مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار (دراسة ميدانية في الشركة السورية لنقل النفط)
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5691
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 20:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Negotiation Strategies In The Success Of AHP (Hierarchical Analysis Processes) To Decision-Making (Field Study In The Syrian Company For Oil Transport)

Dr. Samer A Kassem*

(Received 13 / 1 / 2022. Accepted 22 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

The study aimed to determine the impact of negotiation strategies represented by (cooperative strategy, competitive strategy, combat strategy, dependency strategy) on the success of AHP processes, hierarchical analysis method) for decision-making in the Syrian Oil Transport Company.

The researcher followed the descriptive and analytical approach in his study, and a set of methods, including relying on secondary and primary data through a questionnaire designed, and he reviewed a set of hierarchical decision-making (AHP) applications in a group of international companies

The study found a set of results, including: An acceptable significant effect of negotiation strategies was found on the success of the hierarchical analysis method (AHP) for decision-making, as the value of the correlation coefficient was 0.752, and Sig = 0.000, and this is confirmed by the four sub-hypotheses, and that negotiation strategies are very important for the company; Where negotiation strategies, if they are followed by the company, play a major role in the success of the AHP decision-making method.

Keywords: Negotiation Strategies; Collaborative Strategy; Competitive Strategy; Combat Strategy; Subordinate Strategy, AHP (Hierarchical Analysis Processes) for Decision-Making, Syrian Oil Transport Company in Baniyas.

***Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria. samer.kassem1972@gmail.com**

دور استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار (دراسة ميدانية في الشركة السورية لنقل النفط)

الدُّكتور: سامر أحمد قاسم*

(تاريخ الإيداع 13 / 1 / 2022. قُبِل للنشر في 22 / 2 / 2022)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى تحديد دور استراتيجيات التفاوض متمثلة بـ: (الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية القتالية، الاستراتيجية التبعية) في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط.

اتَّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، كما قام بالاطلاع على مجموعة من تطبيقات اتخاذ القرار الهرمي (AHP) لدى مجموعة من الشركات العالمية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها: وجود تأثير معنوي مقبول لاستراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.752، وكانت Sig = 0.000 وهذا ما أكدت عليه الفرضيات الفرعية الأربعة، وأن استراتيجيات التفاوض مهمة جداً بالنسبة للشركة؛ حيث تلعب استراتيجيات التفاوض إذا كانت متبعة من قبل الشركة دوراً رئيساً في نجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار فيها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التفاوض؛ الاستراتيجية التعاونية؛ الاستراتيجية التنافسية؛ الاستراتيجية القتالية؛ الاستراتيجية التبعية، أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار، الشركة السورية لنقل النفط في بانياس.

* أستاذ– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية. samer.kassem1972@gmail.com

مقدمة:

منذ القدم وعندما بدأت المجموعات البشرية تتنافس وتتفاعل مع بعضها البعض كان التفاوض هو الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق، لكنه كان مقتصراً على إقرار هدنة أو عقد الصلح أو ما شابه ذلك. ومع التطور الذي مس البشرية ومع تطور النشاطات، زادت الصلات بين الناس وتنوعت فنشأت المقايضة والمبادلات التجارية، حيث تتطلب الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاقات، وحل المشاكل المختلفة وصولاً إلى اتخاذ القرار.

تواجه الشركات الكثير من الوضعيات التي تحتاج إلى مساعدة حتى يتم اتخاذ قرار بشأنها، سواءً كانت المساعدة وفق أساليب كيفية كالتجارب السابقة وغيرها، أو بوضع نماذج وإجراءات تعتمد على طرق كمية كبحوث العمليات، والمساعدة متعددة المعايير لاتخاذ القرار التي تستعمل في كثير من المجالات خاصةً: ضبط ورقابة المخزون، اختيار المزيج التسويقي، واختيار الاستثمارات المناسبة.

مما سبق، فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان تأثير استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (Hierarchical Analysis Processes) لاتخاذ القرار في الشركة السورية لنقل النفط، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة والتجارية، مما أتاح المجال أمام الباحث للبحث عن هذا الموضوع نتيجةَ وجود قصور في الدِّراسات في قطاع النَّقل في سوريَّة. الأمر الَّذي تطلَّب دراسة هذه العلاقة قي الشركة السورية لنقل النفط في بانياس، من حيث اعتمادها على (الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية القتالية، الاستراتيجية التبعية) في نجاح أسلوب AHP (اسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار، بالشكل الذي يحسن من عمل الشركة ويعزز دورها ويحسن أدائها.

2ـ المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها يعرض الباحث موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

<u>أولاً:</u> الدِّراسات العربيَّة:

1)- دراسة (مخنان، ودويس، 2016) بعنوان: "تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي: AHP دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"

<u>المشكلة</u>: تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما مدى استجابة أسلوب التحليل الهرمي AHP لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية.

<u>الأهداف:</u> هدفت الدِّراسة إلى بيان تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية من خلال استخدام الأدوات الكمية المساعدة في اتخاذ القرار ممثلة في استخدام أسلوب التحليل الهرمي AHP.

<u>بعض نتائج الدِّراسة:</u> توصَّلت الدِّراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها: إن أسلوب AHP يساعد متخذي القرار بالمؤسسة في دمج المعايير الكمية والنوعية ضمن مصفوفة القرار مما يسمح لها بتقييم الأداء وإعطاء بدائل لمحاور التقييم ومؤشراتها من أجل التحسين نظراً لمرونتها.

2)- دراسة (درادكة والبقمي، 2017) بعنوان: "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين"

<u>المشكلة</u>: تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما العلاقة بين استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين؟ هل

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات التفاوض ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعملية اتخاذ القرار؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الوكلاء والمعلمين في تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لعمليات اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، التخصص، عدد سنوات الخبرة)؟

الأهداف: هدفت الدِّراسة إلى بيان مستوى ممارسة استراتيجيات التفاوض علاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وبيان درجة اختلاف وجهات النظر حول مستويات ممارسة الاستراتيجيات وعمليات اتخاذ القرار باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، التخصص، عدد سنوات الخبرة).

بعض نتائج الدِّراسة: توصَّلت الدِّراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجتي ممارسة الاستراتيجيات التفاوض وعمليات اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، التخصص، عدد سنوات الخبرة.

3)- دراسة (ملوكي، 2018) بعنوان:

"استراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية والتقنية ـ EATTT ــ المسيلة".

المشكلة: تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هي استراتيجيات التفاوض المتبعة في عملية إبرام عقود التجارة الدولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

ما هو مفهوم التفاوض التجاري وما هي استراتيجياته؟ ما هي طرق التفاوض في عقود التجارة الخارجية؟ ما هي استراتيجيات التفاوض المتبعة في مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية؟

الأهداف: هدفت الدِّراسة إلى بيان المفاوضات الخاصة بالعقود التجارية من خلال مفهومها وتميزها، وبيان أهم الشروط الواجب توفيرها.

بعض نتائج الدِّراسة: توصَّلت الدِّراسة إلى تقوم مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية بالتفاوض عند إبرام عقود الاستيراد من الخارج، وذلك بهدف الحصول على أفضل العروض المقدمة من طرف الموردين، بهدف تخفيض التكلفة، تهدف عملية التفاوض الحصول على عروض تتناسب والقدرة الشرائية للمؤسسة وبالمواصفات المطلوبة.

ثانياً) - الدِّراسات الأجنبيَّة:

1)- دراسة (Borbély & Csputo, 2017) بعنوان:

(Approaching Negotiation at the Organizational level)

(مقاربة التفاوض على المستوى التنظيمي).

المشكلة: تلخّصت مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤلات الآتية: كيف يمكن لمنظمة ما تحسين مهارات التفاوض؟ إلى أي مدى تؤثر المفاوضات الخارجية التي قد تتأثر بعوامل استراتيجية مثل الهيمنة على السوق على طرق اجراء الداخلية؟ ما هي العوامل المحيطة بالمفاوضين التي تلعب دورها والتي تمكنهم من استيعاب عناصر استراتيجية منظمتهم سواء كانت تعمل كنقاط قوة أو نقاط ضعف على طاولة مفاوضات؟ كيف تؤثر المفاوضات التنظيمية بخلاف تفاعلات فريق الادارة العليا على صنع الاستراتيجية؟

الأهداف: هدفت الدّراسة الى تحديد كيفية تطوير القدرة التفاوضية لمنظمة ما ولماذا مع اقتراح نموذج تنظيمي للتفاوض من اربعة مستويات (يتعلق المستوى الفردي بكيفية تفاعل الاشخاص على طاولة المفاوضات، ومستوى الروابط يتعلق

بكيفية تأثير المفاوضات المختلفة على بعضها البعض، كما يتعلق مستوى البنية التحتية بكيفية تنظيم منظمة لوظائف التفاوض الخاصة بها، ويتعلق مستوى القدرة بكيفية ان يكون التفاوض مصدراً للميزة التنافسية.

بعض نتائج الدّراسة: توصّلت هذه الدّراسة إلى أن الاستشارات في التفاوض لا تتطلب فقط معرفة التفاوض ولكن ايضاً معرفة المجالات المختلفة للتصميم والتشغيل التنظيمي، كما ان تحقيق أداء مالي أفضل مع مراعاة العناصر الاخرى مثل رفاهية الموظفين والبيئة والسياق القانوني المتغير باستمرار تخلق طرقاً جديدة للمفاوضات داخل المنظمة وبالتالي المزيد من الطلب على المهارات بشأن هذه القضية ولكن المهارات ليست كافية حيث تحتاج المنظمة إلى اعادة اختراع نفسها لتكون فعالة في التفاوض.

2)–دراسة (Park et al, 2019) وهي بعنوان:

(A Study of Integrative Bargaining Model with Argumentation- Based Negotiation).

(دراسة نموذج المفاوضة التكاملي مع التفاوض المبني على الجدل)

المشكلة: تتلخّص مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤلين الآتيين:

- هل تعزز استراتيجية MESOARGN من اقناع العرض؟
- هل ستعزز استراتيجية MESOARGN نتائج المفاوضات؟

الأهداف: هدفت الدّراسة إلى بيان وكيل التفاوض الذي يعد أحد أدوات الذكاء الاصطناعي التي اثارت الاهتمام بالتجارة الالكترونية، وتحديد نموذج لاستراتيجية العرض للتفاوض التكاملي لوكيل التفاوض مع التركيز على التفاوض بين وكيل التفاوض والبشر لتحقيق نتيجة تكاملية وبيان التفاوض القائم على الجدل وتكتيك التفاوض للعديد من العروض المتزامنة المتكافئة.

بعض نتائج الدّراسة: توصّلت هذه الدّراسة الى ان استراتيجية العرض المقترحة مع تفاوض الوكيل يمكن ان تعزز إقناع العرض واداء نتيجة التفاوض (تصور النظير البشري تجاه عملية التفاوض والخصم والوكيل والرغبة في التفاوض في المستقبل)، كما اكدت النتائج فعالية التصميم المقترح وأظهرت نهجاً مبتكراً لمعاملات التجارة الالكترونية، كما تم وصف نموذج البحث من حيث العروض المتزامنة المكافئة المتعددة والتفاوض القائم على الجدل كاستراتيجية عرض، وقد تم انشاء هذا المصطلح لوصف استراتيجية العرض المقترحة لشرح كيفية تغير توقع نتيجة التفاوض عندما يقوم وكيل البرنامج بوضع استراتيجية العرض مع اضافة رسمين تخطيطيين احدهما عامل آخر والآخر معدل النجاح للدراسة البحثية.

**** اختلاف الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السّابقة:** خلصَت معظم الدِّراسات إلى أَنَّ لاستراتيجيات التفاوض تأثيراً مهماً في اتخاذ القرار؛ حيث تشابهت الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة من حيث المتغيِّر المستقل؛ وكان الاختلاف الرَّئيس للدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة، في بيئة التطبيق، وقد اختار الباحث استراتيجيات التفاوض نظراً لدورها في التَّأثير على نجاح عملية اتخاذ القرار بمختلف مستوياته، حيثُ أَنَّ هذه الدِّراسة لم ترد في أَي من الدِّراسات السَّابقة.

3ـ مشكلة البحث:

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات الأدبية السابقة العربية والأجنبية، والتي توصل من خلالها إلى أن المشاكل متعددة المعايير توجد في كل المجالات، وتتميز أغلب دراسات القرار متعدد المعايير بأنها معقدة وهذا نتيجة عدة عوامل منها: نقص المعلومات المتعلقة بالمشكلة، والمعايير التي تكون غالباً ذات طبيعة مختلفة عن بعضها البعض وصعوبة تحديد أهمية معيار بالنسبة للمنظمة؛ لذلك تحتاج المنظمة للقيام باستخدام اسلوب التحليل الهرمي باعتباره من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب وإتاحة الفرصة للقيادات الادارية للتعرف على الاساليب العلمية والتطور التكنولوجي، عن طريق ايفاد الاجهزة الادارية لحضور المؤتمرات العالمية والدورات والبرامج

المتخصصة في المنظمات الادارية الرائدة والاستفادة من الآراء والمناقشات التي يدلي بها الخبراء والمشاركون في هذه الدورات أو البرامج أو الندوات مما يتولد من افكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والآراء.

وبناءً على ما سبق ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، وملاحظة الباحث، توصل الباحث إلى مشكلة الدراسة والتي تمت صياغتها بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما دور استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار؟

ويتفرع عن هذا التَّساؤل مجموعة من التَّساؤلات الفرعيَّة:

- ما دور الاستراتيجية التعاونية كإحدى استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار؟
- ما دور الاستراتيجية التنافسية كإحدى استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار؟
- ما دور الاستراتيجية القتالية كإحدى استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار؟
- ما دور الاستراتيجية التبعية كإحدى استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار؟

أَهميَّة البحث وأَهدافه:

1)- أهمية الدراسة: تظهر أهميَّة الدِّراسة من ناحيتين نظريَّة وعمليَّة:

فمن الناحية النظرية: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجد الباحث أن هذه الدراسات لم تأخذ بحسبانها جميع الاستراتيجيات التفاوضية كون جوهر هذه الدراسة يتمحور حول استراتيجيات التفاوض، فأغلب هذه الدراسات كانت تركز على استراتيجية أو استراتيجيتين من هذه الاستراتيجيات على الأكثر. في حين أن هذه الدراسة سوف تأخذ في حسبانها أهم هذه الاستراتيجيات من وجهة نظر الباحث، وبالتالي سوف يقدم نموذجاً علمياً يقدم له نظرياً من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع بشرح وتقديم كل بعد وربط هذه الأبعاد وبالنتيجة تقديم نموذجاً فعال، نظراً للدراسات القليلة المتوفرة في الجمهورية العربية السورية بخصوص استراتيجية التفاوض، ومن مبدأ ربط الجامعة بمشاكل القطاعات الخدمية والإنتاجية و....الخ.

ومن الناحية العمليَّة: تتجلى أهمية الدراسة عملياً من كونها، تركز على واقع قطاع النقل، من حيث استراتيجيات التفاوض، نظراً للمعاناة الكبيرة التي يتكبدها العاملين في هذا المجال، وما لذلك من تأثير كبير على شريحة كبيرة من قطاعات النقل في سورية، بالإضافة إلى ما يمكنه أن تقدمه الدراسة من نتائج للهيئات والقطاعات المعنية وما تقترحه من توصيات يمكن ان تستفيد منها الشركة المدروسة.

2)- أهداف الدراسة: بشكل أساسي إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات التفاوض متمثلة بـ: (الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية القتالية، الاستراتيجية التبعية) ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط.

فرضيَّات البحث:

فرضيَّة البحث الرَّئيسة: ينطلق البحث من فرضيَّة رئيسة مفادها: **لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط.** حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التعاونية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

3ـ **<u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة</u>:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية القتالية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

4ـ **<u>الفرضية الفرعية الرابعة</u>:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التبعية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

منهجيَّة البحث:

اتَّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها، كما قام بالاطلاع على مجموعة من تطبيقات اتخاذ القرار الهرمي (AHP) لدى مجموعة من الشركات العالمية، وتمَّ توزيع الاستبانة على (77) مبحوث، استرد منها (75)، وكانت (74) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر المديرين ورؤساء الأقسام والشعب الذين تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرار في فرع الشركة السورية لنقل النفط، ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في دوائر الشركة السورية لنقل النفط في بانياس.

حدود البحث: الفترة الزمانيَّة لإنجاز البحث: فترة توزيع الاستبانة في شهري تشرين 2 وكانون أول 2021.

ومكانيَّة: دوائر الشركة السورية لنقل النفط في بانياس.

<u>الإطار النظري للبحث:</u>

<u>ـ1 استراتيجيات التفاوض:</u> هي عملية منظمة لها شروطها وقواعدها وقوانين معينة، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط، كما أن طبيعة التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة وتتمثل في استجابة افراد الدراسة على الاداة المكونة من الاحكام والسيطرة والكاسب والخاسر وحل المشكلات. (درادكة & البقمي، 2017، ص1678)

كما أن التفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه، وإن اتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورة مختلفة باختلاف مجالاته وأهدافه واتباع استراتيجيات وتكتيكات ولغة مختلفة. (Sadeq & Mostafa, 2011, p: 17)

إن استراتيجيات التفاوض ذات اهمية كبيرة في عملية التفاوض يمكن إدراجها كالآتي: (الربيعي، بدون سنة نشر، ص 413-415) و (Abu Sheikha, 2013, p 65)

1) **استراتيجية منهج المصلحة المشتركة:** ويقوم هذا المنهج على اساس التعاون المشترك بين الطرفين واهم الاستراتيجيات المتمثلة في منهج المصلحة المشتركة هي:

1. استراتيجية التكامل: هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة أمامه.
2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق وتعزيز اوجه التعاون بينهما.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أوسع من التعاون بين طرفين او أكثر تجمعهم مصلحة معينة.

4. استراتيجية توسيع النطاق للتعاون: تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله ومراحله ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما ولها اسلوبين:

توسيع نطاق التعاون في مجال زمني جديد من خلال الاتفاق على فترة زمنية جديدة او تكثيف وزيادة التعاون وتحقيقه خلال الفترة او المرحلة المقبلة.

توسيع نطاق التعاون الى مكان جديد أي الانتقال الى مكان جغرافي جديد.

2)- استراتيجيات منهج الصراع: يمارس هذا النوع من الاستراتيجيات للتفاوض بمنهج الصراع حيث يعلنون أنهم يرغبون بتعميق المصالح المشتركة، إلا إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات تعتمد على الخداع والتمويه. ومن أنواعها:

1- استراتيجية الانهاك او الاستنزاف وتقوم على استنزاف وقت الطرف الآخر من خلال التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته أو التفاوض في جولة او جولات جديدة أو التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات.

2- استنزاف جهد الطرف الآخر الى اقصى درجة ممكنة عن طريق اثارة العقبات القانونية المحتملة أو وضع برنامج حافل للاستقبال والحفلات او زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب أو استنزاف اموال الطرف الآخر.

3- استراتيجية التفكيك أو التشتت التي تقوم على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط القوة والضعف عن طريق التفاوض وبناءً على ذلك يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة تكامل فريق التفاوض ليصبح مشتتاً.

4- استراتيجية الاخضاع (احكام السيطرة) عن طريق القدرة على التنويع والتعديل والحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والحرص على ابقاء الطرف الآخر في مركز التابع.

5- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) تصل بالطرف المفاوض المقابل باليأس والاستسلام.

2ـ خطوات التفاوض:

للتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في اعداد وتنفيذ الخطة التالية. (خضر، 2005) و(Yuossef, 2011)

الخطوة الاولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض.

وتستخدم المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة نوايا الطرف الآخر بالإضافة الى تغيير اتجاهات الطرف الآخر، وكسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه، ودفع الطرف الآخر الى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة، والاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض حيث تكون هذه الخطوة خطوة مستمرة وممتدة لجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض، ويحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم بهجف تكوين انطباع مبدئي واكتشاف استراتيجية كل منهما.

وتكون هذه المرحلة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر على لقاءات في نادي او حفلات التعارف يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض وهي عملية اساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر، حيث تنجح المفاوضات مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الحل الوحيد والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى للحصول عليها.

كما يجب علينا ان نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المنورات او لكسب الوقت لو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً من خلال اختيار اعضاء الفريق واعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة ووضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض والاتفاق على اجندة المفاوضات وما تتضمنه من موضوعات او نقاط او عناصر سيتم التفاوض بشأنها واختيار مكان التفاوض وتجهيزه واعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية وتشتمل على العمليات الاساسية التي يتم التفاوض بشأنها وهي

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية اثناء التفاوض على القضية.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وتجهيز المستندات والمعلومات والحجج المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل الجلسة او خارجها مثل الوقت والتكلفة والجهد وعدم الوصول الى نتيجة والضغط الاعلامي والضغط النفسي.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ودراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره لاتخاذ موقف معين او القيام بسلوك معين يتطلبه كسب القضية التفاوضية أو الوصول الى اتفاق بشأنها.

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث الاستراتيجيات التفاوضية مجموعة من الافكار والمبادئ التي تتناول ميدان من ميادين النشاط الانساني بصورة شاملة ومتكاملة وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى اهداف محددة مرتبطة بالمستقبل، وتحدد رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب تحقيقه والسبل لتحقيق هذا الهدف.

3ـ مفهوم أسلوب AHP لاتخاذ القرار:

عرفها (ساعاتي، 2004) بأنها أداة لصنع القرارات المعقدة والمتعددة الأهداف سواء كانت المعايير ملموسة أو غير ملموسة.

وحسب دراسة (المرشد، 2005، ص 5) يوجد أربع خطوات مهمة لاستخدام نظرية التحليل الهرمي للوصول إلى حل المشكلة بطريقة سليمة:

الخطوة الأولى: البناء الهرمي من خلال تعريف المشكلة والمعايير المؤثرة عليها والبدائل المتاحة.

الخطوة الثانية: المقارنة الثنائية بين المعايير الفرعية بعضها ببعض والمعايير الرئيسة مع بعضها البعض، ومن ثم وزنها بالنسبة للهدف.

الخطوة الثالثة: التحقق من نسبة التوافق المطلوبة لنجاح المقارنة الثنائية والتي تضمن عدم تناقض الآراء وألا تتعدى 10%.

الخطوة الرابعة: هي استخدام أوزان المعايير لترتيب الأولويات فيما بينها بعد التأكد من سلامة التوافق.

وهو منهج لتنظيم المعلومات والأحكام المستخدمة في صناعة قرار متعدد ومتباين المعايير الكمية والنوعية حيث يتيح لمتخذ القرار التعبير عن أولوياته الشخصية وأحكامه الموضوعية عن مختلف أوجه المشكلة والتي يتطلب حلها قراراً يحقق عدة أهداف قد تكون متباينة فيما بينها.

كما أنه تقنية بنائية تتعامل مع القرارات، فعند اكتمال البناء الهرمي يبدأ أصحاب القرار بتقييم عناصره المتعددة بدقة ويقارنون بينها؛ لأن التقييم البشري هو الاساس في عملية التحليل الهرمي وليس فقط المعلومات المتوفرة عند اتخاذ قرار لحل مشكلة ما.

كما يتم عبر عدة مراحل من خلال ما يلي (Rakotoarivelo, 201):

- صياغة هيكل هرمي للمشروع.
- القيام بالمقارنة الثنائية للمعاير حسب الهدف.
- صياغة مصفوفة الحكم المقارنة.
- حساب شعاع الأولوية.
- تحديد قيمة المؤشر العشوائي
- حساب متوسط القيمة.
- حساب مؤشر التماسك.
- حساب نسبة التماسك.
- صياغة جدول المقارنة النهائي. القيام بالمقارنة الثنائية للمعايير الفرعية بالنسبة لعدد المعايير المدروسة.
- صياغة جدول المقارنة النهائي للمعايير الفرعية. تحديد أداء القيمة المرجعية لكل معيار فرعي بالنسبة لقيمة المعايير.
- حساب التجميع.
- القيام بالمقارنة الثنائية للبدائل المدروسة.
- صياغة الجدول النهائي للبدائل.
- تحديد أداء القيم المرجعية لكل بديل بالنسبة للتجميع.
- حساب التجميع النهائي.
- شرح القرار النهائي.

يرى الباحث بأن أسلوب التحليل الهرمي هو أسلوب يتبع للبحث عن بدائل أخرى تحقق للشركة رغبتها التي تطلع إلى تحقيقها في الوصول إلى القرار الرشيد والناجح، وهو مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله على مدى قدرة الشركة في حل المشكلات بطريقة منهجية ومنطقية.

4ـ مدى أهمية استخدام AHP لاتخاذ القرار:

عند بناء الشكل الهرمي لمشكلة ما يجب أن تشمل التفاصيل ذات الصلة بما يكفي لتمثيل المشكلة على أكمل وجه ممكن.

كما يحتاج المرء للنظر في البيئة المحيطة بالمشكلة وتحديد القضايا أو الأمور التي يشعر أن لها تأثير ومساهمة في الحل، كما يجب تحديد المشاركين ذوي العلاقة.

إن ترتيب الأهداف والصفات والقضايا وأصحاب المصلحة في التسلسل الهرمي يعمل على توفير نظرة شاملة للعلاقة المعقدة المتأصلة في المشكلة واستخلاص تسلسل النفوذ بين المعايير بدءاً بالمعايير الأكثر أهمية وانتهاءً بالمعايير الأقل أهمية.

وحسب دراسة (مخنان & دويس، 2016، ص 141) ترتكز طريقة التحليل الهرمي على مصفوفة الحكم والتي هي تمثيل عددي للعلاقة بين عنصرين (مقارنة ثنائية) وتسمح بتقييم الأهمية المرتبطة بعنصر مقابل عنصر آخر وفق الخطوات الآتية:

مقارنة الأهمية المرتبطة بكل العناصر لنفس المستوى الهرمي بالنسبة للعنصر في المستوى الأعلى.

في كل مقارنة نختار المعيار الأكثر أهمية من خلال الحكم على الثنائية.

ولقياس وتحديد الأهمية بين عنصرين تم استخدم سلم عددي من 1 إلى 9 كما هو موضح بالجدول:

درجة الأهمية	الحكم
1	أهمية متساوية (متعادلة)
3	أهمية قليلة
5	أهمية كبيرة
7	أهمية كبيرة جداً
9	أهمية مطلقة
2,4,6,8	درجات بنيية بين الأحكام
القيم المعكوسة	توضيح سيطرة العنصر الثاني مقارنةً بالأول

المصدر: دراسة (مخنان & دويس، 2016، ص 141)

من وجهة نظره يرى الباحث بأن أهمية التحليل الهرمي تأتي من كونه يساعد في ترتيب وتحديد القضايا أو الأمور بحسب درجة تأثير ومساهمة كل منها في حل المشكلة، كما أنه يسهم في التحديد الدقيق للمشاركين ذوي العلاقة بالمشكلة.

5- مميزات أسلوب التحليل الهرمي للقرارات:

حسب دراسة (الغامدي، 2008، ص 3) فإن مميزات أسلوب التحليل الهرمي تتمثل بالآتي:

1ـ الجمع بين الطريقة الكلية والجزئية، فالطريقة الكلية في بناء الهرم الذي ينظر إلى كافة العناصر ككل متكامل. في حين الطريقة الجزئية تنظر إلى الأجزاء من خلال المقارنات الثنائية بينها.

2ـ تعتمد هذه الطريقة على الجوانب الكمية والكيفية، فالجوانب النوعية تتمثل في تعريف المشكلة وبنائها الهرمي وتحديد الأهداف والمعايير، في حين تتمثل الجوانب الكمية في التعبير عن الأحكام والاولويات بلغة الأرقام.

3ـ تجمع بين العلم والفن في آن واحد، حيث يتمثل الجانب لعلمي في ضوابط اجراءات المقارنات خلال فحص الثبات، في حين يتمثل الجانب الفني في الابتكار والابداع

4ـ تجمع بين الموضوعية والذاتية، من خلال رأي مجموعة من الخبراء والمختصين في اتخاذ القرار، فهي أساليب موضوعية تعتمد على المصفوفات، كما أنها طريقة ذاتية تخضع لاهتمامات وتفضيلات متخذ القرار عند عقد المقارنات.

5ـ القدرة على تحكيم الصفات الملموسة والمجردة من خلال عقد مقارنات ثنائية اعتماداً على قدرة العقل البشري على التمييز بين المعايير.

5ـ قابلية هذا الاسلوب على التفاعل الجيد مع المشكلات البسيطة والمعقدة على حد سواء.

ومن وجهة نظره يرى الباحث بأن مميزات التحليل الهرمي توفر للمنظمات الكثر من الفوائد التي من الممكن أن تجعل المنظمة في موقف هام وموقع جيد بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل بنفس المجال، حيث يمكن المنظمة من حل مجمل المشكلات التي من الممكن أن تبطئ آلية العمل، وتؤثر سلباً على إيجاد الحلول المناسبة للعمل.

ـ6 كيفية الاستفادة من أسلوب AHP في حل بعض مشاكل منظمات الاعمال السورية:

يعاني الاقتصاد السوري من مشكلات ومعوقات اقتصادية داخلية جوهرية، ويتعرض بنفس الوقت لتحديات خارجية تجعل معالجة المعوقات الاقتصادية أكثر إلحاحاً[†]؛ فمن أهم المشكلات التي يمكن استخدام أسلوب التحليل الهرمي في حلها بالآتي:

ـ البطالة العالية ووجود قطاع عام قائم ضمن هرم اقتصادي مرهق يمنعه من الحركة ومن اتخاذ القرار المستقل وقطاع خاص صغير مفتت يفتقد إلى الديناميكية اللازمة وكل منها يعاني من إدارة تقليدية وتكنولوجيا قيمة.

ـ وجود نظام من الحماية العالية للصناعة لا يتيح الفرصة للمنافسة وبالتالي يساهم في تدني الانتاجية ورفع التكلفة.

ـ غياب القطاع المصرفي المتطور، وغياب المناطق الصناعية المخدمة وتفشي الفساد وما يتسبب هذا من هدر للمال العام وتفاوت الفرص الاستثمارية للمواطنين.

ـ قصور في المعرفة والقدرات العلمية والقدرة التقنية، وهجرة العقول السورية وعدم عودة الخبرات الموجودة في الخارج.

ـ البيئة التنظيمية التي تحكم عمل كل من القطاع العام والخاص ولا تساعد على المرونة والحركة للتكيف مع المتغيرات، والقدرة التصديرية الضعيفة خارج قطاع النفط.

ـ تدني النوعية التعليمية التي تركز على الحفظ لا على التحليل والتفكير، ولا تتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

هذه المشاكل تفرض علينا العمل المكثف والسريع لتفعيل عملية التنمية وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد حتى نستطيع الدخول في النظام الاقتصادي العالمي.

فيبدأ الإصلاح الاقتصادي من رؤية مستقبلية واضحة لتصور مستقبل سورية الاقتصادي في ظل التحديات وترجمة هذا التصور في خطة شاملة طويلة الأجل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تركز على كل من النمو ونوعية النمو العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتطوير التعليم وتنمية القدرات البشرية والتكنولوجية المحلية، وتعظيم التصدير وزيادة فرص العمالة.

وتصور النظام الاقتصادي السوري المستقبلي وتحديد دور كل من القطاع الخاص والعام ودور التخطيط والرقابة ونظام السوق في توزيع الموارد فيه. **يرى الباحث بأن تفعيل أسلوب التحليل الهرمي بالشكل الكفؤ والفعال من الممكن أن يقلل من طريقة العمل التقليدية في بيئات عمل المنظمات السورية، كما من الممكن أن يقلل من طرق العمل التقليدية التي تؤخر تقدم العمل ونجاحه.**

النتائج والمناقشة:

ـ1 أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، حيث تناول جمع بيانات حول تأثير استراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار وهي تُمثل 26 عبارة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي.

ـ2 اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

[†]) الموقع الالكتروني لجمعية التعليم الاقتصادي السوري، الاصلاح الاقتصادي في سورية للدكتور نبيل سكر.

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	74	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.779 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	26

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الاستراتيجية التعاونية	.688	5
الاستراتيجية التنافسية	.648	4
الاستراتيجية القتالية	.633	4
الاستراتيجية التبعية	.764	5
أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار	.621	8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قام الباحث بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247-(248، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

3- اختبار الفرضيّات:

قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (4) أنّ أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.55 والمتعلق بقياس الاستراتيجية التنافسية وهو أقل من متوسّط الحياد 3، والذي يبين أنّ الفريق المعني بالتفاوض لا يحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي يريدونها، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.25 المتعلق بالاستراتيجية القتالية (العدواني) وهو أقل من متوسط الحياد 3، والذي يبين أن الأفراد المعنيون بالتفاوض لا يجعلون نبرة صوتهم مرتفعة أحياناً ويهمهم أن يستمعوا لآراء ومطالب الآخرين وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (4): الإحصائيات الوصفية الخاصّة ببنود الاستبانة

البعد	عبارات الاستبانة	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Sig
الاستراتيجية التعاونية	أركز على إبقاء علاقة طيبة بالاتصال مع الطرف الآخر في الزمان والمكان المناسبين	74	1	5	3.47	1.464	.000
	أعمل على الإصغاء للطرف الآخر والاستماع لرأيه	74	2	5	4.72	.712	.000
	أتعاون مع الطرف الآخر الذي بيني وبينه نزاع فالهدف هو الوصول إلى حل مشترك وتحقيق المنفعة المشتركة	74	1	5	3.07	1.808	.000
	أستخدم لغة بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم وإيجاد حلول مناسبة للجميع	74	2	5	3.62	1.382	.000
	أسعى لجعل الطرف الآخر شريكاً بدلاً من جعله معارضاً أو خصماً	74	4	5	4.85	.358	.000
الاستراتيجية التنافسية	أحدد أهدافاً تتجاوز الأهداف التي أريدها	74	1	5	2.55	1.822	.000
	لا بد من الإعداد جيداً للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشاكل بأقل جهد	74	2	5	3.03	1.324	.000
	أي تنازل بسيط للطرف الآخر أظهر بأنه مهم بالنسبة لي	74	1	5	4.65	.898	.000
	أعمل على تحقيق أكبر قدر من النجاحات على حساب الطرف الآخر	74	2	5	3.10	1.414	.000
الاستراتيجية القتالية	ألمح بالانسحاب ممن الجلسة حتى تتحقق كل مطالبي	74	3	5	4.64	1.972	.000
	أجعل نبرة صوتي مرتفعة أحياناً ولا يهمني أن أستمع لآراء ومطالب الآخرين	74	1	5	2.25	1.715	.000
	أجد صعوبة في مناقشة مطالبي لأنه لا يتم الإصغاء إلى ما أقوله فأنهي الجلسة بأي كلمة اعتذار	74	2	5	4.23	1.319	.000
	ننهي الجلسة بعدم التفاهم والوصول لحل للمشكلة لأن الطرف الآخر لا يجيد أسلوب التفاوض	74	1	5	4.39	1.031	.000
الاستراتيجية التبعية	لحل نزاع مع طرف آخر أركز على تحقيق مصالحه لتجنب النزاع والمواجهة	74	2	5	4.09	1.218	.000
	أقبل بالتنازل في التفاوض في حال استدعى الأمر ذلك المهم حل المشكلة	74	1	5	4.24	1.269	.000

	أركز على فهم موقف الطرف الآخر وتحقيق اهتماماته من أجل حل النزاع	74	1	5	3.41	1.461	.000
	أي تنازل أقدمه هو في مصلحة الجميع فالمهم بقاء العلاقة الجيدة بيننا	74	1	5	3.81	1.382	.000
	أتهيأ للتفاوض بالموافقة على طلبات جميع الأطراف فالمهم الوصول لحل يرضي الجميع	74	2	5	4.53	1.075	.000
أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار	يساعدنا أسلوب اتخاذ القرار في تقدير شامل لأفضلية كل بديل	74	3	5	3.86	.984	.000
	يساعد أسلوب اتخاذ القرار على التفاعل الجيد مع المشكلات البسيطة والمعقدة على حد السواء	74	1	5	3.49	1.364	.000
	يتمتع أسلوب اتخاذ القرار ببساطة التكوين والمرونة الفائقة وقابلية المراجعة وتنوع تطبيقاته	74	1	5	4.16	1.239	.000
	يتطلب أسلوب اتخاذ القرار تحصصاً دقيقاً لإجادته	74	1	5	3.45	.996	.000
	يوجد برنامج حاسوبي اسمه خيار الخبير يسهل العملية الحسابية وجعلها في متناول الجميع	74	1	5	3.02	1.608	.000
	يدمج أسلوب اتخاذ القرار طرق الاستدلال والنظم في حل المشكلات المعقدة	74	1	5	3.12	1.303	.000
	يمكّن أسلوب اتخاذ القرار التعامل مع تداخل عناصر النظام ولا يصر على التفكير الخطي	74	2	5	4.51	1.162	.000
	يمكننا أسلوب اتخاذ القرار من تهذيب وتعريف المشكلة وفهمه وتحسين أحكامه من خلال التكرار	74	1	5	3.69	.965	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

بعد ذلك قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات المتفرّعة عنها:

الفرضية الرئيسة للبحث:

فرضية العدم Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط، حيث يمكن اشتقاق الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى</u>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التعاونية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

2- <u>الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية</u>: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

3ـ **الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية القتالية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

4ـ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التبعية إحدى استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار.

❖ **نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة التي تنص على ما سبق،** ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجيات التفاوض وأسلوب التحليل الهرمي؛ حيث قام الباحث بترميز المتغيرات بالرمز ((A1، وهي الاستراتيجية التعاونية، وA2 الاستراتيجية التنافسية، A3 الاستراتيجية القتالية، A4 الاستراتيجية التبعية) وقام بإعطاء الرمز A لاستراتيجيات التفاوض وB لأسلوب التحليل الهرمي حيث أظهر الجدول رقم (5) ما يلي:

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية القتالية، الاستراتيجية التبعية

		A1	A2	A3	A4	B
A1	Pearson Correlation	1	.651	.698	.665	.622**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74
A2	Pearson Correlation	.651	1	.618	.591*	.674*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74
A3	Pearson Correlation	.698	.618	1	.637**	.663*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000
	N	74	74	74	74	74
A4	Pearson Correlation	.665	.591*	.637**	1	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.002
	N	74	74	74	74	74
B	Pearson Correlation	.622**	.674*	.663*	.661**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	
	N	74	74	74	74	74

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أظهر الجدول رقم (5) أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية القتالية، الاستراتيجية التبعية) ونجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون على التوالي (0.622، 0.674، 0.663، 0.661) وهو يدلّ على ارتباط مقبول وطردي بين كل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربعة وأسلوب التحليل الهرمي، كما بلغ معامل التحديد على التوالي (0.387، 0.454، 0.440، 0.437)، وهو يدلّ على أنّ (38.7%، 45.4%، 44%، 43.7%) من تغيرات نجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار تتبع لتغيرات الاستراتيجيات الأربعة (التعاونية، التنافسية، القتالية، التبعية) على التوالي؛ وبما أنّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، **فإنّ الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة ذات**

دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الأربعة (التعاونية، التنافسية، القتالية، التبعية) ونجاح أسلوب التحليل الهرمي لصناعة القرار في الشركة السورية لنقل النفط محل الدِّراسة؛ ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على:</u>

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط، فبعد أن قام الباحث باختبار الفرضيات الأربعة الفرعية، قام باختبار الفرضية الرئيسة، حيث أظهر الجدول رقم (6) ما يلي:

الجدول رقم (6): اختبار الفرضية الرئيسة.

		A	B
A	Pearson Correlation	1	.752
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	74	74
B	Pearson Correlation	.752	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	74	74

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.752، وهذا يدل على وجود ارتباط جيد بين استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لاتخاذ القرار، كما بلغ معامل التحديد 0.566، وهو يدل على أن 56.6% من تغيرات أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار تتبع لتغيرات استراتيجيات التفاوض، مما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض وأسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار، وبما أن Sig= P= 0.000 < a=0.05، وهذا يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، **وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التفاوض ونجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار في الشركة السورية لنقل النفط، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية.**

وكما هو واضح من الجدول (7)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر الاستراتيجية التنافسية 3.333، وهو يدلّ على أن أفراد العينة يوافقون على أنه لا بد من الإعداد جيداً للتفاوض والتركيز على نقاط الكسب حتى يتم حل المشاكل بأقل جهد، وإن أي تنازل بسيط للطرف الآخر يظهر بأنه مهم بالنسبة لأعضاء فريق التفاوض، وأنهم يعملون على تحقيق أكبر قدر من النجاحات على حساب الطرف الآخر.

الجدول (7) متوسط إجابات أفراد العينة على كل بعد

البعد	Mean
الاستراتيجية التعاونية	3.946
الاستراتيجية التنافسية	3.333

الاستراتيجية القتالية	3.878
الاستراتيجية التبعية	4.016
أسلوب (AHP) أسلوب التحليل الهرمي لصنع القرار	3.663

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وقام الباحث بإجراء تحليل ANOVA لإظهار إن كان يوجد فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات البحث، حيث تنصّ فرضيّة العدم على عدم وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة؛ في حين الفرضيّة البديلة تنصّ على وجود فروق معنويّة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول (8) الآتي:

الجدول (8) تحليل ANOVA لإظهار الفروق بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكلّ متغيّر.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1010.001	16	63.125	2.581	.004
Within Groups	1394.337	57	24.462		
Total	2404.338	73			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ومن خلال جدول (8) وجد الباحث أنّ $Sig = p = 0.004 < \alpha = 0.05$، أي أَنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.004) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضيّة العدم، مما يؤكّد على وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة، حيث يمكن ترتيب المتوسّطات لكل متغيّر بحسب حصوله على اجماع الموافقة لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة به.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

1- الاستنتاجات:

وكنتيجة لاختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

يوجد تأثير معنوي مقبول لاستراتيجيات التفاوض في نجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.752، و0.000 = sig وهذا ما أكدت عليه الفرضيات الثلاث الفرعية:

1. تشير نتائج الدِّراسة إلى أن استراتيجيات التفاوض مهمة جداً بالنسبة للشركة؛ حيث تلعب استراتيجيات التفاوض فيما إذا كانت متبعة من قبل الشركة دوراً رئيساً في نجاح أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لصنع القرار.

2. تشير نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجية التعاونية، الاستراتيجية التنافسية، الاستراتيجية القتالية، الاستراتيجية التبعية تؤثر على نجاح أسلوب التحليل الهرمي، وهذا ما ظهر في سياق الدِّراسة.

3. أثبتت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقبولة للاستراتيجية التعاونية في نجاح أسلوب التحليل الهرمي في الشركة السورية لنقل النفط، فقد كانت قيمة 0.000 = sig ومعامل الارتباط 0.622 وهو معامل مقبول، مما يدل على الدور المقبول للاستراتيجية التعاونية في نجاح أسلوب التحليل الهرمي في الشركة السورية لنقل النفط فيما لو إذا كانا متبعين في الشركة محل الدراسة.

4. أثبتت نتائج الفرضية الثانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقبولة لاستراتيجية التنافسية في نجاح أسلوب التحليل الهرمي في الشركة السورية لنقل النفط، فقد كانت قيمة sig = 0.000 ومعامل الارتباط 0.674 وهو معامل مقبول، مما يدل على الدور المقبول للاستراتيجية التنافسية في نجاح أسلوب التحليل الهرمي في الشركة السورية لنقل النفط فيما لو إذا كانا متبعين في الشركة محل الدراسة.

5. أثبتت نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقبولة لاستراتيجية القتالية في نجاح أسلوب التحليل الهرمي في الشركة السورية لنقل النفط، فقد كانت قيمة sig = 0.000 ومعامل الارتباط 0.663 وهو معامل مقبول، مما يدل على الدور المقبول لاستراتيجية القتالية في نجاح أسلوب التحليل الهرمي في الشركة السورية لنقل النفط فيما لو إذا كانا متبعين في الشركة محل الدراسة.

6. أظهر اختبار ANOVA إنّ Sig = p = 0.004 < α =0.05، أَي أَنَّ قيمة احتمال الدلالة (Sig= 0.004) أصغر من مستوى الدلالة 0.05. مما يعني رفض فرضيّة العدم، مما يؤكّد على وجود فروق معنويّة بين متوسّطات إجابات أفراد العيّنة لكل متغير من متغيرات الدِّراسة.

2. التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1. على الشركة إجراء دورات تثقيفية للعاملين كافة حول مفهوم استراتيجيات التفاوض ومفهوم أسلوب التحليل الهرمي، وذلك لمعالجة مشكلات العمل وتجنب وقوع الخلل والأخطاء حالياً ومستقبلاً.

2. من الضروري أن تحافظ الشركة على طريقة عملها، وأن تدعم أسلوب التحليل الهرمي، من خلال تحديد أي البدائل هو الأفضل حسب معايير الجودة، الضمان، موقع المورد، التسليم.

3. ضرورة النظر لاستراتيجيات التفاوض التي تتبعها الشركة، والتفكير بجدية بطرق تنفيذ خططها بالشكل الذي يصقل قدرات العاملين، ويحسن من خبراتهم.

4. ضرورة استمرار الشركة في تحسين استراتيجيات التفاوض التي تتبعها بالشكل الذي يحسن من أداء العمل، وتوفير كافة احتياجات العمل، بالشكل الذي يدفعها لتطبيق تحليل هرمي فعال، يتيح أمامها كافة البدائل الهامة لصنع قرار فعال.

5. ضرورة الاستمرار بأبحاث استراتيجيات التفاوض، والنظر إليها من منظور إداري، وتحديد أهم استراتيجياتها التي من شأنها أن ترفع من سوية أداء الشركات ويعزز من أساليب اتخاذ القرار مختلفة وتؤثر بشكل مباشر على قرارات الشركة، والاهتمام بتلك الاستراتيجيات بالشكل الذي يمكن الشركة من تحقيق هدفها.

6. ضرورة الاستمرار بأبحاث أسلوب التحليل الهرمي، ودفع الشركات السورية لاتباع هذا النوع من التحليل الذي من شأنه أن يجعل الشركات تتخذ قرارات هامة تجعل بيئة العمل أكثر مرونة وفاعلية.

7. من الأبحاث التي يوصي بها الباحث:

ـ دور استراتيجيات التفاوض في إبرام العقود التجارية.

ـ تأثير التحليل الهرمي في التدقيق الداخلي في المصارف العامة.

ـ حوسبة وتطبيق أسلوب التحليل الهرمي

References:

1. Makhnan, Uqbah; Dawes, Mohamed El-Tayeb. Assessing the performance of the supply chain in petroleum establishments using the AHP method: a case study of the National Corporation for Well Works (ENTP). Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Sixth Issue, 2016. -

2. Daradkeh, Amjad; Apical, edible. Negotiation strategies and their relationship to decision-making among secondary school principals in Taif from the point of view of agents and - Issue (10) 2017.

3. Moloki, Somaya. Negotiation Strategies in Concluding Foreign Trade Contracts: A Case Study of the National Corporation for Industrial and Technical Textiles - EATTT - Al-Masila. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics and Commerce, Mohamed .Daradkeh, Amjad; Al-Baqami, Shatha (2017). Negotiation strategies and their relationship to decision-making among secondary school principals in Taif from the point of view of agents and teachers. An-Najah University Journal of Research (Humanities), Volume 31 (10), pp. 1665-1706.

4. Al-Rubaie, Ghaith (without year of publication). Negotiation strategies. Journal of Political Science, Nos. 38-39, pp. 413-418.

5. Khader, Hassan (2-6/4/2005). Negotiation steps, approaches and strategies. Arab Planning Institute.

6. Almurshid, Abdullah Ibrahim. A model to assist in the decision-making of participation between the public and private sectors in electricity projects. Master's Thesis, King Saud University, Saudi Arabia, 2005.

7. Makhnan, Uqbah; Dawes, Mohamed El-Tayeb. Assessing the performance of the supply chain in petroleum establishments using the AHP method: a case study of the National Corporation for Well Works (ENTP). Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, Sixth Issue, 2016.*AHP*

8. Al-Ghamdi, Yahya Ali Damas, Decision-Making Techniques, Civil Defense Institute, 2008.

9. The website of the Syrian Economic Education Association, Economic Reform in Syria, by Dr. Nabil Sukkar.

11. Abu Sheikha, Nader Ahmad. (2013). *Negotiation assets*. 2nd Floor, Majdalawi Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

12. Borbély, Adrian; Caputo, Andrea (2017). *Approaching Negotiation at the Organizational Level. International Association for Conflict Management and Wiley Periodical*s. Inc, Vol 1(1), 1-18.

13. Park, Jinsoo; Abdul Rahman, Hamirahanim; Suh, Jihae; Hussin, Hazami (2019). *A Study of Integrative Bargaining Model Argumentation- Based Negotiation*. Sustainability, Vol 11(6832), 1-21. 14. Rakotoarivelo, Jean Baptiste. *Analyse comparative de methods multicriteres d'aide a la decision pour le secteur financier*. Rapport de recherché IRIT, universities Paul Sabatier de Toulouse, 2015.

15. Sadeq, Afifi; Mostafa, Abu Bakr. (2011). *Negotiated in life and business practical guide*. Third Edition, University House, Egypt.

16. Youssef, Ayman Youssef. (2011). *An analytical Study of the negotiation process between the auditor and practical strategies and influencing factors- with the application of the Egyptian professional practice environment*. Unpublished MA Thesis, Faculty of Commerce, Alexandria University.