

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض
-دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار-
منيرة جمادي^a ★

a. djedidmina@yahoo.fr، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة

Received date: 05/ 12/2019, Accepted date: 09/ 01/2020, online publication date: 30/ 01/2020

المخلص

إن الهدف من هذه الدراسة هو توضيح تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ عملية التفاوض وذلك في مركب الحجار. ولهذا الغرض تم تصميم استمارة تشتمل على 14 عبارة، وقد وزعت على عينة تقدر بـ 64 مفاوض في مختلف أقسام المركب، حيث استرجعت 53 استمارة منها 51 صالحة للتحليل. وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم تحديد درجة اهتمام المفاوضين بالرسائل غير اللفظية وكذا بتنفيذ التفاوض. بينما تم الاعتماد على معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير معنوي للرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض. وأوصت الدراسة بالاهتمام بلغة الجسد أثناء مواجهة الأطراف الأخرى.

الكلمات الدالة: الاتصال، الرسائل غير اللفظية، لغة الجسد، التفاوض، تنفيذ التفاوض.

تصنيفات (JEL): D83، C78

1. المقدمة

تعيش المنظمات اليوم جملة من المواقف التي تتطلب العديد من التعاملات سواء داخلية أو خارجية، هذه التعاملات تفرض على المؤسسة والطاقت الذي يعمل بها إتقان فن الاتصال بالآخرين خاصة الرسائل غير اللفظية. هذه الأخيرة تطرقت إليها العديد من الدراسات والأبحاث باعتبار أن لغة الجسد والإيماءات والإشارات من الصعوبة بما كان فهمها حيث تعد من الرموز المرسله والتي يصعب تفسيرها. والمفاوض

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار -
 حاجة ماسة لإتقان فن التعامل مع الآخرين خاصة عند لقاء الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهداف
 التفاوض، أي أن نتائج التفاوض متوقفة على ما يحدث أثناءه.
 إن المؤسسات الجزائرية والمفاوضين بشكل خاص بحاجة ماسة لإتقان مهارات الاتصال
 اللفظي وغير اللفظي، لذا جاءت هذه الدراسة محاولة توضيح تأثير جانب المهارات غير اللفظية على
 تنفيذ التفاوض في مركب الحجار بعنابة، حيث تضمنت الدراسة تساؤلات أهمها:

- ما مدى اعتماد المفاوضين في مركب الحجار على مهارات الاتصال غير اللفظي؟
- ما تأثير مهارات الاتصال غير اللفظي على تنفيذ التفاوض لدى مفوضي مركب الحجار؟

1.1 أهمية الدراسة

- تتبين أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع بحثنا هذا حيث أن:
- هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة وطنيا خاصة فيما يتعلق بجانب الاتصال غير اللفظي
 لما له أهمية بالغة في الدراسات الأجنبية والعربية.
- موضوع التفاوض من المواضيع المغفلة محليا خاصة وأن المفاوض الجيد هو الذي يعرف كيف
 يدبر الخلاف ويخرج بأقل الخسائر من عملية التفاوض.
- محاولة لتبيان مدى تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض خاصة وأن المفاوضين في
 المؤسسات الجزائرية لا يهتمون كثيرا بالاتصال غير اللفظي مع أنه أكثر أهمية من اللفظي.

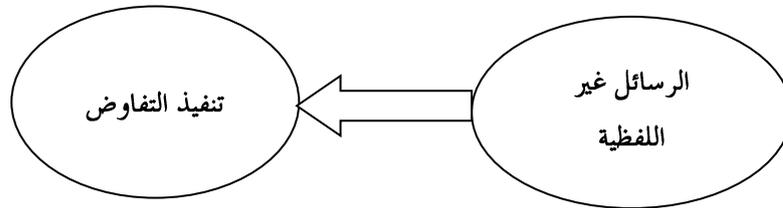
2.1 أهداف الدراسة

- إن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- وصف المتغيرات (الرسائل غير اللفظية، تنفيذ التفاوض) ومعرفة واقعها ل أفراد عينة الدراسة
 بمركب الحجار.
- دراسة علاقة الارتباط والأثر للرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض.

3.1 نموذج الدراسة

انطلاقا من جملة من الدراسات والأبحاث تم تصميم أنموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم
 (1):

الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

بناء على أنموذج الدراسة تم تحديد الفرضية للوصول إلى أهداف البحث كما يلي:
 "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض لدى مفوضي مركب الحجار".

2. مراجعة الأدبيات

دراسة خالد يوسف الزعبي (2005): "أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث) والرسائل غير اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. وكشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- إن درجة توافر مهارات الاتصال مجتمعة كانت متوسطة، وقد احتلت مهارة القراءة من حيث توافرها المرتبة الأولى يليها مهارة التحدث، الكتابة والاستماع على التوالي.
- إن درجة توافر مهارات الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوسطة، وقد احتل عنصر المكان من حيث درجة توافره المرتبة الأولى يليه على الترتيب عنصر الحركات، المظهر، التصرفات، الصوت، الزمان.
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مهارات الاتصال مجتمعة وفاعلية الاتصال الإداري، إذ بلغ معامل الارتباط 0,796 عند مستوى معنوية 0,01. وقد تبين عند استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر المهارات تأثيراً على فاعلية الاتصال هما مهارتي التحدث والاستماع.

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 بين عناصر الرسائل غير اللفظية مجتمعة (معامل الارتباط 0,754) ومنفردة عدا عنصر الحركات وفاعلية الاتصال الإداري. وقد تبين عند استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر العناصر تأثيراً على فاعلية الاتصال الإداري هي عناصر الزمان، المظهر والتصرفات.

David Conrad & Robert Newberry (2011) " 24 Business communication skills : Attitudes of human resources managers versus business educators"

"24 مهارات الاتصال التجارية: مواقف كل من مديري الموارد البشرية وأساتذة إدارة الأعمال "

تتمحور هذه الدراسة حول مقارنة اتجاهات كل من مديري الأعمال وأساتذة إدارة الأعمال لمهارات الاتصال التجارية في كل من Minneapolis & St Paul & Minnesota وقد تم تصنيف مهارات الاتصال التجارية (24 مهارة) وفقاً لمجموعة من الدراسات إلى ثلاث أصناف : مهارات الاتصال التنظيمية، مهارات الاتصال القيادية ومهارات الاتصال الفردية . وحدد مجتمع الدراسة بـ 180 منظمة أعمال و311 أستاذ إدارة أعمال، وتم اختيار عينة مكونة من 45 مدير أعمال و45 أستاذ إدارة الأعمال، حيث تم توزيع الاستمارة على العينة المختارة، واسترجعت منها 32 استمارة بالنسبة لمديري الأعمال و35 بالنسبة للأساتذة. وبينت النتائج أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الأعمال وأساتذة الأعمال لأغلب مهارات الاتصال (20 مهارة) من بين 24 مهارة، و4 الباقية توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للفرق بين المجموعتين.

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار-

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات كل من القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، القدرة على كتابة المراسلات التجارية، القدرة على خلق جماعات التعاضد، القدرة على إظهار الاحترام أين قادة الأعمال أعطوا أهمية أكبر لهذه المهارات. **Fernando De Oliveira Carvalho & Felipe Sobral (2003) "The importance of communication skills in Negotiation : An ampirical study"**
- "أهمية مهارات الاتصال في التفاوض : دراسة ميدانية "

إن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد أهمية بعض مهارات الاتصال حسب آراء مديري ومنفذي المؤسسات البرتغالية، والتي تعتبر ضرورية للتفاوض بنجاح نتيجة لتعدد الأعمال والبيئة، كما تهدف إلى تحليل العلاقة بين أهمية مهارات الاتصال والخصائص الديمغرافية للمستجوبين (الجنس، التدريب على التفاوض، الخبرة المهنية والصناعية). وقد وزعت 764 استبانة لـ 500 مؤسسة برتغالية في ماي 2001 حيث استرجعت 255 وكانت 231 استمارة صالحة للتحليل. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- من بين 52 السمات المميزة لمهارات الاتصال تعتبر مهارة الاستماع الأكثر أهمية مقارنة بالمهارات الأخرى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاستماع تعزى لتدريب المفاوضين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاستماع تعزى للخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال تعزى لمتغيري الصناعة وقطاع الأعمال
- بالنسبة لمهارات الاتصال غير اللفظي توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن الإناث المنفذين كانوا أكثر اهتماما بالاتصال غير اللفظي على عكس الذكور.
- أخيرا يمكن الاستنتاج المساهمة الفعالة لمقاربة التفاوض لمتغيرات الاتصال، حيث أن المفاوضين التنافسيين أعطوا اهتماما أكبر للجدال والنقاش أكثر من المفاوضين المتعاونين، والذين اعتبروا أن مهارة الاستماع أهم مهارة في الاتصال مقارنة بالمفاوضين التنافسيين.

2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن أغلب هذه الدراسات بالنسبة للمتغير المستقل تطرقت لمهارات الاتصال، ولكن بطريقة تختلف عن هذه الدراسة، حيث تشترك هذه الدراسة مع دراسة خالد يوسف الزعبي في تحديد الرسائل غير اللفظية وتختلف عنها من جانب مهارات الاتصال، حيث جمعت الباحثة عناصر الرسائل غير اللفظية ضمن عنصر واحد هو الرسائل غير اللفظية. وفيما يخص العلاقة بين المتغيرين، نلاحظ أن الدراسة التي تناولت هذه العلاقة لا ترتبط مع هذه الدراسة بطريقة مباشرة باعتبار أنها من حيث موضوعها تدرس أهمية مهارات الاتصال في التفاوض بصفة عامة، وبالتالي فإن موضوع بحثنا يعد من المواضيع المهمة والجديرة بالبحث خاصة وأن هناك ندرة في

الدراسات التي تتعلق بالربط بين المتغيرين، فلم تجد الباحثة على حد علمها دراسة تتعلق بتأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض، وبالتالي تعد هذه الدراسة مساهمة علمية في ميدان إدارة الأعمال.

3. الإطار النظري للدراسة

في هذا الجزء ستحاول الباحثة التطرق لأهم متغيري الدراسة وهما الرسائل غير اللفظية وتنفيذ التفاوض كما يلي:

1.3 تعريف الاتصال

لغة: كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل "واصل" على وزن فاعل. وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل، ومصدرها وصل مواصلة، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين. ويكون نقيض تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع. أما الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال وهو "وصل" وجاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد وصلة أيضا، ووصل إليه وصولا أي بلغ ووصل بمعنى اتصل (المشاقبة، 2011).

اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف للاتصال التي نورد منها مايلي:

"بالمعنى العام فهي تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل، وبالمعنى الدقيق، فهي جملة العمليات التي ترمي إلى إرسال الرسائل لمختلف الجهات المستقبلية بهدف تغيير مستوى معارفهم، اتجاهاتهم أو سلوكياتهم" (Demont liliane, Kempf alain, Rapidel martine, Scibetta charles, 2000, p. 32)

ويعرف على أنه " النشاط المعني بضمان انسيابية تدفق البيانات والمعلومات بين نواحي المنظمة الداخلية المختلفة من جهة وضمان هذه الانسيابية بين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى " (محمد علي عبد الستار العدواني، أثمار عبد الرزاق محمد ، محمد رضا حازم، 2008، صفحة 83).

كما يعرف على أن " الاتصال مع، يعني تبادل الرسائل ... " (Détrie philippe, Boyer catherine, 2001, p. 24)

2.3 مهارات الاتصال

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم في مكوناتها المتمثلة في: المعارف (Savoirs) ، معارف الممارسات (Savoirs faire) ومعارف التحلي (Savoirs- être)، وهذا لأن المهارات تتميز بالتغير تبعا للزمن، وذلك إما بالإيجاب أو بالسلب من لحظة دخولها للمؤسسة إلى غاية مغادرتها لها (عبود سعاد، قوادرية ربيحة، 2013، صفحة 3).

وقد عرف G. le Boterf المهارات بأنها: " القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية " (عبود سعاد، قوادرية ربيحة، 2013).

ويمكن تعريف المهارة على أنها: " المقدرة على أداء عمل ما بدرجة عالية من الإتقان > بمجهود أقل وفي أقل وقت ممكن بأقل التكاليف " (عمادة السنة التحضيرية، 2012).

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار- ومهارة الاتصال من المهارات التي يجب تعلمها بحكم ضرورة تعاملنا بها في شتى مجالات حياتنا، سواء تمثل الأمر الاتصال في المؤسسة أو خارجها أو حتى في معاملاتنا اليومية، فالإتصال ضرورة حتمية بشقيه اللفظي وغير اللفظي.

وتعرف مهارة الإتصال على أساس: " مجموعة السلوكيات والمظاهر والقدرات التي تتعلق بالإتصال مع الآخرين، وتتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيرا في الآخرين " (عمادة السنة التحضيرية، 2012).

3.3 مفهوم الرسائل غير اللفظية:

قام ألبرت ميهربيان Albert Mehrabian " بدراسة حول الإتصال اللفظي وغير اللفظي بين 1960 و 1970 و لازالت هذه الأبحاث ذات أهمية كبرى إلى وقتنا الحالي. افترض فيها بأن الرسائل غير اللفظية كحدة الصوت والحركات الجسدية لها دور أكبر من الكلمات المنطوقة، ووجد أيضا من خلال هذه الدراسة أن الأشخاص يصدقون أكثر الرسائل غير اللفظية من الرسائل اللفظية خاصة إذا كانت هذه الأخيرة متعارضة مع الأولى (MTD training, 2010). كما توصل إلى أن ما نسبته 7 % من الحوار كانت عبارة عن رسائل لفظية والنسبة الباقية غير لفظية (بولتون روبرت، 2011)

ويشكل عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية أحد معوقات الإتصال. وعلى الرغم من أهمية الإتصال اللفظي إلا أن التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة على توصيل الاتجاهات والمشاعر بل إنها أكثر ثباتا في الذاكرة لأنها ترى بالعين أو بالحواس الأخرى (الأيدي، حركة الأرجل وتعبيرات الوجه) (محمد سلام عازة، 2007).

ويعرف الإتصال غير اللفظي على أنه ذلك الإتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم المرسل هذا النوع من الإتصال جنبا إلى جنب مع الإتصال اللفظي، سواء الشفوي منه أو الكتابي. ومن أنماط هذا الإتصال: الأيدي، حيث يستخدم المرسل حركة اليد للتعبير عن موقف معين أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس أو الضرب بالقدم، كل هذه الحركات لها دلالات ثابتة وأثر بالغ عند المستقبل، والوجه الذي يعتبر أكثر أجزاء الجسم نقلا للمعنى ومعبرا عن المشاعر والانفعالات. ويذكر أحد خبراء الإتصال أن الوجه قادر على عكس 250000 تعبير مختلف، وبشكل عام فهو يعكس ستة أنواع من الانفعالات هي: السعادة، الغضب، الدهشة، الحزن، الاشمئزاز والخوف (هند كابور، 2010).

في بعض الحالات حسب Ekman & Friesen (1976) يتم التركيز على تعابير الوجه، في حين يرى كل من Dimatteo، Rogers، Archer، Rosenthal Hall (1979)، أن التركيز يكون على الصوت، الجسم والوجه (Burgoon K. Judee & Bacue E. Aaron, 2003, p. 181)

4.3 أنماط الرسائل غير اللفظية:

1.4.3 لغة الجسد:

منذ قرن مضى، قام عالم الطبيعة تشارلز داروين 1872 الذي نشر نظرية التطور، بكتابة أحد الكتب الرائدة حول لغة الجسد تحت عنوان " The expression of emotions in man and animals

" كما أن إحدى نظريات داروين الرئيسية مفادها أن المرء بإمكانه كشف مشاعر غيره من خلال تعبيرات الوجه، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة (بولتون روبرت، 2011).

إن لغة الجسد هي إحدى وسائل الاتصال المهمة جداً، وكما يقول الكسندر لوون أحد الأطباء النفسيين " ليست هناك كلمات أوضح من لغة الجسد إذا تعلم المرء كيف يقرأها " (بولتون روبرت، 2011). إن اللغة الجسد دور كبير في إيصال الأفكار وتقبلها، لأنها تعبر بالفعل عن حالة المرسل عند الحوار. وكما ذكرنا سابقاً بأن لغة الجسد تؤثر في الآخرين بنسبة 55 % ، لأن المستقبل لا يركز فقط على الكلام بل يستخدم باقي حواسه لاستكمال انطباعه ورأيه للحكم على المرسل بشكل عام .

إن الاتصال قد يحدث حتى ولو لم يتم استخدام الكلمات، حيث قدرت 75 % من الرسائل المبعوثة غير لفظية، بل يتم التعبير عنها باستخدام لغة الجسد والتي قد تظهر في الوجه كالابتسام، والتصرفات والمظهر إلى غير ذلك. والأبحاث أظهرت أن بعض الرسائل غير اللفظية مشتركة عبر كل الثقافات، وهذه الأخيرة تظهر هذه التعبير بمختلف الطرق (Roserbaum). والمفتاح الرئيسي لقراءة لغة الجسد هو القدرة على فهم عاطفة الشخص عند الاستماع لحديثه ومراجعة الحالة التي تحدث فيها. (Allan , Pease Barbara, 2004).

إن الإشارات البصرية تعتبر أكثر فعالية في تذكر المعلومات التي تصدر من الآخرين (Lord 1980 Karylowski & Buczek ,1990). وأثناء الحوار عادة ما يكون المستمع مركزاً مع الآخرين لأنه يرتبط برد الفعل (Depaulo , 1992)، كما أن المتحدث يركز على الجوانب الظاهرة في سلوك المستمع (Jones & Nisbelt , 1972 ، Storms ,1973 ، Fichten , 1984) وخاصة السلوكيات غير اللفظية (Fichten S. catherine , Tagalakis Vicky , Judd Darlene , Wright John , Amsel Rhonda, 1992)

والوجه يعتبر من أهم القنوات الاتصالية للتعبير عن العواطف، هذه الأخيرة التي تتغير في الفم والعينين. وتعابير الوجه التي تتمثل في السعادة والحزن والغضب وما إلى ذلك تعتبر هي نفسها عبر مختلف الثقافات (Ambady Nalini, Rosenthal Robert, 1998)

إن الدور الرئيسي للنظرات قد حدد من طرف C. Goodwin (1981) والذي قام بدراسة كاملة ووضع دورها في " المنظمة المتحاورة " L'organisation Conversationnelle ". فالمتحدث بحاجة إلى نظرات المستقبل و يضع تقنيات لإثارتته. كما تستخدم النظرات لإظهار الالتزام أو عدم الالتزام، وتسمح أيضاً بقطع أو معاودة الحوار، كما هو الحال في حالة تعدد الأشخاص حيث توضح درجة التأثير (Cosnier J, 1996)

إن حركة اليدين تساعد أيضاً المستمع على فهم ما يقوله المرسل، والاعتدال في الحركة مفتاح ذلك، بالإضافة إلى حركة القدمين والأرجل والجسم والرأس والكتفين إلى غير ذلك (نايشتات آيفي، 2005) وهناك من يقسم لغة الجسد إلى ناحيتين، فمن الناحية السمعية لديها عدة مصادر: الكلمات المحددة التي يلفظ بها الشخص، نبرة الصوت، سرعة الحديث، تكرار الوقفات وطولها، إلى أي مدى ينقطع الحوار

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار-

بكلمات مثل " آه "، " امم ". ومن الناحية البصرية هناك ثلاث مصادر تكشف ما يشعر به الشخص الآخر هي: تعبيرات الوجه، وضعية الجسد والإيماءات (بولتون روبرت، 2011).

2.4.3 نبرة الصوت:

وتتمثل في معدل الكلام، التعابير، وقفات التركيز، وقوة الصوت، والأصوات مثل " آه " امم". فيمكن سماع أصوات معينة دون أي كلام (Dixon Tara , Ohara Martin, 2009) وهي تعني طريقة الكلام وليس ما قيل، وتعني الإشارات الكلامية حول السلوك الكلامي. وهناك عموماً نوعين من الأصوات هما: (Knapp Mark , Hall Judith, 2010)

الأصوات المتنوعة والتي تحدث أثناء الحديث والتي تتغير كمدة الحديث، قلة الصوت والصمت؛ الأصوات الناتجة عن الحركات الفيزيولوجية بغض النظر عن الأصوات الأخرى كالحشرجة، الأنف وما إلى ذلك.

3.4.3 المكان:

إن الانتروبولوجي الأمريكي Edward Hall من الأوائل الذين درسوا حاجة الإنسان إلى المكان وذلك في بداية 1960، وعبر عنه بالقرب " Proximity ". ويعتبر هذا البحث في هذا المجال تطويراً لمفهوم جديد حول العلاقات مع الآخرين (Allan , Pease Barbara, 2004) حيث يجب أخذ بعين الاعتبار للمسافة في المكان الذي يتم فيه الاجتماع مع الآخرين ، لأن المسافة تعكس نوع العلاقة والرابطة وهذه القاعدة لا تطبق بنفس الطريقة في كل الحالات . ففي حالة الأماكن المفتوحة المسافة بين الأشخاص حوالي 120 سم، وهذا في حالة عدم معرفة الأشخاص لبعضهم البعض، أو أنهم قد التقوا الآن. وفي حالة التقاء الأشخاص في أماكن ضيقة المسافة تكون 80 سم. والحالة الأخيرة للمسافة 50 سم، وهذا يدل على أن الأشخاص يعرفون بعضهم البعض جيداً وهم على علاقة جيدة (Maksimovic Mladan , Simeonovic Nebojsa , Dimiskovska Biserka, 2013, pp. 38-39)

4.4.3 الزمان

يعتبر استخدام الزمن والتوقيت أحد العوامل الهامة في عملية الاتصال. وتعتمد عموماً ردود الفعل إلى حد كبير على توقيت الكلام أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته. وأن الأسلوب الذي يساهم فيه بالمناقشة والوقت الذي يستغرقه في ذلك، وطريقة تقسيم الوقت مهمة جداً (النوبي عبد النبي عبد الله الطيب، 2010).

5.3 تعريف التفاوض

يعتبر التفاوض كفن أكثر منه علم، لذا من الصعوبة إعطاء تعريف شامل ومتكامل له، فقد تعددت وتنوعت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين (الزاوية التي ينظر منها للتفاوض) ومن أهم هذه التعاريف:

" التفاوض هو السيرورة التي نستعملها لتلبية حاجياتنا حينما يكون أحد آخر يحتفظ بما نريد " (Maddux B robert, 1990).

ويعرف Christophe Dupont التفاوض كما يلي :

" النشاط الذي يضع في الحسبان وجود طرفين أو عدة أطراف (أفراد، جماعات، جمعيات)، وذلك بسبب ارتباطهم ببعضهم ويسعى كل منهم إلى حل مرض وليس عدواني للوضعية المفروضة من طرف كل واحد، مع الأخذ بعين الاعتبار حقيقة الآخر " (Audebert Patrick, 2005).

كما اقترحت Jackman Ann تعريفا للتفاوض باعتباره :

"السيرورة التي من خلالها يقوم طرفان أو أكثر بتقديم تنازلات لتوجهاتهم في البداية، على اعتبار أنها متباعدة للوصول إلى اتفاق " (Jackman Ann, 2005)

6.3 تنفيذ التفاوض:

1.6.3 مفهوم تنفيذ التفاوض:

يتعلق التنفيذ بوضع ما تم التخطيط له خلال مرحلة الإعداد والتخطيط في الواقع وهذا للتوصل إلى عقد الاتفاق والخروج بالنتائج المطلوب تحقيقها. وعادة ما تكون هذه المرحلة أقصر وأصعب من المراحل السابقة، لذلك تتطلب هذه المرحلة حنكة وذكاء من الفريق المفاوض وعليه بتطبيق الاستراتيجيات المناورة والمواجهة حسب ما يتطلبه الموقف التفاوضي.

2.6.3 خطوات التنفيذ:

تتضمن مرحلة التنفيذ مجموعة من الخطوات ندرجها كما يلي: (ادريس عبد الرحمان، 1992، الصفحات 298-309).

■ التعرف بين الأطراف المتفاوضة

- ويتم في هذه الخطوة اللقاء بين أعضاء الفريقين للتعرف وهذا يضمن تحقيق مجموعة من المزايا:
- معرفة اسم الطرف الآخر لاستخدامه أثناء التخاطب في الجلسة، مما يجعل الألفة والتقارب بينهما
- معرفة مركز ووظيفة الطرف الآخر وهذا ما يساعد على إدراك قوة مركزه ومن ثم تحديد أسلوب التعامل معه؛
- إحداث نوع من الألفة والتقارب بين الطرفين بإزالة الحواجز بينهما؛
- الإلمام بشخصية الطرف الآخر من حيث ميوله، لغته وخبرته... الخ.

■ افتتاح جلسة التفاوض:

- وتأتي هذه الخطوة بعد التعرف بافتتاح الجلسة التفاوضية سواء أكان ذلك من الفريق التفاوضي الأول أو من الفريق الآخر، وتتضمن هذه الجلسة النقاط التالية:
- الترحيب بالطرف الآخر خاصة إذا كان مكان التفاوض لدى الطرف الأول كأن يكون الطرف الثاني عميلاً أو مورداً؛
- إظهار القضية موضوع التفاوض بوضوح تام؛
- إظهار ضرورة الوصول إلى اتفاق؛
- طلب التعاون من جميع الأطراف وإعطاء الانطباع بالرغبة في الوصول إلى نتائج مرضية؛

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار-

- عدم إظهار القوة أو التهديد في بداية الجلسة.

▪ استراتيجية التكيف مع المواقف الفعلية أثناء عملية التفاوض

خلال عملية التفاوض قد تحدث ظروف استثنائية، لذا يجب على المفاوض أن يكون مرنا يستطيع التكيف مع التغيرات الحاصلة بشرط عدم تقديم تنازلات كثيرة من شأنها أن تضعف من موقف المفاوض أو تؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرضية.

▪ تطبيق الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة

يتم في هذه الخطوة استخدام الاستراتيجيات وما يوافقها من تكتيكات مناسبة وفق ما تم وضعها من قبل، ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار للظروف المحيطة بحيث يتم اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات حسب الموقف الحالي وما يحدث فيه من تغييرات.

▪ التشاور والتداول / طلب الاستراحة

من حين لآخر يلجأ أعضاء فريق التفاوض إلى التشاور، وهذا لاتخاذ موقف موحد، أو لتغيير التكتيك المتبع، أو لدراسة البدائل المطروحة واختيار إحداها أو لتقديم تنازلات معينة. وقد يستخدم طلب الاستراحة كتكتيك وهدفه تحقيق المزايا التالية:

- تخفيف حدة الجدل أو تهدئة الوضع؛
- إعطاء فرصة للطرف الآخر ليعيد حساباته؛
- فرصة للتشاور والاتصال بالجهة التابع لها فريق التفاوض؛
- فرصة لإجراء محادثات جانبية وبشكل ودي مع الطرف الآخر.

▪ التعاقد

وهي الخطوة الأخيرة لإتمام التفاوض بنجاح، حيث يتم فيها إبرام الاتفاق أو العقد الرسمي بين الطرفين والذي يعتبر من الناحية القانونية توافق إرادتين على نشوء الاتفاق. وفي عملية التفاوض تقوم الأطراف التفاوضية بإعداد مضمون العقد، والذي يتضمن مجموعة من البنود المتفق عليها مع بيان التزامات الطرفين والاستعانة بالمختصين في المسائل القانونية عند صياغة هذه البنود في صورتها النهائية. وقبل التوقيع على العقد يجب مراجعة الجوانب التالية:

- جميع بنود العقد التي تم التوصل إلى الاتفاق حولها؛
- التواريخ؛
- الصياغة القانونية بدقة ويفضل أن يقوم بذلك أحد أعضاء الفريق المختص في الشؤون القانونية.

4. الدراسة الميدانية**1.4 منهجية الدراسة****1.1.4 مجتمع وعينة البحث**

تمثل مجتمع البحث في مؤسسة سيدار الحجار بعنابة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في مجموعة من المفاوضين في مختلف المجالات. وحدد حجم العينة ب 64 مفاوض في كل من مصلحة التسويق والتمويل والبيع ونقابة العمال والأمن الصناعي، حيث وزعت عليهم الاستمارة واسترجعت 53 استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ 82,81% واستبعدت منها استمارتين لعدم استيفائها لشروط التحليل. ولقد واجهت الباحثة صعوبة كبيرة في استرجاع عدد من الاستمارات نظرا لانشغال المفاوضين وكثرة التزاماتهم وكذا تهاونهم في تعبئة الاستمارة.

2.1.4 أدوات الدراسة

لقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي من خلال جمع الأدبيات حول موضوع البحث، أما ميدانيا فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام الاستمارة باعتبارها الأداة الرئيسية في البحث. وللتأكد من صدق عبارات الاستمارة ومدى ملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في إدارة الأعمال، لإبداء ملاحظاتهم حول مضمونها. وبناء على التوجيهات المقترحة من طرف الأساتذة المحكمين تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر خاصة تلك التي تحمل نفس المعنى لعبارة أخرى، والتي أجمع عليها المحكمين بعدم ضرورتها، وكذا تدقيق عبارات أخرى إلى أن وصلت للشكل النهائي لها قبل توزيعها.

وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي الذي كانت درجاته كما يلي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) لقياس آراء واتجاهات المبحوثين. وشملت الاستمارة على محورين أساسيين هما:

المحور الأول: الخاص بالرسائل غير اللفظية وتضمن 08 أسئلة.

المحور الثاني: الخاص بتنفيذ التفاوض وقد اشتمل على 06 أسئلة.

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات درجات الاستمارة، وهذا من خلال حسابه لدرجات المحاور أو للاستمارة ككل، وفي حالة ما إذا كانت قيمته من 0,6 فما فوق فهو ثبات مقبول. والنتائج كانت بالنسبة للرسائل غير اللفظية 0,685 أما لعبارات محور تنفيذ التفاوض فكان المعامل 0,766، وبلغ المعامل الكلي 0.78 وبالتالي فهو ثبات مقبول.

لغرض تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته اعتمدت الباحثة على بعض المؤشرات الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22، والتي من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة، معامل الانحدار البسيط لقياس الأثر المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار-

2.4 تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

سنتناول في هذا الجزء تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الدراسة بداية بالتحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

1.2.4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

لتحليل بيانات متغير مهارات الاتصال غير اللفظي، وما إذا كانت ذا أهمية أم لا نقوم بحساب المتوسط الحسابي لكل العبارات وتحديد اتجاهها بالإضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية لها، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرسائل غير اللفظية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه حسب الأهمية	الترتيب
1	اختار نبرة الصوت المناسبة والمتنوعة لتأكيد النقاط المراد مناقشتها	4,19	0,693	موافق	1
2	أتحدث بسرعة عن أهم النقاط المراد مناقشتها	3,15	1,206	محايد	8
3	أتحكم في حركة اليدين والإشارات والإيماءات لإقناع الطرف الآخر	3,86	0,916	موافق	4
4	لدي القدرة على الاستخدام المتنوع للغة الجسد لتقوية العلاقات مع الآخرين	3,50	0,924	موافق	7
5	اختار المكان المناسب عند لقاء الطرف الآخر	3,82	0,740	موافق	5
6	لدي المظهر اللائق لعملية الاتصال مع الطرف الآخر	3,98	0,677	موافق	2
7	اختار توقيت ومدة الاتصال المناسبين	3,94	0,759	موافق	3
8	ألجأ إلى الصمت وطلب الاستراحة لتبنيان مدى فهمي للنقاط التي تم طرحها	3,76	0,862	موافق	6
-	الرسائل غير اللفظية	3,77	0,481	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب عبارات بعد مهارة الاتصال غير اللفظي ذات اتجاه موافق، ماعدا العبارة 27 حيث عبر المستجوبون عن حيادهم اتجاه هذه العبارة والتي تمثل التحدث بسرعة عن أهم النقاط المراد مناقشتها ربما لأن في رأي المفوضين يتطلب التحدث عن أهم النقاط وقتاً أطول من ذلك، والتشتت لهذه العبارة كان مرتفعاً مقارنة بالعبارات الأخرى حيث بلغ 1,206 أي أن هناك تباين نوعاً ما في الإجابات للفئة المستهدفة من الدراسة، في حين نجد أن المتوسط الحسابي يقدر بـ 3,15. نلاحظ أيضاً أن درجة الموافقة كانت أقل من سابقتها على اعتبار أن مهارة الاتصال غير اللفظي أكثر المهارات صعوبة مقارنة بالمهارات الأخرى. وعموماً المتوسط العام لهذه العبارات بلغ 3,77 والانحراف المعياري 0,481 والاتجاه العام للبعد موافق.

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تنفيذ التفاوض

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه حسب الأهمية	الترتيب
1	عادة ما أتعاون مع الطرف الآخر للوصول إلى نتائج مرضية للطرفين	4,09	0,700	موافق	1
2	أستطيع تطبيق الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المناسبة لكل حالة	3,74	0,890	موافق	5
3	بإمكاني التكيف مع المواقف التي تحدث أثناء عملية التفاوض	3,94	0,732	موافق	3
4	أواجه الاعتراضات في الوقت وبالطريقة المناسبة	4,01	0,616	موافق	2
5	لدي القدرة على الخروج بنتائج مرضية من عملية التفاوض	3,80	0,938	موافق	4
6	أستطيع صياغة بنود العقد في صورته النهائية	3,70	1,025	موافق	6
	تنفيذ التفاوض	3,88	0,563	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول نلاحظ أن المفاوضين موافقين وبدرجة مهمة على التعاون مع الطرف الآخر للوصول إلى رضى الطرفين، حيث بلغ متوسط الحسابي للعبارة 4,09 و بانحراف 0,700، تليها مواجهة الاعتراضات بالطريقة والوقت المناسب، وفي المرتبة الثالثة المفاوضين قادرين على التكيف مع المواقف المختلفة أثناء التفاوض. ونلاحظ أيضاً بالنسبة عبارة القدرة على الخروج بنتائج مرضية من عملية التفاوض تعتبر أقل أهمية من التي قبلها، وفي المرتبة الأخيرة نجد عبارة صياغة بنود العقد من طرف المفاوضين حيث تعتبر أقل أهمية عند تنفيذ التفاوض. والبعد ككل يتمثل بمتوسط حسابي قدره 3,88 و بانحراف 0,563 والاتجاه لكل العبارات كان موافق.

2.2.4 اختبار الفرضيات

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض لمفاوضي مؤسسة سيدار الحجار. واختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام نتائج الاختبار البسيط، حيث يتم قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0,05 والجدول الموالي يبين نتائج هذا التحليل:

تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار-

الجدول 3: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل R2	التحديد معامل المعدل R2	التحديد قيمة F	المعنوية	
الرسائل اللفظية	غير	0,398	0,158	0,141	9,220	0,004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3) ومن نتائج الاختبار الإحصائي يتبين لنا أن المعنوية أقل من 0,05 وبالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها وجود تأثير للرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض، والعلاقة بينهما متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط 39,8%، و 15,8% من التغيرات الحاصلة في تنفيذ التفاوض تفسرها التغيرات الحاصلة في الرسائل غير اللفظية، و 84,2% الباقية تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

ولتحديد العلاقة رياضياً، تم استخلاص النتائج من خلال الجدول الموالي:

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير	A	الخطأ المعياري	Bêta	t المحسوبة	معنوية t
الثابت	2,128	0,583	-	3,647	0,001
الرسائل غير اللفظية	0,465	0,153	0,398	3,037	0,004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معنوية t كانت أقل من مستوى الدلالة لكل من الثابت، الرسائل غير اللفظية، وبالتالي يمكن كتابة معادلة تنفيذ التفاوض كما يلي:

$$Y = 2,128 + 0,465x$$

5. الخلاصة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة الحجار، وعند التحاور مع المفاوضين لاحظت الباحثة أن معظم العمليات التفاوضية تتم باستخدام تقنيات الاتصال كالانترنت والهاتف، وبالتالي عدم مواجهة الطرف الثاني مما يعني عدم الاستخدام الكلي لمهارات الاتصال غير اللفظي خصوصاً وأن هذه المهارات عادة ما تظهر عند التعامل وجهاً لوجه، وهذا ما يفسر العلاقة القريبة من المتوسط بين المتغيرين.
- لقد كشفت نتائج التحليل الوصفي، أن هناك اتفاق على وجود مهارات الاتصال غير اللفظي لدى المفاوضين المستجوبين وبدرجة متوسطة تقريبا، وقد كانت التحكم في نبرة الصوت الأهمية الكبرى، أما فيما يخص التحدث بسرعة عن أهم النقاط المراد مناقشتها فكانت في المرتبة الأخيرة وبتجاه الحياد.

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن هناك اتفاق من طرف أفراد العينة على متغير تنفيذ التفاوض حيث أكد المتفاوضون على أهمية التعاون مع الطرف الآخر للوصول إلى نتائج مرضية للطرفين، أما فيما يخص امكانية صياغة بنود العقد في صورته النهائية فكان في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب حيث تباينت وجهات النظر حول هذا العنصر.
- بينت هذه الدراسة أن هناك تأثير معنوي لمهارات الاتصال غير اللفظي على تنفيذ التفاوض للمفاوضين في مؤسسة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط 39,8 %، وما نسبته 15,8 % من التغيرات في تنفيذ التفاوض تفسره التغيرات الحاصلة في مهارات الاتصال غير اللفظي.
- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات أهمها:
- على مفاوضي مؤسسة سيدار الحجار والمؤسسات الجزائرية الاهتمام بالتقنيات الحديثة للاتصال باعتبارها تسهل من عمليات التفاوض وتعمل على تقليص الوقت والجهد بما في ذلك تكاليف التنقل، وبالتالي يتم الحصول على نتائج التفاوض بأقل مجهود ممكن.
- ضرورة الاهتمام بمهارات الاتصال لدى المفاوضين خاصة تلك التي لها تأثير كبير على تنفيذ التفاوض، والتي تتمثل أساسا في الاتصال غير اللفظي، حيث نجد أن اهتمام المفاوضين بها كان أقل، هذه المهارة تعتبر جد مهمة خاصة فيما يتعلق بلغة الجسد، والإيماءات والإشارات حيث ركزت العديد من الدراسات على هذه المهارة.
- يجب متابعة تنفيذ الاتفاق بين الطرفين ومعرفة صياغة بنود العقد والاهتمام بالمهارات المغفلة للاتصال غير اللفظي.
- يجب تكوين المفاوضين خصوصا منهم الشباب باعتبار هذه الفئة في مرحلة عمرية مهمة ويجب الاستثمار فيهم خاصة وأن أغلب المفاوضين في المؤسسة كانوا في مرحلة عمرية متوسطة.

المراجع

- Allan , Pease Barbara. (2004). the definitive book of body language. Australia: pease international.
- Ambady Nalini, Rosenthal Robert. (1998). nonverbal communication. *Encyclopedia of mental health*, 2.
- Audebert Patrick. (2005). *Bien négocier* (éd. 3). Paris, France: les éditions d'organisation.
- Burgoon K. Judee & Bacue E .Aaron. (2003). Nonverbal communication skills. (H. o. skills, Éd.)
- Cosnier J. (1996). les gestes du dialogue , la communication non verbale. *revue psychologie de la motivation*.
- Demont liliane, Kempf alain, Rapidel martine, Scibetta charles. (2000). *Communication des entreprises stratégies et pratiques*. nathan.
- Détrie philippe, Boyer catherine. (2001). *la communication interne au service du management*. paris: éditions liaisons.
- Dixon Tara , Ohara Martin. (2009). *communication skills , making practice based learning work project*. university of Ulster.

- تأثير الرسائل غير اللفظية على تنفيذ التفاوض - دراسة ميدانية على مركب الحجار سيدار -
 Fichten S. catherine , Tagalakis Vicky , Judd Darlene , Wright John , Amsel Rhonda.
 (1992). Verbal and nonverbal communication cues in daily conversations and
 dating. *the journal of social psychology* , 132(6).
 Jackman Ann. (2005). *Négociier –obtenez rapidement ce que vous voulez-*. Chine:
 octopus publishing group.
 Knapp Mark , Hall Judith. (2010). *Nonverbal communication in human intraction* , 7
 ème edition , Lyon UHL : Bosten , USA. Lyon UHL :Bosten, USA.
 Maddux B robert. (1990). Devenez un négociateur qui gagne –stratégies et tactiques
 efficaces pour jouer gagnant-. *les presses du management*(1).
 Maksimovic Mladan , Simeonovic Nebojsa , Dimiskovska Biserka. (2013).
 Negotiation skills and nonverbal communication. *Economics management
 information technology*, 2(1).
 MTD training. (2010). *Advanced communication skillsbookboon.com*. Récupéré sur
 bookboon.com.
 ادريس عبد الرحمان. (1992). *المدير والتحديات المعاصرة*. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
 النوبي عبد النبي عبد الله الطيب. (2010). *مهارات الاتصال الفعال*. السودان: جامعة وادي النيل.
 بولتون روبرت . (2011). *مهارات الناس* (المجلد 1). (مكتبة جرير، المترجمون) عمان، الأردن:
 مكتبة جرير.
 عبد الرحمان بسام المشاقبة. (2011). *نظريات الاتصال* (الإصدار الطبعة 2). عمان: دار أسامة للنشر
 والتوزيع.
 عبد الرحمان بسام المشاقبة. (2011). *نظريات الاتصال*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
 عبود سعاد، قوادرية ربيعة. (2013). *مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية
 الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل - بسكرة*. *اقتصاديات المعرفة والإبداع*. 1،
 صفحة 3. البليدة: مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات. تاريخ الاسترداد
 17-18 أبريل، 2013
 عمادة السنة التحضيرية. (2012). *مهارات الاتصال* (المجلد 1). السعودية: الجامعة السعودية
 الالكترونية.
 محمد سلام عازة . (2007). *مهارات الاتصال* (المجلد 1). (جامعة القاهرة، المحرر) القاهرة، مصر:
 مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
 محمد علي عبد الستار العدوانى ، أثمار عبد الرزاق محمد ، محمد رضا حازم. (2008). أثر نظام
 الاتصالات في بعض خيارات التكيف التنظيمي الموجهة نحو معالجة فجوة المنظمات الرقمية -
 تحليل لآراء المديرين في شركات الهاتف النقال العراقية-. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*،
 18(65)، 83.
 نايشناتد آيفي. (2005). *تكلم بدون خوف*. (ترجمة مركز التعريب والبرمجة، المترجمون) بيروت،
 لبنان: الدار العربية للعلوم.
 هند كابور. (2010). *مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم
 الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية-*. *مجلة جامعة دمشق*، 26(ملحق).

**THE EFFECT OF NON-VERBAL MESSAGES ON THE EXECUTE OF NEGOTIATION
- FIELD STUDY ON AL - HAJJAR SIDER COMPOUND-**

Mounira DJEMADI ^a ★

a. djedidmina@yahoo.fr, Annaba university, Algeria.

Received date: 05/ 12/2019, Accepted date: 09/ 01/2020, online publication date: 30/ 01/2020

ABSTRACT

The aim of this study is to clarify the impact of non-verbal messages on the execute of the negotiation process in Al-Hajjar compound. For this purpose, a questionnaire consisting of 14 words was designed and distributed to a sample of 64 negotiators in different sections of the vessel, 53 of which were retrieved, 51 of which are valid for analysis. Using a range of statistical tools such as arithmetical averages and standard deviations, the degree of interest of negotiators in nonverbal messages as well as the execute of negotiation was determined. While the correlation coefficient and the limiting factor were used to study the effect of nonverbal messages on the execute of negotiation.

The study reached several results, the most important of which is a significant effect of non-verbal messages on the execute of negotiation. The study recommended attention to body language, while facing other parties.

Keyword: communication, nonverbal messages, body language, negotiation, execute of negotiation.

JEL Code: D83, C78.

★ **Corresponding Author:** Mounira DJEMADI, djedidmina@yahoo.fr.