

مناورات التفاوض وأنماط المفاوضين
ماهي المناورات

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي:

1-مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئاً هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جداً أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجوا ان تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات جداً : لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فانك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى احد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض .وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فانك سوف تبقي الطرفين بعيدا عن الإحساس او الشعور بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات . ولكن احيانا لعدم مقدره الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون انت كسبت أكثر مما تتوقع . وان لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره

السؤال الآن ما مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولاً أن تعرف وتحدد هدفك ثم تقدم العرض أعلى من هدفك بمقدار بُعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

مثال:

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ 400 ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع إلا 350 ألف دولار إذن الفرق بينكما تقريبا 50 ألف دولار .. أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق 50 ألف ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع ب 50 ألف دولار أي تعرض 300 ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيات جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف إلى 350 وهو يتنازل عن 50 ألف ليبيع ب 350 ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعورا لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية . فالبايع عندما يجد انه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف انك أيضا تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفا بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلا.

لا تقل نعم أبدا للعرض الأول

إذا أجبنا بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة . وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها .. فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشترى مبنى و عرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا و وافقت أنت مباشرة.

ألا تعتقد بأنك بعد لحظات سوف تندم وتقول ليتني طلبت أكثر لأنني وافقت . بالتأكيد سوف تقولها وقد تشك بأنك لم تتمكن من تقييم المبنى وإلا لماذا دفعت لك مباشرة بدون مفاصلة . ونفس الشيء معي فقد اندم وأقول لماذا لم اعرض أقل .بينما قد يكون المبنى يستحق) لذلك احذر ان تقبل العرض الأول)

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورتها فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله .. لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة. ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك .لذلك فان هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الآخر فانه سوف يكون أقل مرونة معك وقد يتسلل إليه شعور بأنك على وشك الموافقة.

دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كانت بائع أو مشتري

المشترون إذا رأوا انك متحمس للبيع فتأكد تماما بأنهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه أما إذا كنت متمنعا فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

2-مناورات المرحلة الوسطى وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريبا:

أولا - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

المفاوض الفعّال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة. ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلاً. ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة (بحجة) السلطة الأعلى (كأن يقول مثلاً يجب ان أحيل الموضوع على السلطة الأعلى). وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضاً قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلاً.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة كأن تقول مثلاً السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا وأي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهداً أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بأن عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسراً لضمان إتمام الصفقة. وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنه تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشريير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشريير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكره بأنه شريير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجداً ولكن يجب ان يكون عدوانياً في تفاوضه. وأنت كيف تكون طيباً؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشريير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الأمر وليس أنت ولذلك عليك إذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجداً في المفاوضات أن تكون أنت أيضاً الشخص الطيب الذي يعتذر دائماً عن الشريير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد.

ولكن تخيل أنك أنت الشخص المقابل للحظة فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى ؟؟؟؟؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك أن تبدأ بمحاولة اخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار. ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليص من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلاً أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وأنهم قادرين على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات. أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بأن تقول لهم مثلاً وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم. وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرين على اخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به.

وأيضاً بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك ان تفهمه بطريقة مهذبة بأنك تعرف هذا الأسلوب وانه لن يجدي معك وانك تعرف تماماً ما يسعون للوصول إليه وبذلك فان هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

ثانياً - المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية

النتيجة الإلزامية هي نقله تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرضاً أقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد. كيف يكون ذلك؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلاً أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فتردد عليه بأنك تريد عرضاً أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإلزامية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها هي

النقطة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل (فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة).

كثير من المفاوضين المبتدئين يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي) نريد عرضاً أفضل(**مثال على ذلك** : عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئاً ما أو توريد أو غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه .أليس كذلك ؟

أحد المسؤولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل أقل العروض ولكن في اللحظات الأخيرة تذكر هذه المقولة وكتبها على العرض) عليكم تقديم عرض أفضل (وسرعان ما أتاه الرد بخصم أقل مما كان أي انه باستخدامه لأسلوب النقطة الإجبارية وقرّ مبالغ من العقد.

ولكن عليك أن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرضاً أفضل لم يحدد مقدار ما يريده . وترك ذلك للطرف الآخر. ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضون المتمرسون لا يوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد ، وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض ؟ ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

3-مناورات الختام

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

1-الدوافع:

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت . وإنما بالتأكيد فان ما يهدف له قد يكون مختلف . ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فان ذلك من أهم الأمور التي يجب ان تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك . وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات اكبر مما تريد تحقيقه من أهداف . فما هي الدوافع ؟

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

أما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها.

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

2-المعلومات:

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

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

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

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

وان ما ذكر سوف يكون ذا أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها على بعض ما ذكر.

مناورات أو مفاوضات الختام

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

طلب المحال:

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

الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر. مثال أن تشتري سيارة ويعتمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا.

ففي هذه الحالة عليك ان تبين له بأنه تعمد ذلك.

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

أن يقولك ما لم نقله:

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

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

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك احيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضاً عن ما تم الاتفاق عليه سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا.

ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل ، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما. ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. و عليك عندما أن تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل أن تتبسم وبكل هدوء تقول ان الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

تحجيم التنازلات:

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

الغباء التفاوضي:

لأشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى اصح. كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللا محدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بقدومهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً. فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلا إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت.

لذلك عليك أن تتغابي وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل.

القيمة نسبية:

تذكر دائما بان القيمة للشئ المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية اكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المتفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين. فيجب أن تعلم انه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له اكبر من النقود.

قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج. وفي هذه الحالة فان كثير من المتفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا انه محدد أو محدود ، فيجب عليك أن تحرص شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بأنك محكوم بإتمام العقد في وقت محدد ، إما إذا كنت أنت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر. ولكن إذا كنت تعتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك ان تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة. أو انك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل أو التأخير لها ، فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فان ذو المدة الأقصر هو الجانب الأضعف في التفاوض.

المفاوضات الطويلة:

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

القدرة على الانسحاب:

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

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

فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب. وهنا عليك أن تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تنسحب؟

أنماط المتفاوضين

لماذا التعرف على أنماط المتفاوضين ؟ بل لماذا يجب التعرف على انماط الناس الذين نتعامل معهم ؟ كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال.

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

خذ من كلامه وأكمل الحديث. لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية. أنصت له باهتمام.

لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك. لا تظهر له جهله ببعض الأمور قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت. هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته.

1-المفاوض الواقعي:

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

2-النمط المقاتل:

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

3-المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:

وهو عكس الواقعي اعلاه فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك ، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أياً كان . وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة.

وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الاحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف .وانت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه .وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم أن تحاول ان تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وإحجامهم عن اتخاذ القرار.

4-النمط التحليلي:

وهذا النوع لا يفتتح ابداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماماً بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره.

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

5-النمط الهجومي:

وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستنزائي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه او من خلال توريطة عن طريق الاستنزاء ومن خلال كلامه.

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

(المقاتل) أنا ومن بعدي الطوفان.

(الواقعي) لا مانع من أن تربح.)

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

من حيث العلاقات (انفتاحي وودود متعاون.)

من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي.)

شخصيتك أنت

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

المأزق التفاوض

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن او تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل إليه معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أياً أن تأخذ استراحة (أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً. إذا لم تقلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجب ان تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية. أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً وموقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المأزق، وكما ذكرنا سابقاً فانه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مرحلة النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون

أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماماً عن التفاوض إذا كنت متأكدًا تماماً أن الاتفاق لن يتم.

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

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

الشخصية والثقافة ، والسلوك التفاوضي

تمهيد

يختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية مما يؤثر على نمط سلوكهم وشخصيتهم وبالتالي على طريقة التعامل الذي ينتهجها خلال ممارستهم لإعمالهم الحياتية. ويجب أن نميز بين السمة والنمط ، فالسمة تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد وتنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه وطريقته في الاستجابة: وهي صفة للشخص ذاته ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات والتعبيرات اللفظية. ويعبر النمط عن الصفات التي تتصف بها مجموعة من البشر. وبالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فإنهم يجمعون أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية والسلوك العام. وعند النجاح في تحديد السمات العامة والخاصة للأفراد في المجتمعات المختلفة يساعد على تحديد الوسائل والوسائل والأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد وتوجيههم والضغط عليهم ليتصرفون بشكل معين. وبناء على ذلك يعتبر القدرة على تعريف وتحديد السمات عنصراً مهماً لنجاح عملية التفاوض.

العلاقة بين الثقافة والشخصية

يستدعي الحديث عن الشخصية كما هائلا من المعلومات والمتغيرات التي تكاد تكون خارج السيطرة بسبب كثرتها وتشعبها، ولهذا فإن المدخل البنيوي يعد من أجدى المداخل عند الحديث عن النمط والعلاقات. والحقيقة ان نظريات الشخصية المتعددة لا تستطيع فصل عنصر آخر وهو الثقافة عن مكونات أي نمط من أنماط الشخصية، وكان الجدول - عند الباحثين الأوائل - يدور حول هذه العلاقة ومدى أسبقية الثقافة وتأثيرها على تكوين الشخصية أو أسبقية الشخصية وقدرتها على صياغة الثقافة.

ولتناول فكرة موجزة عن ذلك الجدول لابد من التوضيح أننا امام مضمونين) أو عنصرين : (أحدهما ثقافي والآخر سيكولوجي. وترى بعض الدراسات أن التداخل بين هذين المضمونين أساسي، لهذا نجد الباحثة بندكيت تستخلص ان الثقافة والشخصية عبارة عن جانبين اثنين لحقيقة واحدة، بالانطلاق من أن طبيعة العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد : من الثقافة والمجتمع إلى الشخصية. وهذا الإسهام يبرهن على عملية التنشئة الاجتماعية التي يتمثل فيها الفرد الثقافة وهي بدورها تجعل كل مجتمع ينتج نموذجاً متميزاً من الشخصية، والنموذج عبارة عن إطار نظري من تنظيم عقلي متوافق يستطيع التكيف مع متطلبات المجتمع الوظيفية والبنائية.

ويلاحظ أن مفهوم الشخصية - في رأي بندكيت - بمثابة النظرير السيكولوجي لمفهوم الثقافة، مما يجعل هذا المفهوم يحتلّ وضعاً متوسطاً بين مفهوم الثقافة ومفهوم المجتمع. ويساعد هذا المفهوم على الإلمام بالتعلق بين معطين يشرحان الظواهر الاجتماعية التي يطلق عليها الباحث تالكوت بارسونز اسم " محافظ نمط النسق الفرعي للمجتمع " ومن الذين يدمجون الثقافة بالشخصية الباحث رالف لينتون (R. Linton) إذ يرى أن عملية التنشئة الاجتماعية تتكون أساساً من لعب دور ودمج ذلك الدور مع أدوار أخرى تمثل أنساقاً ثقافية، ليصل إلى تعريف للشخصية على أنها مجموعة من الأدوار. ويُعدّ مفهوم الشخصية عنده بمثابة بناء تصوّري يعني ضمناً نموذجاً للسلوك السائد في ثقافة ما.

كما سارت الباحثة الاجتماعية مارجريت ميد (Margaret Mead) في الاتجاه ذاته ولكن بشكل تنقصه الدقة والتنظيم. فدراساتها لعملية تربية الطفل تُقدّم مجموعة متباينة من الآراء حول موضوع كلاسيكي يتعلق بالثقافة والطبيعة، وتوصّلت إلى الجزم بأن الطبيعة الإنسانية هي في النهاية نتاج ثقافي. ويعاب عليها استخدام مصطلح " الطبيعة الإنسانية " لكونه غير متميز في الدلالة على الشخصية الإنسانية من جهة، ومن جهة أخرى لغموضه في التعبير الدقيق عن مكونات يمكن قياسها. يضاف إلى ذلك عدم وجود معطيات يمكن العثور عليها للدلالة على صلة هذه الطبيعة الإنسانية العالمية بحاجات المرء الأساسية ووجه نشاطه اليومي

ما سبق من آراء تعطي الثقافة أولوية باعتبارها الوعي الذي ينتج أنماط الشخصيات حتى جاء المحلل النفسي إيرهام كاردينير (A. Gardiner) لينتقد القول بأسبقية الثقافة على الشخصية وبأن العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد من الثقافة إلى الشخصية.

فهو يرى أن نظريات الشخصية والثقافة لم تتعمق في دراسة عملية تكوين الشخصية، ولهذا فقد فشلت في إدراك طبيعة العلاقة الحقيقية بين هذين العنصرين) أي: الثقافة والشخصية.

والحقيقة أن كاردينير قد استند على بلورة بعض أفكار فرويد الأساسية في سياق أنثروبولوجي، فمفهوم الشخصية يتبوأ مركزاً محورياً في إطار بحثه باعتبار هذا المفهوم يمثل نسقاً دافعيًا إسقاطياً يُحدّد خصائص الموقف الطفولي للفرد . والواقع أن وجهة نظر كاردينير تظهر المميزات والعيوب في العلاقة بين الثقافة الشخصية ضمن المدخل التكويني النفسي.

ويمكننا التعامل مع مفهوم الشخصية على أنه نموذج من البناء العقلي السائد في مجتمع معين، وبهذا يسهل علينا النظر إلى الشخصية من عدة اعتبارات :على أساس إحصائي) متوسط لمعطيات متباينة(، و على أساس فينومينولوجي) نموذج من العناصر المتغيرة(، وعلى أساس بنيوي) معطى قابل للتكرار(، وعلى أساس ثقافي) نص يقترب من فكرة الإنسان ومثاله.

وينظر إلى نمو مفهوم "بناء الشخصية الأساسي" على أنه خطوة مفيدة نحو إيجاد نموذج جديد من التعميمات النمطية في ميدان الظواهر العقلية التي يمكن أن تنطبق على عدد كبير من الأفراد في لحظة ما، وعلى نطاق واسع من السلوك وطرق الحياة، وعلى الجوانب البنائية الأساسية للمجتمع. ويلاحظ أن هذا المفهوم يُعبر عن مجموعة من الخصائص الشخصية التي قد تظهر باعتبارها متجانسة مع مجموعة شاملة من النظم الثقافية: وهذه الملاحظة تضع المفهوم في صعوبات إجرائية تستدعي الحاجة إلى البحث التجريبي قبل أن نتعرف على الظاهرة ونتمكن من اختبارها.

أنواع السلوك الإنساني الشخصية - النفس

النفس المطمئنة - السلوك الايجابي - الشخصية الإيجابية

الخصائص: التسامح - الثقة في النفس - الرؤية المستقبلية - العدل والإنصاف - حب الآخرين والإهتمام بهم - المبادرة والمبادئة - الصدق - الإقناع والموثوقية - استغلال الطاقات بشكل فعال - الإبتسامه - حب الجماعة - التقوى - النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم - الصوت المعتدل في التخاطب - استخدام معظم مهارات الإتصال - سهولة الوصول إلى قرار - استخدام نمو الفكر المباشر - win-win سياسة الجميع رابح

النفس اللوامه - السلوك السلبي - الشخصية السلبية

الخصائص: التردد في اتخاذ القرارات - السلبية في تبني الأفكار - الخجل - الإنعزاليه - عدم القدرة على اتخاذ القرار - النظرة الضيقة للأمور - عدم إظهار الاحاسيس - الهدوء المخيف - الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج - الإنكاليه على مجريات الأمور - استخدام الصوت الخافت - النظرة السلبية للوقت كاللغز في حياته أو كالمسئد الأمر - استخدام نمط الفكر المتعرج او اللولبي - صعوبة في صناعة القرار - استخدام الطاقة الفكرية تنشط في الزوايا العاطفية

النفس الأماره - السلوك العدائي - الشخصية العدوانية

الخصائص: سرعة الغضب - الأنا) حب الذات(- العناد - عدم الثقة بالآخرين - التسرع - الفوقية) الكبرياء(استخدام الألفاظ السيئة - سرقة أفكار الآخرين - الكذب كسلاح للمواجهة - حب استغلال الآخرين - الحقد - الكره للإنجازات - الإستبداد في الرأي - ردة الفعل السريعة - عدم احترام آراء الآخرين - الغرور - استخدام اللغة الحركية أكثر - تصيد أخطاء الآخرين - استخدام نبرة الصوت العالية - استخدام النظرة الاستغلالية للوقت كالعبد المملوك أو كعدو - نمط الفكر الدائري - المراوغة في اتخاذ القرار - استخدام الطاقات الفكرية في الزوايا العدائية

نماذج الشخصية أو السلوك

أولا - نماذج الشخصية أو السلوك وفقا لدافع الأخذ و العطاء:

النموذج المعطي: لدية ميل كبير إلى العطاء و التعاون مع الآخرين و مساعدة الناس

النموذج الأخذ: لدية ميل إلى الأخذ أكثر من العطاء و هو ومساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية خاصة في المدى القصير

النموذج المعطي / الأخذ: لدية الرغبة في الأخذ كرغبته في العطاء و لدية استعداد لمساعدة الآخرين.

ثانيا - نماذج الشخصية أو السلوك وفقا لمدى التساهل و التشدد:

النموذج المتساهل: يميل إلى تجنب النزاع الشخصي و يقدم الكثير من التنازلات عن طيبي خاطر ليتواصل مع الطرف الآخر.

النموذج المتشدد : يبحث يرى هذا النوع أن التفاوض صراع إرادات فهو يريد أن يربح و لكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبة.

النموذج المبدئي : يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض و يتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية و التساهل مع أطراف التفاوض.

رابعاً - أنماط الشخصية أو السلوك وفقاً للوظائف السيكولوجية:

النمط الواقعي : يتصف بالهدوء ورباطة الجأش و الدقة و التركيز على الحاضر و على إقامة الدليل و التمسك بالحقائق التي تحدثت عن نفسها.

النمط الابتكاري : يتصف بقدرة كبيرة على التخيل و على الانتقال من موضوع إلى آخر و يتصفون أيضاً بالمزاج المتقلب و سرعة الحركة و يعتمد على الأسلوب الإستراتيجي

النمط المقوم : يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام و تقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها النمط التحليلي : يتصف باستخدام المنطق و علاقات السببية بدرجة عالية و يعتبر نقيض المقوم

خامساً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لافتراضات نحو الذات و نحو الآخرين:

نموذج (أنا بخير و أنت بخير) : يشعر بالثقة في نفسه و يدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بالآخرين.

نموذج (أنا بخير و أنت لست بخير) : هذا النموذج يعاني من اضطراب في الشخصية و عدم الثقة و هو مغرور و دائم الانتقاد

نموذج (أنا لست بخير و أنت بخير) : يشعر بالاكئاب و عدم الثقة بنفسه و بقدراته.

نموذج (أنا لست بخير و أنت لست بخير) : يتبنى هذا الافتراض الذين لا يشعرون بقيمة الحياة و من ثم يفقدون الاهتمام بها و ينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالإحباط و القلق و التخبط.

سادساً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التركيز على الأهداف:

النمط المركز على أهدافه : ويركز على أهدافه و حقوقه دون الاعتبار للآخرين و يتخذ من ذلك أحد الأسلوبين الأسلوب الحازم أو الأسلوب العدواني

النمط المركز على أهداف الآخرين : و يركز على أهداف و حقوق الآخرين و ماذا يريدون و ما هي طرق التعامل مع حقوقهم و أفكارهم و يتخذ في ذلك أسلوبين الأسلوب الايجابي أو الأسلوب السلبي.

سابعاً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

توجه منخفض نحو الناس و المهمة

توجه متوسط نحو الناس و المهمة

توجه عالي نحو الناس و المهمة

وبناء على ذلك هناك 3 أنماط من السلوك أو الشخصية

-المقاتل و هو شديد التوجه نحو المهمة

-المتعاون و هو يواجه المشكلات بحلول خلاقية و عقد صفقات بناءة

المسوي و يسعى دائماً إلى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا و النزاعات

* الفترة الزمنية في بناء طبيعة السلوك الانساني تبدأ من أول يوم إلى عمر 10 سنوات ويؤثر عليها البيئة التي يعيش فيها

الإنسان و طريقة التربية التي نشأ عليها و المبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الإنسان في تطبع سلوكيات مختلفة

حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام.

إذا ما رغب الإنسان في تغيير سلوكه العام فيمكن ذلك مع مراعاة الفترة الزمنية الطويلة التي يحتاجها لذلك و التي قد

تمتد لسنوات من خلال إتباع المراحل الآتية:

مراحل تغيير طبيعة السلوك:

القابلية الذاتية للتغيير - النية الداخلية في التغيير - الإعلام للمقربين بالرغبة في التغيير

التدرج في تطبيق التغيير - المقاومة على ثبات السلوك الجديد

حالة عملية أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض

إن عملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذي يتم في هذه

العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين

الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التي ينطلق منها المفاوضون، ما أورده عالم اللغويات الإيطالي "أمبرتو إيكو" أنه

عند تحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ

عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي، ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي. إلا أن رسالة اليابانيين، التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداماً متعدداً لأدوات النفي، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض.

ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصادياً، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية، التي تحكم سلوكه، وبخاصة أن هناك اختلافاً كبيراً بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساساً على المشاركة في اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسياً وأفقياً في التنظيم الياباني كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديراً، بعكس الحال في التنظيم الغربي، الذي يحدد المسؤولية دائماً عند شخص واحد".

وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضي الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلاً لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة.

ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ، وإنما تركز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية. فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدر السلام في الهيكل الاجتماعي، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكي والمشكو منه بنفس العقوبة، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعي".

وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء، ونالت منهم قدرًا كبيراً من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟ فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول.

أما الجانب الثاني، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي، فيتمثل في السؤال التالي: موقف التفاوض: فوز / خسارة، أم فوز / شيء، وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء، ويجعل الآخر يخسر كل شيء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، في علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلاً من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.

ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل في هذه العملية، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط، ويختلف أهل الثقافات في إلقاء هذا اللوم على الآخرين، وهناك من يتصل من هذه المسؤوليات، عند حدوث أي خطأ، ولا يأتي ذلك من فراغ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية، التي تؤثر في تكوين الشخصية.

ويؤثر البعد الثقافي في الطريقة، التي تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ في الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصائية، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة.

تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتية

العميل المجادل

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
• إثارة المشاكل.	• التحلي بالصبر.
• انخفاض الذكاء.	• الابتعاد عن طريق لثة وبراهين.
• الهروب من المخاطرة.	• لا تفقد أعصابك.
• السلبية في عرض وجهة النظر.	
• عدوانية عالية.	
• سهل الغضب.	

العميل الشرثار

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
• يتكلم طوال الوقت.	• يحتاج إلى لياقة.
• غير مرتب.	• أعطاه اهتمام لما يقوله.
• مجادل.	• التعامل بطريقة ودية.
• يحب النقاش.	• لا نسكته بالقوة.
• اجتماعي.	

العميل المتشكك

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل	استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى اشعاره بالنفس . • إيقاف أي ضغط عليه. • احذر أن تزيد الخيارات أمامه . • اقتصص فرصه لتفضيله احدي • أراكه. 	<ul style="list-style-type: none"> • منخوف ومتحفظ لا يستطيع • اتخاذ قرار. • نقص في التركيز. • يحتاج الى وقت لإقناعه. • يفكر الى قدر كبير من الثقة • بالنفس. • قد يكون خجولا. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم دليل على صدقك على شكل ورقة أو مستند. • تنفيذ وعد. • تثبت له سلامة مقصدك. • ضمان الحصول على ثقة العميل من خلال ضمان . 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يصدق ما تقوله. • ينتقد بشدة. • لا يأخذ من أقوالك أي قضية مسلمة. • غير لبق. • ينظر اليك بنظرة الشك.

العميل المماطل - المسوف

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل	استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى إبراز حوافر للتعامل الفوري . 	<ul style="list-style-type: none"> • يقابلك عند قيامك بتحصيل الأموال. • قد لا يستطيع اتخاذ القرار. • لا يحبذ اتخاذ القرارات الفورية. 	<ul style="list-style-type: none"> • اسأله أسئلة مطولة لا تتضمن الإجابات بنعم أو لا. • تحلى بالصبر وروح الفكاهة. • أظهر صداقتك. • هناك نوعين من العميل الصامت : الصمت التكتيكي والصمت الطبيعي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يرفض التعليق. • لا يظهر انطباعاته. • لا تعرف ما يدور في ذهنه.

العميل المندفع

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل	استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • لا تكن مثيرا لضجره . • اجعل رد الفعل السريع في القبول. • يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ صالحك دائما. • كن سريعا في التوقع لترى حينما يكون فكره. 	<ul style="list-style-type: none"> • متسرع للغاية في الرفض والقبول. • يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعية المتسرفة. • حينما يكون فكره. 	<ul style="list-style-type: none"> • ابعد عن الاتصالات بقدر الإمكان • عليك مساعدته للعودة الى هدونه عن طريق التباطؤ الى الحديث. • مساعدته بعرض مجموعة المغريات المؤثرة في قراره. 	<ul style="list-style-type: none"> • رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسرفة. • سرعة انتقاله من موضوع لآخر.

العميل الذي يرغب في معاملة خاصة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل	استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • المفاوضات الماهر هو الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديرا بهذه الشروط • ضرورة أحساس العميل بأن له مزايا خاصة وفقا لظروف كل عميل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعتبر نفسه جدير بالحصول على المزايا الخاصة دائما. • يكون مبالغ في توقعاته منك. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تبالغ في التعبير . • لا يحتاج الى أسئلة تفصيلية. • اعرض ما تقوله باختصار وسرعة. • احذر أن تعامله على أساس الشفقة الإنسانية. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يكون في العميل عيوب أو علة خلقية ، كالتلعثم أو فاقد الحواس.

العميل المعاق أو ذوي الاحتياجات الخاصة

العميل المغرور

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى أقصى درجة • يحتاج الى إشباع ممكنه وحسن التعامل . • يحتاج هذا العميل الى إشباع وإحساس بالانتصار عليك . 	<ul style="list-style-type: none"> • العميل الذي يعتقد بتميزه عن الآخرين . • لا بد من مجاملة العميل لكسب رضاه . • يظهره ذو هيئة تشير على انه متعجرف دون أن يقصد ذلك . • يحتاج الى صبر ولباقة في الكلام . • يعتبرك منفذ لأوامره الذي يعتز بها . • يتوقع منك معاملة مميزة . • يصل إعجابيه بنفسه الى حد الثرثرة والتكلم في الرأي .

العميل المتعجل

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • يحتاج الى إشعار العميل بسرعتك في التعامل معه . • اترك له شئ ينشغل به عنك اذا كنت تخدم احد اخر . • اهتم به واعطه عين الرعاية بالإشارة والحديث أثناء خدمة عميل اخر . 	<ul style="list-style-type: none"> • عميل غير صبور . • يحتاج الى أداء كل أعماله في التو دون تأخير . • عميل سريع الغضب . • يعتقد في الناس الكسل .

العميل الكاذب

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك . • ابرز له بعض الحقائق دون أن تصفه بالكاذب . 	<ul style="list-style-type: none"> • لا بد من المغاوض أن يكون له معلومات متجددة . • لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك . • ابرز له بعض الحقائق دون أن تصفه بالكاذب .

العميل العليم بمواطن الأمور

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • تحتاج الى الصبر والمثابرة لكسب مثل هذا النوع من العملاء . • قد يكون لديه بعض الحق في صحة معلوماته والعكس صحيح . • يحتاج الى اطرء ومديح واهتمام . • عليك بتقبل تعليقاته دون غضب . 	<ul style="list-style-type: none"> • يظهر معلوماته بشكل متعالي . • يحاول أن يعطي نصائحه لك مفتخرا بقدرته على ذلك . • يرفض ويهدد باللجوء الى المستويات العليا أو اللجوء للمناقصين .

العميل خشن المعاملة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • أشعره بأهميته . • يحتاج الى صبر وإتاءه ومحافظة على هدوك . • كن حازما معه باتب ولباقة لكسبه لا لتطرده . 	<ul style="list-style-type: none"> • الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس . • يتكلم مقاطعا الحديث من جانبك . • كلماته تكون قاسية تصل الى بعض الأحيان الى التشاوم . • يغضب بسرعة .

العميل الإيجابي

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • لا يمكن أتباع منطق المجاملة معه من اللحظة الأولى لانه عملي جدا . • نظم أفكار في التعامل معه . • اتبع خطوات التعامل الإيجابي معه . 	<ul style="list-style-type: none"> • عميل جاد وصادق . • يتعامل بمنطق المعقولة والتحليل المنطقي للأمور . • يتمتع بذكاء ويقدم افتراضات بناءة . • يتخذ قرارات سليمة . • لا يثق في الشخص قليل المعلومات .

العميل الودود

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> • تفقد مثل هذا العميل اذا كذبت عليه مره واحدة أو أحس بذلك . • مجاللاتك أساس التعامل وهدايك مطلوبة . 	<ul style="list-style-type: none"> • سلاسة العميل في التعامل . • استرخاء أعصاب العميل . • العميل كثير الكلام يتحدث في كل شيء . • قد يضع العميل مواعيدك الأخرى .

العميل العزيز

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> إشعاره بالأهمية. المجانة والتناء على قراره. استشارته في أرائك الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> القول من الآخرين والاعتراف بحاجاتهم. النسق والأمانة سيد المواعيد. يحقق هدفه. يحقق ذاته. العدالة. شعوره بالصدقة. معرفة ماذا يجري حوله. الشعور بالأمان.

العميل كبير السن

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> يحتاج البيع إلى قدر كبير من المهارة للتعامل معهم. يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له. احترم حديته وأشعره بأنه أكبر منك. 	<ul style="list-style-type: none"> رصيد كبير من الخبرة.

مهارات التفاوض بين الثقافات المتعددة

مفهوم الثقافة تقوم فكرة الثقافة على عنصر التدخل الإنساني إما بالحذف أو الإضافة. فنجد الثقافة: مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والأخلاق والعرف والعادات، وسائر أساليب حفظ البقاء التي اكتشفها الإنسان. ونجد الثقافة كلمة متداولة لدى كل من: الأوساط - الطبقات - الفئات - الأمم - الشعوب. وكل منهم يتناولها من الزاوية التي تهتمه، وترضي حاجته في كل الحالات، فهي تتحدث عن نفسها كنتائج لممارسات أهلها.

*ماذا تعلمنا الثقافة؟

كيف نتعامل مع الآخرين. - ما نتوقع من بعضنا البعض. تعرفنا على الطرق التي بها نحل مشاكلنا. - تعرفنا على كيفية وضع الحلول لمشاكلنا. تعلمنا طرق التعامل مع المناسبات المختلفة في أفراحنا وأزراحنا. - هي كلمة نصف بها ممارساتنا التي نقوم بها. ومن خلال السياق نستطيع أن نعتبر الثقافة:

سلوك مرضي عنه في مجتمع معين. - نظام مقبول. - مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم. نمط يسير عليها مجموعة من البشر. - رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك.

ماذا عن الثقافة؟

- 1- الثقافة لفظة واسعة المحتوى وكثيرة المعاني قوية التأثير، منتشرة الاستعمال، يستخدمها رجل الشارع بطريقته ومفهومه الخاص، ويستعملها المتعلم بمفهومه، والمتنقف بمفهوم ثالث، والكبير بمعنى والصغير بمعنى آخر.
- 2- الثقافة ممارسة وسلوك، يستخدمها الإنسان ويهتدي بها فهي رادع داخلي ومراقب ودليل يقظ، يرشد الإنسان ليدله على ضالته، أي طريقه الذي يرضاه منه مجتمعه، هي الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان فيمارس أنماطاً سلوكية يرضى عنها هو و مجتمعه.
- 3- الثقافة عبارة عن نتاج فكري، وسلوكي إنساني نظري عملي، وهي البيئة التي صنفها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر.

مستوى الثقافة

المستوى الثقافي: هو تصنيف الثقافة فيما إذا كانت صورتها أو تطبيقها يتبع الأسلوب البدائي الأولي، أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس. مثال //مستوى تعليم الأم يطلقون عليه الناس المستوى الثقافي فلا يجوز لهؤلاء ممن يبحثون عن المستويات الثقافية ان يطلقوا عليها هذا المصطلح، لأن التعليم جزء بسيط جداً من الثقافة، لانه لا يحكم على الكل من خلال الجزء. **المستوى الثقافي** هو: الطريقة الحياتية أو طريقة الحياة التي تعيشها جماعة معينة. لكل مستوى مكانته في المجتمع الذي يتبناه، ولا يمكن أن يوصف ذلك المجتمع بثقافة متخلفة أو متقدمة، لأن الثقافة عبارة عن صمام أمان للمجتمع تحفظه من الانهيار ، فالثقافة البدائية تؤمن ببعض القيم والنظم والمعايير وكذلك المتحضرة تحفظها من الزوال والانهيار.

ماذا نقصد بالثقافة البدائية؟ الثقافة البسيطة . وهناك فئات تعيش في أجزاء من أفريقيا وآسيا وأستراليا وأمريكا الجنوبية وبعض المناطق النائية تعيش الثقافة البسيطة
ماذا نقصد بالثقافة المتحضرة؟ الثقافة المعقدة وهي الموجودة في معظم أرجاء العالم في الوقت الحاضر.

الضغوط والتنازلات التفاوضية

ترتبط المفاوضات في أحد أهم أبعادها بالسلوك التنازلي، ولهذا توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها عملية تبادل للتنازلات . وعليه لا تستقيم من دون تنازلات، لكن المسألة تبقى في حجم هذه التنازلات، وطبيعتها وجوهرها، وثانياً في التوازن في عملية التبادل، فلا تكون المفاوضات مفاوضات حقيقية إذا اقترنت بقيام طرف بتقديم تنازلات أكبر بكثير من الطرف الآخر، و ثالثاً ما الذي يمكن أن يقدمه كل طرف للآخر من مطالب، ورابعاً هذه المطالب غالباً ما ترتبط بمفهوم المصلحة الوطنية، وترتبط هذه النقطة بما يسمى بسلم التنازلات، فهناك حد ادنى لا يمكن لأي طرف تجاوزه، وقد تزيد درجة التنازل من طرف لآخر ، لكن المهم ألا تتجاوز نقطة البقاء الوطني. وتتوقف عملية التنازل على عوامل كثيرة بعضها يتعلق بحاجة كل طرف لما يريده من الآخر، وبمناصر القوة المتاحة لكليهما، وبالعوامل الخارجية، والداخلية لكل طرف . وتتعدد تكتيكات التنازلات التي قد يلجأ إليها كل طرف، فهناك تكتيك البدء بعرض متطرف، وتكتيك التكرارات التنازلية، واخيراً تكتيك الفرصة الأخيرة، ومن القضايا المهمة قبل الحديث عن إشكالية السلوك التنازلي في المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية“ ، عامل ضغط الوقت، وانتهت الدراسات في هذا الشأن إلى أن معدل التنازل يتناقض مع الموقف، وينخفض بزيادة قيود المساوم، وأن معدل التنازل يكون كبيراً في ظل ضغط زمني عال، وبالعكس مع ضغط الزمن المنخفض . ومن العوامل المهمة أيضاً معرفة كل مفاوض بما يريده الطرف المفاوض الآخر، ولا ننسى هنا كذلك عامل الإدراك والتوقع من كل طرف تفاوضي، فبقدر سرعة اللاعب في توقع تنازل الخصم بقدر ما تزيد المطالب الضغوط التي تفرض على الطرف الآخر، وبقدر إقناع الخصم بأن هذا أقصى ما يمكن تقديمه، بقدر استجابة الآخر، وتقديم تنازل من جانبه.

خصائص المفاوضات في الثقافات المتعددة

عملية تتكون من عدة مراحل - عملية تبادلية - علاقة اختيارية إرادية - عملية تحيط بها القيود والمحفزات - وجود قضية - يستخدم التفاوض في مجالات عدة - وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف التفاوض انواع متعددة - تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد

1-المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:

أ-تشخيص القضية التفاوضية وتحديدھا. ب -تهيئة المناخ التفاوضي. ت -قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض. ث - بدء عمليات التفاوض. ج -التوصل الى اتفاق. ح -تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.

6-يستخدم التفاوض في مجالات عدة ، أهمها:

أ -المجال التجاري والاقتصادي. ب -المجال العسكري. ت -المجال السياسي.

7-يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع و الصراع:

هناك 3 اشكال من الصراع هي : صراع الموارد ، وصراع الوسائل ، وصراع القيم.

صراع الموارد :لايستطيع أي طرف من اطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

صراع الوسائل :يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه.

صراع القيم :عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيرات التالية للتعامل معها:

أ -ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر.

ب -ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ، ثم استئناف المفاوضات.

ج -طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.

د -عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.

8-تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج ، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية. وتتمثل النتائج السلبية:

أ-فرض الحل : قد يتمتع أحد اطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه.

ب- الاستسلام : يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

ج- الحل الوسط : تعني الحل الوسط ، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض اهدافه الصغرى ، وربما عن بعض اهدافه الكبرى، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاخرى، فاذا ما كان احد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

د- التصحيح : يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.
و- المأزق : ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية.

التفاوض أنواع متعددة

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار . ويوجد معياري الاستراتيجية ، والهدف.
فوفق معيار الاستراتيجية هناك:

تفاوض (ربح / ربح) وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة.

تفاوض (ربح / خسارة) ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض.

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الانواع التالية للتفاوض

تفاوض من أجل مد اتفاقيات - تفاوض من اجل تطبيع العلاقات
تفاوض تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما - التفاوض الابتكاري

مبادئ التفاوض

اولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه: ثانيا - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات: رابعا - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

اولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:

تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي:

فاوض الأشخاص الذي يملكون السلطة. ضع اهدافا كبيرة. لا تركز على الاهداف قصيرة المدى.
كن هادئا واضبط اعصابك. كن متفائلا. لا تروج لنفسك وروج لأفكارك. تفهم حاجات الطرف الاخر
وتعامل معه من مصدر قوة. استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك لا تستعجل الامور.

تعامل مع الطرف الاخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه.

راع مبدأ السرية واحرص على عدم افشاء مالدك دفعة واحدة. وكن غامضا الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الاخر
قم بتهيئة الطرف الاخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع
باليقظة والسرية. اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية. لاترسل احدا نيابة عنك حيث امكن.

شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتاكد من انسجام اعضاء الفريق.

استمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الاخر فذلك يكسب بصيرة اضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ماتستطيع جمعه
من حقائق ومعلومات. لاتنبهز بنجاح الاخرين قوم هذا النجاح اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.

اذهب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف.

لاتتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

ثانيا - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

كن كما انت. كن ايجابيا عد مناقشة مشكلات الاخرين. لاتخرج الاشخاص الاخرين اذا ما اخطئوا.

احذر من الاستطراد في توضيح افكار لاصلة لها بالموضوع. لاتكن فظا كريها اظهر الاهتمام بالاخرين من
خلال تعليقات شخصية محببة. لاتسرف في الضغط على الطرف الاخر. فكر قبل ان تتكلم.

كن متفهما للأحاسيس الشخصية احترم الهوية الشخصية

ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ اهمها:

لا تتراجع. كن عضوا في فريق. احرص على مظهرك وسلوكك في اثناء جلسات التفاوض.

احرص على ان تكون اجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية. لاتكن على عجلة من امرك وإلا فإنك
لن تتفاوض بشكل جيد. لاتتكبر او تتفاخر. كن صادقا. لا تتأخر عن الوقت المحدد.

اقتنع بالرأي قبل اقناع الآخرين به وكن مستعداً بشكل جيد. حاول ان يكون اعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد اعضاء الفريق الاخر. تجنب التعقيد واذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الاقل بملخص مفهوم. تنبه الى عملية ترتيب المكتب. كن حذراً من الشخص المداهن. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الاخر. لاتقع بشراك من يفتعل الغضب. تفحص بنود الإتفاقية التي تم التوصل اليها.

رابعاً - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:
 اطرح اسئلة للحصول على إجابات إيجابية كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهّد الطريق لتنتقي بالطرف الآخر. توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له. أجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف. كن على بينة من انك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح. تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
 غادر غرفة الاجتماعات إذا ما اردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة. كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب. عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت انهم في الحالة من التوتر فأقترح وقتاً للراحة. لاتكن معقداً للأمور. فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع واكثر ايجابية. اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهرك للنافذة ومقابلاً الباب.
 اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل احرص على ان يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
 قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات ان تلتزم بشيء ما. لاتضيع وقتك ووقت الآخرين. وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار. لاتطل وقت الاجتماع اذا ما شعرت ان اهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الاخر. اطلب استراحة قصيرة. واذا كنت لا تستطيع ان تترك غرفة المفاوضات.

مناهج التفاوض

منهج المساومة . منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.
 هناك عدة عوامل تحدد أيّاً من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه المفاوض أهمها:
 1. طبيعة القضايا المتنازع عليها : 2. العلاقة بين أطراف التفاوض.
 3. نماذج شخصية أطراف التفاوض : 4. الوقت المتوافر للتفاوض : 5. ميزان القوة:

أثر كل عامل على اختيار المنهج

العامل	المساومة	الجهد المشترك لحل
1. طبيعة القضايا المتنازع عليها :	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	- ذات بعد متعددة - مبلغ قابل للتفاوض
2. العلاقة بين أطراف التفاوض .	- مستقلة	- اضعفية
3. نمائج شخصية أطراف التفاوض :	- الخشون	- معطون الخشون
4. الوقت المتوافر للتفاوض :	- قصير	- طويل
5. ميزان القوة :	- في جهة واحدة	- متوازن

منهج المساومة:

أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات. يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد يتمثل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر. هناك سياسات وتكتيكات معينة لمنهج المساومة ، ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف وبالقواعد الأخلاقية لدى المفاوض.

منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة. بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين ، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين.

استخدامه يتطلب مهارة عالية في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن ان ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة. يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات إذا لم يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومة.

المفاوضون والأرضية المشتركة:

عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل أن يحاولوا تقليص الاختلافات. إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة. إن البناء القوي على أرضية مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي.

المفاوضون ومواجهة الاختلافات:

الأرضية المشتركة ← تقليص الاختلافات الصغرى ← الاختلافات الكبرى

الدافعية والتفاوض

نظرية ماسلو في الحاجات:



علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية:

1. لكي تظهر علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية من خلال حاجات تحقيق الذات لا بد للمفاوض من أن يشبع الحاجات الأخرى في المستويات الأدنى . وبالتالي:

يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد

إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية.

إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته.

2. هناك كثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن إشباع حاجات المركز والمكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات ، ومن خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يجوز على:

احترام زملائه ، احترام الطرف الآخر ، احترامه لنفسه ،

نظرية ديفيد ماك ليلاند:

يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد:



نظرية الأنا:

ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث نقاط:

1. الإنجاز (الحاجة إلى التوصل إلى نتائج)

2. الانتماء (الحاجة إلى الارتباط بالآخرين)

3. القوة (الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف)

مهارات حل الصراع

المهارات كثيرة ومتنوعة . وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا، فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.

تحديد طبيعة الصراع:

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حلّ مشكلة ما ، بذل جهود مشتركة للتوصل إلى حل. تتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصرع .وليس حقيقة الصراع نفسه، الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

أنواع الصراع

(1)الصراع التكاملي: يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. ليس هناك كسب مقابل خسارة.

(2)الصراع غير التكاملي: يتميز “ حاصل الصرع” أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر. كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

الاصغاء والتواصل

الاصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر مهم وصعب.

العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر على القدرة على الاصغاء إلى ما يقوله الآخريين:-

العامل الأول: التصفية أي وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخريين (الافتراضات - التوقعات- التصورات الحالة العاطفية - التحيز).

العامل الثاني: الرسائل المزدوجة وهي تجعل الاصغاء صعبا لانك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات

اللغة الروح السلبية لأحد الاطراف سلوكيات رئيس الفريق

لكي يكون الاتصال فعالا لا بد من مراعاة:

1.عدم التعالي على الطرف الآخر 2.عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.

3.كن مستمعا جيدا 4.انتبه الى ان الكلمات ليس لها معاني.

5.أنظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك 6.قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم.

عند استخدام الأسئلة التفاوضية:

لا بد ان تمر الاسئلة بما يلي:-

(1)تحديد الهدف ٢ صياغة السؤال بوضوح 3الانصات لاجابة 4.اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

أنماط الأسئلة

عامه - مرتده - مباشره - ايجائيه - محدهه - مبهمه - استفزازيه - يجاب عليها بنعم او لا

جوانب عملية التفاوض

أولا: المشاعر و التفاعلات: إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته و استراتيجياته.

ثانيا: أدوار المفاوضين: الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض:

1.العدواني. 2.المتوقف قليلا 3.الساخر او الاستهزائي 4.المستجوب.

5.المتدثر بثياب المعقولية 6.الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد ٧مفاوض ال (بلي بانتر)

ثالثا: مراحل المفاوضات:

1-التعرف على حاجات الطرف الآخر. 2-بناء التوقعات.

3-إيجاد الحركة. 4-التوصل إلى اتفاق. 5-مراجعة الاتفاقية.

رابعا: المفاوضات والاتصال:

المراحل التي تمر بها المفاوضات:

المراحل الأولى: يستهدف المفاوض هنا فهم نظرة الخصم للقضايا التفاوضية .وعليه استخدام الاسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام وأن يستخدم تكتيك الصمت و إعادة الصياغة.

المراحل المتوسطة: تستهدف التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق وهنا يبدأ الأخذ والعطاء .ولكن المفاوض الماهر

يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطرا.

المراحل الختامية: الغاية من هذه المراحل هو التوصل الى اتفاقية.ويجب على المفاوض ان يكون قادرا على تخليص

النقاط التي طرحت في جلسات المفاوضات و تسجيل الملاحظات وما تم الاتفاق عليه.

قيادة الفريق التفاوضي:

- أولاً: الفريق المباشر وغير المباشر. ثانياً: رئيس الفريق. ثالثاً: تحديد الهدف.
رابعاً: تحديد مستوى الطموح. خامساً: إيجاد الحركة. سادساً: تعريف القضية التفاوضية.
سابعاً: وضع الحلول البديلة. ثامناً: اختيار الحل.
الطرق التي يمكن ان يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

1. غير قابل للتفاوض 2. استشارة الرئيس.

لا بد من مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض:

- أ - فرز القضايا. ب - تجزئة القضية الكبيرة الى قضايا صغيرة.
ج - عدم الخلط بين القوة وتكتيكات عرض القوة. د - التعامل مع التهديدات والعروض.
معالجة التوتر: التوتر حالة طبيعية في التفاوض، ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.
أسباب التوتر:

1. البيئة الداخلية ٢. المفاوض 3. العملية التفاوضية 4. الطرف الآخر.

الأخطاء المتكررة للمفاوض:

خطأ المنظور. خطأ الفهم. خطأ المنفعة.

الإعداد للمفاوضات

يستهدف الإعداد الجيد للتفاوض، عادة ما يلي:

- (1) تحليل القضايا (2) تجزئة القضايا (3) تصنيف القضايا (4) التعرف على حاجات الخصم
(5) تحديد مستويات الطموح (6) تحديد العلاقة المرغوب فيها (7) وضع الأهداف (8) إعداد جدول الأعمال
(9) الإعداد المادي (10) استخدام الوكلاء (11) المستمعون (12) التخطيط التكتيكي
(31) طلب الافتتاح (41) قائمة التنازلات (51) التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق
(61) خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

خطوات الإعداد للمفاوضات:

أولاً: جمع البيانات وتنظيمها ثانياً: تحديد الأسئلة ثالثاً: مراجعة البيانات وتنظيم الموقف
أولاً: جمع البيانات وتنظيمها: إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات
يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي:

1. تجميع الحقائق 2. التوزيع إلى فئات 3. تحديد مدى التسوية

4. تحديد طرق التفاوض 5. تحديد نقطة البدء 6. تكوين المصفوفة.

ثانياً: تحديد الأسئلة: بعد أن يتم جمع البيانات وتنظيمها لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك أية حلول بديلة محتملة؟ 2 كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
3- ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر . 4 من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

ثالثاً: مراجعة البيانات وتنظيم الموقف:

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعة البيانات، تنظيم جدول الأعمال،

ترتيب النقاط في الجدول بدءاً من العام إلى الخاص.

لا يمثل القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات، بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة.

تتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية، هي:

المراجعة، - تعصيف الأفكار، الفحص، إعداد قائمة بما يجب أو بالأعمال الواجبة.

ما هو التفاوض؟

مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع
المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بينهما.

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين
للولصول إلى اتفاق يفي بمصالح كل منهما.

عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح
المشتركة.

استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال اقناع الطرف الآخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية
لماذا يجب عليك تعلم المهارات التفاوضية؟

ان تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من:

أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية.

تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الاطراف.
بناء أسس عمل للنجاح في المستقبل.

توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة ، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق.

متطلبات التفاوض الأساسية

الصبر اليقظة المرونة الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة معرفة اهداف وغايات الطرف الآخر

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي الترابط - إمكانية التعرف والتمييز - الاتساع المكاني و الزماني لعملية التفاوض)

ثانياً: أطراف التفاوض

ثالثاً: القضية التفاوضية (اقتصادية - اجتماعية - سياسية)

رابعاً: الهدف التفاوضي (الاتفاق على عمل شيء - الامتناع عن عمل شيء - او مزيج من ما سبق)

شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية

ثانياً: المعلومات التفاوضية: من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟

ثالثاً: القدرة التفاوضية

رابعاً: الرغبة المشتركة

أساليب التفاوض

التفاوض بالضغط التفاوض بالإقناع التفاوض بطريقة فوز - فوز

العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب:

إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فإن القاعدة الأخرى هي عدم الاعتماد على هذه المعرفة ومن هذه العوامل:

1. هدف التفاوض الموقف التفاوضي . أسلوب التفاوض الاتصال الوقت

شكل الاتفاق وبنائه . تنظيم الفريق . لغة التفاوض نظم التعليم . القانون و الأخلاق . تحمل المخاطر

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

المساومة: تقوم على استبدال شيء بأخر - شيء مقابل شيء. لا تنازل بدون مقابل.

إعادة صياغة الهجوم:

إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص

قد يضرك أكثر مما يضرني

هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار به في المستقبل.

إنهاك قوى الخصم: إنما النصر صبر ساعة أطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.

(س، ص)

المفاجأة بعكس ما يتوقع. طرح اقتراح مضاد. تجزئة القضية لا تطرح القضية بشكل كلي

الطيب والشرير

طلب اللحظة الأخيرة يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.

التركيز والإهمال إظهار ما ليس مهماً له وإخفاء ما هو مهم.

التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول الى نواياه الحقيقية.

(نحن (مكان) انت وأنا)

نحن تعني مصالح مشتركة. انا تعني صالحى وحدي. أنت تعني المنافسة.

لا تندفع نحو النهاية

التحذير لا التهديد

ترك مخرج للطرف الآخر

التظاهر بالانسحاب يؤدي الى توتر الطرف الآخر . أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر

أنماط المفاوضات

المفاوض الواقعي : (منظمون ورسميون) المفاوضات الانفتاحي : (متساهلون ومنفتحون)
المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط.

صفات المفاوض الجيد

فاوض من يملكون سلطة ضع اهداف كبيرة لا تركز على الأهداف قصيرة المدى كن هادئاً ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكن كما أنت لا تستعجل الامور راع مبدأ السرية واحرص على عدم إقضاء ما لديك دفعة واحدة لا تقدم العرض الأول لا تحرج الأشخاص الآخرين احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع لا تسرف في الضغط على الآخرين اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به لا تطل وقت الاجتماع قدم تنازلات بحذر تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً نجاحك مرهون بالعوامل التالية

أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض. أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي.
أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح. معرفة الطرف الآخر. ان تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً.
طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.

قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة ، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات.
اعتنى بصياغة الاتفاقيات والعقود. استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان مفيداً لك.

لعبة الشطرنج

مناورات الافتتاح

اطلب أكثر من ما تتوقع. لا تقل نعم للعرض الأول. كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.

مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض

الضغط بدون مواجهة :مناورات السلطة العليا) الطيب والشرير)

النفقة الإجبارية : لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة“ عليك ان تقدم لنا أفضل من هذا ”ثم لذ بالصمت.

مناورات الختام

الاستعانة بمطلب أو قضية مزيفة) موعد التسليم) - الخطأ المتعمد) عدم تسجيل احد بنود العقد)

التصعيد) إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسنا دعنا

تعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضيا عن اتفاقنا السابق)

التشتيت :من عوامل التشتيت أيضا ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي .في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيئ بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعدادا لتقديم تنازلات.

تحجيم التنازلات) لا تعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقة)

التظاهر بالضعف) التغابي) (لا تضع نفسك في زاوية ضيقة - دع الطرف الآخر يلتزم أولاً

التفاوض الدولي

الأمريكيون لا يميلون لإضاعة الوقت. فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد.
الأوروبيون مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.

الألمان يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات. لكنهم يبدون اهتماما واضحا بالألقاب ويحبون سماعها

الإنجليز أيضا غير عاطفيين و لكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل. فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية

الفرنسيون عندما يقولون) نعم) (فهم يعنون ربما اما) لا) (فتعني: دعنا نبدأ المفاوضات.

الروس عندما يقولون: “ إن الأمر لن يكون مريحا لنا” فهم يعنون “إن ماتقوله مستحيل”.

الآسيويون يهتمون بالعلاقات، ويتقنون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد ويتعبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف. وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف فاليابانيون مثلا لا يحبون قول (لا) . وعندما يقولون " إن الأمر سوف يكون صعبا " ، فهم يعنون (لا) بالتأكيد. **الشرق أوسطيون** هم أقل اهتماما بالوقت، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية. ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

التفاوض الاجتماعي والسياسي

تمهيد نظرا لأهمية وضخامة عدد عمليات التفاوض الموجودة سواء على المستوى العالمي أو المحلي أو الرسمي أو الشعبي وللحاجة الماسة إلى إيجاد ثقافة للتفاوض فقد عمدت كثير من الدوائر السياسية والدبلوماسية والمؤسسات إلى عمل مشاريع تفاوضية كثيرة لعل أشهرها برنامج جامعة هارفارد للمفاوضات بالولايات المتحدة وبرغم بدء إقامة مثل هذا المشروع في العالم العربي إلا أننا ما زلنا في حاجة إلى الكثير منها. وهنا نحاول تقديم اهم الأدبيات التي صدرت من العديد من الخبراء الذين أسهموا بدراساتهم في تأسيس وتأسيس هذا العلم ويرى الدكتور وجيه أن جميع هذه العلوم يجب أن تتكامل في إخراج هذا التصور وعلى هذا فإنه سيتناول الأدبيات من خلال تصنيف تكاملي عبر مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة من خلال محاور ثلاثة:

- 1- محور التفاوض مع التركيز على منظور نظرية المباريات.
- 2- التفاوض مع التركيز على تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية بصورة شاملة ودقيقة في العملية التفاوضية.
- 3- التفاوض مع التركيز على تحليل شخصية المفاوض أساسا.

المحور الأول : التركيز على نظرية المباريات

وهو محور مهم للتحليل الفهمي للعملية التفاوضية وإدارة الأزمت وأهم النماذج هي:

-نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل.

-أخضعت هذه العملية التحليلية إلى المعدلات الرياضية البحتة وهي تقوم على الوصول إلى أفضل تسوية وتجنب أسوأ تسوية وهي تستخدم للتركيز على المنفعة التي سيتم الحصول عليها من عملية التفاوض وهي توظف في الحالات التي يحتاج كل طرف بشدة إلى نفس المنفعة مع استعداده لقبول أحد مقترحات الطرف الآخر.

-نماذج التفاعل الإستراتيجي:

حيث ينظر كل لاعب إلى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال استراتيجيات محددة وتحديد الإستراتيجيات التي تقلل الخسائر إلى أكبر قدر ممكن وهي تعتمد على:

-البحث عن معلومات.

-كيفية الاستفادة منها لتحقيق تأثير ما يريده طرف ما على الطرف الآخر فيسعى كل طرف إلى الفهم العميق والدقيق لعناصر وظروف ومصادر وتقديرات تقود وتحدد اتجاه طرف ما لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية ونفس الشيء يقوم به الطرف الآخر مع استخدام كل طرف لكل أنواع الأدوات الحوارية (كما في التفاوض السياسي) مثل تحريك القوات للضغط والإنذار ومن هذه الإستراتيجيات الإستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود (أو) إستراتيجية التنازل عن بعض الأمور الثانوية أو بعض الأمور الأساسية (أو) إستراتيجية عدم التنازل (وهي التي تؤدي إلى التناحر حتى يخضع طرف طرفا لرغبته وتسمى هذه الإستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم بالفعل).

-نموذج معضلة السجين:

وتقوم على وضع خيارات امام سجينين هي:

-في حالة اعتراف أحدهما وعدم اعتراف الآخر يبرئ المعترف ويسجن الثاني عشر سنوات أشغال.

-في حالة اعتراف كليهما فلهما خمس سنوات سجن لكليهما.

-إذا لم يعترف كلاهما فكل سنة واحدة سجن.

والمعضلة تكمن في أن أفضل الحلول هي ثالثا ولكن دون القدرة على الإتصال والتنسيق بينهما فإن هناك إغراء قد يمتلك أحد اللاعبين إلى أن شريكه سوف يخدعه فالبدل أمامه الاعتراف وبذلك ينالا خمسا لكل لأن هذا الإختيار يتيح الأمان لكليهما ، وهذه المعضلة تذكر حول موضوع الثقة في الآخر.

معضلة الجبان:

وهي تشبه معضلة السجين لكن أسوأ ناتج هنا لكلا اللاعبين حين يتخلى التعاون بينما في معضلة السجين يذهب الأسوأ للمتخلى عن التعاون مع تعاون خصمه والناتج في الجبان غير مأمون لأنه سيكون لدى اللاعب الآخر حافز اختيار

استراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه عند اختيار اللاعب الأول استراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر.

-المباريات ذات المعلومات التامة : ويتحرك فيها أطراف اللعبة بالتناوب بمعنى علم الخصم بكل تحركات الطرف الآخر السابقة.

-المباريات ذات المعلومات غير التامة : لا يعرف اللاعب فيها جميع الكروت مع اللاعبين الآخرين فالتحرك في ظل ظروف غامضة.

-مباريات التحالف والتنازع : العديد من المفاوضات التي تتسم بمباريات التنازع و التحالف تتداخل أفعال الأطراف في اللعبيين وتختلف طبيعة التداخل حيث تتسم بمقار الأذى الذي قد يلحقه بالطرف الآخر وكل طرف يحاول إجبار الخصم على الخضوع أما مباريات التحالف فالتداخل يرجع إلى القدر الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

-مباراة القائد : يحسب فيها القائد حساباته على ان حلفاءه سيتبعونه اضطرارياً جريا وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحته مثل ما حدث في أزمة السويس 1956 عندما افترضت بريطانيا وفرنسا أن أمريكا ستتبعهما جريا وراء مصلحتها في نواحي كثيرة مثل:

1-حرصها على عدم شرخ التحالف (الأطلنطي).

2-إيجاد حالة مماثلة لقناة بنما لتبرير أفعال أمريكا فيما بعد عند اعتدائها عليها.

3-أن في عملهما تخلصا من عبد الناصر الذي اتجه نحو الشيوعية عدوة أمريكا وبرغم هذه الحسابات الدقيقة فقد خابت توقعات القائد هنا.

-مباراة الحامي و الزبون : حيث تصورت فرنسا وبريطانيا أن دور أمريكا سيكون الحامي للحلف من الإنشقاق وضد التدخل السوفيتي.

-مباريات السوبر : وتشمل نتائج ثلاث مباريات في آن واحد هي (التنازع - التحالف - الإعداد للتفاوض او الصراع) ومن شأنها الوصول إلى تصور شامل لنتائج الصراع في أى عملية تفاوضية أو تساومية والسيطرة على تتابع الأحداث الناتجة عن فعل ما ورد الفعل المتعلق بهذا الفعل ووضع تصور للسياريوهات المستقبلية وتأثير ذلك على:

علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض - درجة حدة الصراع بين الأطراف.

وبالإندماج في هذه المباريات يتم استشراف:

-مدى تأثير تركيبة الأزمات الراهنة في قوة الموقف التفاوضي والقدرة التساومية للأطراف.

-مدى تأثيرها في صراع المصالح بزواياها المختلفة.

والتاريخ يقول أن الدول التي استخدمت مباريات السوبر هي الدول التي نجحت في عدم الدخول في الطريق المسدود.

دور المعلومات وتداولها في مباريات السوبر:

-الأزمات والوصول إليها عادة ما يكون سببه اتخاذ قرار مبنى على معلومات خاطئة

-لايد أن يكون هناك مرونة وهدوء لدى القائم على إدارة الصراع الإجتماعي أو السياسي حتى يتمكن من وضع الأمور في نصابها وذلك يتحقق باستراتيجيتين:

-القيام بإعمال العقل الدقيق في البحث عن المعلومات الصحيحة التامة

-تقييم نوع الاستراتيجية الملائمة لتوظيفها في التفاعلات مع الحض وهل هي الإقناع أم الإجبار أم التنازل أم التعاون الإيجابي أو السلبي. وبذا ينبغي تحديد معلومات عن الطرف الآخر طول فترة الصراع وهذا أولا وتحديد معلومات عنه خلال الأزمة وهذا ثانياً.

الإعاقبة الذاتية للمعلومات

الأسباب : لا تحاول الأطراف التحرر من المعلومات والتصورات المسبقة عن الآخرين ، بمعنى تحليل المعلومات الحديثة من خلال فلتر الإنطباع الاول.

العلاج : التدريب على التقييم المستمر لمسائل الأزمات الدولية والإجتماعية في واقعنا.

القواعد العامة المستنبطة من نظريات المباريات:

1-إن انتهاج أسلوب نظريات المباريات يعني دراسة الإستراتيجيات التي يتبناها طرف ما تجاه نزاع ما بمعنى، ما البدائل المتاحة ؟ كيف يؤثر كل لاعب في قيمة ما يحققه الطرف الآخر من فائدة أو عائد ؟

2-هناك دائما عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب معرفتها لتحقيق أنسبها.

3--يجب إدراك أن كافة القرارات والإختيارات عادة ما تتخذ في الوقت و اللحظة نفسها أثناء الأزمة.

4-أن نظرية المباريات لا تستخدم في عملية اتخاذ القرار بقدر ما توظف لغرض وصف هيكل الموقف التفاوضي.

ثانيا : تحليل أبعاد وزوايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية.

غالباً ما تولد المفاوضات بصورتها التقليدية أجزانا وآلاماً كثيرة بسبب رفض البشر إملاء القرارات عليهم ونتيجة لحبهم الحصول على أكثر المميزات من خلال المفاوضات فإنهم يلجأون إلى نوعين من السلوك إما السلوك الذى يتم فيه تجنب الصراعات والتوتر النفسى الشخصى وذلك باختيار مواقف التفاوض اللين وهؤلاء عادة ما يتنازلون ولكنهم في النهاية يشعرون بمرارة الإحساس بأنهم استغلوا ، وأما النوع الثانى فيتخذ موقف الشدة وعادة ما يدمر هؤلاء العلاقات الإستراتيجية مع الآخرين .وأما الطرف المتوسط الذى يستخدم استراتيجية التفاوض الموضوعي عن طريق التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض بالنظر إلى نقاط الإلتقاء والإختلاف لتحقيق التقارب بين الأطراف ، فهم يتبنون موقف مفاده (رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأيك خطأ يحتمل الصواب) وهذه هي القاعدة الأولى في عملية التفاوض وهي تبنى هذه المقولة.

والقاعدة الثانية تعتبر ترتيب خطوات التفاوض كالتالي:

- 1-جاهد لفص الناس عن المشكلة بمعنى لاتبنى استنتاجك على نظرة مسبقة للأشخاص.
 - 2-لا تلم الآخرين على مشاكلك .3.حاول ان تستبين فهم الآخرين للمشكلة.
 - 4-حاول أن تبحث عن فرص تؤكد لهم خلاف ما يتصورونه من سلبيات عنك والمثال لهذا زيارة السادات للقدس حيث اتخذ دور المشارك لا دور العدو .5.حاول أن تعطي الطرف الآخر ما يمكن من حفظ ماء وجهه.
 - 6-حاول أن تسمح للطرف الآخر بتفريغ شحنته العاطفية قدر الإمكان فهو مهم له نفسياً.
 - 7-حاول انتهاء فرصة لإرسال رسالة طيبة رغم صعوبة ذلك لأنه يقدم حسن النية.
- والقاعدة الثالثة هي التركيز على المصالح وليس المواقف:
- بمعنى أن تقوم بالبحث عن الحل المتعلق بالقيام بعملية توفيق بين المصالح وليس المواقف.
- وأن تقوم بتوسيع دائرة الإختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها.

أدبيات أخرى:

يستعرض الكاتب مجموعة من الكتب تتناول أدبيات أخرى في عملية التفاوض ويستعرض منها بالذات كتاب فيرنبرج الذى يقول أن استراتيجية التفاوض طبقاً لنظرية الحاجات يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ -مستوى التفاوض ويتضمن:

- 1-مستوى الأفراد .مستوى المنظمات .مستوى الدول.
 - ب -خواص واتجاهات التطبيق وينقسم طبقاً لدرجة زيادة المخاطرة وقلة الرقابة كالتالي:
 - 1-يعمل المفاوضات لإشباع حاجات خصمه .يعمل لإشباع حاجاته هو . يعمل لإشباع حاجاته وحاجات خصمه معا.
 - 4-يعمل ضد حاجاته .يعمل ضد حاجات خصمه .يعمل ضد حاجاته و حاجات خصمه.
 - ج -مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي وهي في قائمة تسمى) ماسلو)
 - 1-الحاجات الفسيولوجية .حاجات الأمان .الحاجات الإجتماعية .الحاجة إلى التقدير الذاتي من الآخرين.
 - 5-الحاجة لتحقيق الذات .الحاجة للمعرفة والتفهم .الحاجة إلى التذوق والحس بالجمال.
- ولعل أهم مرتكزات عمليات التفاوض هي تفهم الحاجات الخاصة بنا و بالطرف الآخر وهناك استراتيجيات:
- متى ؟ كيف ؟ أين ؟
- وهي تركز مع المفهوم الحقيقي للوقت ثم طريقة التطبيق ومنطقته

-استراتيجية متى ؟ ويندرج تحتها:

- 1-التسوية (الصمت المؤقت) وهو أسلوب بالصمت تبلغ ما تريد أي عدم الرد الفوري وذلك لأخذ فرصة للتفكير.
- 2-المفاجأة : بالتغيير المفاجئ في الأسلوب وذلك بهدف الضغط للحصول على تنازل ما.
- 3-الأمر الواقع : بمعنى أن تضعه أمام كزواج اثنين رغم أسرتيهما مفاجأة فيتوقف الأمر على الأسرتين وهذه الإستراتيجية تحتاج في نجاحها إلى:
- أ -أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً
- ب -أن تكون خسارة الطرف الآخر أكبر في حالة معارضته من خسارته نتيجة قبول الأمر الواقع.
- 4-الإسحاب الهادئ) : شعارها من أنا؟ (استعداد المفاوضات أن ينسحب ويتنازل عن رأيه بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات.
- 5-الإسحاب الظاهري : شعارها الرجل الذى لم يكن هناك بأن يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة ليحصل على مزيد من التنازلات من خصمه.

كإعلان التوقف عن بيع شقة لمشتري في حاجة ماسة إليها عند وقف الإتفاق وأن العودة للبيع تقتضى رفع السعر.

6-استراتيجية الكر و الفر أو التحول : وشعارها يمكنك التحرك للأمام والخلف بمعنى استعداد المفاوض لتحويل موقفه أماما وخلفا طبقا لظروف التفاوض وتقوم على أساس طرق الحديد وهو ساخن.

7-استراتيجية القيود : شعارها نهاية المطاف، وفكرتها الرئيسية وضع القيود على الوقت أو الإتصال، وذلك لإجبار الخصم على الوصول إلى قرار سريع أو النزول على رغبة معينة في التفاوض ومثالها :طلب البائع من المشتري ألا يعلن السعر المتفق عليه و إلا لن يكمل الصفقة.

8-الخداع : أعط إشارتك يسارا واتجه يمينا في حالة احتدام الصراع وتقوم الفكرة على إعطاء انطباع خاطئ للخصم حتى لا يعلم حقيقة ظروفك ومثالها

استراتيجيات كيف ؟ وأين ؟ وتشمل الآتي:

1-المشاركة في العمل : شعارها نحن أصدقاء ولكي تنجح لا بد من توافر حد ادنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف اصحاب الإتحاد أو التحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عند الحاجة.

2-المساهمة : شعارها (شيلنى وأشليك) مثل قبول حل أقل على اعتبار أنه مفتاح إلى شئ أفضل في المستقبل أو من أجل حرمان المنافس من الحصول على فرصة أفضل.

3-التوصية المفتعلة و رد الفعل السلبي : بمعنى أن ورود عدد كبير من التوصيات في إتجاه حل معين قد تؤدي إلى الشعور بأن ذلك ليس

مصادفة فيتم اختيار الحل المتوسط خوفا مما تم تزكيته من كل هذه الأعداد.

4-مفترق الطرق : عندما يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الكبيرة مدعيا أنه ما دام تماشى معهم فيجب أن يقبلوه في منتصف الطريق وهنا يجب مراعات عنصر الوقت حتى لا يطلب المزيد من التنازلات.

5-التغطية : شعارها (ضربة معلم) وتستخدم لتحقيق أكبر ميزة بأقل جهد ومثالها جمع روكفلر لأراضي السلخانات ومناطق تعبئة اللحوم في نيويورك مدعيا تخليص المدينة من التلوث وهو يعدها لمشروع الأمم المتحدة وغيرها وبذلك حقق أرباحا ضخمة من إعادة البيع.

6-العشوائية : شعارها (الإعتماد على قانون المصادفة في كسب ما يمكن من خصمك) ولا ينصح بها إلا عند الوصول إلى طريق مسدود.

7-التدرج : شعارها (خطوة بخطوة) وتفيد في حالة محدودية الخبرة أو عدم معرفة الأطراف لبعضهم.

8-التصنيف الفني : بمعنى التجزئة في مناقشة القضايا المتعلقة بالصفقة حتى لا يتم إرجاء شئ معلق عند إتمام الصفقة أو العقد.

9-التوكيل: اللجوء لوكيل للقيام بعملية التفاوض لرفع الحرج عن أطراف النزاع عند مواجهتهم مثل) الخطابة - سمسار بيع وتاجير العقارات.)

-تحليل شخصية المفاوض : اتخذت الكتابة في تحليل شخصية المفاوض اتجاهات:

-اتجاه التجربة والتنظير في تأثير الفاعلين السياسيين في مجرى السياسات و نظرتهم للتفاوض.

-تأثير الثقافة بأطرها المرجعية الرأسية في شخصية المفاوض.

-طبيعة شخصية المفاوض.

مع العلم أن الإتجاه الأول هو الذى استحوذ على معظم الدراسات في هذا الشأن . وأما الكاتب فيتبنى منظورا مفاده أن الإلمام بمهارات التفاوض من الناحية التقنية بالإضافة إلى عوامل الشخصية الكارزمية لمفاوض تمثل اهم عناصر التفاوض خاصة حالة التفاوض غير المتكافئة و مثالها : ديجول الذى هرب إلى لندن فور سقوط العاصمة الفرنسية في يد النازى 1940 دون مال أو سلاح أو رجال ومع ذلك فلقد استطاع الحصول على نصيب الشريك الكامل في حرب الحلفاء ضد النازى وتمكن من استعادة الإمبراطورية الفرنسية كلها.

المحور الثاني : علم اللغويات الاجتماعي والسياسي وعلم التفاوض

ونهدف هنا إلى توضيح إسهامات حيوية من منظور علوم اللغويات التمازجية / التكاملية الحديثة . ولعل اهم النظريات التي قدمها علم اللغويات الحديثة هي تلك النظريات التي تقدم تحليلا للتفاعلات سواء في مجال ما عرف من خلال تحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار . وهناك حقيقة تحتوى مجموعة من المفاهيم المتداخلة يحاول الكاتب التفرقة بينها وهي تحليل النص وتحليل المطارحات وتحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار وهي تحليل النص وتحليل المطارحات وتحليل المضمون وتحليل المقولة الجدلية والتفاعل الحوارى وينتهى الكاتب إلى ان

الأساس هو تحليل النص وتحليل المطارحات وأنهما وبرغم استخدامهما تبادلياً من البعض واستخدامهما بطريقة غير تبادلية من البعض الآخر وبين التفرقة في اللغة العربية بين تحليل المطارحات وترجمتها إلى تحليل الخطاب فإن كلا التعبيرين تحليل النص (و) تحليل المطارحات أو الخطاب (لا يمكن اعتبارهما منفصلين وإن عبرت كلمة المطارحات على شمولية أكثر.

نوعية الدراسات اللغوية التمازجية / التكاملية الحديثة:

أصبح اهتمام المتخصصين المصحوب بمزيد من البرامج التمازجية في علم اللغويات يصب في محاولات الإجابة عن أسئلة مركزية:

1- كيف تستخدم التركيبات النحوية والدلالية والوظيفية لتحقيق هدف اتصالي ما سواء في سياق اجتماعي أو قانوني أو تعليمي أو طب نفسي أو أدبي أو لغويات كمبيوتر أو دراسات الذكاء الصناعي أو الديني.

2- ما طبيعة وظائف وآليات لغة الحوارات المختلفة ومبادئها وأثرها في عمق تماسك وإتساق النصوص؟ ووسائل اكتشاف الأنماط الكامنة عبر النصوص؟

3- البحث عن تلك القوى الغامضة التي تزحف عبر الكلمات والأفكار والصور والعواطف والتي لا تتضمنها الكلمات المفردة ذاتها بل في الظواهر اللغوية المتعلقة بالجماليات.

ولعل الوطن العربي ينقصه الأبحاث التمازجية التكاملية حيث اقتصرت الأدبيات الموجودة على تحليل النص في السياق السياسي من منظور مدارس تحليل المضمون

ما المقصود بمنظور لغويات التفاوض ومدى الحاجة إليه؟

المقصود هو استخدام مفاهيم من علم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصوص المتعددة لأطراف الموقف التفاوضي والتحركات الإستراتيجية والتكتيكية للأفراد مما يترتب نصوصاً ناتجة أخرى عبر الإزاحة والإحلال والإستمرار بعد اصطدام النصوص السابقة وقد تمثل النصوص الناتجة (نصوص أجندة أصلية) للطرف الذي فرض شروطه أو (نصوصاً وسيطة) وتسمى أجندة سطوية وهاتان تسميان (أجندة مستجدة) وللتعرف على دقائق تفاعلات الأجندات المتصارعة يتم الإستعانة بعدة وسائل تحليلية مثل تحليل أو فعل القول على مستوى الخصوصية الثقافية أو عبر الثقافات وتحليل الموضوع وتحليل التحركات الإستراتيجية أو التكتيكية أو بعضها أو كلها.

لغويات التفاوض و مفهوم عملية التفاوض:

عملية الإتصال هي:

من؟ قال ماذا؟ عن أي شيء؟ كيف قاله؟ ما الآثار التي ترتبت على ذلك؟

وهذا الباب يحيط به تحليل المضمون من الجانب الكمي الرقمي للمعلومات ولكن منظور ولغويات التفاوض يعنى بدراسة كيفية إحداث نتائج اتصالي ما ومنظور لغويات التفاوض يعنى بتقديم تعريف لتحليل المضمون يتمثل في كيفية توظيف عناصر القدرة في عملية التوصل لتحقيق هدف وعناصر هذا التعريف مستمرة من الدراسات المتعلقة بمفهوم (كفاءة التفاوض) وعملية تحليل المضمون طبقاً لذلك تستلزم دراسة القدرة السلوكية للمتفاوضين لتحقيق الأهداف ويقيد مصطلح القدرة أهم مصطلح تفاوض وهو ما يتناوله علماء السياسة بالتحليل.

ولقد مكنت الكفاءة العالية في توظيف القدرة السلوكية دولاً صغيرة من أن تدبر الصراع بكفاءة مع دول عظمى تفوقها من حيث القدرة المادية الملموسة بحيث حسمت الصراع لصالح الدول الصغيرة وهنا رصد لكفاءات التفاوض الأربعة من منظور لغويات التفاوض وهي:

1-عناصر كفاءة التفاوض اللغوية و الإجتماعية و العرقية داخل و عبر الثقافات وتتطلب:

- معرفة الخلفية السياسية والإجتماعية للمفاوض.

- معرفة المتحاور لما يحيط بموضوع التفاوض من موضوعات متعلقة به.

- معرفة قيمة أثر أفعال القول ودرجة حدتها أو خفتها في السياق التفاوضي داخل أو عبر الثقافات.

- اعتبار الفروق في معايير الحوار الموضوعية بين ثقافة وأخرى.

2-عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية:

- إتقان قواعد اللغة المستخدمة في التفاوض على مستوياتها النحوية ودلالاتها.

- معرفة قيمة العناصر اللغوية المختلفة واستخداماتها.

3-عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية:

- القدرة السريعة على فهم طبيعة الموقف وأولوياته - معرفة الخلفية النفسية للمفاوض الآخر.

-التعرف على السمات الشخصية للمفاوض سواء في نفس الفريق أو الفريق المنافس ومنها:
(القدرة على التحمل و الصبر - دوافع القلق و الشك - دوافع الطموح والقدرة على المخاطرة - القدرة على التخطيط والتنفيذ و تعظيم المنافع من الفرص المتاحة - طبيعة السلوك التنازلي من عدمه.)

4-عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية:

-معرفة المستويات المتعددة للغة الدبلوماسية وهذا يتضمن على سبيل المثال.
-الإقناع وسلامة واتساق الحجج وبناء التحالف.

التجنب عند اللزوم للسقوط في فخاخ الخصم

-فهم الفرق بين التساوم و التفاوض

التجنب عند اللزوم للسقوط في فخاخ الخصم

-فهم الفرق بين التساوم و التفاوض

-الإستخدام الموزون لإستراتيجيات التهديد وفتح الباب للمهادنة

-بعض النقاط التوضيحية المتعلقة بالجدول:

(الإعداد الجيد) خطة عمل مرنة تستوعب المستجدات (ويشمل أمر الإعداد :التخطيط قبل وبعد وأثناء التفاوض و ينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

-استخدام عنصر الوقت) بين الإستخدام امثل والتضييع حسب متطلبات السياق - معرفة أساليب الخصم في اللجوء

لعنصر الوقت سواء للوصول إلى اتفاق قريب أو بعيد أو للإستقراء أو للهروب أو لتدبير مهلة كافية للتركيز.

-استخدام و وتوظيف الأسئلة لخدمة إتمام التفاوض.

-إعداد المفاوض بخصوص كافة الإحتمالات سواء لزم وجود مجموعة مفاوضين أو مفاوض واحد.

-تقييم العلاقات بين الأطراف التفاوضية.

-كيفية الإستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة اتمام التفاوض.

-المعرفة التامة بالخصم ونقاط قوته ونقاط ضعفه ومصادره.

-تحديد خطة عمل تفاوضية بمعنى) تحديد الهدف - الغرض والقيود - جمع وتجهيز البيانات - حدود قضايا التفاوض -

تقويم المركز التفاوضي للخصم - تحديد الإستراتيجية والتكتيك المناسبين واختيار السياسات التفاوضية:)

1 -اهمية الجلسات الأولية في التفاوض:

أ -جس النبض. ب -تحديد تناول المعلومات مباشرة وبشكل ضمني. ت -صياغة المشكلات والقضايا.

ث -صياغة أجندة المفاوضات. ج -اتخاذ مواقف أولية.

2-حل المشكلات الفرعية أولاً وتعرف صلب الاختلافات بخصوص المشكلات الرئيسية.

3-العمل على تقليل دور المفاجآت غير المتوقعة التي تؤثر سلباً.

4-التمسك بهدو الأعصاب وعدم الإستهانة بالخصم.

مركزية اللغة والتحليل اللغوي والثقافي لعملية التفاوض

ليست اللغة الوعاء الذي ينقل الفكر أو الوسيلة المستخدمة لنقل الأفكار ولكنها الوعاء و الفكرة معا . ولعل هذا ينقلنا إلى

وجود حالة من الرغبة دائماً في تبادل الحديث مع أقرب الناس حول موضوع معين حتى تتبلور الفكرة عنه وإن كان

يغلب علينا نحن الشرقيين لذة الإستمتاع بنقل الحوار من النطاق السري الضيق إلى النطاق السري الواسع حتى ينتشر

قبل استكمال نضجه مع أن المطلوب في البداية كان الإحتفاظ به سرياً ومن الأنماط الأخرى أن البعض يتعامل مع الكتاب

و المقال على كونه نصاً نهائياً و كاملاً رغم أن المفروض أن يتعامل معه بغير ذلك وإلا فإن أي عمل مكتوب يتطلب

الحذف والتنقيح و إعادة الترتيب و يجب أن تتعامل معه على هذا الأساس وعلى هذا فإنه يجب أن نفهم علم التفاوض

الإجتماعي والسياسي من منظور اللغويات السياسية والإجتماعية التي ينبغي أن يؤسس عليها وهي كالاتي:

أولاً : أن اللغة والفعل المصاحب لها والمعلومات الخاصة في الموقف لا يمكن فصلها عن تحليل حدث ما وبذلك تكون

تعاملات العموميات السائدة و المعايير الثابتة لتفسير التفاعلات والعلوم الإجتماعية ليس على الدقة المطلوبة....

مثال : المثل الإنجليزي a stitch in time save nine فإنه يحتمل

أ -التفسير الحرفي غرزة في الوقت المناسب توفر علينا اتساع الجرح وإجراء تسع غرز.

ب -المجازي التحرك السريع والحاسم قبل أن نتكبد مزيداً من الخسائر.

ح -التفسير البراجماتي نحو السيارة كثيرة التكاليف مثلاً في صيانتها : تخلص من هذه السيارة لأنها أصبحت مكلفة.

خامسا : أن استخدام لغات مختلفة في عملية التفاوض قد يؤدي إلى سوء تفاهم يؤدي إلى الصراع بدلا من تقليل الصراع ولقد ساق الكاتب حوارا بين متحدثين استنبط منه الآتي:

- أن هناك نمطا من الأشخاص يقول ما لا يعنيه - يفلت منه الكلام.
- أن هناك نمطا لا يراعي أهمية تحمل انماط حوار الآخرين الصبر على بعض المقولات وهناك النقيض الذي يحاول التحمل ومساعدة الآخرين على ذلك.
- أن أسلوب كل فرد يختلف أثناء الفاعل الحواري. - أن هناك من لا يستطيع تفسير كلام الآخرين بدقه.
- أن هناك من يقف عند بعض الكلمات دون غيرها للتصيد. أن هناك من يخرج بالألفاظ عن سياق الأدب وأصول اللياقة.
- أن هناك من لا ينزل عن حكمه ولا يرى إلا بعينه هو فقط. أن هناك من يسلك سلوكا غامضا وغير مباشر في حديثه.
- أن هناك من لا يأتي بجوهر ما يريد أن يقوله بصورة مختصرة وواضحة.
- أن هناك من تصاحبه حالة توهان أثناء الحديث. أن هناك من يستخدم لغة أجنبية متعمدا متكلفا لأهداف متعددة.
- أن هناك من يتقمص دورا أكبر من حجمه الطبيعي. أن هناك من يسهل عليه تأطير الآخرين ببساطة شديدة.
- أن إيقاع تبادل أطراف الحديث يعتمد على الوقفات أثناء المحادثة. أن هناك محاولات تبذل بقصد ترشيح موضوعات معينة للحوار يقابلها نفس المحاولات من الطرف الآخر وهو ما يسمى بصراع قائمة الموضوعات

التفاوض الدولي وحل النزاعات الدولية

إطلالة على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري

- 1- الإستراتيجية الإبتكارية : تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة و الجمهور
- 2- استراتيجية التحصين : باستخدام الإمكانيات للتحويط على العميل الذي يستخدم منتجات الشركة ، سواء بزيادة الخدمات أو عمل أنشطة و رحلات أو ندوات عن موضوعات تهم العملاء أو الإعلان الغريب مثال) مشكلة أي. بي. إم (التي استخدمت هذه الإستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة ومندوبى المبيعات للحفاظ على المكاسب)
- 3- استراتيجية المواجهة من خلال نفي الشائعات التي يروجها المغرضون.
- 4- إستراتيجية الإستفزاز والمضايقة : كالاتصال بالموردين لتقليل المبيعات للمنافس أو الضغوط على الموزعين لتقليل التوزيع لهم وهي توظف من قبل شركات بلا قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية مثل مهاجمة شركة الكوكاكولا لمنتجات شركة بيبسي.
- 5- إستراتيجية النوعية المتميزة : بمعنى عدم الإعتماد على تخفيض ثمن المنتج اعتمادا على جودة النوعية للسلعة مثل المحامى الناجح و الطبيب المشهور و الشركات العالمية وإعلانات الشاي
- 6- إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة : وتهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلى على منتجات الصناعة أو الخدمات على حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة مثل إنتاج نوع شامبو للأطفال و الكبار معا أو زيادة فرص البيع بالتقسيط أو منح الإئتمان.

البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات

- الثقافات تختلف سماتها من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالسماحة والإنسانية ومنها ما يتسم بالعدوانية والشراسة و منها ما لا مبدأ له إلا الإنتهازية إلى آخره من هذه السمات .ومسألة اختلاف المنطقات الثقافية التفاوضية تتضح من الزاوية التي تنظر بها كل ثقافة إلى خاصية التفاوض وهي خواص عشرة تفصل فيما يلي:
- **هدف التفاوض :** عقد أم علاقة ؟ الثقافة الأمريكية ترى أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت بينما المفاوضات الياباني و العربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد لأنه قليل التكاليف إذا أحس أن العلاقة ستنتهى بمجرد العقد فالعقد عنده بدء علاقة عكس الأمريكيين.

موقف التفاوض:

- فوز فوز أم فوز خسارة ؟** حيث يرى أصحاب فوز فوز أن التفاوض عملية تعاونية بينما أصحاب فوز خسارة أن التفاوض عملية يجسر فيها الطرف الأضعف والدول النامية ترى أن مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى مسابقات فوز خسارة لأنهم يرون أن أية أرباح يحصل عليها المستثمر هي خسائر للدول المضيفة بشكل ألى يذكرون في مفاوضاتهم علي تحديد أرباح المستثمر بدل من التركيز علي أكبر فائدة من المفاوضات .والمفترض أن يدخل الطرف الضعيف المفاوضات بنفسية المفاوضات القوى ليحقق أكبر مكسب من التفاوض.
- يرى البعض تفعيل **الأسلوب الرسمي في التفاوض**) استخدام الألقاب - الملابس - أسلوب الحديث (بينما يرى الآخرون العكس وكل حسب ثقافته ،والأمريكي والأسترالي يرى مناداة شخص باسمه الأول عمل ودي بينما يرى العرب والفرنسيون واليابانيون عكس ذلك ومن ثم يجب مراعاة احترام الشكليات المناسبة بكل ثقافة.

-الاتصال مباشر أم غير مباشر؟

-يؤكد البعض على طرق الاتصال البسيطة والمباشرة بينما يرى البعض غير ذلك وقد يؤدي نزاع في مفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من الاتصال غير المباشر.

الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟

يرى الأمريكيون السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد بدء علاقة فهم يرون استثمار الوقت في التعرف على بعضهم البعض لذا فإنهم يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض عملية عدوانية لإخفاء شيء ما.

-النزعة العاطفية : مرتفعة ام منخفضة ؟

هناك ثقافات تشير دائما إلى ميل مجموعة معينة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية ولثقافات عموما قواعد مختلفة فيما يتعلق بإظهار العواطف. فالأمريكي مثلا لا يجب أن يتحدث عن عواطفه لأي شخص بسهولة لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان عليه بتحمله بهمومه الخاصة بينما يرى الياباني أنه لا يجب ان يظهر من العواطف ما فيه حب لنفسه (أثره (في حين نرى الإيطالي يظهر عواطفه كلها

الإتفاق من أسفل إلى أعلى ام من أعلى إلى أسفل ؟

هل نبدأ بالإتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محددة أم العكس ؟
الأمريكيون يفضلون العكس بينما يرى الفرنسيون ذلك وكذلك اليابانيون حيث يرون أن جوهر الإتفاق وجود مبادئ عامة تحدد عملية المفاوضات.

-تنظيم الطريقة : رئيس أم إجماع رأى المجموعة ؟ هناك ثقافات تفضل وجود رئيس المفاوضات له كل السلطات بينما تفضل ثقافات أخرى وجود فريق ذو قرار جماعي و على سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى وتفضل الصين الثانية وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا وفي الحالة الثانية كبيرا و القرار مع الأول أسرع و مع الثاني أبطأ.
تباين الرؤى الثقافية وحالات سوء التفاهم في عملية التفاوض.

غالبا ما يقع سوء الفهم نتيجة عدم فهم مدلولات اللغة لدى طرف من الأطراف وغالبا ما يكون ذلك بصورة يومية لذا وجب التعرف على إشكاليات لغة التفاوض و البداية تكون بالتعرف على الأسس المعيارية للحوار و التي لها معايير خاصة مثل:

-حجم المعلومات التي تتطلبها المحادثة حيث ينبغي المشاركة بالقدر المطلوب فقط.

-على المحاور إلا يفرض نفسه أو يناقضها وأن يتجنب الغموض و الإلتباس.

-على المتحاور أن يجعل مشاركته في الحوار متنسقة مع الواقع و مع عناصر الحجة.

ومراعاة هذه المعايير و طريقة التعامل معها تشكل الأساس فيما يعرف بأسلوب الحديث لمتحاور ما.

كاميرات الحوار الخاصة:

-وهي تلك العين التي ترصد حركات جسد المتحدث وميزات صوته التي قد توصل الأطراف إلى حالة تصارعية حادة مثل حدة نبرات الصوت علوا ، وانخفاضات تقلصات عضلات الوجه بصورة معينة ، لغة العيون بالنظرات والغمزات وخلافه وسواء هذه الصورة متعمدة أو غير متعمدة لذلك فإن تسجيل الحوار وتحليل وتحديد موقع الخلل الذي أدى إلى حدوث سوء الفهم تعتبر هي الكاميرات الخاصة التي يبدأ بعدها علاج الواقع الحوارى للأطراف.

أمثلة: قبل اتخاذ قرار الولايات المتحدة باستخدام قنبلة هيروشيما و نجازاكي استعانت بالسوفييت لجس نبض اليابانيين فجاءت رسالتهم متسمة باستخدام متعدد لأدوات النفي مع أفعال التوقع والإستنكار والأستثناء والتي فهم منها رفض اليابانيين مع أنهم لم يكونوا يقصدون إلا أنهم موافقون على الإستسلام مع التفاوض.

أنواع وآليات الأسئلة في عملية التفاوض الإجتماعي و القضائي و السياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية.

السؤال طريقنا إلى إدارة الحوار و تعرف ما هو مطلوب و لكن في واقعنا العربي يستخدم السؤال بطريقة خاطئة في محاصرة الطرف الاخر و الدخول في أخص خصوصياته ووصفه في حرج شديد مما يفقد الحوار لدينا استخداماته عادة ولكي نعالج ذلك لا بد من التعرف على النقاط التالية:

كيف يمكن الاستفادة من الأسئلة في نجاح التفاوض مع الطرف الآخر:

قد يكون للسؤال هدف أو عدة أهداف مثل:

(جذب الإنتباه - الحصول على المعلومات إعطاء معلومات - اختبار صحة معلومات - إثارة التفكير - تنشيط المناقشة - الوصول إلى نتيجة -تغيير مجرى الحديث - إضاعة الوقت - إرباك المفاوضات - حصار الخصم ... الخ.

كما يجب النظر إلى السائل والمبادأة في الأسئلة ومن المسيطر في عملية توجيه السؤال والمستجيب أكثر للآخر لأن لكل موقف دلالاته.

وفي جميع الأحوال يجب مراعاة:

أن يكون لكل سؤال هدف. أن يكون مناسباً للتكتيكات والإستراتيجية التي تعتمد عليها. أن توجه الأسئلة الصحيحة.

خطوات مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي:

1-الإستعداد : بأن نسأل أنفسنا....

-ماذا سأكسب من إلقاء السؤال ؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل ؟
-هل نعرف طبيعة من نوجه إليه السؤال ؟ هل هو أعلى منصباً أم أقل أم زميل أم عضو معنا في فريق التفاوض ؟ وهل هو مفاوض متمرس أم لا ؟ وما طبيعة أهداف الآخرين من الحوار ؟ كيف نصوغ السؤال ؟.

2-طرح السؤال : بالأسلوب الذي نحصل به على أفضل إجابة بهدوء و شكل مباشر دون نقد أو تجريح.

3-مراعاة توابع طرح السؤال .. : للحصول على الفائدة من السؤال لا بد من الإنصات الجيد للإجابة على تقييم مستمر للمعلومات المستفادة مما قد يدفعنا إلى إلقاء سؤال استفساري يتصل بأعمق الموضوع واستكشاف جوانبه الخفية، والمعرفة للهدف النهائي للحوار تساعدنا على صياغة السؤال الصحيح . ووضع الأسئلة و تعرف وظائفها و خطوات انتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الإجتماعية والنفسية و تبسيطها يؤكد ان ما نأخذ على أنه شئ عابر هو شئ يستحق التأمل و التدبر والعمل المستمر على تحسين الأداء.

فخاخ و كمائن الأسئلة:

من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى الإستجاب ؟

إن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف اتصالي ما من الأساليب ذات الطابع العالمي و العلمي ولقد رأينا محاصرة الدبلوماسيين العرب في وسائل الإعلام الغربية في الأزمات لإظهاره وإظهار من يمثله في شكل محدد.

أنواع الأسئلة

1-أسئلة مفتوحة : تسمح للمتلقى بالإجابة من أى زاوية يريد ما مثل ماذا تحب أن تقول عن نفسك ؟ ما رأيك في ؟ ومزايا هذا النوع - أن نجعل متلقي السؤال يتكلم ونحن ننصت.

-يمكن أن يتطوع المسئول بمعلومات قد نستفيد منها -يسهل الإجابة عنها ولا تمثل أى تهديد أو رهبة في نفس المسئول.
عيوبها : قد يتحدث المسئول في اتجاهات لا تهم السائل .تستهلك كثيراً من الوقت.

الأسئلة المغلقة : وهى أسئلة تقييد فتقيد المسئول في إطار اختيارات معينة مثل : من رئيسك في العمل ؟ ما مرتبك في وظيفتك السابقة ؟ ماعمرك ؟

مميزاتها : السائل يسيطر على الأسئلة والأجوبة بطريقة مؤثرة في ناتج التفاعل.

-تستهلك وقتاً أقل .لا نحتاج جهداً في الإجابة عنها.

عيوبها : قد لا تحصل منها إلا على قدر قليل من المعرفة.

-قد تجبرنا على تبنى موقف معين تجاه الحوار برمته مما يؤثر سلباً على إيجابية الحوار.

وهناك تقسيم آخر هو التقسيم إلى أسئلة أولية و ثانوية وعلى سبيل المثال:

أولي : أين كنت عندما حدث الزلزال ؟

ثانوي : في أى طابق من المبنى تقيم ؟

وهناك تقسيم ثالث هو أسئلة المراه

حيث يقوم الطرف السائل بتلخيص إجابات عديدة وتوضيحات للطرف الآخر ليستخلص منه رأياً في الإجابات أو الرؤى.

وظائف الصمت في الحوار و التفاوض

الصمت في سياق الثقافات المختلفة ووظائف كثيرة و متعددة حتى ليقال أن للصمت لغات بل لهجات و هو اختيار الصمت للتعبير عن المواقف مثل توظيف بعض القرى الإيطالية للصمت في حل المشكلات عند استفحالها بينما يستخدمون الحوار في المشاكل البسيطة .وفي الهند يعتبر الصمت تعبير عن الرفض عند استشارة الفتاة في الزواج بينما العكس عند العرب.

الإنصات مع التفكير عادة ما يكون أضعاف سرعة الكلام:

إذا لم نتوخ الدقة فإننا غالباً ما نسقط أو نطرح أفكارنا و أحكامنا على ما يقال لنا طبقاً لما يرد في أذهاننا وليس طبقاً لما نستقبله من رسائل الآخرين و ما يقولونه بالفعل لذلك فإن علينا استخدام مهارة الصمت و التركيز على ما نسمع ليكون الجواب صحيحاً ، ويستخدم الصمت أحياناً لتغطية نقاط الضعف وأحياناً للتمعن فيما يقوله الطرف الآخر ، والإنصات

الفعال هو ذلك الذى يترتب عليه التعرف الحقيقي على مقولات الآخرين والإستعداد النفسى لكبح جماح الرغبة في إمساك الميكروفون ، وهو الذى يقتضى عدم إصدار أحكام سريعة ما نسمعه قبل وضوح الصورة خاصة في المراحل الصعبة من الحوار.

التفاوض مع ممثلي ثقافة الإستلاب

هي ثقافة الإحباط المستمر و هي تصل بصاحبها إلى الإستسلام لأوضاع يكره من يأسه لأى أحد أن يقوم بأى محاولة إيجابية لمقاومتها و يصبح ذلك و قد أدى إلى نوع من الإدمان أو المتعة في استقبال الإحباط المستمر ، إسهامات النخبة في تأصيل حوارات الإحباط.

هناك شعور كبير بالإحباط في العالم الإسلامى نتيجة الأزمات التي نمر بها و قد أسهمت النخبة في تأصيل الإحباط حين اختاروا الحديث عن الأوضاع المحبطة حتى أنهم استخدموا المنهج التفكيكى و التركيز عليه مما أدى إلى تأسيس ثقافة الإستلاب ففكك ماضى الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك في كل ما تتضمنه.

ما الذى يفعله الناقد المحبط ؟:

وما الذى يجب ان يفعله المفاوض الجيد معه ؟

الناقد المحبط يسبب إشاعة نمط من الإحباط و اليأس من كل شئ وهو يدعم نمطا سلبيا آخر يتعلق بإطلاقية الأحكام كما ان هذا النوع يتسبب في ضياع وقت الحوار وإن من أكبر الأخطاء أن تبدأ حوارا مع مثل هذا الشخص بموضوع محبط لأن ذلك يوجد نوعا من التآلف و الوحدة المؤقتة في الإحباط قد تجر المتحاور إلى نفس الدرك.

ما بين اللياقة و التشحيم الإجتماعى في التفاوض

اللياقة و الكياسة و الإئنة الكلام من صفات المفاوض الناجح و لكن الإسهاب في ذلك قد يؤدي إلى اوضاع غير سليمة . ولعل الإسهاب في استخدام هذه الصفات هو مايسمى " التشحيم الإجتماعى " وتستخدم " لتزييت عجلة الحوار " وهذا ليس بأسلوب جيد و لكنه قد يؤثر سلبا في العلاقات السوية لأن هناك فرقا بين العاطفة المتزنة و بين التشحيم الإجتماعى الذى يجسد خلطا للأمر يتمثل في إظهار الود الزائف و تجنب المصارحة برأى مخالف أو خطأ واضح و مثال ذلك في الواقع الإدارى حين يتوسط الزملاء لرفع جزاء عن موظف مهمل غير مبال بدعوى " حرام قطع الأرزاق " و " عنده أولاد " و " عنده مشكلة " مما يؤثر بالسلب على أداء المؤسسات.

معادلة الإندماج والإستقلالية والقوة في عمليات التفاوض الإجتماعى و السياسى

أولا : مفهوم الاندماج - : ان نحقق قدرا من التآلف و التلطف يوصلان إلى الطرف الآخر أننا نرغب في التعاون معه.

ثانيا : مفهوم الإستقلالية : من المهم توظيف أدوات الإندماج بحيث لا يؤثر ذلك في خصوصيتنا كمفاوضين.

ثالثا : مفهوم القوة و القدرة:

-يحتاج إلى تعريفات عدة تربطه بمفهومي الإندماج والإستقلالية حيث أن علاقة المفهومين بمفهوم القدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين أو موقفين متكافئين أدبيا أو ماديا أو إجتماعيا أو سياسيا أو بين مرؤوسين و رؤساء أو بين طالب و أستاذ و بين هيئة تحقيق قانوني و مهمتهم.

والمفاوض الحريص هو الذى يحسن صياغة هذه المعادلة ليحقق ناتج إيجابى.

امثلة:

1-بين رفع الكلفة وإهدار المكانة:

لو أن رئيسا أراد التلطف مع مرؤوسه (من باب الإندماج و التوحد) بأن يناديه بإسمه فأراد الآخر أن يفعل نفس الشئ للتلطف أيضا سجد أن الأول يعود بأدوات الحوار إلى ما يعكس قدرات و مكان القوة المتباينة بينه و بينه حتى يضع الأمور في نصابها الصحيح.

2-بلدوزرات الحوار و الغزو السافر للخصوصيات:

مكالمة بين صديقين و بعد السؤال عن الأحوال الشخصية يتخطى أحد الطرفين العموميات ليتوغل في الأمور الشخصية التي تعتبر خصوصية من خصوصيات الطرف الآخر التي لا يريد لأحد التدخل فيها فسيشعر أن دور الإندماج و التوحد قد أسئ استخدامه و أصبح نوعا من الغزو للخصوصية و تختلف طرق المواجهة حينئذ من التلطف إلى التلطف الحاسم و الحسم و الفجاجة و كثيرون أولئك الذين لا يستطيعون وقف بلدوزرات الحوار هذه إلا بخسائر فادحة لذا يجب ضبط عملية الإندماج و التوحد هذه من البداية.

التفاوض و فلسفة الكذب!

ما علاقة الكذب بالتفاوض ؟

لابد أن يكون المفاوضات صادقا لبناء الثقة في العملية التفاوضية و الأمانة و عدم الكذب صمام أمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد . ولعل كثيرا من المفاوضين يلجأون إلى تبرير الفشل بأنهم لم يكونوا بحاجة إلى ما يفوضون عليه وهو أيضا نوع من الكذب.

عن فلسفة الكذب: وهو موجود واقعا بالفعل و هناك حدود فاصلة بينه و بين الصدق.
ما الصدق:

1- ما طابق الواقع ولو خالف الإعتقاد . 2. ما طابق الواقع و الإعتقاد . 3. ما طابق الإعتقاد ولو خالف الواقع.
صور الكذب:

1-المبالغة في النقل وزخرفة القول . 2.الإقتصار على بعض الحقيقة . 3.النفاق بإظهار حلاف ما نبطن .
4-التزلف بكيل المدح و الإفتخار و الإدعاء . 5.خلف الوعد وشهادة الزور و الإفتراء.

مفهوم الكذب عبر الثقافات

أن عالمنا اليوم ملئ بالإزدواجية خاصة في ظل ما يسمى بالنظام العالمي الجديد ، و لعل أحد أسباب تفجر العديد من الصراعات العرقية هو إخفاق الثقافات في بناء حوار تفاوضي بناءاً يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرف الأسس و القيم الثقافية المشتركة.

والصدق ليس فضيلة وسيطة بمعنى أن نجد فيه زيادة أو نقصان وإنما الصدق صدق و ما يزيد عليه أو ينقص منه فهو الكذب ، و الإنسان الصادق هو الذي يقول الصدق بصرف النظر عن المنفعة التي وراءه و أما الكذب فهو درجات فمنه المباح و منه الأثم.

((بوتنام)) والتفاوض الدولي

1: المستوى Level من إطار بوتنام

يعني بوتنام بالمستوى ، بالمفاوضات الدولية التي تتم على المستوى الدولي، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أفضل خياراته .وفي هذا الإطار، ينظر إلى القوة كمتغير جوهري وحاسم في مسار العملية التفاوضية “ .تقتضي عملية التفاوض فاعلين أو أكثر يحاولون الوصول إلى اتفاق... بواسطة استعمال القوة ”وسيتم الاعتماد عليها - القوة - كنقطة ارتكاز أساسية بغير تحليل الكيفية التي تتم بها العملية التفاوضية .وسيجد التحليل المعتمد على القوة تبريرا أكثر ، في الحالة التي تجري فيها المفاوضات بين طرفين غير متكافئين من حيث القوة.

وبخصوص مفهوم القوة فإنه لم يعد يحمل ذلك المعنى التقليدي الذي يساوي بين القوة والقدرة، أو المفهوم الذي يربط القوة بما يمتلكه أي فاعل من موارد، كما جاء في المدرسة الواقعية التقليدية والمدرسة النيواقعية .عدم الثبات والتغير الذي يميز مفهوم القوة يدفعنا إلى محاولة تبني مفهوم للقوة يوافق عليه دارسوا المفاوضات في المدرسة الواقعية، ويخدم موضوع البحث نتيجة لذلك لأجل ذلك سيتم الاعتماد على مفهوم القوة كما عرضه وليام مارك حبيب، حيث يعتبر هذا الأخير أفضل من عبر عنه، خصوصا عندما يتعلق الأمر بعملية تفاوضية تتم بين طرفين غير متكافئين من حيث القوة. وفي هذا السياق، يرى وليام مارك حبيب أن القوة تتكون أساسا من القوة المرتبطة بالموارد الكلية والقوة المرتبطة بقضية معينة لكن يتساءل هل ان امتلاك الموارد مكنه ان يؤدي إلى تحصيل النتائج المرغوب فيها .ويجيب بالنفي للتمكن من تحصيل نتائج يجب ان تستخدم هذه الموارد.

من جهة أخرى فإن عملية التفاوض تقتضي وجود فاعلين أو أكثر ، مما يعني إن سلوك الفاعل في العملية التفاوضية يؤدي إلى تغيرات في القوة، ناهيك عن القوة في حد ذاتها تتميز بالتغير .ومنه حسب حبيب فإنه عند تحليلنا للقوة ، يستوجب علينا النظر إلى أبعادها الثلاث :الموارد الكلية المرتبطة بقضية معينة، والقوة المرتبطة بالسلوك تشير القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية (العامة : (إلى موارد الفاعل، قدراته، ووضع إزاء المحيط الخارجي .وتعرف القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية بأنها موارد الفاعل الكلية وما يمتلكه .في حالة الدولة - الأمة، تعني الموارد الوطنية الكلية، السكان، القطاع الاقتصادي والعسكري.

في حين تعني القوة المرتبطة بقضية معينة قدرات الفاعل ووضعيته إزاء فاعل آخر فيما يتعلق بقضية معينة مشتركة وتعتبر القوة المرتبطة بقضية معينة، والناشئة عن العلاقة بين الفاعلين في العملية التفاوضية، عنصر أساسيا من عناصر القوة عند تحليل عملية التفاوض الدولي.

في حين تعني القوة المرتبطة بالسلوك سلوك الفاعلين وهي عملية يراد من وراء استعمالها، المناورة على الشريك أو الخصم .كما يستعمل بواسطتها الفاعلون الموارد الكلية وقضية معينة بهدف تحقيق محصلاتهم المفضلة .وتتجسد القوة المرتبطة بالسلوك في العملية التفاوضية من خلال التكتيكات المستعملة من قبل الفاعلين .مثال عن التكتيكات المستعمل في المفاوضات، التهديدات، الإنذارات، المكافآت، التعويضات الجانبية، التنازلات، بناء التحالفات، والحيل... الخ

ودائماً في ذات السياق، تقتضي عملية التفاوض التحرك من توازن القوة المرتبطة بقضية) في مرحلة ما قبل التفاوض (إلى توازن آخر للقوة المرتبط بقضية أخرى) التوازن يأتي في النهاية أو في المحصلة. (ويحصل هذا التحرك أو التغيير بواسطة الاستعمال المتبادل للتكتيكات.

يتحدد توازن القوة المرتبط بقضية بواسطة ثلاث متغيرات:

-البدائل - الالتزام - التحكم

البدائل : تعني قدرة أي فاعل على اكتساب محصلاتها المفضلة أثناء تعامله مع طرف ما، من تلك المحصلات التي قد يكتسبها من خلال علاقته مع الطرف المرتقب التعامل معه. ففي هذه الحالة، على الرغم من ان ميزان القوة الكلي يمنح ميزة لخصمه، إلا أنه يستطيع كسب محصلاته المفضلة في أية قضية مجال يتفاوض بشأنها -

في حين يشير **الالتزام** إلى المدى والدرجة التي يرغب و/أو يحتاج فيها فاعل إلى النتائج والمحصلات المفضلة لديه. كما يعتمد الالتزام على القيمة التي توليها الأطراف إلى مختلف المحصلات الممكنة.

أما المحدد الثالث **التحكم** الذي يتدخل في تحديد توازن القوة المرتبط بقضية معينة ، يشير إلى الدرجة التي يستطيع فيها طرف ومن جانب واحد تحقيق محصلته المفضلة على الرغم مما قد ينجر من تكاليف أثناء القيام بذلك.

إذا كانت الدولة ضعيفة من حيث القوة المرتبطة بالموارد الكلية تعتمد على مورد طبيعي معين، حيث تحصل عليه من دولة أقوى منها، بإمكانها التقليل من تبعيتها لهذه الدولة، وبالتالي التقليل من قوتها الدولة، بإمكانها القيام حالما تكون قادرة على زيادة إمكانياتها في الحصول على مصدر متعلق بالموارد المرغوب الحصول عليها من هذه الدولة. من الحكمة في حال الدولة الضعيفة إذا ما كانت بصدد بناء قوتها التساومية أن تركز على القضايا التي يكون لها في ميزة مقارنة.

التفاوض الدولي وتسوية المنازعات الدولية:-

طرق التفاوض واستراتيجياته على المستوى الدولي:

أ- تاريخ التفاوض

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلاً - كانت المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج. وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض والأولى في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى

وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح أو عقد صلح أو تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الآخر ومع تقدم الإنسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية وإجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصدقة

ومع نشوء الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعددت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة

وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء علي المستوي المحلي او الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الأزمات وإحلال الوفاق وفي العمل علي زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

خصائص العملية التفاوضية

1-اشترك طرف أو أكثر علي الأقل

2-وجود تضارب في المصالح بين الأطراف

-بشأن قضية واحدة- بشأن عدة قضايا ولكن : رغم تضارب المصالح يجب أن يكون هناك قدر من الاشتراك في المصلحة يدفع الأطراف نحو التفاوض

3-دخول الاطراف في العلاقة التفاوضية بشكل طوعي وفي ظل افتراضين أساسيين:

-أنها ستجني أكثر من وراء دخولها في هذه العلاقة عما ستجنيه في حالة عدم دخولها

-ان تحدد المطالب التي ستتدخل بها المفاوضات والحلول التي يمكن ان تقبلها في نهاية الأمر وان تشعر أنها ستكسب أكثر مما تخسر

- 4-العلاقة التفاوضية علاقة اعتماد متبادل حيث تتضمن:
- تقسيم او تبادل واحد او اكثر من الموارد (الموضوعية)
 - التأثير علي واحدة او اكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)
 - هذا يعني ان كل طرف يعتمد علي الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية
- 5-العملية التفاوضية عملية متتابعة وحية : أي أنها تبدأ ب:

تقديم مطالب ومشاريع او مقترحا من طرف ثم يتم تقييمها ودراستها من الطرف الآخر
 -ثم تقديم تنازلات او مشاريع مضادة ثم التوصل الي اتفاق
 وخلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول علي قدر اكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر مما يساعد علي بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.

مهارات الحوار في التفاوض

مفهوم الحوار

- الحوار في اللغة يعني المراجعة ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام و المحاوره مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة
- وقد ذكر ابن منظور في لسان العرب أن معنى (حور : (الرجوع عن الشيء وإلى الشيء
- ويكون بين طرفين حول موضوع محدد ويمكن أن يكون بين أكثر من طرفين أو مع النفس
- والحوار في الاصطلاح هو : نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به احدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابتعد عن الخصومة والتعصب
- والحوار هو شكل من أشكال الحديث حيث يحاول الناس بنية صادقة الوصول إلى وجهات النظر المختلفة بغرض التوصل إلى فهم جديد وهو بذلك عكس النقاش.
- والحوار يسعى لاكتشاف معنى جديد لم يكن كاملاً لدى أي من المشاركين في الحوار.

مفهوم الحوار

- وقد يتحول الحوار إلى الجدل حينما تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه.
- وقد يتحول الحوار إلى مناظرة حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره.
- وهناك عدد من المصطلحات كثيراً ما تُستخدم مع مصطلح الحوار أو بديلاً عنه، ومنها : المناقشة ، والمباحثة ، والمفاوضة ، والمحاجة ، والمجادلة ، والمراء ، والمناظرة ، والمباهلة.

أوجه الشبه والاختلاف بين الحوار والمصطلحات الأخرى

المصطلحات	التقنية	التجارية	الاجتماعية	السياسية	الديبلوماسية	العلمية	الاجتماعية	الاجتماعية	الاجتماعية	الاجتماعية
احتياج إلى موضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تركيز اصغر على الموضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تركيز اصغر على المراجعة بين طرفين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
احتياج إلى موضوع جد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تسليم اختلاف الطرفين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تشرط تعارض الآراء والمصالح	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الشك والتكذيب عنصر اساس	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الخصومة تصل إلى درجة الملائمة	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تهدف إلى الوصول إلى حل وسط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اصغر فرصة للتحويل إلى مباهاة وتماجن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اصغر حاجة إلى وجود من يحتكم إليه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحد بين اثنين ولو في موضوع النقاش فقط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
وجه انتقاد ضل واحد في نفسه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
وجود قواعد يحتكم إليها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جمهور يحتكم إليه أو يشهد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حرص ضل طرف على هزيمة الآخر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تختصر في الموضوع الفكري	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ضرورة استخدام الأسلوب العقلي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
العقلي فقط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

مكونات تأسيس ثقافة الحوار لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:
1. الفئات والمبادئ وتشمل:

الإيمان بالحوار كوسيلة للتواصل بين البشر الإيمان بقيمة رأي الآخرين الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم
2. الممارسات والمهارات : وذلك من خلال

ممارسة الحوار مع آخرين الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم التحلي بآداب الحوار
لماذا لا نتحاور.. ؟

افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد التمسك بالرأي والتعصب له ، وضيق الأفق
غياب ثقافة الحوار الخوف والخجل من التحدث أمام الناس غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية
لماذا نتحاور؟

كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع
الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم
الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم
ما أسس الحوار الفعال ؟

أن يكون فيما يفيد وينفع. الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.

الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.

تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حده الخلاف معهم.

الصمت وترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللجاجة.

الشجاعة في إبداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطأه.
الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه.

من الأشكال السلبية للحوار

1-الحوار التعجيزي : يتسم فيه المحاور برؤية السلبية والأخطاء والعقبات.

2-حوار المناورة :هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من أجل إثبات الذات.

3-الحوار المزدوج :حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور.

4-حوار الطريق المسدود) : لا داعي للحوار فلن نتفق (إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن يُغيره مطلقاً.

5-الحوار السلطوي : إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط.

6-الحوار السطحي : تقوم على قاعدة تقول (لا تقترب من الأعماق فتغرق) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور
عمومية لا جوهرية.

7-الحوار التسفيهي : اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائماً والتسفيه بالرأي الآخر

8-حوار البرج العاجي :الحوار من أجل إبراز الحذقة والتميز لديه.

8-الحوار المرافق : المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص.

10-الحوار المعاكس : السير في اتجاه مصاد للمحاور (أنا ضدك دائماً).

11-حوار العدوان السلبي : يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور.

12-حوار استطلاعي فضولي : لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار.

13-حوار جدلي عقيم : من أجل إفحا المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب.

الأشكال الإيجابية للحوار

1.حوار التنصيح والتشاور : الحوار من أجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في
هذه الصورة.

2.حوار الإقناع : من أشكال الحوار التي غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من أجل إقناع الطرف الآخر
بوجهة نظرك.

3.حوار التفاوض : بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين المتحاورين

4.حوار التعارف : غالباً ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت

5.حوار الملوك والرؤساء : فيه نوع من البروتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار
جلية

مراحل الحوار

أولاً : مرحلة الإعداد

اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة. تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة. تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار. جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار.

التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع. إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.

التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع. التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينتهي به المتحدث كلامه.

إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار.

ثانياً : مرحلة التنفيذ:

التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.

استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.

الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.

توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.

استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.

الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل. الحذر من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه.

تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيداً للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة.

ثالثاً :مرحلة التقويم:

وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على:

تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.

مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار. تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.

التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

معوقات الحوار

1-المراء 2-عدم القناعة بالتعددية والاختلاف 3-الاعتداد بالرأي والتعصب له

4-الغضب 5-عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين 6-عدم الالتزام بالأسلوب المهدب في الحوار

ما المقومات الأساسية للمحاور المحترف ؟

٧-اختيار الكلمات المناسبة	١١-الالتزام بأداب الحوار	٤-مطابقة القول للعمل
١-الإخلاص في الحوار	١٧-الثبات	٥-البساطة الوجه
١٦-عدم اتهام النيات	١٩-توظيف لغة الجسد	١٣-حضور الجديهة
١٠-احترام الطرف الآخر	مقومات المحاور المحترف	٩-الإلتزام بموضوع الحوار
١٤-توظيف الصوت	٢٠-جودة المعالجة	١٥-تنوع أساليب الحوار
٦-تجنب صيد الأخطاء	١٨-ريافة الجاش وهدوء البال	٢-الصدق والأمانة
٣-حسن البيان	١٢-الاعتراف بالخطأ	٨-حسن الاستماع والإنصات

ما مهارات الحوار الناجح ؟

الاستماع بعمق احترام الآخرين الاستكشاف التعبير عن أفكارك بحرية
تطبيق الافتراضات والأحكام السماح للآخرين التعبير عن أفكارهم بحرية التأمل والتفكير
كن منصتاً جيداً تواصل بصرياً مع المتحدث نادي المتحدث بأحسن أسمائه
امتدح الأفكار الإيجابية حاول أن تفهم ما يقول المتحدث تجاهل المشاعر العدائية
لاتقاطع المحاور وأعطه فرصة كافية جهز نفسك للحوار ولا تنشغل بغيره لا تصدر أحكاماً مبكرة بينك وبين نفسك
نماذج من حوارات إيجابية

1-محاورة الابناء عندما تكون داخل الأسرة قضية يكون الأبناء طرف في هذه القضية فنتحاور معهم ونناقشهم لنتعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

2-محاورة الزوجين في قضية تهمهم مراعين فيها أدب الحوار دون الحوار من طرف الآخر وهو الزوج والمرأة تنصت وتتلقى الأوامر فقط.

نماذج من حوارات سلبية

1-محاورة للآخرين وتحميلهم وزر تصرفاتنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصمهم بالنقص والعيوب ونؤجج الحرب النفسية ضد محاورينا ونبالغ في تعميق الخلاف
2-قراءة أفكار الآخرين من أجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها ومنتصيد اخطاء الآخرين ونضخمها.

3-جرح مشاعر وأحاسيس الآخرين ونطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحوارية.
4-نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس لها.

بل جيتس وجنرال موتور

تسبب انهيار بل غيتس المبالغ فيه بصناعته بأنه قام بمقارنة صناعة الكمبيوتر بصناعة السيارات، حيث قال خلال معرض للكمبيوتر بأنه لو أن شركة جنرال موتور للسيارات حرصت على مواكبة أحدث التقنيات بالشكل الذي واكبته صناعة الكمبيوتر، لقاد الناس سيارات بسعر 25 دولارا والتي تصرف جالوناً واحداً فقط لألف ميل

في اليوم التالي، أطلقت شركة جي أم نشرة صحفية ردا على تصريح بيل غيتس:

إذا طورت جي أم تقنيات على نفس خطى مايكروسوفت، كنا رأينا التالي :أولا : تتعطل السيارة مرتين على الأقل في اليوم، ومن دون سبب واضح. ثانيا :عندما يحدث العطل وأنت في منتصف طريق سريع، توقف على جانبي الطريق، أغلق جميع النوافذ، أعد تشغيل السيارة، ثم افتح جميع النوافذ .. والعجيب أنك ستقبل هذه الطريقة بعد فترة من الوقت

ثالثا :مؤشرات التنبيه داخل السيارة مثل قرب انتهاء البنزين، خلل في المحرك أو ارتفاع في الحرارة سيستبدل بعبارة "لقد قامت العربية بتنفيذ مهمة غير شرعية وسيتم إغلاقها"

رابعا :ستستأذنك الوسادة الهوائية الواقية من الحوادث قبل أن تفتح، من خلال ظهور عبارة :هل أنت متأكد ؟

خامسا :في بعض الأحيان، ستقفل السيارة وأنت خارجها ولا تسمح لك بالدخول، إلا إذا قمت بعمل ثلاثة أمور في وقت واحد، كالإمساك بمقبض السيارة وإدخال المفتاح وتحريك اللاقط الخارجي الخاص بالراديو

سادسا :تحتاج للضغط على زر)) ابدأ ((لكي تتمكن من إطفاء محرك السيارة

سابعا :في كل مرة تطرح فيها سيارة جديدة على الصناعة،يضطرك ركبائها إلى تعلم كيفية القيادة من جديد،نظرا لظهورها بخصائص جديدة لا تشبه أيا من سابقتها

مهارات إدارة وحل النزاعات التفاوضية والصراعات التنظيمية

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حلّ مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حل. وتتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع. هذا الإدراك هو الذي يحدد، وليس حقيقة الصراع نفسه، الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

ما هو تعريف الصراعات في منظومات الأعمال؟

هو التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من الموظفين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على أدائها إيجاباً أو سلباً حسب نوع الصراع ودرجته واهدافه.

هل الصراعات والاختلافات مفيدة لمنظومات الأعمال؟ نعم و لا.

نعم، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر حول تعظيم مصلحة المنظومة بعيداً عن تصفية الحسابات الشخصية.

لا، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر يهدف لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة لمنظومة العمل سواء كان الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعتين، وبهذا تهدر الكثير من مواردها على تصفيات الحسابات.

ما هي النتائج والفوائد المرجوة من الصراعات الإيجابية؟

التعلم على حل المشاكل وتفادي الأخطاء. تكوين العلاقات المثمرة بين الأفراد والمجموعات داخل منظومات العمل وزيادة الثقة بين الموظفين بشكل عام. الاتفاق على الحلول العادلة والمرضية للأطراف المتصارعة) المختلفة في الرأي

ماهي أنواع الصراعات؟

الصراع الوظيفي المحمود: الهادف والمثمر الذي يهدف لتحسين أداء المنظومة عندما يتنافس الموظفون بنوايا حسنة وثقة على تقديم أفضل الآراء والحلول التي تخدم مصلحة المنظومة وتطورها بعيداً عن التوترات الشخصية الغير البناءة.

الصراع الغير الوظيفي الهادم: الشخصي المنبوذ والغير البناء الذي يؤدي إلى توترات غير موضوعية تستنفذ موارد المنظومة لتحقيق مصالح للموظفين على حساب مصالح المنظومة. وهنا يفكر الموظفون في مصالحهم الشخصية ولا تهمهم مصلحة المنظومة.

يُميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

(1) الصراع التكاملي: يوجد هذا النوع من الصراع عندما ندرك الاطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. بمعنى آخر ليس هناك كسب مقابل خسارة.

(2) الصراع غير التكاملي: يتميز هذا النوع من الصراع بما يمكن أن يسميه انصار نظرية الألعاب " حاصل الصرف". وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الاشخاص يخسره الشخص الآخر. كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

الإصغاء والتواصل:

في كلا النوعين من الصراعات : التكاملية وغير التكاملية، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار لتوضيح وجهة نظرك أو تدافع عنها.

وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون. يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ "التصفية"، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:

الافتراضات. - التوقعات. - التصورات أو المفاهيم المسبقة. - الحالة العاطفية. - التحيز

ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم " الرسائل المزدوجة " وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً، لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن ان تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها : اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة. ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي:

عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه وغضبه. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التفاوض عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك. كن مستمعاً جيداً، وذلك بأن تفرغ عقلك مما يشغله.

تنبّه إلى أن الكلمات ليس لها معان. وإنما الناس هم الذين يضعون لها الدلالات، وأنها تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وأنها ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعية.

انظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك، وأكد ما يقوله بالإيماءات. قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم : إن إلقاء الأسئلة عملية تحتاج إلى تفكير.

ولذا يجب الحرص في استخدام الاسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل، إذ يمر بالمرحلة التالية:

-تحديد الهدف : ويتضمن ذلك تحديد الفائدة من إلقاء السؤال.

-صياغة السؤال بوضوح وهدوء، وجعل الطرف الآخر يدرك أن السؤال ينتظر جواباً.

-الإنصات للإجابة : إن الإنصات مهارة تستدعي التركيز وبذل الجهد، لأن الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها.

-اتخاذ إجراء : بالرغم من أن كل سؤال أو إجابة لا يحتاج إلى اتخاذ إجراء ما، إذ يكفي أحياناً بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت وجهة نظره، فإنك يجب أن تقوم بعمل ما وفقاً لما عرفته، لكي تجعل لسؤالك نتيجة ويعود عليك بالفائدة.

ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي:

- الأسئلة العامة : وتهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة.
- الأسئلة المباشرة : وهي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.
- الأسئلة الإيحائية : وهي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.
- الأسئلة المحددة : وهي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.
- الأسئلة المبهمة : وهي التي تحمل أكثر من معنى.
- الأسئلة الاستفزازية : وهي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الرطف الآخر أو إشغاله أو استثارته.
- الأسئلة التي يجاب عنها بـ " نعم " أو " لا " : وهذا النمط من الأسئلة من أكثرها خطورة، ولا يوجه عادة إلا بعد تهرب الطرف الآخر من الإجابة.
- الأسئلة المرتدة : وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة.

فهم العملية التفاوضية:

يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية:



يجب ان لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لا بد من مراعاة الجنب العاطفي أو غير العقلاني أو جانب المشاعر والتفاعلات، وهذا يعني أن عملية المفاوضات تتضمن جانبين هما : جانب المشاعر والتفاعلات، وجانب المهمة التفاوضية.

أولاً : المشاعر والتفاعلات:

في المراحل الأولى للمفاوضات، لا بد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر ، لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي احيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية:

-ماهو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟

-ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟

-وفي أي من المواقف تظهر عاداته الخاصة؟

-وعندما تظهر تلك العادات، فما الذي تعنيه بالنسبة للإستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟

كذلك لا بد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين:

-ماهو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات ؟

-هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء ؟

فإذا كانت إجابة المفاوض بـ " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته بـ " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعزراً فليحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل نفسه عميقاً ومنظماً. إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته وإستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

ثانياً : أدوار المفاوضين:

إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانياً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟

ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي:

المفاوض العدواني : ويمارس أسلوبه هذا عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر. المفاوض المتوقف قليلاً : وهو المفاوض الذي يصغي للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، حتى يعطي إحياء بأنه يفكر بعمق.

المفاوض الساخر أو الاستهزائي : وهو الذي يستهزئ بمقترحات الخصم.

المفاوض المستجوب : ويهدف إلى اكتشاف موقف الخصم.
المفاوض المتدثر بثياب المعقولة : وهو قناع للمفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة.
المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب " فرق تسد : " ويهدف إلى إيجاد الخلاف والنزاع بين أفراد الفريق الخصم، بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية.
مفاوض ال " بلي بنتر : " يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

ثالثاً : مراحل المفاوضات:

كما أن المفاوضات بحاجة إلى الاهتمام بمشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم، فإنه بحاجة كذلك إلى معرفة المراحل التي تمر بها المفاوضات. فبالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف والإستراتيجيات تتضمن المفاوضات خمس مراحل:

التعرف على حاجات الطرف الآخر : إذ لابد للمفاوض من أن يتعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.
بناء التوقعات : يجب على المفاوض خلال هذه المرحلة أن يوجد لدى الطرف الآخر شيئاً من التعارض في موقفه.
إيجاد الحركة : يسعى المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة إلى حمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات.
التوصل إلى اتفاق : بعد انتهاء المفاوضات يرغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.
مراجعة الاتفاقية : إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ - كشهرين مثلاً - تضمن الالتزام بها.

إدارة الأزمات

تعريف الازمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة.
الازمة حالة توتر ، ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة (سلبية / ايجابية).
الازمة فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم.
خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضيات الرئيسة التي يقوم عليها النظام

الاسباب الرئيسة للأزمات

اسباب عامة

1. اسباب خارجة عن قدرات الانسان
2. اسباب ترجع للإنسان) سوء التقدير والتقييم والفهم لموضوع معين.(
3. الاخطاء البشرية خلال العمل
4. الاشاعات .

تعارض المصالح و الاهداف

اسباب مرتبطة بالمؤسسة

1. ممارسة الادارة بمفهوم ضيق
2. الاساليب الدفاعية للإدارة والمؤسسة .
3. المعتقدات والثقافة الخاطئة
4. الضعف الاداري والمالي .
5. عوامل متعلقة بالمؤسسة ونموها

انواع الازمات

ازمات طبيعية كوراث - اعاصير - فياضانات - زلازل - براكين
ازمات مفتعلة حرائق - شغب - مظاهرات - اضرابات - تخريب وتدمير
ازمات مفتعلة خطف طائرات - سفن بحرية وناقلات - تفجيرات
ازمات مرورية حوادث سير كبيرة - تصادم قطارات ناقلات نפט او مسافرين
ازمات حروب

معايير اخرى لتقسيم الازمات

1. ازمات كونية (الكوارث الطبيعية - الاوبئة - حرائق الغابات - الفياضانات السيول الخ)
2. ازمات اجتماعية (الفتن الطائفية / اعمال الشغب)
3. ازمات سياسية (الاغتيالات - خطف الطائرات)
5. ازمات عسكرية (التمرد - التهديد باستخدام القوة - الحروب)

معايير اخرى لتقسيم الازمات

1. ازمات داخلية وهي التي تهدد كيان الدولة الداخلي وأمنها القومي)
2. ازمات خارجية وهي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما الى احداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن)
3. ازمات الصراع المسلح.
4. ازمات الارهاب الدولي.

ادارة الازمات نعني بإدارة الازمات كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها

الادارة بالأزمات تعرف الادارة بالأزمات بأنها علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الآخرين.

ادارة الازمة قبل حدوثها

1. العمل الاداري الجيد 2. دراسة الازمات السابقة والاستفادة من الماضي 3. عمل نظام للإنذار المبكر عن الازمات

لا وجود للآزمة	آزمة	أزمة
الانذار الكاذب	التوفيق	آزمة
الرفض المصحح	الفضل	لا وجود للآزمة

ادارة الازمة عند حدوثها

1- الطرق التقليدية:-

*انكار الازمة والتعقيم الاعلامي كبت الازمة

*تنفيس الازمة تشكيل لجنة البحث

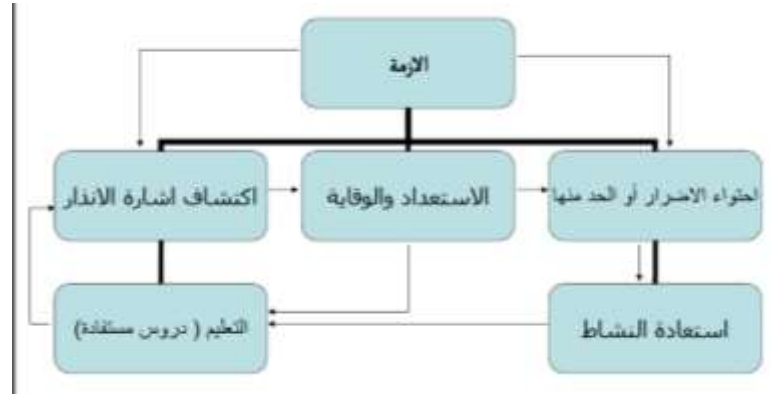
2- الطرق العلمية:-

اسلوب تحليل المشكلات (التشخيص - وضع البدائل - اتخاذ القرار - القرار)

اسلوب السيناريوهات (غرفة العمليات - نظام اتصال - نظام اعلامي - معلومات - ادوات التأثير والصدام والحركة - فريق ادارة الازمة)

التعامل مع الازمة

1. وقف تصعيد الازمة . 2. تجنب السلبيات . 3. الاستفادة من الايجابيات 4. حرمان صانعي الازمة من تحقيق اهدافهم



بعض المهارات والأساليب في ادارة الازمات

خلق آلية تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للإحداث

نزع فتيل الازمة تنمية بدائل عديدة لمواجهة الازمة

القدرة على اختيار البديل الامثل لمواجهة الازمة دون الايقاع بردود الافعال

التلويح بالقوة أو الضغط مع التلويح بالمكافأة واتخاذ القرار

الوصول الى كافة المعلومات ذات الصلة اليقظة والحذر التبادل السريع للمعلومات

التحضيرات الزمنية اللازمة لإيجاد طرق الحل مراعاة تلاؤم وتواءم الخطط

القوة والصراع في التنظيمات الإدارية

المفهوم والأهمية لكل منهما امتداده ومصادره وآثاره
القوة : هي القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين
أو هي قدرة احد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف
أو " قدرة التأثير على سلوك شخص آخر لإرغامه على القيام بعمل أو فعل لا يمكن القيام به دون ذلك التأثير
بعض خصائص القوة:

أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض
أن هناك علاقة إعتمادية تزداد قوة حسب إعتماذ الرئيس على المرؤوس
يتمتع من يمتلكها بدرجة من الحرية أو الاختيار

مصادر القوة في التنظيم:

المركز الوظيفي:

الصفات الشخصية:

نتيجة الخبرة والمعرفة وكذلك هناك قدرات طبيعية - كسرة البديهة - تحمل المسؤولية - الصبر) سمات شكلية)
الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات:

95% اتصال في القيادات العليا - صنع القرار يحتاج إلى جمع المعلومات ليكون القرار فعال - قوة احتفاظ الفرد بالمعلومات) اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.

استخدام القوة قد يؤدي إلى ظهور مشكلات وصراعات تنظيمية في حال:

1- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفا (. غير مبني على منهجية علمية)

2- عدم وجود توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف العاملين

3- عدم وجود موافقة إجماعية على أساليب العمل والرقابة الموجود.

أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على:

نوعية وطبيعة المنظمة الإدارية نوعية وتركيبية القوى البشرية البناء التنظيمي.
اسلوب القوة النفعية و هو عدم إعطاء الفرد أي مكافأة مالم يقدم ما هو مطلوب منه (المتبع في معظم المنظمات الإدارية.
يجب على المديرين - في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية - مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها.

هل يمارس العاملون في التنظيمات القوة؟

نعم، عندما يرفضون انتاجيتهم لعدم تقّتهم في الإدارة، أو في المواقف التي يملكون فيها معرفة علمية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية، أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء عليهم ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم الوظيفي.

إن المرؤوسين لا يملكون القوة بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئة عملهم

محددات القوة داخل المنظمة:

إن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا تتمتع بقدر كبير من القوة وهكذا يقل تمتع القسم بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية. وبالتالي فإن أهم المحددات:

1- التخصص الدقيق .2. الترابطات (عمل وحدة معينة مرتبط بوحدة أخرى)

سرعة العمل .(ضرورية لاستمرارية العمل الكلي)

أساليب استخدام القوة:

استراتيجيات أكثر استخداماً

التبرير : لإضفاء منطوية للموضوع
التودد : إظهار الليونة والصدقة قبل إصدار الأوامر.

أما الاستراتيجيات الأقل استخداماً:

المساومة والتفاوض

التعزيز : المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد القيام بأعمال سبق طلبه منهم.

الصراع التنظيمي مفهومه وطبيعته:

من الظواهر الطبيعية والتي تعتبر عند مستوى معين حافزاً، وأيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي ، ولكن إذا زاد عن حده فقد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

سبب الصراع وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية.

تعريف الصراع التنظيمي: هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل.

“هو إرباك أو تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل.”
الأبعاد النظرية للصراع:

صعوبة العيش منعزلين مما يترتب عليه ظهور صراعات نتيجة للتفاعلات.
لا بد من وجود العدل بين الناس. مقاومة العدوان.

مستويات الصراع التنظيمي:

1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

4- الصراع بين الجماعات:

5- الصراع على مستوى المنظمة:

أ - الصراع الأفقي

ب - الصراع العمودي

ج - الصراع بين الموظفين والاستشاريين

د - صراع الدور (أدوار متعددة)

هـ - الصراع بين المنظمات (إيجاد معوقات لمنظمات أخرى)

في حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم يلجأ الفرد إلى: وسائل إيجابية أو سلبية

الإيجابية تتمثل في : السمو وزيادة العمل، أو التعويض في نقص المهارات والقدرات من مجال إلى آخر.

السلبية تتمثل في : الانسحاب ، التبرير ، الإسقاط (لقاء اللوم على الغير).

في حالة الصراع على مستوى التنظيم فهو ينقسم إلى قسمين:

صراع مؤسسي) اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية(، صراع طارئ.

الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي:

الصراع الوظيفي: ينتج عند عدم تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم) إدارة الانتاج وإدارة الموارد البشرية (أو على

مستوى المنظمات بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

الصراع الغير وظيفي: نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف) أهداف المالك و مدير الشركة)

الصراع التنظيمي يمر بمراحل متعددة منها:

*نكران الذات: تقديم المساعدة للغير دون احتساب مصلحته الشخصية.

*التعاون: العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

*المنافسة: ممكن يكون فيه مقاومة تارة او تعاون.

*الصراع ذاته) الاختلاف: (عند عدم مطابقة الأهداف

مصادر الصراع التنظيمي: قد يكون بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى أو بين اقسام

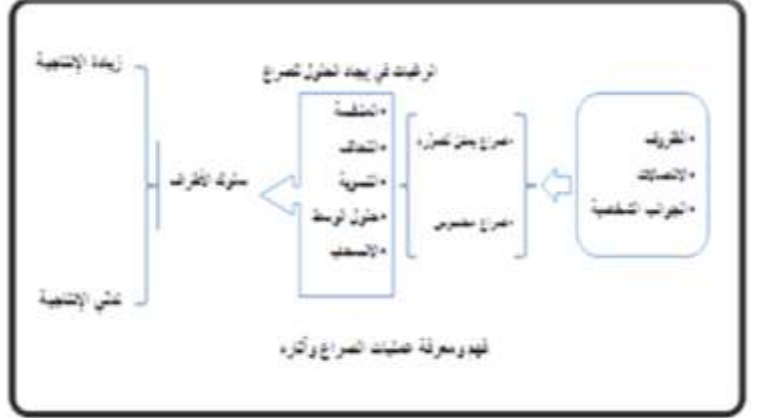
أسباب الصراع:

1-مشكلات الاتصالات الإدارية) :سوء الفهم، انعزالية الأفراد، خطوط وقنوات ضعف الروح المعنوية، الاتصالات غير واضحة (... وكذلك الفروقات بين الأفراد كالإدارك، المستوى التعليمي، الثقافي، المعرفي، الاتجاهات، قصور في المهارات الإدارية.

2-البناء التنظيمي: عدم وجود هياكل تنظيمية أو ضعفها، ومن ثم عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، عدم وجود إدارة للمعلومات، عدم استقرار بيئي داخل المنظمة.

3-معوقات بيئية: سواء الداخلية أو الخارجية، في اللغة المستعملة ، ضعف أجهزة الاتصالات، البعد عن المنهج العلمي في الأعمال، عدم وجود مناخ صحي.

هناك عدة مراحل تؤدي إلى إحداث الصراع التنظيمي:
 الظروف: عدم كفاءة الهيكل التنظيمي، سوء الاتصالات.
 إدراك الصراع: وفقاً لمفهوم ومعرفة الشخص.
 ترجمة الصراع: يرد الفعل تجاه الصراع على شكل منافسة أو تحالف)



يلاحظ أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية (زيادة إنتاجية) أو سلبية (تدني الإنتاجية ... (وعلى الإدارة دراسة وتحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف على الأسباب والعمل على حلها.

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

- 1- الصراع وفقاً لمستواه: داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات
2. الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي، الأفقي.
- 3- الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع السلبي، الإيجابي
4. الصراع وفقاً للقضايا المتصارعة عليها.
- 5- الصراع من حيث التنظيم: منظم، غير منظم
- 5 الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، الغير مخطط.

إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل:

إن أي منظمة لا تستطيع الوقوف مكتوفة اليدين أمام الصراع وهناك أسلوباً لحل وإدارة الصراع يعتمد على عنصرين هما: **التوزيع**: أن يكون أحد أطراف الصراع على علم - نتيجة لحساباته الدقيقة - بأن ما سيكسبه أحدهم سيكون على حساب خسارة الطرف الآخر) المناقصات)

التكامل: نتيجة حساب الأطراف أن كلا منهم سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي إلى تحقيق الرضا **في حالة ظهور الصراع الفردي** لا بد من استخدام استراتيجيات معينة لحل الصراع:

- 1- الانسحاب: ترك المدير بعض واجبات العمل لفترة قصيرة مثل: تأجيل الإجابة على مذكرة
 - 2- التهدة: تدخل المدير للتهدة ولتوضيح عواقب الصراع
 - 3- حلول الوسط: بحيث لا يخسر أي من الطرفين
 - 4- الإلزام: واستخدام القوة القانونية، -لا يفضل استخدامه.
 - 5- المواجهة: الاعتراف بوجود الصراع، واللجوء إلى استخدام المنهج العلمي، التقييم، ودراسة البدائل للوصول إلى حل.
- في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات:**

كما يحدث بين الإدارة العليا والوسطى، أو بين العليا والتنفيذية، أو بين إدارة التسويق وإدارة الأفراد، وقد يكون بين التنظيم الرسمي والغير رسمي فإن الاستراتيجيات المستخدمة تكون مختلفة عن المستخدمة في الصراع بين الأفراد:

- 1- التفاوض
- 2 استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من الديكتاتورية
- 3- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية
4. تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح الفريق
- 5- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة
- 6 تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- 7- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

استراتيجيات إدارة الصراع

20% المديرين يقضوا وقتهم لحل الصراع.

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تلميتها عند المديرين والأفراد العاملين (طور) توماس (نماذج لإدارة الصراع

النموذج يعتمد على عنصرين التعاون - التشدد

هناك 5 نماذج لإدارة وحل الصراع:

التنافس (: يحاول طرف تحقيق مصلحته الخاصة علي حساب الطرف الآخر ويكون الموقف : ربح وخسارة) إحداث تغييرات - في حالة فشل النجاح لأخرى تدني)
التساهل : يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى ولو كانت على حساب مصلحته . الموقف خسارة وربح.
التجنب : تجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الآخر الموقف خسارة وخسارة.
التضامن : الطرف الأول يحقق مصلحته ومصلحته الآخر الموقف ربح وربح.
التسوية : حل وسط ، تعاون وحزم من الطرفين، كل منهم يحقق ربح في جزء وخسارة في جزء، الموقف ربح وخسارة وربح وخسارة.

اختيار النموذج الجيد يتناسب حسب الموقف، والإدارة الجيدة هي التي تقوم بالدراسة العلمية والتحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية لإيجاد الحلول المناسبة
التنافس يستخدم: عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع - في حالة إحداث تغييرات - عند تدني مستوى الثقة التنظيمية
التساهل يستخدم :

عند الرغبة في معرفة آراء العاملين رغبة المنظمة المحافظة على العلاقات داخل المنظمة
رغبة المنظمة في تنمية مهارات الأفراد رغبة المنظمة في حل الصراع
التجنب يستخدم:

الصراع يحتاج لوقت طويل رغبة الطرفين تهدئة الموضوع
التضامن:

إيجاد حلول للمشكلات المزمدة الحصول على اجتهادات في حل المشكلات تبادل الخبرات والمشاعر
التسوية: إذا كانت النتيجة التوصل إلى إتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي لإيجاد حلول مرضية للطرفين.
إرشادات للمدراء لتهدئة اجواء الصراع:

توضيح أهداف المنظمة وإمكانية تطبيقها وقبولها من الأفراد
الرؤية الواضحة وسعي المدير لإقناع الجميع بوجود هدف يجب الوصول إليه
الاتصال وتطوير قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات
القيادة : بالتأثير على الآخرين وأن دور المدير دور إيجابي عليهم
التعليم : بصورة مستمرة لتنمية وصقل مهارات وقدرات الآخرين
مصادر الصراعات في منظومات الأعمال

تداخل المهمات والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته
غموض الأهداف للموظف وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته) إذا اردت ان تطاع ... الخ)
ضعف وسوء الاتصال والتواصل بين الموظف ومديره من جهة وبينه وبين موظف آخر من جهة أخرى
التنافس بين الأفراد أو الإدارات على الموارد، خاصة المحدودة منها
التنوع الثقافي في المنظومات التي تحوي جنسيات وثقافات عديدة عدم التكامل بين نظم القيم داخل المنظمة
عدم وضوح عملية صنع القرار عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى
تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظمة تلبيتها تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظومة
وجود أهداف وسياسات مخفية عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات

الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات

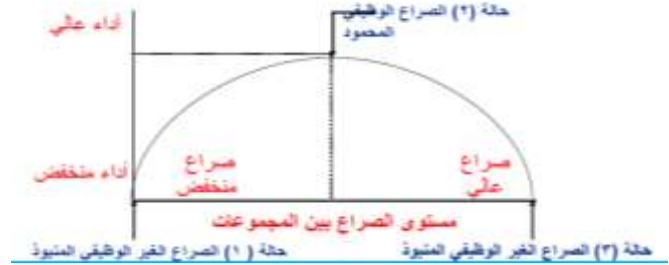
-يحدث عندما يركز الموظفون على المهمات وكيفية أدائها من خلال الحوار والنقاش البناء الذي يساعد على جودة صنع القرار من أجل نتائج أفضل.
-وبطبيعته أي الصراع الوظيفي الايجابي المحمود يعتبر من التوترات الخلاقة والمنتجة لأنه يطور الفكر الإبداعي بين الموظفين في منظومة العمل.

الصراع غير الوظيفي السلبي الهادم بين المجموعات

-على الإدارة في منظومة العمل التخلص منه لأنه يستنزف نسبة كبيرة من مواردها، وذلك بوضع سياسات واضحة لا تقبل تباين وجهات النظر الشخصية التي تتحول إلى صراعات في الرأي (الشتم (والسلوك) الاعتداء).
-وهذا الصراع بطبيعته سلبي يؤثر على أداء المنظومة لأنه يحول جهود الموظفين وموارد المنظومة من المهمات والوظائف إلى النزاعات وتصفية الحسابات.

العوامل المحددة لعلاقة الصراعات بأداء منظومة الأعمال

قد تكون العلاقة بين الصراعات وأداء المنظومة ايجابية او سلبية، وتعتمد على التالي:
طبيعة الصراع كيفية إدارة الصراع مستوى وقوة الصراع الإيجابي او السلبي
صعوبة حدوث التغيير والإبداع درجة تبني بيئة التغيير مصادر الصراع
العلاقة بين أداء المنظومة وصراعات المجموعات



دور المدراء في الصراع بين المجموعات

-يحاول معظم المدراء قدر المستطاع القضاء على الصراعات داخل منظومات الأعمال سواء كانت محمودة أو مذمومة وذلك من خلال التالي:

-تعزيب القيم التنظيمية التي يساهم في تطويرها العائلة والمجتمع والنظام التعليمي والمؤسسات الدينية.
-حوكمة سلوكهم الإداري في ما يتعلق بتقييم فاعليتهم وكفاءتهم في خلو منظوماتهم من الصراعات، لذا نجدهم يتفادونها ولا يحركون ما يثيرها وبالتالي يكافئون على هذا الأساس.

أنواع الصراعات في المجموعة الواحدة وعلاقتها بالإنتاجية

-عرف الباحثون في السلوك التنظيمي ثلاثة أنواع من الصراعات التي تؤثر في أداء المجموعة بالتالي:

-**صراع المهمة:** ويكون عادة عندنا يتفاوت أفراد المجموعة في تصوراتهم وأرائهم في معرفة وتحديد مهمة كل مجموعة داخل المنظومة.

-**صراع العلاقات:** الوعي والشعور بوجود عدم تكافؤ بين أعضاء المجموعة وبالتالي يؤدي ذلك إلى التوترات والإحباط والكرهية الحساسة المفرطة بينهم.

-**صراع حول كيفية إنجاز المهمة:** ويحدث هذا عندما يدرك أعضاء المجموعة بخلافات حول كيفية قيام المجموعة بإنجاز العمل عندما يدلي كل فرد بدلوه.

لماذا يحدث الصراع بين المجموعات؟

-تداخل العمل

-التداخل الذي لا يتطلب تفاعل المجموعات مع بعضها لأن كل مجموعة تعمل باستقلالية عن الأخرى ليصب الناتج النهائي في بركة واحدة.

-التداخل المتتابع الذي لا يسمح لمجموعة بإنجاز عملها قبل أن تتجزه المجموعة الأخرى.

-التفاعل المتبادل عندما يكون ناتج عمل مجموعة مدخل لمجموعة أخرى

-أهداف مختلفة) اختلاف الأهداف)

-موارد محدودة تتنافس عليها المجموعات أو الإدارات مما يوسع رقعة وحدة الصراع ليصبح أكثر وضوحاً للمنظومة.
-تركيبية نظام الرواتب والمكافآت عندما يكون على أساس تعويض المجموعات على أدائها وليس على أساس الأداء العام للمنظومة العمل بأكملها.

-اختلاف وخطأ في التصورات للأفراد والمجموعات

-أهداف مختلفة - تفاوت في الأزمان) الأوقات (ضعف التلاحم والاتصال بين الأفراد والمجموعات

-حالة عدم التماثل في الأهداف والموارد - الطلب المتزايد على المتخصصين في مجال أعمال المنظومة

إدارة الصراع بين المجموعات

التعاون بين المدير والموظفين لحل المشكلة التي ساهمت في الصراع

وضع أهداف عليا تتجاوز الصراع ولا تعطي فرصة لقيامه توسيع وزيادة الموارد المتاحة

التعاضى عن الصراع وعدم الالتفات إليه) التجاهل) تسهيل الأمور وتذليلها حتى لا يقوم الصراع

التنازلات من الأطراف للوصول إلى نقطة التقاء تدخل السلطة المفوضة التي تملك القوة الكافية لفض النزاع أو الصراع

ترويض العامل الإنساني الذي يشعل فتيل الصراع ترويض العامل الهيكلي الذي يساعد على قيام بيئة الصراع (تصميم الوظيفة) تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته لحل المشكلة

مفهوم الاتصال العام

الاصل.....!!؟؟

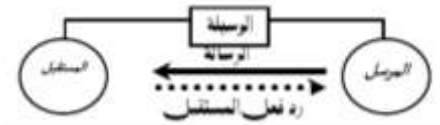
يعود أصل كلمة Communication في اللغات الأوروبية -والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني "الشيء المشترك" ، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة Commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيدولوجي فيما عرف بـ "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر؛ أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة Communicare فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت Communique الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي

الاتصال

الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات ، والأفكار ، والحقائق ، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد يهدف :توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذي تشملهم عملية الاتصال بالرغم من تعدد مفاهيم الاتصال عند الباحثين إلا أن قد اتفقوا على أن:

عناصر عملية الاتصال هي

المرسل (الشخص نفسه - مجموعة - فرد...) الرسالة (الأفكار - المشاعر - المعلومات ..)
وسيلة الاتصال (الكلام - العين - اللمس - الهمس...) المستقبل (الشخص نفسه - مجموعة - فرد...)
رد الفعل حسب فهم الرسالة



الاتصال طبقا الى حجم المشتركين

اتصال ذاتي اتصال شخصي اتصال عام اتصال جماهيري
الاتصال العام او الاتصال بمجموعة هو تلك الاتصال القائم على توصيل المعلومات من فرد إلى مجموعة من الافراد ، ويظهر ذلك في الندوات والاجتماعات الادارية وجلسات التدريب في المنظمة.

وتتوقف فعالية الاتصال العام على فعالية كل من:

1-العرض والتقديم 2-اللقاء (الخطابية)

مهارات العرض والإلقاء

اولا : تخطيط العرض والتقديم هنا يجب اتباع الخطوتين التاليتين وهما:

وضع الأهداف وتحليل جمهور المستمعين

الخطوة الاولى : وضع الاهداف

تتمثل الخطوة الاولى في أن تدون جملة بسيطة تتضمن هدفك) أو أهدافك (مثلا:

1. هدفي إخبار المستمعين بمدى ما حققته من تقدم فيبحثي

2. هدفي إقناع الإدارة الأعلى بمنح إدارتي % 20 زيادة في الميزانية

الخطوة الثانية : تحليل الجمهور المستهدف

ضع نفسك مكان من سيستمع إليك! عندما تقوم بتحليل مستمعك، ضع في اعتبارك العناصر الثلاثة الآتية:

1-ماهي قيم واحتياجات وقيود مستمعك؟

2-ماهو المستوى المعرفي لجمهور المستمعين؟

3-مالذي يمكن أن يؤدي إلى أطيّب النتائج؟

ثانيا : تنظيم الأفكار

الخطوة الأولى :تدوين الافكار الرئيسية الخطوة الثانية :حدد النقاط الفرعية الخطوة الثالثة :حدد الفوائد والمزايا

الخطوة الرابعة :وضع اللمسات الأخيرة الخطوة الخامسة :تحديد المساعدات البصرية

الخطوة السادسة :مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الاساسية الخطوة السابعة :وضع المقدمة

الخطوة الثامنة :وضع الخاتمة والنتائج

اعتبارات يجب أخذها

المعلومات الأساسية الفنية:

وهي المعلومات التي يعرضها المتحدثون في البداية تمهيدا لما سوف يرد في صلب الموضوع
الحكايات والنوادر: وهي قصة قصيرة تساعد في توضيح نقطة معينة
الضح والمرح والنكتة البريئة:

وهي أعظم وسيلة لكسر الجمود. ويجب أن يكون وثيق الصلة بالمتحدث أو الموضوع الو المستمعين أو المناسبة
ثالثا: الاستعداد للتقديم والعرض

تأكد من أن ما دونته من مذكرات عبارة عن "كلمات أساسية" فقط مكتوبة بخط كبير وواضح مما يساعدك على الوقوع
علي مفاتيح الكلام الأساسية دون حاجة " للقراءة " أمام المستمعين.
قم بعملية مراجعة ذهنية سريعة للأفكار وفقا لترتيبها المنطقي.
كرر عملية المراجعة الذهنية حتى تتعود تلقائيا على تدفق الأفكار بسياقها المنطقي والمواضع التي ستستعيد فيها باستخدام
المساعدات البصرية " قم " ببروفة " لعملية التقديم والعرض في حجرة شبيهة بتلك التي ستتم فيها العملية فعلا.
عند استعمالك للأجهزة البصرية حاول التركيز أكثر على الجمهور من التركيز على المذكرات.
جهز إجابات لكافة الأسئلة المتوقعة وتدرّب علي الإجابة عليها.
قم بتصوير " البروفة " إن أمكن بجهاز فيديو أو ادع أحد اصدقائك لمشاهدة البروفة وانتقادها لتقف علي رد الفعل المتوقع.
اعد مشاهدة شريط الفيديو أو استمع لرد فعل الصديق ثم قم بعلم التعديلات الضرورية والمناسبة.
قم " ببروفة " أخيرة لعملية التقديم والعرض في شكلها النهائي.
مهارات العرض والتقديم



مهارات الالقاء والخطابة

لو قدر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي، وكان لي اختيار في أن احتفظ بواحدة فقط، فلن اتردد في أن تكون هذه هي
القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة. "دوسوك دروموند"
وتقوم مهارة الالقاء على:

التخليص والختام

العرض

التخطيط والإعداد

وعند العرض يجب ان تكون واعيا للوقت

التخطيط والإعداد ويشمل على:

ب - الاستعداد النفسي

أ - الاستعداد المادي

العرض

واظب علي الحضور في الميعاد أو قبله بقليل وابدء العرض في الموعد المحدد بالضبط.
قدم التحية المناسبة وواجه محدثك جميعا والابتسامة في عينيك وكن واعيا لوقفاتك وجلساتك وحركاتك وطول الوقت.
تأكد من أن عنوان حديثك وموضوعه معلوم للمستمعين وعليك أن تذكرهم به.
براعة الاستهلال تستوجب اختيار مقدمة جذابة ومشوقة للموضوع لتهيئة أذان السامعين.

تحاشي أن تبدأ بالاعتذار .إلا ما كان للمجاملة فقط.

براعة السرد تستوجب من المتحدث أن يراعي ما يلي:

- المحافظة على الوقاء المناسب للوظيفة - أن تغلب علي صوته العذوبة ويحمل مع كلماته الود.
- أن يستخدم لغة سهلة ومفهومة وينطق بمخارج الحروف بوضوح دون أن يتسم كلامه بالتمتمة.
- أن يبدو صوته مخلصا طبيعيا دون افتعال أو تمثيل.

يقوم بتقطيع الموضوع إلى عبارات قصيرة دون الإخلال بالمعنى) تذكر علامات الوقف والوصل في القرآن الكريم)
-أن يغير من سرعة الإلقاء واستخدام التنوع المتوازن في طبقات الصوت ونغمته ودرجته وذلك لملاءمته للمواقف المتعددة وتجنباً للملل.

عند استخدام وسائل الإيضاح تأكد أن جميع المستمعين يرونها جيدا وأن جسم المتحدث لا يحجب الرؤية عن بعض المستمعين.

من الجائز استخدام بعض المذكرات أو البطاقات التي تتضمن الخطوط العريضة ورؤوس الموضوعات لمساعدة المتحدث علي التذكر .ولكن من غير المناسب أن يقرأ المتحدث معظم حديثه من ورقة مكتوبة فيصرخ المستمعون من داخلهم“ اعطنا الورقة التي تقرأ منها .فنحن نعرف القراءة. حذار من التهكم أو السخرية) مهما كان الأمر.(العمل علي إدخال جو من المرح .فلا مانع من دققة للترويح بنكتة لطيفة) مقبولة من الجميع (أو قفشة طارئة .فذلك يبعد الملل ويرفع من مقدرة المستمعين علي الفهم وحسن الاستيعاب.
توظيف الإشارات لخدمة استيعاب الموضوع والحد من استخدامها بقدر الإمكان. تجنب اللوازم اللفظية والحركية. ألا يجعل مظهر المتحدث وملبسه وحركاته بؤرة شعور المستمعين فيتضاءل أمامها قوة كلامه.
تحكم في انفعالاتك وحذار أن تثور أو تستثار وتجنب علامات الضيق اللفظية أو الجسدية.
علي المتحدث أن ينتبه إلى التغذية الراجعة من المستمعين مثل حالات الشرود الذهني الهمسات التثاؤب وكذا الإيماءة بالرأس التي تعبر عن الموافقة والتصفيق .وعلامات الإطراء وعليه أن تستجيب لهذه العلامات ويفكر في تغيير مجرى حديثه تبعا لذلك.

المهارات المتقدمة للعروض الخطابة:

*مشافهة الجمهور للتأثير عليه أو استمالتهم...

*إيصال خبر أو فكرة ما لمجموعة من السامعين بشكل مقنع ومؤثر ومغير...

*ابن سينا :)(وحسبها شرفا .أنها وظيفة قادة الأمم من الأنبياء والمرسلين ومن شاكلهم من العلماء والعاملين. وعظماء الملوك .. وكبار الساسة... (...)

أهمية الخطابة والعرض والإلقاء

-لضرورة التواصل الإنساني -قد تغير خطبة ما فردا أو أكثر ... او مجتمعا بأكمله...

-قد يتم اتخاذ قرارات مصيرية وهامة بناء على أسلوب في العرض...

-قد يؤثر على سمعة مؤسستي وعملي) والأهم سمعتي أنا ... بلا شك... (..)

-قد أحدثت في اجتماعات داخلية أو خارجية لشرح وجهة نظر المؤسسة ... أو...

-قد أحدثت أمام لجنة أو مجلس إدارة أو في مؤتمر عام أو في ورشة عمل أو في مناسبات اجتماعية مختلفة ... أو...

-قد أتكلم أمام اناس أعرفهم ... أو لا اعرفهم ... أقل مني ثقافة ... أو أعلى دوني أكاديميا ... من جنسي ... او من الجنس الآخر ... أكبر سنا ... أو أصغر .. عدد كبير ... أو أفراد محدودين...

استعدادي يعني أنني...

أفكر... أتغير وأسعى للتغيير... نفسي أولا) ... الروح ثم الجسد... (

أقدر ذاتي ...أقتنص وقتي...وأحترم غيري... أقرأ الآخرين وأتميز في التعامل معهم...

دليل كار ينجي يقول هنالك ثلاثة أساسيات للمتحدث:

1- أن يكتسب حق التحدث في الموضوع.

2- أن تكون لديه قناعات ومشاعر عميقة تجعل عيناه تلمعان وتجعل صوته يفيض بالمشاعر والعواطف.

3- أن تكون لديه قصص وموضوعات وتشبيهات كثيرة توضح موضوعه ورسالته.

في نهاية العرض أو المحاضرة، فإن نظرة الجمهور تجاهي للمرة الأولى ستكون:

ربما يعجبون بي. قد لا يعجبون بي. ربما يكونون محايدين تجاهي. قد يشعرون بالأسف تجاهي.

لهذه الأسباب ارفض الحديث امام الجمهور

سوف أصبح أضحوكة - أرتجف ولا أستطيع الكلام - لم أحضر لهذا الموضوع من قبل - سوف انسى ما أريد أن أقول - لدي لهجة غريبة ولا يمكنني التحدث أمام الناس - أخاف من تقييم الناس لي / الخوف من الفشل الجمهور مثقف ولا يمكنني الوقوف متحدثاً أمامهم
يكون شعوري عندما يطلب منك تقديم عرض ما؟؟

1- واثق؟ 2- خائف؟ 3- غير واثق؟

في الثانية والثالثة ... لا تخف فهذا شيء طبيعي (فمعظم الناس لديهم هذا الشعور).
هناك نقاط يجب أن انتبه لها إذا أردت أن يتذكر الناس محاضرتي:

- 1- الانطباع الأول والانطباع الأخير تجاه الحضور هو ما يجعل المحاضرة إيجابية ومفضلة.
- 2- احدد النقاط بما يتفق مع رغباتهم 3. أعطي مختصراً عاماً قبل الدخول في تفاصيل النقاط.
- 4- أكثر من وسيلة إحساس استعمالها (الكلام والوسائل البصرية).
- 5- أن أسعى لمعرفة التغذية الراجعة 6. أتحدث عن مشاكلهم واحتياجاتهم.

كيف أبدأ؟ البداية كيف تكون؟؟ هناك طريقتان لبدء المحاضرة:

* بشكل رسمي: صباح الخير، أرحب بكم في هذا الصباح...

* بشكل غير رسمي: حاول شد انتباه الحضور بشكل أكبر) كسر الحاجز النفسي)

كيف أبدأ؟ البداية كيف تكون؟؟

- أفاجئ الحضور بأشياء لا يعرفها. اسأل سؤال عام ... غير مباشر.

- أشجع فضول الحضور لشيء ما،،، ليس من الضروري أن أحصل على جواب منهم.

- أذكرهم بشيء يعرفونه "السنة الماضية عندما كنت هنا قلت "... اعرض عليهم شيئاً يشاهدونه " فيلم، إحصائية،..."

- أبدأ معهم بشكل حيوي وهام واجعل ذلك واضحاً على وجهك. أعرض عليهم حقائق وأرقام لها علاقة بالموضوع.

أحدث الدراسات النفسية أوضحت:

الشخص بإمكانه أن يفكر بمعدل 800 كلمة في الدقيقة .. والمدرّب يتحدث بمعدل 120 كلمة في الدقيقة.

- يعني ذلك أن تعطي المستمع شيئاً ممتعاً للوقت المتبقي 680 كلمة في الدقيقة.

المخ يذهب في مرحلة "الإفقال الأوتوماتيكي" بعد عشر دقائق من الحديث إذا لم يعطى شيئاً ينشطه.

- يعني ذلك أن علينا تنويع مصادر الإرسال والأدوات المستعملة.

إذا أعطيت الرسالة مرة واحدة فإن المستمع يتذكر % 10 من حديثي بعد سنة، وإذا أعطيت الرسالة 6 مرات فإن نسبة

التذكر ترتفع إلى 90%.

- يعني ذلك أن علينا أن نعيد، أن نجدد، أن نراجع.

المخ يفضل الأشكال الدائرية والأرقام والألوان.

- الدراسات أثبتت أن الحضور في القاعات الخلفية أقل مشاركة من الصفوف الأمامية.

****يجب أن أركز على مهارات إزالة الخوف...**

1- أتذكر أنني أملك معلومات، الجمهور يريد أن يستمع إليها 2.الجمهور يريدني أن انجح.

3-الجمهور لا يعرف أي خائف 4.علي أن أجيب على أسئلة الحضور.

****كيف أواجه الخوف؟؟**

1- أتجاهل الاعتقادات الخاطئة (بأنني سوف أنسى كل شيء).

2- استعمل إحياءات نفسية داخلية (أنا أفضل متحدث في هذا العالم .. أكون أنا).

3- اتخيل أسوأ شيء ممكن أن يحصل (ثم أضع له حلاً افتراضية).

يجب أن أسيطر على خوفي قبل أن يسيطر علي .. كيف؟؟

1- افكر في أشياء إيجابية (.. سأنجح..).

وترعم أنك جرمٌ صغيرٌ .. وفيك انطوى العالم الأكبر

2-أبادر في مواجهة الخوف...

لا يبلغ المجد من لم يركب الخطرا .. ولا ينال العلا من قدم الحذرا

3- لا أظهر خوفي للحضور 4. اصعد بعض الطوابق واهبطها 5.تدريبات شدّ العضلات (اليدين، الساقين، المعدة).

6أخذ نفساً عميقاً مرارا 7التثاؤب عدة مرات ليسترخي الفكّان 8.امارس التأمل، وتخيّل أنني احاضر والحضور يشيدني.

9- اتخيل أني تلقي حديثاً عظيماً ... وسوف يحدث هذا 10. اتجنب التدخين.

11- لا احاول التخلص من الخوف .. لأنني لن استطيع!!

كسر الحاجز النفسي ... لماذا نحتاج لذلك...؟؟

- عندما يصل المتدربون إلى قاعة التدريب فإنهم يعانون نوعاً ما من عدم التوازن!!

- في بداية البرنامج التدريب، لا يفكر المتدرب في المدرب او في المحتوى التدريبي، وإنما في أوقات الاستراحة، نهاية اليوم التدريبي، الأصوات، الروائح.

- التميز في كسر الحاجز النفسي سوف يساعد المتدرب على الاندماج في البرنامج التدريبي.

- إزالة الخوف من الطرفين، من المتدرب تجاه المدرب او من المدرب تجاه الحضور!!!

أساليب كسر الحاجز النفسي

حدد احتياجاتهم - قصة مفرحة - طرفة خفيفة - قصة حزينة - أرقام وإحصائيات - عرف زميلك قواعد الدورة - سؤال غير مباشر - تجربة شخصية

شروط أسلوب كسر الحاجز النفسي

*تم تجربته مسبقاً وأدى نتائج له علاقة بالبرنامج التدريبي ما أمكن ذلك توجد فيه حيوية ونشاط.

*غير معقد ويتميز بالترتيب المتدربون يستمتعون به متميز ومتفرد لم يسبق للمتدربين تجربته

*إيجابي ولا يزعج الآخرين أن تكون مدته قصيرة من 5 إلى 10 دقائق

المحاضر المتميز يتبع الآتي:

***المقدمة: قل لهم ماذا ستقول..**

1- (شد الانتباه) كسر الحاجز النفسي (عرض النقاط الرئيسية . تحديد الأهداف . احتياجات الجمهور .

***الوسط) الجسد: قل لهم..**

1- نقاط يجب أن تعمل كيف تسيطر على الحضور.

3- وسائل دعم، أسئلة، مراجع، وسائل بصرية. احتمال معارضة الحضور.

***الخاتمة: قل لهم ماذا قلت..**

1- راجع ما قلته . اختصار النقاط . اقفال الكلمات والتعليقات.

أنت رأسي !!!

أ — أخرج الحروف بمخرجها الصحيحة (لا تأكل الكلمات).

ن — انزع في نبرة وسرعة الصوت والحماس.

ت — اتأكد من لفظ الكلمات بالشكل الصحيح (راجع الكلمات الصعبة).

ر — اركز على الكلمات المهمة والقوية.

أ — أعيد العبارات الهامة بشكل مغاير (في سرعة ونبرة الصوت).

س — سرعة الصوت اجعله متنوعاً، للقاهات اجعله سريعاً، في الأمور الحزينة والهامة جداً اجعله بطيئاً.

ي — يلزم أن اوضح صوتي وأن اجعله أعلى من المعتاد.

- اسخن صوتي (انها لحظات تاريخية لن تتكرر .. ابدأ بحيوية . (ان لا اكون مملاً) نبرة الصوت ثابتة.)

- السرعة، النبرة، الحدة، ... استخدم الصوت للتأثير على الكلمات التي تريد التركيز عليها.

- ان لا اخشى الوقفات أثناء الحديث (فن الوقفات.)

- احذر الصوت المرتفع للغاية، أو المنخفض للغاية، أو الحاد للغاية، فإنها تصرف المستمع عني.

- أسرع للفاكهة والمعلومات الحيوية، أبطئ للفكرة المعقدة، الفكرة الجادة، نهاية النكته، للإثارة، للأشياء الحزينة.

فلأكن أن !!! محاضراً متميزاً...

1- اتحدث على سجيّتي وبدون تكلف . احذر انا أقلد غيري سواء في صوته أو نبرته أو هندامه (اخلق تميزي الخاص.)

3- ان اكون طبيعياً في حركاتي، بدون حركة سريعة أو بطيئة جداً.

4- احذر التقرّر أو التكلف في الكلام) الفصحى المبالغ فيها.)

- 5- عند الضحك اضحك مع الحضور، وعن الأمور الحزينة احزن معهم (تفاعل مع الحضور).
6- ابحث بجد عن آخر المعلومات والإحصاءات في مجال المحاضرة (جدد معلوماتك باستمرار ،، جدد .. جدد .. جدد
7- انفعل مع الحديث، اغضب، اضحك، اسخر ... وليكن ذلك واضحاً في نبرات صوتي.

النظر قد يقتل أو يحيي محاضرتي !! لذا علي ملاحظة الآتي:

- انظر إلى الجميع، وبشكل دوري،، لا اركّز على شخص واحد أو جهة واحدة (قد اربكه).
-ابداً الاتصال بالعين في نهاية الفكرة أو الجملة . لا انظر إلى النافذة ،، الحضور سيفعل نفس الشيء!!
-لا اركّز على جهة واحدة فقط ... سأخسر الآخرين حتماً . لا انسى أن انظر إلى الصفوف الخلفية.
-لا ادع المذكرات تسرقني من جمهوري.

إذا كنت اقرأ من المذكرات ... يجب علي أن أضع هذه النقاط في اعتباري.

- *ابدأ الحديث بدون النظر إلى المذكرات (ستكون بداية قوية).
*أكون متمرساً ومتدرباً على مذكراتي) أحضّر، احضّر ، وأحضّر.
*إذا كانت هناك إحصائيات وأرقام، يفضل أن اقرأها من المذكرات (يعطي مصداقية أكبر).
*اجعل نظراتي خائفة على المذكرة . لا العب مع مذكراتي (سوف يوضّح للحضور بأنني متوتر).

يجب أن أحذر أن أكون مثل

1- موظف البنك	←	أعب بالعملاء المعنية التي يجيبني.
2- المسئول	←	أشك كلنا يدي وأؤشر على الحضور وكانني يتسول!!
3- الباحث عن عمل	←	الحضور يعلم أنني متوتر، ولكنه يسأل متى آخر مرة استجمت فيها!!!
4- المعتم	←	أشك كلنا يدي وكانني أغسلهما!!
5- الجواهرجي	←	أعب بمجوهراتي، ساعتني.
6- العاشق الولهان	←	أحضن نفسي أمام الحضور ...
7- طبيب العيون	←	أعب باستمرار ينظرنني .. هل هي فوق أم تحت ??
8- الخياط	←	منشغل بملابسي وهندامي بصورة مزعجة
9- المشاغب	←	أعب بالقلم، المؤشر، أي شي أجده أمامه ... وهذا يزعج الحضور.

فوائد الوقت

- 1-تساعدني على التركيز في المحاضرة.
2-تساعدني في السيطرة على الحضور.
3-تساعدني على جمع شتات أفكاري.
4-الوقفات لن تنسيني ما قلت...

ولكن كيف؟ ..ومتى أقف؟؟

- بعد البدء قبل الكلام قبل ان تسأل
قبل فترة الاستراحة بعد الكلمة الأخيرة
قبل البند الجديد عند حدوث أي إزعاج عند التصفيق
وقبل قولي شكراً

ولكن علي الحذر من ...

- *أن أجعل وقفاتي بالطول نفسه.
*أن اتوقف عن الحديث وسط الجملة.
*أن اجعلها طويلة (تعكس التردد وعدم التحضير).
*أن اتوقف طويلاً ضمن الفكرة الواحدة.

لماذا لا يتجاوب المتدربون في القاعة؟؟؟

- سلوكيات اجتماعية .إدارة الفصل) عيب في المدرس الثقة بالنفس .تفاوت الثقافات .تفاوت المستويات التعليمية.
كيف يمكنني التأكد من وصول المعلومة أو تأثير المعلومة؟؟

تقييم طويل المدى:

*التغيير في السلوك العام. *الاستبيانات.

تقييم قصير المدى:

*الأسئلة الشفوية. *النفاس المفتوح.

فوائد السؤال ... لماذا نسأل؟؟

- 1-تشجيع الحضور على المشاركة.
2-تقييم تحضير المتدربين لواجباتهم، المراجعة والتلخيص.
3-كسر الحاجز النفسي
4-التأكد من وصول المعلومة.

5- تنمية حب الاستطلاع والتعلم الذاتي تنمية مهارات التفكير. 6- السيطرة على الحضور ، لفت انظار المشاكسين.
أسئلة يجب أن أتجنبها....

- 1- الأسئلة المباشرة في بدايات المحاضرة. 2- الأسئلة التي تسأل عن العرق والأصل (محرجة نوعاً ما).
- 3- عن العمر (خاصة للنساء).
- 4- عن الحالة الاجتماعية.
- 5- التفاصيل الشخصية.
- 6- الأسئلة التي تدور حول المدرب.

خصائص الأسئلة الجيدة

- 1- المباشرة وبساطة اللغة ووضوح ودقة المعنى. 2- التسلسل المنطقي. 3- مراعاة قدرات المتدربين.
- 4- استشارة تفكير الطلبة. 5- التنوع في الأسئلة والأسلوب.

مهارات التعامل مع الأعمار والأجناس والطوائف المختلفة...

- * (الرجال) ... الأمثلة العملية الوظيفية...)
- * (النساء) ... لفظ المؤنث ... الحياة الاجتماعية ... التقدير...)
- * (الشباب) .. الأمثلة الحياتية ... الاهتمامات ... الأمثلة الإيجابية...)
- * (الطلاب) ... المناهج الدراسية ... الحياة داخل المدرسة ... البيت...)
- * (الديانات والأفكار والفلسفات) ... الطرح بالحيادية التامة...)
- * (الأجناس والطوائف والمذاهب) ... تجنب النقاط المثيرة للإزعاج...)
- * (الفئات الخاصة...)

العوامل التي تؤثر على التعلم

المحاضر المادة (الموضوع) مستوى التعليم الجمهور (العدد) العمر الادوات التعليمية الابداع البيئه
هناك عوامل يمكن التحكم بها

مهارات بناء وتحفيز فريق العمل التفاوضي وفن التعامل مع الآخرين

ما الفرق بين قيادة فريق العمل وإدارة فريق العمل

القيادة

تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور .
وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

اما الإدارة... ؟

تركز الإدارة، على النقبض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك

إجمالاً:

فالقيادة تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح. أم الإدارة فعكس القيادة، فهي تهتم بالوقت الحاضر، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتركز على المعايير والإنجاز وإتقان الأداء والنتائج الآنية وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة ... الخ، فالإدارة تركز على المنطق وتهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل

صفات قائد فريق العمل

١- التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح

ايضا من صفات القائد الناجح ٢- اتخاذ القرار

من إحدى المهام للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به الى الاتجاه الصحيح لبقية الافراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه الى عدة عوامل منها:

التوقيت الصحيح :اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في اي قرار يراد ان يتخذ.

الحزم :هذا يعني ان اي قرار يجب ان يكون فعال وصارم ولو وقت مناسب لمشاهدة النتائج له.

المرونة :يجب ايجاد المرونة في اتخاذ سياق قرار بديل واتجاهه في حالة ان القرار الاساسي لا يسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

٣- وضوح في الرؤية

من العناصر الرئيسية للقائد الناجح ان يكون له الرؤية الواضحة للامور . والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط . وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد ان المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها لهدف معين ومحدد . السفينة تحتاج الى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط الى أين تتجه . ليس هناك اشياء سيئة بمثل عدم معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا لاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي الى نوع من الفوضى وعدم الرضى والاحباط

٤- المرونة والثقة بالغير

وهذا ايضا من العناصر المهمة للقائد الناجح فمفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم اتباعه خاصة . الرغبة في استخراج ما يهمهم الى خارج السطح ومناقشتها وعدم اخفاء بعض الامور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد ان العمل يسير حسب ما هو مرسوم له

٥- القدوة من القائد

هذا القول بسيط في العموم ولكنه مهم جدا، حيث ان القائد في العمل يحتاج ان يكون عبرة لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح . يتطلب هذا ايضا ان يكون القدوة في اعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدوتهم هي القائد من حيث المثابرة والاخلاص لفعل الشيء نفسه . هذه الطريقة هي الطريقة المثلى عند القادة

العظام على مر العصور لقيادة الملايين من البشر

٦- الانسجام و التلائم

للقيام بالانسجام واعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل، يجب عليه ان يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعده في هذه العملية سوى الانسجام والتلاؤم مع طاقم الفريق . فالانسجام تعني أن الافكار والكلمات والافعال يجب ان تكون متناسقة . تعني انه يجب ان يتمرن على تقديم ما يجب على القائد القيام به ، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة . القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء اخر سوف يواجه صعوبة في كسب ثقة فريق العمل .

٧- كن واحدا من الفريق

قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس . يجب عليه ان يكون واحدا من طاقم الفريق، ومساوى فيما بينهم . القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الاعضاء بسرعة اكبر . الأعضاء يساعدهم ويقدمون له الدعم الكافي لأحساسهم انهم جميعهم فريق واحد

نظريات مفسرة لشخصية القائد النظريات هي:

نظرية القيادة الوظيفية	النظرية الموقفية	النظرية السماتية / الخصائصية
النظرية التبادلية	النظرية التحويلية	النظرية التفاعلية / التكاملية
النظرية التبادلية	النظرية التحويلية	النظرية التفاعلية / التكاملية

نظرية القيادة مركزية المبادئ:

ووفقا لهذه النظريات ظهرت أنماط القيادة:

باعتبار مصدرها :قيادة رسمية - قيادة غير رسمية .

باعتبار أساليبها :تسلطية استبدادية - شورية - حرة فوضوية .

باعتبار السلوك القيادي

بالتركيز على التقسيم الثالث نجد انه اربع تقسيمات فرعية:

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين 5 : أنماط .

حسب نظرية النظم الإدارية 4 : أنماط .

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة 8 : أنماط .

حسب نظرية التوجيه والدعم)) نموذج القيادة الموقفية 4 ((أنماط .

مفهوم فريق العمل

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لاجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ."

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل

والتكامل بين اعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الاهداف ، كما ان هناك قدر كبير من

التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"

والفريق في النهاية

هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل.

والجماعة هي

عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا يتضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة

وعليه فان مفهوم بناء فريق العمل

هي عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وعليه فان أهداف بناء فرق العمل هي:

بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل، منها:

خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل. الحد من الصراعات.

الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد. استجابة أسرع للمتغيرات البيئية. تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي. التفويض الفعال من قبل المدراء. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها. زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد. وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.

90% ذكروا بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.

80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.

81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985 - 1990)

أشارت النتائج إلى ان (80 %) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600% عن السنوات السابقة، وأن (37 %) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذا العلاقة بالجودة، وكان (12 %) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4 %) إلى (0.7 %) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

خطوات بناء فرق العمل

التشكيل - مرحلة العصف (الصراع) - مرحلة التعاون - مرحلة الأداء

ويرى اخر ان خطوات بناء فرق العمل

تحديد الحاجة لفرق. تعيين قائد للفرق. توضيح المهم، والتوقعات. تشكيل الفريق.

المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف. تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

توزيع المهام وتحديد الأدوار. المحافظة على الأداء الفعال. الإنهاء والاحتفال.

صفات فريق العمل الناجح

أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية. ممارسة الرقابة الذاتية

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي

نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف

الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام

وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن

المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور

اللا رسمية. وضوح المهام والأهداف. التعاون الاعتمادية بين الاعضاء.

المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.

دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

إدارة الصراعات داخل فرق العمل

للصراع أسباباً كثيرة يصعب حصرها ولكن يمكن أن نذكر منها ما يلي:

اختلاف وجهات النظر. اختلاف القيم والاتجاهات. اختلاف الخبرات والتجارب.

اختلاف الأهداف والغايات. اختلاف أنماط الشخصيات. اختلاف طريقة الحكم على الأشياء.

هناك عدة اتجاهات حول الصراعات في المنظمات نذكر منها ما يلي:

الاتجاه الإيجابي الاتجاه السلبي الاتجاه المتوازن

الاتجاه الإيجابي

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها

عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير

الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الاداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين

الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

الاتجاه السلبي

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدراً كبيراً من موارد المنظمة ويسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلاً مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

الاتجاه المتوازن

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فعالة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

وهناك أنواع عدة للصراع نذكر منها

الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين أو أكثر.
الصراع داخل جماعات العمل: ويحدث عندما تنقسم جماعة العمل على نفسها.
الصراع بين جماعات العمل: ويحدث بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر.
الصراع بين المنظمات: ويحدث نتيجة للمنافسة بين المنظمات التي تقدم خدمات أو سلعاً متشابهة.
وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء أولاً الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:

تصحيح الأخطاء والهفوات. إظهار المشكلات المستترة. إيجاد حلول دائمة للمشكلات.
اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين. وضع الموظف في المكان المناسب. تطوير الأساليب والإجراءات.
تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد. تدريب القوى البشرية.
نمو المنافسة الإيجابية. تفعيل عملية تقييم الأداء الوظيفي. انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي.

أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي

ظهور الضغوط النفسية على الأفراد. تدني مستوى الأداء والإنتاجية. إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
سوء العلاقات بين الأفراد. مقاومة التطوير والتغيير. طغيان المصالح الذاتية. تسرب بعض الموظفين.
ضعف الولاء التنظيمي. انخفاض الرضا الوظيفي. تنامي الاتجاهات السلبية. غياب الإبداع والابتكار.
والمبادرة. نشوء جماعات العمل غير الرسمية.

إدارة الصراعات في المنظمات تتطلب استراتيجيات إدارية مناسبة يمكن أن تتعامل مع الصراع بطريقة صحيحة تضمن حلاً مناسباً ولعل من هذه الاستراتيجيات ما يلي:

الاستراتيجية العلمية الاستراتيجية السياسية الاستراتيجية القانونية
استراتيجية التسلسل الهرمي استراتيجية المشاركة في الحل
الاستراتيجية العلمية: وتقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
الاستراتيجية السياسية:

تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.
الاستراتيجية القانونية:

تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.
استراتيجية التسلسل الهرمي:

وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتسانس برأيها حول طريقة الحل.

استراتيجية المشاركة في الحل: وتتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول دائرة مستديرة لتبادل وجهات النظر بشأن الوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراعات عند كثير من الباحثين والمختصين إلا أن هناك عدداً آخر من الأساليب والطرق المشهورة في اوساط المنظمات ومتخذي القرارات تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع ومنها ما يلي:

تجنب الصراع:

وهو اعتماد أسلوب عدم المواجهة مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو الإهمال. ويعمل هذا الأسلوب إلى كسب مزيد من الوقت وجمع معلومات أكثر واتخاذ القرار الصحيح. كما يتيح الفرصة على التركيز على موضوعات أكثر أهمية. لكن يجب عدم التماهي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.

استخدام القوة:

يستخدم هذا الأسلوب لإجبار الآخر على قبول وجهة نظر معينة أو قيامه بعمل لا يريد القيام به عن طريق استخدام السلطة. ويكون هذا الأسلوب مجدياً عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي للتفكير أو مع الأفراد الذين تجد صعوبة في انقيادهم.

التكيف أو التساهل أو التنازل:

يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء وبمعنى آخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحاً إذا كانت المشكلة موضوع النزاع تهم الآخرين بدرجة كبيرة بينما لا تهتمك بنفس الدرجة. ويجب الحذر من الإفراط في استخدام هذا الأسلوب حتى لا تظهر أمام الآخرين بأنك شخص ضعيف.

التوفيق أو المساومة:

ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحي الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً. ويجب على كل طرف من الأطراف أن يكون ملماً بمعنى التوفيق وهو معرفة الأشياء التي يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها. وغالباً ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئاً من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.

التعاون:

يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف. أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين الأطراف. ومع أن هذا الأسلوب مفيد لجميع الأطراف إلا أن احتمالية نشوء المشكلات واردة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن نقاط الاختلاف لم يتم حلها والتفاهم عليها.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو كيف نختار الأسلوب المناسب لحل صراع معين

والجواب يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرفه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

والجدير بالذكر أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان محافظاً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

المهارات السلوكية المطلوبة لأعضاء الفريق

المهارات السلوكية هي مهارات مرتبطة بسلوك الفرد من حيث قدرته على ضبط نفسه والتعامل مع الآخرين والاتصال بهم، وتشمل:

1-المهارات الشخصية 2-مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم

1-المهارات الشخصية

وهي مهارات مرتبطة باتجاهات وسلوك المحاسب، وتطوير هذه المهارات يمكن المحاسب من التعلم، وتهذيب سلوكه، وتغيير اتجاهاته، ويمكن اعتبار المحاسب مثلاً ذا مهارات شخصية في إدارة فريق، إذا ما كان قادراً على: إدارة ذاته المبادرة والتأثير، والتعلم الذاتي اختيار وتخصيص الأولويات في حدود الموارد المتاحة تحفيز الآخرين وتوقع التغيير مراعاة قيم وأخلاق ومواقف المهنة عند صنع القرار الحذر المهني

2-مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم

وهي مهارات تمكن المحاسب من العمل مع الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفعالية، وصياغة الأحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن اعتبار المحاسب مثلاً ممتلكاً لهذه المهارات إذا ما استطاع:

حسن التفاوض مع الآخرين متخذاً من الشورى منهجاً لمواجهة التعارض

التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد

ابتكار الحلول وتداولها، وإبرام الاتفاقيات

حل المواقف المتعارضة بكفاءة

المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه

الإنصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يسمع أو يقرأ

أسباب فشل فرق العمل

يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:

المعوقات التنظيمية	المعوقات الفردية
المعوقات الثقافية	المعوقات التنظيمية
المعوقات الفرديّة	المعوقات الفرديّة
معتقدات قائد الفريق	المهارات
ولذلك يمكن القول بأنه	المكان
	عدد أعضاء الفريق
	ضعف التفكير الإستراتيجي
	التركيز على إنجاز العمل
	نظم الحوافز والمكافآت

لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون "تناقص الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

طرق وأساليب تقييم أداء فرق العمل

فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق

يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقييمه بصورة أكثر دقة. يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.

يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم

يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.

تنمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة. يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.

زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسئولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقييم أداء الفريق

تستهلك قدراً كبيراً من الوقت. يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.

لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.

يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة

أولاً: العمل الفعلي الذي يقوم به. ثانياً: العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق. ثالثاً: أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً.

ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

تقويم الزملاء : يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

التقويم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.

قيام قائد الفريق بالتقويم : يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

تقييم الإدارة : يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال

توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق. الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.

التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل. موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.

إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي. التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.

تقدير الأداء المتميز. يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

مجالات التقييم

تقويم المخرجات : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة

الفنية، اتباع تعاليم الأمن.

تقويم المدخلات : ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات

الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات

بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

فن التعامل مع الآخرين

لماذا تعد قراءة الآخرين أمراً بالغ الأهمية ؟

إن القدرة على استكشاف حقيقة الآخرين والتوافق مع الظروف المحيطة بنا وبالعالم من حولنا هي قدرة فطرية ، إلا انها تختلف في طبيعتها من شخص إلى آخر ، وتلك هي الطبيعة البشرية ، فترى أن البعض يرغب في قراءة الآخرين من خلال النظر في أعينهم وجها لوجه ، في حين يفضل البعض الآخر ذلك بطريقة مختلفة. كل إنسان له نمط خاص من الاهتمامات . ولو تأملنا مواقف وكلمات أي شخص لتبين لنا المحور العام لاهتماماته ويظهر التفضيل العام لكل شخص وهذا الفهم له مزايا بالنسبة للممارس من أهمها:

- فهم شخصيات الآخرين ومن ثم معرفة ما يؤثر فيهم وعليهم.
- معرفة طريقة تفكير الأشخاص وكيفية حكمهم على الأشياء.
- معرفة سلوكيات الطرف الآخر ومن ثم التعرف على أسرع الطرق لتحقيق الألفة معهم.
- كسب مهارة التأثير الإيجابي على الآخرين من خلال النمط الإهتمامي لديه.
- فن الإقناع للشخص من خلال محاور اهتماماته.

شفرات المعرفة

وتكمن معرفة الآخرين واكتشافهم من خلال أربع شفرات وهي:-

الحديث " الكلام" الصوت. الجسد. الوجه

شفرات الاتصال الأربع : تقول د. ليليان جلاس

توجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتها داخل المخ، اثنان منهما الكلام والصوت يتم معالجتهما سمعياً ، بينما يتم معالجة حركات الجسد والوجه بصرياً وعلى الرغم من أن هناك مناطق مختلفة في المخ مخصصة لمعالجة المعلومات التي يتم استقبالها ، فإن المخ يصل إلى تقييم رد الفعل الشعوري إزاء هذه الشفرات عاطفياً ، وتكون النتيجة هي تكامل معالجة الشفرات الأربع معاً لتشكيل صورة شخصية الفرد. **الإتصات لشفرة الكلام** ان أسلوبك في الحديث يظهر الكثير عن حقيقتك الداخلية، فما تستخدمه من كلمات وما تقوله لهما أهمية شديدة، ما الذي يعنيه الآخرون بما يقولونه ؟ هل هم صادقون ؟ هل عندما يمتدحونك يقصدون ذلك بالفعل أو لا ؟ والكثير من الأسئلة التي يجب أن تركز عليها أثناء حديث الآخرين.

الاستماع إلى الشفرة الصوتية:

الصوت لا يكذب ، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل الهامة على طبيعة شخصيتك وكذلك الشخص المقابل ، ولاحظ ذلك عندما تجيب على الهاتف ، فسريراً ما تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت، وهناك الكثير من الانماط الشائعة ولكنك لا تعبرها انتبهاً كافياً، حيث إنها تشتمل على نبرة الصوت (عالية أو منخفضة) و نوعية الصوت (عذباً أو رناناً) ... وكذلك حجم ومقدار الصوت ، وتتعامل أساساً مع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص . ولا بد من تحليل الشفرة الصوتية لأي شخص وبدقة ، من خلال أربع فئات أساسية:

1-النبرة) عالية ، منخفضة)

2-الارتفاع) منخفض ، عالٍ ، يتلاشى مع نهاية الجملة)

3-النوع) مرتعش ، جاف ، شديد ، هجومي ، يرتفع فجأة)

4-الشكل) حنون ، متقطع ، جذاب ، سريع ، حماسي ، واثق ، متحفز)

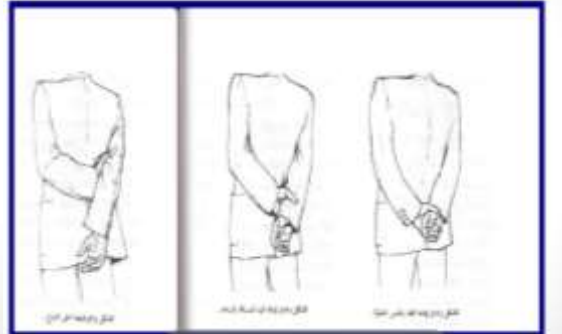
مشاهدة شفرة لغة الجسد

تشبه شفرة لغة الجسد البصمة الشخصية، حيث توضح كيف يسير الشخص، وكيف يجلس ويقف، ويعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد، وكذلك كيفية استخدام الأذرع و الأرجل، فعلى سبيل المثال : ما مقدار المسافة التي يشغلها الشخص عندما يقعد أو ما مقدار قربه منك عندما يقف إلى جوارك ؟ فشفرات لغة الجسد هي عبارة عن مجموعة من الحركات والإيماءات وطرف الكلام المميزة التي ترسل رسالات محددته في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينة وإخراجها للسطح.

إفخاح الفراغين :

تشبه الفراغين خلف الظهر بوضوح الإفخاح ، وشعور الشخص بعدم فعالية نصيحة نفسه وأنه في حفة استقر أو وثبات وثقة حتى موقف الجلود أو أثر في العظمة التي ينقلها العظمة عند التغيير عملة لشعير

المصافحة المربحة تدل على الثقة . وأما القوية فتدل على قوة الشخصية ، وبروز الأضراس أو يشعشع تعكس قوة الشخصية



موقف عدائي سلبي ، متمسك برأيه

جزءاً من الشخصية قد تكون كذلك كانت التوجه الإسلامي - شيرة إلى أن الشخص يستعد بوقته على ولاجته لذلك وضعت راسية أ يدان مستقيمة مساً أمام النورج والفتائل (2009) ، هذا التوجه من الفتائل والفتائل (2010) أو فرق الحظس في وضعة الحظس ، وبرسومجان التيم الفخرج لدى الوقوف والفتائل (2011) - الفخرج هو التوجه الثالث من الفخرج الراسيون . ويظهر كذلك أن لغة مفاتيح مفاتيح من البشر التي أرفع اليه الفتائل وفيه مزاج

يقوم بتقويم الوضع ليتخذ القرار المناسب
بتحدثنا النظر اليك ومحيط ويشعر بحرج كبير منك



لغة اليد

عدم التنوع بالأمان ووجود شعور
 علامة للشك أو الريبة وعدم التذلل من المواقف



يطلب الإستمهال او المزيد من الوقت للتفكير



النظر إلى شفرة الوجه

لكل وجه تعبيراته الخاصة، ونحن نقرأ الناس من وجوههم، وتوضح شفرة الوجه الطريقة التي يبدو بها وجه الشخص عندما ينصت أو يتحدث، وربما تكون قراءة لغة الوجه أو الجسم للشخص هي أفضل جهاز لقياس الحالة المزاجية من الكلمات التي ينطق بها، فكما ذكر سيجموند فرويد) ذلك الذي لا يملك عيني يري بهما و أذنين يسمع بهما ربما ينع نفسه بانه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الأسرار، فإذا كانت شفتاه صامتتين، فقد تنطق اطراف أصابعه، ويظهر عليه ما يدور بداخله في كل نظرة تنظرها إليه ، مما يفشى السر الذي بداخله وربما يحاول الشخص أن يتظاهر بشئ ما ، ولكن خلال جزء من الثانية يبوح وجهه بما يدور داخله ، كما قال فرويد “ : إن من المستحيل إخفاء المشاعر الحقيقية.”



الأنمطة التمثيلية وأثرها في فن الإتصال

الحسية السمعية البصرية

الشخص ذو النظام البصري

الصوت ، الحركة ، التنفس ، العينان ، اليدان ، الكلمات ، القرارات وهو يناسب التخطيط الإستراتيجي أو الشامل.

يستخدم كلمات بصريه (شوف بمنظر حلو . الخ (، صوته عالي ، يتخذ قرارات سريعة ، تنفسه سريع.

-يتحدث عن المستقبل كثيرا

-كلامه عادة مختصر

الشخص ذو النظام السمعي

الصوت ، الحركة ، التنفس ، العينان ، اليدان ، الكلمات ، القرارات. وهو يناسب التخطيط المتعاقب.

يستخدم كلمات سمعية (اسمعني .صوته حلو . الخ (صوته متوسط ال رتم .قراراته بعد تفكير متوسط التنفس

-يتحدث مع ذاته بصمت

-يميل يمينا أو شمالا

-يضع يده أو اصبعيه على فمه أحيانا

-يحب المناقشات

-يفضل الا يراك لسمعك جيدا.

-اسئلته كثيرة في اللقاءات والاجتماعات

-يتحدث مع الآخرين كثيرا

-بين جملة .. آه آه هم هم

الشخص ذو النظام الحسي

الصوت ، الحركة ، التنفس ، العينان ، اليدان ، الكلمات ، القرارات. وهو يناسب التخطيط التنفيذي

يستخدمك كلمات حسية) انا احس ، اني حرم كذا (، صوته منخفض ، وكلامه بطئ ، قراره ينبع من عواطفه ، تنفسه متغير.

-صامت معظم الأحيان

-يتأثر بأي إشارة من زملائه

-يتحدث بجمل طويله

-يميل في تفكيره الى الماضي

-لا يحب الجلوس على الكرسي كثيرا

-يلمس الآخرين للفت إنتباههم

-يهتم بالبيئة كثيرا : السجاد - الروائح - راحة الكرسي

الألوان وعلاقة الشخصية الإنسانية بها وسمات كل شخصية وكيف تتعامل معها

اللون الأحمر

-هو السلطة والتحكم والسيطرة.

-القوة والشجاعة والأمانة والجرأة.

-لون الخيال المجنح و التفاؤل.

-لون الحب وأيضا الكراهية) لون المشاعر.(

اللون الأزرق

-الاستقلالية و الصدق.

-واثق من نفسه.

-لون الأمومة.

-رفيق للسلطة والقوة -

شخصية حساسة.

البنّي:

وذوو شخصيات حازمة وقوية يعتنون بمظهرهم ولديهم اذواق خاصة بهم

والأبيض:

هو لون ذوي الفكر الواضح المنتبهين لكل شاردة وواردة لديهم رغبة عميقة في ان يستحذوا على الاعجاب وهم حريصون على النظافة

الأسود:

يرمز للتقاليد ويدل على احترام النفس والاعتزاز بها ومحبو هذا ذو ارادة قوية وهم يعرفون كيف يحترمون حياة الآخرين وان كارهي هذا اللون يحبون المرح والدعابة ويقبلون على الحياة ومباهجها يحبون الطبيعة ولا يشعرون بالملل، وكل شيء يثير اهتمامهم

اللون الأصفر

-لون التلقائية والتغيير والحركة والنشاط. -لون المرح والانبساط واللعب.

-لون لا يتوقف عن الحركة ويملك من مكان لآخر. -يفضله الأذكيا.

اللون البرتقالي

-لون الهدوء العقلي. -يخفف من التوتر. - لون غيور. - منفتح ومرحب. - طموح ومتعز بنفسك.

اللون الأخضر

-لون حب التملك الحسي + المادي. - (مقنع وعنيد. - لون الحيوية والنمو. - لون الهدوء والعواطف.

اللون البنفسجي

-لون الانتقال من فترة الطفولة الى فترة النضج والبلوغ. - لون الروحانية.

-لون العظمة. -الثقة القوية. - الابتكار والخيال.



مهارات توكيد الذات والذكاء العاطفي

مقدمة

الكثير منا يعاني من ضعف ذاته وقلة اعلام الاخرين عن مشاعرنا الحقيقية ونصاب بالحراج والاحباط وضعف في الاعلان عن القدرات وثقة فيها على الرغم ان غيرنا اضعف منا شخصية ولكن لرضاه عنها ومعرفة ذاته أصبح مع الزمن من القادرين على تطوير ذاتهم فلماذا هذا الضعف وكيف نواجهه؟

معنى توكيد الذات

هو قدرة الفرد التعبير الملائم (لفظاً وسلوكياً) عن مشاعره وأفكاره وآرائه تجاه الأشخاص والموافق من حوله، والمطالبة بحقوقه (التي يستحقها) دون ظلم او عدوان
-توكيد الذات يركز على تقدير الفرد لذاته (رضاه عن نفسه وقدرات (وعلى إحساس الفرد بتقدير الآخرين له (مكانته عندهم واحترامهم له

-المتزن يقدر نفسه حق قدرها بحسب ما تستحقه، المتكبر ينفخ ذاته ويعطيها منزلة اكبر مما تستحقه ،
-المتذلل يبخس نفسه حقها وينزلها اقل من منزلتها
علامات ضعف الذات

- 1:الميل إلى موافقة الآخرين ومسايرتهم أغلب الأحوال،
 - 2:الإذعان لطلبات الآخرين ورغباتهم ولو على حساب حقوق الشخص وراحته
 - 3:ضعف القدرة على إظهار المشاعر الداخلية والتعبير عنها :4ضعف القدرة على إبداء الرأي ووجهة النظر
 - 5:الحرص الزائد على مشاعر الآخرين وخشية إزعاجهم :6ضعف الحزم في اتخاذ القرارات والمضي فيها
 - 7:صعوبة النظر في عيون الآخرين و ضعف نبرات الصوت
 - 8:التواضع الزائد عن حده في مواقف لا يناسب فيها ذلك (الذلة)
- خصائص الشخص المؤكد لذاته**

- 1:التوافق بين مشاعر الداخلية وسلوكية الظاهري : 2القدرة على إبداء ما لديه من آراء ورغبات بوضوح
- 3:القدرة على الرفض والطلب بأسلوب لبق
- 4:القدرة على التواصل مع الآخرين بطريقة لبقة، (التواصل البصري - اللفظي)

خصائص السلوك التوكيدي

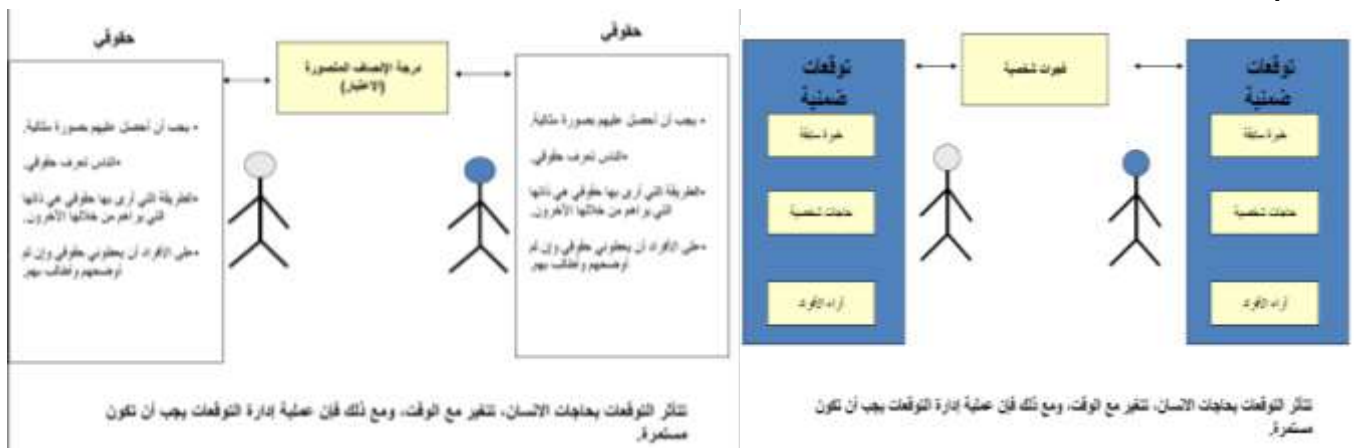
- 4:أنه وسط بين الإذعان للآخرين والتسلط عليهم وظلمهم
 - 2:يتوافق فيه السلوك الظاهر مع المشاعر والأفكار الداخلية :3أنه مقبول شرعاً و عرفاً و عقلاً
- فوائد السلوك التوكيدي**

- 1:يولد شعوراً بالراحة النفسية :2يمنع تراكم المشاعر السلبية (التوتر والكآبة : 3 (يقوي الثقة بالنفس
 - 4:يحافظ به الشخص على حقوقه ، ويحقق أهداف وطموحاته
 - 5:يعطي انطلاقة في ميادين الحياة (فكراً وسلوكاً) وهو من اهم طرق النجاح في الميادين المتنوعة
- التوقعات توقعاتي فيما يخص حقوقي**
ماهو التوقع ؟؟

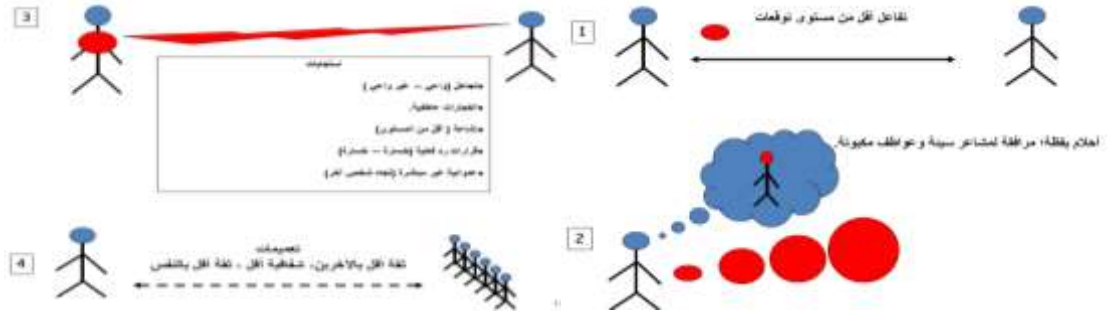
التوقع هو :أمل الفرد، هو تجسيد لرغبات الشخص وما يريده في ظرف ما كالزواج، العائلة، العمل أو العلاقة.
كل واحد منا يدخل في وظائف، علاقات، وحالات حاملاً توقعات ضمنية محددة.

هناك فرق بين التوقع والحقيقة.

التوقع هو خريطة خيالية، أقرب إلى خريطة" يجب "منها إلى خريطة" الكينونة".
ولكن يظن معظم الأفراد أن خرائطهم متقنة، حيث يقول البعض: "هكذا يجب أن يكون الأمر عليه، خريطة الآخرين خاطئة."



يواجه كل منا حالات مختلفة بتوقعات ضمنية محددة، وينتج ذلك عن خبرات وقواعد سابقة إضافة إلى العلاقات المختلفة. قد تكون بعض التوقعات غير واقعية أو مشوهة، بمعنى أنهم ليسوا مبنيين على الواقع، فقد نتجوا عن حاجاتنا الشخصية او خبراتنا السابقة.. الخ



النتائج المترتبة على التوقعات غير واقعية أو مشوهة

الشعور بعدم الأمان وقلة الاحترام. الشك والاضطهاد. تشكيل اعتقادات اساسية سلبية عن الآخرين. القيام باخطاء شخصية دائمة وحيوية. عندما لا يقوم الأفراد بإدارة التوقعات بصورة جيدة، فإنهم يعيشون مع النتائج التالية: ينحدر مستوى الثقة. يتوصلون إلى أجندات جديدة. يصابون بالشك و الشعور بالاضطهاد، ويبدأون برؤية الأمور بصورتها الأكثر سوءاً.

حالة الشك والشعور بالاضطهاد

حيث تتوهم ان الآخرين وجدوا للنيل منك، احباطك، احراجك، أو توجيه المعاناة لك، الأمر الذي يجعلك تعيش حالة دائمة في تصور مؤامرة معقدة تستهدفك.

المشكلة: توقعات ضمنية

غير محكية، حقوق مأخوذ بها بصورة بديهية من وجهة نظرنا.

واحدة من مسببات "مشاكل الأفراد" في العائلات والمؤسسات هي التوقعات غير الواضحة، المبهمة أو غير المتحققة. التوقعات المتصارعة (المتضاربة) فيما يتعلق بالقواعد والاهداف تسبب الألم والمشاكل للكثير من الأفراد مضيعة التوتر إلى العلاقات.

التوقعات الضمنية - هذه الرغبات والأمنيات الانسانية - هي الأمتعة التي نحملها وإيانا أينما نكون، في العلاقات، في شركة أو في الأعمال كزبائن.

الحكماء يقومون بالأمر بصورة واضحة حيث يخبرون صراحة "مانقوم وما لا نقوم به" حيث يمكن للزبون قول: "حسناً نحن نتفهم، ونشعر بالراحة تجاهه" أو "نحن نقترح نهجاً آخر لخدمة احتياجاتنا".

شبكة تأكيد الذات أضع توقعات واضحة مع من أتعامل معه بصورة دائمة

كتشف الذات يجعل كشف الذات من العلاقات أكثر إثارة كما وأنه يبني المودة.

أضف إلى أن كشف الذات يبين ويوضح أنه وبدونه أنت معزول في خبراتك الخاصة.

عن كشف الذات

معلوماتك اتصالية عن ذاتك. أنت تقوم بكشف الذات طالما أنك محاط بالأشخاص، ذلك أنه حتى في تجاهلك إليهم، فلا بد أن يكشف صمتك حالتك شيئاً ما.

لايمكن السؤال حول إمكانية القيام بذلك، وإنما بكيفية القيام بذلك بصورة لائقة وفاعلة.

شارك بوجهة نظرك فيما يخص الوضع			
مشارع	ملاحظات	أفكار	رغبات
الذات المنفتحة	الذات العبياء	الذات الخفية	الذات غير المعروفة (المجهولة)
تلتصق جميع حالاتك وتعرف تلك الواحة	أثناء لا تحبها عن ذلك يمكن للآخرين أن يتكلموا ما هيلا - عادات تصرفات ميكانيكية تلقائية	معرفة لذات وللآخرين	غير معروفة لك، ولكنها معروفة من قبل الآخرين
جميع أسرارك - كل ما تفكر فيه، تشعر به، ترعبه والتي تحفظ به لذلك في الوقت نفسه	غير واضح (الحتم)	معرفة لذات ولكنها مجهولة من قبل الآخرين	غير معروفة لذاتك و غير معروفة من قبل الآخرين
استمع بالحظة (شعور) عندما تتحدث إلى صراحة عما تشعر به، تراه وتقلده فيما يخص علاقتنا (ملاحظة)، ذلك أن علاقتنا تصبح أكثر حميمية واستقراراً (أفكار)، تجعل من هذا نمطاً لاتصلنا من فضلك! (رغبات).	الملاحظات، الأفكار، المشاعر والرغبات تتحرك بشكل دائم من ملاحظة (إلى أخرى حسب سيرك في روتيناك اليومي.		

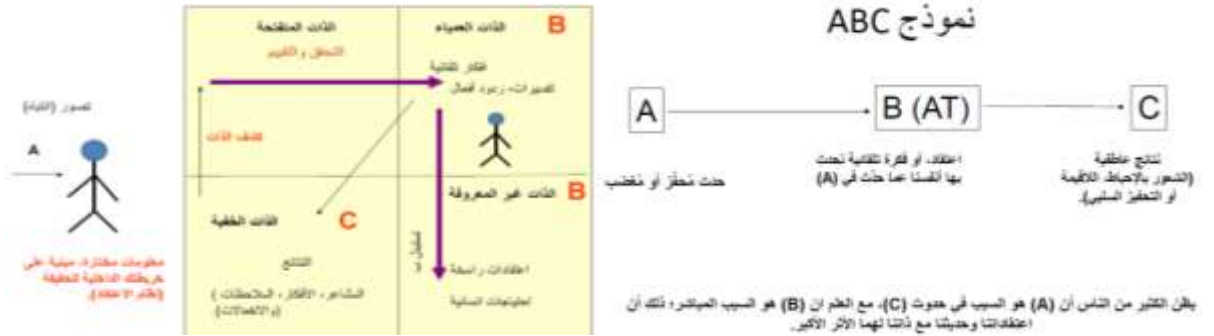
معلومة: المعرفة الجديدة لشخص آخر، ليست تكراراً لمواضيع ماضية.



فوائد كشف الذات

نمو الذات - الصلابة - مرونة الضغوط - الاستمتاع بالمودة - الانتاجية - الأفكار التلقائية والاعتقادات الراسخة
عوائد كشف الذات

1. زيادة المعرفة الذاتية فيما يخص الاعتقادات الراسخة، والأفكار التلقائية. 2. يحسن من الألفة واحترام الذات.
3. يقلل من أفكار الشعور بالذنب والتدمير الذاتي. 4. المزيد من الطاقة التحفيز.
5. تحسين مركز سيطرتك والكفاءة الذاتية لديك.



تحقيق الذات

نحصل على المزيد من الدلائل على اعتقادنا



نتائج كشف الذات

تقييمات الذات الأساسية



ضغوطات اجتماعية

ثلاثي الضغوطات المتعلقة بالمشاكل ناتجة عن العلاقات غير المرضية

مرونة اجتماعية	مرونة نفسية	مرونة فسيولوجية (جسدية)
• علاقات اجتماعية دافئة	• نمط حياة متوازن	• تكيف القلب والأوعية الدموية
• موجهين	• شخصية متفائلة	• نظام غذائي مناسب
• عمل جماعي	• استراتيجيات التعاملات الصغرى	

معوقات كشف الذات

هناك موارد قوية للمقاومة في بعض الأحيان أنت لا تكشف عن مخاوفك، الخوف من الرفض. الخوف من العقاب. الخوف من استغابتك (الحديث عنك دون علمك). الخوف من اعتبارك ضعيفاً، (امتلاك فكرة أنه إذا تحدثت ستعتبر متأثراً وضعيفاً) الخوف من أن يقوم أحدهم باستغلالك. الخوف من ترأس الموقف (المواجهة). الخوف من معرفة الذات

تعرف بصورة غريزية انه من خلال كشف ذاتك ستتعرف ذاتك أكثر. أنت تتوهم وجود حقائق غير سارة عن ذاتك، والتي تفضل عدم معرفتك بها. يؤكد بحث تجريبي مأخوذ به، أن الأفراد الذين يملكون وعياً بذاتهم يتمتعون بصحة أفضل، ويؤدون أدوارهم الإدارية والقيادية بصورة أفضل، كما أنهم أكثر إنتاجية في العمل. وعي الذات - وتقبل الذات شروط استباقية للصحة النفسية، نمو الذات والقدرة على عرفة وتقبل الآخرين. يتجنب الأفراد معرفة الذات الجديدة بهدف حماية احترامهم لذاتهم. يظنون أنه باكتسابهم معرفة جديدة عن ذاتهم، فهناك احتمالية دائمة أنها ستكون سلبية أو أنها ستقود إلى مشاعر عقدة النقص، الضعف أو العار. "نميل إلى الخوف من أي معرفة قد تدفعنا إلى احتقار أنفسنا، أو قد تجعلنا نشعر بعقدة النقص، الضعف، اللاقيمة، الشر والعار. نحمي أنفسنا وصورتنا المثالية عن ذاتنا من خلال الكبت والدفاعات المماثلة، والتي هي أساليب أساسية والتي من خلالها نتجنب أن نصبح واعين بالحقائق غير السارة والخطيرة "ماسلو 1962) نتجنب نمو الذات بسبب خوفنا من اكتشاف أننا لسنا ما وددنا ان نكون. ان كان هناك وسيلة أفضل لأن نكون خارج الوضع الحالي، لا بد أن يكون أقل قيمة أو غير كامل. إدراك أن الشخص ليس كفؤ وواسع الإطلاع أمر يصعب تقبله.

كشف الذات

التغذية الراجعة، معلومة ويمكن التحقق منها. يمكن للفرد التحقق من صحة المعلومات المختلفة. مثال، إذا كان معيار الهدف موجوداً لقياس الدقة.

أساسيات البوح عن الذات

أنت مسؤول: افترض أن الأفراد غير قادرين على قراءة الأفكار. استخدم) أنا: (جمل دافعة لا تولد الدفاع. هنا والآن، لاتؤجل الاتصال. مباشر وبوضوح، مشاعر، ملاحظات، أفكار ورغبات. نطاق المسؤولية، تقبل حد السلطة المتاح لك.



عبارات

اقتراحات للتغيير، ماذا لو أننا ... ؟ خيارات، ماذا لو أننا ... ؟ / يمكننا القيام ب... هل يمكنني أن أطلب منك ... ؟ دعنا / دعونا..... نحتاج أن أتمنى لو نستطيع ... ، أمل أنك أتوقع منك أن... أرجوك لو سمحت

النمط العقابي / التأديبي

اقترفت هذا (الخطأ)..إذا أنت (صفة سلبية) ...جملة هادمة (تهديد، مقارنة، عودة للماضي، تعميم)
التحليل المعاملاتي

يقترح بيرني (1960) أن الشخص يمتلك ثلاثة أنواع من الذات:
-الأب -الشاب -الطفل

نمضي في كل يوم بعض الوقت في كل حالة من الحالات الثلاث.
تصرفنا ونمط اتصالنا يختلف باختلاف الحالة التي نتبناها.

الأب

مستودع كبير من القواعد، الأخلاق، وتعليمات كيفية القيام بالأمر. يتضمن كل شيء اعتاد والدك قوله لك. مثال :لا تكن كسولا - إلا تتحدث إلى الغرباء - إتجنب الأخطار ... إلخ. هذه التعليمات تساعدك في تنظيم حياتك والاقتراب من الحياة بثقة.

الأب الداعم

عطوف وإيجابي. يذكرك بالطريقة المثلى للقيام بالأمر. ليس قسرياً أو مهاجماً. يصف الأشياء بالعظيمة الممتازة والرائعة.

الأب العقابي

صارم، وذو صوت حاد، يجعل منك متحكماً من خلال القواعد الصارمة. إذا كان أهلك صارمين، وجادين، فإن صوت الأب بداخلك لا بد وأن يكون كذلك. استخدام الألفاظ الحكيمة مثل :غبي، سخيف ... إلخ.

رسائل جارحة: عنونة و سخرية

عنونة، غبي، بشع، أناني.

سخرية، هذا النوع من المزاح يقنع الشخص الآخر أنك تملك الكراهية تجاهه، وعادة ما تكون غطاءً لمشاعر الغضب والجرح.

رسائل جارحة استرجاع الماضي) الذكريات)

دفع انتباهك بعيداً عن حل وتوضيح مشكلة الوضع الحالي، من خلال الخوض في ذكريات الماضي الأليمة.
الأفضل: التركيز على شيء واحد في اللحظة الواحدة

الحفاظ على الموضوع ذاته إلى أن يشعر الطرفين أنهم تواصلوا مع أنفسهم (...مشاعر، ملاحظات، استنتاجات ... إلخ).
رسائل جارحة: مقارنات سلبية

المقارنات هدامة جداً، فهم يشددون على " أنت سيء "، ويدفع الآخرين إلى الشعور بأنهم أقل قيمة ويفتقرون ما يمتلكه الأصدقاء والعائلة.

ضربة شديدة لاحترام الطفل لذاته:

"لم لست جيداً كأخيك؟؟" "لم لا تحصل على معدل 95 % كصديقك؟؟"

الرسائل المزدوجة /حكمية :رسائلك) اللوم)

اتهام الآخرين بصورة هجومية " أنت لا تثق بي كما في السابق " . "أنت لا تحبني" . "أنت لا تستمع إلي أبداً".
تجنب الرسائل المزدوجة

"أود حضورك، ولكني أخاف ألا تندمج مع الحاضرين".

هذا النوع من الاتصال يوجد في علاقة الآباء والأبناء، والزوجة مع الزوج. يتسببون في مشاكل نفسية خطيرة.

أكرهك وأحبك - اقترب مني وابتعد عني) في الوقت ذاته.)

رسائل جارحة :تهديدات

بدلاً من الحديث عن قضية لا تجدها مريحة، تبدأ بالحديث عن أعمالك القادمة المعادية لتلك القضية، هنا تكون بعيداً كذلك هو الشخص الآخر. توصل الاتصال إلى طريق مسدود .هدد لتنسحب، لنقوم بشيء آخر .. إلخ."

الطفل

الطفل هو حيث تكم مشاعرك، الحب - البهجة - الخوف - الغضب. شعورك بأنك لست على ما يرام كنتيجة للمشاكل التي واجهتها أثناء نموك. يتألف من الجدل للمعرفة، الشعور، اللمس، واكتشاف عالم جديد. نتيجة للرفض، العقاب، والمشاعر السلبية الناتجة عن الرفض والتلاعب. يستنتج مبكراً: أنا لست على ما يرام. دموع، عبوس وانين. الحماسة. أكره، أتمنى، لم علي أن.... تتحول إلى ألم وغضب عند الشعور بالرفض. لا يتحمل " أنت لست.."

الناضج

يوازن بين مشاعر الطفل و قواعد الأهل. يستمع الشاب بداخلك إلى نصائح الأهل وإلى حاجات وردات فعل الطفل. عليه أن يتخذ القرارات، ولذلك يبحث عن الظروف والنتائج. في بعض الأحيان يطغى على شخصية الشاب أو يتم تلويثها من قبل شخصية الأب أو شخصية الطفل بداخل الشخص. عندما تطغى الطفل أو الأب بداخلك على الناضج

الطفل بداخلك يطغى على الناضج:

-عندما تميل إلى التصرف بتهور وانفعالية دون أن تقوم بدراسة الأمور، فإن ذلك يعني أن مشاعرك تتحكم في أفعالك وردود أفعالك.

الشباب

مباشر وصريح. يصف. يسأل أسئلة. يقيم الاحتمالات. يقيم المعروف والمجهول. يضع الأفكار بدلاً من الأحكام والاعتقادات. يأخذ القرارات بحزم ويسيطر بشكل تام على الأب والابن. كيف يمكن أن نستفيد من التحليل المعاملاتي؟ تعلم ان تحدد وأن تولي انتباهاً لقواعد، أفكار ثابتة، وأمر ... والديك، ولاندفاعية وطريقة التعبير عن المشاعر للطفل. عندما تكون حساساً للطفل والوالد بداخلك، يمكنك ملاحظتهم لدى الآخرين. سيستخدم الناس لغةً شبيهة!

المعاملات التكاملية

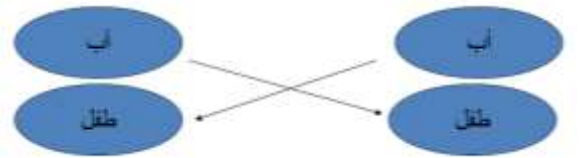
أب لأب:

أ- يجب عليك أن لا تتباع هذه السيارة، فهي ذات نوعية سيئة - ب: ذلك واضح، كما وأنها بشعة. طفل لأب

أ-لا يمكنني أن لا أشتري هذه السيارة الآن، فهي رائعة. ب -عليك الانتظار حتى بداية الشهر.

المعاملات المتقاطعة

تبين الحالة النفسية التي لا يعيشها الشخص الآخر. البعض يحدث صراعاً والآخر يحل صراعاً.



أ -لم لا تكف عن القراءة؟

ب -ألا يمكنك أن تروي قصة مشوقة؟؟

اتصال شاب - شاب

يعمل على حل الصراع واستيعاب العدا.

أ: لم تطلب إلي القيام بهذا العمل، فهو أقل من مستوي ووضعي في الشركة؟؟!!

ب: من المعلوم لديك يا علي أننا جميعاً نقوم بالعمل الذي يجعل من شركتنا أكثر نجاحاً، وسيؤخذ قيامك به في عين الاعتبار.

اتصال الناضج - الناضج

عندما يخاطب أحدهم الطفل بداخلك بأسلوب الأب، أو عندما يقوم آخر بمخاطبة الأب بداخلك بأسلوب الطفل المتذمر غير الراضي، فالحل الأمثل والوحيد لإيقاف الصراع هو التصرف من موقع الناضج.

الحفاظ على اتصالك نظيفاً

كن حساساً للطفل بداخل الآخرين - احم ذلك الطفل - ولاحظ عبء (مالميس مقبولاً) الذي ولا بد من تحمله.

احم الطفل بداخلك، حافظ عليه سالمًا عندما يغضب الآخرون ويبدأون الهجوم.

حل المشاكل والصراعات بروح الناضج بداخلك.

اعط الناضج الفرصة لتحليل البيانات، فالطفل أو الأب بداخلك قد يقومات بابتكار وضع جديد!

قم بتصفية ما يجب قوله في الحالات التي يطلب فيها الأب والطفل بداخلك إليك القيام بها.

لا تستخدم الأب العقابي بداخلك أثناء الاتصال، لا أحد يرغب في الاستماع إليه، حيث سيحاول الأفراد التصرف من

خلال التعرض للطفل بداخلك، ولذلك قم باستخدام الأب الداعم أو اعتمد على الناضج داخلك.

الرسالة الإلكترونية (الإيميل)

رسالتك عليهم أن يتواءموا سوية:

المحتوى ٧ % نبرة الصوت ٣٨ % لغة الجسد ٥٥ %

الرسالة الإلكترونية (الإيميل)

أظهرت الأبحاث أننا نميل إلى القراءة بصورة أقل على الأجهزة الإلكترونية، ولذلك فإن الكتابة الإلكترونية تحتاج نمط كتابة مختلف.

يجب أن تكون واضحة، مختصرة، ومباشرة للنقطة الأساسية.

تذكر أن الرسائل الإلكترونية لا تبين لغة الجسد ولا توصل نبرة الصوت خاصتك.

ذلك هو سبب أنها قد تؤدي إلى صراع أو سوء للفهم.

الرسالة كاملة

رغبات افكار ملاحظات مشاعر

أشعر بالسلام بداخلي عندما أمارس الكشف عن الذاتي مع شخص مهم بالنسبة لي، حيث أشعر أنني شخص جيد وبأن العلاقة صحية، كما وأرغب في أن أستخدم هذه الطريقة للتعامل مع الآخرين حتى بقية حياتي.

نطاق المسؤولية

نطاق صنع القرار. نطاق المسؤولية. نطاق السيطرة الشرعية. نطاق الحكم

ما أنت مسؤول عنه:

مجالك من المسؤولية. المسؤولية الشرعية. ما أنت مسؤول عنه في الحياة.

ماذا، متى، أين ومع من صنع القرارات الشرعية.

أين تتمثل سلطتي للقيام بالتغييرات.

نطاق المسؤولية

سوء تصرف بعض الأفراد معك أو مع الآخرين، ليس إلا انعكاس لأسلوبهم، وطريقة تفكيرهم.

أنت لست السبب في سوء تصرف أي شخص طالما أنك تتصرف بطبيعية ونضوج.

أخطاء الآخرين هي جزء من بشريتهم و ليست براهين تستخدمها ضد نفسك

سوء التصرف هو دلالة على الشخص نفسه و ليس أداءة لتقييم درجة الإحترام الذي تستحقه أنت كإنسان وكشخص.

الشخص الذي لديه ميول أو قناعة للتصرف بشكل سلبي (على مستوى القيم) يقوم بنفس السلوك مع أي شخص آخر في

البداية. لكنه يعيد حساباته عندما تؤكد ذاتك بثقة كافية.

أنماط تفكير الأفراد) الأفكار، التصرف، نمط الحياة... الخ (لا تؤثر في حقوقك الشرعية.

العادة الصحية لقول لا)

وضح حدودك يتطلب التمرس والصبر والإرادة للخروج من منطقة راحتك.

حل مشكلة من خلال خلق أخرى

من خلال قول) نعم (للأسئلة التي تجول في بالنا، وتجاهل ال) لا)، فإننا نقيد أنفسنا بالعيش من خلال أولويات الآخرين.

كما وأنا نقوم بحل مشكلة من خلال صنع أخرى.

يمكنك التفكير بموقف واحد على الأقل حيث التأثيرات المتركمة الناتجة عن ال) نعم (التي كنت قد قلنتها، بحيث أنتجت

نتائج سلبية بصورة نهائية، حيث أنك وإن قلت) لا (لكنك قمت بتوفير الكثير من المتاعب.

قول لا)

قول لا قد يؤدي إلى الإنغماس في الشعور بالذنب. هناك عدد من الاعتقادات تدرج أسفل هذا الشعور، حيث انها جزء من حواراتنا الذاتية. الكشف عن هذه الاعتقادات يساعدنا في التكيف مع والتمرن على قول لا.)

الاعتقادات المعوقة

قول لا)، سيجعلهم يظنون أنني أناني.

الاعتقاد أنه إن تصرفت بأنانية فلن يحبني الآخرين.

تحدها: عندما اهتم بذاتي سأمتلك القدرة للاهتمام بالآخرين.

لا يمكنني أبداً قول لا (للآخرين، فهي ستجرح مشاعرهم.

اعتقاد أنه علي حماية الآخرين بصورة دائمة.

تحدها: لا يمكنني تحمل، ولست مسؤولاً عن مشاعر الآخرين عندما اعبر عن ذاتي بشكل جازم. لي الحق بحماية ذاتي.

لا يمكنني قول لا (لأنه يتوجب علي مساعدة الآخرين على الدوام.

(يجب علي، دائماً (ماهي إلا التزامات وأوامر شديدة تؤدي إلى الضغط.

تحدها: يمكنني تقييم وتقرير فيما إذا أردت مساعدة الآخرين... ففي بعض الأحيان عليهم ان يقوموا هم بمساعدة أنفسهم.

كيف يمكن قول لا (بلباقة؟ عبر عن لا (بأبسط وسيلة ممكنة.

لا ترفع صوتك، تغضب، قلها ببساطة انه لا يمكنك المساعدة هذه المرة.

عندما تقول لا)، قلها بثقة وبنبرة مناسبة لتبدو أكثر وضوحاً. متعاطف ولكن بنبرة جازمة، ولغة جسد ملائمة

فقط قل: أنا أسف! لا يمكنني القيام بذلك الآن. (تحدث ببطئ وتحبب. استخدم لغة جسد احساسية) متعاطفة.)

اطلب بعض الوقت متى يتم استخدام ذلك؟

عندما يتقدم أحدهم بطلب، أمر، خدمة وأنت لست متأكداً من قدرتك على إجابة ذلك.

مايجب القيام به:

-أصغ بانتباه، استوضح... إلخ - توقف لبعض الوقت، خذ نفساً عميقاً وفكر.

-اطلب بعض الوقت للتفكير - حدد كم من الوقت تحتاج وكيف ستجيب على الشخص بخصوص طلبه.

احتاج أن أنفقد جدول مواعيدي ، وسأوافيك بالجواب بعدها.

دعني أناقش الأمر مع، زوجي، زوجتي، شريكي لنر ان كنا غير منشغلين في ذلك اليوم.

علي أن أفكر بالأمر، سأرد لك جواباً بخصوص ذلك لاحقاً. علي أن ألق نظرة على سيولتي النقدية.

علي أن أرى إن وجب علي العمل قبل القيام بذلك.

جمل استجابتك

إبدأ جوابك بتقديم مجاملة إيجابية للشخص، ومن ثم أتبعها برفض، ليليه اقتراح بديل.

مثال: طلب إليك زميلك أن تعمل عملاً إضافياً، والذي لا تملك أنت له الوقت الكافي.

أجب: يبدو ذلك مشروعاً مشوقاً، ولكن لسوء الحظ فإن العمل يحتل جلّ وقتي، ولكن يمكننا التحدث في الأمر لاحقاً

لفهم التفاصيل.)

السياسة

فضل قول لامرتبطة بعبارة لدي سياستي الخاصة

على سبيل المثال، افترض أن أحدهم طلب إليك مشاركته رحلة في نهاية الأسبوع، في حين أنك كنت تتطلع إلى إضاء

الوقت مع ذاتك أو مع عائلتك.

قم بإضافة عبارة أسف الذي سياسية خاصة فيما يخص نهاية الأسبوع، حيث تلزمني على إضاء عطل نهاية الأسبوع

في المنزل هذه الأيام وبهذا يظهر رفضك بصورة أقل شخصية.

وسائل البقاء كيفية التعامل مع العدائية والمواقف الصعبة

الإسطوانة

الهدف: لتكون واضحا فيما يخص ما تريد قوله لجعل ذلك معروفاً دون الحاجة إلى الغضب أو الصراخ.

متى يكون ذلك مفيداً؟

-رفض أي طلب غير منطقي - قول لا . عندما يكون الشخص غير مصغٍ - التعبير عن مشاعر وأحاسيس -

طرح الأسئلة للتوضيح.

حدد هدفك وضع تصريحاً واضحاً لا أريد ذلك". استمر في قول ما تريد مجدداً وبهدوء. لا تجعل من نفسك فريسة لتصريح مواجه، جدال، تلاعب، منطلق غير ذي علاقة. إذا ظهر امر شديد الأهمية، بين أنك تنوي نقاشه بعد الانتهاء من النقطة المثارة، ومن ثم أوف بوعدك. إذا تبين لك أن الشخص الآخر لا يصنع إليك، يمكنك أن تطلب منه إعادة صياغة ما قلته لتوك. ماذا تظن أني قد قلت؟".

التضبيب

الهدف: التكيف مع النقد المتلاعب أو تدمير الآخرين، هدفك النهائي هو اتصال محدد /حل مشكلة. متى يستخدم؟ عندما ينوي الأفراد أن يشعروك بالقلق، الذنب أو عندما دفعك إلى الموافقة على شيء ما. ما يمكن القيام به:

- إن جادلتهم، فسيملكون شيئاً ليردوا من خلاله عليك - الموافقة دون أي التزام أو مقاومة على أي حقيقة ممكنة.
- استخدام ملاحظات استرضاء غير دفاعية. تلك نقطة جيدة"، "لا أدري لم أن شديد الحساسية، الصرامة ... الخ.
- الاستمرار في التضبيب إلى ان يتوقفوا عن التذمر ومن ثم اعتماد حل مشكلة فاعل.
- وأخيراً ... ترتبط الأفكار المشوهة التلقائية ب تأكيد الذات كيف يمكن الاعتماد على تأكيد الذات الذي يأخذ بالاعتبار الأفكار المشوهة والاعتقادات الأساسية التي تؤدي إلى أداء سيء.

الذكاء العاطفي

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة اول من اطلق هذ المصطلح هو سالوفي وماير إلا ان الفضل في انتشار هذا المفهوم هو لدانيل قولمان بكتابة لماذا الذكاء العاطفي أفضل من الذكاء العقلي مقدمة

العقل العاطفي منفصل تماماً عن مجالات الذكاء التي تخضع لامتحانات الذكاء المعروفة وهو يسيطر على الغضب والرد على حد سواء. الشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه والتحكم فيها حتى ولو كان على مستوى عال من الذكاء. يعتبر النجاح في الحياة العملية لا يرجع إلى مستوى الذكاء عندنا بأكثر من 20 % فقط بينما النجاح في العمل يعتمد 80 % على الذكاء العاطفي. الذكاء العاطفي هو المكون الجوهري للوصول والبقاء في القمة في أي ميدان. الذكاء العاطفي هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر و انفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة علي ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات. فالشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الذكاء الوجداني، يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من أن: يتعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم. يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية. يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة. يتفهم المشكلات بين الأشخاص ويحل الخلافات بينهم ببسر. يحترم الآخرين ويقدرهم. يظهر درجة عالية من الود والمودة في تعاملاته مع الناس. يحقق الحب والتقدير من الذي يعرفونه. يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم. يميل للاستقلال في الرأي والحكم وفهم الأمور. يتكيف للمواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة. يواجه المواقف الصعبة بثقة. يشعر بالراحة في المواقف الحميمة التي تتطلب تبادل المشاعر والمودة. يستطيع أن يتصدى للأخطاء والامتهان الخارجي

الذكاء العاطفي قدرة المرء على التعامل الايجابي مع نفسه ومع الاخرين بما يحقق أكبر قدر من السعادة له ولمن حوله

مكونات الذكاء العاطفي:

- 1- التعرف على الانفعالات
- 2-توظيف الانفعالات
- 3-فهم الانفعالات
- 4-ادارة الانفعالات

1- التعرف على الانفعالات:

لديه القدرة على التعرف على انفعالات الذات - الوعي بالأحاسيس الداخلية. لديه القدرة على التعبير عن مشاعره تجاه الاخرين يعكس انفعالاته بشكل دقيق وتبدو واضحة على ملامح وجهه وبدنه (مثل انفعال الغضب) قد يظهر البعض انفعالات محايدة - أو يبدل انفعالاته. لديه القدرة على معرفة مايشعر به الاخرون. ان عجز الوصلات العصبية التي تقع في الجهة الامامية اليمنى من الدماغ تجعل بعض الاشخاص غير قادرين على فهم الانفعالات المصاحبة للكلمة مثل كلمة شكراً بود - وكلمة شكراً باستياء.

٢- **توظيف الانفعالات** : لديه قدره على توظيف الانفعالات بطريقة تسهم في زيادة التركيز في الموقف المهم. استخدام انفعالاته

٣- **فهم الانفعالات** : القدرة على فهم اسباب الانفعالات وكيفية تطورها. القدرة على فهم الانفعالات المستقبلية.

٤- **ادارة الانفعالات** : هي القدرة على تصريف انفعالاتنا بطريقة بناءة بحيث لا يؤدي الى اذاء الذات أو الاخرين. لديه القدرة على اخفاء انفعالاته عندما يكون اظهارها لا يناسب الموقف. لديه القدرة على استثارة انفعالات الاخرين. **التحكم بالعواطف يعني:**

قراءتها. معرفة تأثيرها على أفكارك وأقوالك وتصرفاتك. تحديد تأثيرها السلبي عليك وذلك إما:

-بتغيير العاطفة نفسها عن طريق تغيير طريقة النظر إلى الموضوع -بالقيام بسلوك ما لتحديد الأثر السلبي لهذه العاطفة **للأهمية**

أن رؤية وجه مسرور يثير فينا السرور والسعادة. اننا نقاد حركات الشخص المقابل دون أن نشعر. أن الاناث لديهم قدرة على التعاطف أكثر من الذكور.

أن التواصل البصري بين الاشخاص اثناء الحديث يشير الى تقبل كل منهم للآخر. في حال الكذب يميل الشخص الى اظهار انفعال واضح على صوته ووجهه.

عند محاولة تنبيه الطفل الى ما قام بفعله استخدم عبارة (انظر كيف جعلت هذا الطفل حزينا بدلاً من قول لماذا ضربت الطفل)

أن مهارات الذكاء العاطفي تبدأ بالتشكل في مرحلة الرضاعة. مثل رسائل الابتسام بين الام والرضيع. أن الاوقات التي يقضيها الرضيع في حضن الام هي التي ينمو فيها دماغه وتتطور الحواس.

أن الاشارات الانفعالية غير السارة كالخوف والغضب أقوى لدى الانسان من الاشارات الايجابية كالفرح والسرور لحماية في المواقف المختلفة.

الجهاز اللمبي

ينظر للجهاز اللمبي Limbic System، باعتباره المخ الانفعالي emotional brain مخزن جميع لفعالات الإنسان.

حيث يلعب دوراً رئيساً في التعرف على لفعالات الأخرين وتقييمها وتخزين للذكريات¹¹.

وأي تلف في هذه الوصلات سيؤثر سلباً على كفاءته الوجدانية، رغم أن قدراته العقلية ستبقى سليمة، بمعنى أنه يمكن لهذا الشخص أن يحصل على درجة مرتفعة في اختبارات الذكاء والقدرات العقلية الأخرى، لكنه في وظيفته، وفي الحياة عموماً، سيفتقد المهارة الإنسانية اللازمة لنجاحه في علاقته مع الآخرين، وحفز ذاته¹²!

يحتل الجهاز اللمبي Limbic System، باعتباره المخ الانفعالي emotional brain مخزن جميع لفعالات الإنسان، حيث يلعب دوراً رئيساً في التعرف على لفعالات الأخرين وتقييمها وتخزين للذكريات¹¹.



وأي تلف في هذه الوصلات سيؤثر سلباً على كفاءته الوجدانية، رغم أن قدراته العقلية ستبقى سليمة، بمعنى أنه يمكن لهذا الشخص أن يحصل على درجة مرتفعة في اختبارات الذكاء والقدرات العقلية الأخرى، لكنه في وظيفته، وفي الحياة عموماً، سيفتقد المهارة الإنسانية اللازمة لنجاحه في علاقته مع الآخرين، وحفز ذاته¹²!

كيف نفسر ميلنا تجاه اشخاص معينين بينما ننفر من البعض الاخر ؟

وجد في الدماغ منطقة اسمها الجهاز اللمبي وهي تخزن الاحداث والمشاعر التي نمر بها ، وعندما نتلقي بأشخاص ننسجم معهم وتمتلئ نفوسنا بمشاعر ايجابية اثناء التعامل معهم يخزن الجهاز اللمبي حركات هؤلاء الاشخاص وتعابير وجوههم وطريقتهم في الكلام وتخزن معها مشاعرنا بالسرور والارتياح. وحينما نقابل شخص لأول مرة تشبه حركاته وتعابير الاشخاص الذين نرتاح لهم تذهب الصورة مباشرة الى الجهاز اللمبي حيث تجرى عملية مقارنة بين الصورتين فيتولد هذا الشعور والعكس صحيح.

لمحاولة تنمية الذكاء العاطفي لدى الاطفال

- 1-تفاعل مع طفلك ولاعبه بشكل حقيقي أفضل من اقتناء الالعب 2- لا تتعت طفلك بصفة سلبية.
- 3-تعاطف مع طفلك وعلمه التعاطف 4- .أثن عليه عندما يقوم بعمل جيد.
- 5-أسأل طفلك عن رأيه وعلمه يقول لا بأدب 6- .علم طفلك التفاوض.
- الازواج الانكياء عاطفياً خمس نصائح تساعد الازواج على حل مشاكلهم:
إشتكي ولا تلم. ابدأ عباراتك ب (أنا) وليس (انت). قدر مشاعر الطرف الاخر وكن لطيفاً.
كن مباشراً ومحدداً. لا تراكم المشاعر السلبية.

لغة الجسد

لغة الجسد هي احدى الطرق المهمة والفعالة في التواصل فخلال المواقف المختلفة يتخذ الجسد شكلاً معيناً -ضجر - ارتباك - عصبية

من الصعب التحكم في لغة الجسد مثل احمرار الوجه - الحركات اللاإرادية
هناك حركات يمكن التحكم فيها مثل النظر الى الساعة - العبث بالقلم أو بالملابس

الخطوة الأولى نحو التحكم بالعواطف هي قراءتها فاذن يجهلون قراءة عواطفهم يعيشون تحت رحمتها.

المشاعر السلبية	المشاعر الإيجابية
الإحباط	التشجيع
التشاوم	التفائل
عدم الاحترام	الاحترام
الخوف	الأمان
التوتر	الاسترخاء
الملل	الانتفاع
الاعتماد على الآخرين	الاستقلالية
الظلم	الإصاف
الشعور بالثقل	الفخر
الاحتماب	الإثارة
الوحدة	التواصل
التجاهل	الاعتماد
سوء الفهم	التفهم

الأشخاص الأذكياء عاطفياً يعرفون كيف يطرحون الأسئلة الذكية عاطفياً التي تحرك مشاعرهم الإيجابية وتوجههم في الاتجاه الصحيح.

إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار السلبي يؤدي إلى الشعور بالعجز وإلقاء اللوم على الآخرين وإضاعة الفرص.

-ما هي المشكلة ؟ -لماذا لدي هذه المشكلة ؟ -منذ متى لدي هذه المشكلة ؟

-كيف تحدد هذه المشكلة من إمكانياتي ؟ -من السبب في وجود هذه المشكلة ؟

-كيف تحول هذه المشكلة بيني وبين تحقيق ما أريد فيه ؟ -ما أسوأ وقت عشت خلاله هذه المشكلة ؟

*إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار الإيجابي يدفع الإنسان إلى السير في الاتجاه الذي يريده ويحمله المسؤولية ويعطيه الكثير من الخيارات:

ماذا أريد ؟ متى أريد تحقيق ذلك ؟ بعد الحصول على ما أريده ما الذي سيتحسن في حياتي ؟

ماهي المصادر المتاحة لمساعدتي على الوصول إلى ما أريد ؟ كيف أستخدم الإمكانيات التي لدي أحسن استخدام ؟

ماهي التحديات التي يمكن أن تواجهني ؟ ماهي أفضل طريقة لمواجهة هذه التحديات ؟

ما الذي يجب القيام به الآن للحصول على ما أريد ؟

التواصل مع الآخرين

الإصغاء

يعد الإصغاء سلوك نشط غير سلبي وهو عبارة عن الاستماع والفهم والتذكر وهو جزء مهم في عملية التواصل مع الآخرين. يعتقد البعض أن الإصغاء هو السمع ولكن المعنى اللغوي لهذه الكلمة يشير إلى محاولة بذل الجهد والانتباه أثناء الاستماع.

من صفات المصغى الجيد:

يحافظ على التواصل البصري بينه وبين المتكلم ولكن لا يركز بشكل مبالغ فيه حتى لا يتضايق الشخص الذي أمامه ينتبه إلى المحادثة يسأل أسئلة متعلقة بالموضوع بمعنى وجود حوار متبادل بينهم مثل ما الذي تتوقع حدوثه - ماذا تعني بذلك

لا يقاطع الشخص المتحدث. يوفر التشجيع والدعم للمتحدث مثل ابتسم أو ميمى برأسك.

التواصل عن طريق الحواس

يظل الطفل على العالم من خلال حواسه ويختلف الأطفال فيما بينهم في درجة اعتمادهم على حاسة معينة فمثلاً: هناك أطفال يعتمدون على حاسة اللمس في التواصل) يفضلون الالتصاق - المداعبة - تحريك اليدين والرجلين.) وهناك أطفال آخرون يعتمدون على حاسة السمع في التواصل مع الآخرين.

لا بد من اكتشاف النمط الحسي للطفل حتى نسهل التواصل بين الطفل والعالم الخارجي.

ومن ثم تدريب الطفل على الانماط الأخرى في التواصل

إن بناء الذكاء العاطفي لأي شخص له أكبر الأثر عليه طيلة حياته.

أن أصحاب المهارات العاطفية النامية جيداً هم أيضاً أكثر احتمالاً ليكونوا راضين عن كيانهم في هذه الحياة وفاعليتهم فيها وقانعين بما حققوه.

مهارات متقدمة ومتنوعة في التفاوض

أولاً: مهارات جمع وتحليل واستخدام المعلومات

- بدءاً من الإشارة إلى أهمية ومكانة المعلومات في الحياة المعاصرة بشكل عام.
- أجمل الأوصاف للمعلومات:

 - 1- قياس حضارة أي أمة من الأمم هو بما تمتلكه من المعلومات.
 - 2- المعلومات هي السلطة.
 - 3- تبنى القرارات على المعلومات بل وتعتمد دقة القرارات في تسخين بلانة منها على المعلومات.
 - 4- بدون المعلومات يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائماً على الاجتهاد والتصور الشخصي وعلى التخمين.

- تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة ونسوة قوية على المعلومات. ذلك أن طبيعة هذه العملية تستند وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين.
- لا مفاوضات بدون معلومات، وإن المتفاوض الذي يحل إلى مائدة المفاوضات دون أن يتوود بالمعلومات المطلوبة. كالمخارِب الذي يدخل ساحة القتال وهو أغرل.

- أن تيسر جودة الكثير من الإجراءات التي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب إلى جودة المعلومات ذات الصلة، بموضوع التفاوض.
- تعتبر المعلومات وتنظيمها من أول المهام الرئيسة في التفاوض، بحيث يتم تجميع البيانات الإحصائية والمعلومات وتصنيفها بالأسلوب الذي يسهل عملية الاستفادة الكفوء منها.
- غني عن القول ضرورة التأكد من دقة وأمانة مصادر المعلومات وإخضاعها إلى عملية تحديث مستمرة في ضوء المستجدات، إضافة إلى ضرورة التمييز بين المعلومات الرسمية وغير الرسمية ومن أطراف نالته.

- يستفاد من تعدد مصادر المعلومات إضافة إلى الفوائد الأخرى، في جانب التأكيد أو التحقق من صحة المعلومات ودقتها.
- إن أسلوب طرح الأسئلة والاستفسارات خلال المفاوضات يعتبر مصدراً هاماً آخر لهذه الأغراض. وعلى المتفاوض الماهر أن يدرك فائدة تحضير الأسئلة الرئيسة، ويعرف ماهية المعلومات التي يريدها والطرق الأفضل في السؤال عنها، والأسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات.

- الحركات والإجراءات التي يخدم عليها المتفاوضون عند الاقتناع تخلق في أحد جوانبها المناخ اللاحق للعلاقة بين الأطراف. وفي جوانبها الأخرى تقدم المعلومات الخاصة بشخصية ومواقف وتوايلا كل طرف تجاه الآخر.
- تعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الاقتناع. على قصر أمدها، مصدرا بناء للمعلومات، ينبغي فيها على المتفاوض أن يستشف ويسرعه عالية أية إشارات يمكن رصدتها لدى الطرف الآخر اعتمادا على خبرته، ومهاراته، وأسلوبه التفاوضي لتكون انطلاقات محددة قد يكون لها تأثير كبير على المراحل اللاحقة.

- يعتبر الإصغاء من إحدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة التفاوض والتي ينبغي أن تلقى بصورة صحيحة وإيجابية كالنظر إلى عيني المتحدث، وتشجيعه على الاستمرار بالحديث، وقد قيل "من المرء محبا تحت لسانه".

ثانياً: مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

- الاتصال هو من أكر العناصر أهمية في فنون التفاوض ذلك أن المفاوضات تهدف إلى إقناع الطرف المقابل بوجهة نظرك والوصول إلى اتفاق.
- الاتصال هو مهارة تفاوضية تعتمد على الأسلوب الذي يطور فيه التفاوض، من حيث الاستخدام والتأثير، قدرته على الاتصال الفعال.
- هناك ضرورة بأن يطور المتفاوض مهارته الخاصة في ملاحظته إلى اختلاف وجهات النظر في الاتصال، والعقبات التي تعترضه وأثر الأشخاص.

- أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال.
- تعتبر المفاوضات مجرد ذاتها عملية تطوي على تبادل الآراء والرغبات والافصاحات. وأنه لا يمكن لهذا التبادل أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد.
- يعتبر الاتصال فناً من فنون التفاوض.

- يتأثر التفاوض بأنماط الاتصال الشفاهي، ويستغل المتفاوضون أنماطاً متنوعة منها:
 1. التماس وإعطاء المعلومات أو تقديم المقترحات.
 2. الاتفاق أو الاختلاف.
- إن أنظمة الاتصال في المفاوضات أكثر سعة من كونها مجرد مجاهدة بين فرقاء على مادة التفاوض.

- الأفراد يختلفون بطبيعتهم ولكل أسلوبه الخاص، كذلك تختلف أساليب الاتصال بدورها باختلاف الحالات التفاوضية والظروف السائدة.
- لغرض تحسين الاتصال بين الأطراف، هناك عدداً من الخطوات العملية من بين أهمها:
 1. خلق المناخ الودي.
 2. عرض المعلومات بصورة مبسطة.
 3. الاستفادة من وسائل الاتصال غير الشفاهية.
 4. الاضاهات بصورة جيدة والتركيز وتسجيل الملاحظات وطلب التوضيح والتحقق.

- هنا تبرز أهمية تدريب المتفاوض على الإصغاء وفهم وإعادة صياغة العبارات والكلمات التي يتحدث بها المقابل. ونفس الأهمية أيضاً فهم ما وراء الحديث وبين طبائنه، والمعنى المقصود من وراء المعنى الحرفي لما يقوله.

- من بين أساسيات الاتصال التي يؤكد عليها خبراء المهارات، القدرة على الإصغاء (Listening) وفهم لغة الجسم (Body Language).
- كما أن الإصغاء من أصعب المهارات، سيداً للتفاوض البديهي فالإصغاء الجيد يتطلب من المستمع القيام بعدة عمليات في آن واحد:
 - تمييز ما يقوله المتحدث، وراجع ويتبأ بما سبقه لاحقاً، إضافة إلى إعادة ربط واستذكار هذه العمليات بكاملها.
 - يتطلب الإصغاء من المتفاوض التركيز على ما يقوله المتحدث وليس على ما يرغب هو قوله لاحقاً.

ثالثاً: مهارات اليقظة والتركيز خلال التفاوض

- تحلي مدى استقامة التفاوض في أن يركز على سير المفاوضات ويخلص نقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف، سيما في المفاوضات الطويلة.
- اليقظة هي العكس لمدى قدرة التفاوض على الاستمرار في إسكات جيوبه ويحوّل موضوع التفاوض بعيد النقاش ولفترة طويلة وسلبية في غالب الأحيان.
- إن هذه المهارة كمدرة تنعكس في طريقة تفكير المتفاوض تجاه الحالة التي قد تنشأ، وفي اختياره للأساليب العملية لمعالجتها، بحيث تتم هذه العملية خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً على مائدة التفاوض.

- إن العلاج الناجع لتعزيز حالة اليقظة هو التحضير والتهيؤ للمفاوضات لأنه يشد من الحالة الإدراعية لدى المتفاوض قبل أن يبدأ فعل التوتّر في المفاوضات.
- اليقظة تكون عالية في بداية المفاوضات، ولكن سرعان ما يبدأ مستوى هذا التركيز بالهبوط ويستر كذلك حتى يدرك الأفراد أنهم وصلوا أو تشارفوا على نهاية التفاوض. عندها تكون هناك شبهة بالصحة المفاجئة في هذه الطاقة ولكن فقط لفترة قصيرة.

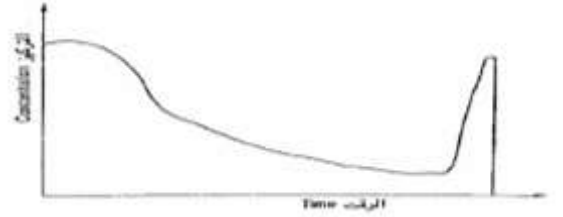
• إن اعتماد أسلوب السائل وطرح الأسئلة خلال التفاوض له وظائف خمس هي:

1. إثارة الإثراء.
2. تقديم المعلومات.
3. الحصول عليها.
4. استحداث التفكير لدى الطرف المقابل.
5. استخلاص النتائج.
6. اتخاذ القرار.

- إن اليقظة مهارة أساسية يكسبها المتفاوض من خلال الموان وضبط النفس ورياضتها.
- فاليقظة والتركيز مهارة معرفية وإدراكية. معرفية في كونها قابلة للتحلق والتطوير والتدريب، وإدراكية في كونها تعتمد على مدى وعي الفرد واستجابته لموايل توافرها واستثمارها عند الحاجة.
- اليقظة عند المتفاوض أداة لتحقيق حالة إيجابية خلال عملية التفاوض تنعكس في الفعل الإرادي البدني والفراسة وحسن البصر في إخراج الاستجابة بالشكل الموضوعي لصيغة الحالة المطلوبة مع الطرف المقابل.

- تعزل اليقظة والتركيز بالحالة النفسية ومدى السيطرة على الانفعالات. فالتفاوض الذي يسهل أمر إثارته وغضبه يصبح سهلاً الأقياد نحو السوية وهي ليست لصالحه.
- عندما يشعر المتفاوض بأن الطرف الآخر قد بدأ ممارسة الضغط والإغراء مثلاً، عليه أن يتحاطط منه من خلال استخدام واحداً من أساليب التحكم الأربعة التالية:

العلاقة بين الوقت والتركيز



مهارات الإلمام بالمعارف المتنوعة ذات الصلة بالتفاوض

- ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية باعتبارها جوانب أساسية مكتملة لعملية التفاوض واستحضارها بصورة دائمة على مائدة المفاوضات. من هذه المكونات:

 1. الجانب السياسي؛ ويرمز تأثير هذا الجانب على الدوام في جميع أشكال المفاوضات.
 2. الجانب الاقتصادي؛ ويضرب هذا الجانب من أهم الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند التفاوض.
 3. الجانب القانوني؛ يستند المتفاوض في كل إجراء يقدم عليه لدى سند قانوني يحثه على تنفيذ هذا الإجراء.

1. التحكم بمجدول الأعمال.
2. الحدود.
3. السوابق.
4. الوقت.

مهارات اعتماد الاستراتيجية المنفسية والتكتيك والمناورة

- يعتبر موضوع الاستراتيجية من أهم الخصائص التي تميز طبيعة المفاوضات وتحدد أبعادها.
- أصبح اختيار الاستراتيجية المناسبة والتكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالسؤال والأساليب التي تحمّله قادراً على مقابلة الطرف المقابل.
- إن الاستراتيجية والتكتيك في المفاوضات التجارية هي ذاتها في العديد من جوانبها تلك المستخدمة في المفاوضات الأخرى.

4. الجانب الحضاري: إن لطباع الشعوب وتاريخها وأجناسها وثقافتها انعكاساً واضحاً على سمات أفرادها وما لهذه السمات من تأثير على مواقفهم التفاوضية.
5. الجانب الإداري: غالباً ما يستند نجاح أو فشل العديد من المفاوضات على جوانب إدارية وتنظيمية لا يرى المتفاوض أهميتها باعتبارها جوانب شكلية.

- لأن الاستراتيجية هي خطة العمل الأساسية المختارة لإنجاز هدف ما، وأن التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة.
- لأن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والأساليب لتحقيقها. أما الوسيلة فهي الأسلوب، أو الطريقة المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- لأن الاستراتيجية ما هي إلا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف، أما التكتيكات فتصل بالحركات والمناورات المعتادة في تنفيذ الاستراتيجية.

- هناك العديد من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية الملائمة من بينها ما يلي:
 1. مدى احتمالية تكرار الصفقة.
 2. قوتها وقوة الطرف المقابل.
 3. أهمية الصفقة.
 4. الوقت.
 5. الخبرة التفاوضية.

مهارات اتخاذ القرار التفاوضي

- لأن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشتمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمتراصة لزاماً جميع الإجراءات والخطوات التي يقدم المتفاوض عليها خلال المراحل المختلفة لعملية التفاوض.
- المفاوضات هي نظام لاتخاذ القرار يتصف بمزيج من المصالح المشتركة والمتعارضة للأطراف المعنية باتخاذ القرار.
- لم تكن عملية صنع القرار في المفاوضات اهتماماً مناسباً، إذ غالباً ما يكون لإهمال هذه المهارة لحساب جوانب أكثر إثارة في المفاوضات.

- مقترحات لتطوير إدراك المتفاوض لعملية صنع القرار في المفاوضات وذلك من خلال التركيز على أربعة مجالات رئيسية هي:
 1. النماذج الاقتصادية:

- وتتركز هذه النماذج على كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية في حالة من العقلانية التامة.
- تطلق هذه النماذج من تحفيز مفاده أن الإنسان يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع الأفراد أو المنظمات وذلك للبراعة الاقتصادية المثالية في أسلوب تحكيه وطبيعته.
- هدف مثل هذا الإنسان هو تحقيق أكبر منفعة من المعطيات البيئية.

2. النماذج الإدارية:

- توضح هذه النماذج كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية وفي حالة من العقلانية التي تدفع لتحقيق قدر مطلوب من الرضا.
- تطوّر هذه النماذج على أمر مفاده أن السلوك الرشيد للفرد أو المنظمة يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة، وأن اختيار البديل الأفضل والأسب من بين البدائل المتاحة بعد تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة في المفاضلة واختيار البديل السليم.

- أن هذه النماذج منبثت بين نوعين من الرشد:

- النوع الأول الرشد الموضوعي (Objective Rationality) ويمثل السلوك العقلاني في اتخاذ القرار لتحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفرها البدائل.
- النوع الثاني هو الرشد الذاتي (Subjective Rationality) وهو الرشد الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة وبحكم محدوديتها.

شكل يبين التكوين والوظيفي لمهارات الإقناع



- 3. المخرجات الهيكلية أو الموقفية لتتبع المفاوضات، كالمعلومات المختلفة، والتوقعات، أو تأثير الخصائص الأخرى المحيطة، مثل صنع تدخل أطراف ثالثة في حالة وصول المفاوضات إلى طريق مسدود.

- 4. الفروقات الشخصية فيما بين المتفاوضين مثل الميل إلى التنافس، التعاون، إثارة المشاكل، الجدال، الثروة، حب الذات وما إلى ذلك من فروقات مألوفة.