإن عليه المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل. حيث عليه اختيار البديل الذي يحقق مصالحه. ويطلق على هذا البديل اسم (BATNAs*)، وهو البديل الأفضل للاتفاقيات التفاوضية. وينبغي أن يملك أن المفاوض دائماً (BATNAs)، وهو البديل الذي يحقق له أكبر قيمة بديلة عن التفاوضات التجارية في حال فشلها.

أيضاً، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن أطراف التفاوض الأخرى لديهم بدائل عن التفاوض، وهذه البدائل تؤثر على مخرجات العملية التفاوضية²²

²⁰ SEBENIUS J., 2006- *Negotiation Analysis: Between Decisions and Games*. Cambridge University press, P10.

²¹ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, OP.CIT, P20.

* BATNA: Best Alternative to Negotiated Agreement.

²² PATTON B, 2005, OP.CIT, P4.

فعندما يكون هناك العديد من البدائل الممكنة، مثلاً، العديد من المشتريين المحتملين، فإنه يمكن اختيار أفضل التكتيكات والاستراتيجيات التي سوف تتبع، من خلال تقييم النتائج المتوقعة من العملية التفاوضية أو البدائل المتاحة.

يوفر هذا التقييم الحد الأدنى للقيمة (سعر التحفظ مثلاً*) المطلوبة الحصول عليها من التسويات المقبولة. والشيء الأكثر تفضيلاً، هو أن يقوم المفاوضون بتصور أفضل البدائل الخاصة بالأطراف المتفاوضة والعمل والرغبة في السير قدماً في المفاوضات للوصول إليها، أما الشيء الأقل تفضيلاً عند المفاوضين فهو تحقيق الحاجات المزعومة من المفاوضات_ والتي لا تمثل إلا ظاهر المفاوضات ولا تعكس جوهرها العميق_ أما الشيء الأكثر تفضيلاً للجميع، فهو القيمة النموذجية** التي من المفترض أن يصل إليها أي اتفاق بين أطراف التفاوض. وإن جعل العملية التفاوضية تحوي أكثر من طرفين أثناء التفاوض التجاري، يمكن أن يغير سيكولوجيا التفاوض والضغط التنافسية²³.

ويعد مهماً لكل أطراف التفاوض معرفة أفضل البدائل لاتفاقيات التفاوض (BATNAs) قبل وخلال كل مراحل التفاوض. و يحذر (Alfredson, Cung, 2008) من وجود خطوط دنيا (Resolute Bottom)*** ثابتة وصارمة، لأنها قد تقود المفاوض إلى تحمل تكاليف مرتفعة، فتكون غير مرنة ومرهقة، ومعيقة للتفكير الخلاق، ومقيدة المفاوضين بمواقف تمنعهم من الوصول إلى حلول مناسبة. ويؤكد أن (BATNAs) تزود المفاوضين بقدر من المرونة، وتتغير عندما يدرك المفاوضون التغير في البدائل، وذلك على عكس الخطوط الدنيا.

ويمكن أن يكون المفاوضون الفاشلين في تقييم بدائلهم، قبل وخلال عملية التفاوض، في خطر التوصل إلى اتفاق متسرع بدون إعطاء اعتبار لبائلهم أو لبائل الأطراف المتفاوضة الأخرى، وبالتالي إتمام الصفقة التي كان ينبغي رفضها.

ويمكن أن تكون (BATNAs) مصدر هام من مصادر السلطة والقوة في التفاوض. وعند وجود طرف مفاوض أكثر قوة مع (BATNAs) أضعف فإنه يفضل إنهاء التفاوض بشكل توافقي وليس تنافسي. لذا يحتاج المفاوضون تقييم وتطوير (BATNAs) الخاصة بهم قبل وخلال التفاوض. وينبغي أن يأخذ المفاوضون الوقت الكافي لفهم وتوقع الـ (BATNAs) للمفاوضين الآخرين، والنظر إلى الخيارات المتاحة التي تعطيها البدائل، وتطوير خطة لتطبيق (BATNAs) ومن ثم اختيار أفضل البدائل. وإن معرفة (BATNAs) التي تخصك،

* وهو الحد الأدنى لسعر المنتج الذي لا يمكن البيع أقل منه.

** حيث يحصل كل أطراف التفاوض على قيمة مرتفعة، أي أنهم يحصلون على منافع كثيرة وحقيقية من العملية التفاوضية.

²³ Sebenius J., 2006_ **Negotiation Analysis: Between Decisions and Games**. Cambridge University press, P 10-11.

*** وهي مجموعة المبادئ والأهداف التي لا يمكن التخلي عنها.

يوفر مقياساً للاتفاقيات، يحميك من قبول الاتفاقيات التي ينبغي أن ترفضها، ومن رفض الاتفاقيات التي ينبغي أن تقبلها.²⁴

أثناء التفاوض بين البائع سعيد والزبون علاء، خلال عملية بيع أثاث منزلي، كان عرض سعيد بيع الأثاث مع حسم 2%، أما البدائل المتاحة أمام علاء فكانت شراء الأثاث من متجر آخر على أقساط شهرية وبنفس السعر، مع تقديم خدمة التوصيل إلى المنزل مجاناً. هنا ينبغي على سعيد إتمام الصفقة مع تقديم حسم أكبر لعلاء بحيث يكون رابحاً، بالتالي نيل رضا علاء وشراؤه المنتج، وهنا يصل الطرفان إلى حلٍ توافقي، أي إلى علاقة رابح-رابح.

وقد حدد (Slavik, 2008) التساؤلات والاجراءات التي يجب القيام بها إذا لم يتم الاتفاق بين أطراف التفاوض²⁵:

1. هل هناك حاجة للتفاوض؟ وهل يمكن تلبية هذه الحاجة بطرق أخرى؟
2. تحديد وتوضيح البدائل الأفضل في الاتفاقيات الخاصة بالتفاوض.
3. الفهم التام للعواقب، والمخاطر، والتكاليف المترتبة على المفاوض، وفهم (BATNAs) التي تخص أطراف التفاوض الأخرى.
4. اختيار وتطوير (BATNAs) الخاصة بك كمفاوض.
5. تحديد أفضل وأسوأ البدائل الظاهرة للأطراف الأخرى.
6. كيف يمكن الوصول إلى أسوأ (BATNAs) بالنسبة لأطراف التفاوض الأخرى.

البدائل: وهي الخطوات التي يقوم بها كل طرف من أطراف التفاوض لكي يحقق مصالحه خارج المفاوضات الحالية، وذلك في حال فشلها، وتكون هذه البدائل معدة مسبقاً، ويمكن أن تتغير خلال المفاوضات.

²⁴ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, OP.CIT, P20.

²⁵ SLAVIK J, 2008, OP.CIT, P3.

7. الخيارات Options:

تقوم الأطراف المتفاوضة ببناء العلاقات فيما بينها وتبادل المعلومات لكي تحقق فهماً أوضح عن المصالح (المنافع الخاصة بأطراف التفاوض) الخاصة بكل طرف مفاوض، وكذلك يقع على عاتقها مهمة توليد الخيارات.

ففي المفاوضات، تكون الخيارات حلولاً ممكنة للمشاكل المشتركة بين أطراف التفاوض، فهي تمثل سبلاً ممكنة لتلبية أكبر قدر من مصالح الأطراف المتفاوضة.

ويمكن توليد الخيارات من خلال تقنيات عديدة مثل العصف الذهني _ وهو الأسلوب الذي ينطوي على دعوة جميع الأطراف إلى إدراج أي فكرة تتبادر إلى الذهن دون انتقاد أو رفض تلك الأفكار من أي طرف _ حيث تساعد هذه العملية على تشجيع التفكير الإبداعي حول المشكلة، وتزيد من فرص الوصول إلى حل مربح لكل أطراف التفاوض، أي الوصول إلى علاقة رابح-رابح²⁶.

ويقدم (Slavic, 2008) مجموعة من النصائح من أجل إعداد الخيارات أثناء عملية التفاوض²⁷:

1. تصميم الخيارات وليس المواقف.
2. إنشاء وخلق خيارات تلبي مصالح كل الأطراف.
3. يجب أن تكون الخيارات واضحة وشفافة.
4. إيجاد السبل لتعظيم المكاسب المشتركة لكل الأطراف المتفاوضة.

الخيارات: وهي الأفكار التي تطرح لتحقيق التقاء مصالح الأطراف المتفاوضة.

يستخلص الباحث من العرض السابق لبعض الدراسات التي تناولت عناصر التفاوض، أنه دائماً في التفاوض، يلتزم المتفاوضون بالخيار إذا اعتقدوا أنه يقابل مصالحهم أكثر من البدايل التي تكون متاحة لهم خارج المفاوضات التجارية، وأنه يلبي الحد الأدنى من المعايير العادلة. وأن شكل الاتصال يتحدد من خلال العلاقة القائمة بين الأطراف المتفاوضة.

²⁶ ALFREDSON T.; CUNG A., 2008, OP.CIT, P21.

²⁷ SLAVIK J, 2008, OP.CIT, P3.

1.2.1. مبادئ التفاوض التجاري:

1. فصل المشاكل عن الناس (إيقاف تأثير المشاكل على الزبائن):

ينبغي أن يدرك البائع أنه يتعامل مع أشخاص (أي الزبائن) لديهم عواطف، ويحملون قيم، ويملكون وجهات نظر وخلفيات ثقافية مختلفة. وهناك اختلافات شخصية ثقافية وقيمية بينه وبينهم. هناك ثلاث مشاكل محتملة خاصة بالأشخاص²⁸:

(1) الإدراك: ينبغي ألا تسيطر مخاوف البائع عليه وتجعله غير قادر على الفهم والملاحظة. كذلك عليه أن يضع نفسه مكان الزبون، لأن كل طرف خلال عملية التفاوض لا يرى إلا مكاسبه وعيوب الطرف الآخر، والقدرة والكفاءة تكمن في رؤية الأمر كما يراه الزبون، وإن ذلك يعتبر من أهم وأصعب المهارات التي يمكن أن يمتلكها البائع. وقد يعتقد الزبون أن وجهة نظره صحيحة بشكل قوي مثلما يعتقد ذلك البائع. لذلك ينبغي أن يناقش البائع الزبون ويساعده على الإدراك، مثلاً كقول البائع للزبون: أنا أعتقد أن هذا اللون يليق بك، إن الأزرق يليق بك، ألا تعتقد ذلك؟ هل لديك نفس الشعور؟. وينبغي دفع الزبون إلى المشاركة في العملية التفاوضية بشكل أكبر. وينبغي أن يقدم البائع مقترحات تلائم الزبون. فغالباً ما يبقى الزبائن أثناء التفاوض مدافعين عن مواقفهم (التعنت بالرأي)، ليس لأنهم غير موافقين على المقترح بل لأنهم لا يريدون الظهور بمظهر المهزومين، لكنهم يمكن أن يوافقوا على نتائج المفاوضات وذلك عندما تكون منصفة لهم.

(2) العواطف: يمكن أن يكون الشعور أهم من الكلام، وبشكل خاص في المجادلات المريعة. حيث يجب أن يعمل البائع على إدراك وفهم عواطفه وعواطف الزبون. فعليه أن يترجم العواطف إلى كلام واضح، ويسمح للزبون بإفراغ غضبه إذا كان هناك حاجة لذلك، لأن ذلك يمكن أن يجعل الطرف الآخر يتكلم بعقلانية لاحقاً. وعليه أن يصغي بعناية تامة ولا يبدي أي محاولة للهجوم على الزبون، ويشجع المتكلم (الزبون) على مواصلة الكلام حتى يقول كل شيء لديه، لأنه يريد أن يقول ويتكلم. ولا يقوم بأي رد فعل على الانفجارات العاطفية، لأن ذلك سيؤدي إلى جدال يعيق التفاوض.

(3) الاتصال: بدون اتصال ليس هناك تفاوض. فعلى البائع أن يصغي للزبون ويتذكر ما يقال، فمن خلال الإصغاء يستطيع فهم إدراكات الزبائن، والشعور بعواطفهم، كذلك ينبغي أن يسمع البائع ما يقوله الزبون، وأن

²⁸ DOYE D.; et al., 2009- *Negotiation Strategies*. Oklahoma State University, P1-2.

يسأله بدقة ماذا يعني ويطلب منه تفسير الكلام غير الواضح. والإصغاء الجيد لا يعني ما يسمعه البائع فقط، بل ما يقوله أيضاً. فالتفاوض ليس مناظرة (Debate)، يتكلم فيها البائع عن نفسه فقط، أو عن الزبون.

2. التركيز على المصالح وليس على المواقف:

أي التركيز على المنافع المحققة لكلا طرفي التفاوض وليس على الحالة الناشئة أو الموقف المكون نتيجة العملية التفاوضية. ومن الحكمة أن تفرق بين المصالح و المواقف. فخلف المواقف المتضادة تكمن المنافع المشتركة والمتوافق عليها من قبل البائع والمشتري، كما تكمن التعارضات كذلك.

فمثلاً، إن المزارع يحاول أن يشتري حصاداً لكي يجني محصول القمح بشكل دوري كل سنة، ومن ثم يبيع المحصول ويحصل على الأموال المتمثلة بالأرباح والتكلفة، أما بائع الآلات الزراعية فلديه استثمار في الحصاد ويحتاج إلى تغطية تكلفة المعدات، ورواتب رجال المبيعات والعاملين....الخ. إن لدى المزارع وبائع الآلات الزراعية منافع متوافق عليها، فالمزارع يرغب في الحصول على الحصاد وبائع الآلات الزراعية يرغب في بيعها²⁹.

كل طرف لديه منافع يحققها من عملية البيع والشراء، ولكن هناك طرف تكون منافعه أكثر من الطرف الآخر، يتمثل بالطرف الذي يحصل على الحاجات البشرية الأساسية: حاجات الأمان والحاجات الفيزيولوجية³⁰. وينبغي أن تكون المنافع محددة بشكل واضح من قبل البائع (أي المنافع المتحصلة من البائع والمنافع المقدمة له) وينبغي أن يستخدم البائع التفاصيل والمعلومات الملموسة كل ما أمكن، وذلك لجعل المنافع المقدمة للزبون أكثر مصداقية وموثوقية، فهذا يساعد على تأسيس منافع حقيقية وقيمة³¹.

3. ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب مشتركة:

بدلاً من الجدل على من ينبغي عليه أن يحصل على الجزء الأكبر من الشطيرة، ينبغي أن يعمل البائع على إيجاد سبل تساعد على تكبير الشطيرة. وذلك يعني توليد أكبر عدد ممكن من الخيارات الممكنة³². حيث غالباً ما يعتقد المشاركون في التفاوض أن عرضهم هو الحل الوحيد المقبول. وإن مهارة ابتكار الخيارات تعتبر من أكثر الأشياء المفيدة أثناء التفاوض مع الزبائن، وقد يكون عند البائع الكثير من الخيارات لكنه يبدو غير قادر على تقديمها.

²⁹ DOYE D.; LOVE R.; HYER T., 2009, Ibid, P2.

³⁰ KOTLER F.; ARMSTRONG G., 2012- **Principle of Marketing**. Pearson Education, Inc, p148.

³¹ DAVE B., 1987- **The Art of Principled Negotiation**. Real Estate Business, p 22.

³² DOYE D.; LOVE R.; HYER T., 2009, OP.CIT, P2.

وهناك أربع عوائق تواجه عملية توليد الخيارات:

1- الأحكام المسبقة :

إن العصف الذهني هو السبيل الأكثر فعالية من أجل التوصل إلى خيارات، ونحن غالباً ما نأخذ الأفكار الهامة المتولدة من عمليات العصف الذهني ونتجاهل الأفكار الأخرى ولا نأخذ بها، ولكن ينبغي ألا نحكم على هذه الأفكار بسرعة كبيرة ، ولا ينبغي إسقاط الأحكام المسبقة عليها، لأنها قد تقود إلى الحل³³.

2- البحث عن إجابة واحدة :

غالباً ما يبحث الناس عن إجابة واحدة فقط بدلاً من الاختيار بين عدد كبير من الإجابات الممكنة. وينظر الأشخاص إلى المفاوضات على أنها تقريب وربما ردم للفجوة بين أطراف التفاوض، فلا ينظرون إلى هذه العملية على أنها زيادة لعدد الاحتمالات أو الخيارات الممكنة³⁴.

3- افتراض الفطيرة الثابتة (Fixed pie*) :

يرى العديد من الأشخاص أن التفاوض مجرد حالة** (Situation)، وذلك أيضاً يحد من الخيارات التي يمكن توليدها³⁵. وهو مادفع الباحث لاختبار إذا ما كان ينجم عن التفاوض علاقة إيجابية مع الزبائن، وذلك من خلال التأكد من أن اللغة الجسد أثر إيجابي على تكوين علاقة جيدة مع الزبائن خلال التفاوض التجاري معهم.

4- المشكلة تكون بحل المشكلة :

يفشل العديد من الأشخاص في توليد خيارات مختلفة، لأن كل طرف من أطراف التفاوض يحرص على تحقيق مصالحه الشخصية بمعزل عن مصالح الطرف الآخر بدلاً من إيجاد خيارات مختلفة تناسب كلا الطرفين، فكل طرف يهتم فقط بالحلول التي تخص مشكلته³⁶.
كيفية التغلب على هذه العوائق وتطوير خيارات إبداعية؟

³³ DAVE B., 1987, OP.CIT, PP 23-24.

³⁴ DAVE B., 1987, IBID, PP 23-24.

*ويقصد بالفطيرة الثابتة: أي الاعتقاد بأن ما يتم تبادله بين البائع والمشتري هو سلع، وخدمات، وأموال فقط.

** أي مجموعة من الأشياء التي تحدث، والشروط التي توجد، في مكان وزمان محددين.

³⁵ DAVE B., 1987, Ibid, P 24.

³⁶ DAVE B., 1987, Ibid, P 24.

ولتحقيق ذلك اقترح (Doye et al, 2009) ما يلي³⁷:

- الفصل بين إبداع الخيارات والحكم على تلك الخيارات.
- توسيع الخيارات على الطاولة بدلاً من البحث عن إجابة واحدة.
- ابتكار وسيلة لصنع قرار سهل.

4. استخدام المعايير الموضوعية :

ينبغي أن يكون التفاوض مبني على معايير موضوعية مستقلة عن رغبة أي طرف، لذلك على البائع أن يطرح معايير موضوعية على الزبون ليكون أكثر إقناعاً أثناء عملية التفاوض³⁸. فعليه أن يقدم أفكار، وأسباب موضوعية تدفع الزبون إلى شراء المنتجات التي يبيعها.

³⁷ DOYE D.; LOVE R.; HYER T., 2009, OP.CIT, P2.

³⁸ DOYE D.; LOVE R.; HYER T., 2009, Ibid, P3.

المبحث الثالث

عملية التفاوض

تمهيد:

إن التفاوض عملية مكونة من سلسلة من النشاطات، تتفاعل مع بعضها، وتؤثر كل منها بالأخرى، هذه النشاطات تتخلل عملية التفاوض التجاري، وتمثل ميكانيزمات تؤدي بها عملية التفاوض. ويرى الباحث أن الاتصال، والإدراك، والإقناع، نشاطات أساسية في عملية التفاوض التجاري، ومكونات رئيسة في هذه العملية. لذلك سيتم في هذا المبحث شرح مفهوم كلٍ من: الاتصال، والإدراك، والإقناع. وتناول النشاطات التي تتم داخل كل عملية من العمليات السابقة.

1.3.1. الاتصال:

يعتمد التفاوض على الاتصال، فبدون اتصال ليس هناك تفاوض، حيث يحاول أطراف التفاوض إدارة الاختلافات والوصول إلى اتفاقٍ ما، من خلال تبادل رسائلٍ تنتقل بواسطة القنوات اللفظية وغير اللفظية¹.

والاتصالات هي عمليات تبادلٍ تتم بين عدة أطراف لمجموعةٍ من الرموز، والإشارات ذات الدلالة والمعنى. وتختلف العناصر المستخدمة في الاتصالات، حيث تشمل مكونات شفوية، وأخرى مكتوبة، وثالثة غير لفظية. وتطلق إشارة البدء في كل عملية اتصال بتحديد هدفٍ يرغب المتصل بتحقيقه من وراء المعلومات التي يقدمها إلى الطرف الآخر، وينتظر المتصل من هذا الآخر رد فعل راجع، واستجابة إيجابية مطلوبة، تتمثل بالإعلان الواعي والصريح عن قبول المعلومات، وتغيير المواقف والاتجاهات حسب مضمون الرسالة، وتعديل السلوكيات لاحقاً لتصبح أكثر اتساقاً مع التوصيات المنصوص عليها².

فالالاتصال، آلية منتظمة يتفاعل من خلالها الناس باستخدام مجموعة من الرموز، التي تساعد على خلق المعاني، واستنباطها.

ويؤكد (Lunenburg, 2010) أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص إلى آخر. وتتكون هذه العملية من المرسل الذي يقوم بإرسال الرسائل، وقناة الاتصال التي تمثل الأداة الحاملة والناقلة للرسالة (مثل الإيماءات)، والمستقبل الذي يتلقى الرسائل من المرسل ويقوم بفهمها وتفسيرها، إضافة إلى التغذية العكسية التي تحدث عندما يستجيب المستقبل للمرسل ويقوم بالرد على الرسالة التي أتمه (أي رد الفعل الصادر عن المستقبل)³.

ويوضح الشكل رقم (2) عناصر العملية الاتصالية. حيث أن المشكلة في أي عنصر من عناصر العملية الاتصالية تقلل من فاعلية الاتصال.

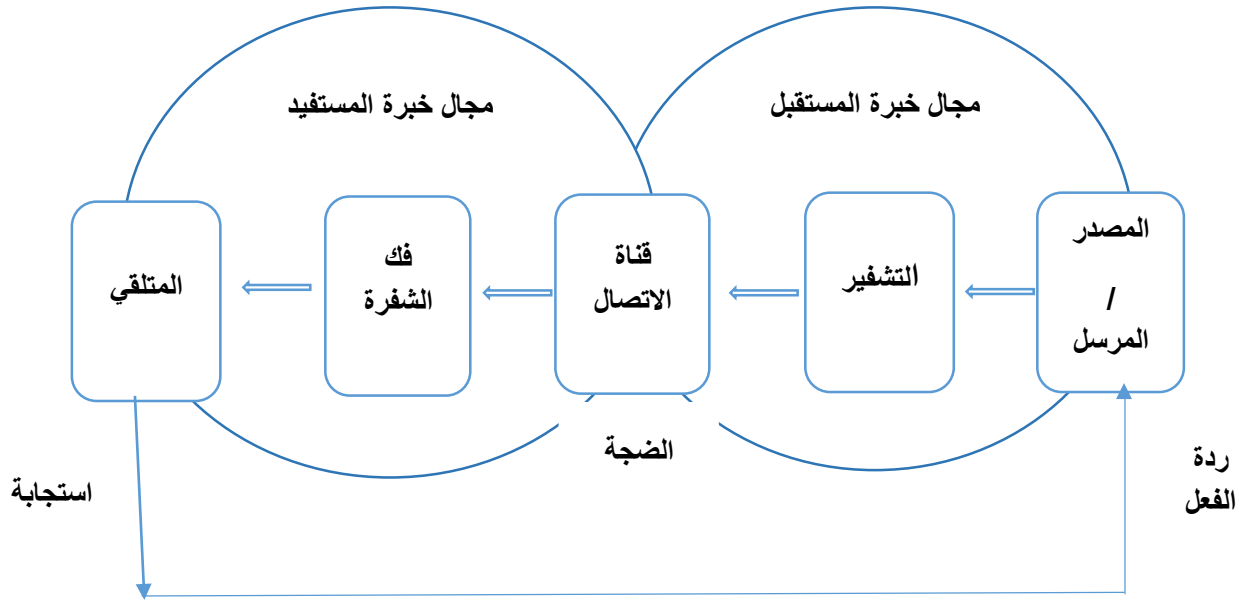
¹ GLENN P.; SUSSKIND L., 2010_ **Special Section: Communication and Negotiation.** *Negotiation Journal*, P1.

² العلي سامر، 2013- مهارات الاتصال: تحليل الاتصال الشخصي اللفظي وغير اللفظي. الطبعة الأولى، دار القلم العربي و دار الرفاعي للنشر، حلب، سوريا، ص13.

³ Lunenburg F., 2010_ **Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness.** *Sam Houston State University*, Vol.1, N1, P1-2.

ويحاول المرسل في العملية الاتصالية اختيار عناصر الرسالة التي ينقلها إلى المستقبل مستخدماً القنوات اللفظية وغير اللفظية (لغة الجسد مثلاً) لإتمام العملية الاتصالية بشكل ناجح⁴. ويعمل المرسل على خلق التوافق والانسجام بين اللغة اللفظية الصادرة عنه، وبين تعبيراته، وإيماءاته، وإشارات غير اللفظية. ويقوم المرسل بدمج عناصر الرسالة بحسب أسلوبه، مراعيًا المستوى الثقافي للمستقبل، وساعياً إلى أن تكون رسالته واضحة ومفهومة. يسمى ما سبق ذكره بمرحلة تشفير الرسالة، التي تكون نتيجتها إذا سارت الأمور سيراً حسناً النجاح في صياغة رسالة واضحة، ومحددة، وسهلة الفهم، وممكنة التفسير. ويمكن أن يختار المرسل صياغة رسالة ضمنية، يستخدم فيها كنايات، ومعاني ذات دلالات تاريخية، كما يمكنه أن يلجأ إلى استخدام الدلالات المرتبطة ببيئة معينة، أو بأساطير مشهورة. ويفكر المتصل أحياناً بنقل فكرته عن طريق سرد الطرف، والقصص المعبرة. وترتبط اختيارات المرسل بأفكاره، وبمواقفه ونواياه، ومزاجه الشخصي، ودوافعه، وبقدرته على الابتكار والتخيل، وتتفاعل جملة هذه العناصر، منتجة لما يسمى بالسلوك الظاهري

الشكل رقم (2) نموذج الاتصال



Source: BELCH G, BELCH M, Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective

⁴ Zhu Y.; Zhu S., 2007_ **Communication Barriers to Negotiation: Encountering Chinese in Cross-Cultural Business Meetings.** *Intercultural Communication and Diplomacy*, P209.

التمثل بالاتصال الشخصي. ويتأثر مضمون الرسالة، وعناصرها، وصياغتها، بالهدف، وبلاستجابة المرجوة. وتلعب خبرة المرسل دوراً كبيراً في اختيار تكتيكاته التي سيتبعها لتحقيق الاتصال في العملية التفاوضية. وبمجرد تلقي المستقبل الرسالة يبدأ بعملية فك شفرتها، ومحاولة فهم مقصد المرسل، وغايته، وذلك تمهيداً للرد عليه، ومده بالتغذية العكسية المنتظرة. ويتميز المتلقي النموذجي بقدرته على استيعاب المعلومات التي تصله، وهضمها بسرعة، وسهولة، مع أقل قدر ممكن من الانحرافات، وسوء الفهم. ويشكل فهم الرسالة بالصورة الصحيحة من قبل المتلقي هدفاً أولياً للمرسل، ويسمح تحقيق هذا الهدف للمرسل بالوصول إلى الهدف النهائي المتمثل بالحصول على الموافقة، وتنفيذ المرسل إليه المطلوب منه وفق الرسالة. وقد يتعثر المستقبل في أثناء فك شفرة الرسالة، فلا يفهمها بالصورة السليمة، وربما يرفضها فتكون استجابة سلبية⁵.

ومن أسباب سوء فهم رسائل الاتصالات: حالات تشتت الانتباه، وضعف التركيز، وانخفاض مستوى القدرات الذهنية مقارنة بالمعلومات المرسل، ودرجة تعقيدها، وانعدام الخلفية المعلوماتية، ووجود مشكلات تتعلق بالحال الدافعية للمتلقي⁶.

وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن الدور المحتمل للاتصالات في إحداث نتائج ناجحة يختلف مع وجود أو عدم وجود معلومات خاصة بالقضية التفاوضية. فالاتصال يسمح بمشاركة هذه المعلومات الخاصة بالقضية التفاوضية بين أطراف التفاوض، مما يزيد من فرصة التعاون للوصول إلى نتائج متفق عليها. والاتصال الجيد يؤثر بشكل إيجابي على مخرجات العملية التفاوضية. فعندما يتصل طرفا التفاوض، فإنهما يميلان بصدق للكشف عن معلومات كافية تسمح ليس فقط بالتعاون، وإنما التعاون والتنسيق على نقاط تؤدي إلى تحقيق مكاسب مشتركة للأطراف المتفاوضة. ويمكن اعتبار الاتصال في التفاوض وسيلة نقل تؤثر على الدوافع السلوكية للأطراف المتفاوضة⁷.

يرى الباحث أن أول خطوة ناجحة في التفاوض الذي يجري بين البائع والزبون، هي تحقيق الاتصال مع الزبون، وتميرير الرسائل التي يريد تقديمها البائع، من خلال قنوات اتصال لفظية وغير لفظية، تلعب لغة الجسد دور أساسياً فيها، لما لها من قدرة على حمل ونقل المعلومات إلى الزبائن، والتأثير على سلوكهم

⁵العلي سامر، 2013، مرجع سابق، ص 17.

⁶العلي سامر، 2013، المرجع السابق، ص18.

⁷ MCGINN K.; NOTH M., 2012- *Communicating Frames in Negotiations*. Harvard business school, P107.

التفاوضي بشكل إيجابي، أو سلبي، وذلك حسب كفاءة البائع، ومهارته في استخدام لغة الجسد المناسبة.

2.3.1. الإدراك:

تبدأ عملية التفاوض التجاري، بإرسال معلومات من أحد أطراف التفاوض إلى الأطراف الأخرى، وتعد نقطة البداية في عملية استقبال المعلومات هي إدراك الرسائل اللفظية، وغير اللفظية الصادرة عن المرسل. وإن كل رسالة لا يتم إدراكها، لن تستطيع تحقيق الهدف المرجو منها. ويُعد الإدراك نقطة الأساس في إقناع الزبون، وتكوين رد الفعل السلوكي المناسب.

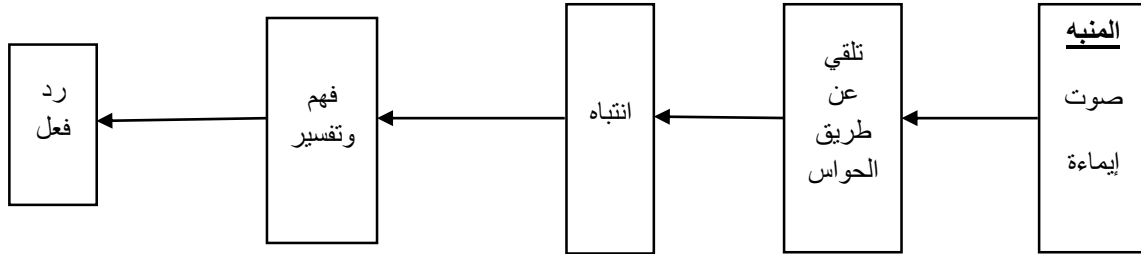
والإدراك هو عملية استقبال، وتنظيم، واختيار، وترجمة المنبهات، وتحويلها إلى معلومات بهدف الحصول على معنى لها. وهذه العملية تتم باستقبال المنبهات، من خلال الحواس، وتنظيمها، بهدف فهم الواقع بشكل مستمر، الأمر الذي يتطلب من مستقبل المنبهات، اختيار المنبه الحسي، وتنظيمه ضمن صورة متكاملة ذات معنى ومضمون⁸.

وبمجرد احتكاك المتلقي (أي الزبون) بالمنبه، كلمة، أو صورة، أو حركة عين، فإنه يخصص لهذا المنبه قدرًا من طاقته الذهنية، أي يعطيه قدرًا من الانتباه. وبالمقابل، يمكن للمتلقي أن يتجاهل بعض المنبهات التي تعترضه، بسبب عدم اهتمامه بها، أو بسبب عدم احترامه لمصادرها. ويخصص المتفاوضون انتباهًا شديدًا للمعلومات التي تتعلق بشأن موضوع معين، يرونه مهمًا من وجهة نظرهم. ويتيح الانتباه الجيد الفرصة لبدء المرحلة التالية لمراحل الإدراك، وهي مخصصة لتفسير المنبهات. وهنا يجتهد المتفاوضون -بائعون وزبائن- ذهنيًا بغرض تحديد معاني الرسائل الواردة إليهم، وتفسير كلماتها، ودلالاتها. ويتم الشروع بإجراء عمليات التفسير بمجرد وصول المعلومات إلى ذاكرة المتلقي الفورية. وتقوم هذه الذاكرة بوظيفة مهمة في الكشف عن المعاني، والمرادفات، وربط الكلمات الواردة بالصور، وتحدث هنا عن جهود ذهنية تهدف إلى التفسير، وتحسين الفهم. وبعد الاستقبال بالحواس، والانتباه، والتفسير مع الفهم الكامل، أو الجزئي للرسائل الواردة، تأتي وظيفة التصنيف والحكم على المضمون، إذ يقيم المتلقي الجمل، وحركات العيون، وتعابير الوجه، وإيماءات اليدين، فأما أن تعجبه، فيثني عليها، وإما أن يزدريها، فيشير إلى عدم موافقته عليها، وأحيانًا لا يأبه المتلقي بالرسائل التي وصلتته، فلا تكون لديه ردود فعل. ويخزن المتلقي الرسائل الملتقطة، والمفسرة، والمقيمة، في ذاكرة طويلة

⁸ المنصور كاسر، 2006- سلوك المستهلك: مدخل الإعلان. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 129.

الأجل من أجل استرجاعها عند اللزوم. وتتطلب بعض الرسائل استجابات مباشرة، أي إنه بمجرد تفسيرها، وفهمها، تستوجب إصدار ردود أفعال اتجاهها⁹. ويوضح الشكل رقم (3) آلية الإدراك الحسي بمراحلها المختلفة.

الشكل رقم (3) آلية الإدراك



المصدر: العلي سامر، مهارات الاتصال

إن، فالمفاوضون يحصلون على معلومات من بعضهم من خلال الاستجابات، وردود الفعل، والتي يكون لها دور هام في صياغة، أو إعادة صياغة (تكيف) التكتيك الاتصالي المتبع بما يتناسب ومعطيات التطور في العملية التفاوضية.

ويتصف التفاوض بمحتواه الاجتماعي الذي يتبلور من خلال سير المفاوضات، فمن خلال التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأطراف، تبرز التوجهات المشتركة التي يمكن أن تصيغ الحلول. ولهذا السبب تلعب إدراكات الأطراف المتفاوضة لبعضها البعض دوراً هاماً في هذه التفاعلات.

والحقيقة، أن هذه الإدراكات تعتمد أساساً على المعلومات التي تتوفر لكل طرف من أطراف التفاوض، بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها تفسيره لهذه المعلومات. فالمعروف أن عملية التفسير تنتج عن مقارنة المعلومات المتاحة مع الإطار المفاهيمي، الذي يكون قد كونه من خلال خبراته السابقة عن كلٍ من الأطراف السابقة الأخرى، ولهذا فإنه من المستبعد أن تكون إدراكات المتفاوضين المختلفين في خبراتهم السابقة متشابهة. ومع ذلك، فإنه من المحتمل أن يحدث نوع من التطابق الإدراكي، كنتيجة لعمليات الاتصال اللفظي وغير اللفظي، التي تتم بين الأطراف المتفاوضة أثناء عملية التفاوض. من ناحية أخرى، فإن نوعاً من التنافر

⁹ العلي سامر، 2013، مرجع سابق، ص 29-30.

الإدراكي يمكن حدوثه بين الأطراف، ويكون ذلك بسبب الإدراك الخاطئ بين الأطراف المتفاوضة. ولهذا، فإن على كل طرف أن يراقب إدراكاته، وإدراكات الأطراف الأخرى، أثناء عملية التفاوض، كما يفضل استخدام الطرق التي من شأنها تقليل احتمالات الإدراك الخاطئ بين تلك الأطراف¹⁰، كاستخدام لغة جسد تتناسب مع الموقف التفاوضي بين البائع والزبون، على سبيل المثال، عدم الإكثار من إيماءات اليد، وعدم التحرك بشكل كبير في المتجر، لأن ذلك يشتت انتباه الزبائن.

يستخلص الباحث مما سبق أن الإدراك يلعب دوراً مهماً في التفاوض بين البائع والزبون، حيث يتم خلاله اختيار المنبهات الحسية، والتي تعد لغة الجسد واحدة منها، حيث يتم تفسيرها وتنظيمها ضمن صورة متكاملة، ذات معنى ومضمون، مما يعني استقبال ومعالجة الرسائل التي تحملها لغة الجسد، وإعطاؤها معنى، فإما أن تكون الرسائل ذات مضمون إيجابي يدفع العملية التفاوضية إلى الأمام، أو ذات مضمون سلبي يعيق العملية التفاوضية، وبالتالي يؤدي إلى فشل عملية البيع، أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة من التفاوض.

3.3.1. الإقناع:

تتطوي العملية الإقناعية في التفاوض التجاري بين البائع والزبون، على محاولة التأثير الذهني بقصد تحقيق استمالة سلوكية، في الاتجاه الذي يريده البائع الذي يقوم بإقناع أطراف التفاوض الأخرى من الزبائن.

ويرى (Cunningham, 1971) أن الإقناع هو عبارة عن عملية نقل أفكار، أو مهارات، أو انطباعات من خلال عملية اتصال لفظي أو غير لفظي.

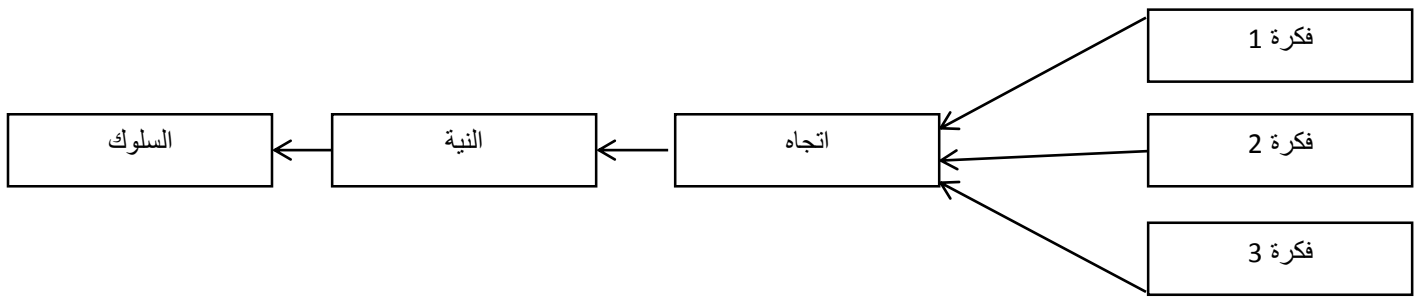
وينبغي أن يتم الإقناع من خلال تقديم معلومات عن موضوع الإقناع، وتعتبر هذه المعلومات الوسيلة الرئيسية التي يمكن أن يتحقق بها الإقناع، وهذه المعلومات لا بد أن يكون لها مصدر وأن يكون لها وسيلة اتصالية تتفد من خلالها¹¹. فقد تكون هذه الوسيلة هي لغة الجسد التي يستخدمها البائعون لإرسال معلومات إلى الزبائن، للتأثير على سلوكهم التفاوضي، وإقناعهم بأفكار محددة، تؤدي إلى استجابة سلوكية، تساعد على إنجاح العملية التفاوضية.

¹⁰ معلا ناجي، 2000، مرجع سابق، ص 33-34.

¹¹ معلا ناجي، 2000، المرجع السابق، ص 42-43.

والإقناع تحليلاً هو الحصول على موافقة، وتجاوب مع أفكار المتحدث، من شأنها تشكيل اتجاهات، وآراء إيجابية، تبشر بنوايا سلوكية لصالح القضية المطروحة، وينتج عن هذه النوايا سلوكيات، وتصرفات تتسق وهدف المتصل.

الشكل رقم (4) آلية الإقناع



المصدر: العلي سامر، مهارات الاتصال

فإذا كان الشخص موافقاً على سعر السيارة، ويعجبه لونها، ويناسبه حجمها، واستهلاكها من الوقود، ووثاقاً من متانتها (جميعها أفكار)، فسيحب هذه السيارة المعروضة عليه، والنقيض صحيح (محبة، أو كره شيء، أو شخص معين، هو تعبير عن الاتجاه). وتتجه نية الفرد بالشراء نحو الموديل الذي يحبه (النية)، والنقيض صحيح، فالمنتج الذي لا يحبه الفرد، لن تتشكل نحوه نية إيجابية بالشراء، وانما نية سلبية فقط. وتتأثر تصرفات الشخص بنواياه المسبقة وترتبط بها، إلا في ظروف استثنائية، لا يتصرف فيها الفرد حسب نواياه فيكون غير حر، ويتحول إلى شخص مقيد في تصرفاته¹². ويوضح الشكل رقم (4) الآلية التي يتم خلالها الإقناع.

وللحصول على السلوك المطلوب من أطراف التفاوض (أي الزبائن)، ينبغي تقديم معلومات، وحجج مقنعة قدر الإمكان للزبون، تؤدي إلى خلق اتجاه إيجابي داخلي لديه، يمكن التعبير عنه بالرغبة في الموضوع المطروح، وهذا الاتجاه سيؤدي إلى تبلور نية حسنة بالتصرف، إلى أن تأتي اللحظة المناسبة، ويتم الحصول

¹² العلي سامر، 2013، مرجع سابق، ص 49-50.

على رد فعل، واستجابة إيجابية حسب ما هو مخطط له¹³. وبالتالي إنجاح العملية التفاوضية، وإنجاز أهدافها.

يرى الباحث أن عملية التفاوض بين البائع والزبون، تنجح، أولاً، من خلال تحقيق الاتصال مع الزبائن لتمرير الرسائل المطلوبة إليهم عبر القنوات غير اللفظية (كلغة الجسد) والقنوات اللفظية، والتأكد من قدرتهم على فهم الرسائل، ومساعدتهم على تفسيرها وتنظيمها، لإعطائها المعنى الصحيح المراد إيصاله من قبل البائع، مما يساعد على إقناعهم. وبالتالي تحقيق الاستجابة السلوكية المستهدفة من عملية التفاوض التجاري، أي تحقيق أهداف العملية التفاوضية.

¹³ BAGOZZI R., 1981- **Attitudes, Intentions, and Behavior: a Test of Some Key Hypothesis**. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.41, P 612.

الفصل الثالث

لغة الجسد

المبحث الأول

ماهية لغة الجسد

تمهيد:

تعتبر لغة الجسد وسيلة مهمة في عملية الاتصال التي تجري أثناء التفاوض التجاري، فهي القناة الاتصالية التي يتم خلالها نقل الرسائل بين المتفاوضين، ولإيضاح هذا المفهوم، سيقوم الباحث في هذا المبحث بشرح مفهوم لغة الجسد، إضافةً إلى إيضاح دور لغة الجسد في عملية التفاوض التجاري. كذلك سيقوم الباحث بتناول قواعد قراءة لغة الجسد، لتحقيق قراءة صحيحة للغة جسد الزبائن، وتقديم لغة جسد مناسبة من قبل البائعين، أثناء عملية التفاوض التجاري.

حيث يتم تناول المواضيع السابقة وفق الترتيب الآتي:

1. مفهوم لغة الجسد.
2. أهمية لغة الجسد في التفاوض التجاري.
3. قواعد قراءة لغة الجسد.

1.1.2. مفهوم لغة الجسد:

لقد تطورت المعرفة بطرق الاتصال غير اللفظية بشكل هائل على مدى الثلاثين سنة الأخيرة أو نحو ذلك. فكل علماء الأنثروبولوجيا والباحثين في علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم اللغة قد بحثوا في الطرق التي تعمل بها لغة الجسد. ولكن ثمة الآن مزيد من الاتفاق على المعاني المحتملة للإيماءات والحركات¹.

كل إنسان وبشكل غريزي يُنتج إيماءات وتعابير وجه تكشف أفكاره الداخلية. إن هذه الإيماءات تعتبر فطرية، فقد تم اكتسابها من المراحل الأولى للولادة، حيث كانت تستخدم _ أي لغة الجسد _ مذ كان الإنسان يعيش في الكهف، حيث كانت تعتبر وسيلة الاتصال الوحيدة.

ومن المستحيل التوقف عن الاتصال غير اللفظي. فنحن نحرك أيدينا للتعبير أكثر أثناء الكلام. نحن نعبس ونبتسم، ونشبه أذرعنا، ونتحرك باتجاه الأشياء أو الأشخاص، ثم نتحرك بعيداً عنهم. إن كيفية الوقوف، والتكلم، والأكل، والإيماءات، تعطي معلومات تكشف عن شخصيتنا بشكل أكبر. إنها تدعى لغة الجسد، حيث تعد وسيلة هامة يتم من خلالها الاتصال (Communication) بين الناس. وإنها تشير إلى نماذج تعابير الوجه والإيماءات التي يستخدمها الناس للتعبير عن مشاعرهم أثناء الاتصال. كذلك، تعرف لغة الجسد على أنها اتصال غير لفظي، أو وظائف اتصالية للجسد.

إن اللغة التي لا تستخدم الكلمات تحدث طوال الوقت. فعندما نتحدث مع الآخرين، إننا نتصل بأكثر من الكلمات. من خلال تعابيرنا، وإيماءاتنا، وحركات الجسد الأخرى، نحن نرسل رسائل إلى محيطنا، فعلى سبيل المثال، إن الابتسامة واليد الممتدة تعني الترحيب، وإن التجهم يشير إلى الاستياء، وإيماءة الرأس تشير إلى القبول².

ولغة الجسد، في علم النفس، هي تلك الحركات التي يقوم بها بعض لأفراد، مستخدمين أيديهم، أو تعابير وجههم، أو أقدامهم، أو نبرات صوته، ليفهم المخاطب بشكل أفضل، المعلومة التي يُراد أن تصل إليه، وغالباً ما تستعمل من قبل شخص غير قادر على التعبير عن نفسه بالكلمة فقط، فيعمل على إيضاح

¹ بوييز كارولين، 2010 _ لغة الجسد: تعرف على الآخر من خلال لغته الأكثر صدقاً. ترجمة وإعداد مها فخري قنبر، الطبعة الأولى،

شعاع للنشر والعلوم، سوريا، ص7.

² ZHOU H.; ZHANG T, 2008- **Body Language in Business Negotiation**. *International Journal of Business and Management*, pp 90-91.

كلماته بحركات من يديه أو جسمه بشكل أو بآخر، أو أن الشخص المستقبل للكلمات لا يستطيع استيعاب كلام المرسل، فيحاول المرسل إيضاح كلماته عبر بعض الحركات التوضيحية³.

ولغة الجسد مثل أي لغة، تتألف من الكلمات، والجمل، وإشارات الترقيم. فإن كل إيماءة، كما الكلمات المفردة، يمكن أن يكون لها أكثر من معنى. لكن عندما توضع ضمن جملة، يصبح لها معنى واضحاً ومفهوماً⁴.

فلغة الجسد قناة تستخدم لنقل المعلومات بشكل غير لفظي، أي بدون استخدام الكلمات، فهي نافذة تطل على ما يدور في ذهن. وتظهر كل حركة المشاعر والمواقف الحقيقية إزاء الأشخاص الآخرين، فما لا يقال شفهاً بشكل مدروس، يقال بشكل لا ملفوظ. فلغة الجسد قد تكون تلقائية وخارجة عن نطاق الإدراك الواعي، أو تكون متعمدة من خلال الإيماءات، وتعابير الوجه، وغيرها من عناصر لغة الجسد التي يستخدمها البائعون أثناء عملية التفاوض التجاري⁵.

وتتألف لغة الجسد من مجموعة من العناصر، كالإيماءات، ووضعيات الجسد، وتعابير الوجه*، والتي تنظم مع بعضها لتشكل قناة اتصالية تنقل المعنى الذي يحمله كل عنصر من هذه العناصر إلى الأشخاص الآخرين، "حيث يتم تمرير رسائل من خلال لغة الجسد إلى الأشخاص الآخرين"⁶، وقد تكون هذه الرسائل "صادرة عن وعي أو لاوعي المرسل، وموجهة إلى وعي أو لاوعي المستقبل"⁷.

ويمكن ان ترافق لغة الجسد اللغة الملفوظة بشكل لاوعي مما يؤدي إلى كشف المشاعر والمواقف الحقيقية للأشخاص الذين يتم الاتصال بهم، كأن يقول بائع البسة للزبون: إنني أبيعك البنطال بسعر التكلفة، أي بدون تحقيق أي ربح منك. وهو يحك جبينه من اليمين إلى اليسار بشكل غير طوعي (بدون وعي)، طبعاً، تدل هذه الحركة على عدم مصداقية ما يقوله البائع.

³ المبارك عبدالعزيز، 2010_ كيف تتقن لغة الجسد في الاتصال. ضمن ندوة للمجلس الاستشاري العربي لتطوير العمل التطوعي، ص3.

⁴ SUAREZ B.; CAIXANOVA E., 2008_ **Body Language in Intercultural Negotiations**. www.efortrade.com/project_eseune, Escuela de Negocios Caixanova, Spain, PP 16-17.

⁵ بوبيز كارولين، 2010، مرجع سابق، ص5-7.

* سيتم الحديث عن هذه العناصر بشكل مفصل في المبحث الثاني.

⁶ FAST J., 1982- **Body Language**. Pan Books Ltd, 13th edition, Great Britain, P11.

⁷ MEHRABIAN A.; Wiener M, 1967- **Decoding of Inconsistent Communications**. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.6, P109-114.

وقد تطورت دراسة لغة الجسد لتشمل الآتي⁸:

- **علم الحركات:** وهي دراسة حركة اليد، وإيماءات الرأس، وتغير اتجاهات النظر، وتعابير الوجه. ولا سيما، كيفية استخدامها أثناء الحديث. وإنها تبحث في كيفية استخدام لغة الجسد هذه للاتصال ولإظهار حالات ذهنية وعاطفية محددة.
- **علم المكانيات:** وهو دراسة المنطقة والمساحة الشخصية: المسافة بين الناس عندما يتحدثون أو يقومون بالأشياء معاً. فمثلاً، الجلوس إلى جوار أحدهم ينقل رسالة مختلفة عن الجلوس مقابل أحدهم.
- **علم اللمس:** وهو دراسة اللمس. ويتابع تحليل تأثير الملامسة بين المتحدث، والمستقبل.
- **اللغة النظرية:** وهي تشير إلى المتممات غير اللفظية المصاحبة للحديث، أي كيف يستخدم الصوت ليرافق الحديث.

يرى الباحث أن لغة الجسد تمثل تشكيل دلالي للأشخاص، مكوّن من مجموعة من العناصر، تشكل مجموعها قناة اتصالية مع جميع الناس، يتم بواسطتها انتقال الرسائل والإشارات بين الأشخاص، وقد تكون هذه الرسائل صادرة عن وعي أو لاوعي المرسل، وموجهة إلى وعي أو لاوعي المستقبل.

2.1.2. أهمية لغة الجسد في التفاوض التجاري:

تعتبر لغة الجسد لغة عالمية فعالة، تعمل على خلق التفاهم بين الناس ، والذين يحتاجون الاتصال باستخدام لغة الجسد. حيث هناك حاجة إلى تفسير دقيق للرسائل المتبادلة بين الأشخاص، وكذلك هناك ضرورة لاستنتاج مواقف الآخرين نحو ما يتم قوله. وهو ما يوجد بشكل كبير وواضح في عمليات التفاوض التجاري، حيث هناك حاجة لاكتشاف ردود أفعال المتفاوضين، مما يساعد على تحقيق الأهداف الأساسية من التفاوض التجاري⁹.

ويمكن أن يعتقد العديد من البائعين أنهم سيحققون نجاح في التفاوض التجاري، ولتحقيق ذلك يجب أن يُقن البائعون مهارات اللغة أثناء التفاوض مع الزبائن، إلى حد ما، عندها سيكونون على الطريق الصحيح. لكن

⁸ بوبيز كارولين، 2010، مرجع سابق ، ص10-11.

⁹ SUAREZ B.; CAIXANOVA E, 2008, OP.CIT, P 20.

في الحقيقة، إن العديد من البائعين غير واعين أنهم يتصلون بشكل غير لفظي مع الآخرين. فاللغة المنطوقة تلعب دوراً مهماً في التفاوض، لكنها ليست الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أثناء عمليات التفاوض. وفي التفاوض، على سبيل المثال، يعبر المفاوضون (بائعون وزبائن) عن مشاعرهم وأفكارهم ليس فقط بالكلمات، وإنما أيضاً من خلال تعابير الوجه، ونغمة الصوت والإيماءات. كذلك يمكن أن يرسل اللباس والهيئة رسائل إلى الطرف الآخر أثناء التفاوض.

وتعد لغة الجسد أداة قوية للغاية تمكن البائع من تحسين نتائج المفاوضات التجارية بطرق عدة. مع الصبر، والمثابرة، والتدريب، ويمكن للبائع أن يستخدم أنماط سلوكية غير لفظية للكشف عن الحقيقة والكذب بشكل أسهل، ولإعطاء مزيد من الثقة، والحضور الأقوى، والإقناع، والتأثير، والبيع بشكل أفضل، وجعل الزبائن مرتاحين، وخلق شعور من الثقة، وتكوين الصداقات معهم. وإذا كان البائع واعٍ للرسائل اللفظية للمفاوض، فمن الأرجح أن يفقد جزءاً كبيراً من الاتصال بشكل عام. وبالتالي، إن الوعي بالرسائل اللفظية وغير اللفظية سوف يعطي أفضلية كبيرة خلال التفاوض التجاري. فالمحادثات اللفظية تمثل فقط جزءاً من الرسائل (Messages) التي يتم تبادلها بين المتفاوضين. وتظهر الأبحاث بأن 70 % إلى 90% من الاتصال المباشر، غير لفظياً. ونتيجة لذلك، ينبغي أن يكون البائع واعٍ إلى صيغ الاتصال غير اللفظي المختلفة التي تواجهه أثناء عملية التفاوض مع الزبون¹⁰.

ولقد قدم (Mehrabian, 1981) نموذج التخاطب المستخدم الآن بشكل أكثر شيوعاً، وأثبت فيه أن¹¹:

- 7% من الاتصالات تتم من خلال الكلمات.
- 38% من الاتصالات تتم من خلال الصوت.
- 55% من الاتصالات تتم من خلال لغة الجسد.

ويؤكد (Irwing, 2011) أن قراءة لغة جسد أطراف التفاوض الأخرى بشكل صحيح، هي الفيصل بين نجاح وفشل العملية التفاوضية في تحقيق أهدافها¹².

وإن القدرة على فهم لغة الجسد أمر بالغ الأهمية أثناء التفاوض التجاري. فلغة الجسد تستطيع أن تخبر المفاوضين مزيداً عما يريدون معرفته عن بعضهم، أكثر مما تقول الكلمات. من ناحية أخرى، فإن الأمر لا

¹⁰ ZHOU H.; ZHANG T, 2008, OP.CIT, P 90-91.

¹¹ DHILLON N., 2012- **Non Verbal Cues in Group Behavior amongst Youngsters**. *Global Journals Inc, Global Journal of Management and Business Research*, Vol.12, No.18, P9.

¹² IRWING, 2011- **Body Language Magic How to Read and Make Body Movements for Maximum Success**. *Barnes & Noble, Inc*, P25.

يتوقف فقط عند لغة جسد الزبائن، التي تعطي البائع القدرة على الحكم على الزبائن. بل تدخل فيه أيضاً لغة جسد البائع عينه، والتي تستطيع الكشف عن أمور لا يمكن أن يتخيلها. على سبيل المثال، إذا بدا البائع شديد الاسترخاء، فإن ذلك يعطي انطباعاً بأنه إما يفتقر إلى الخبرة والمهارة العملية، أو يحاول جاهداً التظاهر بقدرته على السيطرة على الموقف، فمن السهل أن يسيء البائع استخدام لغة الجسد، مما يستدعي تماماً الانتباه إلى الحركات التي يأتي بها أثناء التفاوض مع الزبائن¹³.

وتكشف الإشارات الصادرة عن الجسد الأفكار، والعواطف، والمواقف، والصفات. كما أنها تدعم الاتصال اللفظي، أو يمكن أن تكون بديلاً عنه. ومعظم الأبحاث الحديثة في مجال دراسات الاتصالات، تبين أن الاتصال غير اللفظي، هو الحاسم، في أول اتصال، حيث أن 60% من الانطباع النهائي، خلال اللقاء الأول بين الأشخاص، يتشكل نتيجة للاتصال غير اللفظي¹⁴. ويؤكد الباحثون على أهمية الانطباع الأولي، وهو يتشكل خلال الدقائق الأربعة الأولى من اللقاء مع شخص ما¹⁵. فالدقائق الأولى من اللقاء مع الزبون ترسم الانطباع المشكل عنده، وتبين فيما إذا كان سلبياً أم إيجابياً، ويكون التقييم بالاعتماد على لغة الجسد¹⁶. ويجب الانتباه إلى أن تزيف لغة الجسد ليس أمراً سهلاً، فلا يمكن السيطرة بشكل كامل على لغة الجسد. وهذا يعني أنه لو حاول البائع تزيف لغة جسده بطريقة ميكانيكية بحتة، فسوف تُنقل رسائل، قد تُظهر أنه غير جدير بالثقة أو مشوش. فمثلاً، إذا فكَّ البائع تصالب ذراعيه وساقيه، فذلك لن يقنع الزبون أنه منفتح، إن لم يستطع أن ينظر إلى عينيه في الوقت نفسه. وتعتبر أفضل طريقة لتغيير لغة الجسد هي تغيير ما يشعر به البائع من الداخل¹⁷.

ويمكن تحديد أسباب الأهمية المتزايدة للغة الجسد في التفاوض التجاري، من خلال التأكيد على أثره في تحقيق الأهداف التالية¹⁸:

1. التعبير عن المشاعر الحقيقية التي يعيشها الفرد أثناء عملية الاتصال.

¹³ كليتون ب، 2003 _ لغة الجسد: مدلول حركات الجسد وكيفية التعامل معها. دار الفاروق للنشر، ص 60-61.

¹⁴ MAKSIMOVIC M.; SIMEONOVIC N.; DIMISKOVSKA B., 2013_ **Negotiation Skills and Non-Verbal Communication**. Economics Management Information Technology, Vol.2, P33-40.

¹⁵ VALENTINE C., 1981_ **First Impression in Right of Way Acquisition**. Right of Way, PP1-17.

¹⁶ PROBST J., 2004_ **How a Customers First Impression Impacts Sales Effectiveness in an Automotive Retail Facility with Correlation to the Purchasing Decision**. University of Wisconsin-Stout, pp 10.

¹⁷ كليتون ب، 2003، مرجع سابق، ص 31.

¹⁸ العلي سامر، 2013، مرجع سابق، ص 111-112.

2. ضمان فهم متزايد للآخرين، واستيعاب غير مغلوطة لمشاعرهم، وأفكارهم، واتجاهاتهم، ولو سعى بعضهم إلى إخفاء هذه الحقائق، والتخفي وراء الكلمات، والعبارة المصطنعة، واعتماد لغة لفظية غير صادقة تهدف إلى تزيين الواقع، وتزييفه.
3. امتلاك القدرة من خلال اتقان لغة الجسد على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بوجهات النظر التي يتبناها المتصل.

وتلعب لغة الجسد دور مهم في عملية التفاوض التجاري، حيث تقوم بتأدية الوظائف الآتية¹⁹:

- تدعيم وتكملة الاتصال اللفظي مع الزبون، حيث يعزز الاتصال غير اللفظي من خلال لغة الجسد المعاني التي يرسلها البائع عبر الاتصال اللفظي، ويؤكد لها.
- المعايرة، والتحكم بإيقاع المحادثة بين البائع والزبون، حيث تؤدي لغة الجسد وظيفة مهمة في التحكم في تدفق الرسائل، وتنظم هذا التدفق بين أطراف التفاوض. فعلى سبيل المثال، قد يعبر الاتصال بالعيون، عن الرغبة في الاستمرار بالكلام، أو الرغبة في المقاطعة، والمطالبة بممارسة حق الرد.
- الإحلال محل الاتصال اللفظي، حيث تحل رسائل لغة الجسد في كثير من الأحيان محل الرسائل اللفظية، فابتسامة بسيطة بمقدورها أن توحى للزبون المقابل بالموافقة على طلبه، وكأنها تجسيد لعبارة " لك ما تريد".

يرى الباحث أنه ليس لدى البائعون كثير من الوقت لتمييز المعاني الموجودة في لاوعي الزبون، فعليهم تفسير الإشارات والرسائل التي يبعثها الزبون، بشكل سريع. و ينبغي أن يقوم البائعون بتفسير أنماط عامة من السلوك الخاصة بأطراف التفاوض الأخرى، وليس التفسير العنفي لكل إشارة صادرة عن الزبون. وينبغي الانتباه إلى إن لغة الجسد تتطور بشكل مستمر ومتراق مع التطور العلمي والتعقيد السيسبيولوجي، والسيكولوجي للأفراد في المجتمعات المختلفة، مما يترتب عليه تطور وارتقاء عمليات الاتصال بينهم (Communication). فالمفاوضون يعبرون عن مشاعرهم، واتجاهاتهم نحو بعضهم، ونحو الأفكار

¹⁹ DODD C., 2012- **Managing Business and Professional Communication**. 3th edition, Pearson Education, P92.

والآراء الصادرة عن الأطراف المتفاوضة، باستخدام لغة جسد، وبنسبة كبيرة تبلغ 55%، أي أن البائعين يعتمدون بمعدل 55% على لغة جسد لتمرير رسائلهم وتحقيق الاتصال مع الزبائن، مما يؤكد على أهمية لغة الجسد في التفاوض التجاري، لاعتبارها أكبر قناة اتصالية بين البائع والزبون.

3.1.2. قواعد قراءة لغة الجسد:

إن ما يُرى أو يُسمع في أي موقف لا يعكس بالضرورة المواقف الحقيقية للأشخاص، ولذلك هناك حاجة لاتباع ثلاث قواعد أساسية، لفهم لغة الجسد بشكل صحيح:

القاعدة الأولى: قراءة الإيماءات في مجموعات:

أحد الأخطاء الخطيرة التي قد يقع فيها المبتدئ في لغة الجسد، هو أن يفسر إيماءة منفردة بمعزل عن الإيماءات أو الظروف الأخرى. على سبيل المثال، حك الرأس، قد يعني أشياء عديدة، كعدم التأكد، أو وجود قشرة في الرأس، أو قد يعني النسيان، أو الكذب، هنا ينبغي تفسيرها وفقاً للإيماءات الأخرى التي تحدث في نفس الوقت. وإن لغة الجسد كاللغة المنطوقة، فقد يكون للإيماءة الواحدة أكثر من معنى، مثلما للكلمة أكثر من معنى، ولا يمكن معرفة المعنى الحقيقي للإيماءة إلا عند قراءتها ضمن جُمْلٍ تسمى مجموعات²⁰، فهناك حاجة لقراءة مجموعة من الإشارات تقترح جميعاً الفكرة نفسها أو الانفعال نفسه قبل الافتراض باطمئنان أن تلك الإشارة صحيحة²¹، حيث تحتاج المجموعة على الأقل إلى ثلاث إيماءات حتى يمكن تحديد معنى كل إيماءة بدقة²².

إذن ينبغي على البائع النظر إلى مجموعات الإيماءات الصادرة عن الزبائن لكي يصل إلى قراءة صحيحة لما تعطيه هذه الإيماءات من دلالات ومعاني تمكنه من تحقيق أهدافه من عملية التفاوض التجاري معهم.

القاعدة الثانية: البحث عن الانسجام:

تُظهر الأبحاث أن تأثير الإشارات غير المنطوقة يعادل خمسة أضعاف تأثير اللغة المنطوقة، وأنه عندما لا تتناغم الإثنتان، فالأشخاص _ وخاصة النساء _ يعتمدون على الرسالة غير اللفظية، ولا يهتمون بالمحتوى اللفظي. فملاحظة لغة الجسد بشكل دقيق، والتأكد من انسجام وتناغم القناة الشفوية مع قناة لغة الجسد، هما الأساس في فهم المواقف بشكل صحيح عن طريق لغة الجسد²³.

²⁰ PEASE A.; PEASE B., 2004- **The Definitive Book of Body Language**. Pease International, Australia, P20.

²¹ ريمان ت., 2007- قوة لغة الجسد. ترجمة رفيف غدار، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، ص 44.

²² PEASE A.; PEASE B., 2004, OP.CIT, P20.

²³ PEASE A.; PEASE B., 2004, IBID, P21.

فعندما لا تتوافق اللغة المنطوقة لشخص ما مع لغة جسده، يصبح هناك صعوبة في تحقيق الاتصال مع الآخرين. وعدم التطابق هو واحدٌ من أقوى أوجه لغة الجسد، لأنه ينبه إلى حقيقة مفادها أن الرسالة الكلامية لا تمثل الصورة الكاملة²⁴.

استناداً إلى ما سبق، يرى الباحث، أنه لا ينبغي أن تتناقض كلمات الزبائن مع لغة جسدهم، وعندما يوجد تعارض بين قراءة لغة الجسد واللغة المنطوقة الخاصة بالزبائن، فإن ذلك يدل على قراءة خاطئة من قبل البائع للغة جسد الزبائن، أو على عدم مصداقية الزبون، خلال عملية التفاوض معهم.

القاعدة الثالثة: قراءة الإيماءات في سياقها:

ينبغي التفكير في لغة الجسد وقراءتها في ظل السياق الذي تحدث فيه²⁵. وفيما يلي مثالٌ يوضح

ذلك:

إذا كان الزبون، على سبيل المثال، جالساً، ويده متشابكتان، ويضع إحدى قدميه فوق الأخرى بإحكام، وذقنه للأسفل، وكان يوماً من أيام الشتاء الباردة، والمكان الذي تجري فيه عملية البيع (متجر الأحذية مثلاً) لا توجد فيه أي وسيلة تدفئة، فهذا يعني أنه يشعر بالبرد، وليس أنه في موقف دفاعي، أو غير موافق على ما يقوله البائع. ولكن إذا استخدم الزبون نفس هذه الإيماءات، وكان مكان التفاوض دافئاً، وكان البائع يحاول أن يقنعه بشراء الحذاء، فيمكن تفسير هذه الإيماءات على أنها مشاعر سلبية وأنه يرفض العرض ولا يرغب بالشراء.

يستنتج الباحث من ذلك أنه ينبغي أخذ العوامل الذاتية للزبون والعوامل الموضوعية التي تتعلق بالبيئة المحيطة بعين الاعتبار، والتأكد من عدم كون العوامل، والظروف البيئية المحيطة، هي السبب في تكوين سلوك معين، عند الزبائن.

²⁴ ريمان ت.، 2007، مرجع سابق، ص 44-45.

²⁵ PEASE A.; PEASE B., 2004, OP.CIT, P21.

المبحث الثاني

عناصر لغة الجسد

تمهيد:

إن لغة الجسد كما اللغة المحكية لها مفرداتها الخاصة المكونة لها، والمتمثلة بعناصر هذه اللغة، ويتناول الباحث في هذا المبحث بعضاً من هذه العناصر، والتي تمثل المتغيرات المستقلة في هذا البحث، وفقاً للآتي:

1. المساحة الشخصية بين البائع والزبون.
2. المظهر المادي للبائع.
3. الاتصال البصري بين البائع والزبون (حركة عين البائع).
4. ابتسامة البائع.
5. وضعية جسد البائع.

حيث يسلط الباحث الضوء على أهم الدراسات التي تناولت هذه العناصر، سواء أكانت دراسات أنثروبولوجية، أو سيكولوجية، أو سوسولوجية، ويظهر أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات بما يتوافق مع هذا البحث ويخدمه، مع إدراج رأي الباحث ضمن السياق المناسب.

1.2.2. المساحة الشخصية:

يقصد بالمساحة الشخصية " كمية الفراغ أو المسافة التي تفصل بين الأشخاص أثناء الاتصال، والتي تساعد على تحديد نوع العلاقة بينهم. وتختلف المسافة بين الأشخاص، وكذلك المعنى الذي تحمله من ثقافة لأخرى"¹.

ووفقاً للدراسات، هناك أربع مسافات أساسية في العلاقات الاجتماعية وعلاقات الأعمال التجارية: المسافة الحميمة (Intimate)، والشخصية (Personal)، والاجتماعية (Social)، والعامة (Public)².

لقد برهن إدوارد هال، وهو عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي، ومؤسس علم التقاربية دراسة المساحة الشخصية أننا جميعاً نحمل منطقتنا الخاصة معنا، أينما ذهبنا. هذه الفجوات المحددة ثقافياً، تحدد مقدار الفراغ الذي نحتاجه بين أنفسنا والآخرين في حالات اجتماعية مختلفة، بغض النظر عن الجدران، أو الحواجز، أو المعالم الأخرى الثابتة في بيئتنا³.

وتحدد فجاجتنا الشخصية المنطقة اللامرئية، التي نريد الاحتفاظ بها، خلواً من الآخرين. فنحن نشعر بأقصى قدر من السعادة، عندما نتمكن من الحفاظ على فراغنا (مساحتنا).

وقد قسم هال المساحة الشخصية إلى أربع مسافات:

1. المسافة الحميمة، وتكون ما بين (15) سم إلى (45) سم. ومن بين كل المناطق تعتبر هذه المنطقة الأكثر أهمية، لأنها هي المنطقة التي يحميها الشخص، وكأنها ملكيته الخاصة. ولا يسمح سوى للمقربين عاطفياً فقط بالدخول إليها. وهؤلاء هم، الأحبة، والوالدان، والزوج، والزوجة، والأطفال، والأصدقاء المقربون، والأقارب، والحيوانات الأليفة. وهناك منطقة فرعية، تمتد لما يصل إلى (15) سم من الجسم، وهي المنطقة التي يمكن أن تدخل فقط خلال الاتصال البدني الحميم. وهذه هي المنطقة الحميمة المقربة⁴. ويطغى داخل المسافة الحميمة الوجود الفيزيائي لكل طرف على الطرف الآخر، بما يمنع تجاهله. وكل تعدي من قبل طرف غريب لهذه المسافة الحميمة يستوجب رد فعل مباشر من الفرد، ويثير لديه مشاعر سلبية جداً لأنه لا يجوز للغريب الاختراق، ودخول هذه المنطقة بدون استئذان. وتنتج عن اختراق المسافة الحميمة ردود أفعال مثل عدم الراحة، والانزعاج، والقلق،

¹ Gabriel.; Raam N., 2010_ **When Negotiating, Look For Nonverbal Cues.** <http://www.angelfire.com/co/bodylanguage/>, P3.

² ZHOU H.; ZHANG T., 2008, OP.CIT, P 91.

³ بوبيز كارولين، 2010، مرجع سابق، ص151.

⁴ PEASE A.; PEASE B., 2004, OP.CIT, P195.

والغضب، وقد تخلق عملية التعدي هذه ردود أفعال أقوى عند الزبائن، وأعنف في مواجهة البائع الذي دخل هذه المنطقة المحددة⁵. كذلك يختلف تأثير المسافة الحميمة على عملية التفاوض ، باختلاف الحالة المزاجية للمتفاوضين⁶.

2. المسافة الشخصية، وتكون ما بين (46) سم إلى (122) سم. وهذه هي المسافة التي نجعلها بيننا وبين الآخرين، في الحفلات، والمناسبات الاجتماعية، والتجمعات الودية، وحفلات العمل⁷.

3. المسافة الاجتماعية، وتكون ما بين (122) سم إلى (360) سم. يتم الوقوف على هذا البعد من الغرباء، كالبائع، والموظف الجديد في العمل، والأشخاص الذين لا معرفة جيد بهم⁸. في هذه المنطقة يُعتمد بشكل أساسي على البصر، والسمع. و يمكن للعين التركيز على كامل الوجه، حيث تعتبر تعابير الوجه مهمة جداً في هذه المسافة، وذلك أثناء عملية التفاوض التجاري⁹. وتعطي هذه المسافة رغبة في التفاعل ، عند الالتزام بها من قبل أطراف التفاوض التجاري، كما تؤدي إلى تكوين ثقة أكبر عند أطراف التفاوض الأخرى المتواجدين فيها، عن الذين يوجدون خارجها¹⁰.

4. المسافة العامة، وهي أكثر من (360) سم. وهذه المسافة رسمية، فأنت لا تحاول أن تتداخل فيها مع الأشخاص الآخرين، وعلى الأرجح، تتجاهلهم¹¹. وغالباً ماتكون هذه المسافة عند مخاطبة مجموعة كبيرة من الأشخاص، فهذه هي المسافة المريحة التي يتم اختيارها لكي تكون بين الأشخاص¹². وفي هذه المسافة لا يمكن النقاط الفروق الدقيقة للوجه، أو نبرة الصوت. حيث تقوم العين بالنظر إلى الجسد كله. وتعتبر هذه المسافة، مسافة التفاعلات مع الشخصيات القوية¹³.

ينبغي على البائع الالتزام بالمسافة المناسبة أثناء عملية التفاوض التجاري مع الزبائن، وعدم تجاوز المسافات الشخصية لهم، ولقد كتب المتخصصون في الدراسات الأنثروبولوجية الكثير من المقالات والأبحاث حول هذا الموضوع الخاص بالتعدي على الحدود الشخصية، واعتبروه موضوع شديد التعقيد، لكن الباحث بيتر كليتون

⁵ العلي سامر، 2013، مرجع سابق، ص 115.

⁶ GRIFFIN E، 2011- *A First Look at Communication Theory*. McGraw-Hill, 8th edition, P61.

⁷ PEASE A.; PEASE B., 2004, OP.CIT, P195.

⁸ PEASE A.; PEASE B., 2004, IBID, P195.

⁹ GRIFFIN E، 2011 OP.CIT, P62.

¹⁰ Leeson P., 2008- *Social Distance and Self-Enforcing Exchange*. The University of Chicago, *The Journal of Legal Studies*, Vol.37, P184.

¹¹ بوبيز كارولين، 2010، مرجع سابق، ص 150.

¹² PEASE A.; PEASE B., 2004, OP.CIT, P195.

¹³ GRIFFIN E، 2011, OP.CIT, P63.

تناوله بصورة مباشرة مما جعل من السهل تذكره، حيث اعتبر أن كل إنسان يمشي في إطار ثلاث دوائر غير مرئية.

وقد قام كليتون بتقسيمها وفقاً لما يلي¹⁴:

1. الدائرة الخارجية.
2. الدائرة الوسطى.
3. الدائرة الداخلية.

الدائرة الخارجية: يبلغ قطر هذه الدائرة حوالي مترين، وهو يشير إلى المسافة الفاصلة بين زملاء العمل، حيث يمكن تسميتها بمنطقة العمل. أما المساحة الفاصلة بين الدائرة الخارجية والوسطى، فهي المساحة التي تسمح بتعامل الآخرين معك بصورة مريحة لجميع الأطراف.

الدائرة الوسطى: تبلغ المسافة الفاصلة بين الدائرة الوسطى والدائرة الداخلية، من (30) سم إلى (125) سم. تمثل هذه المسافة حدود المنطقة الاجتماعية التي تستخدمها عند التعامل مع من المعروفين بصورة مسبقة، والموثوق بهم.

الدائرة الداخلية: يبلغ قطر الدائرة الداخلية حوالي (30) سم إلى (60) سم على الأقل، ويمثل هذا القطر حدود المنطقة الشخصية التي تفصل بين الفرد وأسرته وأحبابه.

ولقد توصل (Lckinger, 1982) في دراسته عن سلوكيات الأشخاص الخاصة بالمساحة الشخصية إلى مايلي¹⁵:

1. إن الأشخاص ذوي السلطة، والثقة، والسيطرة يميلون لأن تكون المسافة بينهم وبين الآخرين أقرب، من الأشخاص الذين لديهم صفات عكس ذلك.
2. إن زوج (أنثى-أنثى) يستخدمون انتشاراً بينهم، أقرب من الانتشار الذي يستخدمه زوج (ذكر-أنثى).
3. إن الأشخاص الذين يحفزون بعضهم بمستوى مرتفع من التفاعل اللفظي، ينتشرون بشكل أقرب من الأشخاص الذين يحفزون بعضهم بمستوى منخفض من التفاعل اللفظي.

¹⁴ كليتون ب، 2003، مرجع سابق، ص 17.

¹⁵ LCKINGER W., 1982- A Behavioral Game Methodology for the Study of Proxemics Behavior. William J. LCKINGER, Jr, P40.

4. إن الأشخاص الذين يتشابهون بالمظهر المادي، ينتشرون بشكل أقرب إلى بعضهم من أولئك الذين يختلفون بالمظهر المادي.

ولترك انطباعاً إيجابياً عند القيام بالتفاوض التجاري، على البائع الحرص على المساحة الشخصية للزبون ووعدهم تجاوزها، وذلك بالاقتراب منه، وإذا اقترب منه أكثر من اللازم، ربما يستجيب الزبون بالابتعاد بجسده، أو الانحناء بعيداً، أو استخدام إماءات تعرب عن غيظه، من قبيل النقر بإصبعه. وعلى البائع أن يكون قريباً من الزبون إذا كانت هناك معرفة مسبقة معه، ولكن عليه أن يبتعد قليلاً عن الزبون إن لم تكن هناك معرفة مسبقة به، كذلك يجب الابتعاد بصورة ملحوظة عن الزبائن الأكبر والأصغر سناً من البائع، والجلوس قريباً من هؤلاء المساويين له بالعمر¹⁶.

يرى الباحث، أنه ينبغي أن ينتبه البائع إلى المسافة الفاصلة بينه وبين الزبائن، وعدم الدخول ضمن المسافة الشخصية للزبائن. والتواجد قدر المستطاع ضمن المسافة الاجتماعية، لأنها تعتبر المسافة الفاصلة بين الأشخاص عند القيام بالأعمال التجارية.

وكذلك، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار فيما إذا كان الزبون الآخر من الريف، أو المدينة، لأن الأول يفضل مساحة شخصية أكبر من الثاني. ويجب الاستفادة من العناصر الأخرى للغة الجسد، لقراءة رد فعل الزبائن، ومعرفة الانطباع، والمشاعر التي تشكلت عندهم عن المسافة الفاصلة بينهم. وذلك بهدف الاقتراب، أو الابتعاد عن الزبون، أو المحافظة على المسافة كما هي.

¹⁶ المبارك عبدالعزيز، 2010، مرجع سابق.

2.2.2. المظهر المادي:

إنّ المظهر المادي، هو ما يبدو عليه الانسان من نمط ظاهري خارجي، ويشمل المظهر "العناصر الآتية: اللباس، والشعر، والمكياج، والألوان، وغيرها من العناصر التي تكسو الإنسان، وتحيط به من كل جانب"¹⁷.

ينقل المظهر المادي رسائل إلى أطراف التفاوض الأخرى، فهو قناة لنقل المعلومات بين أطراف التفاوض (أي البائع والزبون)، عن بعضهم، خلال عملية الاتصال بينهم. لذا، يجب أن يكون البائع واعٍ إلى التأثير الذي يحدثه المظهر المادي في الاتصال غير اللفظي. ولهذا، إنّ الوعي بهذه الأهمية يسمح ببناء سمات خاصة بالبائع، ويعطيه الأفضلية في عملية التفاوض البيعي¹⁸.

وقد أكد (Reis, et al, 1980) على أهمية المظهر المادي في التفاعلات الاجتماعية، كعنصر جاذب، ومساعد في فك رموز الرسائل غير اللفظية خلال عملية الاتصال¹⁹. وهذا يلعب دوراً هاماً في تحديد كيفية إرسال الرسائل أو استقبالها. وقد أظهرت دراسة (Wilson, 1999) أنّ المظهر المادي المناسب يعطي الشخص أهمية و مزايا أثناء التفاعلات الاجتماعية²⁰.

فالمظهر المادي له دور مهم أثناء التفاعل، بين البائع والزبون²¹. وإن المظهر المادي الجيد للبائع، يجعله أكثر قدرة على تحفيز، ودفع أطراف التفاوض الأخرى (أي الزبائن) لشراء المنتجات التي يبيعها، كما يجعله ذلك أكثر إقناعاً²². حيث يستخدم المظهر الخارجي لتقييم مصداقيته وجاذبيته من قبل الزبائن²³.

¹⁷ العلي سامر.، 2013، مرجع سابق، ص 134.

¹⁸ ZHOU H.; ZHANG T., 2008, OP.CIT, P94.

¹⁹ REIS H.; WHEELER L.; SPIEGEL N.; KERNIS M.; NEZLEK J.; PERRI M., 1982- **Physical Attractiveness in Social Interaction: II. Why Does Appearance Affect Social Experience?**. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, No. 5, P 982.

²⁰ WILSON G.; NIAS D., 1999- **The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings Prospect Heights**. Waveland Press, P 312.

²¹ GAYATHRIDEVI K.; RAVINDRAN D., 2010- **Kinesics Pattern Study of Dyads in Interactions and Its Implications**. *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 2 No 2, P84.

²² BELL M.; MCLAUGHLIN M., 2006- **Outcomes of Appearance and Obesity in Organizations**. SAGE Publications, P 470.

²³ RICHMOND P.; MCCROSKEY C., 2001- **Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations**. Pearson Education, P 273 .

وبطبيعة الحال، إنّ التصورات المكوّنة عند الأشخاص عن بعضهم، لا تعتمد فقط على المظهر المادي. ومع ذلك، عند التقاء أشخاص لا يعرفون بعضهم، ولم يتقابلوا من قبل، فإنهم لا يملكون أي معلومات عن بعضهم، سوى المظهر المادي الذي يبدو عليه، والذي يعتبر قاعدة أساسية لتكوين الانطباع الأول عنهم. فهو الشيء الوحيد الواضح في جميع المناسبات الاجتماعية، والمناسبات الخاصة بالعمل (كالتفاوض البيعي مثلاً)²⁴. وتشير الأبحاث إلى وجود الاعتقاد الآتي، والذي يعتبر واحد من أقدم الأفكار السابقة، وهو أن كل جميل، هو جيدٌ، وعاقلٌ، وطبيعيٌ. وكل قبيح، يكون سيئاً أو غريباً، وأنه غالباً ما يرتبط المظهر الجيد، بالفكر العميق (العالي). وقد دلت الدراسات على أن المظهر الجيد يرتبط بالكفاءة في العمل. وإن الناس يتوقعون الحصول على المزيد، من الأشخاص الأكثر جاذبية من حيث المظهر، وهذا ما يعرف باسم تأثير بجماليون*. حيث يتحول الشخص حسب توقعات الآخرين، وبالتالي تصبح توقعات الآخرين نبوءة ذاتية التحقق. ويتضمن المظهر المادي الملابس، والشعر، وغيرها من السمات المادية، والتي تعتبر طريقة للتعبير عن النفس، ووسيلة تدل على الحالة التي أنت فيها أو البيئة التي تنتمي إليها²⁵. حيث يعتبر اللباس أحد أكثر جوانب المظهر المادي للشخص تأثيراً على الآخرين، والذي يمكن تغييره بسهولة والتحكم فيه²⁶.

إن الانطباعات الأولى مهمة جداً في المفاوضات، لأنها تحدد نغمة النقاش. وإن المفاوض لن يستطيع الحصول على فرصة ثانية غالباً لتغيير الانطباع الأول. فالملابس تؤثر على الإدراكات المكونة عند الزبائن _ عن المصادقية، والجاذبية، والهيمنة، لكن الباحثين اتفقوا، على أن التأثير الأكبر للباس، يكون على المصادقية²⁷. ويمكن أن تعطي الملابس المختلفة معاني مختلفة للأشخاص، وذلك اعتماداً على معتقداتهم، وخبراتهم. وفي بعض الأحيان، قد تدل الملابس التي يرتديها الأشخاص على أيديولوجية معينة يتبنونها، أو قد تكون موضحة سائدة، نتيجة لاعتبارات قومية، أو دينية، أو إنسانية. وهذا هو الحال مع الموضة في كثير من الأحيان، حيث

²⁴ HATFIELD E.; SPRECHER S., 1986- **The Importance of Looks in Everyday Life**. New York: SUNY Press, P 117.

* هو ظاهرة، يحدث فيها، أنه كلما زادت النتائج المتوقعة من الأشخاص، كلما زادت النتائج الإيجابية لأدائهم. سمي هذا التأثير نسبة إلى مسرحية (بجماليون)، للكاتب جورج برنارد شو.

²⁵ SARNGREN E.; ABERG A., 2006- **The Importance of Appearance**, School of business, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, P 32.

²⁶ GAYATHRIDEVI K.; RAVINDRAN D., 2010, OP.CIT, P85.

²⁷ DOOLABH R., 2013- **Physical Appearance Affects on Negotiation**. Aisthesis Journal, P3.

يستخدم رمز شي جيفارا، أو الكوفية الفلسطينية، كموضة، أكثر من كونها تدل على قضية أو أيديولوجية معينة يحملها الشخص²⁸.

وتعتبر الملابس وسيلة هامة لإظهار الوضع الاجتماعي، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص. وغالباً ما تكون الجوانب المادية هي القاعدة الأساسية التي يبنى عليها الانطباع الأول. وتعد الملابس إحدى الطرق التي تعبر عن الشخص، وتساهم في تكوين انطباع ما عنه، فغالباً ما تكون الجوانب المادية هي القاعدة الأساسية التي يبنى عليها الانطباع²⁹.

والملابس ليست الطريقة الوحيدة لإبراز الشخصية، فتسريحة الشعر قد تلعب دوراً في ذلك، وقد تساهم في تشكيل انطباع ما ، عند الآخرين³⁰. كذلك يرسل الشعر رسائل لاتقل أهمية عن الرسائل التي يرسلها اللباس. وهناك قاعدة أساسية خاصة به عند القيام بالتفاوض البيعي، وهي الحفاظ على نظافته وبساطته. وينبغي الحفاظ على البشرة النظيفة، كي لا يتشكل انطباع سلبي عند الزبائن، وبالتالي إعاقه عملية البيع. فالمظهر المادي لها دور إيجابي في تكوين الانطباع الأول عند الزبائن³¹.

وإن المظهر المادي للشخص يؤثر على الطريقة التي تجري فيها المفاوضات. فجاذبية المظهر المادي للشخص، تحدد الكيفية التي يدرك بها نفسه، والطريقة التي يدركه بها الآخرون. فعندما يشعر الناس بارتياح كبير اتجاهك بسبب مظهرك، فإنك تحقق مستوى مقبول من الرضا عن الذات. عندها يبدو هذا الشخص أكثر سعادة، وقدرة على القيام بالتفاوض البيعي، وتحقيق الأهداف المرجوة منه. فمن المهم أن يبدو البائع ذو مظهراً جيداً ونظيف، لأن امتلاك مظهر مادي غير جيد، يمكن أن ينقص من قدر وأهمية البائع أثناء عملية التفاوض البيعي³².

²⁸ BARNARD M., 2002- **Fashion as Communication**. Second Edition, Oxon and New York: Routledge, P 119.

²⁹ SARNGREN E.; ABERG A., 2006, OP.CIT, P36.

³⁰ SARNGREN E.; ABERG A., 2006, IBID, P37.

³¹ الجاسم عبدالناصر، الصباغ عفة، 2014- دور المظهر المادي في تكوين الانطباع الأول عند الزبون خلال عملية التفاوض البيعي. مجلة جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، ص 19.

³² DOOLABH R., 2013, OP.CIT, P5.

يرى الباحث أنه ينبغي أن يعطي البائعين أهمية لمظهرهم. فالمظهر المادي يمكن أن يؤثر على الآخرين، ويزيد من فرص نجاح العملية التفاوضية، وذلك بسبب الانطباع الأولي الذي يحدثه عند الزبون، حيث يعد الانطباع الأول مهماً في التفاوض بين البائع والزبون، لأنه يكاد يكون نهائياً، ولأن الانطباع الجيد يجعل العملية التفاوضية تسير بشكل جيد نحو الأمام، أما الانطباع السلبي، فيعرقلها. وينبغي التركيز على اللباس، وارتداء اللباس المناسب لبيئة الزبائن ولثقافتهم، وأن يكون قريباً من لباسهم، لكي تكون هناك محاكاة للغة جسد الزبون.

3.2.2. الاتصال البصري:

إن كلاً من الإيماءات، ووضعية الجسد، والمظهر المادي، وتعبير الوجه، والمساحة الشخصية تعتبر عناصر غير لفظية داعمة للخطاب اللفظي. ولكن العيون، باعتبارها عنصر من عناصر لغة الجسد، تأتي في الدرجة الثانية بعد الصوت، من حيث القوة في التأثير في العملية الاتصالية³³.

ويعتبر الاتصال بالعين جانب هام من لغة الجسد. ويمكن للمرء أن يضع قائمة طويلة من القواعد حول الاتصال بالعين: للنظر أو عدم النظر، ومتى تنظر، وإلى من تنظر، وإلى من لا تنظر. فهناك صيغ مختلفة لتبادل النظرات، تبعاً للمكان الذي يتم فيه اللقاء. وعدم النظر إلى الأشخاص الآخرين، يمكن أن يعني العديد من الأشياء، من بينها، الخوف، أو الاحتقار، أو عدم الارتياح، أو الشعور بالذنب، أو اللامبالاة³⁴.

ويرى الباحثان (Senju, Johnson, 2008) أن تأثير الاتصال بالعين، ظاهرة تدرك من خلال الاتصال مع وجه إنساني آخر، ينظم جوانب محددة من العمليات الإدراكية المزامنة لعملية الاتصال، والاستجابة السلوكية³⁵.

³³MARGARITA R., 2011- *How to Become Skilled in Nonverbal Communication*, Toastmasters International, P 10.

³⁴ ZHOU H.; ZHANG T., 2008, OP.CIT, P 94.

³⁵ SENJU A.; JOHNSON M., 2008- *The Eye Contact Effect: Mechanisms and Development*. Elsevier Ltd, Trends in Cognitive Sciences, Vol.3, No.13, P 129.

1.3.2.2. أهمية الاتصال البصري:

يقدر الباحثون أن (80%) من الاتصال غير اللفظي يحدث مع الوجه والعينين. وإن الاتصال بالعين، هو الاسمنت الذي يربط بين المتحدثين وجمهورهم³⁶.

وعند الحديث إلى الزبائن، فإن البائع ينظر إليهم، ويحقق اتصال بصري معهم، مما يجعل الحديث مباشر، ومريح. ولكن عندما تفقد الاتصال البصري مع الزبائن، فإن ذلك يفشل عملية الاتصال، بالتالي يفشل عملية البيع، ويمنعه من تحقيق أهدافه.

وبطبيعة الحال، إذا حافظ الشخص على اتصال بصري مناسب، فإن ذلك يعتبر وسيلة مناسبة لجعل الآخرين مهتمين بما يقول³⁷. وفي دراسة أجراها الباحث (Wiens, et al, 1980)، وجد فيها أن الاتصال البصري يعد متغيراً مهماً جداً في تنظيم الاتصال بين شخصين أو أكثر³⁸.

لذلك ينبغي أن يحقق البائع الاتصال البصري مع جميع الزبائن، لأن عدم تحقيقه مع أي طرف، سيشعره أن البائع غير مكترث له، ولا يعطيه أي أهمية، وأحترام، بالتالي سيؤدي إلى تكوين انطباع سلبي لديه، مما يقود إلى عرقلة سير عملية البيع³⁹.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الاتصال غير اللفظي، بما في ذلك الاتصال بالعين، له تأثير كبير على الانطباعات المكونة، والتي بدورها أي الانطباعات_ تؤثر على قرارات الأشخاص⁴⁰.

فقد أظهرت نتائج الدراسة التي أجراها (Levine et al, 2006)، أن الاتصال غير اللفظي له تأثير أكبر من تأثير الاتصال اللفظي، على المواقف المدركة، وعلى تشكيل الانطباعات الأولى في العلاقات الشخصية. وعندما يتعلق الأمر بالاتصال غير اللفظي، فإن الاتصال البصري، هو واحد من أكثر عناصر لغة الجسد أهمية في تحقيق الاتصال، والانطباع الأول عند الآخرين. وكذلك يمكن أن يساهم الاتصال بالعين في تكوين

³⁶ LEVINE R.; ASADA K.; PARK S., 2006- **The Lying Chicken and The Gaze Avoidant Egg: Eye Contact, Deception, and Causal.** *Southern Communication Journal*, Vol.71, No.4, P 404.

³⁷ DRONEY M.; BROOKS I., 1993- **Attributions of Self-Esteem as A Function of Duration of Eye Contact.** *The Journal of Social Psychology*, Vol.133, No.5, P 719.

³⁸ WIENS N.; HARPER G.; MATARAZZO D., 2006- **Personality Correlates of Nonverbal Interview Behavior.** *Journal of Clinical Psychology*, Vol.36, No.1, P 212.

³⁹³⁹ MARGARITA R., 2011, OP.CIT, P 12.

⁴⁰ VANDONSELAAR A., 2011- **The Importance of Eye Contact in the Interview Setting.** *Winona State University, Psychology student journal*, P 4.

الثقة عند الأشخاص الآخرين. وفي معظم الثقافات، يعد النظر مباشرة إلى العين رمزاً للإخلاص. وقد أكدت الكثير من الدراسات أن المتحدثين الذين حققوا اتصال بالعين مع الأطراف الأخرى، اعتبروا ذوي مصداقية، وود، ومهارة، أكثر من الذين لم يفعلوا ذلك⁴¹. وكذلك هذا ماتوصل إليه (Gabriel, Raam, 2010)، حيث وجد أنه يُنظر إلى الناس الذين يستخدمون الاتصال بالعين، أنهم ذو مصداقية، وثقة، ووضوح⁴².

وإضافة إلى ذلك، إن العيون تعطي معلومات مهمة عن الحالات الذهنية المعقدة⁴³، فعينيك لا تقوم فقط بإرسال رسائل حيوية عندما تتحدث، بل تقوم باستقبالها أيضاً. حيث يعتبر الاتصال البصري الفعال، أداة للتغذية العكسية التي تجعل عملية الاتصال باتجاهين، من وإلى الطرف الآخر، فبمجرد النظر إلى الزبائن يستطيع البائع تحديد ردود أفعالهم⁴⁴. وبالتالي يمكنه ذلك من الحصول على إجابة عن بعض الأسئلة⁴⁵:

- هل الأداء جيد؟
- هل يفهم الزبائن ما يقول؟
- هل استطاع جذب انتباه الزبائن؟
- هل قبل الزبائن رسالته؟

2.3.2.2. كيفية استخدام العين بشكل فعال:

يمكن استخدام العين بشكل فعال خلال عملية التفاوض التجاري، من خلال:

1. الإعداد الجيد للرسالة (Message) التي يريد تقديمها البائع للزبائن. حيث يعد التحضير شرط أساسي لإقامة اتصال بصري فعال مع الزبائن. فينبغي أن يعرف البائع خطابه بشكل جيد، بحيث لا يكون هناك ضرورة لتكريس طاقة ذهنية كبيرة من أجل تذكر تسلسل الأفكار والكلمات التي يريد قولها⁴⁶.

⁴¹ LEVINE R.; ASADA K.; PARK S., 2006, OP.CIT, P406.

⁴² COHEN S.; WHEELWRIGHT S.; JOLLIFFE T., 1997- **Is There a "Language of the Eyes"?: Evidence from Normal Adults, and Adults with Autism or Asperger Syndrome.** Psychology Press Ltd, Vol.4, No.3, P 327.

⁴³ COHEN S.; WHEELWRIGHT S.; JOLLIFFE T., 1997, OP.CIT, P328.

⁴⁴ LASKOWSKI L., 2004- **Eye Contact.** LJI Seminars, P3.

⁴⁵ SENJU A.; JOHNSON M., 2008, OP.CIT, P131.

⁴⁶ LASKOWSKI L., 2004, OP.CIT, P4.

وهذا يمكن البائع من النظر، بشكل مباشر، إلى عيني الزبائن. لكن ينبغي عدم إطالة فترة الاتصال بالعين، لأن ذلك يعتبر، أحياناً، سلوك غير مرغوب، مما يقود إلى نتائج سلبية في عملية الاتصال، أي، يعيق عملية الاتصال، وتبادل المعلومات بين الزبون والبائع⁴⁷.

2. إنشاء علاقة (Relationship) مع أطراف التفاوض الأخرى (أي الزبائن). فعندما يتحدث البائع، ويتصل بالزبائن، عليه أن يستخدم الاتصال البصري بشكل فعال، "فاستخدام الاتصال البصري بشكل مناسب، يساعدك على تكوين روابط اجتماعية، ويساعد على تحقيق الاتصال مع الزبائن"⁴⁸، بحيث لا يكتف فقط بتمرير نظره من جهة لأخرى، وإنما عليه أن يقيم اتصال بصري مع كل زبون على حدة. وهذا ما توصل إليه (Wiens, et al, 1980)، حيث وجدوا أن "الاتصال البصري يعد متغير مهم جداً في تنظيم الاتصال بين شخصين أو أكثر"⁴⁹، ويمهد لتأسيس علاقات جيدة معهم. مما سيساعد على التأثير في قراراته أثناء عملية الشراء.

3. مراقبة التغذية العكسية البصرية. أثناء الحديث، سيستجيب الزبائن، من خلال الرسائل غير اللفظية الخاصة بهم. فعلى البائع استخدام عينيه للبحث عن هذه التغذية العكسية القيمة. ومن خلال رصد هذه الرسائل البصرية، يمكنه قياس ردود فعل الزبائن على ما يقول، ثم تعديل رسالتك بما يتناسب مع المعلومات الآتية من التغذية العكسية⁵⁰.

وإذا لم ينظر الزبائن إلى البائع، فهذا يعني أنهم لا يصغون، وقد حدد (LASKOWSKI, 2004) عدداً من الأسباب التي تمنع وتعيق الإصغاء إلى المتحدثين⁵¹:

- لإنهم لا يستطيعون سماعه، وهنا، عليه التحدث بصوت أعلى.
- الإصابة بالملل، ويكمن الحل هنا، باستخدام إيماءات قوية.
- الوقوع في حيرة، وهنا، ينبغي تكرار، أو إعادة صياغة ما قاله المتحدث للتو، أو توفير شرح إضافي عن شيء قاله مسبقاً.
- التملل بعصبية، ويكون الحل بتغيير سلوك البائع، وزيادة الوعي الذاتي الخاص بلغة جسده.

⁴⁷ SEBENIUS J., 2009- Assess 'Don't Assume, Part I: Etiquette and National Culture in Negotiation. Harvard Business School, V.3, No.10, P15.

⁴⁸ KJESBO R., 2010- Taking a Look at Eye Contact. Super Duper Publications, P1.

⁴⁹ WIENS N.; HARPER G.; MATARAZZO D., 2006, OP.CIT, P213.

⁵⁰ MARGARITA R., 2011, OP.CIT, P13.

⁵¹ LASKOWSKI L., 2004, OP.CIT, P5.

وقد اقترح الباحث (Kjesbo, 2010) بعض التقنيات التي يمكن اتباعها لتحقيق اتصال فعال مع الآخرين⁵²:

- (1) التركيز على وجه الشخص الآخر: فإذا وجد البائع أن النظر المباشر في عيون الزبون أمر صعب، فعليه أن يحاول البحث عن نقطة قريبة إلى العين، كالحاجبين ، أو الجبهة، أو الأنف، وأن ينظر إليها.
- (2) الاسترخاء: ينبغي التزام الهدوء عند تحقيق الاتصال البصري مع الزبائن، فمن المهم التزام الهدوء والطمأنينة. وإن بقاء البائع مسترخياً، يساعده على التركيز على ما يقوله للزبائن، وكذلك على ما يقوله الزبائن.
- (3) عدم التحديق: عند إجراء اتصال بصري، فمن الطبيعي أن ينظر البائع بعيداً من وقت لآخر. فالنظر للزبون، لفترة طويلة جداً، يمكن أن يشعر الزبون بعدم الارتياح. وسيؤدي هذا إلى عدم تحقيق اتصال فعال معه.
- (4) الإصغاء: تتساوى أهمية الإصغاء للزبون، مع أهمية النظر إليه. فعلى البائع أن يصغي جيداً إلى الزبائن الذين ينظر إليهم. فالاتصال مع الزبائن يشمل كلاً من النظر، والإصغاء.

يستخلص الباحث مما سبق أن النظر إلى الزبائن، وتحقيق الاتصال البصري معهم، يشعرهم أن البائع مخلص وصادق فيما يقول، ومهتم بهم أيضاً. إضافة إلى ذلك، إن العيون تعمل كجهاز تحكم عند الحديث، فببساطة، عند النظر إلى الزبائن، فإن البائع يؤثر على انتباههم، وتركيزهم. ومن جهة أخرى، إذا لم ينظر إليهم، فإنهم لن ينظروا إليه، مما يجعلهم غير منتبهين إلى رسائل البائع. بالتالي، يتولد الانتباه من خلال الاتصال البصري الفعال، الذي يعتبر مصدر قوة أثناء الحديث، لأن البائع سيشعر بثقة أكبر، وراحة أكثر، عندما يعطيه الزبائن انتباههم.

⁵² KJESBO R., 2010, OP.CIT, P2.

4.2.2. تعابير الوجه:

كل مرة نقابل فيها شخصاً ما، إننا نرسم صورةً استنتاجيةً له اعتماداً على الانطباع المكون عنه، وأول شيء نلاحظه في الشخص، هو وجهه. فالوجه يعتبر أحد مصادر المعلومات التي نحصل عليها لتكوين أحكام عن هذا الشخص. وتعد تعابير الوجه جزء من هذه المعلومات التي نحصل عليها لمعرفة ما يفكر به الشخص الآخر، وما يشعر به، وما سيقول⁵³.

حيث تعبر تعابير الوجه عن الحالة العاطفية، فالوجه المصدر الأساسي للعواطف. وتتغير تعابير الوجه بشكل مستمر خلال الاتصالات الشفهية، وتكون مراقبة بشكل منظم، ومفسرة من قبل المستقبل. وهناك تعابير محددة تبوح بالحالات العاطفية أكثر من تعابير أخرى، وتتبع هذه التعابير إلى أجزاء الوجه المشكلة لها. فمثلاً، تميل العيون لإظهار السعادة، والحزن، أو حتى الدهشة⁵⁴.

ووفقاً لداروين، هناك جانبان لتعابير الوجه، يعبر الجانب الأول عن استجابة عاطفية، والثاني عن اتصال اجتماعي. وهذان الجانبان يحدثان معاً ليشكلا تعابير الوجه. وتعطي تعابير الوجه معلومات عن العمر، والجنس، والهوية، والحالة العاطفية⁵⁵. فتعابير الوجه هي تجليات واضحة للحالات المؤثرة، والنشاط المعرفي، والنية، والشخصية، ونفسية الشخص⁵⁶. وإنها تلعب دوراً اتصالياً هاماً في العلاقات الشخصية. وتكون تعابير الوجه قناة اتصالية مكملة للكلام المنطوق، حيث تساعد المستقبل على استنباط المعنى من الكلام المنطوق⁵⁷. وتلعب تعابير الوجه دوراً مهماً خلال عملية التفاوض، حيث يجب أن تتفق تعابير وجه البائع مع التكتيكات التي يتبعها، فمثلاً، لا يجوز إظهار تعابير وجه غاضبة من قبل البائع عندما يريد أن يكون ودوداً مع الزبون ومحابياً له. والأشخاص ينظرون إلى تعابير وجوه بعضهم لكي يحلوا مشكلة اللائقين المتأصلة في قراراتهم الاجتماعية⁵⁸، فمثلاً، ينظر الزبون إلى تعابير وجه البائع لكي يحل مشكلة القرار الشرائي، فربما تلغي ابتسامة البائع تردد الزبون في اتخاذ القرار مثلاً.

وربما لا يستطيع البائع السيطرة على تعابير وجهه، أي الاستمرار باصطناع التعابير، فقد تكشف هذه التعابير عن شعور داخلي غير مصطنع، أي قد تتشكل تعابير الوجه بشكل لا طوعي. ويعود ذلك إلى عدم القدرة على

⁵³ PIERCE M., 2012_ **Facial Expression Intelligence Scale (FEIS): Recognizing and Interpreting Facial Expressions and Implications for Consumer Behavior**. Blacksburg University, Virginia, P12.

⁵⁴ ADEL A.; SUZAN A.; COLT A., 2011- **The Importance of Non-Verbal Communication in Business**. TIBISCUS UNIVERSITY TIMISOARA, P778.

⁵⁵ ADOLPHS R., 2002- **Recognizing Emotion from Facial Expressions: Psychological and Neurological Mechanisms**. Sage Publications, Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, Vol.1, No.1, P 23.

⁵⁶ SEJNOWSKI., 1999- **Classifying Facial Actions**. IEEE Trans, Pattern Analysis and Machine Intelligence, Vol. 21, No. 10, P 985.

⁵⁷ PANTIC M.; ROTHKRANTZ L., 2000- **Automatic Analysis of Facial Expressions: the State of the Art**. IEEE Trans, Pattern Analysis and Machine Intelligence, Vol. 22, No. 12, P1339.

⁵⁸ KHOOSHABEH B.; MELO C.; VOLKMAN B.; GRATCH J.; BLASCOVICH J.; CARNEVALE P., 2010- **Negotiation Strategies with Incongruent Facial Expressions of Emotion Cause Cardiovascular Threat**, Journal Negotiation, P772.

السيطرة على جميع عضلات الوجه. فمثلاً، قد يكون هناك تعارض في تعابير أجزاء الوجه، فقد يشير خفض الحاجبين إلى الاشمئزاز، ولكن شكل الفم يشير إلى السعادة. وتؤكد الدراسات العلمية التي أجراها (Porter et al, 2011) أن عدد تعابير الوجه الممكنة تبلغ حوالي (7000) تعبير⁵⁹. وعلى الرغم من هذا العدد الهائل من تعابير الوجه، إلا أن هناك أنواع أساسية لتعابير الوجه يشترك فيها كل البشر، حيث تعتبر هذه النماذج عالمية⁶⁰، وقد حددها (Ekman, 1993)، وقسمها إلى مجموعات أساسية، وهي: الغضب، والاشمئزاز، والفرح، والخوف، والحزن، والدهشة⁶¹.

وإن تقسيم تعابير الوجه إلى 6 فئات (أنواع) يعرف باسم النموذج الشكلي (*categorical model*)⁶². لكن (Lien et al, 1998) أكد في دراسته أن التغير في تعقيد ومعاني تعابير الوجه يغطي أكثر بكثير من الفئات الستة السابقة⁶³.

يرى الباحث أن تعابير الوجه الغاضبة تهدد نجاح عملية التفاوض التجاري، لأنها تهدد مصداقية البائع إن لم تأت ضمن السياق المناسب، فقد يشير تعبير الغضب إلى أن البائع صادقاً فيما يقول. على سبيل المثال، كأن يقول البائع للزبون: إذا وجدت بنظراً بنفس الجودة، وبسعر أرخص من الذي أقدمه لك، فإني سأعطيك البنطال مجاناً. فالتعابير الغاضبة قد تكون إشارة إلى المشاعر الصادقة، وإلى جدية البائع. كذلك، فإن الابتسامة قد تشير إلى النوايا الصادقة، والرغبة في التعاون و تقديم ما يحتاجه الزبون.

ولعل الابتسامة تعد من التعابير المهمة التي لها أثر في التفاعلات الاجتماعية بين الناس، وفي تحقيق اتصال فعال بينهم، مما يعطي أهمية نسبية لابتسامة البائع خلال عملية التفاوض التي تتم بينه والزبون*.

⁵⁹ PORTER S.; BRINKE L.; WALLACE B., 2011_ **Secrets and Lies: Involuntary Leakage in Deceptive Facial Expressions as a Function of Emotional Intensity**. Springer Publication, Vol.36, P31.

⁶⁰ RUSSEL J.; DOLS J.; 2002- **The Psychology of Facial Expression**. Cambridge University Press, P16.

⁶¹ KNUTSON B., 1996- **Facial Expression of Emotion Influence Interpersonal Trait Inference**. Human Sciences press, Journal of Nonverbal Behavior, Vol.20, No.3, P167.

⁶² MARTINEZ A.; DU S., 2012- **A Model of the Perception of Facial Expressions of Emotion by Humans: Research Overview and Perspectives**. Journal of Machine Learning Research, Vol.13, P1593.

⁶³ LIEN J, KANADE T, Cohn J, Li C., 1998- **Automated Facial Expression Recognition Based on FACS Action Units**, Proc. Third IEEE Int. Conf. Automatic Face and Gesture Recognition, P393.

* سيقوم الباحث بتناول الابتسامة لأهميتها النسبية بين تعابير الوجه في تحقيق الاتصال، ولأنها تمثل أحد متغيرات البحث.

الابتسامة:

إن الابتسامة هي مفتاح العلاقات الإنسانية الإيجابية، كما قال الأديب الفرنسي فولتير، فهي تؤثر على عملية الاتصال بين الأشخاص أثناء التفاعلات الاجتماعية. وهناك خمسة أنواع للابتسامة، وهي: الابتسامة الحقيقية، والابتسامة الاجتماعية، والابتسامة السريعة والبطيئة، والابتسامة العريضة، والابتسامة المصطنعة. وتدعى الابتسامة الحقيقية أيضاً بابتسامة دوتشين (Duchenne)*، حيث يكون الفم مفتوحاً بشكل واسع في البداية، ثم تتجه زوايا الشفتين إلى الأعلى، مع استخدام عضلات الوجنتين. وتمتد هذه العضلات من زوايا الفم وعبر الخدين، ثم صعوداً نحو العينين. ويرتفع الخدان في هذه الحالة، وتتغضن الزوايا الخارجية للعين، لتشكل ما يسمى بأرجل الغراب⁶⁴.

وتظهر الصورة الآتية ابتسامة دوتشين (Duchenne) للنجم الهوليوودي جورج كلوني:



وينخفض معدل التعبير في الابتسامة الاجتماعية ليقصر الأمر على شد جوانب الفم للخارج، وليس للأعلى، ومن دون تغيرات تذكر على مستوى العينين، ومحيطهما. ويميز الباحثون بين الابتسامة السريعة التي تظهر

* دوتشيني: وهو عالم الأحياء الفرنسي (Guillaume-Benjamin-Amand Duchenne) الذي اكتشف هذه الابتسامة، وأعطى توصيف دقيق لها، لذلك سميت باسمه.

⁶⁴ GUNNERY S.; HALL J.; RUBEN M., 2012- **The Deliberate Duchenne Smile: Individual Differences in Expressive Control.** *Journal of Nonverbal Behavior*, Springer Science+Business Media New York, Vol.37, No.1, P32.

على الوجه في أقل من عشر الثانية، والابتسامة البطيئة التي تحتاج كي تظهر إلى مدة تقارب نصف الثانية. ويشير الباحثون إلى أن الابتسامة البطيئة أصدق، وأكثر جاذبية من الابتسامة السريعة⁶⁵. أما الابتسامة العريضة، فتكون ملازمة للنساء أكثر من الرجال، وهي ابتسامة مزيفة في الغالب، وغير صادقة، في حين أن الابتسامة العادية المعروفة لدى الرجال أكثر صدقاً. وأخيراً الابتسامة المصطنعة، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال، وعادة تكون بشفاة مطبقة مع رفع أحد الجانبين من الشفة قليلاً. وإذا كانت إحدى زوايا الفم مرفوعة، يمكن أن تكون الابتسامة ساخرة بشكل محبب. أما إذا كانت الشفة مرفوعة، فعلى الأرجح أن الابتسامة هي ابتسامة تحيز أكثر منها رفضاً⁶⁶.

ويؤكد (Barger, Grandey, 2006) بأن الابتسامة تؤثر إيجاباً على رضا العميل، وتشعره بالارتياح تجاه البائع. كذلك، فإن الابتسامة تشير إلى الرغبة في الانتساب إلى الآخرين، واستمرار التفاعل الاجتماعي معهم⁶⁷. وإن تعابير الابتسامة تثبط الاستجابات العدوانية التي يمكن أن تحدث من قبل الزبون، وتشير إلى تعاون البائع معه. فقد أشارت دراسة (Ketelaar et al, 2007) إلى أن الشخص الذي يعبر عن سعادته بابتسامة، يعتبر شخصاً جديراً بالثقة ونزيهاً أثناء التفاعلات الاجتماعية⁶⁸.

وتؤثر الابتسامة على السلوك التعاوني للأشخاص، وعلى مصداقية الاتصال اللفظي⁶⁹. وغالباً ما تدل الابتسامة على اللطف الاجتماعي، والجاذبية الجسدية⁷⁰. ولكن الخداع وتزييف الابتسامة غالباً ما يترافقان مع الإجهاد الذي يقود إلى مواقف دفاعية من قبل المبتسم، يعبر عنها بطرق ميكانيكية من خلال حركات جسد المبتسم (أي من خلال لغة الجسد)، على سبيل المثال، فرك أصابع اليد الواحدة أو اليدين ببعضها، وهي إشارة إلى التملل، ولمس الوجه بشكل مستمر، وتدل هذه الحركة على العصبية والتوتر النفسي⁷¹.

⁶⁵ العلي سامر، 2013، مرجع سابق، ص 125.

⁶⁶ بوييز كارولين، 2010، مرجع سابق، ص 61.

⁶⁷ BARGER P.; GRANDEY A., 2006_ "Service with a Smile" and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms. *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, P1235.

⁶⁸ KETELAAR T.; PRESTON, B.; STROSSER G.; DAVIS M.; RUSSELL C., 2007-Emotlab: Software for Studying Emotional Signaling in Economic Bargaining Games. *Behavior Research Methods*, Vol.39, P968.

⁶⁹ Stouten J.; Cremer D., 2010_ "Seeing is Believing": The Effects of Facial Expressions of Emotion and Verbal Communication in Social Dilemmas. *Journal of Behavioral Decision Making*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol.23, P284.

⁷⁰ Leigh T.; Summers J., 2002_ An Initial Evaluation of Industrial Buyers' Impressions of Salespersons' Nonverbal Cues. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.22, No.1, P50.

⁷¹ Williams K.; Robert A., 2013_ People reading as a viable competitive sales tool. *Academic and Business Research Institute, Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol.6, P85.

يرى الباحث أن ابتسامه البائع توحى بتعاونه مع الزبون، وتخلق جواً من الود بينهما، فتظهر البائع راغباً في تقديم المساعدة للزبون، مما قد يساعد في التأثير على القرار الشرائي للزبون، ولكن ينبغي الانتباه إلى عدم وجود تناقض بين ما يفكر به البائع وابتسامته، لأن ذلك يظهر عدم مصداقيته، بسبب تجلي الابتسامه بشكل غير حقيقي، فالابتسامه _ كونها تعبير عن حالة فيزيولوجية منبعها الشعور _ ينبغي أن تتطابق مع الحالة الشعورية للبائع، لأنها استحضار لتلك الحالة بشكل ابتسامه.

5.2.2. وضعية الجسد:

تعرف وضعية الجسد على أنها وضعية واتجاه محدد لأجزاء الجسم⁷². كانهاء الجزء العلوي من الجسد إلى الأمام أو الخلف، أو وضع اليدين في الجيوب، أو الجلوس ووضع القدمين فوق بعضهما⁷³. وإن وضعية الجسد حركات مستمرة ومتواصلة للجسد، تعكس شخصية الأفراد خلال عملية الاتصال المنتظم. ويقترح (Lewis, 1998) أن يكون الأشخاص منتصبين القامة، وذو أكتاف مشدودة للخلف، لأن ذلك يساعد على إيصال رسائل للمستقبل أثناء عملية الاتصال، توحى بأنه ذو ثقة بالنفس، ويمتلك الوعي والحماس⁷⁴.

كما يمكن الاستفادة من وضعية الجسد لمعرفة الحالة العاطفية، وهذا ما أكدته (Coulson, 2004)، حيث أشار إلى أنه يمكن معرفة المحرك العاطفي للسلوك الإنساني من خلال وضعية الجسد، وكذلك أشار إلى أن وضعية الجسد يمكن أن تكون نتيجة لحالة ذهنية (أي وضعية مقصودة، وخاضعة للوعي)، كالطلب⁷⁵ (طلب سلعة أو خدمة محددة)، وعلى سبيل المثال، انحناء جسم الزبون نحو الخلف كإشارة على رفض العرض الذي قدمه البائع.

⁷² MEHRABIAN A., 1977- **Nonverbal Communication**. Transaction Publishers, P10

⁷³ HARRIGAN J., 2008- **Proxemics, Kinesics, and Gaze**. Oxford University Press, *The New Handbook of Methods in Nonverbal Behavior Research*, P190.

⁷⁴ LEWIS H., 2012- **Body Language: A Guide for Professionals**. Sage Publication, Third edition, P173.

⁷⁵ COULSON M., 2004- **Attributing Emotion to Static Body Postures: Recognition Accuracy, Confusions, and Viewpoint Dependence**. *Journal of Nonverbal Behavior*, Vol. 28, No.2, P133.

وتشير دراسة (Ekman, 1967)، أيضاً، إلى أن طريقة الوقوف تعطي معلومات عن الحالة العاطفية، مثل درجة التوتر أو الإثارة، وأن الانتقال من وضعية جسد إلى أخرى يدل على تبدل الحالة العاطفية للأشخاص⁷⁶.

وينبغي الانتباه إلى أن وضعية جسد الأشخاص ما هي إلا نتائج لمقدمات (أسباب) سابقة، فمثلاً، انتصاب الجسد وانحناءه للأمام، ما هو إلا نتيجة لامتلاك السلطة والسيطرة من قبل الأشخاص. كذلك تكشف وضعية الجسد حالة الخوف، والغضب، والسرور، والكبرياء، التي تعتري الأشخاص⁷⁷. وتستخدم وضعية الجسد، أيضاً، للدلالة على الدهشة التي تصيب الأشخاص⁷⁸.

وتدل وضعية الجسد على مدى استعداد الأشخاص للقيام بالأعمال التي تطلب منهم⁷⁹، كأن يطلب الزبون من البائع عرض جميع القمصان ذوي اللون الأبيض، فيقوم البائع بالانحناء نحو الخلف، مما يشير إلى امتعاض البائع.

ولا بد من الإشارة إلى دور وضعية الجسد في التأثير على الانطباع المكون أثناء التفاعلات الاجتماعية والاتصال مع الآخرين، فمثلاً، "تأرجح القدم أثناء عملية الاتصال يكون انطباعاً سلبياً عند الآخرين (المستقبلين). كذلك، وضع اليدين في الجيبين يكون انطباعاً سلبياً أيضاً، وخاصةً في مكان العمل. وبشكل عام، إن الوقوف بانتصاب، وشد الكتفين للخلف، ورفع الرأس، يكون انطباعاً جيداً عند المستمعين، ويقدم المرسل على أنه ذو قوة، وثقة بالنفس. كما تشير وضعية الجسد المريحة، كعدم تصالب الذراعين، إلى الانفتاح على الآخرين أثناء عملية الاتصال. ويدل التغير المفاجئ لوضعية الجسد، كتصالب الذراعين أو الانتقال من وضعية الوقوف إلى الجلوس، على عدم الاهتمام بالآخرين أو بما يقولونه"⁸⁰.

ولوضعية الجسد دور مهم في استمرار عملية الاتصال بين الأشخاص أو عرقلتها، فمثلاً، يعد الرجوع للوراء إشارة إلى رفض عملية الاتصال. والانحناء للأمام أثناء التفاعلات الاجتماعية إشارة إلى الاستجابة لما يقوله

⁷⁶ EKMAN P.; WALLACE F., 1967- **Head and Body Cues in the Judgment of Emotion: A Reformulation.** Southern University Press, *Perceptual and Motor Skills*, Vol.24, No.3, P720.

⁷⁷ DAEL N.; MORTILLARO M.; SCHERER K., 2012- **Emotion Expression in Body Action and Posture.** American Psychological Association, Vol.12, No.5, P1087.

⁷⁸ TAN S.; NAREYEK A., 2009- **Integrating Facial, Gesture, and Posture Emotion Expression for a 3D Virtual Agent.** In *Proceedings of the 14th International Conference on Computer Games: AI, Animation, Mobile, Interactive Multimedia, Educational & Serious Games*, P30.

⁷⁹ DAEL N.; MORTILLARO M.; Scherer K., 2012- **Emotion Expression in Body Action and Posture.** American Psychological Association. Vol.12, No.5, P1097.

⁸⁰ Zhou H.; Zhang T, 2008, OP.CIT, P93.

المتحدث، وكذلك إشارة إلى الحماسة⁸¹. وتشير نتائج دراسة (Brogni et al, 2006) إلى أن وضعية الجسد تلعب دوراً مهماً خلال عملية الاتصال في الدلالة على حالة الغضب، وليس الحزن⁸². ولا يمكن عزل وضعية الجسد وفصلها عن الكلام، وهذا ما أكدته (Vintean, 2008)، حيث أكد أنه يجب أن يكون هناك تطابقاً بين الكلام المنطوق، والحالة العاطفية والعقلية للمتحدث، لكي تكون وضعية الجسد متوافقة مع الكلام المنطوق، وبالتالي تظهر صدق المتحدث⁸³.

يستدل الباحث، من الحقائق النسبية السابقة، أن وضعية جسد البائع تساهم في تكوين انطباع إيجابي عند الزبون خلال عملية الاتصال أثناء عملية التفاوض، فقد تشير وضعية الجسد إلى اهتمام وإصغاء البائع للزبون، وإلى درجة حماسه واندفاعه لتلبية رغبات الزبون. كذلك، إن التغير المستمر في وضعية جسد الزبون يشير إلى أنه زبونٌ مترددٌ، وذلك بسبب التغير المستمر في حالته العاطفية والذهنية، مما يساعد البائع على استخدام تقنيات بيع تتناسب مع هذا النمط من الزبائن.

⁸¹ DHILLON N, 2012- **Non Verbal Cues in Group Behavior amongst Youngsters**. *Global Journals Inc, Global Journal of Management and Business Research*, Vol.12, P9.

⁸² VINAYAGAMOORTHY V.; BROGNI V.; STEED V.; SLATER M., 2006-. **The Role of Posture in the Communication of Affect in an Immersive Virtual Environment**. *Association for Computing Machinery, Inc*, P235.

⁸³ VINTEAN A., 2008- **Non Verbal Communication in Business Life**. *University of Sibiu press • Romania*, P8.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

تصميم الدراسة الميدانية

تمهيد:

يستعرض هذا المبحث المنهجية التي اتبعها الباحث من أجل القيام بالدراسة العملية، حيث يتناول ما

يلي:

- مجتمع وعينة البحث.
- أساليب جمع البيانات.
- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث.
- أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

1.1.4. مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من زبائن متاجر السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب.

2. عينة البحث:

لقد تم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي، حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، فقام الباحث بتوزيع (300) استبانة على عينة البحث المكونة من زبائن متاجر السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب، استرد منها (290) استبانة، وتم استبعاد ست استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فكان هناك (284) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

2.1.4. أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات:

1. المصادر الأولية:

قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة.

2. المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل بالكتب، والأبحاث، والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

3.1.4. اختبار صدق و ثبات المقاييس المستخدمة في البحث:

1. صدق المقياس:

يقصد بصدق الاستبانة، أي مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين¹:

- الصدق الظاهري: ويقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة، وبالتالي تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث، وللتأكد من ذلك

¹ GUPTA V., 1999- SPSS for Beginners. VJ Book. Inc, P52.

تم تحكيم الاستبانة وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال في كلية الاقتصاد بجامعة حلب، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء مايلزم من تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (1).

- صدق المحتوى: وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير (أبعاد المتغير).

وقد تحقق الباحث من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجد الباحث أن معامل الصدق لجميع عبارات الاستبانة هو (0.926)، وهو يزيد عن (60%) مما يدل على صدق الأداة. يوضح الجدول رقم (1) معامل الصدق لجميع المتغيرات، حيث تتراوح بين (0.888-0.966) وهي قيم مقبولة لأنها تزيد عن (60%).

جدول رقم (1) معامل الصدق

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الصدق
الابتسام	6	0.914
وضعية الجسد	5	0.898
الاتصال البصري	5	0.897
المظهر المادي	5	0.893
المساحة الشخصية	5	0.966
إنجاز أهداف التفاوض	7	0.888
معامل الصدق الاجمالي		0.926

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

2. ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس، الاتساق الداخلي بين عباراته، ولثبات المقياس جانبان، الأول، هو استقرار المقياس، أي أن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية. والثاني، هو الموضوعية، أي الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه. وقد تحقق الباحث من ثبات أداة القياس من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، باستخدام برنامج SPSS (PASW 18)، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات التسويقية (60%)²، ونلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث تتراوح بين (0.790) و (0.935)، وتعتبر هذه القيم مقبولة لأنها أكبر من (60%)، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي، وهذا يدل على وجود ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبيان.

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الابتسامة	6	.836
وضعية الجسد	5	.808
الاتصال البصري	5	.805
المظهر المادي	5	.799
المساحة الشخصية	5	.935
إنجاز أهداف التفاوض	7	.790
معامل ألفا كرونباخ الاجمالي		0.858

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

² SEKARAN U., 1984- **Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach**. Wiley and Sons, p227.

4.1.4. أداة الدراسة:

صمم الباحث استبانة، كأداة للدراسة، موجهة إلى زبائن السلع الخاصة من طلاب جامعة حلب، وضمت قسمين:

- القسم الأول: ويعبر عن الأسئلة التي تخص الاحصاءات الوصفية، كالعمر والجنس والمستوى التعليمي.
- القسم الثاني: ويشمل العبارات التي تخص عناصر لغة الجسد، و العبارات التي تخص إنجاز أهداف التفاوض التجاري. كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) عدد أسئلة المتغيرات

العبارة	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
ع1 - ع6	6	الابتسامة
ع7 - ع11	5	وضعية الجسد
ع12 - ع16	5	الاتصال البصري
ع17 - ع21	5	المظهر المادي
ع22 - ع26	5	المساحة الشخصية
ع27 - ع33	7	إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، فيما يخص القسم الثاني، كمايلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

5.1.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (PASW, V.18)، واستخدم الباحث الأدوات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي).

2. الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة.

3. اختبار ألفا-كرونيباخ لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبانة.

4. اختبار (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

5. تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدراسة الدلالة الإحصائية لأثر الفروقات في العوامل الديموغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي) اتجاه المتغير التابع.

6. معامل الارتباط بيرسون، من أجل دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

7. معامل الاختبار فيشر (F)، من أجل التأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

8. تحليل الانحدار البسيط، من أجل معرفة تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك

لكل متغير على حدا، ولمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كلاً منهم، من تغيرات المتغير التابع،

ومن خلاله تم اختبار الفرضيات.

9. تحليل الانحدار المتعدد، من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات البحث، وصولاً إلى النموذج النهائي للبحث، ويُستعرض في هذا المبحث نتائج:

- تحليل القسم الأول من الاستبانة (الإحصاءات الوصفية).
- تحليل الجزء الثاني من الاستبانة (أثر المتغيرات المستقلة اتجاه المتغير التابع).

1.2.4. تحليل القسم الأول من الاستبيان:

يهدف هذا الجزء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للعوامل الديموغرافية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي)، وذلك لمعرفة توزيع العينة وفق هذه المتغيرات، كما يلي:

- **الجنس:** يبين الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد الذكور والإناث.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق جنس الزبائن

الجنس	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
ذكر	192	67.6
أنثى	92	32.4
المجموع	284	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت (67.6%)، بينما بلغت نسبة الإناث (32.4%).

- **العمر:** يبين الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب الفئات العمرية للزبائن.

جدول رقم (5) توزيع العينة وفق الفئات العمرية

الفئات العمرية	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
21-17	131	46.1
26-22	130	45.8
27 فأكثر	23	8.1
المجموع	284	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم ما بين (71) و (26)، (91.9%)، وقد توزعت تقريباً بشكل متساوي بين الفئة الأولى والثانية. بينما كانت نسبة الأفراد فوق عمر (27) منخفضة، حيث بلغت (8.1%). ويعزى ذلك إلى أن معظم الطلاب من الفئتين العمريتين الأولى والثانية.

■ **المستوى التعليمي:** يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للزبائن.

جدول رقم (6) توزيع العينة وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
مرحلة جامعية أولى	229	80.6
مرحلة دراسات عليا	55	19.4
المجموع	284	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة أفراد العينة من الدراسات العليا منخفضة، حيث بلغت (19.4%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المرحلة الجامعية الأولى (80.6%)، وتعد النسب منطقية، لأن عدد طلاب الدراسات العليا أقل بكثير من عدد طلاب المرحلة الجامعية الأولى في جامعة حلب.

2.2.4. تحليل القسم الثاني من الاستبانة:

يهدف هذا الجزء إلى دراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبالتالي اختبار الفرضيات التي وضعها الباحث. وقد استخدم الباحث اختبارات الإحصاء المعلمي، حيث عندما يكون مقياس ليكرت خماسي وما فوق، وحجم العينة كبير جداً، فإنه يمكن استخدام تطبيقات الإحصاء المعلمي. وقد خُصص القسم

الثاني من الاستبانة لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال مجموعة من العبارات خاصة بكل متغير*.

1. متغيرات الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية:

يتم خلاله التمييز في التأثير _ التأثير بلغة الجسد _ بين فئات العوامل الديموغرافية المختلفة، وكذلك يتم توضيح الاختلاف في تحقيق أهداف التفاوض الخاصة بالبائع نتيجة لاختلاف الفئات الخاصة بكل عامل ديموغرافي.

• متغيرات الدراسة وفقاً للعمر:

يوضح الجدول رقم (7) اختلاف تأثير أفراد العينة، بلغة الجسد، حسب الفئة العمرية التي ينتمون إليها، كما يوضح تأثير عمر الزبون على إنجاز أهداف التفاوض التي يسعى البائع إلى تحقيقها.

جدول رقم (7) متغيرات الدراسة وفقاً للعمر

متغيرات الدراسة						العمر	
الابتسامة	وضعية الجسد	الاتصال البصري	المظهر المادي	المساحة الشخصية	إنجاز أهداف التفاوض		
3.6947	3.6718	3.7649	3.7496	3.8656	3.6098	M*	21-17
0.51439	0.52977	0.50686	0.56696	0.61190	.618980	Std.D	
3.6333	3.7000	3.7538	3.7262	3.9092	3.5801	M	26-22
0.51815	0.54175	0.52150	0.54624	0.63496	0.62157	Std.D	
3.7464	3.7391	3.7652	3.6783	3.9217	3.6717	M	27
0.43771	0.40647	0.42917	0.51075	0.65154	.486940	Std.D	فأكثر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

* كما هو موضح في الملحق رقم (1).

* ترمز (M) إلى المتوسط الحسابي، و ترمز (Std.D) إلى الانحراف المعياري.

يلاحظ من الجدول السابق أن الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (27) سنة هم الفئة الأكثر تأثراً بالابتسامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.7464)، وهم أكثر تأثراً بوضعية جسد الآخرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7391)، وكذلك أكثر تأثراً بالاتصال البصري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7652)، وهم أكثر تأثراً بالمساحة الشخصية لهم، حيث كان المتوسط الحسابي (3.9217)، بينما كانت الفئة (17-21) أكثر تأثراً بالمظهر المادي، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.7496)، أما بالنسبة لإنجاز أهداف التفاوض التي يسعى البائع لتحقيقها، فقد كان الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (27) أكثر تحقيقاً لها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.6717).

• متغيرات الدراسة وفقاً للجنس:

يوضح الجدول رقم (8) اختلاف تأثر أفراد العينة، بلغة الجسد، حسب جنسهم، كما يوضح تأثير جنس الزبون على إنجاز أهداف التفاوض التي يسعى البائع إلى تحقيقها.

جدول رقم (8) متغيرات الدراسة وفقاً للجنس

متغيرات الدراسة						الجنس	
الابتسامة	وضعية الجسد	الاتصال البصري	المظهر المادي	المساحة الشخصية	إنجاز أهداف التفاوض		
3.7266	3.7677	3.8385	3.8021	3.8104	3.7031	M	ذكر
0.47604	0.49500	0.48081	0.51693	0.62101	0.56969	Std.D	
3.5543	3.5283	3.5957	3.5891	4.0565	3.3886	M	أنثى
0.55969	0.55198	0.52118	0.59549	0.59987	0.63682	Std.D	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن الذكور أكثر تأثراً بالابتسامة من الإناث، حيث كان المتوسط الحسابي (3.7266)، وأيضاً هم أكثر تأثراً بوضعية الجسد، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.7677)، وهم أكثر تأثراً

بالاتصال البصري مع الآخرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8385)، كذلك هم أكثر تأثراً بالمظهر المادي للآخرين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8021)، بينما كان الإناث أكثر تأثراً بالمساحة الشخصية لهم، وكان المتوسط الحسابي (4.0565)، أما فيما يخص إنجاز أهداف التفاوض التي يسعى البائع لتحقيقها، فقد كان الذكور متقدمين على الإناث بتحقيقها، بمتوسط حسابي قدره (3.7031). وهذه النتيجة متناقضة مع نتائج الدراسات الأمريكية، حيث توصلت الدراسات الأمريكية إلى أن المرأة حادة الملاحظة أكثر من الرجل، فقد أظهرت نتائج الأبحاث التي أجراها علماء النفس في جامعة هارفرد أن النساء ينتبهن أكثر من الرجال إلى لغة جسد الآخرين¹، ويعزي الباحث ذلك إلى الاختلافات الثقافية بين الولايات المتحدة وسوريا.

• متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (9) اختلاف تأثر أفراد العينة، بلغة الجسد، حسب المستوى التعليمي، كما يوضح تأثير المستوى التعليمي للزبون على إنجاز أهداف التفاوض التي يسعى البائع إلى تحقيقها.

جدول رقم (9) متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

متغيرات الدراسة						المستوى التعليمي	
إنجاز أهداف التفاوض	المساحة الشخصية	المظهر المادي	الاتصال البصري	وضعية الجسد	الابتسامة		
3.5726	3.8699	3.7214	3.7467	3.6568	3.6492	M	مرحلة
0.61380	0.63936	0.54718	0.50485	0.53222	0.50623	Std.D	جامعية أولى
3.7204	3.9745	3.7818	3.8145	3.8291	3.7606	M	مرحلة
0.58020	0.55251	0.57255	0.51331	0.47519	0.52092	Std.D	دراسات عليا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

¹ PEASE A.; PEASE B., 2004, OP.CIT, P13.

يلاحظ من الجدول السابق أن الأفراد الذين ينتمون إلى مرحلة الدراسات العليا أكثر تأثراً بالابتسامة من المنتمين إلى المرحلة الجامعية الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7606)، وهم أكثر تأثراً بوضعية جسد الأشخاص الذين يقابلونهم، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.8291)، وأيضاً هم أكثر تأثراً بالاتصال البصري، حيث كان المتوسط الحسابي (3.8145)، وكذلك هم أكثر تأثراً بالمظهر المادي للآخرين، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.7818)، وهم أكثر تأثراً بالمساحة الشخصية لهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9745)، أما فيما يخص إنجاز أهداف التفاوض التي يسعى البائع لتحقيقها، فقد كان الأفراد الذين ينتمون إلى مرحلة الدراسات العليا متقدمين على أولئك من المرحلة الجامعية الأولى، بتحقيقها، بمتوسط حسابي قدره (3.7204).

2. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	متغيرات الدراسة
0.51009	3.6708	284	الابتسامة
0.52530	3.6901	284	وضعية الجسد
0.50629	3.7599	284	الاتصال البصري
0.55167	3.7331	284	المظهر المادي
0.62394	3.8901	284	المساحة الشخصية
0.60925	3.6012	284	إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. يلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي لمتغير الابتسامة، عن الوسط الحسابي للمقياس (ثلاث نقاط)، فيزيد عن الدرجة المتوسطة، ويقترب من الدرجة الجيدة (أربع نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير

- (3.6708) بانحراف معياري قدره (0.51009)، مما يعني أن أفراد العينة يهتمون بالابتسامة التي يظهرها الآخرون، ويتأثرون فيها بشكل إيجابي، وبدرجة جيدة.
2. يلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي لمتغير وضعية الجسد، عن الوسط الحسابي للمقياس (ثلاث نقاط)، فيزيد عن الدرجة المتوسطة، ويقترّب من الدرجة الجيدة (أربع نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.6901) بانحراف معياري قدره (0.5253)، مما يعني أن أفراد العينة يهتمون بوضعية جسد الآخرين أثناء لقاءهم، ويتأثرون فيها بشكل إيجابي، وبدرجة جيدة، إذا كانت مناسبة لهم.
3. يلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي لمتغير الاتصال البصري، عن الوسط الحسابي للمقياس (ثلاث نقاط)، فيزيد عن الدرجة المتوسطة، ويقترّب من الدرجة الجيدة (أربع نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.7599) بانحراف معياري قدره (0.50629)، مما يعني أن أفراد العينة يهتمون بالاتصال البصري الذي يتحقق مع الآخرين أثناء لقاءهم، ويتأثرون فيه بشكل إيجابي، وبدرجة جيدة.
4. يلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي لمتغير المظهر المادي، عن الوسط الحسابي للمقياس (ثلاث نقاط)، فيزيد عن الدرجة المتوسطة، ويقترّب من الدرجة الجيدة (أربع نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.7331) بانحراف معياري قدره (0.55167)، مما يعني أن أفراد العينة يهتمون بالمظهر المادي للآخرين، ويتأثرون بالمظهر المادي الجيد بشكل إيجابي، وبدرجة جيدة.
5. يلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي لمتغير المساحة الشخصية، عن الوسط الحسابي للمقياس (ثلاث نقاط)، فيزيد عن الدرجة المتوسطة، ويقترّب من الدرجة الجيدة (أربع نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.8901) بانحراف معياري قدره (0.62394)، مما يعني أن أفراد العينة يهتمون بالمساحة الشخصية لهم أثناء لقاءهم الآخرين، ويتأثرون بالمساحة الشخصية المناسبة لهم بشكل إيجابي، وبدرجة جيدة.
6. يلاحظ ارتفاع الوسط الحسابي للمتغير التابع، وهو إنجاز أهداف التفاوض، عن الوسط الحسابي للمقياس (ثلاث نقاط)، فيزيد عن الدرجة المتوسطة، ويقترّب من الدرجة الجيدة (أربع نقاط)، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.6012) بانحراف معياري قدره (0.55167)، مما يعني أن أفراد العينة يحققون، بدرجة جيدة، الأهداف التي يسعى إليها البائع أثناء عملية التفاوض مع الزبون.

وقد استخدم الباحث مقياس (Kolmogorov- Smirnov Z)، لقياس فيما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد حصل على النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		الابتسامة	وضعية الجسد	الاتصال البصري	المظهر المادي	المساحة الشخصية	إنجاز أهداف التفاوض
N		284	284	284	284	284	284
b. a Normal Parameters	Mean	3.6708	3.6901	3.7599	3.7331	3.8901	3.6012
	Std. Deviation	0.51009	0.52530	0.50629	0.55167	0.62394	0.60925
Most Extreme Differences	Absolute	0.096	0.108	0.116	0.100	0.108	0.116
	Positive	0.062	0.072	0.113	0.086	0.078	0.116
	Negative	-0.096	-0.108	-0.116	-0.100	-0.108	-0.077
Kolmogorov-Smirnov Z		1.613	1.819	1.957	1.693	1.821	1.947
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.011	0.003	0.001	0.006	0.003	0.001
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن أن قيمة (Sig) لكل المتغيرات، أصغر من (0.05) عند مستوى ثقة 95%²، مما يعني أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

² GUPTA V, OP.CIT, P152.

3. اختبار الفرضيات:

ومن أجل اختبار الفرضيات المقترحة، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الاختبار فيشر، من أجل التأكد من صلاحية النموذج للاختبار.
- تحليل الانحدار البسيط، من أجل قياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وبالتالي اختبار كل فرضية من الفرضيات المقترحة.
- تحليل الانحدار المتعدد، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع، ومنه اختبار نموذج البحث.
- معامل الارتباط بيرسون، من أجل دراسة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه، لدراسة الدلالة الإحصائية لأثر الفروقات في العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) اتجاه المتغير التابع.

1.3. اختبار صلاحية النموذج:

استخدم الباحث معامل الاختبار فيشر (F) من أجل التأكد من صلاحية النموذج للاختبار، ويتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل فيشر تساوي (415.484) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، مما يعني أن معامل التحديد موضوعي، وأن معادلة الانحدار مناسبة.

جدول رقم (12) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.647	5	18.529	415.484	0.000
	Residual	12.398	278	0.045		
	Total	105.045	283			
a. Predictors: (Constant) المساحة الشخصية، الإبتسامة، وضعية الجسد، المظهر، المادي الاتصال البصري،						
b. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

2.3. اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتسامة بائعي السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى، كما هو موضح بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13) نتائج الانحدار البسيط لتأثير الابتسامة على إنجاز أهداف التفاوض

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.707	0.198		3.571	0.000
	الابتسامة	0.788	0.053	0.660	14.757	0.000

a. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (14.757) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية الذي يفترضه الباحث (0.05)، ولذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابتسامة البائع على إنجاز أهداف التفاوض التجاري"

كما يلاحظ أن قيمة (B) موجبة تساوي (0.788)، فالعلاقة طردية بين الابتسامة وأهداف التفاوض التجاري، أي أن الابتسامة لها أثر إيجابي يساعد على تحقيق أهداف التفاوض التي يسعى إليها البائع. ويعزو ذلك الباحث إلى المخزون العاطفي لدى أبناء المجتمع السوري وخاصة فئة الشباب.

3.3. اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضعية جسد بائعي السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية، كما هو موضح بالجدول رقم (14).

جدول رقم (14) نتائج الانحدار البسيط لتأثير وضعية الجسد على إنجاز أهداف التفاوض

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.057	0.134		-0.423	0.672
	وضعية الجسد	0.991	0.036	0.855	27.643	0.000

a. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (27.643) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية الذي يفترضه الباحث (0.05)، ولذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضعية جسد البائع على إنجاز أهداف التفاوض التجاري"

كما يلاحظ أن قيمة (B) موجبة تساوي (0.991)، فالعلاقة طردية بين وضعية الجسد وأهداف التفاوض التجاري، أي أن وضعية الجسد التي تتناسب الزبون، لها أثر إيجابي يساعد على تحقيق أهداف التفاوض التي يسعى إليها البائع.

وهي نتيجة منطقية، تتوافق مع الدراسة النظرية التي قام بها الباحث، فوضعية الجسد المناسبة للزبون تدل على اهتمام البائع به.

4.3. اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال البصري بين بائعي السلع الخاصة والزبون على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية، كما هو موضح بالجدول رقم (15).

جدول رقم (15) نتائج الانحدار البسيط لتأثير الاتصال البصري على إنجاز أهداف التفاوض

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.265	0.141		-1.877	0.061
	الاتصال البصري	1.028	0.037	0.855	27.628	0.000

a. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (27.628) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية الذي يفترضه الباحث (0.05)، ولذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال البصري بين البائع والزبون على إنجاز أهداف التفاوض التجاري" كما يلاحظ أن قيمة (B) موجبة تساوي (1.028)، فالعلاقة طردية بين الاتصال البصري وأهداف التفاوض التجاري، أي أن الاتصال البصري مع الزبون، له أثر إيجابي يساعد على تحقيق أهداف التفاوض التي يسعى إليها البائع.

ويعزو ذلك الباحث إلى أن تحقيق الاتصال البصري مع الزبون يشعره بانتباه البائع له، وإصغائه بشكل جيد لما يقول، كذلك يعطي الاتصال البصري مع الزبائن ثقة بما يقوله البائع.

5.3. اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة للمظهر المادي لبائعي السلع الخاصة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري. قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية، كما هو موضح بالجدول رقم (16).

جدول رقم (16) نتائج الانحدار البسيط لتأثير المظهر المادي على إنجاز أهداف التفاوض

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.001	0.121		0.012	0.991
	المظهر المادي	0.964	0.032	0.873	30.081	0.000

a. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (30.081) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية الذي يفترضه الباحث (0.05)، ولذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمظهر المادي للبائع على إنجاز أهداف التفاوض التجاري"

كما يلاحظ أن قيمة (B) موجبة تساوي (0.964)، فالعلاقة طردية بين المظهر المادي وأهداف التفاوض التجاري، أي أن المظهر المادي الجيد للبائع، له أثر إيجابي يساعد على تحقيق أهداف التفاوض التي يسعى إليها البائع.

ويرى الباحث أن هذا التأثير الإيجابي مرده إلى دور المظهر المادي الجيد في تشكيل الانطباع الأول الإيجابي عند الزبائن من طلاب جامعة حلب، ولأن المظهر الجيد يعطي ثقةً للزبائن بالبائع الذي يشترون منه.

5.3. اختبار الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساحة الشخصية لزبائن على إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية، كما هو موضح بالجدول رقم (17).

جدول رقم (17) نتائج الانحدار البسيط لتأثير المساحة الشخصية على إنجاز أهداف التفاوض

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.397	0.229		14.849	0.000
	المساحة الشخصية	0.053	0.058	0.054	0.906	0.366

a. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (0.054) بمستوى معنوية (0.000)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية الذي يفترضه الباحث (0.05)، ولذلك لا يمكن رفض فرضية العدم، التي تنص على:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساحة الشخصية للزبون، على إنجاز أهداف التفاوض التجاري "

بالتالي ليس هناك أثر للمساحة الشخصية المناسبة للزبون، أثناء عملية التفاوض مع البائع، خلال عملية الشراء.

يرى الباحث أن تأثير المساحة الشخصية موجود، لكنه غير مُصَّغَد إلى وعي الزبائن، فهو موجود في لاوعيهم، وهذا ما يجعل الزبائن يعتقدون أن المساحة الشخصية لهم غير مهمة أثناء عملية الشراء.

واستناداً إلى ما سبق، استبعد الباحث متغير المساحة الشخصية لعدم تأثيره على المتغير التابع (إنجاز أهداف التفاوض التجاري)، واختبر أثر المتغيرات المستقلة الباقية (الابتسامة، ووضعية الجسد، والاتصال البصري، والمظهر المادي) من أجل تشكيل معادلة الانحدار، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

فاستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد، واعتمد على طريقة (Enter) من أجل دراسة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة بأن واحد في المتغير التابع، بهدف التوصل إلى نموذج البحث النهائي، ووفقاً لهذه الطريقة يتم إدخال

المتغيرات المستقلة دفعة واحدة، كما هو موضح في الجدول رقم (18)، ويقوم الباحث باستبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج.

جدول رقم (18) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير جميع المتغيرات المستقلة دفعة واحدة في المتغير التابع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.840	0.106		-7.924	0.000
	الابتسامة	0.073	0.034	0.061	2.156	0.032
	وضعية الجسد	0.383	0.041	0.330	9.304	0.000
	الاتصال البصري	0.340	0.045	0.283	7.500	0.000
	المظهر المادي	0.397	0.043	0.359	9.319	0.000

a. Dependent Variable: إنجاز أهداف التفاوض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة الانحدار التالية:

$$*N = (-0.840) + (0.073) S + (0.383) P + (0.340) E + (0.397) A$$

يتضح من المعادلة السابقة أن قيم معامل (B) موجبة لجميع المتغيرات المستقلة (الابتسامة، ووضعية الجسد، والاتصال البصري، والمظهر المادي)، وبالتالي تؤثر هذه المتغيرات مجتمعة بشكل إيجابي في المتغير التابع (إنجاز أهداف التفاوض التجاري)، وأي زيادة حاصلة بمقدار (1) في المتغيرات المستقلة، ستؤدي إلى حدوث زيادة بمقدار (0.353) في المتغير التابع. ووفقاً لقيمة معامل (B) للمتغيرات المستقلة، يمكن ترتيب المتغيرات من حيث قوة التأثير، من الأكثر تأثيراً، إلى الأقل تأثيراً، كما يلي:

1. المظهر المادي، حيث قيمة معامل (B) تساوي (0.397).
2. وضعية الجسد، حيث قيمة معامل (B) تساوي (0.383).
3. الاتصال البصري، حيث قيمة معامل (B) تساوي (0.340).

* تشير (N) إلى أهداف التفاوض، و(S) إلى الابتسامة، و(P) إلى وضعية الجسد، و(E) إلى الاتصال البصري، و(A) إلى المظهر المادي.

4. الابتسام، حيث قيمة معامل (B) تساوي (0.073).

6.3. اختبار القدرة التفسيرية للنموذج:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لحساب القدرة التفسيرية للنموذج، حيث يتضح من الجدول رقم

(19) ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.937)، حيث تعبر هذه النسبة عن ارتباط جيد جداً (قوي) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- قيمة معامل التحديد (R Square) تساوي (0.878)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الابتسام، ووضع الجسد، والاتصال البصري، والمظهر المادي) تفسر ما مقداره (0.878) من التغير الحاصل في المتغير التابع (إنجاز أهداف التفاوض التجاري)، وهي نسبة تفسيرية جيدة جداً، وأن النسبة غير المفسرة، والتي مقدارها (0.122) تعود إلى متغيرات أخرى.

جدول رقم (19) معامل التحديد للمتغيرات المستقلة مجتمعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.937	.8780	.8760	0.21449
a. Predictors: (Constant)، المظهر المادي، الابتسام، وضع الجسد، والاتصال البصري				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

7.3. مصفوفة الارتباط:

يوضح الجدول رقم (20) علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من حيث قوة الارتباط

ومستوى المعنوية.

جدول رقم (20) معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

		أهداف التفاوض	الابتنسامة	وضعية الجسد	الاتصال البصري	المظهر المادي
Pearson Correlation	أهداف التفاوض	1.000	0.660	0.855	0.855	0.873
	الابتنسامة	0.660	1.000	0.584	0.620	0.643
	وضعية الجسد	0.855	0.584	1.000	0.760	0.763
	الاتصال البصري	0.855	0.620	0.760	1.000	0.788
	المظهر المادي	0.873	0.643	0.763	0.788	1.000
Sig. (1-tailed)	أهداف التفاوض	.	0.000	0.000	0.000	0.000
	الابتنسامة	0.000	.	0.000	0.000	0.000
	وضعية الجسد	0.000	0.000	.	0.000	0.000
	الاتصال البصري	0.000	0.000	0.000	.	0.000
	المظهر المادي	0.000	0.000	0.000	0.000	.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يُلاحظ من الجدول السابق أن علاقة الارتباط بين إنجاز أهداف التفاوض التجاري التي تخص بائعي السلع الخاصة وبين عناصر لغة الجسد تتراوح بين الجيدة والجيدة جداً، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين أهداف التفاوض والابتنسامة تساوي (0.660) مما يعني أن ارتباط أهداف التفاوض بالابتنسامة جيد وأن العلاقة طردية بينهما، وهذا يعني أن ابتنسامة البائع للزبون تزيد من احتمال تحقيق أهدافه من عملية التفاوض التجاري، وكانت قيمة معامل الارتباط لوضعية الجسد والاتصال البصري متساويتين وقد بلغت (0.855)، وهذا يشير إلى علاقة ارتباط جيدة جداً بين إنجاز أهداف التفاوض وكل من الاتصال البصري ووضعية الجسد وأن العلاقة طردية بينهم، أي أنه كلما كانت وضعية جسد البائع مناسبة للزبون كلما زاد احتمال تحقيق أهدافه من عملية التفاوض مع الزبون، وأن الاتصال البصري بشكل مستمر ومناسب (أي عدم التحديق لفترة طويلة بالزبون مثلاً) مع الزبون يزيد من احتمال تحقيق أهداف البائع من عملية التفاوض، أما قيمة معامل الارتباط بين إنجاز أهداف التفاوض والمظهر المادي فكانت (0.873)، مما يعني أن العلاقة بينهما طرديةً وجيدةً جداً، فكلما كان المظهر المادي جيداً للبائع كلما زاد احتمال إنجاز أهداف التفاوض التجاري. كما يُلاحظ أن أعلى درجة ارتباط لإنجاز أهداف التفاوض التجاري كانت مع المظهر المادي للبائع.

8.3. اختبار الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير العوامل الديموغرافية لدى الزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري. ويتفرع عنها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير جنس الزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عمر الزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المستوى التعليمي للزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

وقد استخدم الباحث تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدراسة الفروقات بين العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي) اتجاه إنجاز أهداف التفاوض التجاري، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	7.664	23	0.333	0.823	0.701
	Within Groups	105.266	260	0.405		
	Total	112.930	283			
الجنس	Between Groups	12.237	23	0.532	2.769	0.000
	Within Groups	49.960	260	0.192		
	Total	62.197	283			
المستوى التعليمي	Between Groups	5.407	23	0.235	1.570	0.050
	Within Groups	38.941	260	0.150		
	Total	44.349	283			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Sig) الجدولية للجنس أصغر من (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير جنس الزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري"

وبلاحظ أن قيمة (Sig) الجدولية للعمر أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عمر الزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري"

وكذلك يلاحظ أن قيمة (Sig) الجدولية للمستوى التعليمي تساوي (0.05)، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المستوى التعليمي للزبائن في إنجاز أهداف التفاوض التجاري"

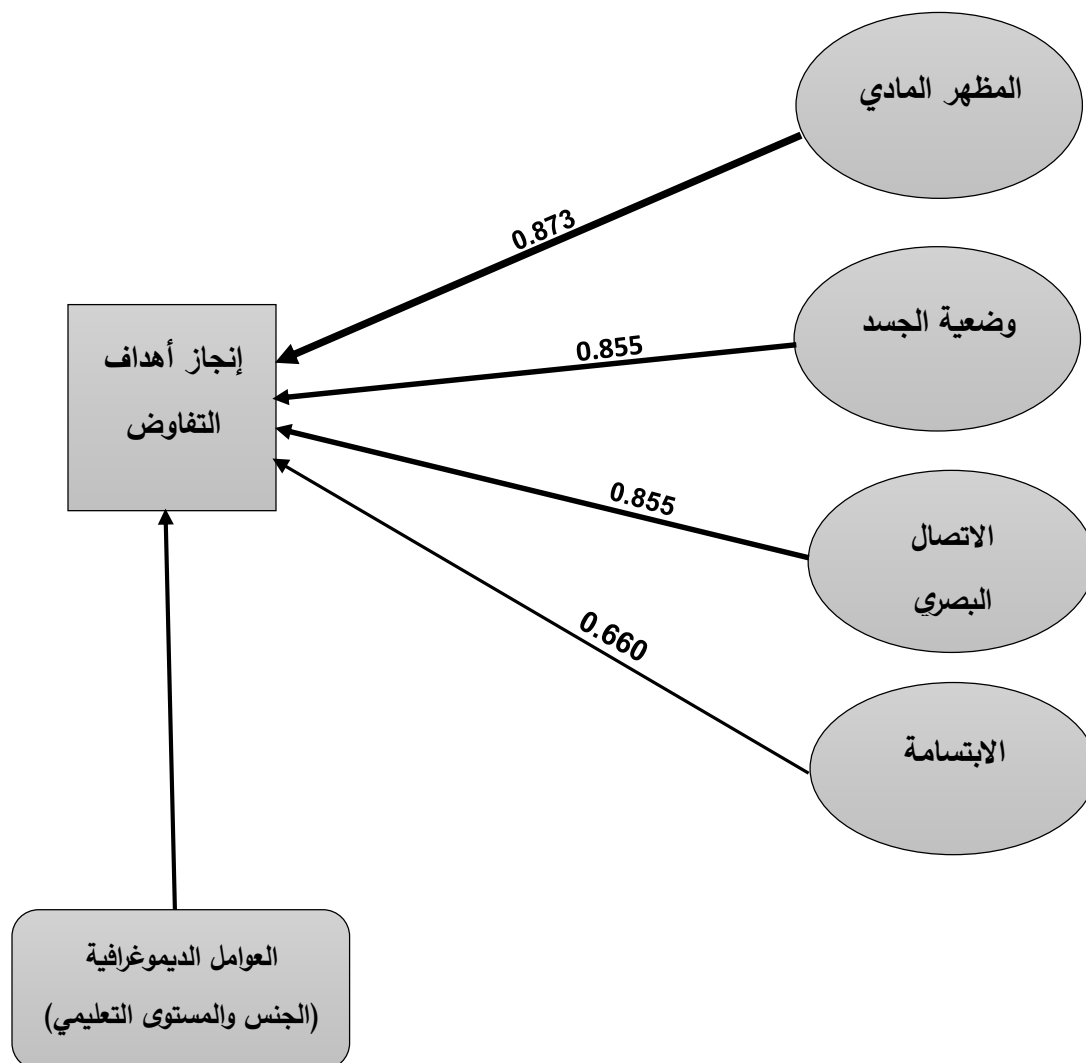
ويرد الباحث ذلك إلى اختلاف الوعي والإدراك بين طلاب الدراسات العليا، وبين طلاب الدراسات الدنيا.

4. نموذج البحث النهائي:

بعد اختبار الفرضيات المقترحة، توصل الباحث إلى نموذج الدراسة بصيغته النهائية، كما هو موضح

بالنموذج رقم (5).

النموذج رقم (5)



المصدر: من تصميم الباحث

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا المبحث، النتائج والتوصيات التي توصل إليها من دراسته النظرية والميدانية.

حيث يقدم:

- النتائج.
- التوصيات.
- الدراسات المقترحة مستقبلاً.

1.3.4. النتائج:

استناداً إلى الدراسة الميدانية التي تم خلالها اختبار الفرضيات المقترحة، والدراسة النظرية التي قام بها الباحث، توصل إلى النتائج الآتية:

1. إن ابتسامة البائع تساعد على تحقيق أهدافه (كدفع الزبون إلى تكرار الشراء) التي يسعى إليها خلال عملية التفاوض مع الزبون أثناء عملية البيع، فهناك علاقة طردية بين الابتسامة وإنجاز أهداف التفاوض التجاري.

2. إن اتخاذ البائع وضعية جسد مناسبة للزبون خلال عملية التفاوض معه، أثناء قيام الزبون بالشراء، يساعد البائع على تحقيق أهدافه (كتكوين علاقة جيدة مع الزبون) ، حيث أن العلاقة طردية بين وضعية جسد البائع المناسبة للزبون، وبين إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

3. إن تحقيق البائع اتصال بصري مع الزبون خلال عملية التفاوض، أثناء عملية البيع، يساهم في إنجاز أهداف البائع التفاوضية (كتكوين ثقة عند الزبون اتجاه البائع)، فالعلاقة بين الاتصال البصري المتحقق مع الزبون، وبين إنجاز أهداف التفاوض التجاري علاقة طردية.

4. إن المظهر المادي الجيد للبائع، خلال عملية التفاوض مع الزبون، أثناء عملية البيع، يساعد البائع على تحقيق أهدافه من التفاوض (كاحترام البائع من قبل الزبون)، فالعلاقة طردية بين المظهر المادي، وبين إنجاز أهداف التفاوض التجاري.

5. ليس هناك علاقة بين إنجاز أهداف التفاوض التجاري مع الزبون، وبين المساحة الشخصية المناسبة للزبون.

6. هناك اختلاف في تأثير جنس الزبون على إنجاز أهداف التفاوض التجاري، حيث أن الإناث أكثر ميلاً لإنجاز أهداف التفاوض التجاري التي يسعى إليها البائع خلال عملية البيع.

7. هناك اختلاف في تأثير المستوى التعليمي في إنجاز أهداف التفاوض التجاري، فالزبائن من طلاب الدراسات العليا أكثر ميلاً لتحقيق أهداف التفاوض التجاري التي يريدها البائع من الزبون، أثناء عملية البيع.

8. ليس هناك اختلاف في تأثير أعمار الزبائن المختلفة على إنجاز أهداف التفاوض التجاري التي يسعى البائع إليها خلال عملية البيع.

9. إن ما يتم تبادله بين البائع والزبون، ليس مجرد خدمات وسلع يقدمها البائع، وأموال يعطيها الزبون. فالبائع يحصل من الزبون على أكثر من ذلك، كالكلام المتناقل الإيجابي، وذلك بسبب احترام البائع وتقديره، وتكوين انطباع جيد عنه، وكالحصول على ولاء الزبون.

1.3.4. التوصيات:

- يقترح الباحث مجموعة من التوصيات، موجهة إلى بائعي ومالكي متاجر السلع الخاصة:
1. يوصي الباحث البائعين، برسم الابتسامة على وجوههم أثناء استقبال الزبائن، وأثناء التفاوض التجاري معهم خلال عملية البيع، لما لها من تأثير إيجابي على الزبون، يساعد البائع على تحقيق أهدافه من عملية التفاوض.
 2. يوصي الباحث البائعين باتخاذ وضعية جسد مناسبة للزبون، أثناء التفاوض معهم خلال عملية البيع، بحيث يتخذ البائعون وضعيات جسد مختلفة تتناسب مع الحالة التفاوضية، ومع أهدافه التي يسعى لتحقيقها من التفاوض التجاري مع الزبون.
 3. يوصي الباحث البائعين ، بتحقيق اتصال بصري مع زبائنهم، أثناء التفاوض التجاري، خلال عملية البيع، حيث يؤكد الباحث على أهمية الاتصال البصري في خلق الثقة لدى الزبون اتجاه ما يقوله البائع.
 4. يوصي الباحث البائعين بالاهتمام بمظهرهم المادي (كاللباس، وتسريحة الشعر)، لما لها من تأثير إيجابي في إنجاز أهداف التفاوض التجاري، ويوصي أن يكون مظهر البائعين متناسب مع الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الزبائن.
 5. يوصي الباحث البائعين عدم إعطاء أهمية للمساحة الشخصية لزبائنهم أثناء عملية التفاوض معهم.
 6. يوصي الباحث البائعين إعطاء أهمية للاتصال غير اللفظي المتمثل بلغة الجسد بشكل أساسي، أثناء عملية التفاوض مع الزبائن، عندما يكون الزبون أنثى.
 7. يوصي الباحث مالكي متاجر السلع الخاصة، باختيار البائعين ذوي المظهر الجيد، وإخضاعهم لدورات تدريبية خاصة تمكنهم من استخدام لغة الجسد بشكل فعال وصحيح، وذلك لتنمية مهارة الاتصال غير اللفظي مع الزبائن، وجعلهم قادرين على قراءة لغة جسد الزبائن، للاستفادة منها في تحقيق أهداف التفاوض التجاري.

3.3.4. الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية، كدراسات مكملة لدراسته الحالية:

1. دور الاتصال اللفظي في إنجاز أهداف التفاوض التجاري.
2. أثر خصائص صوت البائع على اتخاذ القرار الشرائي للزبون.
3. أثر إدراك الباتنا (BATNA)* من قبل المتفاوضين على مخرجات العملية التفاوضية.

* وتعني، أفضل البدائل المتاحة في التفاوض.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. بوييز كارولين، 2010_ لغة الجسد: تعرف على الآخر من خلال لغته الأكثر صدقاً. ترجمة وإعداد مها فخري قنبر، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 320 صفحة.
2. الجديلي ربحي، 2010_ إدارة المفاوضات. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 127 صفحة.
3. ريمان ت.، 2007- قوة لغة الجسد. ترجمة رفيف غدار، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
4. العلي سامر، 2013- مهارات الاتصال: تحليل الاتصال الشخصي اللفظي وغير اللفظي. الطبعة الأولى، دار القلم العربي و دار الرفاعي للنشر، حلب، سوريا، 173 صفحة.
5. كليتون ب، 2003_ لغة الجسد: مدلول حركات الجسد وكيفية التعامل معها. دار الفاروق للنشر، 153 صفحة.
6. معلا ناجي، 2000- التفاوض: الاستراتيجية والأساليب: مدخل في الحوار الإقناعي. الطبعة الثانية، مطابع الفنار، جامعة الزيتونة، الأردن، 210 صفحة.
7. المنصور كاسر، 2006_ سلوك المستهلك: مدخل الإعلان. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 312 صفحة.
8. يوسف جابر، 2011_ ملخص كتاب المدخل إلى فن التفاوض. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 124 صفحة.

ب. الأبحاث:

1. الجاسم عبدالناصر، الصباغ عقبة، 2014- دور المظهر المادي في تكوين الانطباع الأول عند الزبون خلال عملية التفاوض البيعي. مجلة جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية.

ت. المؤتمرات والندوات:

1. المبارك عبدالعزيز، 2010_ كيف تتقن لغة الجسد في الاتصال. ضمن ندوة للمجلس الاستشاري العربي لتطوير العمل التطوعي، 18 صفحة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A. Books:

1. ALI S., 2013- **The Art of Negotiation**. *Aleppo University publication*, 125 Pages.
2. BARNARD M., 2002- **Fashion as Communication**. Second Edition. *Oxon and New York: Routledge*, 209 Pages.
3. BELCH G; BELCH M., 2004- **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. Sixth Edition, McGraw Hill, 819 Pages.
4. RICHMOND P.; MCCROSKEY C., 2001- **Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations**. Boston, MA: *Allyn and Bacon/Pearson Education*. 476 Pages.
5. COHEN S, 2002- **Negotiating Skills for Manager**. *McGraw-Hill*, 200 Pages.
6. FAST J, 1982_ **Body Language**. Pan Books Ltd, 13th edition, Great Britain. 199 Pages.
7. GRIFFIN E, 2011- **A First Look at Communication Theory**. McGraw-Hill, 8th edition.
8. GUPTA V., 1999- **SPSS for Beginners**. VJ Book. Inc.
9. HATFIELD E.; SPRECHER S., 1986- **The Importance of Looks in Everyday Life**. *New York: SUNY Press*, 449 Pages.
10. IRWING, 2011- **Body Language Magic How to Read and Make Body Movements for Maximum Success**. *Barnes & Noble, Inc.*
11. KOTLER F.; ARMSTRONG G., 2012- **Principle of Marketing**. Pearson Education, Inc, US.
12. LEWECKI R.; SOUNDERS D.; MINTON J, 2005_ **Negotiation**. 3th Edition, *McGraw-Hill*.
13. LEWICKI R.; SAUNDERS S.; MINTON J., 1997- **Essential of Negotiation**. *McGraw-Hill*.
14. LEWICKI R.; SAUNDERS S.; MINTON J., 2007- **Essential of Negotiation**. 4th edition, McGraw-Hill.
15. LEWIS H., 2012- **Body Language: A Guide for Professionals**. *Sage Publication*, Third edition.
16. MEHRABIAN A., 1977- **Nonverbal Communication**. *Transaction Publishers*.
17. PEASE A.; PEASE B., 2004- **The Definitive Book of Body Language**. *Pease International*, Australia.
18. RUSSEL J.; DOLS J.; 2002_ **The Psychology of Facial Expression**. Cambridge University Press.
19. WILSON G.; NIAS D., 1999- **The Nonverbal Communication Reader: Classic and Contemporary Readings Prospect Heights**. *Waveland Press*, 471 Pages.
20. YOUNG H., 1991- **Negotiation Analysis**. *University of Michigan Press*.

B. Articles and Thesis:

1. ADEL A.; SUZAN A.; COLT A., 2011- **The Importance of Non-Verbal Communication in Business.** *TIBISCUS UNIVERSITY TIMISOARA.*
2. ADOLPHS R., 2002- **Recognizing Emotion from Facial Expressions: Psychological and Neurological Mechanisms.** *Sage Publications, Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, Vol.1, No.1.* PP 21-61.
3. ALFREDSON T.; CUNG A., 2008- **Negotiation Theory and Practice A Review of the Literature.** *FAO's web site Education.*
4. BAGOZZI R., 1981- **Attitudes, intentions, and behavior: a test of some key hypothesis.** *Journal of Personality and Social Psychology, Vol.41.*
5. BARGER P.; GRANDEY A., 2006_ **“Service with a Smile” and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms.** *Academy of Management Journal, Vol.49, No.6.*
6. BELL M.; MCLAUGHLIN M., 2006- **Outcomes of Appearance and Obesity in Organizations.** *SAGE Publications.* pp 456-476.
7. CMA Learning Group, 2010_ **Introducing the 7 Elements of Negotiation.** CMA Learning Group Pty Ltd.
8. COHEN S.; WHEELWRIGHT S.; JOLLIFFE T., 1997- **Is There a “Language of the Eyes”? Evidence from Normal Adults, and Adults with Autism or Asperger Syndrome.** *Psychology Press Ltd, Vol.4, No.3,* pp 311-331.
9. COULSON M., 2004- **Attributing Emotion to Static Body Postures: Recognition Accuracy, Confusions, and Viewpoint Dependence.** *Journal of Nonverbal Behavior, Vol. 28, No.2.*
10. CUNDIFF N.; CHOI S., 2014- **The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach.** *Negotiation Journal.*
11. DAEL N.; MORTILLARO M.; SCHERER K., 2012- **Emotion Expression in Body Action and Posture.** *American Psychological Association.* Vol.12, No.5.
12. DAVE B., 1987- **The Art of Principled Negotiation.** Real Estate Business, UK.
13. DHILLON N, 2012- **Non Verbal Cues in Group Behavior amongst Youngsters.** *Global Journals Inc, Global Journal of Management and Business Research,* Volume, 12 Issue 18.
14. DODD C., 2012_ **Managing Business and Professional Communication.** 3th edition, Pearson education.
15. DOOLABH R., 2013- **Physical Appearance Affects on Negotiation .** *Aisthesis Journal,* pp1-9.
16. DOYE D.; LOVE R.; HYER T., 2009- **Negotiation Strategies.** *Oklahoma State University.*

17. DRONEY M.; BROOKS I., 1993- **Attributions of self-esteem as a function of duration of eye contact.** *The Journal of Social Psychology*, Vol.133, No.5, pp 715-722.
18. EKMAN P.; WALLACE F., 1967- **Head and Body Cues in the Judgment of Emotion: A Reformulation.** *Southern University Press, Perceptual and Motor Skills*, Vol.24, No.3.
19. GLENN P.; SUSSKIND L., 2010_ **Special Section: Communication and Negotiation.** *Negotiation Journal*. pp 117-123.
20. GUNNERY S.; HALL J.; RUBEN M., 2012- **The Deliberate Duchenne Smile: Individual Differences in Expressive Control.** *Journal of Nonverbal Behavior*, Springer Science+Business Media New York, Vol.37, No.1.
21. GAYATHRIDEVI K.; RAVINDRAN D., 2010- **Kinesics Pattern Study of Dyads in Interactions and Its Implications.** *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 2 No 2, pp84-85.
22. HARRIGAN J., 2008- **Proxemics, Kinesics, and Gaze.**, Oxford University Press, *The New Handbook of Methods in Nonverbal Behavior Research*.
23. HENSHER D.; STANLEY J, 2008- **Transacting under a Performance-Based Contract: The Role of Negotiation and Competitive Tendering.** *Journal of Transportation Research*, Elsevier Ltd, pp 1143-1151.
24. KE C.; CHEN Y, 2012- **A Message Negotiation Approach to E-Services by Utility Function and Multi-Criteria Decision Analysis.** *Journal of Computers and Mathematics with Applications*, Elsevier Ltd.
25. KETELAAR T.; PRESTON, B.; STROSSER G.; DAVIS M.; RUSSELL C., 2007- **Emotlab: Software for Studying Emotional Signaling in Economic Bargaining Games.** *Behavior Research Methods*, Vol.39.
26. KHOOSHABEH B.; MELO C.; VOLKMAN B.; GRATCH J.; BLASCOVICH J.; CARNEVALE P., 2010_ **Negotiation Strategies with Incongruent Facial Expressions of Emotion Cause Cardiovascular Threat.** *Journal Negotiation*.
27. KJESBO R., 2010- **Taking a Look at Eye Contact.** *Super Duper Publications*, pp 1-2.
28. KNUTSON B., 1996_ **Facial Expression of Emotion Influence Interpersonal Trait Inference.** *Human Sciences press, Journal of Nonverbal Behavior*, Vol.20, No.3.
29. KOSINA A., 2009- **The Concept of Business Negotiation.** *Research papers collection*.
30. KRAMER R.; POMMERENKE P.; NEWTON E, 1993- **The Social Context of Negotiation: Effects of Social Identity and Interpersonal Accountability on Negotiator Decision Making.** *Journal of conflict resolution*, Vol.37, Sage Publications.
31. KREMENYUK V., 1993- **A Pluralistic Viewpoint: Culture and Negotiation.** *Sage Publication*, pp 47-56.

32. KUJALA J.; ARTTO K., 2005- **Negotiations in Project Sales and Delivery Process.** *Helsinki University of Technology.*
33. LASKOWSKI L., 2004- **Eye Contact.** *LJL Seminars*, pp 1-7.
34. LCKINGER W, 1982- **A Behavioral Game Methodology for the Study of Proxemics Behavior.** William J. LCKINGER, Jr.
35. LEESON P, 2008- **Social Distance and Self-Enforcing Exchange.** The University of Chicago, *The Journal of Legal Studies*, vol. 37.
36. LEIGH T.; Summers J., 2002_ **An Initial Evaluation of Industrial Buyers' Impressions of Salespersons' Nonverbal Cues.** *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.22, No.1.
37. LEVINE R.; ASADA K.; PARK S., 2006- **The lying chicken and the gaze avoidant egg: Eye contact, deception, and causal.** *Southern Communication Journal*, Vol.71, No.4, pp 401-411.
38. LIEN J, KANADE T, Cohn J, Li C., 1998-**Automated Facial Expression Recognition Based on FACS Action Units**, *Proc. Third IEEE Int. Conf. Automatic Face and Gesture Recognition.*
39. LUNENBURG F, 2010- **Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness.** *Sam Houston State University*, Vol.1, No.1.
40. MAKSIMOVIC M.; SIMEONOVIC N.; DIMISKOVSKA B., 2013_ **Negotiation Skills and Non-Verbal Communication.** *Economics Management Information Technology*, Vol.2.
41. MARGARITA R., 2011- **How to Become Skilled in Nonverbal Communication,** *Toastmasters International.* pp 1-27.
42. MARTINEZ A.; DU S., 2012_ **A Model of the Perception of Facial Expressions of Emotion by Humans: Research Overview and Perspectives.** *Journal of Machine Learning Research*, Vol.13.
43. MCGINN K.; NOTH M., 2012- **Communicating Frames in Negotiations.** *Harvard business school.*
44. MEHRABIAN A.; Wiener M, 1967_ **Decoding of Inconsistent Communications.** *Journal of Personality and Social Psychology*, vol6.
45. MURTOARO J.; KUJALA J.; ARTTO K., 2005- **Negotiations in Project Sales and Delivery Process: An Application of Negotiation Analysis.** *Helsinki University of Technology.*
46. NIQUE W.; OLIVEIRA F.; LENGLER J., 2005- **International Commercial Negotiation: A Comparison between Brazilian and Foreign Tobacco Dealers.** *Journal of Read – Edição.*
47. PANTIC M.; ROTHKRANTZ L., 2000- **Automatic Analysis of Facial Expressions: the State of the Art.** *IEEE Trans. Pattern Analysis and Machine Intelligence*, Vol. 22, No. 12.

48. PIERCE M., 2012_ **Facial Expression Intelligence Scale (FEIS): Recognizing and Interpreting Facial Expressions and Implications for Consumer Behavior.** Blacksburg University, Virginia, USA.
49. POPESCU M.; POPESCU M., 2007- **Negotiation Process: Interpersonal Communication.** *Seria Zootehnie.*
50. PORTER S.; BRINKE L.; WALLACE B., 2011_ **Secrets and Lies: Involuntary Leakage in Deceptive Facial Expressions as a Function of Emotional Intensity.** *Springer Publication*, Vol.36.
51. PROBST J., 2004_ **How a Customers First Impression Impacts Sales Effectiveness in an Automotive Retail Facility with Correlation to the Purchasing Decision.** *University of Wisconsin-Stout.*
52. REIS H.; WHEELER L.; SPIEGEL N.; KERNIS M.; NEZLEK J.; PERRI M., 1982- **Physical Attractiveness in Social Interaction: II. Why Does Appearance Affect Social Experience?**, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, No. 5, pp 979 – 996.
53. SARNGREN E.; ABERG A., 2006- **The Importance of Appearance**, School of business, *Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*, pp1-52.
54. SEBENIUS J., 2006- **Negotiation Analysis: Between Decisions and Games.** *Cambridge University press.*
55. SEBENIUS J., 2009- **Assess, Don't Assume, Part I: Etiquette and National Culture in Negotiation.** *Harvard Business School*, V.3, No.10, pp 1-20.
56. SEJNOWSKI., 1999- **Classifying Facial Actions.** *IEEE Trans. Pattern Analysis and Machine Intelligence*, Vol. 21, No. 10.
57. SEKARAN U., 1984- **Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach.** Wiley and Sons.
58. SENJU A.; JOHNSON M., 2008- **The eye contact effect: mechanisms and development.** *Elsevier Ltd*, *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.3, No, 13, pp 127-134.
59. STOUTEN J.; Cremer D., 2010_ **“Seeing is Believing”: The Effects of Facial Expressions of Emotion and Verbal Communication in Social Dilemmas.** *Journal of Behavioral Decision Making*, *John Wiley & Sons, Ltd*, Vol.23.
60. SUAREZ B.; CAIXANOVA E, 2008_ **Body Language in Intercultural Negotiations.** www.efortrade.com/project_eseune, Escuela de Negocios Caixanova, Spain.
61. TAN S.; NAREYEK A., 2009- **Integrating Facial, Gesture, and Posture Emotion Expression for a 3D Virtual Agent.** *In Proceedings of the 14th International Conference on Computer Games: AI, Animation, Mobile, Interactive Multimedia, Educational & Serious Games.*
62. VALENTINE C., 1981_ **First Impression in Right of Way Acquisition.** *Right of Way.*

63. VANDONSELAAR A., 2011- **The Importance of Eye Contact in the Interview Setting.** Winona State University, *Psychology student journal*.
64. VINAYAGAMOORTHY V.; BROGNI V.; STEED V.; SLATER M., 2006-. **The Role of Posture in the Communication of Affect in an Immersive Virtual Environment.** *Association for Computing Machinery, Inc.*
65. VINTEAN A., 2008- **Non Verbal Communication in Business Life.** *University of Sibiu press, Romania.*
66. WIENS N.; HARPER G.; MATARAZZO D., 2006- **Personality correlates of nonverbal interview behavior.** *Journal of Clinical Psychology*, Vol.36, No.1, pp 205-215.
67. WILLIAMS K.; ROBERT A., 2013_ **People Reading as a Viable Competitive Sales Tool.** *Academic and Business Research Institute, Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol.6.
68. ZHOU H.; ZHANG T., 2008_ **Body Language in Business Negotiation.** *International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.2, pp 90-96.
69. Zhu Y.; Zhu S., 2007_ **Communication Barriers to Negotiation: Encountering Chinese in Cross-Cultural Business Meetings.** *Intercultural Communication and Diplomacy.*

ثالثاً: مواقع الانترنت:

1. WEBSTER., Dictionary. Viewed 25 January 2005, <http://www.webster.org> .
2. PATTON B, 2005_ **Negotiation.** www.vantagepartners.com.
3. Gabriel & Raam N, 2010_ **When Negotiating, Look For Nonverbal Cues.** <http://www.angelfire.com/co/bodylanguage/>.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة بشكلها النهائي



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم التسويق

استمارة البحث

أعزائي الطلاب، أضع بين أيديكم استمارة استبيان، وهي أداة خاصة بإنجاز رسالة ماجستير في قسم التسويق، بعنوان:

لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري

(دراسة ميدانية)

يهدف هذا البحث لدراسة عناصر لغة الجسد (الابتسامة، والمظهر المادي، ووضعية الجسد، والمساحة الشخصية، والاتصال البصري) التي تؤثر على إنجاز أهداف البائع خلال عملية التفاوض مع الزبون، وذلك عند قيامه بشراء السلع الخاصة (كاللباس، والجوال مثلاً).

يرجى التكرم بقراءة الاستبيان بعمق، ووضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علماً بأن إجاباتكم ستكون لغرض البحث العلمي فقط.

للتنويه فقط: يقصد بالمظهر المادي ما يبدو عليه الانسان من نمط ظاهري خارجي (كاللباس، والشعر).

والمساحة الشخصية تعني كمية الفراغ أو المسافة التي تفصل بين الأشخاص أثناء الحديث.

ويقصد بوضعية الجسد وضعية واتجاه محدد لأجزاء الجسم. كانهناء الجزء العلوي من الجسد إلى الأمام أو

الخلف، أو وضع اليدين في الجيوب، أو الجلوس ووضع القدمين فوق بعضهما.

يقصد بالسلع الخاصة، السلع التي يبذل المستهلك جهدا في الحصول عليها لتمييزها بمواصفات خاصة ويخضع

اختيار هذه السلع لذوق المستهلك (كالملابس، والجوال، والعطور).

الطالب الباحث:

المشرف العلمي على هذه الرسالة:

عقبة الصباغ

د. عبد الناصر الجاسم

القسم الأول

البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة على الخيار الصحيح:

العمر: ☐ 21-17 ☐ 26-22 ☐ أكثر من 27

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي: ☐ مرحلة جامعية أولى ☐ مرحلة دراسات عليا

القسم الثاني

لغة الجسد - التفاوض التجاري

يرجى إبداء الرأي بالآتي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	العبارات الخاصة بالابتساماة					
1	تساعد الابتساماة على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين					
2	تعتبر الابتساماة مصدراً للثقة بين الأشخاص					
3	أشعر بالموداة اتجاه الأشخاص الذين يبتسمون لي					
4	أهتم بالأشخاص الذين يبتسمون لي					
5	تدفعني الابتساماة إلى الاصغاء إلى الشخص الذي يبتسم					
6	تجذبني الابتساماة أثناء الحديث					
	العبارات الخاصة بوضعية الجسد					
7	أشعر باهتمام الشخص الذي يحني الجزء العلوي من جسده نحوي أثناء الحديث					
8	أشعر بالراحة اتجاه الشخص الذي يتخذ وضعية جسد مناسبة لي					
9	توحي وضعية جسد الشخص الذي يحدثني وهو يقف منتصب القامة (مستقيم، ثابت) أنه واثقاً من نفسه					
10	يشعرني الشخص الذي لا يضع يديه في جيبه أثناء الحديث أنه يحترمني					
11	أشعر باهتمام الشخص الذي يستقبلني بتغيير وضعية جسده من الجلوس إلى الوقوف					
	العبارات الخاصة بالاتصال البصري					
12	أشعر بثقة الشخص بنفسه حين ينظر إلى عيني أثناء الحديث					
13	أهتم بحركة عين الشخص الذين أقابله					
14	يوحي الشخص الذي يحقق اتصال بصري معي أنه يصغي لي					
15	أشعر بالراحة اتجاه الشخص الذي ينظر إلى عيني					
16	يلفت انتباهي تحديق الأشخاص بشكل مباشر نحوي					
	العبارات الخاصة بالمظهر المادي للبائع					
17	إن المظهر الأنيق يعطي انطباع جيداً عند الآخرين					
18	أفضل أن يكون لباس أصدقائي أنيقاً					
19	تجذبني تسريحة الشعر الجميلة					
20	أشعر بالموداة اتجاه صاحب المظهر الأنيق					
21	إن الشخص ذو المظهر الجيد قادر على لفت انتباهي أثناء الحديث الجماعي أكثر من غيره					
	العبارات الخاصة بالمساحة الشخصية					

					أفضل وقوف الأشخاص على مسافة مناسبة مني أثناء الحديث	22
					أشعر بالراحة اتجاه الشخص الذي يقف على مسافة مناسبة مني	23
					يشعروني اقتراب الشخص مني أثناء الحديث بالانزعاج	24
					أقدر الشخص الذي يقف على مسافة مناسبة مني	25
					أحاول الحفاظ على مسافتي الشخصية أثناء اقتراب الآخرين مني	26

					العبارات الخاصة بإنجاز أهداف التفاوض	
					أوصي أصدقائي بالشراء من البائعين الذين أشتري منهم	27
					أكون علاقة جيدة مع البائعين الذين أشتري منهم	28
					أحترم البائع الذي أشتري منه	29
					أشعر بالثقة اتجاه البائع الذي أشتري منه	30
					أشعر بالراحة اتجاه البائع الذي أشتري منه	31
					أقدر البائع الذي أشتري منه	32
					أكرر عملية الشراء من نفس البائع عادةً	33

ملحق رقم (2)

الجدول الخاصة بنتائج التحليل الإحصائي عبر برنامج (PASW Statistics 18)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الابتسامة	18.6744	4.818	.644	.836
وضعية الجسد	18.6551	4.467	.800	.808
الاتصال البصري	18.5854	4.493	.825	.805
المظهر المادي	18.6121	4.303	.836	.799
المساحة الشخصية	18.4551	5.821	.103	.935
أهداف التفاوض	18.7440	4.037	.863	.790

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid [17-21]	131	46.1	46.1	46.1
[22-26]	130	45.8	45.8	91.9
27<	23	8.1	8.1	100.0
Total	284	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	192	67.6	67.6	67.6
Female	92	32.4	32.4	100.0
Total	284	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Under graduated	229	80.6	80.6	80.6
Post graduated	55	19.4	19.4	100.0
Total	284	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الابتسامة	284	1.83	4.83	3.6708	.51009
وضعية الجسد	284	1.40	5.00	3.6901	.52530
الاتصال البصري	284	2.00	5.00	3.7599	.50629
المظهر المادي	284	1.80	5.00	3.7331	.55167
المساحة الشخصية	284	1.60	5.00	3.8901	.62394
أهداف التفاوض	284	1.43	5.00	3.6012	.60925
Valid N (listwise)	284				

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الابتسامة	وضعية الجسد	الاتصال البصري	المظهر المادي	المساحة الشخصية	أهداف التفاوض
N		284	284	284	284	284	284
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6708	3.6901	3.7599	3.7331	3.8901	3.6012
	Std. Deviation	.51009	.52530	.50629	.55167	.62394	.60925
Most Extreme Differences	Absolute	.096	.108	.116	.100	.108	.116
	Positive	.062	.072	.113	.086	.078	.116
	Negative	-.096	-.108	-.116	-.100	-.108	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		1.613	1.819	1.957	1.693	1.821	1.947
Asymp. Sig. (2-tailed)		.011	.003	.001	.006	.003	.001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.647	5	18.529	415.484	.000. ^a
	Residual	12.398	278	.045		
	Total	105.045	283			

a. Predictors: (Constant), المظهر المادي, الاتصال البصري, وضعية الجسد, الابتسامة, المساحة الشخصية

b. Dependent Variable: أهداف التفاوض

Correlations

		أهداف التفاوض	الابتنسامة	وضعية الجسد	الاتصال البصري	المظهر المادي
Pearson Correlation	أهداف التفاوض	1.000	.660	.855	.855	.873
	الابتنسامة	.660	1.000	.584	.620	.643
	وضعية الجسد	.855	.584	1.000	.760	.763
	الاتصال البصري	.855	.620	.760	1.000	.788
	المظهر المادي	.873	.643	.763	.788	1.000
Sig. (1-tailed)	أهداف التفاوض	.	.000	.000	.000	.000
	الابتنسامة	.000	.	.000	.000	.000
	وضعية الجسد	.000	.000	.	.000	.000
	الاتصال البصري	.000	.000	.000	.	.000
	المظهر المادي	.000	.000	.000	.000	.
N	أهداف التفاوض	284	284	284	284	284
	الابتنسامة	284	284	284	284	284
	وضعية الجسد	284	284	284	284	284
	الاتصال البصري	284	284	284	284	284
	المظهر المادي	284	284	284	284	284

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939 ^a	.882	.880	.21118

a. Predictors: (Constant), الاتصال البصري, وضعية الجسد, الابدانة, المساحة الشخصية, المظهر المادي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.707	.198		3.571	.000
الابدانة	.788	.053	.660	14.757	.000

Dependent Variable: أهداف التفاوض

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.057	.134		-.423	.672
وضعية الجسد	.991	.036	.855	27.643	.000

a. Dependent Variable: أهداف التفاوض

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.265	.141		-1.877	.061
الاتصال البصري	1.028	.037	.855	27.628	.000

a. Dependent Variable: أهداف التفاوض

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.001	.121		.012	.991
المظهر المادي	.964	.032	.873	30.081	.000

a. Dependent Variable: أهداف التفاوض

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.397	.229		14.849	.000
المساحة الشخصية	.053	.058	.054	.906	.366

a. Dependent Variable: أهداف التفاوض

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.878	.876	.21449

a. Predictors: (Constant), المظهر المادي, الالتئسامة, وضعية الجسد, الاتصال البصري

ABSTRACT

The study aimed to investigate the impact of body language on Goals Achievement of seller of special goods during commercial negotiation with the customer during the sales process. And know the impact of a seller smile, a posture, and eye contact, physical appearance, in addition to knowledge of the impact of personal Area of the customer, to Achievement the commercial negotiating objectives of the seller.

To achieve this, the researcher distributed (300) questionnaire on the special goods customer of University of Aleppo students, questionnaire has been collecting and analyzing data. Hypotheses were tested using simple and multiple regression, analysis of variance, through the program (PASW Statistics 18).

The study conclusion with a set of results, most importantly, The impact of some of the elements of body language (ie, seller smile, and his posture, physical appearance, and eye contact) to accomplish the goals that sellers of special goods seeks to achieve, through commercial negotiation process with customers. The research concluded that is a positive relationship between the elements of body language and the Achievement the commercial negotiating goals.

The researcher offers a range of recommendations to seller of special goods, and to the owners of special goods stores.

CERTIFICATE

It's hereby certificate that the work described in this result of the other's own investigation under the supervision of: Dr. Abdunaser Aljasem in Department of Marketing, Faculty of Economics, University of Aleppo and any reference to other researchers work has been duly acknowledged in the text.

Candidate Assistant
Okba Alsabbagh

supervision Main supervision
Dr. Abdunaser Aljasem

DECLARATION

It's hereby declare that this work "Body Language and its Effect on Goals Achievement of Commercial Negotiation" has not already been accepted for any degree, nor it is being submitted currently for other degree.

Candidate
Okba Alsabbagh

Aleppo University

Faculty of Economy

Marketing Department



**Body Language and its Effect on Goals Achievement of
Commercial Negotiation
(Field study)**

**Thesis submitted to the Faculty of Economy- Aleppo University in partial
fulfillment of requirements master marketing degree**

By
Okba Alsabbagh

Supervisors
Dr. Abdulnaser Aljasem

Dept. of Marketing, Faculty of Economy, Aleppo University

**Aleppo
2015**