

### تعريف الإبداع

■ يعتبر الإبداع من الامور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد اصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر و الزوال.

■ لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

■ ومنهم من يعرفه على:

■ أنه الاستخدام الأول أو المبكر لا حدى الأفكار من قبل واحده من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

■ ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

■ هذا ويمكن التمييز بين: الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حيث يعتبر التغيير تبنياً لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ، في حين أن الإبداع عبارة عن فكرة أو اسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة او بيئتها العامة.

### حاجة المنظمات إلى الإبداع

■ لقد اوجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

■ كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة او المجتمع.

■ وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه.

■ وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فان الظروف التي تخلق الحاجة الى الابداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغير اذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور اسلوب افضل للعمل.

■ فإذا شعرت المنظمات ان هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك بالإبداع.



■ ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد تكشف وتبني طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن اداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من اجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

#### مصادر الإبداع

✦ - إن الإبداع المنظم يعنى مراقبة 7 مصادر لفرض الإبداع وهذه المصادر هي:

- 1- النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة.
- 2- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- 3- الإبداع الناتج عن الحاجة الى تغيير في العملية (Process).
- 4- التغيير في بنية قطاع العمل ( Industry Structure ) أو بنية السوق ( Market Structure ).
- 5- التغيير في العوامل الديموغرافية.
- 6- التغيير في الادراك والامزجة والمعانز
- 7- المعرفة الجديدة.

#### مجالات الإبداع

✦ - تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية: 4 مجالات هي :

- 1- تفعيل سياسة جديدة : أي احداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- 2- ايجاد فرصة جديدة : أي تطوير منتج جديد تماماً أو ايجاد سوق جديدة.
- 3- استخدام اسلوب جديد: أي تبني عملية تشغيل جديدة أو اجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- 4- تصميم هيكل تنظيمي جديد: أي احداث تعديل على الهيكل الرسمي أو إعادة التنظيم أو ايجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

#### مستويات الإبداع

✦ - يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

- 1- الإبداع على مستوى الفرد:
- وهو الأبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.
- ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، والثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، والطموح ، والقدرة على التحليل.



■ وقد بينت عدة دراسات بوجود **معوقات** تحول دون **السلوك الإبداعي للعاملين** في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات في:  
**ثلاثة معوقات هي :**

■ ( أ ) - **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعد إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضيق نطاقها ، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

■ ( ب ) - **معوقات وجدانية وشخصية:**

وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

■ ( ج ) - **معوقات ثقافية أو اجتماعية:**

وتعود للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم ، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراه لما هو شائع.

■ 2- **الإبداع على مستوى الجماعة :**

■ وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.

■ وقد توصلت الدراسات الى 6 نتائج فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

■ أ- إن **الجماعة المختلفة** من حيث الجنس تنتج حلولاً احسن جودة من الجماعة احادية الجنس.

■ ب- ان الجماعة **شديدة التنوع** تنتج حلولاً افضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

■ ج- إن الجماعة **المتماسكة** أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الاق تمسكاً.

■ د- إن أفراد الجماعة **المنسجمة** أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

■ هـ- إن الجماعة **حديثة التكوين** تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

■ و- إن الإبداع **يزداد** مع ازدياد **عدد اعضاء** الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

■ 3 - **الإبداع على مستوى المنظمة:**

■ وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق **الجهد التعاوني** لجميع اعضاء المنظمة.

■ وقد اشارت الدراسات والابحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلا أن **المنظمات المبدعة** تتميز **بالصفات**

التالية: **8 صفات هي :**

■ أ - **الاتجاه الميداني** والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

■ ب- **الاتصال القوي** مع حاجات ورغبات المستهلكين.



- ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- د- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ه- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- و- الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ز- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.
- ح- الشدة واللين معاً.

#### البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

■ إن **المحور الجوهرى** للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي.

■ يقوم هذا المنهج على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل **قاسماً مشتركاً** بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

■ **بيئة المنظمة الداخلية:** التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة ، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود ، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات.

■ هذه البيئة من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها ، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

■ وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن **هذه القيم** : ( **4 قيم هي** ):

■ 1- إن النجاح في السوق يأتي من **المعرفة التامة** بالمستخدم النهائي ، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع من عدمه.

■ 2- إن **وجود الفكرة** بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة ، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.

■ 3- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى **الرعاية والمساندة** والالتزام من قبل المنظمة ، فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.

■ 4- إن **القرارات يجب أن تتخذ على خطوات** أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.



■ وكذلك فقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي: ( 7 ممارسات هي ):

■ أ- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

■ ب- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

■ ج- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.

■ د- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.

■ هـ- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

■ و- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

■ ز- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

#### مبادئ الإبداع

■ قام بيتر داركر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها ، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات ( The Do ' s ).

■ كما حدد ايضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها ( The Dont ' s )

■ والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: ( 4 أشياء ):

■ 1. إن الإبداع الهادفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آنفة الذكر ، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر، ومن وقت لآخر ، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

■ 2. يجب عدم الأكتفاء بالتفكير في المشكلة ، وإنما أيضاً مقابلة الناس والأستفسار منهم والاستماع إليهم.

■ فللإبداع جانبان : جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية مايجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

■ 3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

■ 4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

■ أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: 3 أعمال هي :

■ 1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

■ 2- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.



### ■ 3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

#### مراحل العملية الإبداعية

■ هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية ، فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية

#### الإبداع إلى : 4م

■ 1- **مرحلة الإعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات والخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

■ 2- **مرحلة الاختبار والاحتضان:** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

■ 3- **مرحلة الإشراف:** وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

■ 4- **مرحلة التحقيق :** وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

■ ومن المحاولات أيضاً في اتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من 6 خطوات لعملية الإبداع هي:

■ أ- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.

■ ب- جمع المعلومات.

■ ج- التفكير في المشكلة.

■ د- تصور الحلول.

■ هـ- تحقيق الحلول ، أي اثباتها تجريبياً.

■ و- تنفيذ الأفكار.

■ أما **شتاين ( Stien )** فيرى أن **مراحل** العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة ، فهي تتداخل وتمتزح معاً خلال

فترة زمنية معينة ، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل للعملية الإبداعية هي:

■ أ - **تكوين الفرص:** وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة.

■ ب- **اختيار الفرص:** وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها.

■ ج- **الاتصال بالآخرين:** لتقديم الإنتاج الإبداعي.

#### استراتيجيات الإبداع

■ هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.

■ ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي

داخل المنظمة.



■ هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.

■ ويقصد **باستراتيجيات الإبداع** : السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

ومن هذه الاستراتيجيات نذكر 3 منها وهي :

■ أولاً : **التطوير التنظيمي** : **Organizational Development**

■ **والتطوير التنظيمي** : عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم

لتزيد من قدرة المنظمة على **تقبل التغيير وزيادة فاعليتها** ، ومن **الأمثلة** على هذه الطرق : جمع البيانات ، تشخيص مشكلات المنظمة ، تدريب العاملين ، تطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير .

■ وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ، ومعايير الجماعة ، والعلاقات بين الأفراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

■ إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي.

■ ثانياً : **التخصص الوظيفي** : **Functional Specialization**

■ وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام **بالنشاطات المتخصصة**: فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية ، مثل **إنشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط**.

■ ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي **الأكثر قابلية للاستخدام** من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي **الاستراتيجية الأكثر شيوعاً** من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

■ ثالثاً : **الدورية** : **Periodicity**

■ ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة:

ومن **الأمثلة** على هذه الاستراتيجية استخدام **نموذج المصفوفة** الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء **بناء تنظيمي مؤقت** يُحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

■ ومن الأمثلة الأخرى على **استراتيجية الدورية** : **نقل أفراد الإدارة العليا** للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات

مسؤوليات وظيفية مختلفة ، **التعيين الدوري** لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي

تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية ، و**التطوير المتوازي** للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.



## معوقات الإبداع

❖ - هناك مجموعة من العوامل التي **تحد** من الإبداع وتحويل دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي : ( **13 عامل هي** ) :

- 1- **الخوف من التغيير** ومقاومة المنظمات له ، وتفضيل حالة الأستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- **انشغال المديرين** بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة الوقت.
- 3- **الالتزام بحرفية القوانين** والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- **مركزية الإدارة** : وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى المرؤوسين أو العاملين .
- 5- **عدم الإيمان** : بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- **نبذ الزملاء** : إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل ، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه ، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- 7- **قلة الحوافز المادية والمعنوية** : وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة والعوز.
- 8- **القيادات الإدارية غير الكفؤة** : إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم واشتراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية ، وخلق التعاون ، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة ، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة ، كانت مشطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- 9- **الفواصل الرئاسية** : أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- 10- **معوقات تنظيمية** : وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية ، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لاتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة ، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع ، وصغرت دائرته ، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- 11- **معوقات مالية** : للحيولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات ، أو تبديل الأنظمة الموجودة ، أو النماذج أو غير ذلك.
- 12- **ضعف الولاء التنظيمي** : يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه ، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.



• 13- التفكير غير المتعمق:

كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة ، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق و اعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.



## التفاوض الفعال Effective Negotiation

### تعريف عملية التفاوض

● يعرفها (Johnson): " بأنها تلك العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها".

■ أما ( Sebenius & Lax ) : " بأنها العملية التي نهدف من خلالها الوصول إلى تسوية لحل النزاعات أو الخلافات".

■ ويعرفها ( محسن الخضيرى ): " بأنها موقف تعبيرى حركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكيف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة يجار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين".

■ وهي " مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلي اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة".

### عناصر عملية التفاوض

● يمكن حصر أهم عناصر عملية التفاوض في : ( 5 عناصر هي ):

● 1- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين أطراف عملية التفاوض.

● 2- وجود خلاف منظور بين أطراف عملية التفاوض.

● 3- تكافؤ الفرص لأطراف التفاوض.

● 4- احتمالات الاتفاق بين أطراف التفاوض.

● 5- ضرورة وجود قوة إلزامية لتنفيذ نتائج التفاوض الموقعة.

● ويوجد تحديد آخر لعناصر عملية التفاوض وهي: ( 4 عناصر ) ( الموقف ، الأطراف ، القضية ، الهدف )

● 1- الموقف: ويعتبر التفاوض هنا موقف ديناميكي حركي ، وهو موقف تعبيرى ، وموقف مرن .. ويتضمن عدة عناصر

أهمها: أ- الترابط. ب- التركيب. ج- إمكانية التعرف المميز.

● د- التعقيد. هـ- الغموض. و- الاتساع الزماني والمكاني.

● 2- الأطراف: فالتفاوض عادة يكون بين طرفين أو أكثر حسب تشابك المصالح لأطراف مباشرة أو غير مباشرة

تشكل قوى ضاغطة مؤثرة بالسلب أو الإيجاب في العملية التفاوضية.

● 3- القضية: لا بد للتفاوض من قضية معينة تمثل محور العملية التفاوضية ، وهي أما أن تكون قضية إنسانية أو

عامة ..... الخ.



- **4- الهدف:** ومن خلاله يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية ، وغالباً ما يتم تقسيمه إلى أهداف مرحلية وجزئية.
- ويمكن القول : أنه في حالة وجود خلاف أو نزاع فقد يسود العنف ، أو قد يتم اللجوء للتقاضي ، أو قد تتدخل أطراف أخرى كوسيط لحل الخلاف.

أهداف عملية التفاوض ومتطلباتها الأساسية

❖ - يمكن حصر أهم أهداف عملية التفاوض في : ( 3 أهداف هي ):

■ 1- الوصول إلى اتفاق.

■ 2- تحسين التعاون ودرجة الاعتمادية.

■ 3- منع تفاقم الخلاف وما ينتج عنه من آثار سلبية.

❖ - أما **متطلبات** عملية التفاوض فهي : ( 5 متطلبات هي ):

■ 1- تحتاج إلى حد أدنى من **التعاون** بين الأطراف المتفاوضة.

■ 2- النظر إلى **المكاسب** الاستراتيجية والفرعية.

■ 3- قد ينطوى التفاوض على تقديم **تنازلات** من أطرافه.

■ 4- كما يتطلب التفاوض كعملية إنسانية **معرفة بالأهداف** ، و بموقف الطرف المقابل.

■ 5- إن نجاح عملية التفاوض يعتمد على **شخصية** المفاوض ، و **درجة الثقة** المتبادلة بين أطرافها.

السمات الشخصية للمفاوضين وأثرها على التفاوض

● ويمكن القول : أن هناك 4 أنواع للشخصيات المتفاوضة وهي:

● 1- **المفاوض القوي** ، وأهم ملامحه:

● يهتم بالنتائج.

● يبحث عن الفرص والتحديات.

● لديه القدرة على المواجهة.

● لديه القدرة على اتخاذ القرار.

● 2- **المفاوض المقنع** ، ومن مميزاته أنه :

■ انفتاحي.

■ اجتماعي.

■ طموح.

■ صارم وشديد ولكن تحت غطاء اللطف والود.



■ الإقناع ، وحسن الخلق.

❖ وهذا النوع من المفاوضين هو الأكثر خطورة على طاولة المفاوضات.

■ 3- المفاوض الواصل ، ومن صفاته أنه :

■ - يتمتع بالجدية.

■ - ويمكن الاعتماد عليه.

■ - يقاوم التغيير المفاجئ.

■ - ينشر ويشيع جو من الارتياح.

■ - يستمد ثقته من ماضيه في اتخاذ القرار.

■ 4- المفاوض المتردد ، وهو شخص :

■ - يفتقر إلى الثقة.

■ - ويحتاج الى غطاء يحميه.

■ - وغالباً ما يكون انطوائي.

■ - وكثيراً ما يفشل تحت ضغط التفاوض.

مراحل أو خطوات عملية التفاوض

● تمر عملية التفاوض بعدة مراحل يمكن اجمالها في: ( 7 مراحل هي ):

● أولاً: مرحلة البدء في عملية المفاوضات ( تحديد المعلومات المتاحة ).

● ثانياً: عملية التفاوض والاتفاق علي جدول الأعمال وتقديم المقترحات.

● ثالثاً: المباحثات والاستعداد للمناقشة والحوار.

● رابعاً: استخلاص اتجاهات ومواقف الطرف الآخر وتلافي المأزق.

● خامساً: الإعداد للمرحلة التالية من المفاوضات وتقديم اقتراحات متفتحة.

● سادساً: المساومة.

● سابعاً: أفعال باب المناقشة والوصول إلي الاتفاق.

أولاً: مرحلة الإعداد للبدء في التفاوض

● وفي هذه المرحلة يتم تحديد ما يلي: ( 13 خطوة ) :

● 1- ما هو موضوع التفاوض ( أو المشكلة الواجب حلها ).

● 2- الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض.



● 3- اختيار الوفد المفاوض وتحديد الأدوار.

● 4- من هو الطرف الآخر.

● 5- موعد ومكان التفاوض.

● 6- استقبال الوفد المفاوض استقبالاً لائقاً.

● 7- زيارة تعارف مع الطرف الآخر قبل الاجتماع الأول.

● 8- جدول الأعمال ومبادئ التفاوض التي ستحكم الجلسات.

● 9- مسألة التوقيت ولها أهميتها في المفاوضات التجارية والاستثمارية.

● 10 - تحديد الأهداف وأولوياتها ( إذ يجب تحدد الأهداف بدقة وأولوياتها والحدود الدنيا و القصوي ، وكذلك بالنسبة لأهداف الطرف الآخر ).

● 11- الأبحاث ( إذ يجب الاحتفاظ بالبحوث والأوراق التي من شأنها تبسيط الموضوع أو المشكلة و التي يتم رسم الخطة على أساسها ).

● 12- الاستراتيجية وهي ( الفكر أو الوسائل التي يمكن أن تتحقق عن طريقها الأهداف ) ويتم وضع استراتيجيات رئيسية واستراتيجيات بديلة وتكتيكات يمكن استخدامها عند اللزوم.

● 13- التأكد من توافر الصلاحيات لدي الطرف الآخر.

ثانياً: الاتفاق على جدول الأعمال وتقديم المقترحات

✦ - ويتم ذلك من خلال النقاط الآتية : ( 8 نقاط هي ):

■ 1- الاجتماع الرسمي الأول ( تجهيزات المكان - تبادل النحيات - الاتفاق على جدول الأعمال - قد ترفع الجلسة لتناول المرطبات والتعارف والاستعداد للعمل).

■ 2- الآراء والمقترحات الواضحة المعالم والمحددة الأهداف قد تساعد علي الوصول إلى الأهداف بإيجابية وسرعة.

■ 3- الطرف الواضح وصاحب المقترحات المدروسة هو عادة المتحكم بزمام الأمور.

■ 4- تقديم أكثر من بديل للمقترحات ولكن بصيغ مختلفة مع أظهر تفهماً لمصالح الطرف الآخر.

■ 5- التشدد في المشكلة وفي المطالب العامة والتسامح في الخصوصيات.

■ 6- التوقيت مهم وكذلك العمل في إطار الجدول.

■ 7- محاولة عدم تغيير الوفد المفاوض إلا في الحالات الضرورية.

■ 8- المعلومات والبيانات أساس مهم للنجاح داخل قاعة المفاوضات

( معرفة أي معلومات نحتاج إليها وأين نجدها وكيف نستخدمها ).



### ثالثاً: المباحثات و الاستعداد للمناقشة

● وهنا يجب القيام بالخطوات الآتية: ( 13 خطوة هي ):

- 1- إعطاء الطرف الآخر انطباع مريح وإيجابي ، ( توضيح أنك تريد الوصول حقيقة إلى الاتفاق ) .
- 2- لتكن الشروط عن بدء التفاوض صعبة ، والتنازلات صغيرة .
- 3- تجنب مقاطعة الطرف الآخر ، ومهاجمته أو لومه ، (أتركه يعرض رأيه ، ودون ملاحظتك لترد عليه في الوقت المناسب) .
- 4- استخدام الأسئلة بنجاح لتحقيق أهدافك .
- 5- التكلم عند الضرورة فقط والإنصات فيما يجب استخدامه بعناية .
- 6- يجب ألا تلزم نفسك بأي وعود في المرحلة الأولى .
- 7- لا تحول المباحثات إلى جدل أو مهاترة .
- 8- أذع الطرف الآخر لتبرير طلباته ومواقفه والمواضيع المطروحة باستمرار .
- 9- ميز بين الآراء والوقائع والحقائق .
- 10- المقترحات قد يفضل أن تكون مكتوبة .
- 11- قد تُفضل تأجيل القضايا التي عليها خلاف على الأقل في البداية .
- 12- المبادرة بالسلوك التعاوني ستساعد علي أيجاد الثقة المتبادلة .
- 13- أجعل الطرف الآخر يشترك في عملية تبرير تؤدي إلى وجهة النظر المناسبة لك .

رابعاً: استخلاص اتجاهات الطرف الآخر وتلافي المآزق

■ وفي هذه المرحلة نركز على الآتي:

- 1- بعد الجلسة الأولى والثانية : يفترض أن لديك فكرة واضحة بما يريده الطرف الآخر وعن الأساليب المناسبة للسيطرة علي النقاش .
- 2- يجب توضيح جميع المعلومات لتلافي الإحراج في الموضوعات الشائكة ( تجاوز عن المتناقضات البسيطة ) .
- 3- هل هناك تقدم في صيغة النقاش وهل يتجاوب الطرف الآخر ؟ .
- 4- يجب معالجة الأخطاء ( أثناء المباحثات ) والإصرار علي تحقيق الأهداف التفاوضية .
- 5- أعرف حدود التسوية عند الطرف الآخر ( ماهو الحد الأدنى عنده ) وأظهر اهتماماً مخلصاً ومشجعاً بمصلحه .
- 6- تبين مدى إصرار الطرف الآخر علي رأيه ، وهل هذا الإصرار حصيلة ثقة بالنفس أم لا .
- 7- أصغ وتابع الإشارة من الطرف الآخر وحاول أن تطلب المزيد من التوضيح .
- 8- التسوية والمماطلة قد يعني عدم استعداد الطرف الآخر للحل ، أجل المباحثات وأترك الفرصة للقاء آخر .



## خامساً: تقديم اقتراحات متفتحة

● وهنا يتم اتباع الخطوات الآتية: ( 7 خطوات ) :

- 1- شخص مخاوف الطرف الآخر ، أهدافه وأولوياته ، إمكانية تنازله عن مواقفه التفاوضية.
- 2- إعادة النظر في الأهداف الأولي التي طرحت علي مائدة المفاوضات والمقارنة بين المطلوب والممكن.
- 3- من يقدم تنازلات مبكرة أميل فيما بعد أن يظهر تعاوناً.
- 4- من يسأل في البداية عن المزيد ويقدم القليل ، عادة ينتهي بالحصول علي الكثير وتقديم الأقل.
- 5- هل هناك ما يكفي لتبرير إعداد مقترحات جديدة.
- 6- ماهي التنازلات التي تنتظرها من الطرف الآخر ، وما هي التنازلات التي ستكون مستعد ضمناً لمنحها ؟ وماذا تريد بالمقابل ؟.
- 7- عند استخدام استراتيجية الموقف الأقصى تشدداً كن حريصاً وماهراً في الاتصال وترتيب طلباتك القصوى وتنازلاتك الدنيا ، فالطرف الآخر قد يتخذ موقفاً مشابهاً رافضاً.

## سادساً : المساومة

■ وهذه مرحلة مهمة ويتم فيها القيام بالآتي: ( 9 نقاط ):

1. الاستراتيجية السائدة هي **الكسب المتبادل** لا تكن صلباً فتكسر ولا ... الخ.
2. يجب أن يعرف **الطرفان** بموقف كل منهما بصدد القضايا المطروحة ( نقاط الاتفاق والاختلاف).
3. القانون العام للمساومة : إن لكل عرض ومقترح شرط ، ( لا تعط أي تنازل إلا بشرط ).
4. لا تتنازل عما لك حق فيه ، وتشدد فيما ليس لك حق فيه.
5. **قرر مسبقاً ما تريده من الطرف الآخر** مقابل تنازلات تقدمها له ، وخلال المناقشة أعط إشارة لما يمكن أن تتنازل عنه مقابل الحصول علي المزيد من الموافقات علي مقترحات حتى تصل إلي الاتفاق.

6. قدم مقترحاتك مكتوبة إذا كانت ردود أفعال الطرف الآخر إيجابية ( أكتب مقترحاتك مقرونة بتنازلات الطرف الآخر.

8. إذا رأيت ضغطاً من الطرف الآخر ، فلا مانع من إثارة موضوعات سبق وتم الاتفاق علي تسويتها حتى تنظم أفكارك.

9. في حالات اختلال موازين القوي بين الطرفين ، فأن الميل إلي المساومة يضعف، لتبحث عن مجالات آخري للالتقاء في المصالح.

سابعاً: أقفال باب المناقشة والوصول إلى الاتفاق.



1. دُونَ النقاط التي تم الاتفاق عليها بالتفصيل ، ودُونَ النقاط التي مازالت في حاجة إلى تفسير ( قبل وضع المسودة ).
2. يجب تقرير متى تريد إيقاف المفاوضات.
3. قيم الموقف الإجمالي استعداداً للاتفاق النهائي.
4. حاول أن تأخذ موافقة الطرف الآخر علي مسودة الاتفاقية ( قبل مغادرة قاعة الاجتماعات ).
5. حاول أن تتفق علي كافة الفقرات وأن يكون الاتفاق مكتوباً ، في حالة الإخفاق أترك الباب مفتوحاً للقاء آخر.
6. في الجلسة الأخيرة ، عندما تنجح المفاوضات تبادل مع الطرف الآخر الكلمات اللازمة وتمني استمرار التعاون لما فيه خير الطرفين.

### استراتيجيات التفاوض الفعال

#### ● تعريف الاستراتيجية بوجه عام:

- ( أ ) - الاستراتيجية هي **العلم والفن** الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب ، أو أنها العلم والفن الخاصان بالقيادة العسكرية واللذان يتوصل بهما لمجابهة عدو في معركة في ظروف مواتية.
- هذا هو تعريف الاستراتيجية بوجه عام ، ألا أنه في مطلع القرن 20 بعد أن تطورت العلوم والصناعات والعلاقات الدولية ونشأت المشاكل في كل حقل ومجال ، استدعت لحل كل منها إلى إجراء مفاوضات للوصول إلى قاسم مشترك للوفاق.
- ( ب ) - استخدمت كلمة استراتيجية في كل مشروع يتعلق بالوصول إلى أهداف معينة ، وبمعنى آخر أن الاستراتيجية هي الوسائل التي تعتمد علي التقدير والتنسيق السليمين للهدف والوسائل المتاحة ، فلا بد للهدف أن يكون متناسقاً مع هذه الوسائل ، كما أن كل وسيلة تستخدم لبلوغ أهداف ثانوية ينبغي أن تكون متناسقة مع تلك الأهداف.
- ( ج ) - لا بد من الإشارة إلى أنه في مجال التفاوض يجب التنبيه إلى أن الإسراف في الوسائل قد يجلب الضرر مثلما يجلبه النقص تماماً ، وبكلمة مختصرة أن **الاستراتيجية السليمة** في ميدان التفاوض يجب أن تكون مرنة ، باعتبارها الصلة الضرورية بين تحديد المقاصد والأهداف ، وإجراء البحث والمشروع في العمل التفاوضي لتحقيق النتيجة المرجوة.
- ( د ) - وأخيراً نشير إلى أن : كل مشكلة تكون موضوعاً للتفاوض لها استراتيجيتها الخاصة بها ، تختلف باختلاف الموضوع والهدف ، ولا يمكن أن تستعمل استراتيجية لموضوعين مختلفين وهدفين متناقضين ، فهناك في مجال التفاوض أنواع من الاستراتيجيات منها علي سبيل المثال : استراتيجية التوقيت، استراتيجية الصبر ، استراتيجية الأمر الواقع ، استراتيجية المفاجأة ، استراتيجية المساومة ... الخ.
- ولكل نوع من هذه الاستراتيجيات هدفه الأوحده: الكسب والفوز للوصول إلى الغاية التي تؤمن نجاح المفاوضات ووصول الوفد إلى تحقيق الاتفاق الذي من أجله جرت المفاوضات أصلاً.
- وعموماً يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية التفاوض ، وتتناول بإيجاز اثنين منها:



■ 1- استراتيجية الكاسب ، الخاسر – Win - Lose ، وتتمثل في:

- إن الحل يميل لطرف دون الآخر.
- اقناع الطرف الآخر بالتنازل والقبول.
- فرض الحل على الطرف الآخر ولو بالقوة.

■ 2- استراتيجية حل المشكلة – Solve the problem ، وتقوم على:

- تحليل المشكلة وأسبابها.
- وضع الحلول الممكنة لها.
- ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين.

أهم الفروق بين الاستراتيجيتين

1- ( الكاسب – الخاسر )

- سلوك غامض / عدم ثقة وتعاون
- طرف ثالث غير محايد
- الخلاف كمكسب أو خسارة
- أهداف خاصة
- حل يميل لصالح طرف واحد
- قوى غير متكافئة – فرض قوة
- تصلب في المواقف
- مغالطة – تهديدات

2- ( حل المشكلة )

- سلوك واضح / ثقة وتعاون
- طرف ثالث محايد
- الخلاف مشكلة مشتركة
- أهداف مشتركة
- حل يميل لصالح الطرفين
- توازن في القوى
- مرونة في المواقف.



## ● معلومات صحيحة

❖ - ويمكن تحديد اهم **مزايا وعيوب** استراتيجية **الكاسب - الخاسر** في :

■ أنها قد تحقق منافع آنية ، ولكنها لا تبنى ثقة ، ولا تعاون مستقبلي ، كما أنها تعطل الاتصال والتفاهم ، وقد تزيد من صعوبة الوصول لاتفاق.

■ أما أهم **مزايا وعيوب** استراتيجية **حل المشكلة** فأنها:

■ تحقق منافع مستقبلية وآنية ، وتساعد في بناء الثقة.

■ تزيد من التفاهم والاتصال ، وتسهل الوصول لاتفاق بين الأطراف.

■ إيجاد أكثر من بديل مناسب للحل.

■ تحتاج إلى توافر المعلومات الصحيحة والشاملة عن الخلاف أو المشكلة.

## ملاحظات عامة حول عملية التفاوض

1. للاجتماع الرسمي الأول أهمية كبيرة بالنسبة للوفدين المتفاوضين لتسهيل المحادثات والمناقشات ، ويجب أن يكون

مكان المفاوضات لائقاً ومريحاً ومجهزاً، ففي هذا الاجتماع بعد تبادل التحيات وإجراء التعارف نبدأ بتعيين الناطق الرسمي

لكل وفد مفاوض ، وبعد الاتفاق علي جدول الأعمال وتحديد موضوعات النقاش وترتيب أولويات الموضوعات المطروحة

للمحاور يمكن الاستمرار في الجلسة لمتابعة البحث ، ولكن من الأصح أن ترفع الجلسة لمدة قصيرة لتناول المرطبات و

الاستراحة ، وفي هذه الفترة يزيد التعارف بين أعضاء الوفدين ، وتلطيف الأجواء النفسية استعداداً للعمل.

2. لما كان الهدف من عملية التفاوض هو الوصول إلي اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة فالمقترحات الواضحة المعالم ،

والمحددة الأهداف قد تختصر وتساعد علي الوصول إلي اهداف إيجابية بأسرع وقت ممكن ، ويمنع الدخول في مناقشات

ومجادلات جانبية تضر ضرر اكيد بعملية التفاوض وسيرها الطبيعي.

3. الطرف الذي يقدم مقترحات واضحة ومدروسة ومحددة يمسك عادة بزمام المبادرة لأن المقترحات غير العلمية إذا لم

أقل العشوائية ، قد تطيل فترة التفاوض ويكون لها نتائجها السلبية حتماً ، ويجب أن تكون المقترحات داخلة في

صلاحيات مقدمها ، ويجب أن يظهر المفاوض تفهماً لمصالح الطرف الآخر.

4. يجب أن يعد الوفد المفاوض أكثر من بديل لمقترحاته ، في نفس المعني والمحتوي ، ولكن بصيغ عرض مختلفة ،

ولاشك أن المقترحات الواضحة تدفع الجانب الآخر إلي ردود فعل إيجابية وواضحة.

5. يجب التشدد في المبادئ والمطالب العامة ، والتسامح في الخصوصيات وتحديد الشروط اولاً وعدم فسح

المجال لأي غموض.

6. التوقيت مهم بالنسبة للطرفين ، بعد استعراض جدول الاعمال يجب الاتفاق علي توقيت المفاوضات ، وهذا



يتغير بالنسبة لنوع التفاوض ولكل موضوع من مواضعه.

7. يجب الاهتمام باستمرارية أعضاء الوفد المفاوض قدر الإمكان وطوال مدة التفاوض.

8. أن الحصول علي المعلومات والبيانات واستخدامها من الركائز التي تهتم كل وفد مفاوض ، وتعد من الوسائل الكفيلة بإنجاح كل تفاوض وقديماً قيل أعرف عدوك ، ونقول الآن أعرف خصمك أو منافسك ، أو محدثك هذه المعرفة ضرورية ولا تكون إلا عن طريق جمع المعلومات عن كافة أعضاء الوفد وعن وظائفهم الحقيقية .. والمهم أن يعلم المفاوض أي من المعلومات يحتاج !!؟ وأين يجدها ، وكيف يستخدمها وكيف يستغني عن قسم كبير منها لكونها لا علاقة لها بموضوع التفاوض.

9. من الممكن تحديد المصادر العامة للمعلومات بالبيانات المستقاة من النشاطات الاقتصادية المختلفة والبيانات المالية للشركات في تقاريرها السنوية ، والمعلومات عن هذه الشركات والدراسات الفنية التي تنشر بين آن وآخر.

10، كما أن هناك بيانات تصدرها الحكومات ومنظمات دولية أو إقليمية مهمة بالشئون المصرفية أو الاقتصادية ، وهناك المعلومات السياسية عن طريق الجهاز الدبلوماسي وجهاز المخابرات ، وكل هذا يفيد في المفاوضات.

♦ - وبناءً على ما سبق فإنه يمكن القول إن:

- اساليب التفاوض تختلف باختلاف الثقافات.
- عملية التفاوض هي انعكاس للثقافات ، والأنماط السلوكية.
- عملية التفاوض تتأثر بالصفات الشخصية والفلسفة الإدارية والتنظيمية السائدة بالمنظمة والمجتمع.
- يجب أن نفرق بين ثلاثة أمور مهمة ونحن بصدد عملية التفاوض وهي:

● أ- الاستراتيجية التفاوضية.

● ب- السياسة التفاوضية.

● ج- التكنيك التفاوضي.

الاستراتيجية التفاوضية

● وهي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما نركز على أهداف بعيدة المدى وبمعنى آخر هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية من وأمثلتها : (9 استراتيجيات هي):

1- استراتيجية التكامل.

2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.

3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

4- استراتيجية توسع نطاق التعاون بمداه لمجالات جديدة.



5- استراتيجية الانتهاك ( أو الاستنزاف ) .

6- استراتيجية التشتت .

7- استراتيجية إحكام السيطرة .

8- استراتيجية الدحر .

9- استراتيجية التدمير الذاتي ( أو الانتحار ) .

### السياسة التفاوضية

● وهي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة والموصل إلى تحقيق الإستراتيجية التفاوضية فهي تعد اقصر زمناً ، ونذكر منها :  
( 10 سياسات ) :

2- سياسة الجدار الحديدي .

1- سياسة الاختلاق التفاوضية .

4- سياسة التعميم .

3- سياسة التعميق التفاوضية .

6- سياسة التضيق .

5- سياسة التوسع التفاوضية .

8- سياسة الأسترخاء .

7- سياسة أحداث التوتر .

10- سياسة الدفاع .

9- سياسة الهجوم التفاوضي .

### التكتيك التفاوضي

● وهو يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الإستراتيجية ، فهو تحرك جزئي محدد مسبقاً ، وهو التصرف الوقتي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي ، ومن ثم فهو الأقصر زمناً والأقل شمولاً من كل الأستراتيجيات والسياسات ومن أمثلته:

( 10 أنواع من التكتيك هي ) :

1- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل .

2- تكتيك إثارة الشهية .

3- تكتيك الطيب والشرس .

4- تكتيك الإشعار بالذنب وتأنيب الضمير .

5- تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف .

6- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية .

7- تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية .

8- تكتيك الإخفاء والإظهار .

9- تكتيك التهوين والتهويل .



## ● 10- تكتيك التشويش والتضليل.

### شروط التفاوض

❖ - تتعدد شروط التفاوض ومن أمثلتها : ( 7 شروط هي ):

- 1- القوة التفاوضية: مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض.
  - 2- المعلومات التفاوضية: التي تجعله يجيب على الأسئلة محل التفاوض.
  - 3- القدرة التفاوضية:
- وذلك عن طريق الاختيار الجيد لأعضاء الفريق وتحقيق الأنسجام بينهم وتدريبهم ومتابعتهم وتوفير كافة التسهيلات لهم.
- 4- الرغبة المشتركة: لدى أطراف التفاوض في التوصل لاتفاق.
  - 5- المناخ المحيط: وله جانبان: الأول: أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وتحظى بأهتمام ومشاركة وتفاعل جميع الأطراف ، الثاني: أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف العملية التفاوضية.
  - 6- التوازن في القوة:

وإلا فإن عدم توافر هذا التوازن سوف يؤدي إلى:

أ- اتجاهات سلبية / كراهية نحو الطرف الأقوى.

ب- تغيير النوايا الحسنة لدى الطرف الاضعف.

ومن ثم استمرار الصراع.

## ● 7- تحديد المفاوضات:

حيث يجب التأكد من تساوي الطرفين المتفاوضين في المسؤولية والصلاحيات ، وعلي الوفد المفاوض التأكد أيضاً من أن الطرف الآخر له الصلاحية الكافية للبت النهائي في الاتفاقية التي سيتم التوصل إليها نتيجة المفاوضات.

### أهم صفات المفاوض الناجح

● هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض الناجح حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية

خير قيام ، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل

منه صالحاً للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

● ومن ثم يمكن القول : أن كل عملية التفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا

يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه.

● ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين ، وأهمها

ما يلي : ( 20 خاصية هي ):



- 1- أن يكون مقتنع أولاً بالعملية التفاوضية قبل إقناع الآخرين.
- 2- استخدام كل الأساليب في التفاوض وكسب نقاط التفاوض كلما امكن.
- 3- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الآراء.
- 4- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة أحياناً برباط الجأش والهدوء المطلق ، والعقلانية الرشيدة.
- 5- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات.
- 6- عدم بدء الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عداونية أو حركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- 7- التحلي بالمظهر الأنيق في كافة الجلسات الرسمية للمفاوضات.
- 8- الأستمتاع بالعمل التفاوضي.
- 9- عدم الأنخداع بظاهر الأمور والأحتياط دائماً عن عكسها.
- 10- لا تبدأ التفاض أبداً دون ان تكون مستعداً له.
- 11- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- 12- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- 13- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.
- 14- أن تستمع أكثر من أن تتكلم ، وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- 15- ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.
- 16- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- 17- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- 18- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
- 19- يجب تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
- 20- ان تتفاوض من مركز قوة ، ولا يأس في التفاوض ولا هزيمة دائمة فيه.



## التعامل مع الآخرين Dealing with others

### الفرد و المجتمع

- الإنسان هو المخلوق الوحيد الذي يولد عاجزاً وقاصراً ولا يستطيع أن يحيا وحيداً.
- يعيش الفرد منذ ولادته حتي مماته في المجتمع.
- أن استمرار عضويته يعتمد علي عناية أسرته و محافظتها علي بقائه.
- المجتمع يمارس تأثيره و حكمه في سلوك الفرد وتصرفاته من خلال المراكز و الأدوار التي يلعبها.
- يتم إعداد الفرد وتدريبه لشغل مركز محدد ، ويتطلب ذلك أن يلعب هذا الفرد دوراً محدداً ، ينطوي علي أنماط سلوكية يحددها المجتمع.
- يولد الفرد بقدر محدود من السلوك الثابت وبقدرة علي التعلم.
- تلعب الأسرة و المجتمع والمدرسة و المؤسسة ، دور ووظيفة في تربية الفرد وتعليمه وإعداده.

### تقسيمات الأفراد في المجتمع

- يتم تقسيم الأفراد في المجتمع إلي عدة فئات حسب عدة معايير منها:
- معيار الجنس ، العمر.
- معيار العائلة ، و الأسرة.
- معيار المهنة.
- معيار المركز الاجتماعي.
- معيار نوع المجتمع.
- في ضوء تلك المعايير ، يمكن أن يشغل الفرد مركز محدداً في أي فئة من تلك الفئات ، وتختلف المراكز التي يحتلها الفرد باختلاف مراحل حياته.

### الجماعات وأثرها على المجتمع

■ يطلق لفظ **جماعة** : علي الأفراد المجتمعين و المتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلي تحقيق هدف متفق عليه.

■ **العدد** الادني للجماعة يبدأ بفردين ويزداد إلي مئات.

■ **الهدف** الذي تسعي إليه الجماعة قد يكون ظاهراً وواضحاً ، وقد يكون مضمراً غير صريح ، وفي كلتا الحالتين يجب أن يكون مفهوماً.

لا ينتمي الفرد لجماعة واحدة



● تبعاً لتنوع الحاجات التي يسعى الإنسان بنشاطه إلى إشباعها ، فإن كل فرد يكون في العادة عضواً في أكثر من جماعة في وقت واحد.

● قد تتغير عضوية الفرد في الجماعات المختلفة بمرور الاعوام.

● إلا أن الجماعات مهما اختلفت أهدافها ودوافعها و مهما كانت علاقات الأفراد فيها فهي تؤثر علي سلوكهم وتفكيرهم وكذلك اتجاهاتهم ، **وأول مظهر** من مظاهر تأثير الجماعة على الأفراد ينعكس من خلال دورها في تشكيل شخصيتهم وسلوكهم الفردي.

### أنواع الجماعات

■ تتعدد أنواع الجماعات ونذكر منها : ( 12 نوع هي ):

- - الجماعة الأولية.
- - الجماعة الثانوية.
- - الجماعة الكلية.
- - الجماعي الجزئية.
- - الجماعة الدائمة.
- - الجماعة المؤقتة.
- - الجماعة الرسمية.
- - الجماعة غير الرسمية.
- - جماعة العمل.
- - الجماعة الاجبارية.
- - الجماعة الحرة.

### الدور الذي يلعبه الفرد في الجماعة

■ عملية انتماء الفرد الي جماعة ليست عملية شكلية بل هي عملية هادفة سواء كانت شواخصها واضحة معلومة أم هي ضمنية مستقرة.

■ لذلك نجد أن لكل فرد دور في جماعة معينة يقوم به.

■ وقد تتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتزداد.

■ بعض هذ الأدوار قد يكون بسيطاً بحيث لا يحتاج من الفرد قدر كبير من الذكاء والمهارة أو الإعداد.

■ كلما كان **الدور** الذي يقوم به الفرد **صعباً و معقداً** كان تفاعله مع أعضاء الجماعة **أكبر**، واحتاج في نفس الوقت إلي قدر من المسؤولية.

■ و الدور الي يلعبه الفرد في أية جماعة ينتمي إليها فإنه يترك أثاره في شخصية الفرد.

### العوامل المحددة للأدوار

● - العمر.

● - الذكاء.

● - الحاجة.



## أثر الجماعة في الفرد

- حالة التأثير بين الفرد و الجماعة حالة تبادلية بمعنى أن الفرد يؤثر في الجماعة و الجماعة كذلك تؤثر في الفرد.
- تستطيع الجماعة التأثير في الفرد عن طريق التوافق و التطابق.
- عن طريق التوافق و المطابقة يكتسب الفرد الكثير من الصفات خلال مراحل حياته.
- عن طريق الجماعة التي يلتقي الفرد بها و ينتمي إليها اجبارياً أو اختيارياً كالأسرة و النادي و المدرسة ... الخ.
- ويتلقى الفرد الكثير بسبب ما تتركه هذه الجماعات من آثار علي سلوكياته.
- للجماعة ضغوط خاصة تفرضها علي أعضائها ومن هذه الضغوط الاجتماعية.

## الفرد يؤثر في الجماعة

- إن الجماعة تتكون من فردين فأكثر ، وإن توافق الاعضاء صلحت الجماعة و تماسك الأعضاء ، وإن فسدت الجماعة وانحلت تشتت الأعضاء.
- **الفرد يؤثر** في الجماعة أيأ كان موقعه فيها سواء كان في موقع القيادة أو الاتباع نجد أن دوره يؤثر في باقي الأعضاء عن طريق العلاقات التي تنشأ بينهم.

## أثر الجماعة في إنتاجية الفرد

- ✦ - لوحظ أن الإنتاج اليدوي يزيد في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل.
- ✦ - ويطلق علي عملية أزدیاد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الافراد الآخرين كلمة " **التيسير الاجتماعي** " .

- ✦ - والعملية المضادة للتيسير الاجتماعي هي " **الكبح الاجتماعي** " ، وهي تتمثل في هبوط مستوي أداء الفرد نتيجة وجوده في الجماعة ، حيث إن الفرد كثيراً ما يعجز عن التفكير الهادي إذا وجد وسط عدد كبير من الأفراد.

## اسباب تكوين الجماعات

- - الجماعات تتكون في المنظمة إلي جانب الجماعات الأخری استجابة لأمر عدة ، وهذا التكوين للجماعات قد يتأثر بالأسباب الاجتماعية و السياسية و الفسيولوجية و حتي التكنولوجية.

- - أهم المدخل التي تبين اسباب تكوين الجماعات:

1- المدخل المكاني.

2- المدخل التفاعلي.

3- المدخل الفكري.

4- المدخل الاقتصادي.

## تماسك الجماعة



• التماسك هو الرباط الذي يربط أفراد الجماعة و يبقي علي العلاقات بينهم.

• وتتفاوت درجة التماسك لعدة اسباب منها: ( 5 اسباب هي ):

1- يتأثر تماسك الجماعة بنوعية و قوة الجذب الحاصلة بين الأفراد أعضاء الجماعة الواحدة.

2- كما يتأثر التماسك بحجم الجماعة وعدد أفرادها.

3- تتأثر نوعية التماسك بطبيعة الاهداف التي تسعى الجماعى إلي تحقيقها.

4- مستوي التعاون السائد بين أعضاء الجماعة.

5- نوع وطبيعة وتفاعل القيادة مع أعضاء الجماعة.

### ديناميكية الجماعة

• علم ديناميكية الجماعة هي فرع من فروع علم النفس الاجتماعي.

• ويبحث في مجموعة المثيرات و الاستجابات التي تحدث داخل الجماعة ، و يبحث في نوعية و كيفية التفاعل بين المثيرات والاستجابات بعضها مع البعض الآخر، وفي المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة.

### العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة

• تتعدد العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة ، ويمكن اجمالها في :

( 3 عوامل هي ):

1- شخصية الفرد.

2- الحالة الاجتماعية.

3- الظروف البيئية المحيطة.

### السلوك الاجتماعي

• نموذج المهارة الاجتماعية: يتميز بتحديد المهارات الاجتماعية واسلوب تنميتها.

• ويؤكد النموذج علي هرمية الأداء الاجتماعي حيث انها تقع بين نوعين من السلوك : ( المقصود و غير المقصود ).

• ويشير النموذج الي أهمية التغذية العكسية ودور التفاعلات الاجتماعية.

### اسباب التفاعل الاجتماعي و السلوك الصادر عنه

• حالة التدعيم.

• حالة التمعن و التركيز.

التباين بين السلوك الاجتماعي و المهارات المحركة

• القواعد الحاكمة.



● استراق دور الآخرين.

● المبادأة المستقلة.

إدراك الفرد

● الإستجابة الصحيحة والفعالة للسلوك الاجتماعي للآخرين تتطلب أن ندركهم ونفهمهم بدرجة من الدقة و الوضوح ، و تأكد المهارات الاجتماعية علي أهمية حصول حالي الإدراك والإستجابة عند الفرد.

● تصنيف الأفراد تبعاً لتكوينهم الفكري:

1. المنطوي و الاجتماعي و الانبساطي.

2. المستقر عاطفياً.

3. الذكي.

4. المتيقن.

المواقف: قوانينها و خواصها

1. الأهداف.

2. القواعد.

3. المهارات الخاصة.

4. استعداد العناصر.

5. الأدوار.

6. الهيكل الفكري و المعرفي.

7. التشكيلة البيئية.

الصدائة في المنظمة

● وتمر بالمراحل الآتية: ( 4 مراحل هي ):

1. مرحلة اللقاء في مجال العمل أو أي مكان يوفر المسببات.

2. الإكثار من التقارب مع الطرف الآخر كنتيجة لحالة التدعيم و الاكتشاف الجديد و التعرف علي أوجه التشابه.

3. الإكثار من الإفصاح عن مكونات الذات و التعبيرات التي تنشط الإلتزام تجاه الآخرين في المواقف.

4. و احياناً تحدث حالة الإنحلال و قطع العلاقة لسبب أو لآخر.

أنواع السلوك الاجتماعي التفاعلي

● تتعدد أنواع السلوك الاجتماعي التفاعلي ، ويمكن اجمالها في 5 أنواع هي:



• 1- التعاون.

• 2- المنافسة.

• 3- الصراع.

• 4- المهادنة.

• 5- التقليد.

### السلوك التفاوضي

• النموذج الأول: التفاوض هو لعبة توجهات استراتيجية.

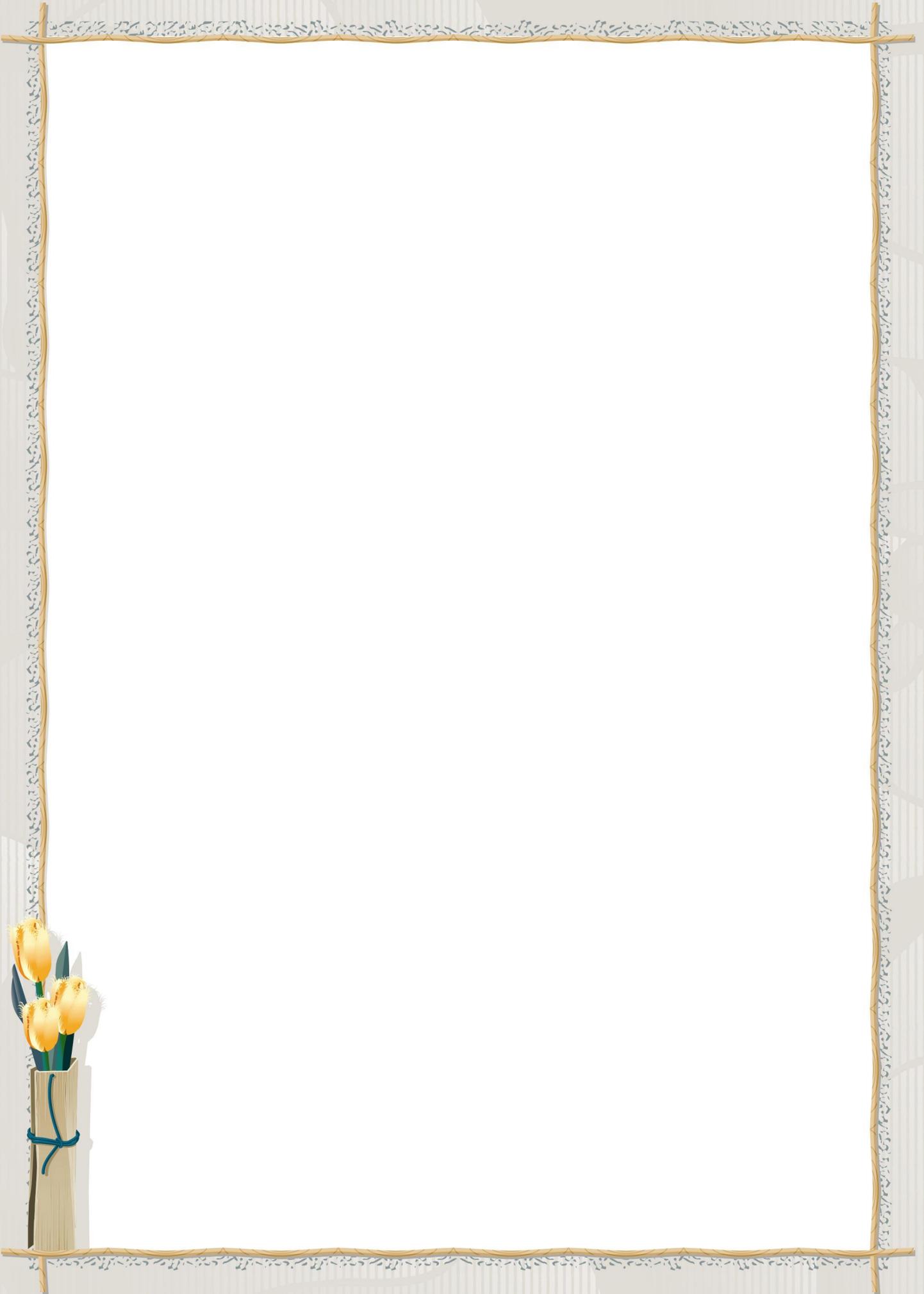
• النموذج الثاني: التفاوض هو حالة نضال و كفاح.

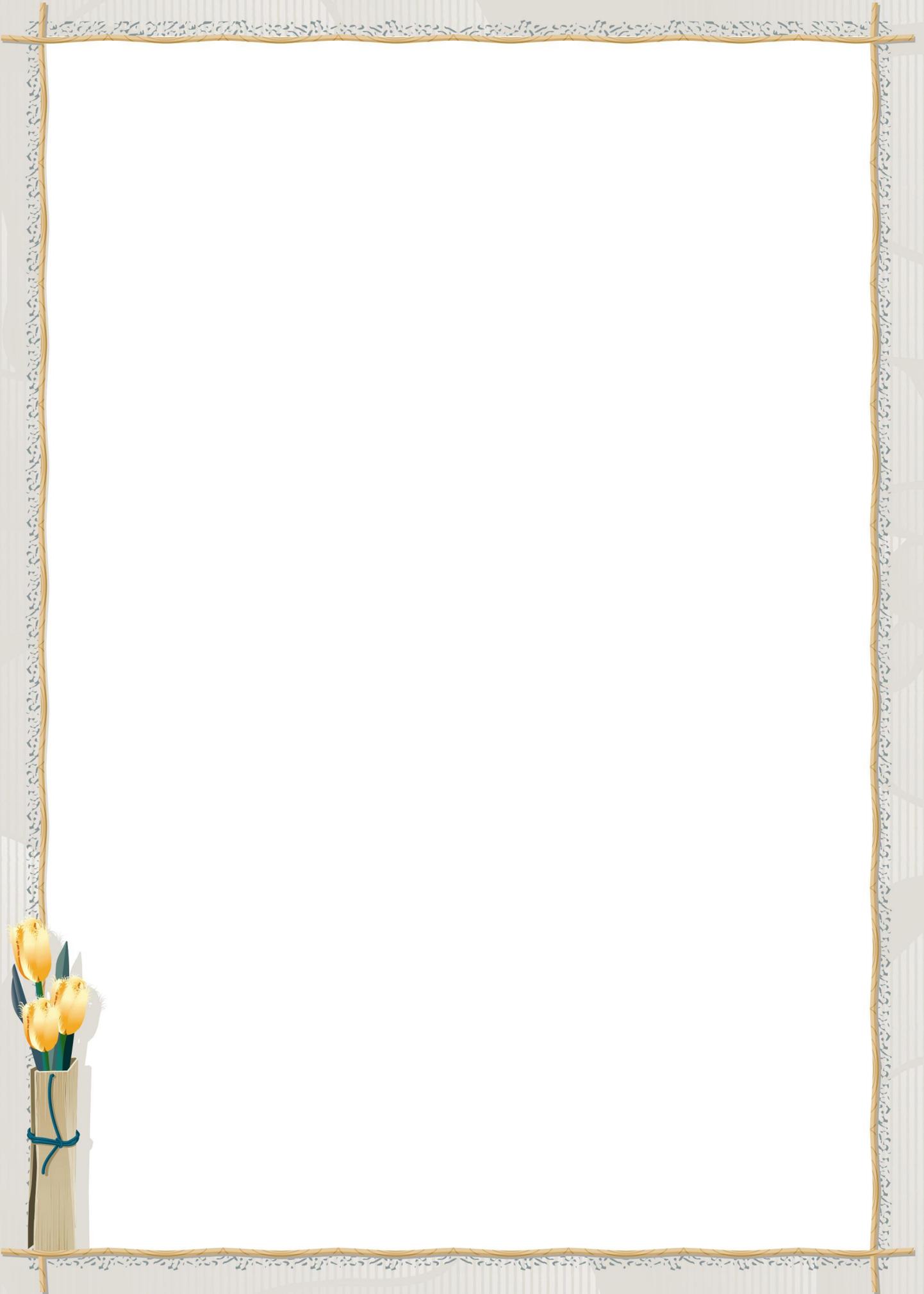
• النموذج الثالث: التفاوض هو حالة تعاون بين متنافسين.

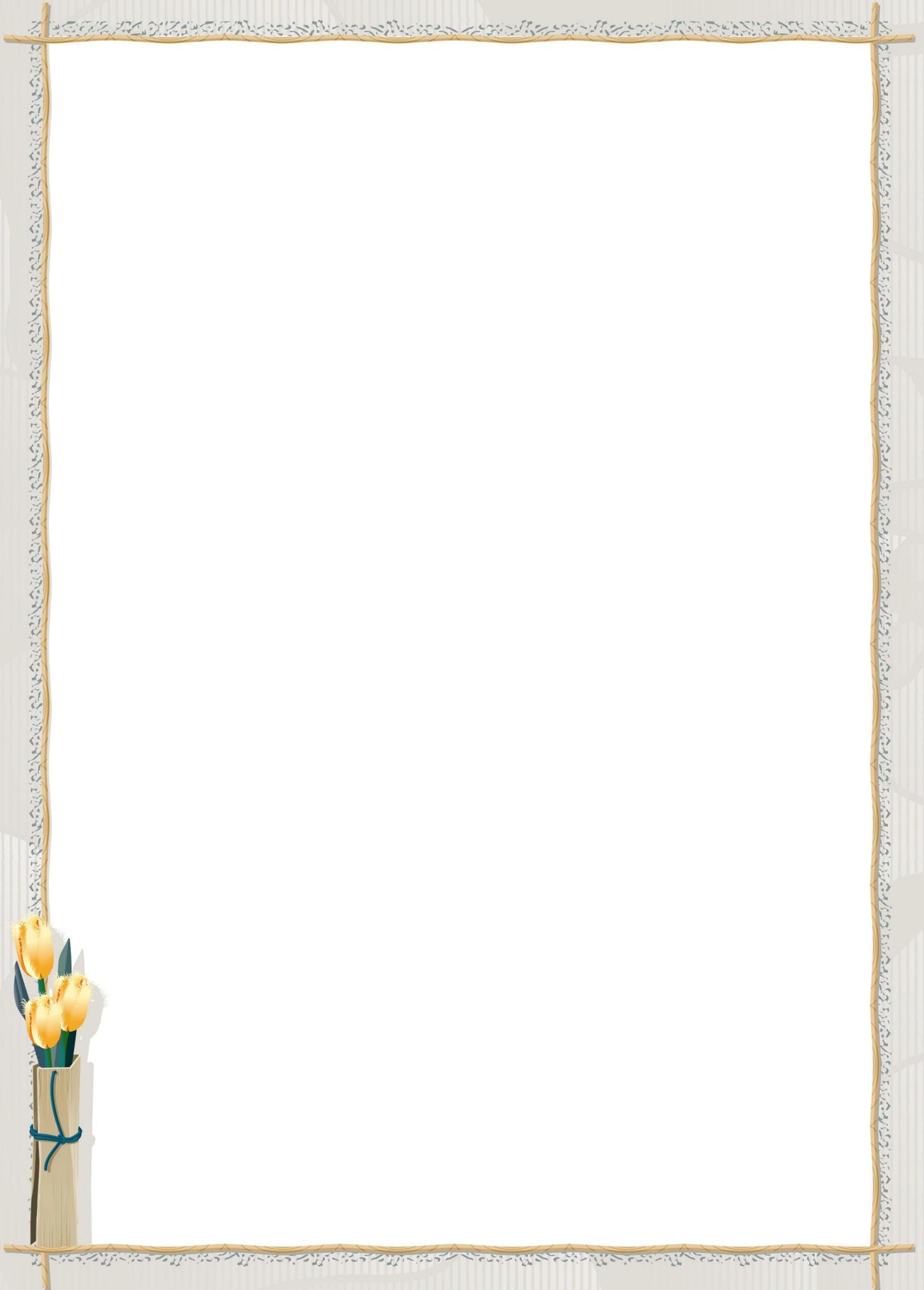
• النموذج الرابع: التفاوض هو عملية محددة ذات مسارين.

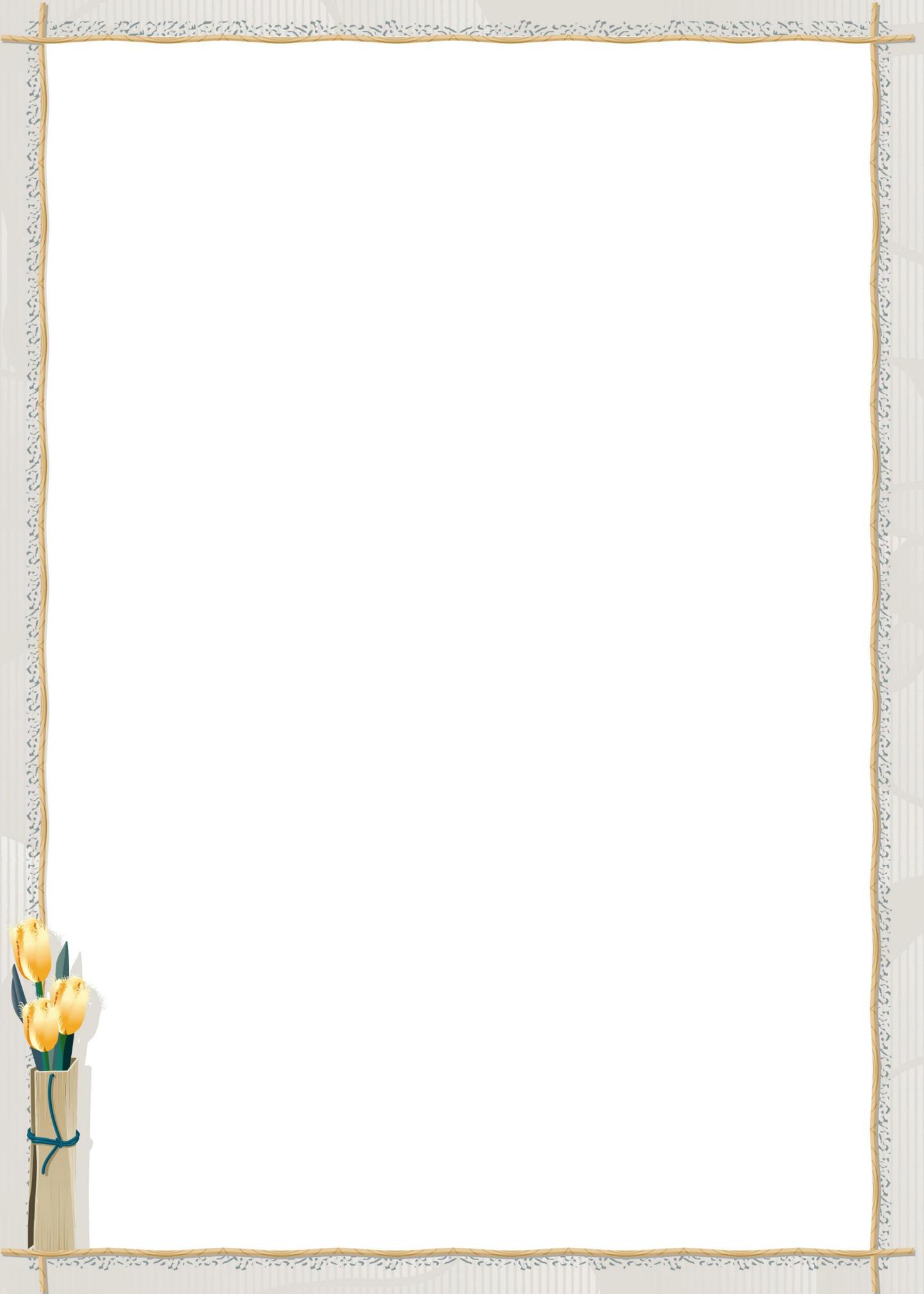
• النموذج الخامس: التفاوض هو حالة تفاعل متبادل بين شخصين أو جماعيتين أو أكثر.











## Organizational Behavior In The Future

مستقبل السلوك التنظيمي

الاتجاهات المؤثرة في السلوك التنظيمي

● هناك اتجاهات تبدو جوهرية في الوقت الحالي بحيث يتوقع استمرار تأثيرها علي المنظمات والسلوك التنظيمي في المستقبل لذلك يتعين على الإداريين الانتباه لها فهي تشكل تحديات وفرصاً في نفس الوقت للمنظمة ومن أهمها :  
( 12 اتجاه هي ):

- 1- ضخامة حجم المنظمات.
  - 2- اللامركزية.
  - 3- الإدارة الجماعية وفقدان المبادأة الفردية.
  - 4- المنظمة المستطيلة.
  - 5- تغيرات في طبيعة القوى العاملة.
  - 6- مصادر الطاقة.
  - 7- ثورة المعلومات.
  - 8- التقدم التكنولوجي.
  - 9- البيئة الاجتماعية.
  - 10 تزايد عدد السكان.
  - 11- النقابات العمالية.
  - 12- التدخل الحكومي.
- وفيما يلي شرح موجز لكل اتجاه مما سبق ذكره على النحو الآتي:

- 1- ضخامة حجم المنظمات:  
● يتوقع أن يصبح الحجم الكبير للمنظمات هو النمط العام السائد مستقبلاً.
- 2- اللامركزية:  
● إن ازدياد حجم المنظمات وانتشارها جغرافياً سيؤدي إلى التوسع في تطبيق مبدأ اللامركزية وتراجع المركزية و ذلك سعياً لتسهيل أداء الوظائف والأعمال.
- إن اعتماد المركزية في حالة المنظمة الضخمة يؤدي إلى جمود وإعاقة تحقيق الأهداف ، ومن هنا تبرز أهمية اللامركزية وتصيح وسيلة التكيف مع ظاهرة تعقد حجم المنظمات.
- 3- الإدارة الجماعية وفقدان المبادأة الفردية:



- نتيجة لعقد المنظمات فإن القرارات المطلوب اتخاذها ستكون في غاية التعقيد بحيث لا يستطيع فرد واحد أو حتى مجموعة صغيرة من المتخصصين أن يكونوا قادرين على اتخاذها بمعزل عن الآخرين.
- وهذا يعني أنه سيصبح من الصعب أن يكون شخص واحد قادراً على إدارة المنظمة مما يحتم التحول من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية.
- إضافة إلى ذلك فإن هناك الكثير من الكتاب أبدوا تخوفاً من أن حجم المنظمة سيلحق ضرراً بالمبادأة الفردية المتمثلة بالخلق و الابتكار والإبداع.

#### ■ 4- المنظمة المستطيلة:

- يتوقع الاتجاه نحو التفلطح في الهياكل التنظيمية ( Flat Organization )
- وتراجع الهرمية ووجود ما يسمى بالمستطيل في المنظمات نتيجة لازدياد عدد الأفراد الموجودين في قمة الهرم التنظيمي من تنفيذيين ومستشارين.

#### ■ 5- تغيرات في طبيعة القوى العاملة:

- من المتوقع زيادة الطلب على العمالة الماهرة وعلى الموارد البشرية التي تمتلك مهارات فنية عالية وما يرافق ذلك من تغيرات على طرق العمل وزيادة في التخصص الوظيفي.

#### ■ 6- مصادر الطاقة:

- من المشاكل الرئيسية التي ستواجه المنظمات في المستقبل المنافسة الحادة على المصادر والمواد الخام بسبب ندرتها مما يؤدي إلى احتدام الصراع بين المنظمات للحصول على أكبر نصيب من المصادر المتاحة في البيئة المحيطة سواء المحلية أو الدولية.
- ويمكن القول بأن المصادر الحالية للطاقة في نفاذ مستمر ، وأن السعي لاستغلال الطاقة الشمسية والنوية وغيرها من مصادر الطاقة هو دليل على وجود أزمة الطاقة.

#### ■ 7- ثورة المعلومات:

- إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثراً في الإدارة والتنظيم ، ويعزى ذلك إلى التطور في اساليب و طرق تجهيز البيانات وإعدادها ، وكذلك إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات و نقلها إلي مراكز القرارات مما سيكون له أكبر الأثر على نوعية القرارات المتخذة ، إضافة إلى ذلك فإن توفر المعلومات كماً ونوعاً سيؤدي إلي اتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف.

#### ■ 8- التقدم التكنولوجي:

- يشهد العالم حالياً تطوراً متسارعاً وكبيراً في التكنولوجيا بحيث يصعب ضبطة عند حد معين ، ويتوقع استمرار الاكتشافات والتطورات والعمل على احتوائها والتكيف معها لما لها من تأثير في مجال المنافسة وجودة الإنتاج و



## ■ 9- البيئة الاجتماعية:

■ تتمثل البيئة الاجتماعية بالعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة من قيم وعادات وتقاليد وأعراف واتجاهات نحو العمل.

■ ومن اهداف المنظمة أن تحظى بالقبول من المجتمع الذي تعيش فيه.

## ■ 10- تزايد عدد السكان:

■ يشهد العالم حالياً انفجاراً سكانياً هائلاً وهذا يتطلب ضرورة تلبية مطالب السكان وإشباع حاجات الأفراد مما يشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية من مؤسسات تعليمية ورعاية صحية واجتماعية.

## ■ 11- النقابات العمالية:

■ يتوقع ازدياد قوة تأثير النقابات العمالية في مجال العمل والعمالة وبالتالي سوف تشكل هذه النقابات أحد مظاهر القوة الضاغطة الرئيسية على المنظمات لذلك يتعين على المنظمات التعامل مع النقابات ومحاولة تفادي النزاعات العمالية وتجنب الدخول معها في صراع مما قد يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

## ■ 12- التدخل الحكومي:

■ تمارس الدولة سلطة داخل حدودها وذلك بمقتضى مبدأ السيادة.

■ فالدولة مسؤولة من حيث المبدأ عن كل ما يدور داخل نطاق سيادتها بما في ذلك المنظمات والأفراد العاملون.

■ إن درجة التدخل الحكومي في شؤون المجتمع تعتمد بشكل رئيسي على الايديولوجية التي تتبعها الدولة من رأسمالية أو اشتراكية أو مختلطة.

■ ويمكن القول بأن جميع الحكومات قد تدخلت في فعاليات المجتمع ويتوقع استمرار هذا التدخل في المستقبل ، فالحكومة تراقب سلوك المنظمات وتعمل على حماية الفرد العامل فيها ، وتلعب دور حماية المستهلك الذي يتعامل معها.

● كما تمارس الدولة تدخلها في المنظمات من خلال التقييد بنصوص الدستور، ومراعاة السياسة العامة للدولة ، وتطبيق التشريعات الحكومية من أنظمة وقوانين.

● لذلك يتعين على المنظمات أن تعي دور الدولة وإدراك حقيقة مفادها بأن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد إلى حد بعيد على درجة الوثام وليس الخصام مع الدولة.

## رؤية مستقبلية عن السلوك التنظيمي

● خلق الله الإنسان فأكرمه وأحسن صورته ، وجعل في كل قلب من قلوب العباد ما يشغله ، لحكمة لا يعلمها إلا الله عز وجل ، ولرسالة يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته ، كلاً مسير لما خلق له.

● وفي ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود فروق بين الناس ونتعرف كيف ولماذا تحدث هذه الاختلافات والممارسات ،



ولماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر؟ ليس هذا فقط بل لماذا يختلف سلوكنا من حين لآخر؟

● **إن السلوك الإنساني** كما عرفناه : هو محصلة استجابة الشخص لمثير أو لأكثر من مثير في موقف معين ، وذلك حسب طبيعة وملامح الشخصية الإنسانية.

● وبالتالي فإن **الشخصية** : هي مجموعة أنماط السلوك المميز للفرد أو الشخص من عواطف وميول وسمات وآراء و معتقدات واتجاهات وعادات اجتماعية.

● وهي أيضاً ردود فعل ظاهرة أو خفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها.

● ومن ثم فإن **السلوك** : هو عبارة عن سلسلة متصلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وتكون هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية يسعى الفرد عن طريقها أن يحقق عملية التوفيق و التأقلم بين مقومات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله وجودته ومقتضياته أو متطلباته.

● وهناك من يرى : إن **السلوك** هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

● أما **المنظمات** : فتعرف بأنها تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها ، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة ، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

● وهنا يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي ، والسلوك الاجتماعي.

● **السلوك الفردي**: هو السلوك الخاص بفرد معين.

● أما **السلوك الاجتماعي** : فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من أفراد الجماعة.

● ويهتم **علم النفس** بالسلوك الفردي، بينما يهتم **علم الاجتماع** بالسلوك الاجتماعي.

● وهكذا يمكن تعريف **السلوك التنظيمي** : بأنه تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

● كما يمكننا القول إن **السلوك التنظيمي** : هو سلوك الفرد داخل المنظمات ، وهي تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد العامل.

● كما يعرف **السلوك التنظيمي** : بأنه محصلة تفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة والمنظمة.

● ومما سبق يتبادر إلى الذهن سؤال مهم : وهو ما الذي تتناوله محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد ، و الجماعة ، وكذلك المحددات المرتبطة بالبيئة ؟.

● والجواب هو : إن المحددات المرتبطة **بالفرد** تتناول دوافع العمل ، وهكيل القيم الشخصية لدى العاملين ، و

ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة ، وأن علم **السلوك التنظيمي** يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والسيطرة عليه.



■ أما محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة فأنها تتناول : عملية الإدراك ، وانماط القيادة ، وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

■ ومحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة فتتناول : إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة ، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

■ وهنا نتبنى المدخل الموقفى ( أي الموقف ) كإطار لتناول السلوك التنظيمي حيث يشير هذا المدخل إلى أن النمط المناسب لكل محدد من محددات السلوك التنظيمي سابقة الذكر يتوقف على طبيعة متغيرات الموقف ، فما هي الأهداف المرجوة من دراسة السلوك التنظيمي .؟

■ في مجال العمل : يحتاج الرؤساء والزعماء والمرؤوسين - على حد سواء - إلى فهم بعضهم البعض ، لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة ، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يومياً يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين.

■ ويمكن القول : إن هناك ثلاثة أهداف ضرورية تدفعنا لدراسة السلوك التنظيمي وهي:

● 1- التعرف على مسببات السلوك.

● 2- التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات.

● 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

■ إن أهمية دراسة السلوك التنظيمي ، ودراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وكذلك بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

■ وفيما يلي نتناولها بشيء من التوضيح:

■ أولاً: المنظمة: ( 3 أهداف هي ):

فالم المنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تسعى تحقيق ما يلي:

■ 1- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك ، وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

■ 2- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظام الحوافز والتدعيم الملائم.

● هذا بالإضافة إلى اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

● 3- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.



## ● ثانياً : الفرد:

إن تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه له مزايا كثيرة من أهمها : تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح ، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف .

● والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

## ● ثالثاً : البيئة:

يمكن الجزم بأن دراسة السلوك التنظيمي تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة أهمها:

( 8 عناصر نتناولها بشئ من التفصيل على النحو الآتي ):

- 1- تنمية مهارة الاستماع والإنصات الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
- 2- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض.
- 3- إدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- 4- التعرف على وظائف وديناميكية الصمت في الحوار التفاوضي.
- 5- تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- 6- وتجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- 7- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- 8- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

مراجعة عناصر السلوك التنظيمي

● يمكن تقسيم العوامل والعناصر التي تؤثر في السلوك إلى مجموعتين : عناصر سلوك فردي ، وعناصر سلوك جماعي.

● أهم عناصر السلوك الفردي هي: ( 5 عناصر ):

● 1- الإدراك : وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث ، وكيف يؤثر إدراك الفرد بحكمه على الآخرين.

● 2- التعليم : وهو عنصر يفيد المديرين في فهم مصدر قوة العاملين ، وكيف يكتسب العاملين سلوكهم ، وكيف



يكتسب العاملون سلوكهم ، وكيف يمكن تقوية وإضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.

■ **3- الدافعية :** وهو عنصر مهم أيضاً للمديرين لمعرفة ما هي العوامل التي قد تزيد من قوة عطاء العامل و ترفع من حماسه ، والدافعية تفيد في اكتشاف تلك العوامل للعمل على التزود بكل ما يزيد من حماس ونشاط العاملين في المنظمة.

■ **4- الشخصية :** وهي نقطة مهمة أيضاً حيث تمكن المديرين من معرفة شخصية العامل وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه ، و طريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الأفراد داخل أعمالهم ، وتكمن أهميته لما له من دور في تمكين المديرين من توجيه النصح وتوجيه المرؤوسين للأداء السليم بما يزيد من تحقيق أهداف المنظمة.

● **5- الاتجاهات النفسية :** وتفيد في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة ، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

● **ثانياً : عناصر السلوك الجماعي :** ( 3 عناصر هي ):

وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات ، وعناصرها هي:

● **1- الجماعات :** ويتم فيها العرف على الجماعة ، وظواهر التماسك الجماعي و علاقتها بالعمل ، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

● **2- القيادة :** للتعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

● **3- الاتصال :** ويهتم في فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل ، وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات ، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة كالاستماع ، الإنصات ، المقابلات الشخصية ، الاجتماعات.

● وبذلك يضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي : فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات **العنصر البشري** ، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعرف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني ، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

● وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة فإن الدراسة تتم على عدة مستويات هي:

( الفرد و الجماعة و التنظيم والبيئة ).



