

ملتقى طلاب وطالبات جامعه الدمام



ملزمة الاختبار النهائي: إدارة التفاوض وحل النزاعات

للدكتور: بلال الوادي

فريق العمل : +wa3ad2006+ BERHE +ألحان الشوق+ نجيب +nona.+ soonah + ملاك

تجميع واعداد : wa3ad2006

وتنسيق : soonah

~ {المحاضرة الأولى} ~

مفهوم التفاوض : عبارة عن حوار وتبادل آراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملا في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض ، ويمكن أن نقول انه موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح ألقائمه أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم او اتجاه الغير ، كذلك يعرف التفاوض بأنه سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين .

أولا / عناصر التفاوض :- ١- التفاوض يتم بين طرفين او أكثر ٢- هناك موضوع محدد للتفاوض ٣- يسعى الأطراف لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا ٤- التفاوض بمثابة عملية اتصال تسعى للوصول لحل وسط

أهميه علم التفاوض :- ١- من ناحية ضرورته ٢- من ناحية حتميته

١- من ناحية ضرورته:تظهر ضرورة علم التفاوض وأهميته من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التي يتم التفاوض بشأنها
٢- من ناحية حتميته: كونه المخرج او المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

أسس التفاوض :-

- * يوجد لدى كل طرف هدف يهتم بتحقيقه من خلال ما يقدمه الطرف الثاني من تعاون وتنازلات ويكون لديهم حقيقة الاتصال والتفاعل لتحقيق نتائج نافعة لهم .
- * يوجد طرفان او أكثر لديهم حقيقة الاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم .
- * لا يوجد تفاوض الا بوجود طرفين او أكثر بينهم موضوع او مصالح رغم اختلاف وجهات النظر بينهم .
- * توجد قناة لدى كل طرف بان الاتصال مباشر و الاستجابة السلسة للطرف الأخر تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضيه لكل طرف
- * توجد قناة لدى كل طرف بأن لديه القدرة على إقناع الآخرين لتعديل موقفهم وتقديم التنازلات للوصول الى اتفاق يحقق المصالح .
- * توقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها على إمكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض .
- * يوجد استعداد لدى كل من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الأخر بحجم مقبولة بما يمكن من التوصل إلي أفضل النتائج للإطراف .
- * يوجد انطباع لدى كل من الأطراف بان الآخرين لديهم القناة بان التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لإطراف التفاوض

* يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد وفريق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض .

* يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات .

* يرتبط التفاوض بالطبيعة البشرية من محبته إلى ممانته وان اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات، حيث نرى الطفل يستخدم سلام البكاء والصراخ ليُعبّر عن حاجته للغذاء أو الإحساس بالألم كوسيلة لجذب الانتباه والحصول على الاهتمام والعطف من المحيطين به حتى يحصل على حاجاته .

التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع :- يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجة أن البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ولكن (التفاوض أشمل) حيث من الممكن اعتبار المساومة جزء من التفاوض ، يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم فالتفاوض يتضمن مواجهة مباشرة ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمن ذلك ، يتضمن التحكيم والوساطة دخول طرف ثالث بين الطرفين في النزاع بين الطرفين الأصليين ، التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط ، لذلك من الممكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاعات التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً

. ثانيا / خصائص عملية التفاوض :-

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استثمار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانتهيارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض أداة نلجئ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها
- لتفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها .
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم ، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض .
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة .
- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات .
- يركز المفاوض في كثير الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يتحقق في الأجل الطويل ، وذلك بما يلي :-

-لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا .

-الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية .

- كفاءة الشخص غالباً ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل إن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل .

- التفاوض علم وفن في نفس الوقت .
- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية
- التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات داخل أي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل الأنشطة والمؤسسات .

صفات المفاوض الماهر :-

١- **اللباقة والقدرة على الحوار** : يمكن تحقيق ذلك من خلال معرفته ثقافة ونفسية الطرف الآخر والواجب مراعاتها في هذا المجال * عدم مقاطعه الطرف الآخر * حسن الاستماع والإنصات * احترام المفاوض الآخر * احترام عقول الآخرين * إن لا تشعر الطرف الآخر بأنه خصم من الخصوم

٢- **ألقده على الإقناع** : تعتمد على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة عليها أ- توافر المعلومات (تساعد في وضع تصور للحلول الممكنة) ب- التدريب (يساعد على تنميته مهارات الإقناع لدى المفاوض) . وكذلك من الأمور الواجب مراعاتها الصدق لأنه اقصر الطرق للإقناع

٣- **ألقده على الإنصات** : يمكننا من التعرف على وجهه نظر الطرف الآخر وفهم طريقه تفكيره

٤- **التحلي بالهدوء وضبط النفس** : الشخص الذي يتصف بهذه الصفات يستطيع اكتساب ثقة واحترام الآخرين

٥- **الموضوعية** : يقصد بها هنا عدم التحيز والإيمان بأن لكل طرف مصالح يريد تحقيقها

٦- **ألقده على تنميته البدائل** : لا بد إن يكون لدى المفاوض عدة بدائل حتى لا يكون أسيراً لبديل واحد

٧- **الثقة بالنفس وبالغير** : تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات

٨- **مهارة إدارة المعلومات** : يجب ان يكون خروج المعلومات مدروس ومصوب بعيداً عن العشوائية

٩- **ألقده على التجديد والابتكار** : أي بعدم إتباع المفاوض لأسلوب واحد فقط غير متجدد

١٠- **التعاون** : ولكن لا يكون على حساب المنظمة

١١- **القوة** : يستند المفاوض أو المشتري قوته عند * الشراء بكميات كبيرة * الشراء من عدة مصادر توريد * متانة المركز المالي

١٢- **ألقده على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر** : مثلاً اذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة بالأسعار فيجب تحديد السعر من البداية

١٣- **ألقده على أقامه علاقات طيبة مع الآخرين** : تعتبر موهبة قد لا تتوافر عند جميع الأفراد لوجود المفروقات الفردية.

عناصر التفاوض الرئيسية :- ثلاث عناصر

١- **الموقف التفاوضي** .. التفاوض يعتبر موقف حركي يقوم على الفعل ورد الفعل متأثراً وتأثيراً ، وأيضاً يعتبر موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع ، الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر وهي (٦ عناصر) وهي :-

أ- **الترابط** : وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (ككل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته .

ب- **التركيب** : حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي .

ج- **إمكانية التعرف والتمييز بعيداً عن الغموض** : يجب ان يتصف بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد ألي من أجزائه أو بعدد من أبعاده أو معالمة .

د- **الاتساع الزمني والمكاني** : ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليهما .

هـ- **التحديد** : الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح .

و- **الشك أو الغموض** : حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر .

٢- **أطراف التفاوض** : يتم التفاوض بين طرفين بالعاده وقد يتسع ليشمل اكثر من طرفين ويمكن تقسيمها الى :

*اطراف مباشره وهي اطراف تجلس فعلا على المائدة المستديرة وتباشر التفاوض * اطراف غير مباشره وتشكل القوى الضاعه لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض .

٣- **القضية التفاوضية** : قد تكون شخصيه خاصه او سياسيه او اجتماعيه ... الخ

٤- **الهدف التفاوضي** : لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى له ، يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

بناءً عليه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي الى أهداف مرحليه وجزئيه تبعا لاهمية كل منها .

{ من ناحية أخرى الهدف التفاوضي يدور حول تحقيق أي مما يلي }

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض
- تحقيق مزيجا بين الهدفين السابقين.

ثالثا / شروط التفاوض :- (اربع شروط)

١- **القوة التفاوضية**. ترتبط بحدود او مدى السلطة الذي يتم منحه للشخص المفاوض

٣- المعلومات التفاوضية مثل * من نحن ؟ * من خصمنا ؟ * ماذا نريد ؟ * كيف يمكننا تحقيق ما نريد ؟ وهكذا

٣- القدرة التفاوضية يتصل هذا الشرط اساسا بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة التي يتمتع بها ويأتي ذلك عن طريق مايلي : * الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الافراد * المتابعه الدقيقه لاداء الفريق * توفير كافة التسهيلات الماليه وغير الماليه * تدريب وتحفيز الفريق المفاوض وتزويدهم بكافه المعلومات التي تخص العمليه التفاوضيه * تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات .

٤- الرغبة المشتركة .. توفر رغبة حقيقية لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها ، وإقناعهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة لحل النزاع ووضع حد له .

رابعا/ خطوات الاعداد للتفاوض :-

١- تحديد اهداف التفاوض ويجب ان تتسم الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الامكان

{ ومن الممكن تقسيمها الى أهداف أساسية مثل الحصول على جوده معينه وأيضا الى أهداف ثانوية مثل سعر منخفض }

٣- تحديد مكان

التفاوض : * قد يكون في مقر المفاوض بالتالي يحقق له راحة نفسيه ويوفر عليه مشقه السفر * قد يكون في مقر الطرف الأخر فيتحمل مشقه السفر ويعتبر أيضا نوع من التنازل * في مكان محايد كأن يجري التفاوض في قاعة اجتماعات في إحدى الفنادق

٣- تحديد موعد التفاوض ويعتبر هالشي مهم جدا بالنسبة للمفاوض - المشتري -

٤- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها حيث قد تمثل هذي النقاط أمور ثانوية للطرف الأخر .

٥- جمع المعلومات مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصف او مدى حجم حاجتنا لهذا الصف

٦- اعداد جدول التفاوض ..يشمل الأمور التي تنم مناقشتها إثناء التفاوض ، ولا يجب ان يتعرف الطرف الأخر لجدول أعمال الخاص بالمفاوض الا ان هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الأخر .

٧- تحديد الاسئلة التي يتم طرحها على الطرف الاخر:تعتبر مهمة بالنسبة للمفاوض ، ويساعد في الحصول على معلومات .

٨- تحديد استراتيجيه التفاوض وهي الإطار العام الذي يحكم عمليه التفاوض

٩- تحديد القائمين بالتفاوض : قد يكون فردا او فريقا .. في حال كان فريقا يجب مراعاة حسن اختيار أفراد الفريق و القائد ويجب توفر التفاهم بين الأعضاء

١٠- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض وهنا يجب مراعاة ما يلي : *منم السلطة الكافية لأعضاء الفريق * يجب ان لا تكون هذه السلطة مطلقه * ان تكون السلطة محدهه تحديدا دقيقا

١١- تقييم عوامل البيئه الخارجيه المؤثره على التفاوض : مثل الأحوال السياسية او الاجتماعية او القانونية او الاقتصادية التي تتعلق بالدولة والتي لا تقع تحت سيطرة المفاوض .

١٢- الاستعداد النهائي للتفاوض : يتم بعد الخطوات السابقة جميعها .

خامسا / استراتيجيات التفاوض :-

{ إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يباثر المنهج على

{ اختيار الإستراتيجية }

ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض مالي :

١- **منهج المصلحة المشتركة** : يكون بين أطراف التفاوض مثلا المورد والعميل (وهنالك

إستراتيجيتان أساسيتان هما)

*- إستراتيجيته التكاملي حيث ان العلاقة عبارة عن مصالح مشتركة *- إستراتيجيته تحسيني وتطوير التعاون القائم . ٣- **منهج الصراع** : يرى المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين الطرف الآخر ، والجدير بالذكر بأن المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى إستراتيجيته الصراع ولكنه يستخدم أسلوب التميويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له . ومن أهم الإستراتيجيات لهذا المنهج ..

أ- **إستراتيجيته الاستنزاف** وتستخدم في مجال السياسة أكثر من مجال الأعمال حيث يقوم المفاوض بإطالة وقت التفاوض لاستنزاف الوقت والموارد للطرف الآخر .

ب- **احكام السيطرة والاختصاص** : يقوم احد المفاوضين بالسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ، ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر ، وتستخدم هذه الإستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة .

ج- **إستراتيجيته التشتيت** : عن طريق تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر او استخدام جداول الأعمال المليئة بالأمر الفرعية مما يجعل الطرف الآخر يفقد التركيز .. تستخدم في السياسة . **المناخ التفاوضي وهو :-**

{ الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن صورته }

- ١- **المناخ الودي التفاوضي** .. يكون رغبة بين اطرافه في تحقيق اهداف تفاوضيه مشتركة من خلال احترام آراء الآخرين وتفهم وجهات نظرهم والالتزام بأدب الحديث وأصول اللباقة
- ٢- **المناخ الرسمي التفاوضي** .. مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية مثل استخدام الألقاب وعادة يستخدم اذا كان اللقاء يتم لأول مره
- ٣- **المناخ الحيادي للتفاوض** .. ان يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان إتمام الصفقة امرأ عاديا وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات .
- ٤- **المناخ المتشدد** .. يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الآخر ، ليس عدوانيا ولكنه مناخ متوتر
- ٥- **المناخ العدواني** .. اذا كان احد اطراف التفاوض ع الاقل عدوانيا ولاشك ان المفاوضات تفشل .

المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي :-

- ١- العمل على خلق مناخ ودي ورسميا قدر الإمكان ٣- إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة
- ٣- تمتع بأدب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر ٤- عدم التسرع في الرد على اراد المفاوض الآخر
- ٥- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان ٦- أبدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة

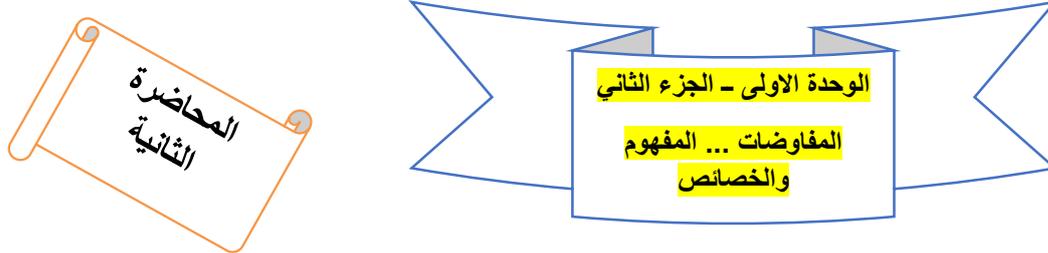
- ٧- إعطاء فرصة للطرف الآخر ليعرض موقفه ٨- اتباع المبادئ العملية في عرض أداره المعلومات
٩- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة ١٠- حاول الوصول الى حل وسط اذا لم
تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة

سادسا/ إداره المساومه :-

المساومه هي: تبادل التنازلات بين اطراف التفاوض * تعد المساومه هي جوهر عملية التفاوض .
- من الطبيعي انه لا يوجد مفاوضات بالمنازعات .

العوامل المؤثرة في فاعليه المساومات :-

- ١- جدول الأعمال ويحتوي على الأمور محل التفاوض فيجب ان يكون هناك أولوية للموضوعات .
- ٢- الوقت : أمر مهم فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخر فإن ذلك يكون في مصلحة البائع .
- ٣- التجاوزات الإدارية . قد يلجأ المفاوض الآخر الى الاتصال برؤسائك فبذلك يجب إخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض ولا تسمح له الجهات الإدارية بذلك
- ٤- التنسيق بين اعضاء فريق التفاوض ، لتلاشي التداخلات وازدواجية فيما بينهم .
- ٥- التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض : يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشدديين ومجموعة من المتدلين (المتساهلين) وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة .



- القيمة التفاوضية :-

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية

(قضية انسانية عامة) او قضية شخصية خاصة ... الخ

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة المراحل التكتيكية والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في مرحلة من المراحل .

٤- الهدف التفاوضي :-

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف اساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من اجله الخطط والسياسات . فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة . وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام او النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الاجمالي او العام او النهائي .

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور حول في الغالب حول تحقيق أي من الاتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

ثالثاً : شروط التفاوض

1-القوة التفاوضية :

ترتبط القوة التفاوضية بحدود او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض واطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه او اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها .

2-المعلومات التفاوضية :

هي ان يملك فريق العمل التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الأسئلة الآتية :

- من نحن ؟
- من خصمنا ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقق ما نريده دفعه واحدة ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟

3-القدرة التفاوضية :

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق . ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يأتي عن طريق الآتي :

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق لصبح وحدة متجانسه ، محددة المهام
- تدريب وتثقيف وتحفز اعداد اعضاء الفريق المفاوض اعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية
- توفير كافة التسهيلات المادية والغير مادية

4-الرغبة المشتركة :

يتصل هذا الشرط اساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوض لحل مشاكلها او منازعتها وبالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الأفضل لحل النزاع

رابعاً: خطوات الإعداد للتفاوض

1- تحديد أهداف التفاوض :

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تتصارع في شكل كمي قدر الإمكان ، ويمكن تقسيم أهداف التفاوض

إلى أهداف أساسيه وأهداف ثانوية (تكون الحصول على درجة جودة معينة هدفاً أساسيه وقد يكون الحصول على سعر مخفض هدف ثانوي) .

٢-تحديد مكان التفاوض :

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي :

- التفاوض في مقر المفاوض : وذلك يحقق له الراحة النفسية وسهولة الحصول على المستندات و عدم تحمل مشقة السفر...إلخ
 - التفاوض في مقر الطرف الآخر : في هذه الحالة ١- سوف يتحمل مشقة السفر ٢- وصعوبة الحصول على المستندات ٣- كما يمثل ذهاب المفاوض للطرف الآخر نوعاً من التنازل
 - التفاوض في مكان محايد: يتم اجراء التفاوض في مكان محايد لكلا الطرفين المفاوض والطرف الآخر كاجراء التفاوض في قاعات الاجتماعات في الفنادق الكبرى
- ٣- تحديد موعد التفاوض : يعتبر هذا الشيء مهم جداً للمفاوض (المشتري)

٤- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها : حيث هذه النقاط قد تمثل امور ثانوية للطرف الآخر.

٥- جمع المعلومات :مثل التعرف على الاسعار المختلفة للصنف او مدى حجم حاجتنا لهذا الصنف

٦- اعداد جدول التفاوض :يشمل الامو التي تتم مناقشتها اثناء التفاوض ،ولا يجب ان يتعرف الطرف الاخر على لجدول اعمال الخاص بالمفاوض إلا ان هذا لا يمنع وجود جدول اعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .

٧-تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر : تعتبر مهمة للمفاوض ، ويساعد في الحصول على المعلومات.

٨- تحديد استراتيجية المفاوض : وهي الاطار العام الذي يحكم عملية التفاوض .

٩- تحديد القائمين بالتفاوض : قد يكون فريقاً او فرداً – في حال كان فريقا يجب مراعاة اختيار الفريق والقائد ، يجب توفر التفاهم بين الأعضاء

١٠- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض :* منح السلطة الكافية لأعضاء الفريق *يجب أن لا تكون السلطة مطلقة * ان تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً

١١- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على المفاوض : مثل الأحوال السياسية او الاجتماعية او القانونية او الاقتصادية التي تتعلق بالدولة والتي لا تقع تحت سيطرة المفاوض .

١٢- الاستعداد النهائي للتفاوض : يتم بعد الخطوات السابقة جميعها.

خامساً : استراتيجيات التفاوض

ان طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ،ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية

ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض مايلي :

١- منهج المصلحة المشتركة : يكون بين أطراف التفاوض مثلاً المورد والعميل (وهناك استراتيجيتان أساسيتان هما)
*استراتيجية التكامل حيث ان العلاقة عبارة عن مصالح مشتركة *استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم

٢- منهج الصراع :يرى المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين الطرف الأخر والجدير بالذكر بأن المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أسلوب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

من أهم الاستراتيجيات لهذا المنهج :

- أ- **استراتيجية الاستنزاف:** وتستخدم في مجال السياسة أكثر من مجال الأعمال حيث يقوم المفاوض بإطالة وقت التفاوض لاستنزاف وقت الموارد للطرف الأخر
- ب- **أحكام السيطرة والاختصاص :** يقوم احد المفاوضين بالسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ،، ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الأخر إليها وما يكاد الطرف الأخر يوافق على شي فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شي أخر ،وتستخدم هذه الاستراتيجية في صورة اكبر في مجال السياسة .
- ت- **استراتيجية التشتيت :** عن طريق تشتيت الطرف الأخر من خلال فريق الجماعة الممثلة للطرف الأخر او استخدام جداول اعمال المليئة بالأمر الفرعية مما يجعل الطرف الأخر يفقد التركيز -تستخدم في السياسة

المناخ التفاوضي :

- ١- **المناخ الودي التفاوضي ...** يكون رغبة بين أطرافه في تحقيق اهداف تفاوضية مشترطة من خلال احترام آراء الآخرين وتفهم وجهات نظرهم والالتزام بأداب الحديث وأصول اللباقة .
 - ٢- **المناخ الرسمي التفاوضي ..** مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية مثل استخدام الألقاب وعاده يستخدم اذا كان اللقاء بينهم اول مرة .
 - ٣- **المناخ الحيادي التفاوضي...** ان يتعامل المفاوض مع الطرف الأخر على اعتبار ان اتمام الصفقة امراً عادياً وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات
 - ٤- **المناخ المتشدد ..** يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الأخر ،ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر
 - ٥- **المناخ العدواني ..** اذا احد اطراف التفاوض عالقل عدوانياً ولاشك ان المفاوضات تفشل
- المبادئ التي تؤدي الى تحسين التفاوضي :

- * العمل على خلق مناخ ودي ورسميا قدر الامكان
- * اعطاء الطرف الاخر انطباع انك حريص على المصالح المشتركة
- * تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الأخر
- * عدم التسرع في الرد على اراء المفاوض الأخر
- * لاتدخل في تفاصيل فرعيه قدر الامكان
- * ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة
- * اعطاء فرصة للطرف الأخر ليعرض موقفه
- * اتبع المبادئ العلمية في عرض ادارة المعلومات
- * حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة
- * حاول الوصول إلى حل وسط اذا لم تستطع تحقيق أهدافك
- * التفاوضية الكاملة

سادساً إدارة المساومة :

المساومة هي: تبادل التنازلات بين اطراف التفاوض *** تعد المساومة هي جوهر عملية المفاوضة من الطبيعي انه لا يوجد مفاوضات بالمنازعات
العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:

١. جدول الاعمال ويحتوى على الأمور محل التفاوض فيجب ان تكون هناك اولوية للموضوعات
 ٢. التوزيع الجيد للأدوار لدى الفريق التفاوض : يجب تشكيل التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين (المتساهلين) وفي الوقت الذي تشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة
 ٣. التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض ، لتلاشي التداخلات وازدواجية فيما بينهم
- الوقت : امر مهم فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخر فإن ذلك يكون في مصلحة البائع

المحاضره ٣ - الوحدة الثانيه . الجزء الأول : . الإطار العام لعملية التفاوض

*مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات :-

أ- التفاوض في اداره المشتريات :

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر والمواصفات والخصم..	مسؤولو الشراء
تحديد المواصفات المطلوبة	اداره المشتريات مع اداره التسويق والانتاج
تحديد كميه ووقت الشراء	ممثلو اداره المشتريات مع ادارتي الانتاج والماليه
اختيار مصدر الشراء	اداره المشتريات مع الاداره العليا واداره التسويق
تصنيع بعض الاجزاء بدلا من شراءها	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والافراد
تاجير بعض المعدات بدلا من شراءها	اداره المشتريات مع الاداره الماليه
تصريف الاصناف الراكده	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والمبيعات
تخطيط المخزن	اداره المشتريات مع اداره الانتاج والماليه والمخازن

ب- التفاوض مع الاداره الماليه:

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
اعداد الميزانيه التقديرية	الاداره الماليه مع ممثلي الادارات المختلفه
شروط الحصول على تمويل	الاداره الماليه مع مسنولي الإئتمان بالبنوك
تحصيل اوراق القبض	الاداره الماليه مع المدينين واداره المبيعات
بطء عمل الدوران	الاداره الماليه مع ادارتي التسويق والانتاج
تاجير اصل من اصول الشركه	الاداره الماليه والمستاجر
شراء معدات رأسماليه جديده	الاداره العليا والماليه والانتاج والتسويق والمشتريات

ج- التفاوض في اداره التسويق :

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر والخصم وتكلفه النقل	مندوبو البيع مع العميل
تصميم وتطوير المنتج	اداره التنسيق مع اداره الانتاج والماليه والمشتريات
شروط التعاقد مع موزع جديد للشركه	اداره التنسيق مع الموزع

اهميه التفاوض ومحدداته:- تنشأ الحاجه للتفاوض مع وجود المصالح المشتركه مع خلاف حول أمر ما مع الرغبة بحسمه بطريقه وديه وللممثل على الحاجه للتفاوض نوضح التالي: ١- على مستوى المنظمات:

تنشأ الحاجة للتفاوض بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اختيار العاملين الجيد. ٢- **على المستوى الدولي:** المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكريه ومجالات العلوم والتربيه وتبادل الوفود والزيارات. *** كذلك تقوم مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفه حول ماقد يدرسونه من مشروعات مشتركه وتوكيلات تجاريه او تراخيص . ٣- **على المستوى الشخصي:** يتفاوض مع زملاءه وروساءه ومرؤوسيه او زوجته واولاده.

٤- **قد يتفاوض الفرد مع نفسه** فمثلا تكون لدى الشخص ثلاث اهداف: - التفوق في عمله لسرعه الترقى - مساعده اولاده في استذكار دروسهم . - اكمال الدراسات العليا .. يقع الفرد في حيره داخل نفسه حول كيفيه توزيع وقته والاولويات ويدخل في مفاوضات مع نفسه لجسم التعارض. (يتضح مما سبق : أن الحاجة للتعارض تنشأ بصفه مستمره وتحتاج المرء الى مهارات تفاوضيه مناسبه ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب)

***التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:-** في مجتمعنا نماذج لاناس حققو نجاحات كبيره في حياتهم واجابات لتساؤلنا حول كيفيه تحقيقهم لهذا النجاح لن نخرج عن :- أن يكون هذا النجاح بمحض الصدفة. - تحقيق النجاح لانهم اذكياء بطبعهم - لان لديهم مهارات تميزهم عن غيرهم (يتضح ان السبب الاخير هو سبب رئيسي في تحقيق النجاح)

وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الاخيره بدرجة كبيره لاسباب منها:- ١ - تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابيه لاحتياجاته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها . ٢- وضوح اهميه مراقبه الجوده وضروره التفاعل بين مسنولي المنظمه لتحقيق الجوده التي تكفل المنتج. ٣- ظهور علاقات جديده بين رجال الاعمال من جهه وموظفيهم من جهه اخرى حيث يتم التركيز على كفاءه الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الاصول الثابته في المنظمه. ٤- تزايد الاتجاه الى توفير المشتريات من خلال المناقصات ومايشمل عليه من ممارسات وضغوط ٥- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعه للمديرين والمستويات الاداريه التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقه بمسئولياتهم عن اقتناع اصحاب العلاقه ٦- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمه الواحده لتشمل تفاوضهم مع بعضهما البعض من جانب والتفاوض مع الجهات الخارجيه من جانب اخر .

محددات النجاح في التفاوض:- ١- الاعداد الجيد للتفاوض: هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الاعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعه وتأثير الظروف المحيطه وجمع المعلومات حول القضايا التي سيتم التفاوض عليها مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجيه التفاوض كذلك من المهم اختيار (فريق التفاوض) .

٢- الاستراتيجيه المستخدمه والتكتيكات المصاحبه لها: لا تتناسب جميع الاستراتيجيات في جميع المواقف لذلك يجب اختيار استراتيجيه مناسبه. ٣- الاستخدام الذكي للتوقيت : يتعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل معه بذكاء ، كيفيه التحرك على مائده المفاوضات ..متى تتشدد ؟ متى تتساهل ؟ متى تضيق الوقت ؟

٤- توظيف الاسئله لخدمه التفاوض الفعال: للاسئله اثناء التفاوض وظائف متعدده منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات او ابداء استياء او اعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث لذلك يجب على المفاوض تحديد الهدف من الاسئله بدقه . ٥- الاستشاره والوساطه والتحكيم كثيرا مايقضى الامر تدخل طرف ثالث في الموقف التفاوضي لحسم الخلاف بين الطرفين لذا مهم التعارف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره .

٦- **خصائص المفاوض ومهاراته :نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها مايلي :**

* أن تعد نفسك اعدادا جيدا لعملية التفاوض *ان تختار الاستراتيجيه والتكتيك المناسبين
* أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح * ان تستخدم الاسئله استخداما جيدا
*ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض التي تتوافر فيه المواصفات المطلوبه

* طبيعه العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضه *قيم مراكز القوى النسبيه لاطراف المتفاوضه
* اعتني بصياغه الاتفاقات والعقود * استعن بالاستشاره والوساطه والتحكيم اذا كان ذلك مفيدا لك
٧-العلاقات بين الاطراف المتفاوضه : تتأثر المفاوضات بالعلاقات السانده بين الاطراف سواءا بالود او التوتر
ودرجة الثقة المتبادله حيث ان الثقة العاليه تسهل اتمام المفاوضات بسهوله ويسر .

٨- العناية بصيغه الاتفاقات والعقود : يجب الاهتمام بصياغتها السليمه للاتفاقات حتى لاتواجه مشكلات لدى التنفيذ
٩- **الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن اهم المبادئ :-**

أ/ مبدأ قدره الذاتيه: يعكس قدره المفاوض على فهم الخصم وقدرته على قياده الحوار والتأثير والاقناع
ب/ مبدأ المنفعه : يجب التأكد من توافر عنصر المنفعه او المصلحه في استمرار المفاوضات لكل الاطراف .
ج/ مبدأ الإلتزام: يشير الى التزام كل طرف بتحقيق اهدافه من جهه وماعليه من اتفاقات من جهه اخرى
د/ مبدأ العلاقات المتبادل: تظهر اهميه هذه العلاقات في حال تكرار التعامل بين الاطراف ووجود مصالح
مشتركة بينهما . ١٠- مراكز القوى النسبيه وتوظيفها لخدمه اتمام المفاوضات : تتفاوت من موقف لآخر
ولكنها لاتؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق بمقدار قوه التفاوض الموضوعيه .

الإطار العام لعملية التفاوض:-

أولا/ دراسته الموقف التفاوضي يتم من خلال اثاره بعض الاسئله ، هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب
الرسمي ؟ مالمشكلات والصعوبات التي قد تواجه الاطراف ؟ ماوجه الاختلاف ؟

ثانيا / التخطيط للتفاوض والاعداد له

١- **التخطيط للتفاوض:** هو الاداره للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئه التي يتم فيها التفاوض
وتظهر اهميه التخطيط من خلال اثاره بعض التساؤلات ، مااهداف اطراف التفاوض؟ ماأولوياتها؟ ماهي
امكانيات الطرفين ؟

٢- **ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض :** * عدم وضوح الاهداف * سوء توزيع الموارد *فقد
الرشد في تحقيق الوجهه *خلط في تحقيق الاولويات وصعوبه الامتناع بالفكر الاستراتيجي
٣- **التخطيط للتفاوض وتحقيق الاهداف :** يمكن للمفاوض ان يحدد اهدافه في ضوء التساؤلات التاليه :
ماأولويات عرض القضايا ؟ مالقضايا التي ستكون في مجال التفاوض ؟ مالحدود القصوى والدنيا للنتائج
المستهدفه ؟

ثالثا/

تطبيق اسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض : يتطلب الاعداد الجيد ان يتبنى المعد نظره مرنه لخطوات
الاعداد ويتعين بالتالي ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين خطوات الاعداد للتفاوض.

رابعا / مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئه في التفاوض (مقدمات التفاوض) توجد بعض المفاهيم الخاطئه
عن مضمون التفاوض وتعد تلك **المفاهيم احدى المعوقات امام تعلم التفاوض لتعظيم المنافع ومنها مايلي :-**

١- **التفاوض استسلام واذعان ..** الاعتقاد بان التفاوض احد اشكال مبارزه والقتال على اعتبار ان معظم

حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها

٢- **التفاوض يشمل الاخضاع والاكراه ..** قد يختار المدير او الاب اسلوب الامر او اصدار القرارات
الغير قابله للمناقشه ، تنتج عن هذه القرارات تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن
دائره السيطرة .

٣- **تمنع الصلاحيات والسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض**

٤- **لايوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشاريه :** يرى البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشاره

ولايوجد مجال للتفاوضات في حالات تقديم الاستشارات لكن الواقع العملي يؤكد ان العمل

الاستشاري يتجدد بدرجة اساسيه على شكل الحوار بين طالب الاستشاره والمستشار

٥- **تأجيل جني ثمار التفاوض :** قد يؤدي الحرص على سرعه جني ثمار التفاوض الى العمل على

تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعه واحده وبكل السبل بمعنى رفض بديل عمليه التفاوض من خلال

استراتيجيه جني ثمار التفاوض .للتوضيح ..(رجل اعمال يرى ان المتقدم له لشغل وظيفه ما في

شركته لديه المؤهلات اللازمه للوظيفه ولكنه لايعرض عليه راتب مغري لانه ليس متأكدا على انه

سيقوم بواجبات الوظيفه كامله بينما يرى المتقدم انه جدير براتب مرتفع بمجرد تعيينه)

- ٦- التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع : ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعه هناك مواقف تفاوضيه بين الاصحاب
- ٧- قضايا التفاوض منطقيه : تشير بعض الكتابات ان الموضوعات التفاوضيه يشترط ان تكون منطقيه مقبوله والا يكون منها له علاقه بجوانب دينيه او سياسيه وهذا رغير صحيح ،، يؤكد الواقع ان هناك حالات عديده حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال موضوعات هامشيه
- ٨- التفاوض يتم دائما على مائده المفاوضات : يتصور البعض ان التفاوض لا بد ان يتم بشكل مباشر وهذا فير صحيح فقط يتم عن طريق الهاتف او الشبكة العنكبوتيه او من خلال الفاكس
- ٩- توفير كافه البيانات والمعلومات عاده يكتفي بتوفير البيانات التي يمكن التفاوض من الاحاطه بالجوانب الرئيسيه لموضوعات التفاوض.
- ١٠- الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض عنى طريق وضع على قمه جداول الاعمال اقل الموضوعات اهميه
- ١١- التفاوض مكسب.. وخساره : يتم في بعض المواقف تنظيم المصالح المشتركه بين اطراف التفاوض فالبعض يعتقد اعتقادا غير صحيح بان منفعه لا تتحقق الا من خلال تدني مكاسب الطرف الاخر
- ١٢- وقت اطول للموضوعات الالم : لا يمنع من ان يكون الموضوع في اخر قائمه التفاوض وقد يخصص له وقت اقل مع تخصيص وقت اطول للموضوعات الثانويه او الهامشيه
- ١٣- اختلاف اهميه الوقت : قد يرى احد الاطراف بان من الافضل الاسراع في عمليه التفاوض وحسم القضايا بسرعه بينما الطرف الاخر يرى ان الاستثمار الافضل يتطلب الاطاله في زمن التفاوض وتأخير وقت الاتفاق .

الوحده الثانيه - الجزء الثاني - السلوك التفاوضي والاعداد للتفاوض (المحاضره)

الرابعه)

- *اتجاهات سلبيه في التفاوض:** من الامثله على الاتجاهات السلبيه في التفاوض :-
- يصعب على كل اطراف التفاوض ان يتصور منطقه المصالح المشتركه بينهم .
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ويطنى الاندفاع الى تحقيق هذا الفوز بصوره تجعل احتمالات خساره وكسب الطرف الاخر غير وارد .
- لا تتوفر لدى معظم التفاوض الاقتناع بحاجه الطرف الاخر لتحقيق مكاسب من التفاوض وان لدى هذا الطرف الاخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب .
- يحتج كل طرف اذا لم يحقق اهدافه كامله بانهم بذلو اقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم.

ميادين العمليه التفاوضيه : اهم ميادين التفاوض في التعامل اليومي هي:-

- أولا/ المفاوضات التجاريه والاقتصاديه: تعتبر من اهم المفاوضات انتشارا حيث يتناول جوانب الانسان الاكثر ضروره مثل البيع والشراء وتأمين العلاقه بين الافراد والشركات وبين الشركات والمنظمات .
- ثانيا / المفاوضات السياسيه : تتعلق بالعمل السياسي وعلاقات الدول ببعضها وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من اشكال التهدهن دون اللجوء الى العنف.
- ثالثا / تتركز اهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الاسرى وتبادل الجرحى والانتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والاعداد العسكري .
- رابعا / أي حوار يدور حول أي ظاهره اجتماعيه ، ولإنجاحه لا بد وان يسير وفق اطار وهيكل القيمه السانده في المجتمع .

الضوابط التفاوضيه :- هو الاخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي الى فشل عمليه التفاوض وتسنده الضوابط الى دعامتين اساسيتين : الاولى : تتعلق بالعمليه الذهنيه ، والثانيه تتعلق بالعنصر البشري

الضوابط المنهجيه :- اولاً/ المناهج التفاوضيه : هو مجموعه من القواعد او المعايير الثابته التي يعتمد عليها التفاوض لتحقيق اهدافه حيث ان التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول الى نقاش وجدل عقيم

١- منهج

- ١- المصلحة المشتركة : يمتاز بعلاقه ايجابية وتعاونيه يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين اطراف التفاوض .
- ٢- منهج الصراع : يمتاز بعلاقه عدائيه صراعيه تنافسيه وذلك لعدم التوازن بين الطرفين .
- ٣- منهج التحليل الكمي : يعتمد على استخدام مفاهيم الاحصاء والرياضه .
- ٤- المنهج السلوكي : هو تشخيص اطراف التفاوض ومعرفتهم .

- ٥- منهج حد الامانه او حافه الحظ : هو معرفه امكانيات وسلطات الاخر .
 - ٦- المنهج المتكامل للتفاوض : يقوم على اساس شموليته واحتواءه على كافة المناهج الاخرى .
- ثانيا / القواعد الذهبية للعملية التفاوضية : وهي اتباع عدده قواعد تركز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده الى شاطئ الامان وهذه القواعد هي:-
- ١- لانتفعل اثناء العملية التفاوضية فربما تحدث اثناء الغضب بكلام تندم عليه
 - ٢- لاتجادل بل اخطو بجانبه
 - ٣- لاترفض وابتعد عن السلبيه
 - ٤- لا تضغط بل افتح بابا للخروج
 - ٥- لاتصعد الموقف مهما كان موقف الطرف الاخر متصلبا .

الضوابط البشرية:- ان من اهم اركان عملية التفاوض هو الانسان وهو القادر على اداره عملية التفاوض ومن المعلوم ان الناس متفاوتة في الصفات حيث ان بعضها موروث وبعضها مكتسب وهنا تكمن الفوارق البشرية .

- ان عملية التفاوض لها اهمية من ناحيه النظر لها من زاويتين : ١- تحديد حاله الذهنيه ٢- تزويده بالمهارات العملية المطلوبه . أولا / تنمية الادراك للاوضاع الذهنيه : عند ممارسه التفاوض هناك اربع حالات ذهنيه :-
- ١- حاله التفاوض بعدم جداره وعدم وعي
 - ٢- حاله التفاوض بعدم جداره ولكن بوعي
 - ٣- حاله التفاوض بخيره ووعي
 - ٤- حاله التفاوض بعدم جداره ولكن بوعي
- ثانيا : المهارات المطلوبه: هناك بعض المهارات يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض :-
- ١- اللباقة في الحديث والتصرف
 - ٢- البعد عن الشخصانيه والغرور والانايه
 - ٣- قوه الشخصيه واتساع النفوذ
 - ٤- التدريب على كيفيه اقامه الحجج وتدعيمها بالاقوال والافعال والتجارب العملية
 - ٥- ضبط النفس والمحافظة على الهدوء
 - ٦- التحكم عند الضروره وعند الوقت المخصص للحديث
 - ٧- توفير المعلومات الكافيه
 - ٨- مخاطبه الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفرديه
 - ٩- مراعاة متطلبات الاخرين
 - ١٠- التواضع وعدم استخدام نبره الاستعلاء
 - ١١- تخطيط الوقت للتفاوض وجدوله الاعمال المطلوبه
 - ١٢- التدريب على اسلوب الاقتناع
 - ١٣- القدره على وضع حد ادنى وحد اعلى لما تريد الوصول اليه .

اهمية عملية الاعداد للتفاوض واهدافها :- يعتبر التخطيط السليم هو الاساس الضروري لاي انجاز تنفيذي ، يستهدف الاعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكي ينفذ المفاوضات بنجاح كذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوض ، ويساعد الاعداد الجيد في تقليل المفاجآت بالتالي القدره على اداره المفاوضات بنجاح .

طبيعته عملية الاعداد للتفاوض : تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثره التساؤلات التاليه : ماجدول الاعمال ؟ مالوقت الملانم؟

**** (من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات وان يكسب طرف شيء ويتنازل عن شيء اخر هو من اهم العوامل الداعمة لتهيئته جو ملائم للتفاوض)****

- خصائص عملية الاعداد للتفاوض:-** فيما يلي قائمه بأهم خصائص عملية الاعداد للتفاوض :
- ١- الاعداد للتفاوض عملية تخطيطيه لها كل خصائص العملية التخطيطيه من حيث التوقيت او المعوقات او المراحل او الجبهه القائم او الاهميه او المرونه .
 - ٢- الاعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط ، بل هو عملية مستمره قبل او اثناء التفاوض وتخضع للمراجعه والتعديل .
 - ٣- يستند الاعداد للتفاوض الى توافر البيانات او المعلومات عن جميع العناصر الموقف التفاوضي سواء كانت المعلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل .
 - ٤- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الاعداد الاول وهو

التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطره عليها ٥- لا يقتصر الاعداد للتفاوض بالفريق انما يشارك فيها افراد واجهزه اخرى حسب الحاجه ٦- يتضمن الاعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنه للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الادوار والمحاكاة والعصف الذهني وكل مايرفع كفاءه الاعداد لعملية التفاوض .

التحضير الجيد للمفاوضات : هذه بعض التساؤلات تمكننا من الاطمئنان في حال الاجابه عليها بأنه تم التحضير للتفاوض بشكل جيد .. هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية ؟ كيف ستعرض مطلبك ؟ ماهي الاولويات ؟

من خلال التساؤلات السابقه يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي :-
١- قائمه الموضوعات التي ستناقش . ٢- الاسئله التي يمكن طرحها للكشف والتعرف على نقاط القوه والضعف لدى الطرف الاخر . ٣- الاهميه النسبيه لكل منفعه ٤- تصنيف الاهداف حسب درجه الحرص والاستعداد ليدل الجهد من اجلها ٥- النقاط الحاسمه والنقاط التي لاتمانع من انجازها اذا تيسرت ٦- درجه المرونه الكافيه لتطوير شروطك حسب تناول المعلومات ٧- تقديرك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه على ضوء تقديراتك لوجه القوه والضعف للطرف الاخر .

الأخطاء الشائعه في عمليه التفاوض :-

- تحديد بعض المطالب غير المحدده اهدافها بدقه - تحديد الاهداف دون ترتيب حسب الاولويه
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجه ان الامور غير واضحه - الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع مايقوله الاخرى
- عدم الموضوعيه في تقدير اهداف الطرف الاخر - عدم الواقعيه في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها

الخطوات التفصيليه لعمليه الاعداد للتفاوض :-

اولا / تحديد الاهداف : اهميه تحديد الاهداف : يعد تحديد الاهداف الخطوه الاولى في الاعداد للمفاوضات وتختلف الاهداف المطلوبه لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي *** بكل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبية حاجه او اكثر من حاجات الاطراف المتفاوضه ***

تحديد الاهداف : ١- موضوعيه الاهداف .. يمكن ترتيبها حسب الاولويه من خلال مراعاة ثلاث اعتبارات هي

:- أ- مراعاة اهداف الطرف الاخر . ب- مراجعه اهدافك في التفاوض ج- توظيف الاهداف

وتصنيفها حسب اولوياتها ٢- دقه الاهداف ووضوحها ٣- مرونة الاهداف : مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات ٤- واقعيه الاهداف : تحديد هدف غير واقعي يعني تضاعف فرص تحقيقه وهذا يؤدي الى فشلب المفاوضات واحباط المفاوضين ٥- اقتناع المفاوض بالاهداف ٦- قابليه الاهداف للقياس : لترشيد عمليه تغيير الاهداف في ضوء ما يمكن تحقيقه * **المحافظه على السريه :** يعني لا يجب اعلام الطرف الاخر بكل ماتسعى عليه للاستفاده من تحقيق اكثر مما تأمل او لإخفاء حقيقته تنازلك عن اهدافك . * **قابليه الاهداف للمراجعه :** الاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود وتعيين تغييرها عند الضروره.

تحديد الفرص والقيود :- القيود تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات التي تحدد للمفاوض نطاق حركته والبدائل غير الممكنه ومصادر هذه القيود متعدده وانواعها هي (قيود ماليه ، قانونيه ، زمنيه ، بشريه ، استراتيجيه) .

تحديد قضايا وموضوعات التفاوض :- يتم تحديد الموضوعات والقضايا على ضوء مجموعه اعتبارات اهمها :
أ- تحديد اهداف الاطراف ذات العلاقات لعمليه التفاوض . ب- تقدير اطراف التفاوض لنقاط الضعف والقوه لديها ج- تحديد الموضوعات التي يجب ان تتناولها العمليه التفاوضيه وتحديد اولويات عرضها .
د- تحديد الاطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي تدور حولها عمليه التفاوض .
هـ- تحديد النقاط والعناصر التي يجب ان يشملها كل موضوع ووضع اوزان نسبيه لها .
* هناك اربع جوانب اساسيه لعمليه تحديد قضايا التفاوض وهي :-

- ١- نطاق القضية : هناك بعض القضايا تكون محدده الابعاد والاثار مثل قضية الاجور محدده اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاق ، السعر قضيه اكثر تحديد من قضيه شروط البيع والتوريد .
- ٢- مدى فصل او ربط القضايا : يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحده مترابطه .
- ٣- مدى المرونه في القضايا : في حال وجود سياسه ثابتة كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافة تعاقداته فمن المفيد ذكر هذه السياسه بوضوح في البدايه للالتزام بها كقيد عام .
- ٤- تسلسل خطوات تحديد القضايا : يبدأ كل قرار بإفتراضات معينه ثم الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه اتجاه كل قضيه ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على اخرى وإلغاء ثالثه وتبديل رابعه .

الدراسه والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق :- - اهميه توفر المعلومات والبيانات : تتوقف قوه المركز التفاوضي على مالدى الفريق من بيانات ومعلومات ، تتضح اهميه البيانات من خلال الحقائق التاليه :-

- ١- يتعذر السيطرةه على شيء لانفهمه والشئ الذي نعرف عنه كل شي يمكننا السيطرةه والتحكم به .
- ٢- لذل عرفت كل شيء عن شخص ما امتلكته وسيطرت عليه .
- ٣- يعد سلاح المعرفه اكثر فعاليه من امتلاك الموارد المطلوبه
- ٤- الجهل هو احد نتائج عدم المعرفه ويعد احد اشكال العمى التفاوضي .

***** يوجد اربع بدائل لموقف التفاوض في العمليه التفاوضيه هي :-**

- ١- **منطقه العمى المعرفي:** انك لاتعرف شيئا عن الطرف الاخر - بينما الطرف الاخر يعرف عنك الكثير - ينتج عن ذلك ضعف موقفك التفاوضي .
- ٢- **منطقه الجهل المشترك :** غياب المعرفه لدى الطرفين - ينتج عنه تعذر التفاوض .
- ٣- **منطقه القناع على الوجه:** معرفتك بالطرف الاخر - وجهله بك - ينتج عنه صعوبه تفاوضك معه لعدم وجود قاعده مشتركه بينكما .
- ٤- **منطقه المعرفه المتبادله :** تعني وجود منطقه مشتركه بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفاده منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركه .

مجالات المعلومات المطلوبه لنجاح التفاوض :- تتمثل المجالات الرئيسيه لتلك البيانات ومعلومات في معلومات عنك انت، معلومات عن الطرف الاخر ومعلومات عن الموقف التفاوضي والبيئه الخاصه به .

تحديد وقت التفاوض :- تتطلب فعاليه التفاوض ان يكون هناك تقديرا لازمنه عمليه التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها

تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف :- يتأثر تقييم المركز التفاوضي بإعتبارات عدده في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضيه التي تتوقف على حسن ادراكك للموارد المتاح هلك واستخدامها لها والتزامك بالنتائج ودرجه اعتمادك على الطرف الاخر.

تحديد الاستراتيجيات البديله والتكتيكات المصاحبه لها :- يقصد باستراتيجيه التفاوض الخط الاساسي للحركه على مائده المفاوضات ومايرتبط به من اهداف اساسيه مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات قصيره الاجل في الاتجاهات المختلفه .

- لا توجد استراتيجيه مثلى للتفاوض انما تتحدد لاعتبارات في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديله امام المفاوض ، القيود المفروضه عليه والضغوط الزمنيه ، مراكز القوه النسبيه ، شخصيه المفاوض وشخصيه الخصم .

--- من اهم المبادئ في اختيار استراتيجيات التفاوض هي :-

- ١- الملائمه مع الموقف
- ٢- الاستجاباه لتغييرات الطارنه
- ٣- التجارب مع حركه الخصم
- ٤- استثمار الفرص السانحه
- ٥- المرونه في تحديد الموقف

المحاضرة الخامسة . استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

مهارات الابداع والابتكار :-

مراحل عملية الابتكار: ١- **المرحلة الاولى:** مرحلة الادراك الواعي بوجود مشكله ، اقرأ عن الموضوع الذي يقلقك ، فكر بالموضوع بشكل رسمي. ٢- **المرحلة الثانية:** مرحلة التأمل وحضانه المشكله : هذه المرحلة اكثر المراحل غموضا لانها تتم داخل وحدات من التفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، يمكن اجمال هذه المرحلة بكلمه (**التحليل**) ، من خلال التمعن بالمشكله وتقبل ورفض افكار جديده ، فكر بالمشكله في مكان ووقت ليس له علاقة بمقر العمل .

٣- **المرحلة الرابعه:** مرحله الخلق والالهام : يتحول النشاط الذهني والوجداني في هذه المرحلة الى نشاط وسلوك ظاهري ، هذه المرحلة تمثل (بلوغ النهايه) وهي محصله تفكير طويل وهي مرحله جني الثمار **وذلك من خلال عرض الافكار:-** * الاقتراحات الرئيسييه * اضافة افكار هامه * وضع نواه لأفكار لاحقه* قياس الاتجاهات * دراسه الحاجات والسبب للافكار * تجديد التركيز على الفكار المطروحه * تحديد كيفية التغيير

طرق التفكير الابتكاري :-

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| ١- العصف الذهني | ٢- اسلوب دلفي | ٣- اسلوب تنظيم الذهن |
| ٤- القراءه الفعاله | ٥- اسلوب القبعات الست للتفكير | ٦- طريقه الترابطات |
| ٧- التركيز | ٨- التحدي الابتكاري | ٩- البحث عن البدائل |
| ١٠- مروحه المفاهيم | ١١- اثاره الافكار | ١٢- الاساليب الجماليه في الابتكار |
| ١٣- المدخلات او الكلمات العشوائيه | ١٤- كثافه افكار الذهن | |

٤- **المرحلة الرابعه :** هي مرحله النهائيه للعملية الابداعيه .. تتضمن فحص وتقييم الافكار الجديده للتحقق من صحتها . هذه بعض الاساليب من خلالها **يمكن معالجته واختبار الافكار الابتكاريه :**
* حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجوده في الفكره وتغلب عليها * حدد قابليه الفكره للاختبار * تقييم الافكار * انتبه للافكار الجيده وألتقطها .

التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر:- فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسييه التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤوسائك :- ١- الاصغاء جيدا الى رئيسك ٢- لاتخل بالوعود ٣- اعرف رئيسك معرفه جيده ٤- ارفع من شأن رئيسك ٥- التركيز جيدا لما يقول ٦- الدبلوماسيه (الفطنه واللباقه). ٧- كن ايجابي ٨- الصدق والصراحه والولاء ٩- لاتقترب منه اكثر من اللازم .

المراسلات ودورها في التفاوض :- (٣ انواع)

اولا /: مراسلات تتعلق بالمعلومات:- تستخدم من اجل طلب معلوم هاو تقديم معلومه وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة (الدخول المباشر في جوهر الرساله ، الوضوح والصراحه في موضوع الرساله ، الابتعاد عن المقدمات التفصيليه ، ابراز دقيق وموجز حول المطلوب منك).

خصائصها:- ١- معظمها روتينيه ومتكرره يتم اعدادها وفق اطار موحد وعاده يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات والمنظمات. ٢- بعضها غير روتيني لمعالجه مواقف او قضايا خاصه . ٣- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغه والتحرير ويجب الدخول مباشره .

ثانيا /: مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمه :- تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة مايلى :- ١- اتباع المدخل الغير مباشر ٢- التركيز على الحث والاقناع ٣- البدايه هي التركيز على ما يهدف اليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمه ٤- افتتاحيه الرساله لها تأثير كبير في تهيئه مناخ الاتصال ٥- السطور الاولى لابد أن تخلق نوعا ما من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني مايريد ٦- لابد ان تحتوي الرساله على مغريات غير تقليديه بالنسبه للمرسل اليه

٧- يجب ابراز خصائص الخدمه التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك ٨- ضروره ربط مزايا الخدمه مع احتياجات الاخر

٩ - ركز الرساله على احتياجات واهداف الطرف الاخر اكثر من تركيزك عن الكلام عن نفسك
١٠- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف اليه انت .

ثالثا :/ مراسلات تتناول مواضع النزاع :- في مثل هذه المراسلات تكون توقعات اهتمامات واهداف متلقي الرساله مختلفه وقد تكون متعارضه مع توقعاتك واهتماماتك . في مثل هذه الرسائل يجب مراعاة مايلي :
* استخدام جمل او كلمات تساهم في تحقيق الانطباع المستهدف من المرسل .
* الرد الفوري على أي رساله تصلك وان يتضمن الرد اجابه لكل بنود الرساله الاصليه
* تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف مانده اجتماعات وتفاوض غير مباشر
* الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكله وان يكون مقبولا نسبيا للطرف الاخر.

المقابلات ودورها في عمليه التفاوض :-

١- **العوامل المؤثره في نجاح المقابلات:** * الشكل والمظهر * فكره الشخص عن الاخر
* انتماء الاطراف من ناحيه الجنس والجغرافيا والدين * حركات الجسم * الصوت
* اللغه * اطراف المقابله * تعبيرات الوجه * قوه ومركزيه اطراف المقابله* ترتيب الجلسه ومكان المقابله
* الاعلان عن موضوع المقابله * التخطيط المسبق للمقابله

٢- **كيف تجري مقابله شخصيه ناجحه ؟** أ- قم بالاعداد المسبق لهذه المقابله ب- هيء المكان وجهد المقابله ج- شجع الطرف الاخر على التحدث د- اسال الطرف الاخر اسئله بصوره مباشره وغير مباشره هـ - سيطر وتحكم في مجريات المقابله و- انه المقابله

الفرق بين الاستراتيجيه والتكتيك :-

الاستراتيجيه : تشير الى الاطار العام للتحرك والاهداف الرئيسيه المطلوب تحقيقها ، عاده تركز الاستراتيجيه على الاهداف بعيده المدى .. أي ان الاستراتيجيه التفاوضيه هي التخطيط لعمليه التفاوض.
التكتيك : يشير الى العناصر الفرعي هـاو المكونات الجزئيه التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجيه لتحقيق الاهداف الرئيسيه .

استراتيجيات التفاوض :- - استراتيجيه المصالح المشتركه - استراتيجيه الصراع

أولا / استراتيجيه التفاوض (المصالح المشتركه) :- تقوم على مجموعه من المبادئ العامه اهمها :
أ- التعاون بين اطراف التفاوض ب- حرص كل طرف على بذل اقصى ما بوسعه
ج- وضوح الجهود التي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفره لدى كل طرف
د- وجود تفاهم مشترك بين اطراف التفاوض هـ- وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبه الصادقه لتقديم التنازلات.

استراتيجيات منهج المصالح المشتركه : (اربع استراتيجيات)

*****١ استراتيجيه التكامل :** هي تطوير العلاقه بين طرفي التفاوض الى درجه ان يصبح كل منهما مكملا للاخر ، وقد يصل الامر الى ان يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهما .
*****٢ استراتيجيه تطوير التعاون الحالي :** تهدف الى تحقيق مجموعه من الاهداف العليا ،، يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجيه من خلال : -- توسيع مجال التعاون : عن طريق اقتناع الطرفين بمد مجال التعاون الى مجالات لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليه . -- الارتقاء بدرجة التعاون :

التعاون يمر بعده مراحل اهمها التالي :-

١- مرحله التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل طرف . ٢- مرحله الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح . ٣- مرحله العمل على تنفيذه او مرحله تنفيذ المنفعه المشتركه ٤- مرحله اقتسام عانده او دخله او مرحله تنفيذ المنفعه المشتركه .

- ***٣ استراتيجية تعميق العلاقة القائمة :-** تقدم على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما . *****٤ استراتيجية توسيع نطاق التعاون لمدى الى مجالات جديدة :-** تعتمد على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التعاون من حيث التعاون بينهم وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما :-
- ١- توسيع نطاق التعاون بدمه الى مجال زمني جديد : يقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبله او تكثيف التعاون من خلال الفتره المقبله .
 - ٢- توسيع نطاق التعاون بدمه لمجال مكاني جديد : يتم عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي اخر جديد .

ثانيا / استراتيجيات الصراع :-

يستخدم كل طرف اساليب قد يظهر فيها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة بينما في الحقيقه هي للتمويه والخداع .

* يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصه ولو على حساب إلحاق الضرر بالطرف الاخر . * تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط . * جميع الذين يمارسون هذه الاستراتيجية يمارسونها سرا لان جزء كبير من هذه الاستراتيجية يعتمد على الخداع والتمويه .

*****١ استراتيجية (الإنهاك) : تقوم على:-**

- ١- استنزاع وقت الطرف الاخر : عن طريق تطويل فتره التفاوض .
- ٢- جهد الطرف الاخر الى اشد درجة ممكنه : - اثاره العقبات القانونيه المفتعله حول كل عنصر وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمال . - زياده الاهتمام بالنواحي الفنيه شديده التشعب كالنواحي الهندسيه والتجاريه والاقتصاديه وارجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء. **٣- استنزاف اموال الطرف الاخر:** عن طريق زياده معدلات انفاقه وتكاليف اقامته واتعاب مستشاريه طول عمليه التفاوض *****٢**
- استراتيجية التفتيت (التفتيت) :** من اهم استراتيجيات منهج الصراع تقوم على فحص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوه في طريق التفاوض. *****٣ استراتيجية احكام السيطرة (الاخضاع) :-** - القدره على التنوع والتشكيل والتعديل للمبادرات التفاوضيه التي يتم طرحها على مانده المفاوضات . - القدره على الحركة السريعه والاستجاباه التلقائيه والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرص عليه . - الحرص على ابقاء الطرف الاخر في مركز التابع .
- ***٤ استراتيجية الدحر الغزو المنظم :** يتم استخدامها بغض النظر عن ندره او قلله المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي . & يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوه خطوه ليصبح غزو منظم للاخر . بدايه باختراق حاجز الصمت وندره المعلومات بتجميع كافه المعلومات من خلال التفاوض التمهيدي ثم معرفه اهم المجالات التي يمتلك فيها مميزات تنافسيه تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجال اخر تستغرق وقته وقدرته ، تدريجيا يبدأ ينحسر من الاسواق التقليديه الى ان يفقد سوقه الخارجي بشكل كامل وينحصر على العمل داخل بلاده ، في المرحله التي يتم فيها اختراق السوق ببلده عن طريق عقود تصنيع مشتركه ثم يبدأ باختصار عمله على التوزيع فقط وبعدها نقوم نحن بالتوزيع .

*****٥ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :-** لكل طرف اهداف وامال وتطلعات وجميعها نواجهها محددات وعقبات كلما كانت العقبات شديده كلما ازداد بأس ، وعليه ان يرضى ببديلين .. صرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف وارتضاء مايمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

اجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومنها:-

- ١- التسوية او الصمت المؤقت: تتضمن الامتناع عن الرد الفوري وتأجيل الاجابه .
- ٢- المفاجأه : التغيير المفاجيء في الاسلوب او طريقه الحديث .

- ٣- **الامر الواقع** : تتضمن قبول الطرف الاخر لتصرفك بوضعه امام الامر الواقع لنجاح هذا التكتيك يجب توفر عده شروط منها - ان يكون احتمال قبول الطرف الاخر المعارض للنتيجه في النهايه احتمالا كبيرا . - ان يكون خساره الطرف المعارض من استمرار معارضه اكبر ماديا ومعنويا من خساره التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع .
- ٤- **الانسحاب الهادئ** : استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الاخر .
- ٥- **الانسحاب الظاهري** : يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمه فيحصل على مزيد من التنازلات من خصمه .
- ٦- **الكر والفر والتحول**: تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الامام للخلف او العكس.
- ٧- **التقييد** : وضع قيد على الاتصال وذلك لاجبار الطرف الاخر على الوصول لقرار سريع.
- ٨- **تحويل النظر عن القضايا الرئيسييه لقضايا فرعيه (التفتيت)**.
- ٩- **ادعاء العجز** : أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجهات التي يمثلها.
- ١٠- **مفترق الطرق**: يتبع المفاوض اسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على اقصى مايمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر اهميه .
- ١١- **الترج او الخطوه خطوه** : حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الى ان تصل الاطراف الى هدف نهائي] تفيد في حاله عدم معرفه الاطراف بعضهم البعض .

المحاضره السادسه .. تصنيفات وتكتيكات استراتيجيات التفاوض

الاستراتيجيه والتكتيك :-

- ١- **تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف (متى) ؟** : اساس هذه الاستراتيجيه حسن التوقيت لكافه التكتيكات والمواقف . متى تبدأ بالكلام ؟ ومتى تتوقف عنه ؟ توقيت الانسحاب .. توقيت طلب استراحه ...
- ٢- **تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لسلوك التفاوض (كيف) ؟** : يمكن التمييز بين الاستراتيجيات المتباينه والاستراتيجيات العكسيه لكل منها :-

- ١- **استراتيجيات هجوميه - استراتيجيات دفاعيه** :- هنا يسعى المفاوض الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدواني متشدد ويلجأ لذلك عندما يكون موقفه التفاوضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح .
- ٢- **استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مره وحده** :- يلجأ المفاوض في حاله الاولى الى تبني روح التحرك خطوه خطوه نحو الغايه النهائيه ، كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجيه الانجاز مره واحده او كما يطلق عليها (الخطبه الواحده) فلسفه حاكمه للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانه حقيقيه لاستمرار فرص تحقيق الاهداف في المستقبل ، وفي الوقت نفسه لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبه اليه مغريا بدرجة كافيه وبالتالي يصبح الانجاز مره واحده .
- ٣- **استراتيجيه التعاون - استراتيجيه المواجهه** :- يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجيه بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا اقل لانجاح المفاوضات من وجهه نظره بينما يعتقد المفاوض في حاله الثانيه ان المواجهه تتيح فرصا افضل .
- ٤- **استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهه النزاع** :- يسعى المفاوض الى تكتييف وتأكيد المواجهه وتصعيد الموقف عندما يشعر بأن ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

تكتيكات التفاوض :-

اشكال وصور التكتيكات المصاحبه للاستراتيجيات المختلفه :-

- ١- **التكتيكات التنفيذييه لاستراتيجيه توسيع قاعده المكاسب المشتركه** : - طلب استراحه - ماذا لو؟ - الهدايا الرمزيه - تحديد مواعيد نهائيه - مجموعه الدراسات .

- ٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه المكاسب الذاتية فقط :
- الخداع - نقص السلطه - الصقر والحمامه - لماذا؟ .
 - ٣- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟:
- التسويق - المفاجأه - الامر الواقع - الكر والفر - الخداع والتظليل .
 - ٤- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف واين ؟ :
- المشاركه - المساهمه - التدرج - العشوائيه - التغطيه.
 - ٥- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون :
- تقديم عروض بديله - تبادل الاقتراحات - توثيق الكلام .
 - ٦- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه تفادي النزاع :
- ادر خدك الايسر وسجلها نقطه - اشتر بعض الوقت -نعم ولكن ثم نعم - اقترح الاستعانه بوسيط .
 - ٧- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه مواجهه النزاع :
- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك - التمسك بالموقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر
 - ٨- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيه الدفاع :
- التراجع - المقايضه - اشتر بعض الوقت
 - ٩- تكتيكات اخرى متنوعه:
- الالتفاف - المهادنه - المراوغه
- العوامل المحدده لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض :-**

اولا: / الحاجات واتجاهات تحقيقها :- يمكن تقسيمها طبقا لدرجه المخاطره التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:-

- ١- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
 - ٢- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
 - ٣- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات كل من الخصم والطرف المفاوض معا
 - ٤- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
 - ٥- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض
 - ٦- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا
- ثانيا / مراكز القوه النسبيه للمفاوض :- هي المفتاح الذي يوجه سلوك المفاوض ، سوف نصور التفاوض على انه مباراه في اداره الانطباعات او استخدام المعلومات - هذا التصور او النظره الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثه هي : أ- جوهر التفاوض ب- التفاوض عمليه تكتيكيه ج - القوه التفاوضيه هي قوه الشخصيه

ثالثا / القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها :- من العوامل الاساسيه المحدده للاستراتيجيه المناسبه : * نطاق هذه القضايا ومحتوياتها
* علاقه القضايا ومدى ربطها او فرزها معا
* العلاقه بين القضايا من ناحيه والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحيه اخرى .

رابعا / المهارات النسبيه للمفاوضين :- تتوقف على عدا اعتبارات منها :
- توفر الخصائص والقدرات الشخصيه اللازمه لاجراء الحوار والنقاش والمواجهه والانسحاب .
- طبيعه شخصيه المفاوض وعلاقتها بشخصيه المفاوض الاخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين .

خامسا / اهميه التوصل الى اتفاق :-
* كلما زادت اهميه التوصل الى اتفاق بين الاطراف المتفاوضه كلما كان من الافضل استخدام الاستراتيجيات

التعاونيه وتكتيكات تفادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .
* اذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيويه بالنسبه لطرف منه اكثر من الاخر فسوف ينعكس ذلك مباشره على علاقات القوه النسبيه بينهما .

سادسا :/ الوقت المتاح :-

* كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوضات الاساليب المباشره واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع * كلما كان لوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التاليه اكثر فاعليه علميا وهي :-
- الكشف الكامل للحقائق - التسوية- الانسحاب الظاهري - نقص السلطه - الخداع.

سابعا :/ خطوره النتائج المترتبه على الاتفاق :-

* كلما زادت خطوره النتائج المترتبه على المفاوضات لطرف من الاطراف كلما زادت فاعليه تكتيكات (المساهمه) وشعارها (شيلني واشيلك) . * لو كانت النتائج المترتبه خطيره للطرفين معا ، يكون من العملي استخدام استراتيجيه التعاون والتي شعارها (نحن اخوه) . * عموما اذا كانت النتائج خطيره بالنسبه لطرف واحد فاعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطوره حتى لا يضعف موقفه .

ثامنا :/ الخبرات السابقه بالطرف الاخر:-

المفاوض الماهر يسعى للاستفاده من خبرته السابقه بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجيه المفاوضات المناسبه مع مراعاة الاتي : * الحذر من التعميم لحالات تفاوضيه غير متماثله فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغير جذري في قوته النسبيه . * عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقه وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر . * ادراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف او تراكم خبره .

تاسعا :/ السلوك المتوقع للخصم :-

تقييم السلوك بشكل موضوعي مع استرشاد مايلي :-
* تحديد بدائل مختلفه للسلوك المتوقع من الخصم
* تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم
* تكون الاستجابات مناسبه لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :-:
أ- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجوميه ب- اتباع سلوك مماثل او موافق في حاله السلوك التعاوني مع الخصم

عاشرا :/ شخصيه الخصم :-

* يجب ان يقوم المفاوض بدراسه شخصيه الطرف الاخر لكي يكيف سلوك التفاوض بما يتلائم معها فيستغل مافيه من نقاط ضعف وقوه . * يحسن ان يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض الاشخاص المقابلين لتركيبه شخصيات الفريق الخصم .

الحادي عشر :/ اعتبارات اخرى :-

* اهميه استمرار العلاقات بين الطرفين بالمستقبل .
* توقعات الطرف الاخر حيث قد تكون متواضعه او مبالغ فيها .
* اهميه الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى حيث يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونيه وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم .

المحاضرة السابعة

الموضوع الأول : دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض..

الموضوع الثاني : الاستشارة والوساطة والتحكيم .

* دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض؟

مقدمة

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فما يتعلق بعلاقتهم الحياتية والوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الراي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل ففي الصلات والعلاقات كالزواج مثلا كانت المحادثات الشفوية ووساطة اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لاتمام الزواج.

*وفي العلاقات التجارية والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيله التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة واخرى

*وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيله لاقرار هدنه او عقد صلح او تكون نوع منالتحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمه العريقه اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجيه واجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقه

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

*وفي ظل هذا التطور اصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي او الإقليمي او الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

مبادئ عامة حول أهمية الوقت

*يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض وقبل البدء في التفاوض .

*يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الأطراف.

*يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت ياثرب في اختياراستراتيجيه التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوضات

*يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الأهداف

*كلما زادت مجالات النزاع وضافت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة ،كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الى اتفاق بينهم

*العامل الأساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس مايقال وانما م لا يقال اثناء عمليه التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الى اتفاق

*يمكن التميز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما **الاولى** :خاصيه بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبه من التفاوض، و**الثانية** :هي استراتيجيه عكسيه تماما خاصة بكيفيه توفير الوقت اللازم للتوصل الى اتفاق..

استراتيجية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض

١-٢ لماذا نضيع الوقت؟

-للهرب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الان

-للهرب من الحصار من أي نوع اذا نجح الخصم في هذا الحصار

-لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات

-لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي

-لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا

-لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديده تفيد في التفاوض

- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض
- تطبيقاً لاستراتيجيه" بالصبر تبلغ ماتريد"
- لا إثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط أفضل للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقاً للاتفاق
- انتظار لظهور متغيرات قد تغير الموقف لصالحنا
- توجيهاً للاستسلام او الهزيمة
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لاطهار عدم الاكتراث او عدم التشويق لانهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود

*كيف نضيع الوقت؟

- طلب إيضاحات من الطرف الاخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الاخر دون حاجة حقيقيه
- طلب تأكيدات او ضمانات معينه لأي موقف
- توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفه
- تفريغ المناقشه بدون داع في تفاصيل أمور جانبي
- الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشه غير البناءة
- التمادي في مناقشه التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبيه
- استئذان احد أعضاء الفريق مؤقتاً
- ترتيب تلقي مكالمه تقطع الحديث
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لاعادة سردها
- توسيع القضايا الي أمور عامه
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي

3*كيف تواجه لجوء الخصم الى تضييع الوقت ؟

__ هناك بديلان:

-البديل الأول :تقويم إمكانية التجاوب والمسايرة

-يفيد هذا البديل في :

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا
- حالة عدم وجود ضرر
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

__البديل الثاني :

-المواجهة لأفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:

وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تفريغ المناقشة
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعمد استخدام الفاظ وتعابير محددة
- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق
- الإجابة الموجرة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت
- إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق بالنسبة لطرفين
- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (أي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لاخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الى اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الى اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت ،لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة

نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الأولويات
- ركز على الأهداف وليس على التفاصيل
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكدانها تستعمل على اهدافك
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الأهداف الهامة أولا
- تأكد ان الساعة الأولى من تفاوضك منتجة
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الأولى بدلا من تضييع الوقت في الإعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون إنجازه
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه للاشياء ذات الأهمية البسيطة للاعمال ذات الأهمية الأكبر
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء

دور الأسئلة في عملية التفاوض

المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة

- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل
- يجب ان تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض
- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه لسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا
- من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب أفكاره بشكل منطقي
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف
- تؤثر لهجة ونعمة وتوجيه السائل على مغزاة لكافة الاطراف

متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض

يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض أن يكون لديك إجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات

رئيسية ثلاثة هي:

-ماهي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟

كيف تتم صياغة الأسئلة؟

-متى تستخدم السؤال؟

وظائف الأسئلة وفوائدها

-اختبار فهم الطرف الاخر

جذب الانتباه

اظهار الاهتمام بالطرف الاخر

-الحصول على معلومات

-إعطاء معلومات

-اختبار صحة المعلومات

-استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف

- تنشيط المناقشة
- الوصول الى نتيجة
- تغير مجرى الحدث
- كسب الوقت لاضاعة الوقت
- لارباك المفاوض
- اثارة الخصم واستفزازه
- لحصار الخصم
- من الذي يوجه الأسئلة؟

*قد يكون رئيس الفريق، ولكن ذلك ليس حتما بل عادة ماتوزع الأدوار بين أعضاء الفريق لاثارة الأسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دانمامسيطر على الموقف

-الإجابة على أسئلة الخصم

***يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية :**

- تفهم مغزى السائل قبل الإجابة
- خذ وقتك في فهم السائل

- اذا كنت لاترغب في الإجابة فلاحظ:

***لاتبدو متهربا فهذا يضعف موقفك وحاصرك الخصم بالاسئلة**

*يمكن الاحتجاج بان الإجابة غير متوفره لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق

*يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لتؤخذ فرصتك في التفكير

*يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة

*لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج إجابة مباشرة

*جرب تكتيك السؤال بسؤال مضاد

*الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي

-اذا حوصرت بالاسئلة فلا تهرب والبديل:

*الانسحاب الهادئ

*التنازل التكتيكي

*الاعتراف بالحقيقة

- قبل الاجابه ع السؤال فكر بسرعة:

*هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال

*هل سيسعمل المعلومات بطريقة بناءة

*هل سيتحمل الصراحة

* هل ساندك على الإجابة

نصائح عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض

-تجنب الأسئلة التي يصعب على الطرف الاخر التحكم في اجابتها حتى لايعطيك معلومات غير دقيقة
-تأكد من وجود ارتباط بين الأسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك

-تحقق من ان السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض

-تأكد ان لديك تصور ملائم عن الاطار العام لإجابة الطرف الاخر عن السؤال

- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الاخر مما قد ينتج عنه الخروج عن قضايا التفاوض

- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او اخلاقية تتثير عداء الطرف الآخر تجاهك

- حاول ان تشير او تلمس الأسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الاخر في تقديم المعلومات المفيدة

- تجنب الأسئلة التي يظهر منها انها تحمل اهداف غير واضحة مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الإدارة"

- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحديد نبرات صوتك بما يتلائم مع مجال السؤال وصياغته

مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

-تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الأسئلة

-تتعلق هذه الخطوة بالابعاد الأساسية التي تحكم اعداد قائمة الأسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية :

- تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة

-تحديد وتوصيف أطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها

-تحديد الأسلوب المناسب يستخدم في طرح الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات

-**تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على أطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي:**

-تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات

-تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض

-التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة

-تحديد مدى قدرة الطرف الآخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة

-تحديد مدى استعداد الطرف الآخر لتقديم إجابات دقيقة وصحيحة

***الانتهاء الى الصياغة الملائمة للأسئلة :**

- يتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات أساسية ومنها :

-إمكانية فهمها من قبل الأطراف الأخرى التي ستقوم بالإجابة على هذه الأسئلة

-بساطة الأسئلة ووضوحها

-الإيجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة مالم يستلزم طبيعة العنصر

-التأكد من ان صياغة سوف تساعد الطرف الآخر على تقديم المعلومات المطلوبة

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة مايلي :

-مدى إمكانية الطرف الآخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل

-مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى تحيز من الطرف الآخر في الإجابة على الأسئلة

-مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الإجابة

-الى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال

*هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للأطراف الأخرى عند صياغة الاسئلة

الاستشارة والوساطة والتحكيم

تعريف الوساطة وأهميتها

تعتبر الوساطة بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات ،التي قد تنشأ بين الأطراف ،وتختلف بشكل متميز عما تقتضيه القضائية التقليدية الاصلية فية عملية إرادية غير إلزامية لفض النزاعات،يساعد من خلالها شخص محايد ،الأطراف في محاولتها للوصول الى حل متفاوض عليه .

ومن خلال التعريف السالف الذكر ، يتضح ان الهدف الأساسي من القيام بعملية الوساطة،هو اتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق جومن التفاهم ،والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماع،ودفعها للمشاركة بشكل إيجابي في ابتكار حلول توفيقية ،ومحاولة إذابة الخلاف ،وتقريب وجهات النظر ،وهي بذلك توفر إطارا قانونيا على القياس لكل حالة ،يكون مقبولا من الطرفين المتنازعين،ومن صنعهم ،يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمئنان اليها،تكون فيها الأطراف هي المشرعة لنفسها ،لحسم النزاع بشكل أفضل

بشكلا أفضل

1مقدمة:

كثرا مايلجأ المفاوضون الى جهة محايدة لتدخل اولترشيد سير المفاوضات وهنا يجب ان تفرق بين ثلاث اتجاهات شائعة في هذا المجال:

-الاتجاه الأول(الاستشارة)

-وهوالاتجاه احد الأطراف الى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي ،وكثيرا لايعلم الطرف الآخر أي شيء عن الاستعانة خصمه بمستشار خارجي،وهنا يكون دورا استشاريا بحتا

-الاتجاه الثاني (الوساطة)

هو التجاء طرفي التفاوض الى جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهناعمل الوسيط كحلقة وصل بين اطراف النزاع المباشرين، ومن امثلة الوساطة الشهيرة وساطة أمريكا بين مصر وإسرائيل حتى تم التوصل الى اتفاقية كامب ديفيد

-الاتجاه الثالث(التحكيم)

-هو التجاء اطراف النقاش الى جهة محايدة وتقويم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الأطراف وهو مالقرار العادل لجميع الأطراف وهو مايسم بعملية التحكم فالمحكم دوره مثل القاضي

2الاستشارة والمحليلين

٢-١ متى يتم اللجوء للمستشار

عندما يكون الموقف يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدي اطراف التفاوض،وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر

٢-٢ مواصفات المستشار

ان يكون ذا خبرة كافية

جهة محايدة وغير متحيزة
تكلفة أقل من الوفورات المحققة بالجوء اليه
ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للدلاء بكل ماعنده من معلومات ونصائح وارشادات في المواقف محل
الاستشارة

٣-٢ بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار

- قد تكون على أساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

٤-٢ نطاق مهام المستشار ودوره

- الدور الأساسي للمستشار دور استشاري يهدف الى تعظيم مكاسب احد الأطراف ولامكانيه القيام
بمهمته يلجأ الى أساليب متعددة تشمل:

- تحديد مصادر تعظيم المكاسب
- تحديد الصورة التعاقدية المناسبة
- تقديم البدائل المختلفه وتحديد قيم المنافع الصافيه لكل طرف
- خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم أخرى ومكاسب من الخصم
- ٣ الوساطه

٣/١ يقوم الوسيط بدورين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات

- واهم مايميز الوسيط انه لا يفرض حلولاً على المتفاوضين ولا يمكنه ارغامهم بقبول حل ما بعكس
المحكم

٣/٢ ادوار الوسيط وخدماته

- تسهيل عمليات التفاوض
- الإسراع في إتمام الصفقات و إبرام العقود
- تضيق فجوة الخلافات بين الأطراف المتنازعة
- اقتراح أساليب للتوصل الى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- التقويم العملي للامور

٣/٣ شروط نجاح الوساطة عمليا

- يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التقاضي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم
في اقتناع الأطراف المتفاوضه وفي هذاالصدد يجب التميز بين ثلاث متغيرات رئيسية تتحكم في
العلاقة بين الافراد والمنظمات وتاثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي التبعية، قوة
التاثير ، قوة العلاقة

٣/٣/١ التبعية

- ويقصد بها ان طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى اذا أراد تحقيق أهدافه
ولتحديد درجة اعتماد طرف أ على طرف اخر ب ،فكلما زادت تبعية طرف لطرف اخر كلما زاد
احتمال النزاع بينهما، فالطرف المتبوع يرد التحكم والسيطرة بينما يشعر الطرف التابع له بالضغط
وعدم العدالة

٣/٣/٢ القوة او الاعتمادية

- يمكن تعريف الاعتمادية بانها قدرة طرف ما في التاثر على نتائج طرف اخر في علاقة معينة مثال
جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزاره التموين والإسكان والمواصلات فيما يخص
تدبير احتياجاتهم

٣-٣-٣ شدة العلاقة

- تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثافتها بين طرفين على:

- حجم التعامل او التبادل بينهما
- معدل التبادل او التفاعل والاتصال بينهما
- ارتباط المصالح
- فكلما كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها

٣/٤ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

٣/٤/١ تبادل الأشخاص

- وعن ذلك تبادل اشخاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الاخر لفترة من الوقت وقد لايتخذ هذا
التبادل شكل الوساطة وانما زيارات جمع المعلومات ومناقشه ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة

- ٣/٤/٢- الأهداف العليا

- يستخدم هذا الأسلوب لإيقاف النزاع حيث يعلو أطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمى وابقى، فالتركيز هنا يكون على الاهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الى حل مرضي لكليهما

- ٣-٤-٣ الدبلو ماسية (السياسية)

- هذا الأسلوب شائع الاستخدام في النزاعات بين الدول بوجه خاص وعادة يكون دور الدبلوماسية توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحي الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الأطراف المعينه مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدام هذا الأسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم تحسين العلاقة بين المنظمات

- ٣-٥ أدوات الوسيط ووسانلة

- من اهم الوسائل التي يلجأ اليها الوسيط لتقريب وجهات النظر مايلي:

- توضيح وجهات النظر لكل من اطراف النزاع

- تهينة الخواطر

- طمأنه الأطراف

- ٣-٦ الاثار الاجتماعية والنفسية لاساليب الوساطة

- ينشاء عن استخدام أساليب الوساطة المختلفة آثارا إجتماعية ونفسية لها دلالات مهمة في المعاملات، ففي ممارسة الوساطة بين متنازعين يمكن التمييز بين أربعة أنواع من العملات ذات

دلالة خاصة وهي:

- التجاذب بين الافراد

- عمليات إنسانية

- عمليات مقارنه

- عملية اتصال ورد فعل

- ٣-٧ خصائص الوسيط الفعال

- الصبر والمثابرة

- الوجة غير المعبر عن ردود فعلة

- حكمة سليمان (التحلي بالحكمة)

- دهاء سناماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)

- طبيب نفسي (يحسن الاستماع ويورح الطرف المتكلم ويهدي خواطرة)

- بارد ومتحفظ المشاعر

- ان يثبت حياده التام وعدالته

- ان يكون لديه معرفة وخيرة بطبيعة عمليات التفاوض

- مؤمن بالتضحية وراغب فيها

- ان يكون مؤمنا بالقيم الإنسانية

- القدرة على التحليل والتدقيق للمواقف

- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام

- القدره على التأثير على الغير

- التحكيم

- يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة او تقديم المقترحات للمفاوض فالمحكم هو

الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه وعلى المحكم تقع مسؤولية البحث عن الحقائق

والتعرف على رغبات واتجاهات كل طرف والقيود التي تحكمة في التصرف

- ومن امثلة جهات التحكيم الدولة : مجلس الامن ، محكمة لاهاي الدولية

- وعادة الطرف الأضعف في التفاوض هو الذي يطلب التحكيم

- ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات السياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك

دولة معينة لحدود دولة أخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات

-

المحاضرة الثامنة : إدارة التفاوض وحل النزاعات

مناورات التفاوض وأنماط المفاوضين

ماهي المناورات

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي:

١- 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 أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض وهي من الديدويات جداً؛ لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فإنك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بما بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فإنك سوف تبقى الطرفين بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحياناً لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أياً 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 بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف .

مثال :

تاجر عقار يريد بيع عماره بمبلغ ٤٠٠ ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع الا 350 ألف دولار إذن الفرق بينكما تقريبا ٥٠ ألف دولار .. أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق ٥٠ ألف ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع ب ٥٠ ألف دولار أي تعرض ٣٠٠ ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف إلى ٣٥٠ وهو يتنازل عن ٥٠ ألف لبيع ب ٣٥٠ ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعوراً لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية . فالبايع عندما يجد انه تنازل عن ٥٠ 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 مثلاً.

لا تقل نعم أبدا للعرض الأول ..

إذا أجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فإنك 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 وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثال ووافقت أنت مباشرة . إلا 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 أن تقبل العرض الأول ..}

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

دانما يجب إن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري ..

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

٢- مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريباً:

أولاً – الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

المفاوض الفعّال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه بدون 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 دانما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كان يقول مثلاً يجب أن 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 كان 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 وإن إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عرضهم أكثر يسراً لضمان إتمام الصفقة.

● وإن ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب و الشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يؤخذون عنه فكره بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجداً ولكن يجب أن يكون عدوانياً في تفاوضه .

وأنت كيف تكون طيباً ..؟

تكون كذلك بإظهار رغبتك في إتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في إتمامها ولكن السلطة الأعلى (الشرير) 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 دانما عن الشرير ومحاولة استرجاعهم 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 وإقناعك 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 وإنهم 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 بأن 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 اما الرفض الغير مسبب او الغامض فهو غير مقبول ويجب ان لا تقبل به وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبة بأنك تعرف هذا الأسلوب وأنه لن يجدي معك وإنك تعرف تماماً ما يسعون للوصول إليه وبذلك فإن هذا الأسلوب لن يوتي ثماره .

ثانياً – المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية : النقلة الإجبارية هي نقلة تلزم بها الطرف الآخر بأن 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 فترد عليه بأنك تريد عرضاً أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم

تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات . وهذه هي النقطة الجبارة 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 مثال لعمل شينا ما أو توريد أو غيره مثلا فانك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه . أليس كذلك ؟

أحد المسئولين 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 وفر مبالغ من العقد ولكن عليك إن تتذكر بأنه عندما كتب نريد عرضاً أفضل لم يحدد مقدار ما يريد ، وترك ذلك للطرف الآخر ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطاهم 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.

(٢) مناورات الختام:

ولكن قبل ذلك أريد أن أذكر شيئين مهمين في التفاوض وهما الدافع والمعلومات.

١- الدوافع:

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكيد فإن ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فإن ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تقديمها بدون أن تقدم تنازلات أكبر 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 للحصول لحل يرضيها. ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له. أما الدوافع المنظمة فإنه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء أدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها. أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

٢- المعلومات:

ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضات مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يطلبه أو يريده أو هدفه. وصلاحيته وسلطته. فكلما كانت لديك هذه المعلومات فإنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس أيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل. وإن 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 وعليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

طلب المحال : كأن يخترع المفاوضات المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشر أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلاً. ولكن إذا كان ذلك ممكناً فجب أن يكون بثمن.

• الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يعتمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلاً وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب إيقاع الطرف الآخر.

مثال : أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلاً ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك .
أو أن يقوم المشتري مثلاً في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه . وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلاً بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذراً للتهرب منها .
• وبذلك يأتي الرد من البائع بأن ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثال بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخر . لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر .

• ان يقولك ما لم تقوله .

كان تكون أنت المشتري مثلاً ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقبت معه سابقاً رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعاً ما من بنود الاتفاق فيحدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مدة معينة وإن لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك . وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك ما لم تقله .

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

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق :

ويحدث أحياناً وخصوصاً عندما تكون مضطراً للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق .

وهنا عليك أيضاً ان تصعد الامر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاد مرة أخرى لأنك غير راضاً عن ماتم الاتفاق عليه سابقاً . أو تتحجج بسلطة علياً بأنها لم توافق على التعاقد مثلاً 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 لاجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلاً .

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 تماماً ويستخدمها المفاوضون في طرح الامور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض .

وعليك عندما ان تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل ان تبتسم 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 ادائه التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض . لذلك عليك ان تقدم تنازلات أقل مما قدمت ولا تنسى ان يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب ان تكون التنازلات متناقصة .

الغيباء التفاوضي :

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغيباء التفاوضي أو التغابي بمعنى اصح . كثير من الناس يعتقد او يظن ان التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس ، ولكن مايفعلونه في الواقع هو انهم يضعون انفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بفقدانهم لمقومات كثيرة من اوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً .

فكيف لك ان تستفيد من ورقة السلطة الاعلى او الشخص الشرير مثلا اذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك انت كل شي وانت المدير وانت المسئول وانت انت .

لذلك عليك ان تتغابى وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولاتبين له انك لديك كل ماهو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل .

القيمة نسبية :

تذكر دائماً بأن القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر ، وليست النقود اكثر اهمية فقد تكون احيانا المادة المتفاوض عليها تشكل اهمية اكبر من النقود . فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة او جودة منتج معين . فيجب ان تعلم انه ليس السعر اكثر اهمية احيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل ، فقد تكون السلعة اهميتها بالنسبة له اكبر من النقود

قيمة الوقت :

في التفاوض يشكل الوقت اهمية كبيره خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج . وفي هذه الحالة فإن كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصا إذا عرفوا انه محدد او محدود ، فيجب عليك ان تحرص شديد الحرص بأن لايعلم الشخص المقابل بأنك محكون باتمام العقد في وقت محدد ، اما إذا كنت انت الشخص المقابل فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات اكبر .

ولكن اذا كنت تعتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك اتمامه في وقت محدد فعليك ان تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولاتسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة .

او انك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل او التأخير لها فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فإن ذو المدة الأقصر هو الجانب الاضعف في التفاوض

المفاوضات الطويلة :

كما ذكرنا في الموضوع اعلاه اهمية الوقت وضغط الوقت فإنه احيانا تكون غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد تشعر حاجتك لإنهائها مما يجعلك تقدم تنازلات احيانا من اجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل (عليك أن لاتقع في ذلك) ويجب ان لاتوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم او طال أمدها .

القدرة على الانسحاب :

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

تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد اهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له او لأعماله وفي نفس الوقت تظهر انت بأن الاتفاق لايشكل اهمية بالنسبة لك وسواء ت او لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك .

فلو كان الاتفاق لايشكل اهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب او لايهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب .

وهنا عليك ان تبحث عن عدة عروض للاختيار منها والإفكيف تنسحب ؟

أنماط المفاوضين

- لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟
- بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم ؟

- كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال .
- عندما تعرف نمط من امامك تتخلى عن نمطك مؤقتاً حتى تحدث عملية الاتصال
- خذ من كلامه واكمل الحديث
- لاتخطئه مادام الامر خارج الامور الشرعية
- انصت له باهتمام
- لاتدع الابتسامة تفارق ثغرك
- لاتظهر له جهله ببعض الأمور
- قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت
- هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح من ثم تستطيع قيادته

١- المفاوض الواقعي :

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا او 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 وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت ، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة ويتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب ان تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة .

٢- النمط المقاتل :

وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الاخر ولا يهتمون له او باحتياجاته ولا يهتمهم ان يكون مقتنع بما توصل اليه او لم يقتنع ، فهم يريدون ان يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي (ان ومن بعدي الطوفان كما يقال) عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم اي تنازلات .

٣- المتفاوض الاتفاحي الودود المتعاون :

وهو عكس الواقعي اعلاه فهو نوع يجب اثناء التفاوض ان يبتعد عن اجواء العمل ليجد نفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل اثناء تفاوضه . ويمتازون بحبهم للناس وتجده ان تصرفاتهم عاطفية او يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك انت فقط ان تجعله يشتر بالاطمئنان تجاهك ، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ اي قرار الى بعد ان يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا او يوافقوا او يتخذوا قرار تحت الضغط ايا كان .

وهذا النوع في اثناء التفاوض يتحولون الى عناصر تهدئة غالباً ، فهم يسعون دائماً الى اسعاد الجميع أي جميع الاطراف المتفاوضة .

وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفورا دون تردد وتجده يفيض من الاحاسيس الجياشة وذو احساس مرهف .

وانت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الانماط فحاول ان تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستشارة حماسة نحو موضوعك او مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه ، وعليك ان ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم اولا ثم ان تحاول ان تنال ثقتهم وأن تشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية ، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم واحجامهم عن اتخاذ القرار .

٤- النمط التحليلي :

وهذا النوع لا يقتنع ابدا بأي عرض الا بعد ان يعرف كل التفاصيل وتفصيل التفاصيل ، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الاثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء .

فإنهم يحبون او بمعنى اصح يريدون ان يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون ان يدفعهم التفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون ان يكون كل شيء في مآكنه تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره .

هذا النوع عندما تقع في اثناء تفاوضك فعليك ان لاتعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب ان تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب ان تعطيه اياها على مراحل كلما سئل عنها او طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الاجابة على اسئلته التي لن تنتهي .

٥- النمط الهجومي :

وهذا النوع يستخدم اسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي 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 الاستفزاز ومن خلال كلامه .

تقسيم الانماط من حيث الهدف التفاوضي :

- المقاتل (انا ومن بعد الطوفان)

- الواقعي (لامانع من ان تريح)

تقسيم الانماط من حيث الاسلوب :

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون)

- من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي)

شخصيتك أنت

نعود لشخصيتك أنت ، فلاشك بأن كل مفاوض يريد ان يتفاوض مع شخص له نفس نمطه او بمعنى اصح مشابه له .

وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الانماط او تصادمها ، ولتتفادي ذلك عليك ان تعرف اولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول ان تغير في نمطك او طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتتال قبوله وتتقرب اليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار .

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرقات في التفاوض مدة من الزمن او تكون مفاوضاتهم بدون نتائج .

وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرق ومنها ان تدخل اليه معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق ايا كانت هذه الألية ، او تغيير اطراف التفاوض الاشخاص المتفاوضين او الفريق ، او تطلب تأجيله الى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض او الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء او عشاء عمل مثلا .

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن اشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق ، ولكن لا يجب ان تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية .

او ان توجّل بعض النقاط مثلا حانبا وموقتا الى حين اذا كانت هي السبب في هذا المأزق ، وكما ذكرنا سابقا فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانبا بعد ان يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الاطراف المتفاوضون اكثر مرونة .

اما اذا وصلت المفاوضات الى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماما عن التفاوض اذا كنت متأكدا تماما ان الاتفاق لن يتم .

احيانا المفاوضات يصل لنقطة تسمى اللا عودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة ومضطرا للمواصلة لأسباب عديدة احيانا يجد نفسه المفاوضات مضطرا للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء

منها سابقا ، فإن الحل هو ان يدخل طرفا ثالثا وهو مايسمى الانقاذ ، بشرط ان يكون هذا الطرف محايدا وليس له مصلحة او مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه ، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصا إذا كان ذا مصداقية وخبرة في مجال التفاوض .

ختاماً : قد يكون التفاوض سهل جدا إذا تمكنت من اجادة ادواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير وكن البيديهة والخبرة والممارسة لها الدور الاكبر في فعالية المفاوضات لاشك .

المباشرة الاولى .. الصفات والمهارات الرئيسية للتفاوض الناجح . استكمال لما

سبق

**** الصفات الاساسيه للمفاوض الناجح :-**

- أ- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي .
- ب- الاتصاف بالهدوء والتحكم في الانفعالات من خلال:-
 - ١- الالتزام بالموضوعيه في دراسه الاحداث والوقائع وتحليلها.
 - ٢- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز واثاره الطرف الاخر.
 - ٣- تجنب مقاطعه الطرف الاخر عند انفعاله والالتزام بالهدوء وتجنب النظر اليه بإزدراء.
- ج- المنطق والموضوعيه
- د- يمكن تدعيم خاصيه المنطق والموضوعيه من خلال :-

- ١- تعرف بدقه على احتياجات الطرف الاخر واماله ورغباته وخذها بعين الاعتبار.
 - ٢- اهتم بتحديد وعرض الحقائق
 - ٣- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الاشخاص.
 - ٤- ابراز الادله المنطقيه عند مناقشه موضوعات التفاوض
 - ٥- تعامل مع الطرف الاخر على اعتبار انه شريك
 - ٦- إلزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من اهداف ومصالح الطرف الاخر
 - ٧- تاكد من الواقعيه في تحديد اهدافك
- ** من الملائم ان تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الاخر**
- ** ضروره التمييز بين المواقف التفاوضيه التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقيه للاطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح**
- ** ابحت عن حلول موضوعيه مقبوله من الاطراف الاخرى لاي مشكلات تظهر خلال مرحله التفاوض .**
- ** الثقة الموضوعيه بالنفس: يمكن تميمتها من خلال :-**
- _ بناء علاقات من الود مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصيه الغير رسميه.
 - توفير بيانات تاريخيه متصله عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموائيق .
 - _ دراسه الامكانيات الماديه والفنيه لدى اطراف التفاوض .
 - _ الاخذ بسياسه الحيطه والحذر . _ تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط .
 - _ الكذب من العوامل التي تزيل الثقة وتجنبه _ تقديم تنازلات مدروسه دون انتظار مقابلها.

المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح :-

اولا:/ مهارة الاستماع والانتصات :-

- يؤدي عدم متابعه حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهه نظره .
- يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بان لديك رغبه قويه لتفهم اهدافه
- يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقليه متفتحه
- يعد حسن الاستماع اولى التضحيات التي تقدمها للطرف الاخر

ثانيا:/ مهارة التحدث :- (لها خمس مهارات فرعيه):-

- تنمية مهارات التحدث من خلال : - لاقطاع المتحدث
- اعرض ماتريد ان تقدمه من معلومات بصورة لاثثير دافع الاعتراض
- الالتزام باداب المقاطعه للطرف الاخر
- احذر ان تشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف الاخر حديثه
- المهارات الفرعيه المكونه لمهاره التحدث :-

أ/ مهاره الحوار الفعال : وذلك من خلال :- - استخدام التعبيرات المؤثره الموجزه - تجنب اتخاذ الرأي المعاكس - لاتظهر بمظهر المدافع المستميت عن ارائك - تعرف على نقاط القوه والضعف لدى الطرف الاخر

ب/ مهارات التأثير والاقناع : وذلك من خلال :- - توفير المعلومات عن موضوعات التفاوض

- الادراك الجيد الناتج عن اليقظه الذهنيه
- تودي المرونه الذهنيه الى تنميه القدره على الاستدلال
- تنعكس درجه اقتناعك باهدافك على تعبيرات وجهك .

ج/ مهارات تحديد البدائل .

د/ مهارات تحديد القوه والنفوذ النسبي : يتوقف ذلك على حسن استخدام القوه من جهه وفعاليه معالجه نقاط الضعف من جهه اخرى .

هـ/ مهارات التوظيف الجيد للمعلومات : من خلال :-

- ادراك ان الرغبه في التحدث يجب التحكم فيها والسيطره عليها . - حدد التوقيت المناسب لتقديم مالدك من معلومات .

ثالثا:/ مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون :-

- احرص على ان يتم صياغه مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافه الطرف الاخر.
- احرص على تأكيد احترامك لاراء ومقترحات الاطراف الاخرى .

رابعا:/ مهارات التعامل مع الاعتراضات :-

■ اسباب الاعتراضات :-

- أ- رغبه الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض وابرار انه فاهم وواعي
- ب- رغبه الطرف الاخر في ان يحصل على افضل المزايا الممكنه وانه ساوم وكسب الكثير منك
- ت- رغبه الطرف الاخر في الشعور انه الاقوى وانه هو الذي يعترض ويستجاب له
- ث- رغبه الطرف الاخر في مقاومه أي تغيير على سير التفاوض باعتبار ان مقاومه التغيير هو سمه من سمات البشريه الغالبه.

■ انواع الاعتراضات :-

- الاعتراضات الحقيقيه
- الاعتراضات المعننه
- الاعتراضات الغير حقيقيه
- الاعتراضات المحققه
- القرارات
- الاعتراضات الغير معننه
- الاعتراضات المنطقيه
- الاعتراضات العاطفيه
- الاعتراضات الموجهه
- الاعتراضات على المكاسب .

■ الاعتراض يعتبر ظاهره ايجابيه لاستمرار عمليه التفاوض وينتج ذلك من خلال المبادئ التاليه :-

- أ- المفاوضات الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الاخر.
- ب- اعتراض المفاوضات هو وسيلته الاساسيه لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عمليه التفاوض

- ج- اعتراضات المفاوضات تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي .
 د- اعتراضات الطرف الاخر تعني انه المؤثر في الموقف ولديه القدره على توجيه مسار التفاوض .
- **المبادئ العامة لتنمية مهاره التعامل مع الاعتراضات في عمليه التفاوض :-**
- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتمله من الطرف الاخر
 - تناول الاعتراضات من وجهه نظر الطرف الاخر
 - تجنب الجدل قدر المستطاع
 - من الضروري التدرب على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعه
- **مهارات التعامل مع انماط البشر :-**
- الفرد الخشن او المتشدد ذو التصميم الشديد
 - الفرد المدعي المعرفه
 - الفرد المرح الودود ذو الشخصيه المنبسطه
 - الفرد المتردد
 - الفرد المشاغب
 - الفرد الايجابي المفكر

المحاضره التاسعه ... الشخصيه والثقافه والسلوك التفاوضي .

***الفرق بين السمه والنمط :-** - **السمه :** تعبر عن مفاهيم استعداديه لدى الفرد وتنبىء هذه المفاهيم عن اتجاهه وطريقته في الاستجابة ، وهي صفة للشخص ذاته ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات والتعابير اللفظيه .

النمط : يعبر عن الصفات التي تتصف بها مجموعه من البشر ، يجمع المفكرين في تعريف الشخصيه على انها :كل من العناصر او الصفات المتداخله مع بعضها لتكوين الشخصيه والسلوك العام .

***العلاقة بين الثقافه والشخصيه :-** لابد من التوضيح اننا امام عنصرين احدهما ثقافي والاخر سيكولوجي .. ترى بعض الدراسات ان التداخل بين هذين المضمونين اساسي .

- **الباحثه بندكيت :-** نجدها تستنتج ان الثقافه والشخصيه عباره عن جانبين لحقيقه واحده بالانطلاق من ان طبيعه العلاقه تسير في اتجاه واحد من الثقافه والمجتمع الى الشخصيه . * يلاحظ ان مفهوم الشخصيه لدى بندكيت بمثابة النظير السيكولوجي لمفهوم الثقافه مما يجعل هذا المفهوم يحتل وصفا متوسطا بين مفهوم الثقافه ومفهوم المجتمع يساعد هذا المفهوم على الالمام بالتعالق بين معطين يشرحان الظواهر الاجتماعيه التي يطلق عليها الباحث (تالكوت بارسونز) اسم محافظ نمط النسق الفرعي للمجتمع .

- **الباحث رالف لينتون :-** من الذين يدمجون الثقافه بالشخصيه .. يرى ان تعريف الشخصيه انها مجموعه من الادوار ويعد مفهوم الشخصيه عنده بمثابة بناء تصوري أي نموذجاً للسلوك السائد في ثقافه ما .

- **الباحثه مارجريت ميد :-** توصلت الى الحزم بان الطبيعه الانسانيه هي في النهايه نتاج ثقافي ويعاب عليها مصطلح – الطبيعه الانسانيه – لكونه غير متميز في الدلاله على الشخصيه الانسانيه من جهه ومن جهه لغموضه في التعبير عن مكونات يمكن قياسها .

-**المحلل النفسي ابراهام كاردينير :-** يرى ان الشخصيه والثقافه لم تتعمق في دراسه عمليه تكوين الشخصيه ولهذا قد فشلت في ادراك طبيعه العلاقه الحقيقيه بين هذين العنصرين (الثقافه والشخصيه) الحقيق هان كاردينير قد استند على بلوره افكار فرويد الاساسيه في سياق انثروبولوجي ،فمفهوم الشخصيه يتبوء مركزا محوريا في اطار بحثه باعتبار هذا المفهوم يمثل نسقا دافعا اسقاطيا يحدد خصائص الموقف الطفولي للفرد ،، في الواقع ان وجهه نظر كاردينير تظهر المميزات والعيوب في العلاقه بين الثقافه الشخصيه ضمن المدخل التكويني النفسي .

*** يمكننا التعامل مع مفهوم الشخصيه على انه نموذج من البناء العقلي السائد في مجتمع معين وهذا يساعدنا في النظر الى الشخصيه من عدّه اعتبارات –على اساس احصائي(متوسط المعطيات متباينه) -- على اساس فينومينولوجي (نموذج من العناصر المتغيره) -- على اساس بنيوي (معطى قابل للتكرار) - على اساس ثقافي (نص يقترب من فكره الانسان وامثاله)

جدول انواع السلوك الانساني

السلوك العدواني الشخصية العدوانية	السلوك السلبي الشخصية السلبية	السلوك الايجابي الشخصية الايجابية
سرعة الغضب الانا (حب الذات (العناد عدم الثقة بالآخرين التسرع الفوقية) الكبرياء) استخدام الألفاظ السيئة سرقة أفكار الآخرين الكذب حب استغلال الآخرين الحقد الكره لإنجازات الاستبداد في الرأي ردة الفعل السريعة عدم احترام آراء الآخرين الغرور استخدام اللغة الحركية أكثر تصيد أخطاء الآخرين استخدام نبرة الصوت العالية استخدام النظرة الاستغاليه للوقت	التردد في اتخاذ القرار السلبية في تبني الأفكار عدم القدرة على اتخاذ القرار الخجل الانعزالية النظرة الضيقة للامور عدم إظهار الاحاسيس الهدوء المخيف الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج الاتكالية على مجربات الامور استخدام الصوت الخافت النظرة السلبية للوقت كاللغز في حياته أو كالسيد الامر استخدام نمط الفكر المتعرج أو اللولبي صعوبة في صناعة القرار استخدام الطاقات الفكرية ينشط في الزاوية العاطفية سياسة نام مظلوم والا ظالم	التسامح الثقة في النفس الرؤية المستقبلية العدل والإنصاف حب الآخرين والاهتمام بهم المبادرة والمبادنه الصدق الإقناع والموثوقيه البتسامه حب الجماعة التقوى النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم الصوت المعتدل في التخاطب استخدام معظم مهارات الاتصال استخدام نمو الفكر المباشر سهولة الوصول إلى قرار استغلال الطاقات العقلية بشكل فعال سياسة الجميع راجح Win-win

نماذج الشخصية او السلوك :-

أولاً: / وفقاً لدافع الاخذ والعطاء:-

- النموذج المعطي: لديه ميل كبير الى العطاء والتعاون مع الآخرين ومساعدته الناس.
- النموذج الاخذ: لديه ميل الى الاخذ اكثر من العطاء وهو مساوم متمرس قادر على النجاح في الاعمال التجارية الخاصة في المدى القصير
- نموذج المعطي / الاخذ : لديه الرغبة في الاخذ كرهته للعطاء ولديه استعداد لمساعدته الآخرين .

ثانياً: / وفقاً لمدى التساهل او التشدد :-

- النموذج المتساهل: يميل الى تجنب النزاع الشخصي ويقدم الكثير من التنازلات عن طيب خاطر.
- النموذج المتشدد : يرى ان التفاوض صراع ارادات فهو يريد ان يربح ولكنه يواجه احيانا باستجابته صلبه.
- النموذج المبذني: يهتم بالمصالح المشتركة لاطراف التفاوض ويتميز بالتشدد بالنسبه للقضية التفاوضيه والتساهل مع اطراف التفاوض

ثالثاً: / وفقاً للوظائف السيكلوجيه :-

- النمط الواقعي : يتصف بالهدوء ورباطه الجأش والدقه والتركيز على الحاضر وعلى اقامه الدليل والتمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها
- النمط الابتكاري: يتصف بقدره كبيره على التخيل وعلى الانتقال من موضوع لآخر ويتصفون بالمزاج المتقلب وسرعه الحركه ويعتمد على الاسلوب الاستنتاجي.
- النمط المقوم : يتصف باصدار الاحكام وتقويم الحقائق استنادا الى مجموعه من القيم الشخصية التي يؤمن بها.
- النمط التحليلي : يتصف باستخدام المنطق وعلاقات السببيه بدرجة عاليه ويعتبر نقيض المقوم .

رابعاً:/ وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين :-

- نموذج انا بخير وانت بخير: يشعر بالثقة في نفسه ويدرك ان الناس يمكن الوثوق بهم كما يظن بالآخرين
- نموذج انا بخير وانت لست بخير : يعاني من اضطراب في الشخصية وعدم الثقة وهو مغرور ودائم الانتقاد .
- نموذج انا لست بخير وانت بخير : يشعر بالاكتماب وعدم الثقة بنفسه وبقدراته
- نموذج انا لست بخير وانت لست بخير : يتبنى هذا الافتراض الذين لايشعرون بقيمه الحياه ومن ثم يفقدون الاهتمام بها وينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالاحباط والقلق والتخبط .

خامساً:/ وفقاً لمدى التركيز على الاهداف:-

- النمط المركز على اهدافه: يركز على حقوقه واهدافه دون الاعتبار للآخرين ويتخذ من ذلك احد الاسلوبيين الاسلوب الحازم او العدواني
- النمط المركز على اهداف الآخرين: يركز على اهدافه وعلى حقوق الآخرين وماذا يريدون وماهي طرق التعامل مع حقوقهم وافكارهم ويتخذ في ذلك اسلوبين الايجابي و السلبي .

سادساً:/ وفقاً لمدى التوجه نحو المهم او نحو الناس :-

- توجه منخفض نحو الناس والمهمه - توجه متوسط نحو الناس والمهمه -توجه عالي نحو الناس والمهمه

**بناء على ذلك هناك ٣ انماط من السلوك او الشخصية:-

- ١- المقاتل وهو شديد التوجه نحو المهمه
 - ٢- المتعاون وهو يواجه المشكلات بحلول خلاقه وعقد صفقات بناءه
 - ٣- المسوي ويسعى دائما الى الحل الوسط بهدف تسويه القضايا والنزاعات و.
- ** الفتره الزمنية في بناء طبيعه السلوك الانساني تبدأ من اول يوم الى عمر عشر سنوات يؤثر فيها البيئه التي يعيش فيها الانسان وطريقه التربيه والمبادئ التي تحكم تصرفاته ، بعدها يبدأ الانسان في تطبع سلوكيات مختلفه حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام .**

- القابليه الذاتيه للتغيير
- النيه الداخليه في التغيير
- التدرج في تطبيق التغيير
- الاعلام للمقربين بالرغبه في التغيير
- المقاومه على ثبات السلوك الجديد
- * اثر البعد الثقافي في عمليه التفاوض :
- الاتصالي المباشر من اهم انواع الاتصالي
- الاداره في الشركات اليابانيه تقوم اساسا على المشاركه في اتخاذ القرار.

تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتيه :-

&& العميل الثرثار :-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
- يتكلم طوال الوقت	- يحتاج الى لياقه
- غير مرتب -مجادل	- اعطاء اهتمام لمايقوله
- يحب النقاش	- التعامل بطريقه وديه
-اجتماعي	-لاتسكته بالقوه

&&العميل المجادل:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-اثاره المشاكل	-التحلي بالصبر

-انخفاض الذكاء -السلبيه في عرض وجهه النظر -عدوانيه عاليه -سهل الغضب	-الافئاع عن طريق ادله وبراهين -لا تفقد اعصابك
--	--

&&العميل المتشكك:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-لا يصدق ماتقوله -ينتقد بشده - غير لبق -لا ياخذ من اقوالك أي قضيه مسلمه -ينظر اليك بنظرة الشك	-تقديم دليل على صدقك على شكل ورقه او مستند -تنفيذ وعد -تثبت له سلامه مقصدك -ضمان الحصول على ثقه العميل من خلال ضمان

&&العميل المتردد:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-متخوف ومحافظ لا يستطيع اتخاذ قرار -نقص في التركيز -يحتاج الى وقت لاقتناعه - قديكون خجولا -يفتقر الى قدر كبير من الثقه بالنفس	-يحتاج الى اشعاره بالثقه بالنفس -ايقاف أي ضغط عليه -احذر ان تزيد الخيارات امامه -اقتنص فرصه لتفضيله احدي اراءك

&&العميل الصامت:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يرفض التعليق -لا يظهر انطباعاته -لا تعرف ما يدور في ذهنه	اساله اسئله مطوله لا تتضمن اجابات بنعم او لا -تحلى بالصبر وروح الفكاهه - اظهر صداقتك -هناك نوعين من العميل الصامت (طبيعي وتكتيكي (

&&العميل المماطل – المسوف:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يقابلك عند قيامك بتحصيل الاموال -قد لا يستطيع اتخاذ قرار - لا يحبذ القرارات الفوريه	-يحتاج الى ابراز جوافز للتعامل الفوري

&&العميل العصبي:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسرع -سرعه انتقاله من موضوع لآخر	--ابعده عن التفضيلات بقدر الامكان -عليك مساعدته للعوده على هدوءه مساعدته بعرض مجموعه المغريات المؤثره في قراره

&&العميل المندفع:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-متسرع للغايه في الرفض والقبول -يتخذ كل امكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعيه المتسرع	-لاتكن مثيرا لضجره - كن سريعا في التوقع -اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائما

&&العميل المعاق او من ذوي الاحتياجات الخاصه:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-قديكون في العميل عيوب او عله خلقيه كالتلعثم او فقد حاسه	-لاتبالغ في التعبير - لا يحتاج الى اسئله تفصيليه -اعرض ماتقوله باختصار - لاتعامله على اساس الشفقة الانسانيه

&& العميل الذي يرغب في معاملة خاصة:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يعتبر نفسه جديرا بالحصول على المزايا الخاصة دائما -يكون مبالغ في توقعاته دائما	-المفاوض الماهر الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديرا بهذه الشروط -ضروره احساس العميل بان له مزايا خاصه وفقا لظروف كل عميل

&& العميل المغرور:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-العميل الذي يعتقد تميزه عن الاخرين -يعتبرك منفذ لاوامره -مظهره ذو هيئه متكبره دون ان يقصد ذلك -يصل الى اعجابه بنفسه الى حد الثرثه والتصلب في الرأي	-لا بد من مجامله العميل لكسب رضاه -يحتاج الى صبر ولباقه في الكلام

&& العميل الطامع:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يريد كل شي بدون مقابل -ينتهب العمل فرص المنافسه للمساومه	-يحتاج الى اقصى درجه اشباع ممكنه وحسن التعامل -يحتاج هذا العميل الى اشباع احساس الانتصار عليك

&& العميل الكاذب:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يخدعك عن طريق بيانات مضلله عن الاخرين	-لا بد من المفاوض ان يكون له معلومات متجدده -لايشعر العميل بأنه يكذب عليك -ابرز له بعض الحقائق دون ان تصفه بالكاذب.

&& العميل المتعجل:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-عميل غير صبور - عميل سريع الغضب -يحتاج الى اداء كل اعماله في التودون تأخير اخر	-يحتاج الى اشعار العميل بسرعتك في التعامل معه -اترك له شي ينشغل به عنك اذا كنت تخدم شخص اخر

&& العميل خشن المعامله :-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-الظروف جعلته عديم الثقه بالنفس -يناقش بعنف بصوته العالي -كلماته قاسيه -يغضب بسرعه	-اشعره باهميته -يتدخل مقاطعا للحديث -يحتاج الى صبر - كن حازما معه بادب ولباقه

&& العميل العالم بيوطن الامور:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-يظهر معلوماته بشكل متعالي -يحاول ان يعطي نصاحه لك مفتخرا بقدرته على ذلك -يرفض ويهدد اللجوء الى المستويات العليا او اللجوء للمنافسين	-يحتاج الى صبر والمثابره لكسب مثل هذا النوع -قد يكون لديه بعض الحق في صحه معلوماته والعكس صحيح -يحتاج الى اطراء ومديح واهتمام و عليك تقبل تعليقاته دون غضب

&& العميل الودود:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-سلاسه العميل في التعامل الآخرى -استرخاء اعصاب العميل يتحدث في كل شي	-تفقد مثل هذا العميل اذا كذبت عليه مره واحده او حسن بذلك -مجاملاتك اساس التعامل وهداياك مطلوبه

&& العميل الايجابي:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-عمل جاد وصادق -يتعامل بمنطق المعقوليه والتحليل المنطقي للامور -يتخذ قرارات سليمه قليل المعلومات	-لايمكن اتباع منطق المجامله معه من اللحظه الاولى لانه عملي جدا -نظم فكري في التعامل معه -اتباع خطوات التعامل الايجابي معه

&& العميل كبير السن:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-رصيد كبير من الخبره	-يحتاج البائع الى قدر كبير من مهاره للتعامل معهم -يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له -احترم حديثه واشعره بانك اكبر منك

&& العميل العزيز:-

خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
-القبول من الاخرين والاعتراف بحاجاتهم -الصدق والامانه -يحقق ذاته واهدافه ويحقق العدله -شعوره بالصداقه -معرفه ماذا يجري من حوله والشعور بالامان	-اشعاره بالاهميه -المجامله والثناء على قراراته -استشارته في اراءك الجديده

المحاضره العاشره .. مهارات التفاوض بين الثقافات المتعدده.

- ***مفهوم الثقافه:-** تقوم على عنصر التدخل الانساني اما بالحذف او بالاضافه.
- ***الثقافه :-** مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والاخلاق والعرف والعادات وسائر اساليب حفظ البقاء التي اكتشفها الانسان .
- والفئات والامم والشعوب وكل منهم يتناولها بالزاويه التي تهمة .
- ***نستطيع ان نعتبر الثقافه :-** سلوك مرضي عنه في مجتمع معين _ نظام مقبول _ نمط يسير عليها مجموعه من البشر _ مظهر يميز فنه من الناس عن غيرهم _ رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك .
- ***ماذا عن الثقافه؟** ١- الثقافه لفظ واسع المحتوى كثير المعاني وقوي التأثير منتشر الاستعمال
- ٢- الثقافه ممارسه وسلوك.
- ٣- الثقافه عباره عن نتاج فكري وسلوكي انساني نظري عملي وهي البيئه التي صنفها الانسان من المنتجات الكاديه وغير الماديه التي تنتقل من جيل لآخر.

* **المستوى الثقافى :-** هو الطريقه الحياتي هاو طريقه الحياه التي تعيشها جماعه معينه .
-الثقافه عباره عن صمام امان للمجتمع تحفظه من الانهيار فالثقافه البدانيه تؤمن ببعض القيم والنظم والمعايير وكذلك المتحضره تحفظها من الانهيار.

***المقصود بالثقافه البدانيه والثقافه المتحضره ؟**

- البدانيه:** هناك فئات تعيش في اجزاء من افريقيا واسيا واستراليا وامريكا الجنوبيه وبعض المناطق النانيه .
- المتحضره:** الثقافه المعقده وهي الموجوده في معظم ارجاء العالم في الوقت الحاضر .

*خصائص المفاوضات في الثقافات المتعدده :-

-عملية تتكون من عدة مراحل - علامه اختياريه اراديه -وجود قضيه
-عملية تحيط بها القيود والمحفزات - يستخدم التفاوض في مجالات عدة - التفاوض انواع متعدده

*خصائص المفاوضات:-

اولا:/ المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:-

١-تشخيص القضية التفاوضية وتحديد اهدافها ٢-تهيئه المناخ التفاوضي ٣-قبول الاطراف المتنازعه
للتفاوض ٤-بدء عمليات التفاوض ٥-التوصل الى اتفاق ٦-تقويم ومتابعه نتائج عملية التفاوض .

ثانيا:/ يستخدم التفاوض في مجالات عدة اهمها:- المجال السياسي - المجال الاقتصادي والتجاري
- المجال العسكري

ثالثا:/ يكون بين اطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:- هناك ثلاث انواع للصراع

١-**صراع الموارد:** لا يستطيع أي طرف من اطراف التفاوض ان يحقق اهدافه الا على حساب الاخر بسبب
القيود المفروض ٢-**صراع الوسائل:** يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه.
٣-**صراع القيم:** عندما يجد المفاوضات ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التاليه للتعامل
معها:- أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية وعدم تحدي تلك المشاعر.
ب-ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر وتكملة التفاوض ثم اخذ استراحة من اجل تهدئه
المشاعر ثم استئناف المفاوضات ج-طرح قضيه اخرى مشابهه وذات جاذبيه في الوقت المناسب بهدف
استعادته فرصه حل القضية الاصلية د-عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ ان ذلك يؤدي عادة الى
مطالب كبيره.

رابعا:/ تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات وقد تكون هذه النتائج سلبية او ايجابية:-

تتمثل النتائج السلبية : ١- **فرض الحل:** قد يتمتع احد اطراف التفاوض بقوه تسمح له ان يفرض الحل على
الاخر دون تقدير لموقفه .
٢-**الاستسلام:** يحصل الاستسلام عندما
يقنع احد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خساره اكبر من الخساره التي تلحق به عند
التنازل للطرف الاخر.

٣-**الحل الوسط :** تعني تنازل كل من المفاوضات والخصم عن بعض اهدافه الصغرى وربما بعض من اهدافه
الكبرى. ٤-**التصحيح :** يحدث عندما يستخدم احد الطرفين

بيانات خاطئ هـاو ليست ذات مصداقيه كأساس لدعم موقفه .

٥-**المأزق:** ينشأ المأزق عندما يأتي كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسويه.

***التفاوض انواع متعدده:-** يمكن تصنيف التفاوض وفق اكثر من معيار - معيار الاستراتيجيه - معيار

الهدف . وفق معيار الاستراتيجيه هناك : - تفاوض (ربح-ربح) وفيه يلجأ المفاوضات الى تبني
استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقه . -تفاوض (ربح-خساره) يحدث هذا
النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض .

***طبقا للهدف التفاوضي يمكن ملاحظه الانواع التاليه للتفاوض :-**

١- تفاوض من اجل مد اتفاقيات ٢-تفاوض من اجل تطبيع العلاقات

٣- تفاوض تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما ٤- التفاوض الابتكاري

*مبادئ التفاوض :-

اولا:/ مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه: ١- فاوض الاشخاص الذين يملكون السلطة ٢- ضع اهداف كبيره

٣-لاتركز على الاهداف قصيره المدى ٤- كن هادنا واضبط اعصابك ٥- كن متفانلا

٦- لاتروج لنفسك وروج لافكارك ٧- تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر القوه ٨- لاستعجل

الامور - راع مبدأ السريه واحرص على عدم افشاء مالديك دفعه واحده -قم بتهيئه الطرف الاخر نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي -كن مقبولاً في طرح افكارك وتمتع بالسريه -اختتم الجلسه بملاحظات ايجابيه - لا ترسل احدا نيابه عنك -لا تتردد واذهب للجلسه في وقت مبكر .

ثانياً: / مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:- -كن كما انت -كن ايجابيا عند مناقشه مشكلات الاخرين -لا تكن فظا كريها - لا تخرج الاشخاص الاخرين اذا اخطأو - احذر من الاستطراد في توضيح افكار لاصله لها بالموضوع -فكر قبل ان تتكلم - احترم الهويه الشخصيه - احترم الاهتمام بالاخرين من خلال تعليقات محبيه .

ثالثاً: / مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:- -لا تتراجع - لا تتكبر - لا تتفاخر - كن صادقاً -كن عضو في فريق -لا تتع في شراك من يفتعل الغضب -لا تتأخر عن الموعد المحدد - احرص على مظهرك وسلوكك

رابعاً: / مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضيه:- -اطرح اسئله للحصول على اجابات ايجابيه - تجنب الجلسات التفاوضيه الطويله -كن مرناً في التنازل المقدم منك يمهد الطريق - كن البادئ في طرح المسائل الرئيسيه.

***منهج التفاوض:-** -منهج المساومه -منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

***هناك عدة عوامل تحدد أي من هذين المنهجين يمكن يلجا اليه المفاوض اهمها:-**

- 1- طبيعه القضايا المتنازع عليها 2-العلاقه بين اطراف التفاوض 3- ميزان القوه
- 4- نماذج شخصيه اطراف التفاوض 5- الوقت المتوافر للتفاوض.

***اثر كل عامل على اختيار المنهج:-**

العامل	المساومه	الجهد المشترك لحل المشكلات
طبيعه القضايا المتنازع عليها	ذا بعد واحد - مبلغ ثابت	ذات ابعاد متعدده - مبلغ قليل قابل للزياده
العلاقه بين اطراف التفاوض	مستقله	اعتماديه
نماذج شخصيه اطراف التفاوض	اخذون	معطون/اخذون
الوقت المتوافر للتفاوض	قصير	طويل
ميزان القوه	في جهه واحده	متوازن

***منهج المساومه:-**

- 1- اسهل من مبدأ الجهد المشترك لحل المشكلات
- 2- يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد
- 3- تمثيل الهدف في الحصول على حصه اكبر مما سيحصل عليه الطرف الاخر
- 4- هناك سياسات وتكتيكات معينه لمنهج المساومه ويتحدد استخدام هذه السياسات بالموقف والقواعد الاخلاقيه لدى المفاوض .

***منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:-**

- 1- الهدف الاساسي للتفاوض هو ايجاد حل تعاوني للمشكله
- 2- كيف يتم ايجاد مبلغ اكبر لاقتسامه بين الطرفين وتكون النتيجة (ربح/ربح) لكلا الطرفين
- 3- استخدامه يتطلب مهاره عقليه في التفاوض وبخاصه في الحالات التي يمكن ان ينهار فيها الموقف وينقلب الى مساومه . 4- يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات
- 5- اذا لم يتوفر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومه.

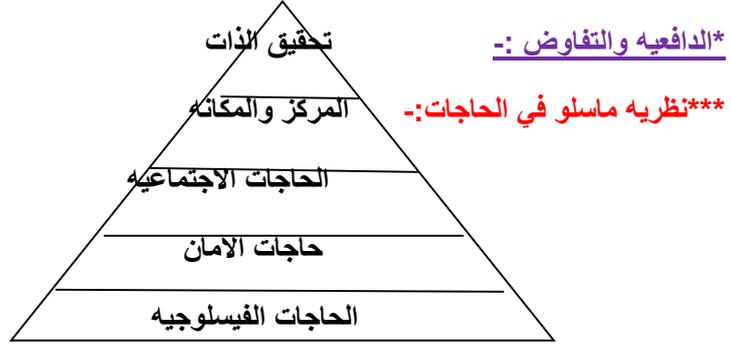
***المفاوضون والارضيه المشتركه:-**

- 1- عاده ما يبدأ المفاوضون المهرة من الارضيه المشتركه قبل ان يحاولو تقليص الاختلافات

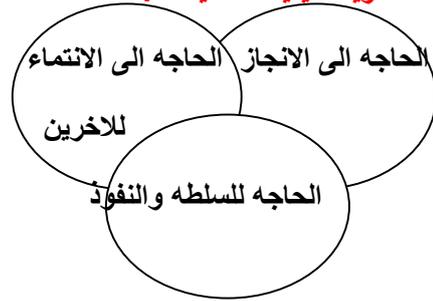
- ٢- ان استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الارضيه المشتركه
٣- ان البناء القوي على ارضيه مشتركه في بدايه المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستاتي .

*** المفاوضات ومواجهه الاختلافات:-**

الارضيه المشتركه ← تقليل الاختلافات الاخرى ← اختلاف كبرى



*****نظريه ديفيد ماك لييلاند :-**



- ١- الانجاز (الحاجه الى التوصل الى نتائج) .
٢- الانتماء (الحاجه الى الارتباط بالآخرين)
٣- القوه (الحاجه الى التأثير في الاخرين في المواقف) .

***تحديد حل الصراع:-** - ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين او اكثر على حل مشكله ما .
- بذل جهود مشتركه للتواصل الى حل
- استراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع
- تتوقف عليه حل الصراع على الكيفيه التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع وليس حقيقه الصراع نفسه.

***انواع الصراع:-**

الصراع الغير تكاملي	الصراع التكاملي
- يتميز حل الصراع - ان مايكسبه احد الاشخاص يخسره الشخص الاخر - يتميز بالاهداف المتباعد هاو المختلفه لاطراف التفاوض	- يوجد عندما تدرك الاطراف المعينه بأن الحل التعاوني للمشكله هو الذي سيوصلها الى حل يخدم مصالحها - ليس هناك كسب مقابل خساره

***الاصغاء والتواصل:-** العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظيه وتؤثر في القدره على الاصغاء الى مايقوله الاخرين:-
١- العامل الاول: التصفيه أي وجود شكل من اشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الاخرين (الافتراضات - التوقعات - التصورات - الحاله العاطفيه - التحيز) .

٢-العامل الثاني : الرسائل المزدوجه وهي تجعل الاصغاء صعبا لانك تتلقى اكثر من رساله واحده من المرسل
*هناك عوامل اخرى تعيق الاتصال:- اللغة -الروح السلبيه لاحد الاطراف -سلوكيات رئيس الفريق.

*لكي يكون الاتصال فعالا لابد من مراعاة:- ١- عدم التعالي على الطرف الاخر ٢- كن مستمعا جيدا
٣-انظر الى من يحدثك وتحقق من سلامه فهمك ٤- انتبه الى الكلمات ليس لها معاني
٥-عدم طرح الاسئله التي تؤدي الى قلق الطرف الاخر وتوتره ٦- قم بإلقاء بعض الاسئله بشكل سليم .

*لابد ان تمر الاسئله بما يلي عند استخدام الاسئله التفاوضيه:-

١-تحديد الهدف ٢- صياغه السؤال بوضوح ٣-الانصات للاجابه ٤- اتخاذ اجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجته

*انماط الاسئله:- الهامه- المباشره -الايجانيه -المحدده - المبهمه - الاستفزازيه -يجاب عنها بنعم او لا
-المرتده .

*مراحل المفاوضات:- البدايه ← مهمه المفاوضات ← النهايه.

*جوانب عمليه التفاوض :-

اولا:/ المشاعر والتفاعلات: التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوضات من التعرف بمرونه.

ثانيا:/ ادوار المفاوضاتيين : ١- العدواني ٢- المتوقف قليلا ٣- الساخر والاستهزائي ٤- المستجوب ٥- المتدثر بثياب المعقوليه ٦- الذي يلجأ الى اسلوب فرق تسد ٧-مفاوض ال (بلي بانتر)

ثالثا:/مراحل المفاوضات : ١- التعرف على حاجات الطرف الاخر ٢- بناء التوقعات ٣- ايجاد الحركه ٤- التوصل الى اتفاق ٥- مراجعه الاتفاقية.

رابعا:/ المفاوضات والاتصال :-

المرحلة الاولى: يستهدف المفاوضات هنا فهم نظره الخصم وعليه استخدام الاسئله التي تبدأ بأدوات استفهام وان يستخدم تكتيك الصمت واعاده الصياغه.

المرحلة الثانيه: تستهدف التحرك من اجل التوصل الى اتفاق وهنا يبدأ الاخذ والعطاء.

المرحلة الثالثه: الغايه من هذه المراحل هو التوصل الى اتفاقيه. ١

*قياده الفريق التفاوضي:- ١- الفريق المباشر والغير مباشر ٢- رئيس الفريق
٣-تحديد الهدف ٤-تحديد مستوى الطموح ٥- ايجاد الحركه ٦- تعريف القضية التفاوضيه
٧- وضع الحلول البديله ٨- اختبار الحل

*الطرق التي يمكن ان يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:- ١- غير قابل للتفاوض ٢- استشاره
الرئيس .

*يجب مراعاة مايلي لكي يتم تحقيق التفاوض:- ١- فرز القضايا ٢- تجزئه القضية الكبيره الى قضايا
صغيره ٣- عدم الخلط بين القوه وتكتيكات عرض القوه ٤- التعامل مع التهديدات والعروض.

*معالجه التوتر:- التوتر حاله طبيعيه في التفاوض ،ويمكن ان يتعمده المفاوض من اجل الاخلال بتوازن
الخصم.

*اسباب التوتر:- ١- البيئه الداخليه ٢- المفاوض ٣- العمليه التفاوضيه ٤- الطرف الاخر.

***الإخطاء المتكرره للمفاوض :-** ١- خطأ المنظور ٢- خطأ الفهم ٣- خطأ المنفعه

***الإعداد للمفاوضات:-** ١- تحليل القضايا ٢- تجزئه القضايا ٣- تصنيف القضايا ٤- التعرف على حاجات الخصم ٥- وضع الاهداف ٦- تحديد مستويات الطموح ٧- قائمه التنازلات ٨- طلب الافتتاح ٩- اعداد جدول الاعمال ١٠- الاعداد المادي ١١- استخدام الوكلاء ١٢- التخطيط التكتيكي .

***خطوات الاعداد للمفاوضات:-**

اولا:/ جمع البيانات وتنظيمها:- ١- تجميع الحقائق ٢- التوزيع الى فئات ٣- تحديد مدى التسويه ٤- تحديد طرق التفاوض ٥- تحديد نقطه البدء ٦- تكوين المصفوفه

ثانيا:/ تحديد الاسئله: هل هناك ايه حلول بديله محتمله ؟ من الذي يدعم هذه القضيه ؟

ثالثا:/ كراجعه البيانات وتنظيم الموقف:- ١- الاعداد للمفاوضات ومراجعه البيانات ٢- تنظيم جدول الاعمال ٣- ترتيب النقاط في جدول بدءا من العام الى الخاص ٤- لايمثل القائمه النهائيه التي تعمل بموجبها في المفاوضات بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحه.

***تتضمن عمليه المراجعة عاده اربع عمليات جزئيه وهي:** ١- المراجعه ٢- تعصيف الافكار ٣- الفحص ٤- اعداد قائمه بما يجب او بالاعمال الواجبه.

***عناصر التفاوض الرئيسيه:-** **اولا:/ الموقف التفاوضي:** الترابط - امكانيه التعرف والتميز - الاتساع المكاني والزمني لعمليه التفاوض . **ثانيا:/ اطراف التفاوض .** **ثالثا:/القضيه التفاوضيه :** سياسيه - اجتماعيه - اقتصاديه **رابعا:/الهدف التفاوضي:** الاتفاق على عمل شي - الامتناع عن عمل شي - او مزيج مما سبق.

***شروط التفاوض:-** اولاً :/ القوه التفاوضيه ثانيا:/ المعلومات التفاوضيه : من نحن؟ من خصمنا؟ ثالثا:/القدره التفاوضيه رابعا:/ الرغبه المشتركه .

***اساليب التفاوض:-** التفاوض بالضغط - التفاوض بالاقناع - التفاوض بطريقه فوز-فوز .

***العوامل المؤثره في عمليه التفاوض لدى الشعوب:-** ١- هدف التفاوض ٢- الموقف التفاوضي ٣- اسلوب التفاوض ٤- الاتصال ٥- الوقت ٦- شكل الاتفاق وبناءه ٧- تنظيم الفريق ٨- لغه التفاوض ٩- نظم التعليم ١٠- القانون والاخلاق ١١- تحمل المخاطر.

***تكتيكات مهمه في عمليه التفاوض:-**

- ١- **المساومه :** تقوم على استبدال الشي باخر - شي مقابل شي - لاتنازل دون مقابل.
- ٢- **اعاده صياغه الهجوم:** هاجم الموضوع لالشخص.
- ٣- **قد يضرك اكثر مما يضرني:** بمعنى ان الموافقه على اقتراح الطرف الاخر قد يؤدي الى الاضرار به بالمستقبل.
- ٤- **انهك قوى الخصم :** انما النصر صير ساعه - اطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.
- ٥- **(س،ص):** المفاجأه بعكس مايتوقع - طرح اقتراح مضاد - تجزئه القضيه - لاتطرح القضيه بشكل كلي.
- ٦- **الطيب والشريير.**
- ٧- **طلب اللحظه الاخير:** يقدم الطلب مفاجأه حيث توشك المفاوضات على الانتهاء
- ٨- **التركيز والاهمال:** اظهار ماليس مهما له واخفاء ماهو مهمز
- ٩- **التظاهر بعدم الفهم واعاده التغيير :** دفع الطرف الاخر للحديث اكثر بغيه الوصول الى نواياه.

- ١٠- نحن مكان (انا وانت) : نحن تعني مصالح مشتركة - انا تعني لصالح وحدي - انت تعني المنافسه .

*تكتيكات مهمه في عمليه التفاوض:-
- لاتندفع نحو النهايه -التحذير لا التهديد - ترك مخرج للطرف الاخر
- التظاهر بالانسحاب

***انماط المفاوضين:-** ١- مفاوض واقعي: منظمون ورسميون .

٢-مفاوض انفتاحي :متساهلون ومنفتحون.

٣- المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف - يتسمون بالبطء في اتخاذ القرار ويكرهون التفاوض تحت أي ضغط .

***صفات المفاوض الجيد:-** -فاوض من يملكون سلطه - ضع اهداف كبيره -لاتركز على الاهداف قصيره المدى -كن هادئا -لاتستعجل الامور - راع مبدأ السريه ولاتفش مالدريك مره واحده - اقتنع بالرأي قبل اقتناع الاخرين - قدم تنازلات بحذر - تعامل مع الطرف الاخر بصفته طرف قوي - لاتروح لنفسك وروج لافكارك

لعبه الشطرنج:-

- **مناورات الافتتاح :** اطلب اكثر مما تتوقع - لاتقل نعم للعرض الأول - كن بانعا متمنعا ومشتريا متمنعا.
- **مناورات المرحلة الوسطى:** - **الضغط بدون مواجهه:** مناورات السلطه العليا ، الطيب والشرير)
- **النقله الاجباريه:** لاتحدد مطالبك بالارقام ولكن استخدم عباره عليك ان تقدم لنا افضل من هذا ثم لذ بالصمت.
- **مناورات الختام:** - الاستعانه بمطلب او قضيه مزيغه (موعده التسليم)
-الخطأ المعتمد (عدم تسجيل احد بنود العقد)
- التصعيد: اذا شعرت بمحاوله تغيير شروط العقد من الطرف الاخر
-التشتيت: ثثره الطرف الاخر وصوته العالي
-تحجيم التنازلات: لاتعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقه
- التظاهر بالضعف (التغابي) لاتضع نفسك في زاويه ضعيفه
- دع الطرف الاخر يلتزم اولاً.

*التفاوض الدولي:-

- ❖ **الامريكيون :** لايميلون لاضاعه الوقت وهم عمليون مباشرين وعينهم دائما على الساعه وعلى السطر الاخير من العقد
- ❖ **الاوروبيون:** مثل الامريكيين لايتكون العواطف تسيطر على المفاوضات.
- ❖ **الالمان:** يصبون جل اهتمامهم على اتمام الصفقات ويحبون سماع الالقاب.
- ❖ **الانجليز:** غير عاطفيين ن لديهم الاستعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج اكثر ، هم اكثر دبلوماسيه ويتضايقون من الاسئله الشخصيه.
- ❖ **الفرنسيون:** عندما يقولون نعم فهم يعنون ربما ، اما لا فتعني دعنا نبدأ المفاوضات
- ❖ **الروس:** عندما يقولون ان الامر غير مريحا لنا فهم يعنون ان ماتقوله مستحيل.
- ❖ **الاسيويون :** يهتمون بالعلاقات ويثقون بمن يتفاوضون اكثر من ثقتهم بالعقد .
- الشرق اوسطيون:** هم اقل اهتماما بالوقت ، اكثر اهتماما بالعلاقات الانسانيه ويعتبرون العقد مجرد بدايه للمفاوضات

البث المباشر الثاني : مهارات الحوار في التفاوض

مفهوم الحوار - : **الحوار في اللغة يعنى المراجعة :**

- ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة
- وقد ذكر ابن منظور في لسان العرب أن معنى (حور) : الرجوع عن الشيء والى 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 الكالم بينهما بطريقة متكافئة فال
- يستأثر به أحدهما 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 الاكتشاف معنى جديد لم يكن كاملا لدى أي من المشاركين في 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 كثيرا ما تستخدم مع مصطلح الحوار أو بديلا عنه ومنها : { المناقشة ، المباحثه ،
- المفاوضة ، المحاجة ، المجادلة ، المراء ، المناظرة ، المباهلة }

ما أوجه الشبه والاختلاف بين الحوار والمصطلحات الأخرى ؟

المصطلحات	المناقشة	المحاورة	المحادثة	المباحة	المفاوضة	المحاجة	المجادلة	المراء	المناظرة	المباهلة
تحتاج إلى موضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تركز أكثر على الموضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تركز أكثر على المراجعة بين طرفين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحتاج لي موضوع جاد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تتشرط اختلاف الطرفين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تتشرط تعارض الآراء و المصالح	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الشك و التكتيبي عنصر أساسي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
الخصومة تصل إلى درجة الملاعة	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تهدف إلى الوصول إلى حل وسط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
أكثر عرضة للتحويل إلى مباهاة وتفاخر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
أكثر حاجة إلى وجود من يحتكم إليه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحد بين ندين ولو في موضوع النقاش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
فقط وفي اعتقاد كل واحد في نفسه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
وجود قواعد يحتكم إليها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جمهور يحتكم إليه أو مشهد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حرص كل طرف على هزيمة الآخر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تنحصر في الموضوع الفكري	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ضرورة استخدام الأسلوب العقلي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
لفظي فقط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

مكونات تأسيس ثقافة الحوار

- لكي نؤسس لثقافة الحوار البد من السير في بعدين متوازيين :
 - (١) القناعات والمبادئ وتشمل:- الإيمان بالحوار كوسيلة للتواصل بين البشر - الإيمان بقيمة رأي الآخرين - الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم
 - (٢) الممارسات و المهارات وذلك من خلال : ممارسة الحوار مع آخرين - الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم - التحلي بأداب الحوار

ماذا 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 - 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** الافتتاح 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 حدة 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 خطؤه **الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه**

من الأشكال السلبية للحوار:

- ١) الحوار التعجيزي : يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات
- ٢) حوار المناورة : هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من أجل إثبات الذات
- ٣) الحوار المزدوج : حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور
- ٤) حوار الطريق المسدود : (لا داعي للحوار فلن نتفق) إعلان المحاور تمسكه برأيه لون يغيره مطلقاً
- ٥) وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط
- ٥) الحوار السلطوي : إلغاء الطرف الآخر مطلقاً
- ٦) الحوار السطحي : تقوم على قاعدة تقول (لا تقترب من الأعماق فتغرق) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية
- ٧) الحوار التسفيهي : اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائما والتسفيه بالرأي الآخر
- ٨) حوار البرج العاجي : الحوار من أجل إبراز الحذقة والتميز لديه
- ٩) الحوار المرافق : المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة دون تمحيص
- ١٠) حوار المعاكس : السير في اتجاه مضاد للمحاور (إنا ضدك دائما) .
- ١١) حوار العدوان السلبى : حيث بصمت المحاور صمتا سلبيا عنادا وتجاهلا لكيد الطرف المحاور
- ١٢) حوار استطلاعي فضولي : لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار
- ١٣) حوار جدلي عقيم : من أجل إقحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب

الأشكال الايجابية للحوار :

- ١- حوار التنصيح والتشاور : الحوار من أجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة
- ٢- حوار الإقناع : من أشكال الحوار التي غالبا تأخذ طابعا تجاريا استهلاكيا أو سياسيا من أجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك
- ٣- حوار التفاوض : بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين
- ٤- حوار التعارف : غالبا ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت
- ٥- حوار الملوك والرؤساء : فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جلية

مراحل الحوار

أولا ../ 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 ذهنيا 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 العالقة بين المتحدث والمستمع
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينهي به المتحدث كالمه
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار

ثانياً /.. مرحلة التنفيذ :

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن إن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن ولخدمة المضمون
- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة دون استئذان
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر
- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة و وضوح
- 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 تمهيدا للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة

ثالثاً /.. مرحلة التقييم :

- وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على :-
- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها ان 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- ألمراء 2- عدم القناعة بالتعددية والاختلاف 3- الاعتداد بالرأي والتعصب له 4- الغضب
- 5- عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين 6- عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار

ما لمقومات الأساسية للمحاور المحترف ؟

1- الإخلاص في الحوار	6- تجنب صيد الخطأ	11- الالتزام بأداب الحوار	16- عدم اتهام النيات
2- الصدق والأمانة	7- اختيار الكلمات المناسبة	12- الاعتراف بالخطأ	17- اللباقة
3- حسن البيان	8- حسن الاستماع والإنصات	13- حضور البديهة	18- رباطة الجأش وهدوء البال
4- مطابقة القول العمل	9- الإمام بموضوع الحوار	14- توظيف الصوت	19- توظيف لغة الجسد
5- انبساط الوجه	10- احترام الطرف الآخر	15- تنويع أساليب الحوار	20- جودة المعالجة

مهارات الحوار الناجح :

- الاستماع بعمق • احترام الآخرين • الاستكشاف • التعبير عن أفكارك بحرية • تعليق الافتراضات والحكام • السماح للآخرين التعبير عن أفكارهم بحرية • التأمل والتفكير • كن منصتاً جيداً • تواصل بصرياً مع المتحدث • نادي المتحدث بأحسن أسمائه • أمتدح الأفكار الايجابية • حاول أن تفهم ما يقول المتحدث • تجاهل المشاعر العدائية • لا تقاطع المحاور وأعطه فرصة كافية • جهز نفسك للحوار ولا تشغل بغيره • لا تصد أحكاماً مبكرة بينك وبين نفسك

نماذج من حوارات إيجابية :

- 1) محاوره الأبناء عندما تكون داخل الأسرة قضية يكون الأبناء طرف في هذه القضية فتتأخر معهم ونناقشهم لتنتعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .
- 2) محاوره الزوجين في قضية تهمهم مراعين فيها أدب الحوار دون الحوار من طرف الآخر وهو الزوج والمرأة تنصت وتتلقى اللوام فقط

نماذج من حوارات سلبية :

- محاورتنا للآخرين وتحميلهم وزر تصرفاتنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصفهم بالنقص والعيوب وتؤجج الحب النفسية ضد محاورينا ونبالغ في تعميق الخلاف معهم .
- قراءة أفكار الآخرين من اجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها ومنتصيد أخطاء الآخرين ونضخمها
- جرح مشاع وأحاسيس الآخرين ونطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحوارية
- نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس له

بيل 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، لقادة الناس سيارات بسعر ٢٥ دولار والتي تصرف جالونا واحداً فقط ألف ميل -في اليوم التالي : أطلقت شركة جي أم نشرة صحفية رداً 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 **ثانياً ..** عندما يحدث العطل وأنت في منتصف طريق سريع توقف على جانبي الطريق ، أغلق جميع النوافذ أعد تشغيل السيارة ثم افتح جميع النوافذ .. والعجب أنك ستقبل هذه الطريقة بعد فترة من الوقت **ثالثاً ..** مؤشرات التنبيه داخل السيارة مثل قرب انتهاء البنزين ، خلل في المحرك أو ارتفاع في الحرارة سيستبدل بعبارة { لقد قامت العربة بتنفيذ مهمة غير شرعية وسيتم إغلاقها } **رابعاً ..** ستستأذك الوسادة الهوائية الواقية من الحوادث قبل إن تفتح من خلال ظهور عبارة : هل أنت متأكد ؟ **خامساً ..** في بعض الأحيان ستقفل السيارة وأنت خارجها ولا تسمح لك بالدخول، إلا إذا قمت بعمل ثلاثة أمور في وقت واحد، كالإمسك بمقبض السيارة وإدخال المفتاح وتحريك اللاقط الخارجي الخاص بالراديو **سادساً ..** تحتاج للضغط على ابدأ لكي تتمكن من إطفاء محرك السيارة **سابعاً ..** في كل مرة تطرح فيها سيارة جديدة على الصناعة، يضطر ركبها إلى تعلم كيفية القيادة من جديد، نظراً لظهورها بخصائص جديدة لا تشبه أياً من سابقتها

المحاضرة ١١ التفاوض الاجتماعي والسياسي

المحور الأول : التركيز على نظرية المباريات

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

- **نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل.** أخضعت هذه العملية التحليلية إلى المعدلات الرياضية البحتة وه 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 الاستراتيجي :

حيث ينظر كل لاعب إلى محاولة تعظيم المنافع والمكاسب من خلال استراتيجيات محددة وتحديد الاستراتيجيات 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 فهم العميق والدقيق لعناصر وظروف ومصادر وتقديرات تقود وتحدد اتجاه طرف ما لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية ونفس الشيء يقوم به الطرف الآخر مع كل طرف لكل أنواع الأدوات الحوارية (كما في التفاوض السياسي) مثل تحريك القوات للضغط والإنذار ومن هذه الاستراتيجيات (استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود) أو استراتيجية عدم التنازل) وهي التي تؤدي إلى حيث يخضع طرف طرفاً لرغباته وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوض حتى يحدث الهجوم بالفعل).

• نموذج معضلة السجين:

• وتقوم على وضع خيارات أمام سجينين هي :

- في حالة اعتراف أحدهما وعدم اعتراف الآخر يبئ المعترف ويسجن الثاني عشر سنوات أشغال.
 - في حالة اعتراف كليهما فلهما خميس سنوات سجن كليهما.
 - إذا لك يعترف كلاهما فلكل سنة واحدة سجن.
- والمعضلة تمكن في أن أفضل الحلول هي ثالثاً ولكن دون القدرة على الاتصال والتنسيق بينهما فإن هناك إغراء قد يملك احد اللاعبين إلى أن شريكه سوف يمدعه فالبديل أمامه الاعتراف وبذلك ينالاً خمسا لكل لأن هذا الاختيار 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 للمتخلي عن التعاون مع 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 والتالف وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين 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 أن حلفاءه سيتبعونه اضطراراً جرياً وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحته مثل ما حدث في أزمة السويس ١٩٥٦ عندما افترضت بريطانيا وفرنسا أن أمريكا ستتبعهما جرياً وراء مصلحتها في نواحي كثيرة مثل:

١- حرصها على عدم شرح التحالف (الأطلنطي).
٢- إيجاد حالة مماثلة لقناة بنما لتبرير أفعال أمريكا فيما بعد عند اعتدائها عليها.
٣- أن في عملهما تخلصاً من عبد الناصر الذي اتجه نحو الشيوعية عدوة أمريكا وبرغم هذه الحسابات الدقيقة فقد خابت توقعات القائد هنا.

- **مباراة الحامي والزيون** : حيث تصورت فرنسا وبريطانيا أن دور أمريكا سيكون الحامي للحلف من الانشقاق وضد التدخل السوفيتي.

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

- علاقة القوة والقدرة بين أطراف التفاوض.
- درجة حدة الصراع بين الأطراف.
- وبالاندماج في هذه المباريات يتم استشراف:
- مدى تأثير تركيبة الأزمات الراهني في قوة الموقف التفاوضي والقدرة التساومية للأطراف.
- مدى تأثيرها في صراع المصالح وبزواياها المختلفة.
والتاريخ يقول أن الدول التي استخدمت مبارياة 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 مبني على معلومات سببه اتخاذ قرار مبني على معلومات خاطئة.

- لا بد أن يكون هناك مرونة وهدوء لدى القائم على إدارة الصراع الاجتماعي أو السياسي حتى يتمكن من وضع الأمور في نصابها وذلك يتحقق استراتيجيتين :

- القيام بأعمال العقل الدقيق في البحث عن المعلومات الصحيحة التامة.

- تقييم نوع الاستراتيجية الملائمة لتوظيفها في التفاعلات مع الحزب وهل هي الإقناع أم الإجبار أم التنازل أم التعاون الإيجابي أو السلبي.

وبذا ينبغي تحديد معلومات عن الطرف الآخر طول فترة الصراع وهذا أولاً وتحديد معلومات عنه خلال الأزمة وهذا ثانياً.

● الإعاقفة الذاتية للمعلومات :

الأسباب : لا تحاول الأطراف التحرر من المعلومات والتصورات عن الآخرين؛ بمعنى تحليل المعلومات الحديثة من خلال فلتر الانطباع الأول.

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

● القواعد العامة المستنبطة من نظريات المباريات :

١- إن ابتهاج أسلوب نظريات المباريات يعني دراسة الاستراتيجيات 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 ؟
 ٢- هناك دائماً عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب معرفتها لتحقيق أنسبها.
 ٣- يجب إدراك أن كافة القرارات والاختيارات عادة ما تتخذ في الوقت واللحظة نفسها أثناء الأزمة.
 ٤- أن نظرية المباريات لا تستخدم في عملية اتخاذ القرار بقدر ما توظف لغرض وصف هيكل الموقف التفاوضي.

ثانياً : تحليل أبعاد وزايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية.

غالباً ما تولد المفاوضات بصورتها التقليدية وأحزانا 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 الذي يتم فيه تجنب الصراعات والتوتر النفسي الشخصي وذلك باختيار مواقف التفاوض الليلي وهؤلاء عادة ما يتنازلون ولكنهم في النهاية يشعرون بمرارة الإحساس بأنهم استغلوا، أما النوع الثاني فيتخذ موقف الشدة وعادة ما يدمر هؤلاء العلاقات الاستراتيجية مع الآخرين. وأما الطرف المتوسط الذي يستخدم استراتيجية التفاوض الموضوعي عن طريق التقييم الموضوعي لقضايا التفاوض بالنظر إلى نقاط الالتقاء والاختلاف لتحقيق التقارب بين الأطراف، فهم يتبنون موقف مفاده (رأبي صواب يحتمل الخطأ ورأيك يحتمل الصواب) وهذه هي القاعدة الأولى في عملية التفاوض وهي تبني هذه المقولة.

● والقاعدة الثانية يعتبر ترتيب خطوات التفاوض كالتالي :

١. جاهد لفصل الناس عن المشكلة بمعنى لا تبني استنتاجك على نظرة مسبقة للأشخاص.
٢. لا تلم الآخرين عن مشاكلك.
٣. حاول أن تستبين فهم الآخرين للمشكلة.
٤. حاول أن تبحث عن فرص تؤكد لهم ما يتصورونه من سلبيات عنك والمثال لهذا زيادة السادات للقدس حيث اتخذ دور المشارك لا دور العدو.
٥. حاول أن تعطي الطرف الآخر ما يمكنه من حفظ ماء وجهه.
٦. حاول أن تسمح للطرف الآخر بتفريغ شحنته العاطفية قدر الإمكان فهو مهم له نفسياً.
٧. حاول انتهاز 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 الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها.

● أدبيات أخرى :

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

أ- مستوى التفاوض ويتضمن :

- ١- مستوى الأفراد. ٢- مستوى المنظمات. ٣- مستوى الدول.

ب- خواص واتجاهات التطبيق وينقسم طبقاً لدرجة زيادة المخاطرة وقلة الرقابة كالتالي:

١. يعمل المفاوضات لإشباع حاجات خصمه. ٢. يعمل لإشباع حاجاته هو. ٣. يعمل لإشباع حاجاته وحاجات خصمه.

٤. يعمل ضد حاجاته. ٥. يعمل ضد حاجات خصمه. ٦. يعمل ضد حاجات خصمه.

ج- مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي وهي في قيمة تسمى (ماسلو)

١. الحاجات الفسيولوجية. ٢. حاجات الأمان. ٣. الحاجات الاجتماعية. ٤. الحاجة إلى التقدير الذاتي من الآخرين. ٥. الحاجة لتحقيق الذات. ٦. الحاجة للمعرفة والتفهم. ٧. الحاجة إلى التذوق والحس بالجمال.

ولعل أهم مرتكزات عمليات التفاوض هي تفهم الحاجات الخاصة بنا وبالطرف الآخر هناك إستراتيجيات: متى وكيف ؟ أين ؟

وهي ترتكز مع المفهوم الحقيقي للوقت ثم طريقة التطبيق ومنطقته.

● استراتيجية متى ؟ ويندرج تحتها :

١. التسوية : (الصمت المؤقت) وهو أسلوب بالصمت تبلغ تريد أي عدم الرد الفوري وذلك لأخذ فرصة للتفكير.

٢. المفاجأة : بالتغيير المفاجئ في الأسلوب وذلك بهدف الضغط للحصول على تنازل ما.

٣. الأمر الواقع : بمعنى أن تضعه أمام كزوج اثنين رغم أسرتيهما مفاجأة فيتوقف الأمر على الأسرتين وهذه الاستراتيجية تحتاج في نجاحها إلى:

- أ- أن يكون احتمال قبول الطرف الآخر المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
- ب- أن تكون خسارة الطرف الآخر في حالة معارضته من خسارته نتيجة قبول الأمر الواقع.

٤. الانسحاب الهادئ : (شعارها من أنا؟) استعداد التفاوض أن ينسحب ويتنازل عن رأيه بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات.

٥. الانسحاب الظاهري : شعارها الرجل الذي 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 الاتفاق وأن العودة للبيع تقتضي رفع السعر.

٦. استراتيجية الكر والفر والتحول : وشعارها يمكنك التحرك للأمام والخلف بمعنى استعداد المفاوض لتحويل موقفه أماما وخلفا طبقا لظروف التفاوض وتقوم على أساس طرق الحديد وهو ساخن.

٧. استراتيجية القيود : شعارها نهاية المطاف، وفكرتها الرئيسية وضع القيود على الوقت أو الاتصال، 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 إلا لن يكمل الصفقة.

٨. الخداع : أعط إشارتك يساراً واتجه يمينا في حالة احتدام الصراع وتقوم الفكرة على إعطاء انطباع خاطئ للخصم حتى لا يعلم حقيقة ظروفك ومثالها.

• استراتيجيات كيف؟ وأين؟ وتشمل الآتي :

١. المشاركة في العمل : شعارها نحن أصدقاء ولكي تنجح لا بد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لمل الأطراف أصحاب الإتحاد أو التحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عند الحاجة.
٢. المساهمة: شعارها (شيلني وأشيلك) مثل قبول حل على اعتبار أنه مفتاح إلى شيء أفضل في المستقبل أو من أجل حرمان المنافس من الحصول على فرصة أفضل.

٣. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي : بمعنى أن ورود عدد كبير من التوصيات في اتجاه حل معين قد تؤدي إلى الشعور بأن ذلك ليس مصادفة فيتم اختيار الحل المتوسط خوفاً مما تم تركيته من كل هذه الأعداد.

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

٥. التغطية : شعارها (ضربة معلم) وتستخدم لتحقيق أكبر ميزة بأقل جهد ومثالها جمع روكفلر لأراضي السلخات ومناطق تعبئة اللحوم في نيويورك مدعياً تخلص المدينة من التلوث وهو يعدها لمشروع الأمم المتحدة وغيرها وبذلك حقق أرباحاً ضخمة من إعادة البيع.

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

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

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

اللجوء لوكيل للقيام بعملية التفاوض لرفع الحرج عن أطراف النزاع عند مواجهتهم مثل (الخطابة - سمسار بيع وتأجير العقارات).

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

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

- تأثير الثقافة بأطرها المرجعية الرأسية في شخصية المفاوض.

- طبيعة شخصية المفاوض.

مع العلم أن الاتجاه الأول هو الذي استحوذ على معظم الدراسات في هذا الشأن. وأما الكاتب فيتبني منظوراً مفاداً أن الإلمام بمهارات التفاوض من الناحية من الناحية التقنية بالإضافة إلى عوامل الشخصية الكارزمية لمفاوض تمثل أهم عناصر التفاوض خاصة حالة التفاوض غير المتكافئة ومثالها: ديجول الذي هرب إلى لندن فور سقوط العاصمة الفرنسية في يد النازي ١٩٤٠ دون مال أو سلاح أو رجال ومع ذلك فقد استطاع الحصول على الشريك الكامل في حرب الحلفاء ضد النازي 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 أهم النظريات التي قدمها علم اللغويات الحديثة هي تلك النظريات التي تقد تحليلاً للتفاعلات سواء في مجال ما عرف من خلال تحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار. وهناك حقيقة تحتوي 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 الحوارية وينتهي الكاتب إلى أن الأساس هو تحليل النص وتحليل المطارحات وأنهما وبرغم استخدامها 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 مَن اعتبارهما منفصلان وإن عبرت كلمة المطارحات على شمولة 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 :

١ . 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.

٢ . ما طبيعة وظائف وآليات لغة الحوارات المختلفة ومبادئها وأثرها في عمق تماسك واتساق النصوص؟ ووسائل اكتشاف الأنماط الكامنة عبر النصوص؟

٣ . 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 على اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصوص المتعددة لأطراف الموقف التفاوضي والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية للأفراد مما يرتب نصوصاً ناتجة ناتجة أخرى عبر الإزاحة والإحلال والاستمرار بعد اصطدام النصوص

السابقة وقد تمثل النصوص الناتجة (نصوص أجندة أصلية) للطرف الذي فرض شروطه أو (نصوصاً وسيطة) وتسمى أجندة وسطية وهاتان تسميان (أجندة مستجدة) وللتعرف على دقائق تفاعلات الأجندات

والمتصارعة يتم الاستعانة بعدة وسائل تحليلية مثل تحليل أو فعل القول على مستوى الخصوصية الثقافية أو عبر الثقافات وتحليل الموضوع وتحليل التحركات الاستراتيجية أو التكتيكية أو بعضها أو كلها.

• لغويات التفاوض ومفهوم عملية التواصل: عملية الاتصال هي :

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

وهذا من الباب يحيط به تحليل المضمون من الجانب الكمي الرقمي للمعلومات ولكن منظور ولغويات التفاوض يعني بدراسة كيفية إحداث ناتج اتصالي ما ومنظور لغويات التفاوض يعني بتقديم تعريف لتحليل

المضمون يتمثل في كيفية توظيف عناصر القدرة في عملية التوصل لتحقيق هدف وعناصر هذا التعريف مستمرة من الدراسات المتعلقة بمفهوم (كفاءة التواصل) 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 دولا صغيرة من أن تدير الصراع بكفاءة مع دول عظمى تفوقها من حيث القدرة المادية الملموسة بحيث حسمت الصراع لصالح الدول الصغيرة وهنا رصد

لكفاءات التواصل الأربعة من منظور لغويات التفاوض وهي:

١- عناصر كفاءة التفاوض اللغوية والاجتماعية والعرقية داخل وعبر الثقافات وتتطلب :

- معرفة الخلفية السياسية والاجتماعية 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.

٢- عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية :

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

- معرفة قيمة العناصر اللغوية المختلفة واستخداماتها.

٣- عناصر كفاءة الحوار اللغوية النفسية :

- القدرة السريعة على فهم طبيعة الموقف وألويته.

- معرفة الخلفية النفسية للمفاوض الآخر.

- التعرف على السمات الشخصية للمفاوض سواء في نفس الفريق أو الفريق المنافس ومنها:

(القدرة على التحمل والصبر - دوافع القلق والشك - دوافع الطموح والقدرة على المخاطرة - القدرة على التخطيط والتنفيذ وتعظيم المنافع من الفرص المتاحة - طبيعة السلوك التنافسي من عدمه) .

٤- 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 والتفاوض.
- الاستخدام الموزون لإستراتيجية التهديد وفتح الباب للمهادنة.
- بعض النقاط التوضيحية المتعلقة بالجدول.
- الإعداد الجيد (خطة عمل مرنة تستوعب المستجدات) ويشمل أمر الإعداد: التخطيط قبل وبعد وأثناء التفاوض وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.
- استخدام عنصر الوقت (بين الاستخدام أمثل والتضييع حسب متطلبات السياق - معرفة أساليب الخصم في اللجوء لعنصر الوقت سواء للوصول إلى اتفاق قريب أو بعيد أو الاستقراء أو للهروب أو لتدبير مهلة كافية للتركيز) .
- استخدام وتوظيف الأسنلة لخدمة إتمام التفاوض.
- إعداد المفاوضات بخصوص كافة الاحتمالات سواء لزم وجود مجموعة مفاوضين أو مفاوض واحد.
- تقييم العلاقات بين الأطراف التفاوضية.
- كيفية الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة إتمام 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 الاستراتيجية والتكتيك المناسبين واختيار السياسات التفاوضية) :**

١- أهمية الجلسات الأولية في التفاوض :

- أ- جس النبض. ب- تحديد تناول المعلومات مباشرة بشكل ضمني. ج- صياغة المشكلات والقضايا.
- د- صياغة أجندة المفاوضات. هـ اتخاذ موقف أولوية.
- ٢- حل المشكلات الفرعية أولاً وتعريف صلب الاختلافات بخصوص المشكلات الرئيسية.
- ٣- العمل على تقليل دور المفاجآت غير المتوقعة التي تؤثر سلباً.
- ٤- التمسك بهدوء الأعصاب وعدم الاستهانة بالخصم.

**** مركزية اللغة والتحليل اللغوي والثقافي لعملية التفاوض****

- مركزية اللغة والتحليل اللغوي والثقافي لعملية التفاوض :

ليست اللغة الوعاء الذي ينقل الفكر أو الوسيلة المستخدمة لنقل الأفكار ولكنها الوعاء والفكرة معاً. 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 الاستمتاع بنقل الحوار من النطاق السري الضيق إلى النطاق السري الواسع حتى ينتشر قبل استكمال نضجه مع أن المطلوب في البداية كان الاحتفاظ به سرياً ومن الأنماط الأخرى أن البعض يتعامل مع الكتاب والمقال على كونه نصاً نهائياً كاملاً رغم أن المفروض أن يتعامل معه بغير ذلك وإلا فإن أي عمل مكتوب يتطلب الحذف والتنقيح وإعادة الترتيب ويجب أن تتعامل مع على هذا الأساس وعلى هذا فإنه يجب أن نفهم علم التفاوض الاجتماعي والسياسي من منظور اللغويات السياسية والاجتماعية التي ينبغي أن يؤسس عليها وهي كالاتي:

أولاً: أن لغة الفعل المصاحب لها والمعلومات الخاصة في الموقف لا يمكن فصلها عن تحليل حدث ما وبذلك تكون تعاملات العموميات السائدة والمعايير الثابتة لتفسير التفاعلات والعلوم الاجتماعية ليست على الدقة المطلوبة.

➤ مثال: المثل الإنجليزي (a stitch in time save nine) فإنه يحتل :

- أ- التفسير الحرفي غرزة في الوقت المناسب توفر علينا اتساع الجرح وإجراء تسع غرز.
- ب- المجازي التحرج السريع والحاسم قبل أن نتكبد مزيداً من الخسائر.
- ج- التفسير البراجماتي نحو السيارة كثيرة التكاليف مثلاً في صيانتها: تخلص من هذه السيارة لأنها أصبحت مكلفة.

ثانياً: أن استخدام لغات مختلفة في عملية التفاوض قد يؤدي إلى سوء تفاهم إلى الصراع بدلاً من تقليل

الصراع ولقد ساق الكاتب حواراً بين متحدثين استنبط منه الآتي :

- أن هناك نمطاً من الأشخاص يقول ما لا يعنيه - يفلت منه الكلام.
- أن هناك نمطاً لا يراعي أهمية تحمل أنماط حوار الآخرين الصبر على بعض المقولات وهناك النقيض الذي يحاول التحمل ومساعدة الآخرين على ذلك.
- أن هناك من لا يستطيع تفسير كلام الآخرين بدقة.
- 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 سلوكاً غامضاً 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 معتمداً متكلفاً لأهداف متعددة.
- أن هناك من يتقمص دوراً 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.

المحاضرة ١٢ : إدارة التفاوض الدولي وحل النزاعات الدولية

إطلاله على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري

- ١- الإستراتيجية الإبتكارية : تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة و الجمهور.
 - ٢- استراتيجية التحصين : باستخدام الإمكانيات للتحويط على العميل الذي يستخدم منتجات الشركة ، سواء بزيادة الخدمات أو عمل أنشطة و رحلات أو ندوات عن موضوعات تهتم العملاء أو الإعلان الغريب مثال (مشكلة أي .بي.إم) التي استخدمت هذه الاستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة ومندوبي المبيعات للحفاظ على المكاسب.
 - ٣- استراتيجية المواجهة من خلال نفي الشائعات التي يروجها المغرضون .
 - ٤- استراتيجية 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.
 - ٥- استراتيجية النوعية المتميزة : بمعنى عدم الاعتماد على تخفيض ثمن المنتج اعتمادا على جودة النوعية للسلعة مثل المحامى الناجح و الطبيب المشهور و الشركات العالمية وإعلانات الشاي.
 - ٦- استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة : و تهدف 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 و الإنسانية ومنها و منها ما يتسم بالعدوانية والشراسة و منهما لا مبدأ له إلا الإتهامية إلى آخره من هذه السمات. و مسألة اختلاف المنطلقات 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** تري أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت بينما المفاوض الياباني و العربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تتقنع 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 ثقافه .
 - الاتصال مباشر أم غير مباشر
 - يؤكد البعض علي 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 أم منخفضة ؟

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

الإتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل ؟

- هل نبدأ بالإتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محدودة 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 أسرع و مع الثاني أبطأ.

الصين الثانية وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا وفي الحالة الثانية كبيرا و القرار مع الأول اسرع ومع الثاني ابطأ .

• 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 ألا يفرض نفسه أو يناقضاها وأن يتجنب الغموض والإلتباس.
- على المتحاور أن يجعل مشاركته في الحوار متسقة مع الواقع و مع عناصر الحجة.
- و مراعاة 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 متممة أو غير متممة لذلك فإن تسجيل الحوار وتحليل وتحديد موقع الخلل الذى 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 ونجازاكي استعانت بالسوفييت لجس نبض اليابانيين فجاءت رسالتهم متسمة باستخدام متعدد لأدوات النفي مع أفعال التوقع والإستنكار والإستثناء والتي فهم منها رفض اليابانيين مع أنهم لم يكونوا يقصدون إلا أنهم موافقون على الإستسلام مع التفاوض.

• أنواع وآليات الأسئلة في عمليات التفاوض الإجتماعي و القضائي و السياسي من منظور العالمية والخصوصية الثقافية .

- السؤال طريقنا إلى إدارة الحوار و تعرف ما هو المطلوب و لكن في واقعا العربى يستخدم السؤال بطريقة خاطئة في محاصرة الطرف الآخر 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 الإستفادة 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 المفاوض - حصار الخصم ... الخ.

- كما يجب النظر إلى السائل و المبادأة 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 :

١- الإستعداد : بان 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 عضومعنا في فريق التفاوض ؟ وهل هو مفاوض متمرس أم لا ؟ و ما طبيعة أهداف الآخرين من الحوار ؟ كيف نصوغ السؤال ؟.

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

٣- 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 وخطوات انتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الإجتماعية و النفسية و تبسيطها يؤكدان ما نأخذ على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل و التدبر والعمل المستمر على تحسين الأداء.

• فخاخ و كمانن الأسئلة : من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى الإستجاب ؟

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

• أنواع الأسئلة :

١- أسئلة مفتوحة : تسمح للمتلقى بالإجابة من أي زاوية يريد بها مثل ماذا تحب أن تقول عن نفسك ؟ ما رأيك في ؟

و مزايا هذا النوع :

- أن نجعل متلقى السؤال يتكلم ونحن ننصت.

- يمكن أن يتطوع المسنول بمعلومات قد نستفيد منها.

- يسهل الإجابة عنها ولا تمثل أي تهديد أو رهبة في نفس المسنول.

عيوبها :

- قد يتحدث المسنول في اتجاهات لا تهتم السائل.

- تستهلك كثيراً من الوقت.

٢- الأسئلة المغلقة : وهي أسئلة تقيد فتقيد المسنول في إطار اختيارات معينة مثل : من رئيسك في العمل ؟ ما مرتبك في وظيفتك السابقة ؟ ما عمرك ؟

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 تبني موقف معين تجاه الحوار برمته مما يؤثر سلباً على إيجابية الحوار

و هناك تقسيم آخر هو التقسيم إلى أسئلة أولية وثانوية وعلى سبيل المثال :

أولي : أين كنت عندما حدث الزلزال ؟

ثانوي : في أي طابق من المبنى تقيم ؟

• وهناك تقسيم ثالث هو أسئلة المرآة

- 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 استفحاليها 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 و ليس طبقاً لما نستقبله من رسائل الآخرين و ما يقولونه بالفعل لذلك فإن علينا استخدام مهارة الصمت و

التركيز على ما نسمع ليكون الجواب صحيحا ، و يستخدم الصمت أحيانا لتغطية نقاط الضعف و أحيانا للتمعن فيما يقوله الطرف الآخر ، و الإتصات الفعال هو ذلك الذي يترتب عليه التعرف الحقيقي على مقولات الآخرين والإستعداد النفسي لكبح جماح الرغبة في إمساك الميكروفون ، وهو الذي يقتضي 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 أى 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 للإحباط.

* هناك شعور كبير بالإحباط في العالم الإسلامي نتيجة الأزمات التي نمر بها و قد أسهمت النخبة في تأصيل الإحباط حين اختاروا الحديث عن الأوضاع المحببة حتى أنهم استخدموا المنهج التفكيكي 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 ؟

* و ما الذي يجب أن يفعله المفاوض الجيد معه ؟

* الناقد المحبط يسبب إشاعة نمط من الإحباط و اليأس من كل شيء و هو يدعم نمطا سلبيا آخر يتعلق بإطلاقية الأحكام كما أن 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 أوضاع غير سليمة . ولعل الإسهاب في استخدام هذه الصفات هو ما يسمى " التشحيم الإجتماعى " و تستخدم " لتزييت عجلة الحوار " و هذا 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 الاندماج و الإستقلاليه والقوه في عمليات التفاوض الإجتماعى او السياسى

أولا : مفهوم الاندماج :

- أن نحقق قدرا من التآلف و التلطف يوصلان إلى الطرف الآخر أننا نرغب في التعاون معه

ثانيا : مفهوم الإستقلالية :

- من المهم توظيف أدوات الاندماج بحيث لا يؤثر ذلك في خصوصيتنا كمفاوضين.

ثالثا : مفهوم القوة و القدرة :

- يحتاج إلى تعريفات عدة تربطه بمفهومي الاندماج و الإستقلالية 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 وبين هيئة تحقيق قانوني و متهم.

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

أمثلة :

١- بين رفع الكلفة و إهدار المكانة :

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

٢- 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 الاندماج و التوحد قد أسئ استخدامه و أصبح نوعا من الغزو للخصوصية و تختلف طرق المواجهة حينئذ من التلطف إلى التلطف الحاسم و الحسم و المفاجأة و كثيرون أولئك الذين لا يستطيعون وقف بلدوزرات الحوار هذه إلا بخسائر فادحة لذا يجب ضبط عملية الاندماج و التوحد هذه من البداية.

التفاوض و فلسفة الكذب !

ما علاقة الكذب بالتفاوض ؟

لا بد 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 يفاوضون 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 و لو خالف الإعتقاد.
- 2- ما طابق الواقع و الإعتقاد.
- 3- ما طابق الإعتقاد و لو خالف الواقع.

• **صور الكذب :**

- 1- المبالغة في النقل و زخرفة القول.
- 2- الإقتصار على بعض الحقيقة.
- 3- النفاق بإظهار حلاف ما نيطن.
- 4- التزلف بكيل المدح و الإفتخار و الإدعاء.
- 5- خلف الوعد و شهادة 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 بناءا يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرف الأسس و القيم الثقافية المشتركة.

- و الصدق ليس فضيلة وسطية بمعنى أن نجد فيه زيادة أو نقصان و إنما 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 الآثم

بوتنام " والتفاوض الدولي "

المستوى (١) Level -1 : 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 بغية 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

aggregate structural power والقوة المرتبطة بقضية معينة **issue-specific power**

- لكن يتساءل هل ان امتلاك الموارد مكنه ان يؤدي إلى تحصيل النتائج المرغوب فيها. ويجب بالنفي للتمكن من تحصيل نتائج يجب ان تستخدم هذه الموارد. من جهة أخرى فان 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 القوة

المرتبطة بقضية معينة، والقوة المرتبطة بالسلوك **behavioral power**.

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 : **issue specific power**

الفاعل ووضعيته إزاء فاعل آخر فيما يتعلق بقضية معينة مشتركة وتعتبر القوة المرتبطة بقضية معينة، والناشئة عن العلاقة بين الفاعلين في العملية التفاوضية، عنصرا 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

- ودائما 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 alternative

- الالتزام commitment

- التحكم control

- 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 أن ميزان القوة الكلي يمنح ميزة لخصمه، إلا أنه يستطيع كسب محصلاته المفضلة في أية قضية- مجال area -Issue 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 (control) 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 aggregate power تعتمد على مورد طبيعي معين، حيث تحصل عليه من دولة أقوى منها، بإمكانها التقليل من تبعيتها لهذه الدولة، وبالتالي التقليل من قوتها الدولية، 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 التساوية أن تركز على القضايا التي يكون لها فيها ميزة مقارنة.

التفاوض الدولي وحل النزاعات الدولية

طرق التفاوض واستراتيجياته على المستوى الدولي:

1- 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 مثلا - 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 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 وتعقدت 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 على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق التزامات وإحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

خصائص العملية التفاوضية

- ١- اشتراك طرف او أكثر علي الأقل
- ٢- 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 افتراضين أساسيين
- ٣- دخول الأطراف في العلاقة التفاوضية بشكل طوعي وفي ظل :
- أنها ستجني أكثر من وراء دخولها في هذه العلاقة عما ستجنيه في حالة عدم دخولها
- ان تحدد المطالب التي ستدخل بها المفاوضات والحلول التي يمكن ان تقبلها في نهاية الأمر وان تشعر أنها ستكسب أكثر مما تخسر
- ٤- العلاقة التفاوضية علاقة اعتماد متبادل حيث تتضمن :
- تقسيم او تبادل واحد او أكثر من الموارد (الموضوعية)
- التأثير علي واحدة او أكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)
- هذا يعني ان كل طرف يعتمد علي الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية
- ٥- 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.

المحاضرة ١٣ : مهارات إدارة وحل النزاعات التفاوضية والصراعات التنظيمية

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل 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، الاستراتيجيات 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 أداؤها إيجاباً أو سلباً حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه.

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 (لمختلفة في الرأي).

ما هي أنواع الصراعات؟

- **الصراع الوظيفي المحمود:** الهادف والمثمر الذي يهدف لتحسين أداء المنظومة عندما يتنافس الموظفون بنوايا حسنة وثقة على تقديم أفضل الآراء والحلول التيخدم مصلحة المنظومة وتطورها بعيداً عن التوترات الشخصية الغير البناءة.
- **الصراع الغير الوظيفي الهادم:** الشخصي المنبؤ والغير البناء الذي يؤدي للتوترات غير موضوعية تستنفذ موارد المنظومة لتحقيق مصالح للموظفين على حساب مصالح المنظومة وهنا يفكر الموظفون في مصالحهم الشخصية ولا تهمهم مصلحة المنظومة.

يميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما :

- 1- **الصراع التكاملي** : يوجد هذا النوع من الصراع عندما تترك الأطراف المعنية بأن لحل 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 أنصار نظرية الألعاب " حاصل الصفر ". وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص 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 أمرا مهما . ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيدا عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولا 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 تسببالتشويش 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.**
- **التصورات أو المفاهيم المسبقة.**
- **التحيز.**
- **التوقعات.**
- **الحالة العاطفية.**

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

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن أن تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها : اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة.

ولكي يكون الاتصال فعالا 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 التغاضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك.

- كن مستمعا جيدا ، وذلك بأن تفرغ عقلك مما يشغله.

- تنبه 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.

- أنظر 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 الأسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل، إذ يمر بالمرحلت التالية :

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

- **صياغة السؤال بوضوح وهدوء**، وجعل الطرف الآخر يدرك ن السائل ينتظر جوابا

- **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 أحيانا بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت وجهة نظره، فإنيك يجب أن تقوم بعمل ما وفقا 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.

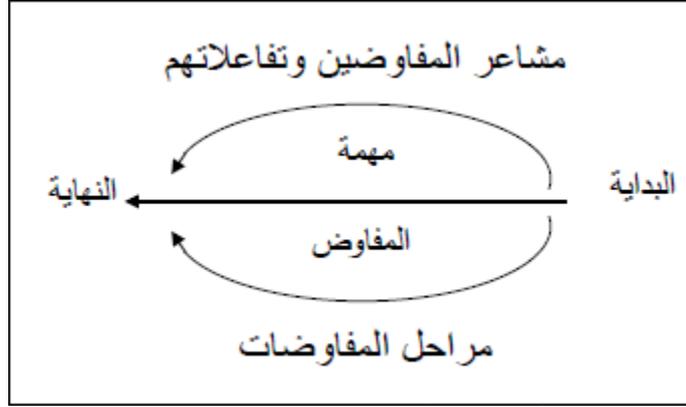
- **الأسئلة الإيحائية** : وهي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.

- **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 الطرف الآخر أو إشغاله أو استنثارته.

- الأسئلة التي يجاب عنها ب "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 سانها للتخلص من الإجابة
- مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم**
- مراحل المفاوضات فهم العملية التفاوضية :
• يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية :



يجب أن لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لابد 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.

أولا : المشاعر والتفاعلات :

- في المراحل الأولى للمفاوضات، لابد للمفاوض أن يصغي جيدا إلى الطرف الآخر؛ لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحيانا عن تلك المشاعر لا شعوريا من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادرا 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 :

- ما هو 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 للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟
- كذلك لابد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين:

- ما هو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات ؟
 - هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء ؟

• فإذا كانت إجابة المفاوض ب " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته ب " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذرا فليحاول أن يكون مسترخيا، وليجعل نفسه عميقا ومنتظما.

• إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات .

ثانيا : أدوار المفاوضين :

• إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانا أو وديا أو دافئا أو باردا ، 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 قليلا :** 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 الـ "بلي بنتر" : يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

ثالثاً : مراحل المفاوضات :

- كما أن المفاوض 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 والاستراتيجيات تتضمن المفاوضات خمس مراحل:

١/ التعرف على حاجات الطرف الآخر : إذ لا بد للمفاوض من أن يتعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.

٢/ بناء التوقعات : يجب على المفاوض خلال هذه المرحلة أن يوجد لدى الطرف الآخر شيئاً من التعارض في موقفه.

٣/ إيجاد الحركة : يسعى المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة إلى حمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات.

٤/ التوصل إلى اتفاق : بعد انتهاء المفاوضات يرغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

٥/ مراجعة الاتفاقية : إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ - كشهريين مثلاً - تضمن الالتزام بها .

إدارة الأزمات :

تعريف الازمه :

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

الاسباب الرئيسية للازمات :

اسباب عامة

- ١ . اسباب خارجة عن قدرات الانسان
- ٢ . اسباب ترجع للانسان (سوء التقدير والتقييم والفهم لموضوع معين) .
- ٣ . الاخطاء البشرية خلال العمل .
- ٤ . الاشاعات
- ٥ . تعارض المصالح و الاهداف.

اسباب مرتبطة بالمؤسسة :

- ١ ممارسة الادارة بمفهوم ضيق .
- ٢ الاساليب الدفاعية للإدارة والمؤسسة
- ٣ المعتقدات والثقافة الخاطئة
- ٤ الضعف الاداري والمالي
- ٥ عوامل متعلقة بالمؤسسة ونموها

أنواع الازمات :

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

أ- معايير أخرى لتقسيم الأزمات :

- ١ . أزمات كونه (الكوارث الطبيعية - الأوبئة - حرائق الغابات - الفيضانات السيول الخ)
- ٢ . أزمات اجتماعية (الفتن الطائفية / أعمال الشغب).
- ٣ . أزمات اقتصادية (نقص الطاقة / المواد الغذائية ...)
- ٤ . أزمات سياسية (الاغتيالات - خطف الطائرات)
- ٥ . أزمات عسكرية (التمرد - التهديد باستخدام القوة - الحروب ...)

ب- معايير أخرى لتقسيم الأزمات :

١. ازمات داخلية (وهي التي تهدد كيان الدولة الداخلي وأمنها القومي)
 ٢. ازمات خارجية (وهي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما الى احداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن)
 - ٣ ازمات الصراع المسلح .
 - ٤ ازمات الارهاب الدولي
- ادارة الازمات : نعني بادرة الازمات كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.
- الإدارة بالأزمات:تعرف الإدارة بالأزمات بأنها علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين

الواقع	القرار	الواقع
لا وجود للأزمة	ازمه	التوفيق
الإنذار الكاذب	الرفض الصحيح	الفشل

ادارة الأزمة قبل حدوثها :

١. العمل الإداري الجيد
٢. دراسة الازمات السابقة والاستفادة من الماضي
٣. عمل نظام للإنذار المبكر عن الازمات

إدارة الأزمة عند حدوثها :

١- الطرق التقليدية :

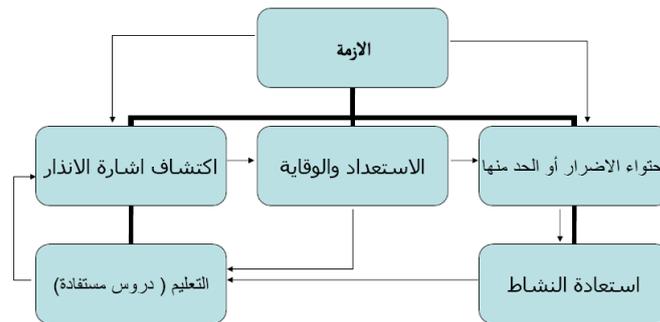
- * انكار الازمة والتعتيم الاعلامي
- * كبت الازمة
- * التقليل من الآثار الناجمة عنها
- * تنفيس الازمة
- * تشكيل لجنة البحث

٢ - 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 الأزمة :

- ١- وقف تصعيد الازمة.
- ٢- تجنب السلبيات.
- ٣- الاستفادة من الايجابيات.
- ٤- حرمان صانعي الازمة من تحقيق اهدافهم



بعض المهارات والاساليب في ادارة الازمات :

- خلق آليه تلقائيه تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث
- 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 أحد 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 هناك علاقة إعتماضية تزداد قوة حسب إعتماذ الرئيس على أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض المرؤوس
- **يتمتع من يمتلكها بدرجة من الحرية أو الاختيار**
- **مصادر القوة في التنظيم:**

- المركز الوظيفي
- الصفات الشخصية
- نتيجة الخبرة والمعرفة وكذلك هناك قدرات طبيعية - كسرعة البديهة - تحمل المسؤولية - الصبر(سمات شكلية)
- الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات: (٩٥ % 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:

- ١- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفا (غير مبني على منهجية علمية).
 - ٢- عدم وجود توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف العاملين
 - ٣- 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.
- أسلوب القوة النفعية وهو 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 يفضون انتاجيتهم لعدم ثقتهم 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 :

- ١ - التخصص الدقيق.
- ٢- الترابطات (عمل وحدة معينة مرتبط بوحدة أخرى)
- ٣- سرعة العمل (ضرورية لاستمرارية العمل الكلي)

أساليب استخدام القوة :

استراتيجيات أكثر استخداما

التبرير : لإضفاء منطوقية للموضوع.

التحالف: للحصول على دعم من الآخرين لتحقيق الأهداف.

التودد: إظهار الليونة والصدقة قبل إصدار الأوامر.

أما الاستراتيجيات الأقل استخداما:

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 حافزا ، وأيضا 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:

١- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

٢- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

٣- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

٤- الصراع بين الجماعات:

١- 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: النمو وزيادة العمل، أو التعويض في نقص المهارات والقدرات من مجال إلى آخر

• السلبية تتمثل في: الانسحاب التبرير، الإسقاط (إلقاء 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:

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

أسباب الصراع:

١- مشكلات الاتصالات الإدارية: (سوء الفهم، انعزالية الأفراد ،خطوط وقنواتضعف الروح المعنوية

،الاتصالات غير واضحة...)

وكذلكالفروقات بين الأفراد: كالإدراك، المستوى التعليمي،الثقافي،المعرفي،الاتجاهات ،قصور في المهارات

الإدارية.

- ٢- **البناء التنظيمي** : عدم وجود هياكل تنظيميه أو ضعفها ،ومن ثم عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة ،عدم وجود إدارة للمعلومات ،عدم استقرار بيئي داخل المنظمة .
- ٣- **معوقات بنيوية** : 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 : وفقا لمفهوم ومعرفة الشخص.
- ترجمة الصراع: (رد الفعل تجاه الصراع على شكل منافسة أو تحالف)



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

• أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

- ١- **الصراع وفقا لمستواه** : داخل الفرد ،بين فردين ،داخل المجموعة ، بين المجموعات ،على مستوى المنظمة ،بين المنظمات.
- ٢- **الصراع وفقا لاتجاهاته** : الصراع الرأسى ،الأفقى.
- ٣- **الصراع وفقا لنتائجه** : الصراع السلبي ،الإيجابي.
- ٤- **الصراع وفقا للقضايا المتصارع عليها**.
- ٥- **الصراع من حيث التنظيم** : منظم ،غير منظم
- ٦- **الصراع من حيث التخطيط** : الصراع الاستراتيجي ،الغير مخطط.

إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل:

➤ إن أي منظمة لا تستطيع الوقوف مكتوفة اليد أمام الصراع وهناك أسلوبا 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 مكسبا وهذا العنصر يؤدي إلى تحقيق الرضا.
- في حالة ظهور **الصراع الفردي لا بد من استخدام استراتيجيات معينة لحل الصراع** :
- ١- **الانسحاب** : ترك المدير بعض واجبات العمل لفترة قصيرة مثل :تأجيل الإجابة على مذكرة
 - ٢- **التهدئة** : تدخل المدير للتهدئة و لتوضيح عواقب الصراع
 - ٣- **حل الوسط** : بحيث لا يخسر أي من الطرفين
 - ٤- **الإجبار** : واستخدام القوة القانونية،-لا يفضل استخدامه.
 - ٥- **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** :

- ١- **التفاوض**
- ٢- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من الديكتاتورية
- ٣- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- ٤- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح الفريق

- ٥- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبتجاهات مختلفة
- ٦- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- ٧- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

٢٠% المديرين يقضوا وقتهم لحل الصراع .

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

النموذج يعتمد على عنصرين : التعاون و التشدد

هناك ٥ 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 و ربح .

التجنب : تجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الآخر الموقف خسارة وخسارة .

التضامن : الطرف الأول يحقق مصلحته ومصلحة الآخر الموقف ربح و ربح .

التسوية : حل وسط ، تعاون وحزم من الطرفين ، كل منهما يحقق ربح في جزء وخسارة في جزء ، الموقف ربح وخسارة و ربح 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
- عند تدني مستوى الثقة التنظيمية
- **التساهل :** عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.
- في حالة إحداث تغييرات
- رغبة المنظمة في تنمية مهارات الأفراد.

• رغبة المنظمة المحافظة على العلاقات داخل المنظمة .

• رغبة المنظمة في حل الصراع.

• رغبة الطرفين تهدئة الموضوع.

• الحصول على اجتهادات في حل

التضامن : إيجاد حلول للمشكلات المزمنة.

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 أجواء 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 المهام والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته

• غموض الاهداف للموظف وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته (إذا اردت أن 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 المنظومة

• عدم وضوح عملية صنع القرار

• عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى

• تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظومة تلبيةها

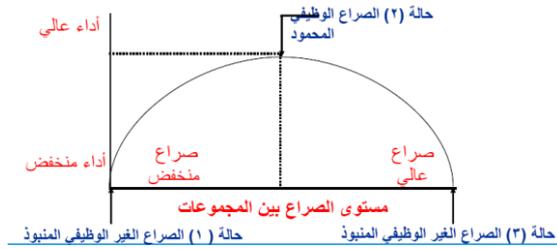
• تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظومة

• 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 الغير 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 أو سلبية، وتعتمد على التالي :
- طبيعة الصراع
- كيفية إدارة الصراع
- مستوى وقوة الصراع الإيجابي أو السلبي
- صعوبة حدوث التغيير والإبداع
- درجة تبني بيئة التغيير
- مصادر الصراع
- العلاقة بين اداء 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:
- تعزيز 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 يكافنون 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 والكراهية الحساسة المفردة 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 ليصحب الناتج النهائي في بركة واحدة.
- التداخل المتتابع الذي لا يسمح لمجموعة بإنجاز عملها قبل أن تنجزه 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.

- تركيبة نظام الرواتب والمكافآت عندما يكون على أساس تعويض المجموعات على أداؤها وليس على أساس الأداء العام لمنظومة 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
- التغاضي 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.

المحاضرة ١٤ : مهارات اللقاء والعرض والتقديم

مفهوم الاتصال العام :

الاصل!!؟؟

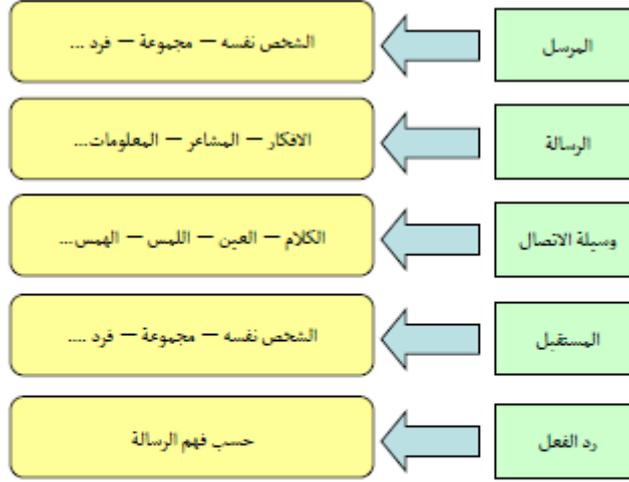
يعود أصل كلمة Communication في اللغات الأوروبية - والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني " الشيء المشترك" ، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة Commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية 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 او نقل المعلومات، والأفكار ، والحقائق ، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد بهدف: توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال

بالرغم من تعدد مفاهيم الاتصال عند الباحثين الا ان قد اتفقوا على ان :

عناصر عملية الاتصال هي :



الاتصال طبقا الى حجم المشتركين



الاتصال العام او الاتصال بمجموعة هو : تلك الاتصال القائم على توصيل المعلومات من فرد الى مجموعة من الافراد، ويظهر ذلك في الندوات والاجتماعات الادارية وجلسات التدريب في المنظمة.

وتتوقف فعالية الاتصال العام على فعالية كل من :
 ١- العرض والتقديم
 ٢- الالتقاء (الخطابة)

مهارات العرض والإلقاء :

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

الخطوة الأولى: وضع الاهداف

- تتمثل الخطوة الأولى في أن تدون جملة بسيطة تتضمن هدفك (أو أهدافك) **مثلا:**

- 1- هدفي إخبار المستمعين بمدى ما حققته من تقدم في بحثي
- 2- هدفي إقناع الإدارة الأعلى بمنح إدارتي ٢٠ % زيادة في الميزانية.

الخطوة الثانية : تحليل الجمهور المستهدف

- ضع نفسك مكان من سيسمع إليك! عندما تقوم بتحليل مستمعك، ضع في اعتبارك العناصر الثلاثة الآتية:
 - 1- ما هي قيم واحتياجات وقيود مستمعك؟
 - 2- ما هو المستوى المعرفي لجمهور المستمعين؟
 - 3- ما الذي يمكن أن يؤدي إلى أطيب النتائج؟

ثانيا : تنظيم الأفكار

- الخطوة الأولى : تدوين الأفكار الرئيسية
- الخطوة الثانية : حدد النقاط الفرعية
- الخطوة الثالثة : حدد الفوائد والمزايا
- الخطوة الرابعة : وضع اللمسات الأخيرة
- الخطوة الخامسة : تحديد المساعدات البصرية الأساسية
- الخطوة السادسة : مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الأساسية
- الخطوة السابعة : وضع المقدمة
- الخطوة الثامنة : وضع الخاتمة والنتائج

اعتبارات يجب أخذها

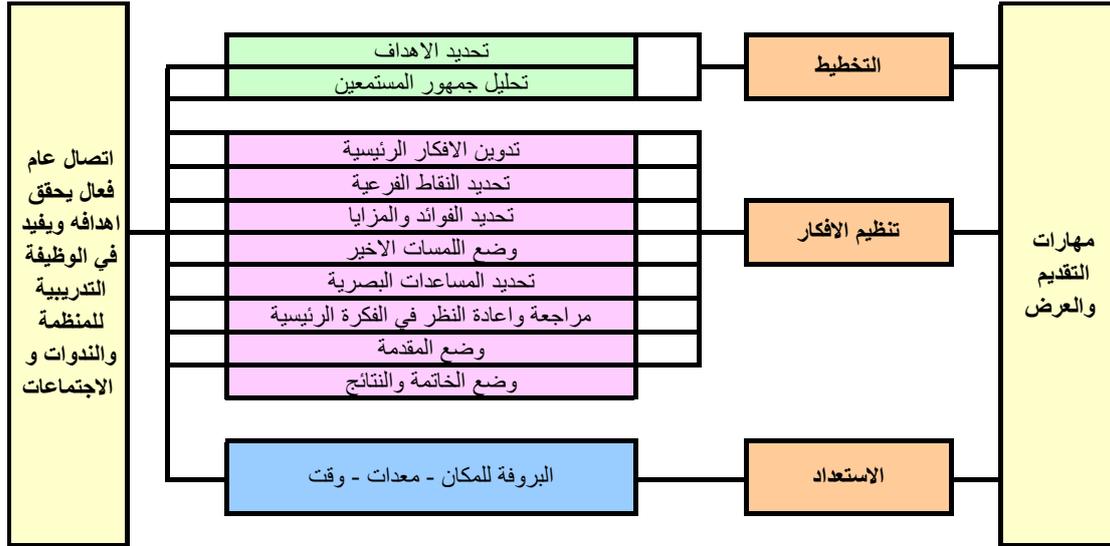
- المعلومات الأساسية الفنية: وهي المعلومات التي يعرضها المتحدثون في البداية تمهيدا لما سوف يرد في صلب الموضوع

• الحكايات والنوادر: وهي قصة قصيرة تساعد في توضيح نقطة معينة

- الضحك والمرح والنكتة البريئة: وهي أعظم وسيلة لكسر الجمود. ويجب أن يكون وثيق الصلة بالمتحدث أو الموضوع أو 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 ستم 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.
- أعد مشاهدة شريط الفيديو أو استمع لرد فعل الصديق ثم قم بعلم التعديلات الضرورية والمناسبة.
- قم "ببروفة" أخيرة لعملية التقديم والعرض في شكلها النهائي.



مهارات الالقاء والخطابة

لو قدر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي، وكان لي اختيار في أن أحتفظ بوحدة فقط، فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة. "دوسكو دروموند"
وتقوم مهارة الالقاء على : ١- التخطيط والإعداد ٢- العرض ٣- التخليص والختام.

وعند العرض يجب ان تكون واعيا للوقت

التخطيط والإعداد ويشمل على : أ- الاستعداد المادي ب- الاستعداد النفسي

العرض :

- واطب على الحضور في الميعاد أو قبله بقليل وابدء العرض في الموعد المحدد بالضبط.
- قدم التحية المناسبة وواجه محدثك جميعا والابتسامه في عينيك وكن واعيا لوقتتك وجلستك وحركتك 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 الوقار المناسب للوظيفة.
- أن تغلب على 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 وتجنبيا 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 على التذكر. ولكن من غير المناسب أم يقرأ المتحدث معظم حديثه من ورقة مكتوبة فيصرخ المستمعون من داهم "اعطنا الورقة التي تقرأ منها. فنحن نعرف القراءة.
- حذار من التهكم أو السخرية (مهما كان الأمر).
- العمل على إدخال جو من المرح. فلا مانع من دقيقة للترويح بنكتة لطيفة (مقبولة من الجميع) أو قفشة طارئة. فذلك يبعد الملل ويرفع من مقدرة المستمعين على 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.
- على 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 تبعاً لذلك.

المهارات المتقدمة للعروض

الخطابة:

- * مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم....
- * إيصال خبر أو فكرة ما لمجموعة من السامعين بشكل مقنع و مؤثر ومغبر....
- * ابن سينا (وحسبها شرفاً... أنها وظيفة قادة الأمم من الأنبياء والمرسلين ومن شاكلهم من العلماء والعاملين...وعظماء الملوك...وكبار الساسة...)

أهمية الخطابة والعرض والالقاء

- لضرورة التواصل الانساني
- قد تغير خطبة فرد ما أو أكثر ... مجتمعاً بأكمله
- قد يتم اتخاذ قرارات مصيرية وهامة بناء اسلوبي في العرض
- قد يؤثر على سمعة مؤسستي وعملي (والأهم سمعتي أنا ... بلا شك...)
- قد اتحدث في اجتماعات داخلية أو خارجية لشرح وجهة نظر المؤسسة... أو ...
- قد أتحد امام لجنة أو مجلس ادارة أو في مؤتمر عام أو في ورشة عمل أو في مناسبات اجتماعية مختلفة... أو ...
- قد اتكلم امام أناس اعرفهم أو لا اعرفهم، اقل مني ثقافة أو اعلى ، دوني اكاديميا ، من جنسي ، أو من الجنس الاخر ، اكبر سنا أو اصغر ، عدد كبير أو افراد محدودين

استعدادي يعني :

- افكر - اتغير واسعي للتغيير - نفسي أولاً (الروح ثم الجسد)
- اقدر ذاتي اقتنص وقتي واحترم غيري - اقرأ الآخرين وأتميز في التعامل معهم

دليل كار ينجي يقول هنالك ثلاثة أساسيات للمتحدث:

- ١ - أن يكتسب حق التحدث في الموضوع.
- ٢ - أن تكون لديه قناعات ومشاعر عميقة تجعل عيناه تلمعان وتجعل صوته يفيض بالمشاعر والعواطف.
- ٣ - 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 الاسباب ارفض الحديث امام الجمهور

أرتجف ولا أستطيع الكلام	سوف أصبح أضحوكة
سوف أنسى ما أريد ان أقول	لم أحضر لهذا الموضوع من قبل
أخاف من تقييم الناس لي/ الخوف من الفشل	لدي لهجة غريبة ولا يمكنني التحدث أمام الناس
الجمهور مثقف ولا يمكنني الوقوف متحدثاً أمامهم	

يكون شعوري عندما يطلب منك تقديم عرض ما؟؟ ١- واثق؟ ٢- خائف؟ ٣- 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:

- ١- الانطباع الأول والانطباع الأخير تجاه الحضور هو ما يجعل المحاضرة إيجابية ومفضلة.
- ٢- أعدد النقاط بما يتفق مع رغباتهم.
- ٣- أعطي مختصراً عاماً قبل الدخول في تفاصيل النقاط.

هناك نقاط يجب أن انتبه لها إذا أردت أن يتذكر الناس محاضرتي:

٤- أكثر من وسيلة إحساس استعمالها (الكلام والوسائل البصرية)

٥- أن أسعى لمعرفة التغذية الراجعة.

٦- 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)

- أفاجئ الحضور بأشياء لا يعرفها.

- أذكرهم بشيء يعرفونه "السنة الماضية عندما كنت هنا قلت..."

- اسأل سؤال عام ... غير مباشر.

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

- 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 ٨٠٠ كلمة في الدقيقة.. والمدرّب يتحدث بمعدل ١٢٠ كلمة في الدقيقة.

- يعني ذلك أن تعطي المستمع شيئاً ممتعاً للوقت المتبقي ٦٨٠ كلمة في الدقيقة.

المخ يذهب في مرحلة "الإقفال 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 ١٠ % من حديثي بعد سنة، وإذا أعطيت الرسالة ٦ مرات

فإن نسبة التذكر ترتفع إلى ٩٠ %

- 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 ...**

١- أتذكر أنني أملك معلومات، الجمهور يريد أن يستمع إليها.

٢- الجمهور يريدني أن أنجح.

٣- الجمهور لا يعرف أنني خائف.

٤- علي أن أجيب على أسئلة الحضور.

**** كيف اواجه الخوف؟؟**

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

٢- استعمل إحصاءات نفسية داخلية (أنا أفضل متحدث في هذا العالم .. أكون أنا).

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

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

١- افكر في أشياء إيجابية .. (سأنجح ..)، وتزعم أنك جرمٌ صغيرٌ .. وفيك انطوى العالم الأكبر

٢- أبادر في مواجهة الخوف ، لا يبلغ المجد من لم يركب الخطر .. ولا ينال العلا من قدم الحذر

٣- لا أظهر خوفي للحضور.

٤- اصعد بعض الطوابق واهبطها.

٥ - تدريبات شد العضلات (اليدين، الساقين، المعدة).

٦ - أخذ نفساً عميقاً (مرارا).

٧ - التثاؤب عدة مرات ليسترخي الفكّان.

٨ - امارس التأمل، وأتخيل أنني احاضر والحضور يشيد بي.

٩ - اتخيل أنني تلقي حديثاً عظيماً ... وسوف يحدث هذا.

١٠ - اتجنب التدخين .

١١ - لا احاول التخلص من الخوف .. لأنني لن أستطيع!!

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

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

- في بداية البرنامج التدريبي، لا يفكر المتدرب في المدرب أو 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 أو من المدرب تجاه الحضور!!!

أساليب كسر الحاجز النفسي :

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

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 ٥ إلى ١٠ دقائق)

المحاضر المتميز يتبع الآتي :

المقدمة : قل لهم ماذا ستقول ..	الوسط (الجسد) : قل لهم ..	الخاتمة : قل لهم ماذا قلت ..
١ - شد الانتباه (كسر الحاجز النفسي)	١ - نقاط يجب أن تعمل.	١ - ارجع ما قلته.
٢ - عرض النقاط الرئيسية.	٢ - كيف تسيطر على الحضور.	٢ - اختصار النقاط.
٣ - تحديد الأهداف.	٣ - وسائل دعم، أسئلة، مراجع، وسائل بصرية.	٣ - اقل الكلمات والتعليقات.
٤ - احتياجات الجمهور.	٤ - احتمال معارضة الحضور.	

أنت رأسي !!!

- أ ← أخرج الحروف بمخارجها الصحيحة (لا تأكل الكلمات).
- ن ← أنوع 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، للفكاهات 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 الصاخب للغاية، أو الحاد للغاية، فإنها تصرف المستمع عني.
- أسرع للفكاهة والمعلومات الحيوية، أبطئ للفكرة المعقدة، الفكرة الجادة، نهاية النكتة، للإثارة، للأشياء الحزينة.

فلأكن أنا ... !! محاضراً متميزاً

- ١- اتحدث على سجيّتي وبدون تكلف.
 - ٢- احذر أن اقلد غي ري سواء في صوته أو نبرته أو هندامه (اخلق تميزي الخاص)
 - ٣- ان اكون طبيعياً في حركاتي، بدون حركة سريعة أو بطيئة جداً.
 - ٤- احذر التقعر أو التكلف في الكلام (الفصحى المبالغ فيها).
 - ٥- عند الضحك اضحك مع الحضور، وعند الأمور الحزينة احزن معهم (تفاعل مع الحضور)
 - ٦- ابحث بجد عن آخر المعلومات والإحصاءات في مجال المحاضرة (جدد معلوماتك باستمرار، جدد .. جدد .. جدد).
 - ٧- 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 اركز على شخص واحد أو جهة واحدة (قد اربكه).
 - ابدأ الاتصال بالعين في نهاية الفكرة أو الجملة. - لا انسى أن انظر إلى الصفوف الخلفية.

- لا انظر إلى النافذة ،، الحضور سيفعل نفس الشيء !!
- لا اركز على جهة واحدة فقط ... سأخسر الآخرين حتماً.

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، أحضّر ، وأحضّر).
- * إذا كانت هناك إحصائيات وأرقام، يفضل أن أقرأها من المذكرات (يعطي مصداقية أكبر).
- * اجعل نظراتي خاطفة على المذكرة.
- * لا العب مع مذكراتي (سوف يوضّح للحضور بأي متوتر).

يجب أن أحذر أن أكون مثل

- ← ١- موظف البنك
 - ← ٢- المتسول
 - ← ٣- الباحث عن عمل
 - ← ٤- المعقم
 - ← ٥- الجواهرجي
 - ← ٦- العاشق
 - ← ٧- طبيب العيون
 - ← ٨- الخياط
 - ← ٩- المشايخ
- ألعب بالعملات المعدنية التي بجيبي .
أشبك كلتا يدي و أؤشر على الحضور وكأني اتسول !!
الحضور يعلم أنني متوتر ، ولكنه سيسأل متى اخر مرة استحممت فيها !!
أشبك كلتا يدي وكأني أغسلهما !
ألعب بمجوهراتي ، ساعتني.
أحضن نفسي امام الحضور
ألعب باستمرار بنظراتي .. هل هي فوق أم تحت ؟
منشغل بملابسي وهندامي بصورة مزعجة
ألعب بالقلم ، المؤشر ، أي شيء أجده أمامه .. وهذا يزعج الحضور

فوائد الوقفات

- ١ - تساعدني على التركيز في المحاضرة.
 - ٢ - تساعدني في السيطرة على الحضور.
 - ٣ - تساعدني على جمع شتات أفكاري.
 - ٤- الوقفات لن تنسيني ما قلت ...
- ولكن كيف ؟ .. ومتى أقف ؟؟

بعد البدء	قبل الكلام	قبل ان تسأل	قبل البند الجديد	عند حدوث أي ازعاج
عند التصفيق	قبل فترة الاستراحة	بعد الكلمة الاخيرة	وقبل قولي (شكرا)	

ولكن علي الحذر من :

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

لماذا لا يتجاوب المتدربون في القاعة ؟؟

- سلوكيات اجتماعية.
- إدارة الفصل (عيب في المدرس).
- ثقافتنا.
- تفاوت المستويات التعليمية.
- الثقة بالنفس.

كيف يمكنني التأكد من وصول المعلومة أو تأثير المعلومة؟؟

تقييم طويل المدى:	التغيير في السلوك العام.	الاستبيانات.
تقييم قصير المدى:	الأسئلة الشفوية.	النقاش المفتوح.

فوائد السؤال ... لماذا نسأل؟؟

- ١- تشجيع الحضور على المشاركة.
- ٢- تقييم تحضير المتدربين لواجباتهم ، المراجعة والتلخيص.
- ٣- كسر الحاجز النفسي Ice Breaking
- ٤- التأكد من وصول المعلومة.
- ٥- تنمية حب الاستطلاع والتعلم الذاتي
- ٦- السيطرة على الحضور، لفت انظار المشاكسين.

أسئلة يجب أن تجنبها....

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

خصائص الاسئلة الجيدة :

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

مهارات التعامل مع [الاعمار والأجناس والطوائف المختلفة] ..

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

العوامل التي تؤثر على التعلم

المحاضر	المادة (الموضوع)	مستوى التعليم	الجمهور (العدد)
العمر	الادوات التعليمية	الإبداع	البيئة

هناك عوامل يمكن التحكم بها

المحاضرة ١٥ مهارات بناء وتحفيز فريق العمل التفاوضي وفن التعامل مع الآخرين

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 الاستراتيجية وتمارس القدرة والتدريب.

أما الإدارة: تركز الإدارة، على النقيض 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 الانية مثل كم ربحنا. وكم بعنا. وما إلى ذلك

اجمالا: **القيادة** تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح. **أما الإدارة** **فكعكس القيادة** ، فهي تهتم بالوقت الحاضر، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وترتكز على المعايير والإنجازات وإتقان الأداء والنتائج الانية وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة ... الخ، **فالإدارة** تركز على المنطق وتهتم بالجزئيات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.

صفات قائد فريق العمل : التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح.

أيضا من صفات القائد الناجح

اتخاذ القرار: من احدى المهما للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعية والاتجاه الصحيح لبقية الافراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عوامل منها:

التوقيت الصحيح: اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضبيب الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في أي قرار سراد ان يتخذ.

الحزم: هذا يعني ان أي قرار يجب ان يكون فعال وصارم ولوقت 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.

وضوح في الرؤية: من العناصر الرئيسية للقائد الناجح ان يكون له الرؤية الواضحة للأمور، والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط، وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد ان المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها هدف معين ومحدد. السفينة تحتاج الى قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى أين تتجه. ليس هناك أشياء سيئة بمثل عدم

معرفة ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا الاتجاه، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي الى نوع من الفوضى وعدم الرضى والإحباط.

المرونة والثقة بالغير: وهذا أيضا 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 الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد ان العلي يسير حسب ما هو مرسوم له.

القدوة من القائد: هذا القول البسيط في العموم ولكنه مهم جدا، حيث ان القائد في العمل يحتاج ان يكون عبره لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح. يتطلب هذا أيضا ان يكون القدوة في اعطاء العمل الوقت والجهد، بهذا يكون الجميع في الفريق قدوتهم هي القائد من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه. هذه الطريقة المثلى عند القادة العظام على مر العصور لقيادة الملايين من البشر.

الانسجام والتلائم: للقيام بالانسجام وإعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل ، ويجب عليه ان يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلائم مع طاقم الفريق . فالانسجام تعني ان الأفكار والكلمات والافعال يجب ان تكون متناسقة. تعني انه يجب ان يتمكن على تقديم ما يجب على القائد القيام به، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة. القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء اخر يواجه صعوبة في كسب ثقة فريق العمل.

كن واحد من الفريق: قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس ، يجب عليه ان يكون واحد من طاقم الفريق، ويساوي فيما بينهم. القادة الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة اكبر. الأعضاء يساعدونه ويقدمون له الدعم الكافي لإحساسهم انهم جميعهم فريق واحد.

نظريات مفسره لشخصية القائد :

نظرية القيادة الوظيفية

النظرية الموقفية

النظرية السماتية / الخصائصية

النظرية التفاعلية / التكاملية

النظرية الإلهامية ((تقوم على فرضية القائد المهم))

النظرية التبادلية

النظرية التحويلية

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 أنه اربع تقسيمات فرعية : نجد انه اربع تقسيمات فرعية :

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاطلين : ٥ أنماط

حسب نظرية النظم الإدارية : ٤ أنماط

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة : ٨ أنماط

حسب نظرية التجيه والدعم ((نموذج القيادة الموقفية)) : ٤ أنماط

مفهوم فريق العمل

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

وفرق العمل هي : جماعات يتم انشائها داخل الهيكل لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

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

و الجماعة هي : عدد من الافراد 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 بأداء 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 الى 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 ومما يؤدي الى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهه 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 ومما 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 احساسهم بالهوية المشتركة.

- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

- الحد من الصراعات

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي الى التركيز على الأهداف.

- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الافراد.

- استجابة اسرع للمتغيرات البيئية.

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

- التفويض الفعال من قبل المدراء.

- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

- زيادة فعالية الاتصالات بين الاعضاء ومما يؤدي الى تحسن وتنمية مهارات الاتصال لدى الافراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الامريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة

ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينها كان من أهمها:

٦٧% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

٦٢% شعروا بان فريق العمل أدى رفع وتحسن معنويات الإدارة العليا.

٩٠% ذكر بان فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة والسلع.

٨٠% أجاب بان فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.

٨١% أجاب بان فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت الى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات أميركية خلال

الفترة الزمنية (١٩٨٥م - ١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل

الفريق، وازدادت مشاركة الافراد خلال الخمس السنوات بنسبة (٦٠%) عن السنوات السابقة، وان (٣٧%)

من وقت الفريق كان لراست النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع الإبداعية

والجديدة مقدمة من قبل افراد الفريق، وأن الغياب نخفض من (٤٠%) إلى (٧٠%) خلال الفترة، كما

انخفضت نسبة ترك العمل من (٧%) إلى أقل من (٣%) خلال نفس الفترة.

خطوات بناء فرق العمل

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

ويرى اخر ... ان خطوات بناء فرق العمل:

• تحديد الحاجة للفريق. • تشكيل الفريق. • توزيع المهام وتحديد

الأدوار.

• تعيين قائد للفريق. • المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف. • المحافظة على الأداء

الفعال.

• توضيح المهمة، والتوقعات. • تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء. • الإنهاء والاحتفال.

صفات فريق العمل الناجح

صفات فريق العمل الفعال :

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين الاعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفه جليه 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.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خائص 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 على 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 انسجام 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 يوجهها 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:

- اللارسمية - وضوح المهام والأهداف. - التعاون الاعتمادية بين الأعضاء. - المشاركة
- والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في دارة الصراعات والخلافات. - دعم الابداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

إدارة الصراعات داخل فرق العمل

للصراع أسبابا 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 .

هنالك عدة اتجاهات حول الصراع في المنظمات نذكر منها ما يلي:

- الاتجاه الإيجابي - الاتجاه السلبي - الاتجاه المتوازن
- الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع أنه فرصة جيدة ليلتمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجحة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الابداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الاجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الافراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث انه يشتت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلا مما يتسبب في حالات من العنف بين الافراد.
- الاتجاه المتوازن:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والامكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

وهناك أنواع عدة للصراع نذكر منها:

- الصراع بين الافراد:** وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين وأكثر .
- 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 سلعا متشابهة. وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثار إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء أولا الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:

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

اما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

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

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

- ١- الاستراتيجية العلمية: تقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
 - ٢- الاستراتيجية السياسية : تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.
 - ٣- الاستراتيجية القانونية : تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.
 - ٤- استراتيجية التسلسل الهرمي: وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.
 - ٥- استراتيجية المشاركة في الحل : وتتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول الدائرة 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 أوساط المنظمات ومتخذي القرارات تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع منها ما يلي:

- ١- تجنب الصراع: وهو اعتماد أسلوب عدم المواجهة مع الطرف الاخر 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 التمادي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.
- ٢- استخدام القوة : يستند هذا الأسلوب لإجبار الاخر على قبول وجهة نظر معينه أو قيامه بعمل لا يريد القيام به عن طريق استخدام السلطة. ويكون هذا الأسلوب مجدياً عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي لتفكير أو مع الافراد الذي تجد صعوبة في انقيادهم.
- ٣- التكيف أو التساهل أو التنازل: يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الاخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء وبمعنى اخر هو تلبية مطالب الاخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحاً إذا كانت المشكلة موضوع النزاع تهم الاخرين بدرجة كبيرة بينما لا تهمك بنفس الدرجة. ويجب الحذر من الافراط في استخدام هذا الأسلوب حتى لا تظهر أمام الاخرين بأنك شخص ضعيف.
- ٤- التوفيق أو المساومة: ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحي الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الاخر 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 والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها. وغالبا ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئا من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.

٥- التعاون: يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الاختلاف. 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 ؟

الجواب: يمكن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وأثاره وتحديد أطرافه 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 الإيجار 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 مرتبطة بسلوك الفرد من حيث قدرته على ضبط نفسه والتعامل مع الآخرين والاتصال بهم، وتشمل:

- 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، والتعليم 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 يمتلك هذه المهارات إذا ما استطاع:
 - حسن التفاوض مع الآخرين متخذاً من الشورى منهجاً لمواجهة - ابتكار الحلول وتداولها، وإبرام التعارض.
 - التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد.
 - الانصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يمع أو يقرأ.
 - المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه.

أسباب فشل فرق العمل

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

- 1- **المعوقات التنظيمية:** المعوقات الثقافية - التركيز على إنجاز العمل - ضعف التركيز الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - نظم الحوافز والمكافآت.
- 2- **المعوقات الفردية:** معتقدات قائد الفريق - المهارات - المكان - عدد أعضاء الفريق. ولذلك يمكن القول بأنه: لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون "تناقض الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما ازداد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجل 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 تقييمية بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقييم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارات التقييم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقييم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقييم أداء الفريق:

- تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الافراد
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أداء زملائهم
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.
- هذا يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة:

- ١- العمل الفعلي الذي يقوم به.
- ٢- العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.
- ٣- 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: قوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
 رضاء العملاء: يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين
 التقويم الذاتي : يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق.
 قيام قائد الفريق بالتقويم: يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
 تقييم الإدارة: يقوم مدير 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 الاداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتهدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- تبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- بربخ الاحترام المتبادل بين الاعضاء.

مجالات التقييم:

تقويم المخرجات : ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، وجودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع تعاليم الامن.
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 و وضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الاعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

فن التعامل مع الاخرين

لماذا تعد قراءة الاخرين أمراً بالغ الأهمية؟

- إن القدرة على استكشاف حقيقة الاخرين والتوافق مع الظروف المحيطة بنا وبالعالم من حولنا هي قدرة قطرية، إلا أنها تختلف في طبيعتها من شخص إلى آخر، وتلك هي الطبيعة البشرية، فترى أن البعض يرغب في قراءة الاخرين النظر في أعينهم وجها لوجه، في حين يفضل البعض الاخر ذلك بطريقة مختلفة.
- **كل أنسان له نمط خاص** من الاهتمامات. ولو تأملنا مواقف وكلمات أي شخص لتبين لنا المحور العام لاهتمامه ويظهر التفضيل العام لكل شخص وهذا **الفهم له مزايا بالنسبة للممارس من أهمها:**
 - فهم شخصيات الاخرين ومن ثم معرفة ما يؤثر فيهم وعليهم.
 - معرفة طريقة تفكير الأشخاص وكيفية حكمهم على الأشياء.
 - معرفة سلوكيات الطرف الاخر ومن ثم التعرف على أسرع الطرق لتحقيق اللفة معهم.
 - كسب مهارة التأثير الإيجابي على الاخرين من خلال النمط الإهتمامي لديه.
 - فن الإقناع للشخص من خلال محاور اهتمامه.

شفرات المعرفة

وتكمن معرفة الاخرين واكتشافهم من خلال أربع شفرات وهي: الحديث (الكلام) - الصوت - الجسد - الوجه .

شفرات الاتصال الأربع: تقول د. ليليان جلاس

- لوجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتها داخل المخ، اثنان منهما الكلام و الصوت يتم معالجتها 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 لأربع معاً لتشكيل صورة شخصية الفرد.

الإنصات لشفرة الكلام:

- أن أسلوبك في الحديث يظهر الكثير عن حقيقتك الداخلية، فما تستخدمه من كلمات وما تقوله لهما أهمية شديدة، ما الذي يعنيه الاخرون بما يقولونه؟ هل هم صادقون؟ هل عندما يمتدحونك يقصدون ذلك بالفعل أو لا؟ والكثير من الأسئلة التي يجب أن تركز عليها أننا حديث الاخرين.
- الاستماع إلى الشفرة الصوتية:

• الصوت لا يكذب، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل على طبيعة شخصيتك وكذلك الشخص المقابل، ولاحظ ذلك عندما تجيب على الهاتف، فسريرا ما تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت، وهناك الكثير من الأنماط الشائعة ولكنك لا تعبرها انتباها كافيًا، حيث انها تشتمل على نبرة الصوت (عالية - منخفضة) ونوعية الصوت (عذبا أو رنانا ...) وكذلك حجم ومقدار الصوت، وتتعامل أساسا مع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص. ولا بد من تحليل الشفرة الصوتية لأي شخص وبدقة، **من خلال أربع فئات أساسية:**

- ١- النبرة (عالية - منخفضة)
- ٢- الارتفاع (منخفض - عال - يتلاشى مع نهاية الجملة)
- ٣- النوع (مرتعش - جافا - شديد - هجومي - يرتفع فجأة)
- ٤- الشكل (حنون - جذاب - سريع - حماسي - واثق - متحفظ)

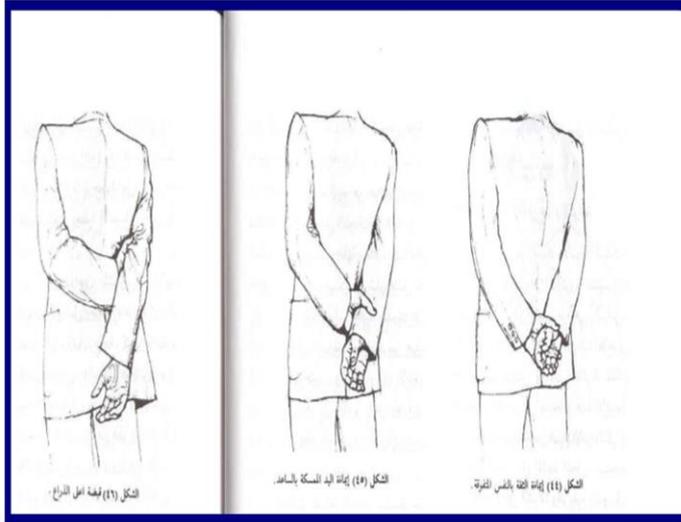
مشاهدة شفرة لغة الجسد:

• **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 والارجل، 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 حركات والايماءات وطرف الكلام المميز التي ترسل رسالات محددة في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينة وإخراجها لسطح.

إفتاح الذراعين :

تشبك الذراعين خلف الظهر يوضح الإفتتاح، وشعور الشخص بعدم الحاجة لحماية نفسه وأنه في حالة استقرار وثبات وثقة، مثل موقف الجنود أو أفراد العائلة البريطانية المالكة عند لقائهم عامة الشعب.

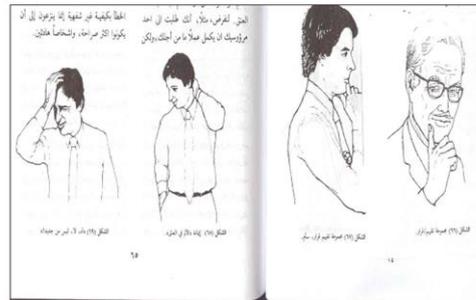


المصافحة المريحة تدل على الثقة ، وأما القوية فتدل غالباً على قوة الشخصية ،
وبرؤس الأصابع أو بضعف فمعكس قوة الشخصية



يتحاشا النظر اليك ومحيط
ويشعر بحرج كبير منك

يقوم بتقويم الوضع
ليتخذ القرار المناسب



موقف عدائي سلبي ، متمسك برأيه



الشكل (٤٠) يدان مطبقتان في وضع وسط.



الشكل (٤١) يدان مطبقتان في وضع متحفن.

جزئياً إلى النتيجة ان تلك كانت اجاعة لإحباط ، مشيرة إلى ان الشخص يتمسك بموقف سلبي . وللإيماءة ثلاث وضعيات رئيسية ؛ يدان ممسكتان معاً أمام الوجه (الشكل [٣٩]) ، يدان تستريحان فوق المكتب (الشكل [٤٠]) أو فوق الحوض في وضعة الجلوس ، وموضوعتان أمام المنفرج لدى الوقوف (الشكل [٤١]) - المنفرج هو الزاوية الناشئة عن انفرج الرجلين .

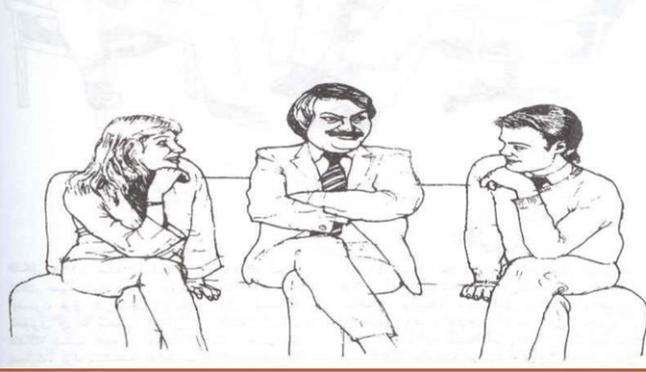
ويظهر كذلك ان ثمة علاقة متبادلة بين العلو الذي تُرفع اليه اليدين وقوة مزاج



الشكل (٣٩) يدان مطبقتان في وضع مزاج.

بعضاً . الرجل في الوسط يتسم ابتسامة بشفتين مقلقتين تجعله يبدو مهتماً بما لدى الرجل الآخر من أقوال ، ولكنه غير متطابق مع إيماءات وجهه وجسده الأخرى . ان رأسه يتجه إلى أسفل (عدم موافقة) ، وكذلك حاجباه (غضب) وهو يرمق الرجل الآخر بنظرة جانبية . إضافة إلى ذلك تتصالب ذراعاه ورجلاه بإحكام (دفاعي) وكل ذلك يشير إلى ان موقفه هو جدي سلبي .

الشكل ١٧٨ : في هذا المشهد، يبدو أن الرجل إلى اليسار والمرأة قد استخدمتا الإيماءة نفسها - كما لو كانت الصورة معكوسة بالمرآة، وألصقا مستدي الكتيب (« مستندان يوضعان عند بداية وجهاية صف كتيب لتثبيتته في مكانه) على الكتيبة . هذان الشخصان (الرجل إلى اليسار والمرأة) يتحان احدهما بالآخر كثيراً، وقد موضعا أيديهما بطريقة تسمح بإبراز ساعديهما، وصالبا أرجلهما تجاه بعضهما



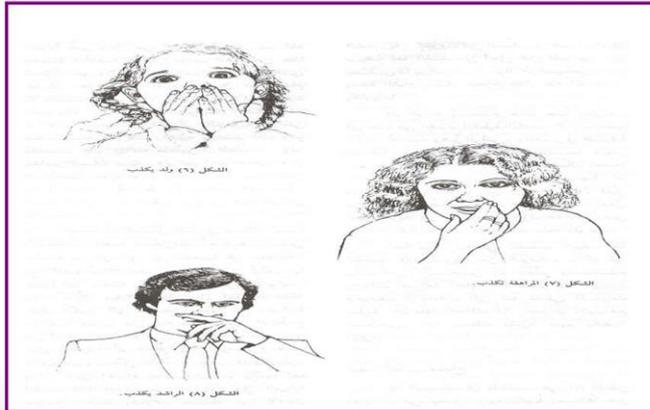
عدم الشعور
بالأمان
ويواجه ضغوط

وجود السم

علامة الشك أو الريبه وعدم
التأكد من الموافقه



لغة اليد



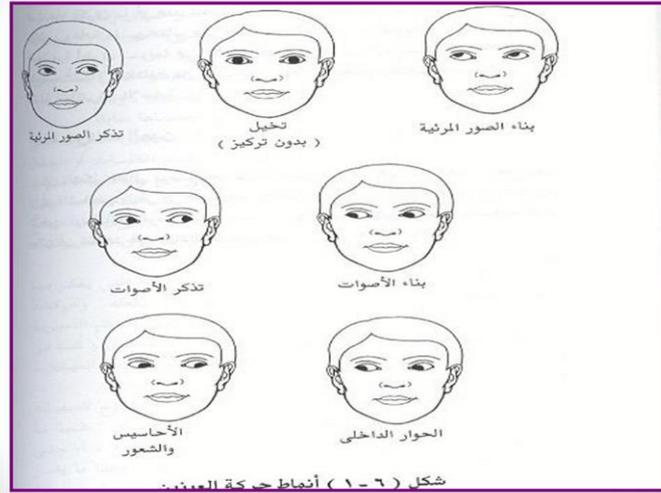
يطلب الإستمهال او المزيد من الوقت للتفكير



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 عينين يرى بهما و أذنين يسمع بهما ربما يقنع نفسه بأنه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الأسرار، فإذا كانت شفتاه صامتتين، فقد تنطق أطراف أصابعه، ويظهر عليه ما يدور بداخله في كل نظرة تنظرها إليه ، مما يقش 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 " .



الأنظمة التمثيلية وثرها في فن الاتصال : الحسية - السمعية - البصرية .

الشخص ذو النظام البصري

- الصوت، الحركة، التنفس، العينان، اليدين، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط الاستراتيجي أو الشامل).
- يستخدم كلمات بصرية (شوف، منظر حلو، .. الخ)، صوته عالي، يتخذ قرارات سريعة، تنفسه سريع.
- يتحدث عن المستقبل كثيرا، يمل من الحديث الطويل، كلامه عادة مختصر، يهتم بمظهرة ويحب الصور.

الشخص ذو النظام السمعي

- الصوت ، الحركة، التنفس، العينان، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط المتعاقب).
- يستخدم كلمات سمعية (اسمعي ،صوته حلو ، .. الخ) صوته الرتم. قراراته بعد التفكير متوسط النفس.
- يتحدث مع ذاته بصمت، اجتماعي ومحبوب، يفضل الا يراك لسمعك جيدا، يميل يمينا أو شمالا، يحب المناقشات، أسئلته كثيرة في اللقاءات والاجتماعات، يضع يده أو أصبعه على فمه أحيانا، يتحدث مع الآخرين كثيرا، بين جملة (آه آه، هم هم)

الشخص ذو النظام الحسي

- الصوت، الحركة، التنفس، العينان، اليدين، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط التنفيذي).
- يستخدم كلمات حسية (أنا أحس ، أني حرم كذا)، صوته منخفض، وكلامه بطيء، قراره ينبع من عواطفه، تنفسه متغير.

- صامت معظم الأحيان، يتأثر بأي أشاره من زملائه، يتحدث بجمل طويلة، لون الوجه مشرق، يميل في تفكيره إلى الماضي، لا يحب الجلوس على الكرسي كثيرا، يلمس الآخرين للفت انتباههم، يهتم بالبيئة كثيرا: السجاد - الروائح - راحة الكرسي.

الألوان وعلاقة الشخصية الإنسانية بها وسمات كل شخصية وكيف تتعامل معها

اللون الأحمر: القوة والشجاعة والأمانة والجرأة - هو السلطة والتحكم والجرأة - المغامرة وتحب الآخرين - لون الخيال المجنح والتفاؤل - لون الحب وأيضاً الكراهية (لون المشاعر).

اللون الأزرق: الاستقلالية والصدق - واثق من نفسه - لون الامومة - رفيق للسلطة والقوة - شخصية حساسة .

البنّي: ذو شخصيات حازمة قوية، يعتنون بمظهرهم ولديهم أذواق خاصة بهم.

الأبيض: هو لون ذوي الفكر الواضح المنتبهين لكل شاردة و واردة، لديهم رغبة عميقة في ان يستحذوا على الاعجاب، وهم حريصون على النظافة.

الأسود: يرمز للتقاليد ويدل على احترام النفس والاعتزاز بها، ومحبو هذا ذوو إرادة قوية، وهم يعرفون كيف يحترمون حياة الآخرين، وان كارهي هذا اللون يحبون المرح والدعابة ويقبلون على الحياه ومباهجها، يحبون الطبيعة ولا يشعرون بملل، وكل شيء يثير اهتمامهم.

الأصفر: لون التفاني والتغيير والحركة والنشاط، لون المرح والانبساط واللعب، لون لا يتوقف عن الحركة ويحملك من مكان لآخر، يفضله الاذكاء.

البرتقالي: لون الهدوء العقلي، يخفف من التوتر، لون غيور، منفتح ومرحب، طموح ومعتز بنفسك.

الأخضر: لون حب التملك (الحسي + المادي) ، مقنع وعنيد، لون الحيوية و النمو، لون الهدوء والعواطف.

البنفسجي: لون الانتقال من فترة الطفولة إلى النضج والبلوغ، لون الروحانية، لون العظمة، الثقة القوية، الابتكار والخيال.

١- الأزرق	٢- الأخضر	٣- الأخضر الفاتح	٤- البنفسجي	٥- الأصفر	١- البرتقالي	٢- الأحمر

الأزرق في المقدمة هنا يدل على أن الشخصية استقلالية يريد من الآخرين أن يتعاملون معه بقدر ما يعرف، فهو صادق وواضح.

والأخضر في المرتبة الثانية **والأخضر الفاتح** في المرتبة الثالثة مما يعني أن غريزة حب التملك لها تأثير على حياته وعلى شخصيته.

واللون **البنفسجي** في المرتبة الرابعة مما يعني أن الاستقلالية والاعتماد على النفس له أثر كبير في حياته، **والأصفر** في المرتبة الخامسة يعني أن التلقائية ليست من صفاته وليست محبوبة إليه، **والبرتقالي** في المرتبة السادسة مما يعني أن لا يجب الانفتاح نحو الآخرين بشكل كبير، **والأحمر** في المرتبة السابعة يدل على السيطرة والقوة النفوذ لا يرغب في استخدامها.

١- البرتقالي	٢- الأزرق	٣- الأزرق	٤- الأزرق	٥- الأخضر	١- الأصفر	٢- الأصفر

اللون **البرتقالي** في المقدمة يعني أن هذه الشخصية هادئة ونشطة ومنفتحة على الآخرين، بينما الدرجة الثانية والثالثة والرابعة وكلها من درجات **الأزرق** هذا يعني أن الشخصية مستقلة وصادقة وواثقة من نفسها، **الأخضر** في المرتبة الخامسة يعني أنها شخصية تنوع، والمرتبة السادسة والسابعة درجات **الأصفر** وجود صعوبة في تغيير شيء ما في الحياة.

المحاضرة ١٦ : مهارات توكيد الذات والذكاء العاطفي

مقدمة: الكثير منا يعاني ضعف ذاته وقلة اعلام الآخرين عن مشاعرنا الحقيقية ونصاب بالحراج والإحباط وضعف في الإعلان عن القدرات وثقة فيها على الرغم ان غيرنا اضعف منا شخصية ولكن لرضها عنها ومعرفة ذاته أصبح مع الزمن من القادرين على تطوير ذاتهم **فلماذا هذا الضعف وكيف نوجهه؟**

معنى توكيد الذات : هي قدرة الفرد التعبير الملائم (لفظا وسلوكيا) عن مشاعره وأفكاره وأرائه تجاه الأشخاص والموافق من حوله، والمطالبة بحقوقه (التي يستحقها) دون ظلم أو عدوان .

- توكيد الذات يرتز على تقدير الفرد لذاته (رضاه عن نفسه وقدراته) وعلى إحساس الفرد بتقدير الآخرين له (مكانته عندهم واحترامهم له).

- المتزن بقدر نفسه حق قدرها بحسب ما تستحقه.
- المتكبر ينفخ ذاته ويعطيها منزلة أكبر مما تستحقه.
- المتذلل يبخس نفسه حقها وينزلها أقل من منزلتها.

علامات ضعف الذات :

- ١- الميل إلى الموافقة الآخرين ومسايرتهم أغلب الأحوال.
- ٢- الإذعان لطلبات الآخرين ورغبتهم ولو على حساب حقوق الشخص وراحته.
- ٣- ضعف الحزم في اتخاذ القرارات والمضي فيها.
- ٤- الحرص الزائد على مشاعر الآخرين وخشية إزعاجهم.
- ٥- ضعف القدرة على إظهار المشاعر الداخلية والتعبير عنها.
- ٦- صعوبة النظر في عيون الآخرين وضعف نبرات الصوت.
- ٧- ضعف القدرة على إبداء الرأي ووجهة النظر.
- ٨- التواضع الزائد عن حده في مواقف لا يناسب فيها ذلك (الذلة)

خصائص الشخص المؤكد لذاته

- ١- التوافق بين مشاعر الداخلية وسلوكية الظاهري.
- ٢- القدرة على إبداء مما لديه من آراء ورغبات بوضوح.
- ٣- القدرة على الرفض والطلب بأسلوب ليق.
- ٤- القدرة على التواصل مع الآخرين بطريقة ليقة، (التواصل البصري - اللفظي)

خصائص السلوك التوكيدي :

- ١- أنه وسط بين الإذعان للآخرين والتسلط عليهم وظلمهم.
- ٢- يتوافق فيه السلوك الظاهر مع المشاعر والأفكار الداخلية.
- ٣- أنه مقبول شرعا وعرفا وعقلا.

فوائد السلوك التوكيدي :

- ١- يولد شعورا بالراحة النفسية.
 - ٢- يمنع تراكم الشعر السلبية (التوتر والكآبة).
 - ٣- يقوي الثقة بالنفس.
 - ٤- يحافظ به الشخص على حقوقه، و يحقق أهداف وطموحاته.
 - ٥- يعطي انطلاقا في ميادين الحياة (فكرا وسلوكا) وهو من أهم طرق النجاح في الميادين المتنوعة
- التوقعات :** توقعاتي فيما يخص حقوقي

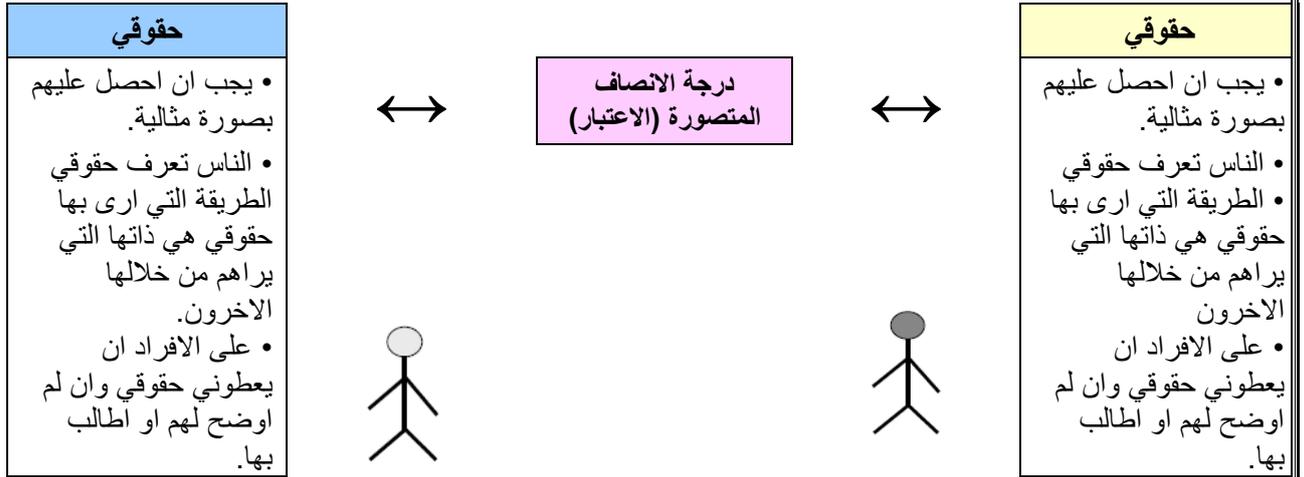
ما هو التوقع؟

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 حاملا توقعات ضمنية محددة.
- هناك فرق بين التوقع والحقيقة.
- التوقع هو خريطة خيالية، أقرب إلى خريطة "يجب" منها إلى خريطة "الكينونة".
- ولكن يظن معظم الافراد أن خرائطهم متقنه، حيث يقول البعض، "هكذا يجب أن يكون الامر عليه، خريطة الاخرين خاطئة".

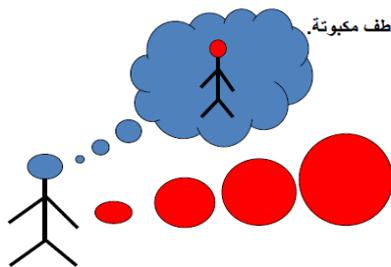


تتأثر التوقعات بحاجات الانسان، تتغير مع الوقت، ومع ذلك فإن عمليه إدارة التوقعات يجب أن تكون مستمرة.



تتأثر التوقعات بحاجات الانسان، تتغير مع الوقت، ومع ذلك فإن عمليه إدارة التوقعات يجب أن تكون مستمرة.

- 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 ليسوم مبنيين على الواقع، فقد نتجوا عن حاجاتنا الشخصية أو خبراتنا السابقة .. الخ.

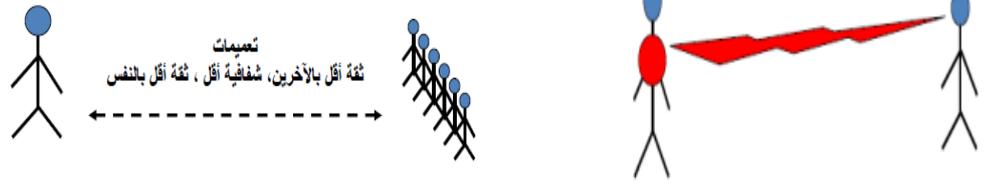


أحلام يقظة؛ مرافقة لمشاعر سيئة وعواطف مكبوتة.

2



تفاعل أقل من مستوى توقعات



استجابات

- تجاهل (واعي وغير واع)
- انفجارات عاطفية.
- إشاعة (أقل من المستوى)
- قرارات رد فعلية (خسارة - خسارة)
- عدوانية غير مباشرة (تجاه شخص آخر)

النتائج المترتبة على التوقعات غير واقعية أو مشوهة

- الشعور بعدم الأمان وقلة الاحترام.
- تشكيل اعتقادات أساسية سلبية عن الآخرين.
- الشك والاضطهاد.
- القيام بأخطاء 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 والشعور بالاضطهاد، ويبدأون برؤية الأمور بصورتها الأكثر سوءا.

حالة الشك والشعور بالاضطهاد :

- حيث تتوهم ان الآخرين وجدوا للنيل منك، إحباطك، احراجك، أو توجيه المعاناة لك، الامر 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 الافراد" في العائلات والمؤسسات هي التوقعات غير الواضحة، المبهمة أو غير المتحققة.

- التوقعات المتصارعة (المتضاربة) فيما يتعلق بالقواعد والاهداف تسبب الألم والمشاكل للكثير من الافراد مضيفة التوتر إلى العلاقات.

- التوقعات الضمنية - هذه الرغبات والامنيات الإنسانية - هي الامتعة التي نحملها وإيانا أينما نكون، في العلاقات، في شركة أو في الاعمال كزبائن.

- الحكماء يقومون بالأمور بصورة واضحة حيث يخبرون صراحة ما نقوم وما لا نقوم به " حيث يمكن للزبون قول: "حسنا نحن نتفهم، ونشعر بالراحة تجاهه" أو "نحن نقترح نهجا آخر لخدمة احتياجاتنا".

شبكة تأكيد الذات : أضع توقعات واضحة مع من أتعامل معه بصورة دائمة.

- كشف 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 :** معلومات اتصالية عن ذاتك، - أنت تقوم بكشف الذات طالما أنك محاط بالأشخاص، ذلك أنه حتى في تجاهلك إليهم، فلا بد أن يكتشف صمتك حالتك شيئا ما. - لا يمكن السؤال حول إمكانية القيام بذلك ، وإنما بكيفية القيام بذلك بصورة لائقة وفاعلة.

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
	<p>الذات المنفتحة</p> <p>تتضمن جميع حالاتك وتصرفاتك الواعية.</p> <p>معرفة للذات وللآخرين.</p>	<p>الذات العمياء</p> <p>اشياء لا تعيها عن ذاتك يمكن للآخرين أن يكتشفوها فيك :</p> <p>عادات - (تصرف ميكانيكية دفاعية).</p> <p>غير معروفة لك، ولكنها معروفة من قبل الآخرين.</p>	
	<p>الذات الخفية:</p> <p>جميع أسرارك، كل ما تفكر فيه، تشعر به، ترغبه والذي تحتفظ به لذاتك في الوقت نفسه.</p> <p>معرفة للذات ولكنها مجهولة من قبل الآخرين.</p>	<p>الذات غير المعروفة (المجهولة)</p> <p>غير واع (أحلام)</p> <p>غير معروفة للذات وغير معروفة من قبل الآخرين.</p>	

الملاحظات، الأفكار، المشاعر، والرغبة تتحرك بشكل دائم من منطقة إلى أخرى حسب سيرك في روتينك اليومي.

شارك بوجهة نظرك فيما يخص الوضع			
رغبات	أفكار	ملاحظات	مشاعر
أريد...	لأن...	عندما...	أشعر

استمتع باللحظة (شعور) عندما تتحدث إلى صراحة عما تشعر به، تراه وتعتقد فيما يخص علاقتنا (ملاحظة)، ذلك أن علاقتنا أكثر حميمية واستقرار (أفكار)، لنجعل من هذا نمطا لأتصالنا من فضلك! (رغبات).

رغبات	أفكار	ملاحظات	مشاعر
-------	-------	---------	-------

أشعر بالسلام الداخلي، عندما أكتشف ذاتي لشخص مهم بالنسبة لي، ذلك أنني أعتقد بأني شخص جيد وأن العلاقة جيدة، و أود استخدم هذه الطريقة مع الافراد لبقية حياتي.

معلومة: المعرفة الجديدة لشخص آخر، ليست تكرارا لمواضيع ماضية.

حقائق قمت بملاحظتها!

مشاعر اختبرتها في الماضي، أو تمر بها حالياً.

أفكار بخصوص الآخرين أو تتعلق بالموقف.

رغبات أو حاجات ماضية أو حالية.

فوائد كشف الذات: نمو الذات - الصلابة - مرونة الضغوط - الاستمتاع بالمودة - الإنتاجية - الأفكار التلقائية والاعتقادات الراسخة.

عوائد كشف الذات:

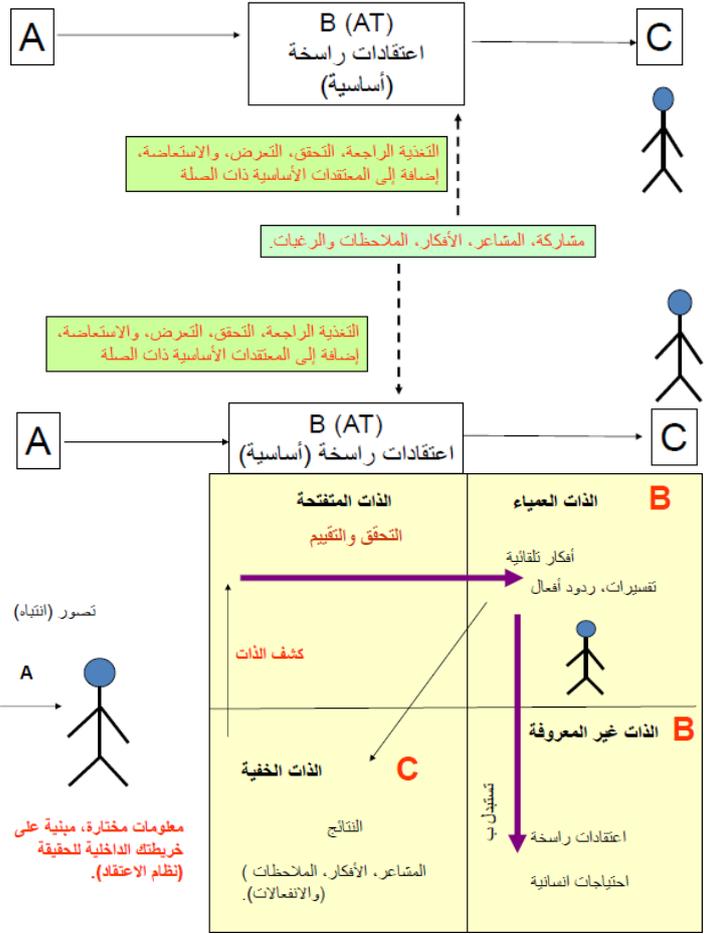
- 1- زيادة المعرفة الذاتية فيما يخص الاعتقادات الراسخة، والأفكار التلقائية. 2- يحسن من الالفة واحترام الذات. 3- يقلل من أفكار الشعور بالذنب والتدمير الذاتي. 4- المزيد من الطاقة التحفيز. 5- تحسين مركز سيطرتك والكفاءة الذاتية لديك.

نموذج abc

نموذج ABC



يظن الكثير من الناس أن (a) هو السبب في حدوث (c) مع العلم أن (b) هو السبب المباشر، ذلك اعتقاداتنا وع ذاتنا لهما الأثر الأكبر.



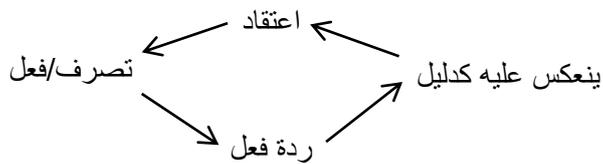
أثار كشف الذات - تقييمات الذات الأساسية

تقييم الذات الأساسي (اعتبار الذات الإيجابي)	التميز الشخصي
<ul style="list-style-type: none"> - احترام الذات - فاعلية الذات - الاستقرار العاطفي - مركز السيطرة 	<ul style="list-style-type: none"> - الرضى الوظيفي - الاداء الوظيفي - السعادة الحياتية

نتائج كشف الذات ؛ تقييمات الذات الأساسية

مركز السيطرة	احترام الذات	فاعلية الذات	الاستقرار العاطفي
أنا أسيطر على حياتي سيطرة متوازنة	أنا أستحق التقدير، وذو أهمية تقبل، تقدير ذاتي	يمكنني تحقيق اهدافي، وتحقيق الكفاءات	انا محفز، انا متفائل

تحقيق الذات : نحصل على المزيد من الدلائل على اعتقاداتنا



ضغوطات اجتماعية : ثلثي الضغوط المتعلقة بالمشاكل ناتجة عن العلاقات غير المرضية.

مرونة اجتماعية	مرونة نفسية	مرونة فسيولوجية (جسدية)
• علاقات اجتماعية دامة. • موجّهين. • عمل جماعي.	• نمط حياة متوازن. • شخصية متأقلمة. • استراتيجيات النجاحات الصغيرة.	• تكيف القلب والاروعية الدموية. • نظام غذائي مناسب.

معوقات كشف الذات : هناك كوارث قوية للمقاومة، في بعض الأحيان أنت لا تكشف مخاوفك :

- الخوف من الرفض. - الخوف من العقاب. - الخوف من استغابتك (الحديث عنك دون علمك). - الخوف من اعتبارك ضعيفا، (امتلاك فكرة أنه إذا تحدثت ستعتبر متأثرا وضعيفا). - الخوف من أن يقوم أحدهم باستغلالك.
- الخوف من ترأس الموقف (المواجهه).

الخوف من معرفة الذات :

- تعرف بصورة غريزية أنه خلال كشف ذاك ستتعرف ذاتك أكثر. - أنت تتوهم وجود حقائق غير سارة عن ذاتك، والتي تفضل عدم معرفتك بها.

- يؤكد بحث تجريبي مأخوذ به، أن الافراد يملكون وعيا بذاتهم يتمتعون بصحة أفضل، ويؤدين أدوارهم الإدارية والقيادية بصورة أفضل ، كما أنهم أكثر إنتاجية في العمل.

- وعى الذات : وتقبل الذات شروط استباقية للصحة النفسية، نمو الذات والقدرة على عرفة وتقبل الاخرين.

- يتجنب الافراد 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 نحمي أنفسنا وصورتنا المثالية عن ذاتنا من خلال الكبت والانفعالات المماثلة، والتي هي أساسية والتي من خلالها نتجنب أن نصبح واعين بالحقائق غير السارة والخطيرة " ماسلو (١٩٦٢).

- نتجنب نمو الذات بسبب خوفنا من اكتشاف أننا لسنا ما وددنا أن 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 الاطلاع أمر يصعب تقبله.

كشف الذات

التغذية الراجعة : معلومة ويمكن التحقق منها.

يمكن للفرد التحقق من صحة المعلومات المختلفة. مثال: إذا كان معيار الهدف موجودا لقياس الدقة.

أساسيات البوح عن الذات

أنت مسؤول: افترض أن الافراد غير قادرين على قراءة الأفكار. استخدم (أنا) : جمل دامة لا تولد الدفاع. هنا والان: لا تؤجل الاتصال.

مباشر وبوضوح:

مشاعر، ملاحظات، أفكار ورغبات. نطق المسؤولية : تقبل حد السلطة المتاح لك.

مشاركة وجهة نظرك

رغبات	أفكار	ملاحظات	مشاعر
أريد...	لأن...	عندما...	أشعر

مثال

أنا أشعر بالقلق عندما تؤجل العمل، لأنني أبدأ بالتفكير في ردة فعل مديري وزبائني، حيث يبدأون بالاتصال ويدفعني. أريدك أن تعطي الأفضلية لعملي.

عبارات

- اقتراحات للتغيير، ماذا لو أننا...؟
- خيارات ، ماذا لو أننا...؟ / يمكننا القيام ب.....
- هل يمكنني أن أطلب منك...؟
- دعنا... دعونا.....
- أرجوك لو سمحت
- نحتاج أن
- أتمنى لو نستطيع..... / أمل أنك.....
- أتوقع منك أن

النمط العقابي/ التأديبي : اقترفت هذا (الخطأ).... إذا أنت (صفة سلبية) ... جملة هادمة (تهديد، مقارنة، عودة للماضي، تعميم)....

التحليل المعاملاتي : يقترح بيرني (١٩٦٠) أن الشخص يمتلك ثلاثة أنواع من الذات: الاب - الشاب - الطفل

نمضي في كل يم بعض الوقت في كل حالة من الحالات الثلاث ، تصرفنا ونمط حياتنا يختلف باختلاف الحالة التي نتبناها.

الأب : مستودع كبير من القواعد، الاخلاق، وتعليمات كيفية القيام بالأمر، يتضمن كل شيء اعتاد والدك قوله لك، مثال : لا تكن كسولاً! - لا تتحدث إلى الغرباء!- تجنب 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، جادين، فإن صوت الأب بداخلك لا بد وأن يكون كذلك. - استخدام الألفاظ الحكيمة مثل؛ غبي، سخيف... إلخ

النمط العقابي / التأديبي

اقتربت هذا (الخطأ...) إذا أنت (صفة سلبية...) جملة هادمة (تهديد، مقارنة، عودة للماضي، تعميم...)

رسائل جارحة : عنونة وسخرية :

عنونة : غبي، بشع، أناني.

سخرية : هذا النوع من المزاح يقع الشخص الآخر أنك تملك الكراهية تجاهه، وعادة ما تكون غطاء 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 :

المقارنة الهدامة جداً، فهم يشددون على "أنت سيء"، ويدفع الآخرين إلى الشعور بأنهم أقل قيمة ويفتقرون ما يمتلكه العائلة والأصدقاء.

ضربة شديدة لاحترام الطفل لذاته : "لم لست جيداً كأخيك؟" "لم لا تحصل على معدل ٩٥% كصديقك؟"

الرسائل المزدوجة : حكمية : رسائلك (اللوم)

- اتهام الآخرين بصورة هجومية.
- "أنت لا تحبني".
- "أنت لا تتق بي كما في السابق".
- أنت لا تستمع إلى أبدا.

تجنب الرسائل المزدوجة:

- أود حضورك، ولكنني 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

- بدلا من الحديث عن قضية لا تجدها مريحة، تبدأ بالحديث عن اعمالك القادمة المعادية لتلك القضية، هنا تكون بعيداً كذلك هو الشخص الآخر.
- توصل الاتصال إلى طريق مسدود.
- "هدد لتسحب، لتقوم بشيء آخر .. إلخ".

الطفل

- الطفل هو حيث تكمن 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 مبكر ا : أنا لست على ما يرام. • دموع، عبوس وأنين. • الحماسة • أكره، أتمنى، لم علي أن.
- تتحول إلى ألم وغضب عند الشعور بالرفض. • لا يتحمل "أنت لست ..".

الناصح

- يوازن بين مشاعر الطفل و قواعد الاهدل.
- يستمع الشاب بداخلك إلى نصائح الأهل وإلى حاجات وردات فعل الطفل.
- عليه أن يتخذ القرارات، ولذلك يبحث عن الظروف والنتائج.

• في بعض الأحيان يُطغى على شخصية الشاب أو يتم تلوينها من قبل شخصية الأب أو شخصية الطفل بدخل 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.

الشاب :

• مباشر وصريح. • يصف. • يسأل أسئلة. • يقيم الاحتمالات. • يقيم المعروف والمجهول.
• يضع الأفكار بدلا من الأحكام والاعتقادات. • يأخذ القرارات بحزم ويسيطر بشكل تام على الأب والابن.

كيف يمكن أن نستفيد من التحليل المعاملاتي؟

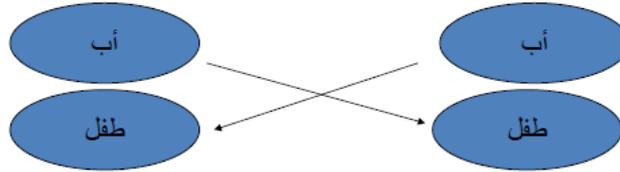
• تعلم أن تحدد وأن تولي انتباها لقواعد، أفكار ثابتة، أوامر... إلخ والديك، ولاندفاعية وطريقة التعبير عن المشاعر للطفل.
• عندما تكون حساسا للطفل والوالد بداخلك، يمكنك ملاحظتهم لدى الآخرين. • سيستخدم الناس لغة شبيهة !

المعاملات التكاملية :

• **أب لأب:** أ- يجب عليك أن لا تبتاع 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 صراعا والآخر يحل صراعا .

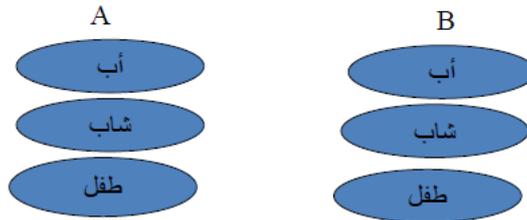


أ- لم لا تكف عن القراءة ؟

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 مستواي ووضعني في الشركة !!؟؟

ب- من المعلوم لديك يا علي أننا جميعا نقوم بالعمل الذي يجعل من شركتنا أكثر نجاحا، 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 المنتمذ غير الراضي، فالحل الأمثل والوحيد لإيقاف الصراع هو التصرف من موقع الناضج.

الحفاظ على اتصالك نظيفا

• كن حساسا للطفل بداخل الآخرين - احم ذلك الطفل - ولاحظ عبء (ما ليس مقبولا) الذي ولا بد من تحمله.
• احم الطفل بداخلك، حافظ عليه سالما عندما يغضب الآخرون ويبدأون الهجوم.

- حل المشاكل والصراعات بروح الناضج بداخلك.
- اعط الناضج الفرصة لتحليل البيانات، فالطفل أو الأب بداخلك قد يقومان 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 بداخلك.

الرسالة الإلكترونية (الإيميل) : رسالتك

- عليهم أن يتواءموا سوية:
- المحتوى (7%) .
- نبرة الصوت (38%) .
- لغة الجسد (55%) .
- 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 الكاملة :

رغبات	أفكار	ملاحظات	مشاعر
-------	-------	---------	-------

- أشعر بالسلام بداخلي عندما أمارس الكشف عن الذات 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 و نضوج.
- أخطاء الآخرين هي جزء من بشريتهم و ليست براهين تستخدمها ضد نفسك.
- سوء التصرف هو دلالة على الشخص نفسه و ليس أداة لتقييم درجة الإحترام الذي تستحقه أنت كإنسان و كشخص.

- 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...إلخ) لا تؤثر في حقوقك الشرعية.

العادة الصحية لـ قول (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 الـ (لا)، فإننا نقيد أنفسنا بالعيش من خلال أولويات الآخرين.
- كما وأننا نقوم بحل مشكلة من خلال صنع أخرى.
- يمكنك التفكير بموقف واحد على الأقل حيث التأثيرات المتركمة الناتجة عن الـ (نعم) التي كنت قد قلتها، 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 أنها 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.
- تحداه: عندما اهتم بذاتي سأمتلك القدرة للاهتمام بالآخرين.
- لا يمكنني أبدا قول (لا) للآخرين؛ فهي ستجرح مشاعرهم.

- اعتقاد أنه علي حماية الآخرين بصورة دائمة.
- تحذاه: لا يمكنني تحمل، ولست مسؤولاً عن مشاعر الآخرين عندما أعبر عن ذاتي بشكل جازم. لي الحق بحماية ذاتي.
- لا يمكنني قول (لا) لأنه يتوجب علي مساعدة الآخرين علي الدوام.
- (يجب علي، دائماً) ماهي إلا التزامات وأوامر شديدة تؤدي إلى الضغط.
- **تحذاه:** 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، لا تغضب، قلها ببساطة أنه لا يمكنك المساعدة هذه المرة.
- عندما تقول (لا)، قلها بثقة وبنبرة مناسبة لتبدو أكثر وضوحاً.

متعاطف ولكن بنبرة جازمة، ولغة جسد ملانمة

- فقط قل: (أنا أسف! لا يمكنني القيام بذلك الآن)
- تحدث ببطئ وتحبب.
- استخدم لغة جسد احساسية (متعاطفة).

أطلب بعض الوقت

- **متى يتم استخدام ذلك؟** عندما يتقدم أحدهم بطلب، أمر، خدمة، وأنت لست متأكداً من قدرتك على إجابة ذلك.
- **ما يجب القيام به:**
- أصغ بانتباه؛ استوضح... الخ. - توقف لبعض الوقت، خذ نفساً عميقاً وفكر. - أطلب بعض الوقت للتفكير.

- حدد كم من الوقت تحتاج وكيف ستجيب على الشخص بخصوص طلبه. - أحتاج أن أتفقد جدول مواعيدي، وسأوافيك بالجواب بعدها.
- دعني أناقش الأمر مع زوجي، زوجتي، شريكي لنر أن كنا غير منشغلين في ذلك اليوم.
- علي أن أفكر بالأمر، سأرد لك جواباً بخصوص ذلك لاحقاً. - علي ان ألق نظرة علي سيولتي النقدية.
- علي أن أرى إن وجب علي العمل قبل القيام بذلك.

جمل استجابتك:

- ابدأ 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 جلاً وقتي، ولكن يمكننا التحدث في الأمر لاحقاً لفهم التفاصيل).

السياسية:

- فضل قول (لا) مرتبطة بعبارة (لدي سياسي الخاصة).
- **على سبيل مثال:** أقترح أن أحدهم طلب إليك مشاركته رحلة في نهاية الأسبوع، في حين أنك كنت تتطلع إلى إ قضاء الوقت مع ذاتك أو مع عائلتك.
- **قم بإضافة عبارة (أسف! لدي سياسة خاصة فيما يخص نهاية الأسبوع، حيث تلتزم علي إ قضاء عطلة نهاية الأسبوع في المنزل هذه الأيام).** وبهذا يظهر رفضك بصورة أقل شخصية.

وسائل البقاء: كيفية التعامل مع العدائية والمواقف الصعبة.

الأسطوانة:

الهدف: لتكون واضحاً 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 مواجهه، جدال، تلاعب، منطوق غير ذي علاقة.
- إذا ظهر أمر شديد الأهمية، بين أنك تنوي نقاشه بعد الانتهاء من النقطة المثارة، ومن ثم أوف بوعدهك.
- إذا تبين لك أن الشخص الآخر لا يصغ إليك، يمكنك أن تطلب منه إعادة صياغة ما قلته لتوك. "ماذا تظن أنني 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 ليريدوا من خلاله عليك.
- الموافقة دون أي التزام أو مقاومة على أي حقيقة ممكنة.
- استخدام ملاحظات استرضاء غير دفاعية؛ "تلك نقطة جيدة"، لا أدري لم أنا شديد الحساسية، الصرامة... الخ.
- الاستمرار في التضييب إلى أن 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.
- أول من أطلق المصطلح هو سالوفي وماير إلا أن الفضل في انتشار هذا المفهوم هو لدانييل 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 ٢٠% فقط بينما النجاح في العمل يعتمد ٨٠% على الذكاء العاطفي.
- الذكاء العاطفي هو الجوهرى 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 وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على 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 الذين 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 الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بما يحقق أكبر قدر من السعادة له ولكن حوله.

• مكونات الذكاء العاطفي:

- ١- التعرف على الانفعالات. ٢- توظيف الانفعالات. فهم الانفعالات. ٤- إدارة الانفعالات.

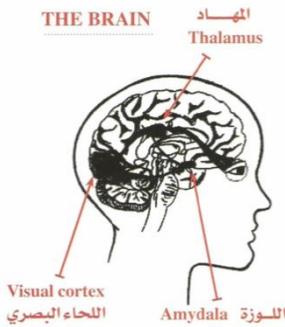
• التعرف على الانفعالات:

- لديه القدرة على التعرف على انفعالات الذات - الوعي بالأحاسيس الداخلية.
- لديه القدرة على التعبير عن مشاعره تجاه الآخرين يعكس انفعالاته بشكل دقيق وتبدو واضحة على ملامح وجهه وبدنه مثل انفعال الغضب (قد يظهر البعض انفعالات محايدة - أو يبذل انفعالاته).
- لديه القدرة على معرفة ما يشعر به الآخرون.

- أن عجز الوصلات العصبية التي تقع في الجهة الأمامية اليمنى من الدماغ تجعل بعض الأشخاص غير قادرين على فهم الانفعالات المصاحبة للكلمة مثل كلمة شكراً بود - وكلمة باستياء.
- **توظيف الانفعالات:** لديه القدرة على توظيف الانفعالات بطريقة تسهم في زيادة التركيز في الموقف المهم. - استخدام الانفعالات.
- **فهم الانفعالات:** القدرة على فهم أسباب الانفعالات وكيفية تطويرها. - القدرة على فهم الانفعالات المستقبلية.
- **إدارة الانفعالات:** هي القدرة على تصريف انفعالاتنا بطريقة بناءة بحيث لا يؤدي إلى إيذاء الذات أو الآخرين. - لديه القدرة على إخفاء انفعالاته عندما يكون إظهارها لا يناسب الموقف. - لديه القدرة على استئثار انفعالات الآخرين.

• 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 بالسلوك ما لتحديد الأثر السلبي لهذه العاطفة.
- **للأهمية**
- أن رؤية وجه مسرور يثير فينا السرور والسعادة.
- أننا نقصد حركات الشخص المقابل دون أن نشعر.
- أن الإناث لديهم القدرة على التعاطف أكثر من الذكور.
- أن التواصل البصري بين الأشخاص أثناء الحديث يشير إلى تقبل كل منهم للآخر.
- في حال الكذب يميل الشخص إلى إظهار انفعال واضح على صوته ووجهه.
- عند محاولة تنبيه الطفل إلى ما قام بفعله استخدام 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 الأم والرضيع.
- أن الأوقات التي يقضيها الرضيع في حضن الأم هي التي ينمو فيها دماغه وتتطور الحواس.
- أن الإشارات الانفعالية غير السارة كالخوف والغضب أقوى لدى الإنسان من الإشارات الإيجابية كالفرح والسرور لحمايته في المواقف المختلفة.
- **الجهاز اللمبي:** ينظر للجهاز اللمبي، باعتباره المخ الانفعالي مخزن جميع انفعالات الإنسان، حيث يلعب دوراً رئيسياً في التعرف على انفعالات الآخرين وتقييمها، وتخزين الذكريات.
- 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 والقدرة العقلية الأخرى، لكنه في وظيفته، وفي الحياة عموماً، سيفتقد المهارة الإنسانية اللازمة لنجاحه في علاقته مع الآخرين وحفز ذاته !

كيف نفسر ميلنا تجاه أشخاص معينين بينما نفر من البعض الآخر؟

- وجد في الدماغ منطقة اسمها الجهاز اللمبي وهي تخزن الأحداث والمشاعر التي نمر بها، وعندما نلتقي بأشخاص ننسجم معهم وتمتلئ نفوسنا بمشاعر ايجابية أثناء التعامل معهم يخزن الجهاز اللمبي حركات هؤلاء الأشخاص وتعابير وجوههم وطريقتهم في الكلام وتخزن معها مشاعرنا بالسرور والارتياح.
- وحينما نقابل شخص لأول مرة تشبه حركاته وتعابير الأشخاص الذين نرتاح لهم تذهب الصورة مباشرة إلى الجهاز اللمبي حيث تجري عملية مقارنة بين صورتين فيتولد هذا الشعور والعكس صحيح.

لمحاولة تنمية الذكاء العاطفي لدى الأطفال:

1. تفاعل مع طفلك ولاعبه بشكل حقيقي أفضل من اقتناء الألعاب.
 2. لا تنعت طفلك بصفة سلبية.
 3. تعاطف مع طفلك وعلمه التعاطف.
 4. أثن عليه عندما يقوم بعمل جيد.
 5. اسأل طفلك عن رأيه وعلمه ويقول لا بأدب.
 6. علم طفلك التفاوض.
- الأزواج الأنكباء عاطفياً:** خمس نصائح تساعد الأزواج على حل مشاكلهم.
1. اشكركي ولا تلمي.
 2. ابدأ عباراتك بـ (أنا) وليس (أنت).

٣. قدر مشاعر الطرف الآخر وكن لطيفاً.

٤. كن مباشراً ومحددًا.

٥. لا تراكم المشاعر السلبية.

لغة الجسد

لغة الجسد هي إحدى الطرق المهمة والفعالة في التواصل فخلال المواقف المختلفة يتخذ الجسد شكلاً معيناً - ضجر - ارتباك - عصبية. من الصعب التحطم في لغة الجسد مثل احمرار الوجه - الحركات اللا إرادية. هناك حركات يمكن التحكم فيها مثل النظر إلى الساعة - العبث بالقلم أو الملابس. الخطوة الأولى نحو التحكم بالعواطف هي قراءتها فالذين يجهلون قراءة عواطفهم يعيشون تحت رحمتها.

المشاعر الإيجابية			المشاعر السلبية		
الاحترام.	التفاؤل.	التشجيع.	عدم الاحترام.	التشاؤم.	الإحباط.
الاندفاع.	الاسترخاء.	الأمان.	الملل.	التوتر.	الخوف.
الفخر.	الإنصاف.	الاستقلالية.	الشعور بالذنب.	الظلم.	الاعتماد على الآخرين
الاهتمام.	التواصل.	الإثارة.	التجاهل.	الوحدة.	الاكتئاب.
		التفهم.			سوء الفهم.

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؟	كيف تحد هذه المشكلة من	كيف تحول هذه المشكلة بيني وبين تحقيق ما
لماذا لدي هذه	إمكانياتي؟	أرغب فيه؟
المشكلة؟	من السبب في وجود هذه	ما أسوأ وقت عشت خلاله هذه المشكلة؟
منذ متى لدي هذه	المشكلة؟	
المشكلة؟		

إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار الإيجابي يدفع الإنسان إلى السير في الاتجاه الذي يريده ويحملة المسؤولية ويعطيه الكثير من الخبرات:

ماذا أريد؟	بعد الحصول على ما أريده ما الذي سيتحسن في حياتي؟
متى أريد تحقيق ذلك؟	ما هي المصادر المتاحة لمساعدتي على الوصول إلى ما أريد؟
ما هي التحديات التي يمكن أن	كيف أستخدم الإمكانيات التي لدي أحسن استخدام؟
تواجهني؟	ما الذي يجب القيام به الآن للحصول على ما أريد؟
ما هي أفضل طريقة لمواجهة هذه	
التحديات؟	

التواصل مع الآخرين

الإصغاء

يعد الإصغاء سلوك نشط غير سلبي وهو عبارته 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 المصغي الجيد:

١. يحافظ على التواصل البصري بينه وبين المتكلم ولكن لا يركز بشكل مبالغ فيه حتى لا يتضايق الشخص الذي أمامه.
٢. ينتبه إلى المحادثة يسأل أسئلة متعلقة بالموضوع بمعنى وجود حوار متبادل بينهم مثل (ما الذي تتوقع حدوثه - ماذا تعني بذلك)
٣. لا يقاطع الشخص المتحدث.
٤. يوفر التشجيع والدعم للمتحدث مثل ابتسم أومئ برأسك.

التواصل عن طريق الحواس:

- يطل الطفل على العالم من خلال حواسه ويختلف الأطفال فيما بينهم في درجة اعتمادهم إلى حاسة معينة فمثلاً:

- هناك أطفال يعتمدون على حاسة اللمس في التواصل (يفضلون الالتصاق - المداعبة - تحريك اليدين والرجلين).
- وهناك أطفال آخريين 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 الأنماط 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.

إدارة تفاوض المحاضرة ١٧

أولاً: مهارات جمع وتحليل واستخدام المعلومات .

بدءً لا بد من الإشارة إلى أهمية ومكانة المعلومات في الحياة المعاصرة بشكل عام .

أجمل الأوصاف للمعلومات :

- ١- قياس حضارة أي أمة من الأمم هو بما تمتلكه من المعلومات .
 - ٢- المعلومات في السلطة.
 - ٣- تبنى القرارات على المعلومات بل وتعتمد دقة القرارات في تسعين بالمائة منها على المعلومات .
 - ٤- بدون المعلومات يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائماً على الاجتهاد والتصور الشخصي وعلى التخمين .
- تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة وبصورة قوية على المعلومات ذلك أن طبيعة هذه العملية تعتمد وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين .
 - لا مفاوضات بدون معلومات وإن المتفاوض الذي يجلس إلى مائدة المفاوضات دون أن يتزود بالمعلومات المطلوبة كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو أعزل .
 - أن تمييز جودة الكثير من الإجراءات لتي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب إلى جودة المعلومات ذات الصلة بموضوع التفاوض .
 - تعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسية في التفاوض بحيث يتم تجميع البيانات الإحصائية والمعلومات وتصنيفها بالأسلوب الذي يسهل عملية الاستفادة الكفوءة 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 ثالثة .
 - 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 يعبر مصدراً هاماً آخر لهذه الأغراض ، وعلى المتفاوض الماهر أن يدرك فائدة تحضير الأسئلة الرئيسية ويعرف ماهية المعلومات التي يريدها والطريق الأفضل في السؤال عنها والأسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات .
 - الحركات والإجراءات التي يقدم عليها المتفاوضين عند الإفتتاح تخلق في أحد جوانبها المناخ اللاحق للعلاقة بين الأطراف وفي جوانبها الأخرى تقدم المعلومات الخاصة بشخصية ومواقف ونوايا كل طرف تجاه الآخر .
 - تعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الإفتتاح على أن يستشف وبسرعة عالية أية إشارات يمكن رصدها لدى الطرف الآخر اعتماداً على خبرته ومهاراته وأسلوبه التفاوضي لتكوين انطباعات محددة قد يكون لها تأثير كبير على المراحل اللاحقة .
 - يعتبر الإصغاء من إحدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة المتفاوض والتي ينبغي أن تتقن بصورة صحيحة وإيجابية كالنظر إلى عيني المتحدث وتشجيعه بالحديث وقد قيل (أن المرء مخبأ تحت لسانه)
- ### ثانياً: مهارات الاتصال تبادل المعلومات
- أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال .
 - تعتبر المفاوضات بحد ذاتها عملية تنطوي على تبادل الآراء و الرغبات و الاهتمامات وأنه لا يمكن لهذا التبادل أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد .

• يعتبر الاتصال فناً من فنون التفاوض .

- الاتصال هو أكثر 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 المتفاوض 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.
- الأفراد يختلفون بطبيعتهم ولكل أسلوبه الخاص وكذلك 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- الإنصات بصورة جيدة والتركيز وتسجيل الملاحظات
- **وطلب التوضيح والتحقق .**

- 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 كونها مجرد مجابهة بين فرقاء على مائدة التفاوض .
- من بين أساسيات الاتصال التي يؤكد عليها خبراء المهارات القدرة على الإصغاء (Listening) وفهم لغة الجسد (Body Language).
- كما أن الإصغاء من أصعب المهارات سيما للمتفاوض المبتدئ فالإصغاء الجيد يتطلب من المستمع القيام بعدة عمليات في أن واحد :
 - تقيم ما يقوله المتحدث ويراجع ويتنبأ بما سيقوله لاحقاً وإضافة إلى إعادة ربط واستنكار هذه العمليات بكاملها .
 - يتطلب الإصغاء من المتفاوض التركيز على ما يقوله المتحدث وليس على ما يرغب هو قوله لاحقاً .
- هنا تبرز أهمية تدريب المتفاوض على الإصغاء وفهم وإعادة صياغة العبارات والكلمات التي يتحدث بها المقابل، وبنفس الأهمية أيضا فهم ما وراء الحديث وبين طياته والمعنى المقصود من وراء المعنى الحرفي لما يقوله .

• إن اعتماد أسلوب التساؤل وطرح الأسئلة خلال التفاوض له وظائف خمس هي ؟

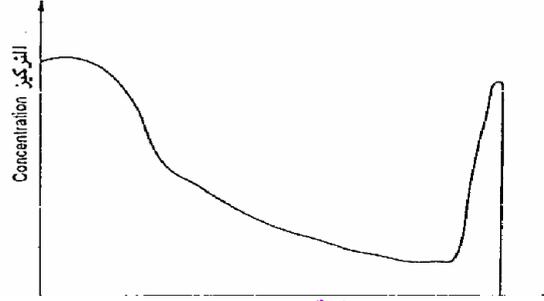
- 1- إثارة الانتباه.
- 2- تقديم المعلومات.
- 3- الحصول عليها.
- 4- استحثاث التفكير لدى الطرف المقابل.
- 5- استخلاص النتائج.
- 6- اتخاذ القرار.

ثالثاً : مَهَارَاتُ أَلْيَقِظَةِ وَالتَّرْكِيزِ خَلاَلِ التَّفَاوُضِ

- تعني مدى استطاعة المتفاوض في أن يركز على سير المفاوضات ويلخص نقاط الاتفاق وأوجه الاختلاف، سيما في المفاوضات الطويلة .
- **اليقظة** : هي انعكاس لمدى قدرة المتفاوض على الاستمرار في إمساكه بخيوط وجوهر موضوع التفاوض قيد النقاش ولفترة طويلة ومتعبة في غالب الأحيان .
- إن هذه المهارة كقدرة تنعكس في طريقة تفكير المتفاوض تجاه الحالة التي قد تنشأ، وفي اختياره للأساليب العملية لمعالجتها بحيث تتم هذه العملية خلال فترة زمنية نسبية على مائدة التفاوض .
- إن اليقظة مهارة أساسية يكتسبها المتفاوض من خلال المران وضبط النفس ورياضتها.
- فاليقظة والتركيز مهارة معرفية وإدراكية، معرفية في كونها قابلة للخلق والتطوير والتدريب واستجابته لعوامل توافرها واستشعرتها عند الحاجة.

- اليقظة عند المتفاوض أداة لتحقيق حالة إيجابية خلال عملية التفاوض تنعكس في الفعل الإداري البيهبي والفراسة وحسن التبصر في إخراج الاستجابة بالشكل الموضوعي لصيغة الحالة المطلوبة مع الطرق المقابل .
- إن العلاج الناجح لتعزيز حالة اليقظة هو التحضير والتهيؤ للمفاوضات لأنه يشد من الحالة الإبداعية لدى المتفاوض قبل أن يبدأ فعل التوتر في المفاوضات .
- التيقظ ، تكون عالية في بداية المفاوضات، ولكن سرعان ما يبدأ مستوى هذا التركيز بالهبوط ويستمر كذلك حتى يدرك الأفراد أنهم وصلوا أو تشارفوا على نهاية التفاوض، عندها تكون هناك أشبه بالصحو المفاجئة في هذه الطاقة ولكن فقط لفترة قصيرة .

العلاقة بين الوقت والتركيز



- تتصل اليقظة والتركيز بالحالة النفسية ومدى السيطرة على الانفعالات فالمتفاوض الذي يسهل أمر إثارته وغضبه ويصبح سهل الانقياد نحو التسوية وهي ليست لصالحه .
- عندما يشعر المتفاوض بأن الطرف الآخر قد بدأ ممارسة الضغط والإغراء مثلاً، عليه أن يحتاط منه من خلال استخدام واحداً من أساليب التحكم الأربعة التالية :

١- التحكم بجدول الأعمال. ٣- السوابق.

٢- الحدود. ٤- الوقت.

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 :
- ١- الجانب السياسي : ويبرز تأثير هذا الجانب على الدوام في جميع أشكال المفاوضات .
- ٢- الجانب الاقتصادي : ويعتبر هذا الجانب من أهم الجوانب التي ينبغي مراعاتها عند التفاوض .
- ٣- الجانب القانوني : يستند المتفاوض في كل إجراء يقدم عليه إلى سند قانوني يعينه على تنفيذ هذا الإجراء.
- ٤- الجانب الحضاري : إن لطباع الشعوب وتاريخها وأجناسها وثقافتها انعكاساً واضحاً على سمات أفرادها وما لهذه السمات من تأثير على مواقفهم التفاوضية .
- ٥- الجانب الإداري : غالباً ما يعتمد نجاح أو فشل العديد من المفاوضات على جوانب إدارية وتنظيمية لا يرى المتفاوض أهميتها باعتبارها جوانب شكلية.

مهارات اعتماد الاستراتيجية المناسبة والتكتيك والمناورة

- يعتبر موضوع الاستراتيجية من أهم الخصائص التي تميز طبيعة المفاوضات وتحديد أهدافها.
- أصبح اختيار الاستراتيجية المناسبة و التكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادراً على مقابلة الطرف المقابل .
- إن الاستراتيجية والتكتيك في المفاوضات التجارية هي ذاتها في العديد من جوانبها لتلك المستخدمة في المفاوضات الأخرى .
- إن الاستراتيجية هي خطة العمل الأساسية المختارة لإنجاز هدف ما وإن التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة .
- إن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والأساليب لتحقيقها، أما الوسيلة فهي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية .

• إن الاستراتيجية ما هي إلا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف أما التكتيكات فتتصل بالحركات والمناورات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية .

• هناك العديد من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية الملائمة من بينها ما يلي :

- ١- مدى احتمالية تكرار الصفقة.
- ٢- قوتنا وقوة الطرف المقابل.
- ٣- أهمية الصفقة.
- ٤- الوقت.
- ٥- الخبرة التفاوضية.

مهارات اتخاذ القرار التفاوضي

• إن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمترابطة إزاء 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 تلق عملية صنع القرار في المفاوضات اهتماماً مناسباً، إذ غالباً ما يكون إهمال 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 .

١- النماذج الاقتصادية .

- وتتركز هذه النماذج على كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية في حالة من العقلانية التامة .

- تنطلق هذه النماذج من تفسير مفاده أن الإنسان يتصرف برشد وعقلانية عند تعامله مع الأفراد أو المنظمات وذلك للنزعة الاقتصادية المثالية في أسلوب تفكيره وطبيعته .

- هدف مثل هذا الإنسان هو تحقيق أكبر منفعة من المعطيات البيئية .

٢- النماذج الإدارية .

- توضح هذه النماذج كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية وفي حالة من العقلانية التي تندفع لتحقيق قدر مطلوب من الرضا .

- تنطوي هذه النماذج على أمر مفاده أن السلوك الرشيد للفرد أو المنظمة يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وأن اختيار البديل الأفضل والأنسب من بين البدائل المتاحة . بعد تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة في المفاضلة واختيار البديل السليم .

- أن هذه النماذج ميزت بين نوعين من الرشد :

- النوع الأول الرشد الموضوعي (Objective Rationality) . ويتمثل 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 .

٣- المحددات الهيكلية أو الموقفية لنتائج المفاوضات كالمعلومات المختلفة والتوقعات أو تأثير الخصائص الأخرى المحيطة ، مثل صيغ تدخل أطراف ثالثة في حالة وصول المفاوضات إلى طريق مسدود .

٤- الفروقات الشخصية : فيما بين المتفاوضين مثل الميل إلى التنافس التعاون إثارة المشاكل الجدال الثثرة حب الذات وما إلى ذلك من فروقات مألوفة .

		مهارة الإقناع	
		↓	
↓			↓
القدرة الإبداعية		القدرة النقدية	القدرة الإدراكية
Creativity		Cash Ability	Perceptual Ability
↓		↓	↓
• الابتكار		• التحليل	• الإدراك الجيد
• المرونة		• تركيب	• الفهم
• الطلاقة		• الاستدلال	• الذاكرة النشطة
• دقة التعبير		• الحكم	• اليقظة العقلية
			• الانصات الجيد

الواجب الأول :

السؤال الأول :

استراتيجية التكامل : هي استراتيجية تقوم على أساس وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما .

صواب

خطأ

السؤال الثاني :

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية

صواب

خطأ

السؤال الثالث :

من عناصر التفاوض

a.

• هناك موضوع محدد للتفاوض .

b.

• يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .

c.

• التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط .

d.

•

• التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر .

•

e.

• جميع ما ذكر صحيح .

السؤال الرابع :

محددات النجاح في التفاوض : الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ، جميع ما يلي يعتبر من المبادئ المتعلقة بالالتزام بمبادئ التفاوض باستثناء :

a.

مبدأ القدرة الذاتية●

b.

مبدأ المنفعة●

c.

مبدأ التعاون التام●

d.

مبدأ الالتزام●

e.

مبدأ العلاقات المتبادلة

: السؤال الخامس

من ميادين التفاوض وحل النزاعات العملية التفاوضية بشكل عام

a.

المفاوضات التجارية والاقتصادية●

b.

المفاوضات السياسية●

c.

المفاوضات العسكرية●

d.

المفاوضات الاجتماعية●

e.

جميع ما ذكر صحيح

الواجب الثاني :

السؤال ١

النمط الهجومي من المفاوضين، وهذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات هذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه . أو من خلال توريثه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه

صواب

خطأ

السؤال ٢

المأزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون

نتائج

صواب

خطأ

السؤال ٣

يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج

: هنا أو هناك

a.

المفاوض الانفتاحي

b.

المفاوض الواقعي

c.

المفاوض المقاتل

d.

المفاوض الشكلي

السؤال ٤

هو تصنيف الثقافة فيما إذا كان تصورتها أو تطبيقها يتبع الأسلوب البدائي الأولي، أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس

a.
المستوى المعرفي

b.
المستوى العلمي

c.
المستوى الثقافي

d.
لاشيء مما ذكر

السؤال ٥

1. العدل والإنصاف ، سلوك يعبر عنالنفس اللوامة.

صواب

خطأ

السؤال ٦

1.الفترة الزمنية في بناء طبيعةالسلوك الانساني تبدأ من أول يوم إلى عمر ١٥ سنة ويوثر عليها البيئة التي يعيش فيها الإنسان و طريقةالتربية التي نشأ عليها و المبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الإنسان في تطبع سلوكيات مختلفةحسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوكعام.

صواب

خطأ

الواجب الثالث

السؤال ١

- منهج المساومة يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد

صواب

خطأ

السؤال ٢

- الحاجة إلى الانتماء للآخرين تعتبر احدى عناصر نظرية ديفيد ماك ليلاند

صواب

خطأ

السؤال ٣

- الثقافة كلمة متداولة لدى كل من

a.الأوساط.

b.الطبقات.

c.الفئات.

d.جميع ماذكر.

السؤال ٤

- العديد من المفاوضات التي تنسم بمباريات التنازع و التحالف تتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين وتختلف طبيعة التداخل حيث تنسم بمقار الأذى الذى قد يلحقه بالطرف الآخر وكل طرف يحاول إجبار الخصم على الخضوع أما مباريات التحالف فالتداخل يرجع إلى القدر الذى يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض، حيث تعتبر هذه من مباراة القائد في التفاوض

صواب
خطأ

السؤال ٥

- عندما يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الكبيرة مدعياً أنه ما دام تماشى معهم فيجب أن يقابلوه في منتصف الطريق وهنا يجب مراعاة عنصر الوقت حتى لا يطلب المزيد من التنازلات حيث يعتبر ذلك ضمن استراتيجية مفترق الطرق.

صواب
خطأ

السؤال ٦

- معرفة المستويات المتعددة للغة الدبلوماسية و هذا يتضمن على سبيل المثال، الإقناع وسلامة الحجاج وبناء التحالف وهي تعتبر إحدى عناصر كفاءة الحوار اللغوية الأساسية واتساق

صواب
خطأ

السؤال ٧

- الاستراتيجية الابتكارية: وتتمثل هذه الاستراتيجية باستخدام الإمكانيات للتحويط على العميل الذى يستخدم منتجات الشركة ، سواء بزيادة الخدمات أو عمل أنشطة و رحلات أو ندوات عن موضوعات تهتم العملاء أو الإعلان الغريب مثال (مشكلة أي .بى.إم) التي استخدمت هذه الإستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة (و مندوبى المبيعات للحفاظ على المكاسب

صواب
خطأ

السؤال ٨

- لابد أن يكون المفاوض صادقاً لبناء الثقة في العملية التفاوضية و الأمانة ويعتبر عدم الكذب صمام أمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد . ولعل كثيراً من المفاوضين يلجؤون إلى تبرير الفشل بأنهم لم يكونوا بحاجة إلى ما يفاوضون عليه وهو أيضاً نوع من الكذب

صواب
خطأ

الاختبار الفصلي "

من عناصر التفاوض:السؤال ١

- a. التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر.
- b. هناك موضوع محدد للتفاوض.
- c. التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط.
- d. جميع ما ذكر صحيح.
- e. يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً.

استراتيجية التكامل تعتبر من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل :السؤال ٢
كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض . وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض

صواب

خطأ

المباريات التفاوضية التي يحسب فيها القائد حساباته على أن حلفاءه سيتبعونه اضطرارياً جريا :السؤال ٣
وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحتهمي مباريات التحالف والنزاع

صواب

خطأ

إن علم التفاوض لا يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة :السؤال ٤
القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

صواب

خطأ

يقصد بإدارة الأهداف هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على :السؤال ٥
الغرض العام ، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقاً لنجاح

المفاوضات

صواب

خطأ

تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه :السؤال ٦
أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأخيرة

صواب

خطأ

استراتيجية التكامل : هي استراتيجية تقوم على أساس وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض :السؤال ٧
. وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما

صواب

خطأ

:جميع مايلي يعتبر من الأنماط البشرية التي يجب مراعاتها عند التفاوض ، باستثناء:السؤال ٨

A.الفرد المرح.

B.الفرد المتسلط.

C.الفرد الايجابي المفكر.

D.الفرد المتشدد.

E.الفرد المشاغب.

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار :السؤال ٩
الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها

صواب

خطأ

تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله :السؤال ١٠
الخطط والسياسيات فذلك ليس شرطاً. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في
جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة

صواب

خطأ

:السؤال ١١

منطقة العمى التفاوضي تعتبر من البدائل لموقف المفاوضات العملية التفاوضية : وتعني انك لا تعرف شيئا
عناطف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي

صواب

خطأ

:السؤال ١٢

يلجأ المفاوض في في هذه الحالة إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية
استراتيجيات تفادي النزاع - :النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما انه يوفر الوقت والجهد
استراتيجيات مواجهة النزاع

استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مرقوادة

استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهه

استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية

جميع ماذكر

استراتيجية الصراع : هي استراتيجية تقوم على أساس وجود مصلحة مشتركة بين أطراف :السؤال ١٣
. التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما

صواب

خطأ

:السؤال ١٤

من خصائص المراسلات التي تتعلق بالمعلومات في التفاوض

جميع ما ذكر

لاشيء مما ذكر

تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة

معظمها روتينية متكرره

بعضها غير روتيني لمعالجة

:السؤال ١٥

أي من التالي يعتبر من الانواع للمراسلات التي تتعلق بإمكانية إنجاز عملية التفاوض

مراسلات تتناول مواضيع النزاع

مراسلات تتعلق بالمعلومات

مراسلات عرض المنتج أو تقديم المنتج

لا شيء مما ذكر

جميع ما ذكر

:السؤال ١٦

يجب أن تكون توقعات واهتمامات واهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة معتوقعاتك واهتماماتك،

وهي مثال على أنواع المراسلات التي تتناول مواضيع النزاع

صواب

خطأ

من الضروري أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض :السؤال ١٧

أو لیس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه

صواب

خطأ

- عند استخدام الأسئلة التفاوضية لابد أن تمر الاسئلة بما يلي:السؤال ١٨

a. تحديد الهدف.

b. صياغة السؤال بوضوح.

c. اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

d. لا شيء مما ذكر.

جميع ما ذكر. e.

المساومة تعد جوهر عملية التفاوض ولا شك أن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع كسب اكبر :السؤال ١٩
قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية .ومن الطبيعي أنه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات

صواب

خطأ

لا تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه :السؤال ٢٠
. من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية

صواب

خطأ

هدفها الأساسي هو إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من أجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة :السؤال ٢١
في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ،
ومحاولة إذابة الخلاف، وتقريب وجهات النظر

جميع ما ذكر a

المفاوضات b.

المحاورة c.

الوساطة d.

التحكيم e.

يرى الفرنسيون السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد بدء علاقة فهم :السؤال ٢٢
يرون استثمار الوقت في التعرف على بعضهم البعض لذا فإنهم يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض
عملية عدوانية لإخفاء شيء ما

صواب

خطأ

:السؤال ٢٣

المفاوضات السياسية هي أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولضمان نجاحها فلا بد وأن تسير وفق
إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع

صواب

خطأ

من السلبيات الشائعة في عملية التفاوض : تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة ، :السؤال ٢٤
تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية ، عدم اعطاء
وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة ، الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف
الأخر

صواب

خطأ

:السؤال ٢٥ أي من التالي يعتبر من العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات في التفاوض

a. قوة ومركزية أطراف التفاوض

b. التخطيط المسبق للمقابلة

c. الاعلان عن موضوع المقابلة

d. جميع ما ذكر.

e. شكل أطراف المقابلة.

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها لا تؤثر على ما يتم انجازه: السؤال ٢٦
من اتفاقات

صواب

خطأ

الاستراتيجية تشير الى العناصر الرئيسية أو المكونات التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها: السؤال ٢٧
داخل عملية التفاوض لتحقيق الاهداف الرئيسية

صواب

خطأ

تعتبر مرحلة الخلق والإلهام من مراحل الابتكار في حل المشاكل التفاوضية وفي هذه المرحلة: السؤال ٢٨
يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في
الواقع محصلة تفكير طويل وهذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار

صواب

خطأ

تعتبر المرحلة الثانية من مراحل الابداع والابتكار هي: السؤال ٢٩

A. التأكد والتحقق

B. اتخاذ القرار

C. الخلق والإلهام

D. الادراك والوعي بالمشكلة

E. التأمل وحضانة المشكلة.

من محددات النجاح في التفاوض: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ، جميع ما : السؤال ٣٠
يلي يعتبر من المبادئ المتعلقة بالالتزام بمبادئ التفاوض باستثناء

A. مبدأ المنفعة.

B. مبدأ العلاقات المتبادلة.

C. مبدأ الالتزام.

D. مبدأ القدرة الذاتية.

E. مبدأ التعاون التام.

نستطيع أن نعتبر الثقافة: السؤال ٣١

A. مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم.

B. نظام مقبول.

C. نمط يسير عليها مجموعة من البشر.

D. جميع ما ذكر.

E. سلوك مرضي عنه في مجتمع معين.

السؤال ٣٢:

من استراتيجيات منهج المصالح المشتركة

لاشيء مما ذكر

استراتيجية تطوير التعاون الحالي

استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

جميع ما ذكر

استراتيجية التكامل

السؤال ٣٣:

يعبر مفهوم التحديات التفاوضية عن الأخذ بمسببات النجاح والابتعاد عن السلبيات التي تؤدي إلى فشل عملية التفاوض وتستند

الضوابط إلى دعامتين أساسيتين الأولى تتعلق بالعملية المنهجية والثانية تتعلق بالعنصر البشري

صواب

خطأ

السؤال ٣٤:

من مبادئ التفاوض وحل النزاعات والعملية التفاوضية بشكل عام

المفاوضات العسكرية-

المفاوضات السياسية

المفاوضات التجارية والاقتصادية

جميع ما ذكر صحيح

المفاوضات الاجتماعية

السؤال ٣٥:

واحدة من التالي لا تعتبر من الحاجات الانسانية وفقاً لهرماسلو

الحاجات الفسيولوجية

حاجات الأمان

الحاجة إلى النمو

الحاجة إلى التقدير الذاتي من الآخرين

الحاجات الإجتماعية

السؤال ٣٦:

إن عملية زيادة معدلات إنفاق طرف التفاوض الآخر وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة يعتبر من استراتيجيات

إستراتيجية الإنهاك.

استراتيجية الدحر

إستراتيجية التدمير الذاتي

استراتيجية الصراع الداخلي

إستراتيجية التشتيت

يتم تقسيم الأنماط الشخصية للمفاوضين من حيث المنهجية بالتفكير إلى جزئين الأول من حيث: السؤال ٣٧
العلاقات (انفتاحي ودود متعاون) والثاني من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي)

صواب

خطأ

السؤال ٣٨:

لمواجهة لافشال تكتيك الخصم في التفاوض يكون عن طريق

جميع ما ذكر

عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع

تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة

الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق

السؤال ٣٩:

يعتبر المناخ الودي للتفاوض بأن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر علنا اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً
عادياً فالمفاوض هنا

غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقديودي هذا المناخ لفشل

المفاوضات

صواب

خطأ

السؤال ٤٠:

من الأمثلة على الاتجاهات الايجابية في التفاوض أن لا تتوفر لدمعظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة
الطرف الآخر

لتحقيق مكاسب من التفاوض، وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب

صواب

خطأ

السؤال ٤١:

يوجد استعداد لدى كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصليا إذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما
يمكن من التوصل الي افضل النتائج للأطراف

صواب خطأ

تقوم استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم على مبدأ التفاوض بين الاطراف وتكون العلاقة: السؤال ٤٢
بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف
معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض

صواب

خطأ

السؤال ٤٣:

أصحاب الشخصية التفاوضية المتطرفة تجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، ولكنهم على صعيد آخر يريدون أن يكونون هم الكاسيين وغيرهم كاسب

صواب

خطأ

يوجد هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي: حالة التفاوض بعدم جدارة :السؤال ٤٤
وبدون وعي وحالة التفاوض بعدم

جدارة ولكن بوعي وحالة التفاوض بخبرة ووعي وحالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي

صواب

خطأ

تعتبر التطوير والبحث من مراحل الابتكار في حل المشاكل التفاوضية وهي أكثر المراحل غموضا :السؤال ٤٥
لأنها تتم خارج وحدات

المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح

شيئا له معنى

صواب

خطأ

التكتيك يشير إلى الإطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى :السؤال ٤٦
سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام
بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى ، أي ان الاستراتيجية التفاوضية هي
. التخطيط لعملية التفاوض

صواب

خطأ

يعتبر وضع أهداف التفاوض نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن :السؤال ٤٧
الوعي بوجود مشكلة هو امر

هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات

صواب

خطأ

انتهت بفضل الله وبحمده موفقين يارب وان شاء الله الكل يحصل اعلى الدرجات