

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل -  
جامعة الدمام

www.vb.ckfu.org

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال - المستوى الخامس

التعليم عن بعد

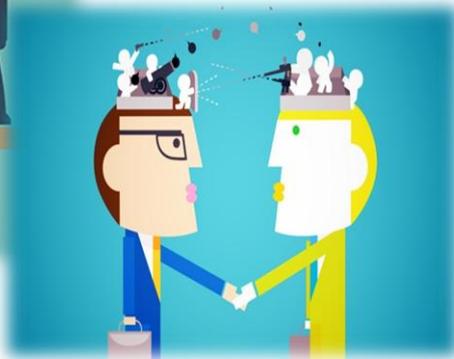
# إدارة التفاوض وحل النزاعات

أ.بلال الوادي

bmalwadi@uod.edu.sa

فريق العمل:

سميره الزهراني - hoor mohammed - سميه صالح - ms.aljazi



## ❖ مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح:

عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير.

هو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفي بمصالح الطرفين.

### ❖ مما سبق يتضح أن عناصر التفاوض هي:

- ١- التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر
- ٢- هناك موضوع محدد للتفاوض
- ٣- يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً
- ٤- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط

### ❖ أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين

**الأولى ضرورته:** تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

**الثانية حتميته:** نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

### ❖ أسس التفاوض:

من خلال التعريف يتضح أن التفاوض كعملية يقوم على أسس عامة:

- يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.
- يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقة للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.
- توجد قناة لدى كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
- توجد قناة لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.
- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والافتناع 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 الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج للأطراف.

- يوجد انطباع لدى كل من الأطراف بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.
- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد و فرق 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 بالفطرة البشرية حيث يمارس الإنسان عملية التفاوض منذ مولده حتى مماته وإن اختلفت الأهداف والأساليب والأدوات، حيث نرى الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر 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:

- ١- يشابه التفاوض مع المساومة إلى حد كبير لدرجة أن البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد ولكن التفاوض عملية أشمل حيث من الممكن اعتبار المساومة جزء من التفاوض
- ٢- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهه مباشره بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك
- ٣- يتضمن التحكيم والوساطة دخول طرف ثالث بين الطرفين في النزاع بين الطرفين الأصليين بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط
- ٤- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً

#### ❖ ثانياً: خصائص عملية التفاوض

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانتهيارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها
- التفاوض 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 إيجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض 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 التفاوض في كثير الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يتحقق في الأجل الطويل وذلك لما يلي:
  - لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً .
  - الأهداف طويلة المدى أكثر غموضاً 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 أو 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:** يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفته ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال

- عدم مقاطعه الطرف الآخر
- حسن الاستماع والإنصات
- احترام المفاوض الآخر
- احترام عقول الآخرين
- ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه

٢- **القدرة على الإقناع:** تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع

- أ- توافر المعلومات (حيث أن توافر المعلومات يساعد في وضع تصور للحلول الممكنة)
- ب- التدريب (يساعد التدريب على تنميه مهارات الإقناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وأن يشعر الطرف الآخر بأنه على حق، و من الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع

٣- **القدرة على الإنصات:** من المهم أن تتوفر القدرة على الإنصات لدى المفاوض لأن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقه تفكيره وإعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.

- ٤- **التحلي بالهدوء وضبط النفس:** لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكسب ثقة واحترام الآخرين
- ٥- **الموضوعية:** يقصد بها هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها
- ٦- **القدرة على تنمية البدائل:** وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل حتى لا يكون أسيراً لبديل واحد فقط
- ٧- **الثقة بالنفس والغير:** تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات
- ٨- **مهارة إدارة المعلومات:** فخرج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي
- ٩- **القدرة على التجديد والابتكار:** حيث أن إتباع المفاوض لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.
- ١٠- **القوة:** يستمد المشتري (المفاوض) قوته عند:

- الشراء بكميات كبيرة حيث ترتفع قدرته على المساومة
- الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري
- متانة المركز المالي تؤدي إلى قوة المفاوض

١١- **التعاون:** من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض وهنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة

١٢- **القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين:** حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوفر لمختلف الأفراد حيث أن هناك فروق فردية بين الأفراد

١٣- **القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر:** حيث أنه إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة في الأسعار فلا يجب على المشتري أن يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب أن يحدد السعر المطلوب من البداية

## ١. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثراً أو تأثير والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر وهي:

- أ- الترابط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- ب- التركيب: حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزينات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.
- ج- إمكانية التعرف والتمييز: يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
- د- الاتساع الزماني والمكاني: ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.
- هـ- التعقيد: 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- الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوضات إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوضات الأخر.

## ٢. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى:

- أطراف مباشرة وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض
- أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.



تابع عناصر التفاوض الرئيسية:

## ٣. القضية التفاوضية:

-لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وقد تكون قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية... 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 من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في مرحلة من المراحل.

## ٤. الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله 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 أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

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

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

## ❖ ثالثا: شروط التفاوض:

### ١- القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعدي أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

### ٢- 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 واحده؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟ وإذا كان ذلك يسير فما هي تلك الأهداف المرحلية وكيفية تحقيقها؟ ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

### ٣- القدرة التفاوضية:

يصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاوم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق لصبح وحدة متجانسة محددة المهام ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات

- تدريب وتثقيف وتحفز اعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداده عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية

- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية

### ٤- الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له

## ❖ رابعا: خطوات الإعداد للتفاوض

### ١- تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الى أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا

### ٢- تحديد مكان التفاوض

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي:

- تفاوض في مقر المفاوض حيث أن لتفاوض في مقر المفاوض يحق له الراحة النفسية، وسهولة الحصول على المستندات، عدم تحمل مشقة السفر... الخ
- التفاوض في مقر الطرف الآخر في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر الى أطراف الآخر، كذلك يصعب عالية الحصول على المستندات، كما أن ذهاب المفاوض الى طرف الآخر يمثل نوعا من التنازل
- التفاوض في مكان محايد وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى

### ٣- تحديد موعد التفاوض:

حيث أن موعد التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض "المشتري" حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري

### ٤- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

بدون تحديد النقاط سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر

### ٥- جمع المعلومات:

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصف الذي سيتم شراؤه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه

### ٦- إعداد جدول التفاوض:

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر

### ٧- تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:

إن تحديد الأسئلة التي سيتم إقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر

### ٨- تحديد استراتيجية التفاوض:

واستراتيجية التفاوض هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها

### ٩- تحديد القائمين بالتفاوض:

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:

- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض
- حسن اختيار قائد الفريق
- يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق

#### ١٠- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفرق التفاوض:

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض
- يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا

#### ١١- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبيًا ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة

#### ١٢- الاستعداد النهائي للتفاوض:

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض

#### ❖ خامسا: استراتيجيات التفاوض:

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

ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

#### 1- منهج المصلحة المشتركة:

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفة التنافسي كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصالحه

وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين أساسيتين هما:

#### استراتيجية التكامل:

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض

#### استراتيجية تحسين وتطوير التعاون:

وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتوسعي هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما

#### ٢- منهج الصراع:

طبقا لهذا المنهج يرى المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينة وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعد لإظهار الدوافع الحقيقية له

ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع ما يلي:

### استراتيجية الاستنزاف:

وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد يمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت، الطرف الآخر التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال

### إحكام السيطرة والإخضاع:

وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنة المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة

### استراتيجية التشتيت:

وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه

### ❖ المناخ التفاوضي:

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

### المناخ الودي للتفاوض:

وفي هذه الحالة تكون رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم

### ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين
- تفهم وجهة نظر الآخرين
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة

### المناخ الرسمي للتفاوض

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

### المناخ الحيادي للتفاوض

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات

### المناخ المتشدد

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصلحة متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانيا ولكنة مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها

### المناخ العدواني:

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانيا ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل الى طريق مسدود ولذلك لا بد من حسن اختيار المفاوضين

### ❖ المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان
- إعطاء الطرف الآخر بانطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر
- عدم التسرع في الرد على أراء المفاوض الآخر
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر
- اعطاء فرصة الكاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه
- اتبع المبادئ العلمية في عرض ادارة المعلومات
- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية الكامل

### ❖ سابعا: إدارة المساومة

**المساومة:** هي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد المساومة هي جوهر عملية التفاوض ولا شك أن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع كسب أكبر قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية ومن الطبيعي أنه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات

### العوامل المؤثرة في فعالية المساومات:

**جدول الأعمال:** جدول الاعمال يحتوي على الأمور محل التفاوض ولذلك يجب أن يكون هناك أولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول

**الوقت:** قد يمثل عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزئية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع

**التجاوزات الإدارية:** قد يلجأ المفاوض الآخر الى الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي مثل هذه الحالة يجب ألا تسمح له الجهات الإدارية الأعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض

**التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض:** حيث أنه لا بد من التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل أو تضارب وازدواج فيما بينهم

**التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض:** يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المتدلين وفي الوقت الذي تتشدد فيه مجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة

❖ مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات

التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<p>شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر-المواصفات – الخصم – مواعيد التوريد...الخ تحديد المواصفات المطلوبة تحديد كمية ووقت الشراء اختيار مصدر الشراء تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه تصريف الأصناف الراكدة تخطيط المخازن</p>	<p>مسئولو الشراء مع ممثلي المورد إدارة المشتريات مع إدارة التسويق والإنتاج ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وإدارة التسويق إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والافراد إدارة المشتريات مع الإدارة المالية إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمبيعات إدارة المشتريات مع إدارات الإنتاج والمالية والمخازن</p>

التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<p>إعداد الميزانية التقديرية شروط الحصول على التمويل تحصيل أوراق القبض بطء عمل الدوران تأجير أصل من أصول الشركة شراء معدات رأسمالية جديدة</p>	<p>الإدارة المالية مع ممثلي الإدارات المختلفة الإدارة المالية مع مسؤولي الائتمان بالبنوك الإدارة المالية مع المدينين وإدارة المبيعات الإدارة المالية مع إدارتي التسويق والإنتاج الإدارة المالية والمستأجر الإدارات العليا والمالية والإنتاج والتسويق والمشتريات</p>

التفاوض في إدارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<p>شروط التعاقد مع أحد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل-ما بعد البيع...الخ تصميم وتطوير المنتج شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة</p>	<p>مندوبو البيع مع العميل إدارة التسويق مع إدارات الإنتاج والمالية والمشتريات إدارة التسويق مع الموزع</p>

## ❖ أهمية التفاوض ومحدداته:

### الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية، ويكاد يكون الإنسان مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في حياة وللمتمثيل على الحاجة للتفاوض توضح الآتي:

على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة إعلانية أو مع المدرب على أسلوب التدريب.

على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.

على المستوى الدولي أيضاً هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء على المستوى الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه

### قد يكون التفاوض مع نفسه فمثلاً قد يكون لدى الشخص ثلاثة أهداف:

- ✓ التفوق في عملة لسرعة الترقى.
- ✓ مساعدة أولادة في استذكار دروسهم.
- ✓ استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض ويبحث عن مصلحة مشتركة. يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الإنجاز المطلوب.

## ❖ التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب

نرى في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ومنتساعل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، **ولن تخرج الإيجابية عن البدائل التالية:**

- تحقق النجاح بمحض الصدفة.
- تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الآخرين.
- تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف.
- تحقق النجاح لأنهم أذكىء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا أمثلهم.
- تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم

واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة **لأسباب منها:**

- تزايد الاهتمام بالعمل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسنولي المنظمة لتحقيق جودة الأنظمة التي تكفل جودة المنتج.
- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة أخرى حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الأصول الثابتة في المنظمة.
- تزايد الاتجاه التي توفر المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.
- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العلاقة بوظائفهم ومسئولياتهم عن اقناع الأطراف ذات العلاقة.

- تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الى تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضية.

## ❖ محددات النجاح في التفاوض:

### ١- الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدى النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض.

### ٢- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الإنجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

### ٣- الاستخدام الذكي للتوقيت:

يعتبر الوقت قيد مفروض على كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف على كيفية التحرك على مائدة المفاوضات متى تتشدد؟ متى تتساهل؟ متى تضع الوقت؟ متى تطرح حلا بديلا؟ متى تتمسك بموقفك؟

### ٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب أو الاستيلاء، أو إعطاء معلومات أو تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفة.

### ٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف الثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض أو الاستشارة فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفة التفاوضي.

### ٦- خصائص المفاوض ومهاراته:

#### أن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة أهمها ما يلي:

- أن تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- أن تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح.
- أن تستخدم الأسئلة استخدما جيدا
- أن تدقق جيدا في اختيار المفاوض أو عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها.
- اعطني بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان ذلك مفيدا لك.

## ٧- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات الساندة بين أطراف التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية إتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما أن العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكمل المفاوضات بالنجاح.

## ٨- العناية بصيغة الاتفاقات والعقود:

يجب العناية بالصيغة السليمة للاتفاقات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

## ٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن أهم هذه المبادئ:

مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع.  
مبدأ المنفعة: يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة او المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الأطراف، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة.

مبدأ الالتزام: يشير ذلك الى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتزامه هو وجبهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة أخرى  
مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.

## ١٠- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم إنجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

## ❖ الإطار العام لعملية التفاوض:

### أولاً: دراسة الموقف التفاوضي

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية:

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي؟
- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الأمور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الى الجهة التي يراها؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض؟
- ماهي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لدى كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى؟
- ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف؟ وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي.
- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة ابداء الاستجابة السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في التفاوض؟

### ثانياً: التخطيط للتفاوض والاعداد له:

#### 1-2 التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الأداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح أهمية التخطيط من خلال اثاره التساؤلات التالية:

- ما أهداف أطراف التفاوض؟ وما أولوياتها؟
- ما إمكانات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم؟

- ما الأساليب والأدوات المتوقع ان يستخدمها أطراف التفاوض؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاضلة بينها؟
- ما الأسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض؟

## 2-2- ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض؟

- في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي:
- عدم وضوح في الأهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الى أنك تكافح وتستميت لمجرد ان تبقي، أي أنك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.
  - سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتى تواجه أزمة أخرى.
  - فقد الرشد في تحديد الوجهة وتصيح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.
  - خلط في تحديد الأولويات.
  - المضي في غفلة من الأهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل "ليس في الإمكان أحسن مما كان".
  - صعوبة الاقناع بالفكر الاستراتيجي.

## 2-3- التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف:

يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية:

- ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض؟
- ما النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا التفاوض؟
- ما أولويات عرض القضايا ومناقشتها؟
- ما الحدود الدنيا والقصى للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض؟

## ثالثا: تطبيق أسلوب المتتابع المتكرر في عملية التفاوض:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظرة مرنة لخطوات الإعداد، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الأولى مثلا (تحديد الأهداف) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوضي وعندما تختار استراتيجية التفاوض فأنتك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا.

ويتعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني إمكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها على ضوء ما انتهينا الية في خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتى نصل الى توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الإمكان.

## رابعا: مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض):

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة احدى المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظيم المنافع

ومن تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي:

## 1-4- التفاوض استسلام وإذعان:

يتصور البعض ان التفاوض يقوم على تحقيق المكاسب من خلال استسلام وإذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني على فرضيات ومفاهيم خاطئة منها: الاعتقاد بان التفاوض أحد اشكال المبارزة او القتال، على اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف أطراف التفاوض في امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب يمكن ان يتم اما بالمبارزة والقتال واما بالتفاوض واما بأسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة.

#### 4-2 التفاوض يشمل الإكراه والإخضاع:

يلجأ البعض أحيانا الى بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج على إمكانيات، ومن أمثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الإكراه أو الخضوع أو الامر الاستبدادي، فقد يختار المدير او الرئيس أو الاب أسلوب الامر أو الإكراه من خلال اصدار قرار أو امر أو تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الأسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.

#### 4-3 تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:

يرى البعض أو وجود صلاحيات لدى المدير مثلا او الرئيس تمكنه اتخاذ القرار لحسم الموقف يعني لا يوجد موقف تفاوضي، في حين انه من المتعارف عليه ان اتخاذ يتحدد بعدد من العوامل منها شكل وعمق الحوار بين الأطراف ذات العلاقة وقوة التأثير على الآخرين من خلال التفاوض الفعال.

#### 4-4 لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية:

يرى البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشارة ولا يوجد مجال للتفاوض في حالات تقديم الاستشارات، فجوهر الاستشارة يتمثل في شعور أحد الطرفين بحاجة الى الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الأول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة، ولكن الواقع العملي يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة أساسية على شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفني من خلال التفاوض الفعال.

#### 4-5 تأجيل جني ثمار التفاوض:

قد يؤدي الحرص على سرعة جني ثمار التفاوض الى العمل على تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعة واحدة وبكل السبل، بمعنى رفض بديل تنفيذ عملية التفاوض من خلال استراتيجية تأجيل جني ثمار التفاوض، ويمكن توضيح استراتيجية التفاوض من خلال الحالتين التاليتين:

قد يرى رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض على المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لأنه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة على الوجه الأفضل بينما يرى المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه. والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض؟

شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة، فقد يرى المكتب أن وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يرى صاحب الشركة المتعثرة أن تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها. والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض؟

#### 4-6 التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع:

ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين أطراف متنازعة أو متاخمين، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الأصدقاء أو الشركاء بغرض تحقيق مصالح مشتركة، فضلا عن ممارسة التفاوض بصفة متكررة بانتظام بين أطراف معينة بغرض تنسيق الجهود وتحقيق التعاون بينهما لتجنب حدوث نزاعات أو خلافات بينهما.

#### 4-7 قضايا التفاوض منطقية:

تشير بعض الكتابات: ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية أو سياسية أو اجتماعية، وهذا غير صحيح حيث أن الواقع العملي يؤكد أن هناك حالات عديدة من التفاوض حقق منها أحد الأطراف مكاسب من خلال إضافة موضوعات هامشية أو غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الأساسية لعملية التفاوض.

#### 4-8 التفاوض يتم دائما على مائدة المفاوضات:

يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين أطراف التفاوض على مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض على مائدة تشمل أطراف التفاوض، وانما يتسع مكان التفاوض حتى يمكن إتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات.

#### 4-9 توفر كافة البيانات والمعلومات:

يوجد تصور بأنه لا يجب ان يبدأ التفاوض الا بعد التأكد من توافر كافة البيانات الدقيقة المرتبطة بموضوع التفاوض وهذا غير صحيح، وعادة يكتفي ان يتم توفير القدر من البيانات والمعلومات التي تمكن المفاوض من الإحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض على ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض.

#### 4-10 الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

تشير بعض الكتابات الى انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد أولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الأهمية وهذا غير صحيح حيث انه زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع على قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات أهمية مع استثمار استراتيجية الوقت.

#### 4-11 التفاوض هو مكسب - خسارة

يوجد اعتقاد لدى كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الاخر او تحميله خسارة نتيجة التفاوض، مما يجعل كل طرف حريص على الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يرى الطرف الآخر ان ذلك يمثل مزيدا من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب-الخسارة بين أطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين أطراف التفاوض.

#### 4-12 وقت أطول للموضوعات الأهم

يعتقد البعض ان هناك ارتباطا طرديا بين أهمية موضوعات التفاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض، ورغم وجهة هذا التصور نظريا الا انه عادة لا يتم تطبيقه في الحياة العملية الا في حالات محددة، حيث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

#### 4-13 اختلاف أهمية الوقت

تشير بعض الكتابات الى ان أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفاوض على اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد أطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر، ويرجع هذا التصور غير الدقيق أساسا الى الخلط بين أهمية الوقت واستراتيجية استثماره، فقد يرى أحد أطراف التفاوض ان الاستثمار الأفضل للوقت يكون بالإسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة، بينما يرى الطرف الآخر ان الاستثمار الأفضل للوقت يتطلب الإطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق.



#### 4-14 اتجاهات سلبية في التفاوض:

- من تلك الأمثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض:
- يصعب على معظم أطراف التفاوض أن يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
  - يسعى كل طرف للفوز ويرى أنه هو الأحق دائماً بالفوز ويطغى الاندفاع إلى تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.
  - لا تتوفر لدى معظم أطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض وأن لدى هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق كل المكاسب.
  - يحتج كل طرف إذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم إلا أن الحظ لم يحالفهم.

## ❖ ميادين العمل التفاوضية:

ذكرنا سابقاً أن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول العديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

**أولاً: المفاوضات التجارية والاقتصادية:** يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول جوانب الإنسان الأكثر ضرورة مثل البيع والشراء وتأمين الاحتياجات والعلاقة بين الأفراد والشركات، والشركات والمنظمات.

**ثانياً: المفاوضات السياسية:** تتعلق المفاوضات السياسية بالعمل السياسي وعلاقات الدول بعضها ببعض وتتصف بالتغير وعدم الاستقرار على حال والتفاوض السياسي شكل من أشكال التهدئة دون اللجوء إلى العنف

**ثالثاً: المفاوضات العسكرية:** وتتركز أهم مجالات هذا التفاوض في وقت القتال والفصل بين القوات وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والإنتاج المشترك للسلاح وتبادل المعلومات والتعليم والإعداد العسكري

**رابعاً: المفاوضات الاجتماعية:** وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع

## ❖ الضوابط التفاوضية:

وهو 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.

## ❖ الضوابط المنهجية:

### أولاً: المناهج التفاوضية

هو مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه حيث أن التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول إلى نقاش وجدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين:

- 1 - منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل بين أطراف التفاوض
- 2 - منهج الصراع ويمتاز بعلاقة عدائية صراعية وتنافسية وذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية ومن أهمها:
  - منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة
  - المنهج السلوكي وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفتهن
  - منهج حد الأمانة أو حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر
- المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى

### ثانياً: القواعد الذهبية للعملية التفاوضية

وهي اتباع عدة قواعد تتركز على ضوابط التصرفات والعمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان وهذه القواعد هي:

- 1 - لا تتفعل أثناء العملية التفاوضية فربما تحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد
- 2 - لا تجادل بل اخطو إلى جانبه
- 3 - لا ترفض وابتعد عن السلبية
- 4 - لا تضغط بل افتح باباً للخروج
- 5 - لا تصعد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلباً

## ❖ الضوابط البشرية:

إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان وهو القادر على إدارة عملية التفاوض بنجاح و من المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب وبعضها موروث وتكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين، لذا إن عملية إعداد المفاوضات من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين: تحديد الحالة الذهنية وتزويده بالمهارات العملية المطلوبة

## أولاً: تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي:

- 1 - حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي
- 2 - حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي
- 3 - حالة التفاوض بخبرة ووعي
- 4 - حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي

## ثانياً: المهارات المطلوبة

حيث هناك عديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند تدريب المفاوضات:

- 1 - اللياقة في الحديث والتصرف
  - 2 - البعد عن الشخصانية "الأناية" والغرور
  - 3 - التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية
  - 4 - ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات
  - 5 - التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث
  - 6 - قوة الشخصية واتساع النفوذ
  - 7 - توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية
  - 8 - مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية
  - 9 - التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء
- 1 1 - مراعاة متطلبات الآخرين
  - 1 2 - تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة
  - 1 3 - التدريب على أسلوب الإقناع
  - 1 4 - القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه

## ❖ أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها:

### مقدمة:

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل، فيظهر شكوى المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات، ان عدم التخطيط ترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، ان المفاوضات الذي يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب. يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان تواجه المفاوضات، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة على ادارة المفاوضات بنجاح

## ❖ طبيعة عملية الإعداد للتفاوض:

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية:

- ما الإطار العام الذي ستم من خلاله عملية التفاوض؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض؟ وما العلاقة بينهما؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضائي؟
- ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض؟
- من سيقوم بالتفاوض؟ فرد ام فريق؟
- ما الوقت الملائم؟ هل يحتاج لجولة أم عدة جولات؟
- ما المكان الملائم للتفاوض؟ لدى أحد الأطراف أم في مكان محايد؟

- ما جدول الأعمال؟
- ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض؟
- ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض؟
- ما الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة؟

من المهم التأكيد على ان يكسب الطرفان المفاوضات، وأن يكسب طرف من شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض.

#### ❖ خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات أو المراحل او الجهة القائمة أو الأهمية أو المرونة
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل
- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى في المنظمة حسب الحاجة
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثيل الأدوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض

#### ❖ التحضير الجيد للمفاوضات:

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الإجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة:

- هل تم تحديد الأهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية؟
- هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية؟ والي أي مدى يمكن التنازل عن بعض ما نريده؟ وما مستوى التنازل الذي يمكن الاستجابة له؟
- ما هي الأولويات؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف؟ وما الأهمية النسبية للأهداف؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والأهداف؟ والنتائج مرتبة حسب أولوياتها؟
- هل تم تحديد الحد الأدنى الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة؟
- كيف ستعرض مطالبك؟ وما وسائلك في الاقتناع؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت؟
- ماذا يريد الطرف الآخر؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر وأهدافه؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها؟

من خلال التساؤلات السابقة يفترض أن يكون لديك تصور واضح لما يلي:

المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض:

- قائمة بالموضوعات التي ستناقش
- الأسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها
- الأهمية النسبية لكل منفعة
- تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من أجلها
- النقاط الحاسمة والنقاط التي تمنع من إنجازها اذا تيسرت
- تقديرائك لقوتك في بدء الحوار وانهاؤه في ضوء تقديرائك وجه القوة والضعف للطرف الآخر
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات

## ❖ بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض:

- من الأخطاء الشائعة في عملية التفاوض:
- تحديد بعض المطالب غير المحددة أهدافها بدقة
- تحديد الأهداف دون ترتيبها حسب الأولوية
- عدم إعطاء وقت كافٍ للتحضير بحجة أن الأمور غير واضحة
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد أن نسمع ما يقوله الطرف الآخر
- عدم الموضوعية في تقدير أهداف الطرف الآخر
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تتفاوض من أجلها

## ❖ الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض:

### 1-6 تحديد الأهداف

#### 1-1-6 أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأساسية الأولية في الإعداد للمفاوضات على اختلاف أنواعها وإطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض أو القائم بالتفاوض أو عدد المفاوضين أو مكان التفاوض أو لغته، وتختلف الأهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الأحوال فإن الأهداف تسعى لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الأطراف المتفاوضة

### 2-1-6 معايير تحديد الأهداف

#### موضوعية الأهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي: مراعاة أهداف الطرف الآخر، مراجعة أهدافك في التفاوض، توصيف الأهداف وتصنيفها حسب أولوياتها

- 1 - دقة الأهداف ووضوحها: يؤدي وضوح الأهداف وتحديدها بشكل دقيق إلى تيسر الاتفاق بشكل قطعي بشكل بين أطراف التفاوض لا يحتمل غموضاً.
- 2 - مرونة الأهداف: المقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقاً لنجاح المفاوضات
- 3 - واقعية الأهداف: لا شك أن أي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضاول فرص تحقيقها وهو يؤدي إلى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلاً
- 4 - اقتناع المفاوض بالأهداف: معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها
- 5 - قابلية الأهداف للقياس: حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين، ولترشيد عملية تغيير الأهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه
- 6 - المحافظة على السرية: يعني يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إليه أو تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه أو خفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك إذا اضطرت للتنازل
- 7 - قابلية الأهداف للمراجعة: في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل إلى معلومات جديدة قد تحتاج إلى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، فالأهداف إنما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لإرشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عند الضرورة

### 2-6 تحديد الفرص والقيود:

لا يستطيع المفاوض تعظيم إنجازاته في التفاوض إلا إذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي، أما القيود فهي تمثل إطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية، زمنية، بشرية، استراتيجية

## 3-6 تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- تحديد أهداف الأطراف ذات العلاقة بعملية التفاوض
- تقدير أطراف التفاوض لنقاط القوة والضعف لديها
- تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض
- تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها
- تحديد النقاط والعناصر التي يجب أن يشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحدد قضايا التفاوض هي:

### 6/3/1 نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لأطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد، فالأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بحقوق العمال فهي أوسع نطاقا بكثير، والسعر قضية محددة وأكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد

### 6/3/2 مدى فصل أو ربط القضايا

يؤدي النظر الى كل قضية على حده الى معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الأخرى، في حين يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة

### 6/3/3 مدى المرونة في القضايا

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونة في الوقت المناسب، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به أحد الاطراف في كافة تعاقده، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كفيد عام

### 6/3/4 تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة وتعديل رابعة وهكذا

## 4-6 الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

### 6/4/1 أهمية توافر البيانات والمعلومات

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات وتتضح اهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية:

- يتعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه
- إذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات أكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية
- الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوضي

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي:

- منطقة العمى المعرفي: يعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي
- منطقة الجهل المشترك: يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الآخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض
- منطقة القناع على الوجه: تعني معرفتك بالطرف الآخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه، بما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما

منطقة المعرفة المتبادلة: تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة

## 6/4/2 مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض أن يحدد المجالات التي يجب أن تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات في: معلومات عنك انت، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العامة والخاصة به

### 5-6 تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقدير لأزمة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف أطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم

### 6-6 تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيتأثر تقويم المركز التفاوضي باعتبارات عدة في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراكك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها، ودرجة اعتمادك على الطرف الآخر في ذلك التحقيق وإدراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام

### 6-7 تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الأجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية و لا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وإنما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف، الاستجابة للتغيرات الطارئة، التجاوب مع حركة الخصم، استثمار الفرص السانحة، المرونة في تحديد الموقف



## الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح/ المحاضرة المباشرة الأولى

( إن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من اجل التوصل إلى اتفاق ) جورج فولر

يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتجهيز والتخطيط بدقة وبأسلوب علمي ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحاً في مجال التفاوض منه في كثير من المجالات الأخرى ، وصحيح أن التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل هذا المبدأ البديهي لضمان فرص أفضل للنجاح .

يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولاً وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك أن تحقق ما يلي:

- ستحقق صفقات أفضل
- ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده
- ستعطي للآخرين فرصاً أفضل لكي يحققوا كثيراً مما يريدون
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج
- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان أن تتفاوض
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك ورؤسائك ومروؤسيك ومع كل الأطراف ذات العلاقة بك

## ❖ الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

### ✓ الاتزان العاطفي والتوافق النفسي

يتطلب نجاحك في المفاوضات أن تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال:

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.
- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض
- تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال إي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الإعلان عنها.
- تجنب مقاطعه الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء و كذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

### ✓ المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وأماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق .
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- إبراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشه موضوعات التفاوض .
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار انه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- ألزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر .
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك .
- من الملائم ان تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرفين عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحده أو مشتركة.
- ابحث عن حلول موضوعيه مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مرحله التفاوض .

## ❖ الثقة الموضوعية بالنفس

يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال :

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخيه متصله عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق .
- دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى إطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية .
- تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة وافتراس حسن النية من جهة والأخذ بسياسة الحيطة والحذر من جهة أخرى.
- حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة الأطراف.
- تجنب استخدام التهديد وأساليب الضغط .
- إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب " فتجنبه .
- تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

## ❖ المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح :

### ✓ مهارة الاستماع والإنصات

يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :

- يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهه نظره .
- يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.

- يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو من التفاهم والثقة .
- يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقليه متفتحة .
- حسن الاستماع يعد أولى التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر .

### ✓ مهارة التحدث

#### ٣/٢/١ أساليب تنمية مهارات التحدث

يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :

- اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض .
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم .
- احذر أن تشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل إن ينهي الطرف الآخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا .
- لا تقاطع المتحدث
- الالتزام بأداب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث ، استخدام الأسئلة موجّهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع ، استخدام أسلوب الاستئذان بشكل لبق.

### ● المهارات الفرعية المكونة لمهارة التحدث

#### ● مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال و ذلك من خلال :

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر .
- تعرف على نقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر .
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة .
- تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر .
- احرص على حسن الاستماع وتقبل الرأي الآخر .
- تجنب اتخاذ الرأي المعاكس .
- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.
- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن أرائك .
- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر إن يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر) .

#### ● مهارات التأثير والإقناع

يمكن تنمية مهارتك في التأثير والإقناع من خلال :

- يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض إلى القدرة على الإقناع .
- من خلال الإدراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقتنعا.
- تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل إلى تنميته القدرة على الاستدلال .
- تنعكس درجة إقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع .
- يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك وممارستك لها باستمتاع إلى تنمية قدرتك على التأثير .

#### ● مهارات تحديد البدائل

يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال إثارة التساؤلات التالية :

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف أساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب إن يشعر أطراف التفاوض إن احد المفاوضات فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟
- كيف تستطيع إن تترك توجهات الطرف الآخر ؟
- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

## ✓ مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة إن تعدد أوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وإنما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

## ✓ مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكنك تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :

- إدراك إن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها .
- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات .
- احتفظ دائما بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر.

## ✓ مهارات إنشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكنك تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :-

- تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر أنها واردة منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
- احرص على إن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
- احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الإطراف الأخرى .

## ✓ مهارات التعامل مع الاعتراضات

٣/٣/١ ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض ؟

- يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الآخر هو أول خطوة في تفاعله معك والاستجابة لك .
- يؤكد الواقع أن الطرف الآخر الذي يعترض هو الذي يشترك عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن قد قرر بدء التفاوض .
- يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الآخر أو شكواه أو تحفظه على بدء التفاوض أو الاستمرار فيه حيث إن شكوى الطرف الآخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا إن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها شكاي من الطرف الآخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الآخر في عملية التفاوض.

## ❖ أسباب الاعتراضات

الأسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

- رغبة الطرف الآخر في إن يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض .
- رغبة الطرف الآخر في إن يحصل على أفضل المزايا الممكنة .
- رغبة الطرف الآخر في إن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك .
- رغبة الطرف الآخر في الشعور بانه الأقوى لأنه هو الذي يعترض وان يستجيب له .
- رغبة الطرف الآخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد إثبات ذاته .
- رغبة الطرف الآخر في مقاومه أي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار إن مقاومه التغيير هو السمة البشرية الغالبة.
- تعدد البدائل أمام الطرف الآخر قد تجعل الأمور اشد صعوبة أمام الطرف الآخر ، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر ويتخذ قرار .
- قد لا يفهم الطرف الآخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ بالاعتراض حتى يتم إعادة أو صياغة الكلام في شكل آخر حتى يفهمه.

## ❖ أنواع الاعتراضات

هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر فى عملية التفاوض وهى :

- الاعتراضات الحقيقية - الاعتراضات غير الحقيقية - الاعتراضات الصريحة المعلنة - الاعتراضات غير المعلنة
- الاعتراضات الصامتة - الاعتراضات المنطقية - الاعتراضات العاطفية - الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الآخر
- الاعتراضات الموجهة - الاعتراضات على اتخاذ القرارات - الاعتراضات الموجهة إلى المفاوض - الاعتراضات على المكاسب

## ماهى أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟ هل اعتراض الطرف الآخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟

الاعتراض يعتبر ظاهره ايجابيه لاستمرار عمليه التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية :

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الأساسية لإشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض .
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل إعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض .
- المبادئ العامة لتنمية مهارة التعامل مع الاعتراضات فى عملية التفاوض :
- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر .
- من الضروري التدريب على كيفية وأسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة .
- تناول الاعتراضات من وجهه نظر الطرف الآخر .
- عدم تضخيم الاعتراض
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في إي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الآخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الأمور .
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد إبداء الطرف الآخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض

## ❖ مهارات التعامل مع أنماط البشر

هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض وهذه الأنماط هى :

- الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد .
- الفرد المدعي المعرفة .
- الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة .
- الفرد المتردد .
- الفرد المشاغب .
- الفرد الايجابي المفكر .



❖ مهارات الابداع والابتكار: ما هو الابداع وما هو الابتكار؟

❖ مراحل الابداع والابتكار

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى: مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة**

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فإنه يسعى لتجميع اكبر قدر من المعلومات، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة:

- انظر حولك وحاول ألا تأخذ الأمور على علاتها
- اقرأ عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق
- اسأل رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ان كان هناك مشكلة
- قم باجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك
- قارن أداء عمك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان اخر
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي
- حاول ان تحدد المشكله بشكل مبني
- انظر الى عناصر المشكله وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد
- حدد العلاقة بين العناصر
- اجمع معلومات كاملة عن كل عنصر

**المرحلة الثانية: مرحلة التأمل وحضانة المشكلة**

هذه المرحلة اكثر المراحل غموضاً لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم الى سلوك ظاهري، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى كل هذا يتم داخل الانسان دون أن يبدو عليه أي نشاط ظاهري بل يبدو انه شارد كالأذين يحلمون أحلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض بالتفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بال حتى يصل الى الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل.

وهذه بعض النقاط التي تساعد في مرحلة التأمل وحضانة المشكلة وتعطي نتائج مضمونه:

- تمعن في المشكلة وانظر اليها من زوايا كثيرة
- تقبل ولا ترفض أي أفكار جديدة
- حاول ان تصوغ المشكلة بعدة طرق
- اكتب نظرتك للمشكلة
- افحص نظرة رئيسك ومرؤوسيك للمشكلة
- حاول ان تقص المشكلة في شكل قصة
- اشرح المشكلة من على لسان الاخرين
- استمر في القراءة والإطلاع حول المشكلة والتحدث مع الاخرين
- قم بزيارات ممكنه للاماكن ذات العلاقة
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن
- اعصف ذهنك وذهن الاخرين للحصول على أفكار جديدة

## المرحلة الثالثة: مرحلة الخلق والإلهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل، هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار.

ويمكن ان يتم جنى الثمار او التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي:

- عرض الأفكار (الاقتراحات) الرئيسية - إضافة الأفكار الهامة - وضع نواه لأفكار لاحقه - استخدام مفاهيم مباشرة
- استخدام مفاهيم ضمنيه - قياس الاتجاهات - دراسة الحاجات او السبب للأفكار - تجديد التركيز على الأفكار المطروحة
- تحديد كيفية التغيير

### ❖ طرق التفكير الابتكاري:

- العصف الذهني - أسلوب دلفي - أسلوب تنظيم الذهن - القراءة الفعالة - أسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات - التركيز - التحدي الابتكاري - البحث عن البدائل - مروحة المفاهيم - اثارة الأفكار - الأساليب الجمالية في الابتكار - المدخلات او الكلمات العشوائية - كتابة أفكار الذهن

## المرحلة الرابعة: مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الإبداعية وتتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة للتحقق من صحتها وهذه هي بعض الأساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الأفكار الابتكارية:

- عدم التسرع في رفض بعض الأفكار
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة
- قم بتعطيل الأفكار او لا بأول لكي تتوائم مع الإمكانيات المتاحة
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح اكثر فائدة
- انتبه الى الأفكار الجيدة والتقطها
- قارن بين الأفكار الجديدة والأفكار المستخدمة حاليا وقارن بين الأفكار الجديدة وبعضها البعض.
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة والتغلب عليها
- انظر الى المستقبل وتوقع النتائج
- حدد قابلية الفكره للاختبار
- تقييم الأفكار

### ❖ التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك ؟ (كيف تدير رئيسك ؟)

فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك:

- الاصغاء جيدا الى رئيسك
- التركيز جيدا لما يقوله رئيسك
- الدبلوماسية (الفتنة واللباقة)
- ارفع من شأن رئيسك
- كن ايجابيا متفانلا
- لا تخل بالوعد
- اعرف رئيسك معرفة جيدة
- لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة
- اذهب مبكرا الى مكان عملك
- لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم
- الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

## ❖ المراسلات ودورها في التفاوض:

فيما يلي أنواع المراسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:

### أولاً: مراسلات تتعلق بالمعلومات

وهي تستخدم من أجل طلب معلومات أو تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- الابتعاد عن المقدمات التفصيلية
- إبراز دقيق وموجز حول المطلوب منك

### خصائصها:

- معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات والمنظمات
- بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف أو قضايا خاصة
- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة

### ثانياً: مراسلات بغرض عرض أو تقديم المنتج أو الخدمة

تستخدم بهدف تقديم خدمات أو منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- اتباع المدخل الغير مباشر
- التركيز على الحث والإقناع
- البداية هي التركيز على ما يهدف اليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة
- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال
- السطور الأولى لابد ان تخلق نوعاً من الود والألفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده
- لابد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه
- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك
- ضرورة ربط مزايا الخدمة أو المنتج مع احتياجات أو اهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق
- ركز الرسالة على احتياجات وأهداف الطرف الاخر اكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك
- من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت اليه

### ثالثاً: مراسلات تتناول مواضع نزاع

لاحظ انه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات وأهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي:

- استخدام بعض الجمل أو الكلمات التي تساهم في تحقيق الأثر أو الانطباع المستهدف من المرسل
- الرد الفوري على أي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد إجابة أو توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية
- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عبارة عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر
- الأصل في الرد ان يتضمن حلاً للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

## ❖ المقابلات ودورها في عملية التفاوض:

### ١/العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات:

- شكل اطراف المقابلة (الشكل والمظهر)
- فكرة الشخص عن الطرف الاخر
- تعبيرات الوجه
- اللغة
- ود اطراف المقابلة
- الإعلان عن موضوع المقابلة
- انتماء اطراف المقابلة (الجنس الدين الجغرافيا)
- حركات الجسم
- الصوت
- قوة ومركزية اطراف المقابلة
- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة
- التخطيط المسبق للمقابلة

### ٢/كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة؟

- قم بالإعداد المسبق للمقابلة
- هيئ المكان ومهد للمقابلة
- شجع الطرف الاخر على التحدث
- اسأل الطرف الاخر أسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- انه المقابلة

## ❖ استراتيجية التفاوض وتكتيكاته:

الاستراتيجية تشير الى الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامه يتم الالتزام بها في التعامل، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى أي أن الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

اما مفهوم التكتيك فيشير الى العناصر الفرعية او المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي:

### تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للنتائج المطلوب تحقيقه (ماذا)

#### ١/١/ استراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة)

تقوم استراتيجية المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة:

- ١- التعاون بين اطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.
- ٢- حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر.
- ٣- وضوح الجهود الذي يبذلها اطراف التفاوض لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.
- ٤- وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة وأسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.
- ٥- وجود توافق في الاتجاهات والمويل وتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.

#### ١- استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة ان يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شي بل قد يصل الامر الى انهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني احيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهم

## ٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق اقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل اليها من قبل.
  - الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة ان التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل التالية:
    - مرحلة التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل الأطراف
    - مرحلة الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح
    - مرحلة العمل على تنفيذه او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة
    - مرحلة اقتسام عائدة او دخله او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة
- وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

## ٣- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما.

## ٤- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده الى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية اساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهم وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

- توسيع نطاق التعاون بمده الى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، او تكثيف او زيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة
- توسيع نطاق التعاون بمده الى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي اخر جديد

## ❖ استراتيجيات الصراع:

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع
- يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط، وعلى الرغم من ان الجميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا انهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل انهم في ممارساتهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون انهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، اذ ان جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه

## الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (التهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الاتي:

- ١- استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون ان تصل المفاوضات إلا الى نتائج محدودة لا قيمة لها ويستخد الم أسلوب الاتي لتحقيق ذلك:
  - التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول اليها
  - التفاوض في جولة او جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق او جاري الاتفاق عليها
  - التفاوض في جولة او جولات جديدة حول مكان التفاوض او أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة
  - التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه الى عناصر و افرع متفرعة يتم كل منها في جلسة او اكثر من جلسات التفاوض

## ٢- استنزاف جهد الطرف الآخر الى اشد درجة ممكنه:

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقته و استنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ... الخ، وإرجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء والفنيين اللذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها أمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا

## ٣- استنزاف أموال الطرف الآخر:

وذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه وتكاليف اقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضيق باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا الى مائدة التفاوض وينشغل بها

## الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من اهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة اذا ما جلست الى مائدة التفاوض، وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوه في طريق التفاوض الذي اوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه ان يصبغهم الى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجما، وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضيه جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها

### الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية احكام السيطرة ( الاخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة او مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الاخر وسبق البدء في الحركة فضلاً عن اجبار الطرف الاخر على ان يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شي عنها ومن ثم فأن عليه ان يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الفورية والتلقائية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها الى اخرها
- الحرص على إبقاء الطرف الاخر في مركز التابع والذي عليه ان يقبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له او ان تكون حركته في نطاق الاطار الذي تم وضعه ليحيطه

### الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة او قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الاخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت او ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيره تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وامكانياته، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها الى ان يفقد اسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة او المجمعه عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع، ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضات.

### الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من اطراف التفاوض: اهداف، امال واحلام وتطلعات وهي جميعاً تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل وصعاب وكلما كانت هذه العقبات شديده كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول اليها وانه مهما بذل من جهد فأنه لن يصل اليها، وهنا عليه ان يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والاهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له

### إجراءات تنفيذ الاستراتيجية ومن بينها:

١- التسوية او الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال اخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقدير ما يجب عمله. المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فأن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد

٢- المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول على تنازلات من الخصم

٣- الامر الواقع:

وتتضمن دفة الطرف الاخر لقبول تصرفك بوضعه امام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- ان يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا  
- ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الامر الواقع

٤- الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوضات على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الاخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن إنقاذه

٥- الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على المزيد من التنازلات من خصمه

٦- الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوضات لتحويل موقفه من الامام الى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

٧- التقييد:

وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الاخر على الوصول الى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينه في التفاوض

٨- تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت):

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل اهمية

٩- ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوضات المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية

١٠-مفترق الطرق:

أي ان يتبع المفاوضات أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق

١١-التدرج أو الخطوة خطوة:

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الى ان تصل الأطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي وهي تنفيذ في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم .



## 2/1 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المترابطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام او التوقف عنه
- توقيت الانسحاب
- توقيت التراجع او الهجوم
- توقيت طرح البدائل او الاقتراحات المضادة
- توقيت التمسك بالموقف او التراخي في ذلك
- توقيت التقدم برأي جديد او ادخال عناصر جديدة
- توقيت طلب استراحة

## 3/1 تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

### 1/3/1 استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومنتشدا ويلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل بالمفاوضات كإجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن إنقاذه

### 2/3/1 استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الإنجاز مره واحدة

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى الى تبني روح التحرك خطوه خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بأن ذلك افضل نفسيا و أيسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز مره واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الإنجاز مرة واحدة

### 3/3/1 استراتيجيات التعاون - استراتيجية المواجهه

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر تتيح فرصا اقل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانية ان المواجهه تتيح فرصا افضل

### 4/3/1 استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهه النزاع

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة أسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية أو شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر أهميتها، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهه وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق أهدافه

## 2- تكتيكات التفاوض:

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة:

## 1.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة:

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو؟
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا ( اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي اين تتفاوض؟
- مجموعة الدراسات

## 2.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط:

- الخداع
- نقص السلطة
- الصقر والحمامة
- تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب
- لماذا؟

## 3.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات متى؟

- التسويق
- المفاجأة
- الامر الواقع
- الانسحاب الهادئ
- الانسحاب الظاهري
- الكر والفر
- نهاية المطاف
- التراجع
- الخداع والتضليل

## 4.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات كيف وأين؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفني

## 5.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات التعاون:

- تقديم عروض بديلة – تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

## 6.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادي النزاع:

- ادر خدك الايسر وسجلها نقطة
- اشتر بعض الوقت
- اقتراح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

## 7.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر

## 8.2 التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية الدفاعية:

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت

## 9.2 تكتيكات أخرى متنوعة:

- الالتفاف
- طلب المساعدة من زميل في الفريق
- المهادنة
- المراوغة

## ❖ العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### 1.3 الحاجات واتجاهات تحقيقها:

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين هما: كيف يحدد حاجات وأهداف المفاوض؟ كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الآخر من ناحية أخرى؟ وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية أو كلها:

- تحديد حاجات الطرف الآخر وتفهما جيدا
- تحديد أولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة باشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الآخر فقط
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
- استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الآخر
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض
- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الآخر معا

### 2.3 مراكز القوة النسبية للمفاوض:

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الأطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في إدارة الانطباعات او استخدام المعلومات – هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضيات ثلاثة وهي : القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية

### 3.3 القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية أخرى

### 4.3 المهارات النسبية للمفاوضين:

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها:

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب
- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الآخر ويعكس ذلك مدى التوافق او التباعد بين الطرفين

### 5.3 أهمية التواصل الى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل الى اتفاق على الاستراتيجية والتكتيك المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- كلما زادت أهمية التواصل الى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تقادي النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة

- إذا كان التوصل الى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

### 6.3 الوقت المتاح:

- كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع .

- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا وهي:  
تحديد مواعيد نهائية - الكشف الكامل للحقائق- الخداع - نقص السلطة - التسوية - الانسحاب الظاهري

### 7.3 خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الأطراف، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك

- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة  
- وعموما إذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الآخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه

### 8.3 الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الآخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعر بتغيير جذري في قوته النسبية

- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر  
- ادراك التغيير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة

### 9.3 السلوك المتوقع للخصم:

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم إزاء كل استراتيجية على حدة
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم
- تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:
  - عدم مبادلتها نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية
  - اتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم

### 10.3 شخصية الخصم:

- يجب ان يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الآخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة  
- يحسن ان يضمن توزيع الأدوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتكيفية شخصيات الفريق الخصم

### 11.3 اعتبارات أخرى:

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل
- توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها
- أهمية الخصم في تحقيق أمور وانجازات أخرى قد لاتصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات أكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على إرضاء الخصم الذي سيفيدنا في أمور أخرى تثيره مستقبلا .

## دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض / المحاضرة السابعة

### الموضوع الأول: دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض

#### ❖ دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض

##### مقدمة:

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الافراد 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 اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة و أخرى وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة او عقد صلح او تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الآخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية واجراء 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 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 لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض، وقبل البدء في التفاوض.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الأطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض.
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الأهداف
- كلما زادت مجالات النزاع وضائق مجالات الاتفاق بين الأطراف المفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الى اتفاق بينهم .
- العامل الأساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما ما لا يقال اثناء عملية التفاوض، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الى اتفاق.

- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما: الأولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لإمكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الى اتفاق.

### أولاً: استراتيجية تضيع الوقت:

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

#### • لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الان
- للهروب من الحصار من أي نوع اذا نجح الخصم في مثل 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 جديدة تفيد في التفاوض
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض
- تطبيقا لاستراتيجية (بالصبر تبلغ ما تريد )
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام او الهزيمة
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.

#### • كيف نضيع الوقت؟

- طلب إيضاحات من الطرف الاخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الاخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لإعادة سردها
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل أمور جانبية
- الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التماذي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية
- استئذان احد أعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكالمات تقطع الحديث
- طرح بدائل متطرفة
- توسيع القضايا الى أمور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي

• 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 لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:**

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

**ثانياً: استراتيجية 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 لأخذ عامل الوقت بجديّة 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 أهمية 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 تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك
- ضع جدولا لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الأهداف الهامة أولا
- تأكد ان الساعة الأولى من تفاوضك منتجة
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولك موضوع
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الأولى بدلا من تضييع الوقت في الإعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض
- خصص وقتاً هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة

- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بداته ولا تقفز منه دون إنجازه
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه لأشياء ذات الأهمية البسيطة للأعمال 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 أفضل من المجيب فأن تكون انت الموجه للسؤال 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 ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف

### متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض:

- يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك إجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاث هي:
- ماهي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟
- كيف تتم صياغة الأسئلة؟
- متى تستخدم السؤال؟

## ❖ وظائف الأسئلة وفوائدها:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| - اختبار فهم الطرف الاخر                | - تنشيط المناقشة         |
| - جذب الانتباه                          | - الوصول الى نتيجة       |
| - اظهار الاهتمام بالطرف الاخر           | - تغيير مجرى الحديث      |
| - الحصول على معلومات                    | - كسب الوقت لإضاعة الوقت |
| - إعطاء معلومات                         | - لإرباك المفاوض         |
| - اختبار صحة المعلومات                  | - إثارة الخصم واستنزاه   |
| - استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف | - لحصار الخصم            |

### من الذي يوجه الأسئلة؟

قد يكون رئيس الفريق، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الأدوار بين أعضاء الفريق لإثارة الأسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

### الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة

- خذ وقتك في فهم السؤال

- إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ:

- لا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك ويحاصرک الخضم بالأسئلة.
- يمكن الاحتجاج بأن الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق
- يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لآخذ فرصتك في التفكير

- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة

- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج إجابة مباشرة

- جرب تكتيك إجابة السؤال بسؤال مضاد

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

- إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبدیل:

• الانسحاب الهادئ

• التنازل التكتيكي

• الاعتراف بالحقيقة

- قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:

• هل من حق الخضم توجيه هذا السؤال

• هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة

• هل سيتحمل الصراحة

• هل سأندم على الإجابة

### ❖ نصائح عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض

- تجنب الأسئلة التي يصعب على الطرف الآخر التحكم في اجاباتها حتى لا يعطيك 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 الآخر عن السؤال

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

- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او أخلاقية تثير عداء الطرف الآخر تجاهك

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

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

- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته

### ❖ مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

#### 1- تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الأسئلة:

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

- تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة

- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها

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

## 2- تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على اطراف 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 الاخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة
- تحديد مدى استعداد الطرف الاخر لتقديم إجابات دقيقة وصحيحة

## 3- الانتهاء الى صياغة الملائمة للأسئلة:

ويتطلب 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 الصياغة سوف تساعد الطرف الاخر على تقديم المعلومات المطلوبة

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي :

- مدى إمكانيات الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل
- مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر 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 الأسئلة

## الموضوع الثاني: الاستشارة والوساطة والتحكيم

### ❖ تعريف الوساطة وأهميتها

تعتبر الوساطة من بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بين الأطراف، وتختلف بشكل متميز عما تفتضيه المساطر القضائية التقليدية الاصلية ، فهي عملية ارادية غير الزامية 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 جو من التفاهم والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي، ودفعها للمشاركة بشكل إيجابي في ابتكار حلول توفيقية ومحاولة اذابة الخلاف وتقريب وجهات النظر وهي بذلك توفر إطارا قانونيا على القياس لكل حالة ، يكون مقبولاً من الطرفين المتنازعين ومن صنعهم يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمئنان اليها تكون فيها الأطراف هي المشرعة لنفسها لحسم النزاع بشكل افضل .

### مقدمة

كثير ما يلجأ المفاوضون الى جهة محايدة للتدخل او لترشيد سير المفاوضات وهنا يجب ان تفرق بين ثلاثة اتجاهات شائعة في هذا المجال:

## الاتجاه الأول (الاستشارة)

وهو التجاء احد الأطراف الى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي وكثيرا لا يعرف الطرف الاخر أي شيء عن استعانة خصمه بمستشار خارجي، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا

## الاتجاه الثاني (الوساطة)

هو التجاء طرفي التفاوض الى جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهنا يهمل 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 )

وهو التجاء اطراف النقاش الى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الأطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دوره مثل القاضي

## ❖ الاستشارة والمحللين:

### متى يتم اللجوء للمستشار:

عندما يكون الموقف التفاوضي يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى اطراف التفاوض ، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الاخر .

### مواصفات المستشار:

- ان يكون ذا خبرة كافيه
- جهة محايدة وغير متحيزة
- تكلفة اقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه
- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة

بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار قد تكون على أساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

### نطاق مهام المستشار ودوره:

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

- تحديد مصادر تعظيم المكاسب
- تحديد الصورة التعاقدية المناسبة
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف
- خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم أخرى ومكاسب من الخصم

## ❖ الوساطة

يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حلولا على المتفاوضين ولا يمكنه ارغامهم بقبول حل بعكس المحكم

### أدوار الوسيط وخدماته:

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

## شروط نجاح الوساطة عمليا:

يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاوضي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في اقناع الأطراف المتفاوضة وفي هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات رئيسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات وتؤثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي التبعية، قوة التأثير، قوة العلاقة

### • التبعية:

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

### • القوة او الاعتمادية:

يمكن تعريف الاعتمادية بأنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج طرف آخر في علاقة معينة مثال جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزارة التموين والإسكان والمواصلات فيما يخص تدبير احتياجاتهم.

### • 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

## ❖ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

### تبادل الأشخاص:

يعني ذلك تبادل اشخاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الاخر لفترة من الوقت وقد لا يتخذ هذا التبادل شكل الوساطة وانما زيارات جمع المعلومات ومناقشة ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة

### الأهداف العليا:

يستخدم هذا الأسلوب لإيقاف النزاع حيث يعطو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمى وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الأهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الى حل مرض لكليهما

### الدبلوماسية (السياسة):

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 المعنية مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدام هذا الأسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم لتحسين العلاقة بين المنظمات

## ❖ أدوات الوسيط ووسائله

من اهم الوسائل التي يلجأ اليها الوسطاء لتقريب وجهات النظر ما يلي:

- توضيح وجهات النظر لكل من اطراف النزاع
- تهدئة الخواطر
- طمأنة الأطراف

## ❖ الأثر الاجتماعي والنفسي لأساليب الوساطة

ينشأ عن استخدام أساليب الوساطة المختلفة آثاراً اجتماعية ونفسية لها دلالات مهمة في المعاملات ، ففي ممارسة الوساطة بين المتنازعين يمكن التمييز بين أربعة أنواع من العمليات ذات دلالة خاصة وهي :

- التجاذب بين الأفراد
- عمليات إنسانية
- عمليات مقارنة
- عمليات اتصال ورد فعل

## ❖ خصائص الوسيط الفعال

- الصبر والمثابرة
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- حكمة سليمان (التحلي بالحكمة)
- دهاء سنماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)
- طبيب نفسي (يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره)
- بارد ومتحفظ المشاعر
- ان يثبت حيادية التام وعدالته
- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- مؤمن بالتضحية وراغب فيها
- ان يكون مؤمناً بالقيم الإنسانية
- القدرة على التحليل الدقيق للمواقف
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام
- القدرة 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 تحكمه في التصرف

ومن امثلة جهات التحكيم الدولية: 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

## ❖ ما هي 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 هاماً 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 البديهيات جداً، لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه فأنت 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 بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فأنت سوف تبقي 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 قدرة.

#### ● 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 عمارة بمبلغ 400 ألف دولار وأنت لا تريد أن تدفع إلا 350 ألف دولار إذن الفرق بينكما تقريباً 50 ألف دولار أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق 50 ألف ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع بـ 50 ألف دولار أي تعرض 300 ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيأت جو ومجال للتفاوض وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسطى أي أنت تتنازل بدفع 50 ألف إلى 350 وهو يتنازل عن 50 ألف ليبيع بـ 350 ألف وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة وتعطي شعوراً لكلا الطرفين بأنهما كسبا ولم يخسرا في البيع وتنازلاتهما متساوية. فالبائع عندما يجد أنه تنازل عن 50 قد يكون لديه شعور بأنه خسر ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف أنك أيضاً تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفاً بقدر تنازله أي أنكما متكافئان وكلاكما كسبتم في بيعكما مثلاً.

#### ● لا تقل نعم أبداً للعرض الأول

إذا أجبنا بالقبول والموافقة على العرض الأول فأنت حتماً سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل إليه مباشرة أنه وقع في صفقة خاسرة. وهذه طبيعة نفسية بشرية لا يمكن أن تتجاهلها ويجب الأخذ بها. فعلى سبيل المثال إذا طلبت منك أن اشتري مبنى وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلاً ووافقت أنت مباشرة.

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

إن من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلاً تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه فإذا كان العرض يفوق ما تصورتها فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله... لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة. ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدعوى أنه يجب 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.

## • دائما يجب أن تكون متمنعا سواء كنت بائع أو مشتري

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

## ٢- مناورات المرحلة الوسطى

وهذه المرحلة تتجزأ الى محورين تقريبا:

### المحور الأول: الضغط على الشخص المقابل دون مواجهه

المفاوض الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل أو رئيس الشركة أو صاحب الشركة أو أي شيء آخر حتى إن هذه الطريقة يستخدمها حتى الأطفال الصغار بالفطرة للخروج من مأزق معين بأن يقول أخي الأكبر لم يوافق مثلا.

ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى. وقد يكون ليس هناك سلطة أعلى ولا وجود لها ولكن أيضا قد تكون موجودة وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس أو مجلس الإدارة أو الإدارة القانونية مثلا.

ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكم تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومخزنة كأن تقول مثلا 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 جهد أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة. والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بأن عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وان إقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب أن يتم إقناع السلطة الأعلى بواسطتك. وبذلك تكون عروضهم أكثر يسرا لضمان إتمام الصفقة.

وان ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بأنها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجودة في المفاوضات مما يجعلهم يأخذون عنه فكرة بأنه شرير وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدوانيا في تفاوضه.

وانت كيف تكون طيبا؟

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 متواجد في المفاوضات أن تكون أنت أيضا الشخص الطيب الذي يعتذر دائما عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطة منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد.

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

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لا يقومون بتضليلك 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 والتقليل من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى وتقليل أهميتهم وهي حالة نفسية قد تستفزه بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وأنهم قادرون على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات. أو العكس أي رفع معنوياتهم وقدرهم بأن تقول لهم مثلا وبشكل قاطع وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودور بان السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم ومعرفتهم.

وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزام بأنهم قادرون على أخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات ويجب أن تطالب بإيضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض أما الرفض الغير مسبب أو الغامض

فهو غير مقبول ويجب أن لا تقبل به. وأيضا بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبة بأنك تعرف هذا الأسلوب وأنه لن يجدي معك وأنك تعرف تماما ما يسعون للوصول إليه وبذلك فإن هذا الأسلوب لن يوتي ثماره.

### المحور الثاني: أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية

النتقلة الإجبارية هي نتقلة تلزم بها الطرف الآخر بان يقدم عرضا أقل ولكن يجب أن تتنبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

#### كيف يكون ذلك؟

يجب أن لا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضة ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد أي تجعله مبهم كأن يقدم لك عرض فترد عليه بأنك تريد عرضا أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها الى أن تصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة. كثير من المفاوضات المبتدئين يقدموا تنازلات بمجرد أن يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرضا أفضل)

مثال على ذلك: عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيئا ما أو توريد أو غيرة مثلا فأنتك بالطبع سوف تختار أقلها وتوافق عليه. أليس كذلك؟

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

ولكن عليك أن تتذكر بانه عندما كتب نريد عرضا أفضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر. ورد الطرف الآخر بالخصم وإعطائهم عرض أفضل بينما المفاوضات 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.

### ٣- مناورات الختام

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

#### • الدوافع:

من الخطأ افتراض أن الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الأشياء التي تهدف إليها أنت. وإنما بالتأكد فان ما يهدف له قد يكون مختلف. ودورك أنت أولا أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل فان ذلك من أهم الأمور التي يجب ان تعرفها وكلما أدركت ذلك بشكل جيد أو اجتهدت في معرفة ما ربه يكون هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك. وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات 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 للوصول لحل يرضيها، ففي الدوافع الشخصية فان المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له.

أما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء إدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها، أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

## • المعلومات:

ولا تقل أهمية فُجْب عليك قبل أن تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الآخر لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدف وصلاحياته وسلطته.

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

وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل. وأن 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 عليك أن تعرف المناورات الغير أخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي:

## • طلب المحال:

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

## • الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يعتمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا وهو متعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر.  
مثال: أن تشتري سيارة ويعتمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل أي عدم كتابة سعره مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا. ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك.  
أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف انه مستحيل أن يكون التسليم فيه. وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته لإحساسهم مثلا بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسره ويريدون عذرا للتهرب منها.  
وبذلك يأتي الرد من البائع بان ذلك غير ممكن وهنا يبدأ في فرض شروط مثلا بأن يقول له إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة فعليك تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير لكي انتظر دون أن ابحث عن مكان آخر

## • أن يقلك ما لم تقله:

كان تكون أنت المشتري مثلا ومشغول في أعمالك ولا تجد الوقت ويرسل لك البائع الذي تعاقدت معه سابقا رسالة مفادها انه يفترض انك لم تحدد نوعا ما من بنود الاتفاق فُحْدده هو بشكل غير واضح ويطلب منك الرد خلال مده معينه وإن لم ترد فسوف يعتبر ذلك موافقة منك وهو يعلم مشاغلك ويستغل ذلك ليقولك ما لم 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 ذلك أحيانا وخصوصا عندما تكون مضطرا للقبول لاحتياجك الشديد لما تم الاتفاق عليه فقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق.

وهنا عليك أيضا أن تصعد الأمر وتقول له انك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى لأنك غير راضيا عن ما تم الاتفاق عليه سابقا. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلا أو لن تسمح بإعادة التفاوض أو تقوم بالإيحاء له

بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون لحاجتك لهذا الاتفاق تقوم بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع أو أن تستخدم أمور أخرى عديدة لا مجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب أو اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلا

#### • ضربة اللحظات الأخيرة:

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

#### • تحجيم التنازلات:

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

#### • الغباء التفاوضي:

لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي أو التغابي بمعنى أصح. كثير من الناس يعتقد أو يظن أن التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في مواقع لا يحسدون عليها بفقدانهم لمقومات كثيرة من أوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً. فكيف لك أن تستفيد من ورقة السلطة الأعلى أو الشخص الشرير مثلا إذا قلت للشخص المقابل في التفاوض أنك أنت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت. لذلك عليك أن تتغابي وتجعل نفسك بسيطا وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له أنك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل

#### • القيمة نسبية:

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

#### • قيمة الوقت

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

## • المفاوضات الطويلة:

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

## • القدرة على الانسحاب:

لاشك بأنك إذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغطاً على الطرف الآخر عندما تظهر له ذلك أنك قادر على الانسحاب. ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات؟ تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله وفي نفس الوقت تظهر أنت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك. فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب. وهنا عليك أن تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تنسحب؟

## ❖ أنماط 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 أمامك تتخلى عن نمطك مؤقتاً حتى تحدث عملية الاتصال

- خذ من كلامه وأكمل الحديث- لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية -أنصت له باهتمام - لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك - لا تظهر له جهله ببعض الأمور - قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت.  
هنا تكسب وده وتتم عملة الاتصال بنجاح ومن ثم تستطع قاداته

## 1- المفاوض الواقعي

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

## 2- النمط المقاتل:

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

## 3- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:

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

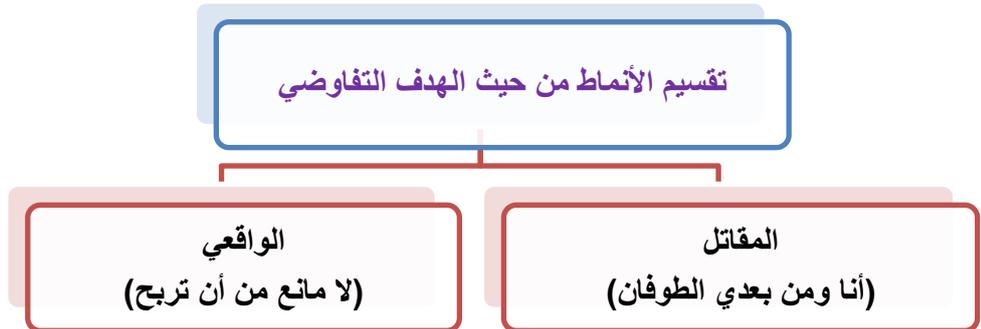
وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرون على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده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

#### ٤- النمط التحليلي:

وهذا النوع لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتحصيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماماً بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغرة. هذا النوع عندما تقع فيه أثناء تفاوضك فعليّك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سأل عنها أو طلبها ولتعتطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي

#### ٥- النمط الهجومي:

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 توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه



#### ❖ شخصيتك أنت

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

## ❖ المآزق التفاوضي

المآزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج. وللخروج من هذا المآزق هناك عدة طرق ومنها أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المآزق أيًا كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلا أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلا إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن أشياء بسيطة مثلا قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المآزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية.

أو أن توجّل بعض النقاط مثلا جانباً وموقتاً إلى حنّ إذا كانت هي السبب في هذا المآزق، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانك العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماما عن التفاوض إذا كنت متأكدًا تماما أن الاتفاق لن يتم.

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

ختاماً:

قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجادته أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوضات لا شك



## ❖ مفهوم الحوار

الحوار في اللغة يعني 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 الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا 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 لاكتشاف معنى جديد لم يكن كاملاً 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 كثيراً ما تستخدم مع مصطلح الحوار أو بديلاً عنه ومنها: {المناقشة، المباحثة، المفاوضة، المحاجة، المجادلة، المراة، المناظرة، المباحلة}

## ما أوجه الشبه والاختلاف بين الحوار والمصطلحات الأخرى؟

المصطلحات	المنافسة	المحاورة	المحادثة	المباحثة	المفاوضة	المحاجة	المجادلة	المرء	المنافرة	المباهلة
تحتاج إلى موضوع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تركز أكثر على الموضوع	*									
تركز أكثر على المراجعة بين طرفين		*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحتاج إلى موضوع جاد				*	*					
تتشرط اختلاف الطرفين				*	*	*	*	*	*	*
تتشرط تعارض الآراء والمصالح				*	*					
الشك والتكذيب عنصر أساسي								*	*	*
الخصومة تصل إلى درجة الملاعة	*									
تهدف إلى الوصول إلى حل وسط				*						
أكثر عرضة للتحويل إلى مباهاة وتفاجر								*	*	
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 يشهد								*		
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 والمهارات وذلك من خلال:

ممارسة الحوار مع آخرين - الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم - التحلي بأداب الحوار

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

### ❖ 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

- 1- الحوار التعجيزي: يتسم فيه المحاور بروؤية السلبية والأخطاء والعقبات
- 2- حوار المناورة: هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من أجل إثبات الذات
- 3- الحوار المزدوج: حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور
- 4- حوار الطريق المسدود: (لا داعي للحوار فلن نتفق) إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن يغيره مطلقاً
- 5- الحوار السلطوي: إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط
- 6- الحوار السطحي: تقوم على قاعدة تقول (لا تقترب من الأعماق فتغرق) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية
- 7- الحوار التسفيهي: اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائماً والتسفيه بالرأي الآخر
- 8- حوار البرج العاجي: الحوار من أجل إبراز الحذقة والتميز لديه
- 9- الحوار المرافق: المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة دون تمحيص
- 10- الحوار المعاكس: السير في اتجاه مضاد للمحاور (أنا ضدك دائماً)
- 11- حوار العدوان السلبي: حيث يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور
- 12- حوار استطلاعي فضولي: لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار
- 13- حوار جدلي عقيم: من أجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب

### ❖ الأشكال الإيجابية للحوار

- 1- حوار التناصح والتشاور: الحوار من أجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة
- 2- حوار الإقناع: من أشكال الحوار التي غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من أجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك
- 3- حوار التفاوض: بقصد تحقيق أهداف مشتركة بين الطرفين
- 4- حوار التعارف: غالباً ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت
- 5- حوار الملوك والرؤساء: فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جلية

## ❖ مراحل الحوار

### أولاً/ مرحلة الإعداد

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع
- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط
- التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينتهي به المتحدث كلامه
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار

### ثانياً/ مرحلة التنفيذ

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن إن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون
- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة دون استئذان
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر
- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح
- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل
- الحذر من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه
- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيداً للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة

### ثالثاً/ مرحلة التقويم

- وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على:
- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها 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

- المرء
- عدم القناعة بالتعددية والاختلاف
- الغضب
- عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين
- الاعتداد بالرأي والتعصب له
- عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار

## ❖ ما المقومات الأساسية للمحاور المحترف؟

٧-اختيار الكلمات المناسبة	١١-الالتزام بأداب الحوار	٤- مطابقة القول العمل
١- الإخلاص في الحوار	١٧-اللباقة	٥-انبساط الوجه
١٦-عدم اتهام النيات	١٩-توظيف لغة الجسد	١٣-حضور البديهة
١٠-احترام الطرف الآخر	<b>مقومات المحاور المحترف</b>	٩-الإلمام بموضوع الحوار
١٤-توظيف الصوت	٢٠-جودة المعالجة	١٥-تنوع أساليب الحوار
٦- تجنب صيد الأخطاء	١٨-رباطة الجأش وهدوء البال	٢- الصدق والأمانة
٣-حسن البيان	١٢-الاعتراف بالخطأ	٨-حسن الاستماع والإنصات

## ❖ مهارات الحوار الناجح

تواصل بصريا 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 تنشغل بغيره لا تصدر أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك	الاستماع بعمق Deep Listening احترام الآخرين Respecting Others الاستكشاف Inquiry التعبير عن أفكارك بحرية Voicing Openly تعليق الافتراضات والأحكام Suspending Assumptions & Judgements السماح للآخرين التعبير عن أفكارهم بحرية Balancing Voicing & Inquiry التأمل والتفكير Reflecting كن منصتا جيدا
---	---

## نماذج من حوارات إيجابية

- ١- محاوراة الأبناء عندما تكون داخل الأسرة قضية يكون الأبناء طرف في هذه القضية فنتحاور معهم وناقشهم لنتعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها
- ٢- محاوراة الزوجين في قضية تهمهم مراعين فيها أدب الحوار دون الحوار من الطرف الآخر وهو الزوج والمرأة تنصت وتتلقى الأوامر فقط

## نماذج من حوارات سلبية

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

## بيل جيتس وجنرال موتور

تسبب انبهار بل غيتس المبالغ فيه بصناعته بأنه قام بمقارنة صناعة الكمبيوتر بصناعة السيارات، حيث قال خلال معرض للكمبيوتر بأنه لو أن شركة جنرال موتور للسيارات حرصت على مواكبة أحدث التقنيات بالشكل الذي واكبته صناعة الكمبيوتر، لقاد الناس سيارات بسعر ٢٥ دولارا والتي تصرف جالونا واحداً فقط لألف ميل في اليوم التالي أطلقت شركة جي أم نشرة صحفية ردا على تصريح بيل غيتس: إذا طورت جي أم تقنيات على نفس خطى مايكروسوفت كنا رأينا التالي :

أولاً/ 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 والعجيب أنك ستتقبل 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 العربية بتنفيذ مهمة غير شرعية وسيتم إغلاقها}

رابعاً/ ستستأذّنك 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، كالإمساك بمقبض السيارة وإدخال المفتاح وتحريك اللاقط الخارجي الخاص بالراديو

سادساً/ تحتاج للضغط على زر 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، نظرا لظهورها بخصائص جديدة لا تشبه أيًا من سابقتها

## الشخصية والثقافة والسلوك التفاوضي / المحاضرة التاسعة

### تمهيد:

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

## ❖ العلاقة بين الثقافة والشخصية

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

ولتناول فكرة موجزه عن ذلك الجدل لابد من توضيح اننا امام مضمونين او عنصرين : احدهما ثقافي والاخر سيكولوجي، وترى بعض الدراسات ان التداخل بين هذين المضمونين أساسي، لهذا نجد الباحثة بندكيت Benedict تستخلص ان الثقافة والشخصية عبارة عن جانبين اثنين لحقيقة واحدة، بالانطلاق من ان طبيعة العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد: من الثقافة والمجتمع الى الشخصية، وهذا الاسهام يبرهن على عملية التنشئة الاجتماعية التي يتمثل فيها الفرد الثقافة وهي بدورها تجعل كل مجتمع ينتج نموذجا متميزا من الشخصية، والنموذج عبارة عن اطار نظري من تنظيم عقلي متوافق يستطيع التكيف مع متطلبات المجتمع الوظيفية والبنائية.

ويلاحظ ان مفهوم الشخصية في راي بندكيت – بمثابة النظير السيكولوجي لمفهوم الثقافة، مما يجعل المفهوم يحتل وضعا متوسطا بين مفهوم الثقافة ومفهوم المجتمع، ويساعد هذا المفهوم على الالمام بالتعلق بين معطين يشرحان الظواهر الاجتماعية التي يطلق عليها الباحث تالكوت بارسونز Talcott Parsons اسم (محافظ نمط النسق الفرعي للمجتمع)

ومن الذين يدمجون الثقافة بالشخصية الباحث رالف لينتون اذ يرى ان عملية التنشئة الاجتماعية تتكون اساسا من لعب دور ودمج ذلك الدور مع أدوار أخرى تمثل انساقا ثقافية، ليصل الى تعريف للشخصية على انها مجموعة من الأدوار، ويعد مفهوم الشخصية عنده بمثابة بناء تصوري يعني ضمنا نموذجا للسلوك السائد في ثقافة ما كما سارت الباحثة الاجتماعية مارجريت ميد في الاتجاه ذاته ولكن بشكل تنقصه الدقة والتنظيم، فدراستهما لعملية تربية طفل تقدم مجموعة متباينة من الآراء حول موضوع كلاسيكي يتعلق بالثقافة والطبيعة، وتوصلت الى الجزم بأن الطبيعة الإنسانية هي في النهاية نتاج ثقافي، ويعاب عليها استخدام مصطلح " الطبيعة الإنسانية " لكونه غير متميز بالدلالة على الشخصية الإنسانية من جهة، ومن جهة أخرى لغموضه في التعبير الدقيق عن مكونات يمكن قياسها، يضاف الى ذلك عدم وجود معطيات يمكن العثور عليها للدلالة على صلة هذه الطبيعة الإنسانية العالمية بحاجات المرء الأساسية وواجه نشاطه اليومي

ما سبق من اراء تعطي الثقافة أولوية باعتبارها الوعاء الذي ينتج أنماط الشخصيات حتى جاء المحلل النفسي ابراهام كاردينر لينتقد القول بأسبقية الثقافة على الشخصية وبأن العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد (من الثقافة الى الشخصية) فهو يرى ان نظريات الشخصية والثقافة لم تتعمق في دراسة عملية تكوين الشخصية، ولهذا فقد فشلت في ادراك طبيعة العلاقة الحقيقية بين هذين العنصرين أي : الثقافة والشخصية

والحقيقة ان كاردينر قد استند على بلورة بعض أفكار فرويد الأساسية في سياق انثروبولوجي، فمفهوم الشخصية يتبوأ مركزا محوريا في اطار بحثه باعتبار هذا المفهوم يمثل نسقا دفاعيا اسقاطيا يحدد خصائص الموقف الطفولي للفرد، والواقع ان وجهة نظر كاردينر تظهر المميزات والعيوب في العلاقة بين الثقافة الشخصية ضمن المدخل التكويني النفسي ويمكننا التعامل مع مفهوم الشخصية على انه نموذج من البناء العقلي السائد في مجتمع معين، وبهذا يسهل علينا النظر الى الشخصية من عدة اعتبارات: على أساس احصائي ( متوسط لمعطيات متباينة ) وعلى أساس فينومينولوجي (نموذج من العناصر المتغيرة) وعلى أساس بنيوي ( معطى قابل للتكرار ) وعلى أساس ثقافي ( نص يقترب من فكرة الانسان ومثاله )

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

## ١- النفس المطمئنة – السلوك الإيجابي – الشخصية الإيجابية Positive Behavior

### الخصائص:

التسامح	حب الجماعة
الثقة في النفس	التقوى
الرؤية المستقبلية	النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة او كحكم
العدل والانصاف	الصوت المعتدل في التخاطب
حب الاخرين والاهتمام بهم	استخدام معظم مهارات الاتصال
المبادرة والمبادئة	سهولة الوصول الى قرار
الصدق	استخدام نمو الفكر المباشر
الاقناع والموثوقية	سياسة الجميع رابح win-win
استغلال الطاقات بشكل فعال	

## ٢- النفس اللوامة – السلوك السلبي – الشخصية السلبية Negative Behavior

### الخصائص:

التردد في اتخاذ القرارات	الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج
السلبية في تبني الأفكار	الاتكالية على مجريات الأمور
الخجل	استخدام الصوت الخافت
الانعزالية	النظرة السلبية للوقت كاللغز في حياته او كالسيد الامر
عدم القدرة على اتخاذ القرار	استخدام نمط الفكر المتعرج او اللولبي
النظرة الضيقة للأمور	صعوبة في صناعة القرار
عدم اظهار الاحاسيس	استخدام الطاقات الفكرية تنشط في الزوايا العاطفية
الهدوء المخيف	

## ٣- النفس الامارة – السلوك العدائي – الشخصية العدوانية

### الخصائص:

سرعة الغضب	الاستبداد في الراي
الأنا ( حب الذات)	ردة الفعل السريعة
العناد	عدم احترام اراء الاخرين
عدم الثقة بالآخرين	الغرور
التسرع	استخدام اللغة الحركية اكثر
الفوقية ( الكبرياء)	تصيد أخطاء الاخرين
استخدام الالفاظ السيئة	استخدام نبرة الصوت العالية
سرقة أفكار الاخرين	استخدام النظرة الاستغلالية للوقت كالعبد المملوك او كالعدو

نمط الفكر الدائري  
المراوغة في اتخاذ القرار  
استخدام الطاقات الفكرية في الزوايا العدائية

الكذب كسلاح للمواجهة  
حب استغلال الآخرين  
الحقد  
الكره للإنجازات

### ❖ جدول أنواع السلوك الإنساني

السلوك العدواني الشخصية العدائية	السلوك السلبي الشخصية السلبية	السلوك الايجابي الشخصية الايجابية
سرعة الغضب الانا (حب الذات) العناد عدم الثقة بالآخرين التسرع الفوقية (الكبرياء) استخدام الالفاظ 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 الاستغلالية للوقت كالعبد المملوك أو كالعدو نمط الفكر الدائري المراوغة في اتخاذ القرار استخدام الطاقات الفكرية في الزوايا العدائية	التردد في اتخاذ القرار السلبية في تبني الأفكار عدم القدرة على اتخاذ القرار الخجل الانعزالية النظرة الضيقة للأمور عدم إظهار الاحاسيس الهدوء المخيف الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج الإتكالية 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 الزوايا العاطفية سياسة نام مظلوم ولا ظالم	التسامح الثقة في النفس الرؤية المستقبلية العدل والإنصاف حب الآخرين والاهتمام بهم المبادرة والمبادنة الصدق الإقناع والموثوقية الابتنسامة حب الجماعة التقوى النظرة الايجابية 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 رايح Win-win

## ❖ نماذج الشخصية او السلوك

### أولاً – نماذج الشخصية او السلوك وفقاً لدافع الاخذ والعطاء

النموذج المعطى: لديه ميل كبير الى العطاء والتعاون مع الاخرين ومساعدة الناس

النموذج الاخذ: لديه ميل الى الاخذ أكثر من العطاء وهو مساوم متمرس قادر على النجاح في الاعمال التجارية خاصة في المدى القصير

النموذج المعطى | الاخذ: لديه الرغبة في الاخذ كرهته في العطاء ولديه استعداد لمساعدة الاخرين

### ثانياً – نماذج الشخصية او السلوك وفقاً لمدى التساهل والتشدد

النموذج المتساهل: يميل الى تجنب النزاع الشخصي ويقدم الكثير من التنازلات عن طبعي خاطر ليتواصل مع الطرف الاخر

النموذج المتشدد: يحث يرى هذا النوع ان التفاوض صراع ارادات فهو يريد ان يربح ولكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبة

النموذج المبدئى: يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع اطراف التفاوض

### ثالثاً – أنماط الشخصية او السلوك وفقاً للوظائف السيكلوجية

النمط الواقعي: يتصف بالهدوء ورباطة الجأش والدقة والتركيز على الحاضر وعلى إقامة الدليل والتمسك بالحقائق التي تحدثت عن نفسها

النمط الابتكاري: يتصف بقدرة كبيرة على التخيل وعلى الانتقال من موضوع الى اخر ويتصفون أيضا بالمزاج المتقلب وسرعة الحركة ويعتمد على الأسلوب الاستنتاجي

النمط المقوم: يتصف هذا النمط بإصدار الاحكام وتقييم الحقائق استنادا الى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها

النمط التحليلي: يتصف باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية ويعتبر نقيض المقوم

### رابعاً – نماذج الشخصية او السلوك وفقاً للافتراضيات نحو الذات ونحو الاخرين

نموذج (انا بخير وانت بخير): يشعر بالثقة في نفسه ويدرك ان الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بالآخرين

نموذج (انا بخير وانت لست بخير): هذا النموذج يعاني من اضطراب في الشخصية وعدم الثقة وهو مغرور ودائم الانتقاد

نموذج (انا لست بخير وانت بخير): يشعر بالاكئاب وعدم الثقة بنفسه وبقدراته

نموذج (انا لست بخير وانت لست بخير): يتبنى هذا الافتراض الذين لا يشعرون بقيمة الحياة ومن ثم يفقدون الاهتمام بها وينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالإحباط والقلق والتخبط

### خامساً – نماذج الشخصية او السلوك وفقاً لمدى التركيز على الأهداف

النمط المركز على أهدافه: ويركز على أهدافه وحقوقه دون الاعتبار للآخرين ويتخذ من ذلك احد الاسلوبين الأسلوب الحازم او الأسلوب العدواني

النمط المركز على اهداف الاخرين: ويركز على اهداف وحقوق الاخرين: ويركز على اهداف وحقوق الاخرين وافكارهم ويتخذ في ذلك اسلوبين الأسلوب الإيجابي او الأسلوب السلبي

## سادسا – نماذج الشخصية او السلوك وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة او نحو الناس

توجه منخفض نحو الناس والمهمة

توجه متوسط نحو الناس والمهمة

توجه عالي نحو الناس والمهمة

وبناء على ذلك هناك ٣ أنماط من السلوك او الشخصية

- المقاتل وهو شديد التوجه نحو المهمة
- المتعاون وهو يواجه المشكلات بحلول خلاقية وعقد صفقات بناءة
- المسوي ويسعى دائما الى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا والنزاعات

الفترة الزمنية في بناء طبيعة السلوك الإنساني تبدأ من اول يوم الى عمر ١٠ سنوات ويؤثر عليها البيئة التي يعيش فيها الانسان وطريقة التربية التي تنشأ عليها والمبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الانسان في تطبع سلوكيات مختلفة حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الأساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام

إذا ما رغب الانسان في تغيير سلوكه العام فيمن ذلك مع مراعاة الفترة الزمنية الطويلة التي يحتاجها لذلك والتي قد تمتد لسنوات من خلال اتباع المراحل الآتية:

### ❖ مراحل تغيير طبيعة السلوك

- القابلية الذاتية للتغيير
- النية الداخلية في التغيير
- الاعلام للمقربين بالرغبة في التغيير
- التدرج في تطبيق التغيير
- المقاومة على ثبات السلوك الجديد

### حالة عملية: أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض

ان عملية التفاوض لا تتم الا من خلال الاتصال ، بل ان الاتصال المباشر من اهم أنواع الاتصال ، الذي يتم في هذه العملية ، ومن امثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي ، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين الأطراف ، واهمية فهم الخلفية الثقافية ، التي ينطلق منها المفاوضون ، ما اورده عالم اللغويات الإيطالي " امبرتو ايكو " انه عند تحليل الوثائق الخاصة بالقاء القنبلة النووية على اليابان ، بمحاولة للتأكد من امكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة ، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي ، ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي ، الا ان رسالة اليابانيين ، التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداما متعدد ادوات النفي ، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء ، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام ، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض ، وليس الرفض

ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا ، دعا علماء الغرب الى ان يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية ، التي تحكم سلوكه ، وبخاصة ان هناك اختلافا كبيرا بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية ، كما ان الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية ويوضح اختلاف المنطلقات الثقافية ، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض ، فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساسا على المشاركة في اتخاذ القرار ، وينشأ عن هذا ، ان سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا في التنظيم الياباني كما ان المسؤولية الجماعية اكثر تقديرا، بعكس الحال في التنظيم الغربي ، الذي يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد .

وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لاشك ، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار ، اذ يقتضى الوصول الى قرار ما ، الى وقت قد يبدو طويلا لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين ، فيفسره على انه نوع من التسوية والمماطلة ، ومن ثم لا يستطيع ان يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة .

ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ ، وانما تركز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب ، فعلى سبيل المثال " يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية الى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية ، فمن ناحية تاريخية ، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدر السلام في الهيكل الاجتماعي ، مهما كان الثمن ، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم ، ومن دون ازعاج للهيكل الاجتماعي "

وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة ، عدد الخبراء ، ونالت منهم قدرا كبيرا من الاهتمام ، من ذلك هل هدف التفاوض عقد ام علاقة ؟ فالأمريكيون ، على سبيل المثال ، يفضلون الوصول الى عقد يحدد الحقوق والواجبات ، بينما العرب واليابانيون ينظرون الى هدف المفاوضات ، على انه علاقة بين الجانبين في المقام الأول .  
 اما الجانب الثاني ، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي ، فيمثل في السؤال التالي : موقف التفاوض : فوزا خسارة ، ام فوزا فوز ؟ ، وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة ان يكسب كل منهما من عملية التفاوض ، ام ان احدهما يريد ان يكسب كل شيء ، ويجعل الآخر يخسر كل شيء ، ومن ذلك ان الدول النامية ترى ، في علاقتها مع الشركات الكبرى ، ان أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة ، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر ، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على اقصى حد من الفوائد من المشروع ، لكل من المستثمر والدولة المضيفة .  
 ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض ، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر ، اذ ان من يدخل في هذه العملية ، عليه ان يدرك ان لها مخاطرها ، وان من يدخل في هذه العملية ، عليه ان يدرك ان لها مخاطرها ، وانها لن تكون امانة على طول الخط ، ويختلف اهل الثقافات في القاء هذا اللوم على الآخرين ، وهناك من يتنصل من هذه المسؤوليات ، عند حدوث أي خطأ ، ولا يأتي ذلك من فراغ ، وانما يتصل ، اوثق صلة ، بالبيئة الثقافية ، التي تؤثر في تكوين الشخصية .

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

#### ❖ تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتية

نوع العميل	خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
العميل الثرثار	يتكلم طوال الوقت غير مرتب مجادل يجب النقاش اجتماعي	يحتاج الى لباقة إعطاء اهتمام لما يقوله التعامل بطريقة ودية لا تسكته بالقوة
العميل المجادل	اثارة المشاكل انخفاض الذكاء الهروب من المخاطرة السلبية في عرض وجهة النظر عدوانية عالية سهل الغضب	التحلي بالصبر الاقناع عن طريق ادلة وبراهين لا تفقد اعصابك

نوع العميل	خصائص العميل	استراتيجيات التعامل
العميل المتشكك	لا يصدق ما تقوله ينتقد بشدة لا يأخذ من أقوالك أي قضية مسلمة غير لبق ينظر اليك بنظرة الشك	تقديم دليل على صدقك على شكل ورقة او مستند تنفيذ وعد تثبت له سلامة مقصدك ضمان الحصول على ثقة العميل من خلال ضمان
العميل المتردد	متخوف ومتحفظ لا يستطيع اتخاذ قرار نقص في التركيز يحتاج الى وقت لإقناعه يفتقر الى قدر كبير من الثقة بالنفس قد يكون خجولا	يحتاج الى اشعاره بالنفس إيقاف أي ضغط عليه احذر ان تزيد الخيارات امامه اقتنص فرصة لتفضيله احدي ارائك
العميل الصامت	يرفض التعليق لا يظهر انطباعاته لا تعرف ما يدور في ذهنه	اسأله أسئلة مطولة لا تتضمن الإجابات بنعم او لا تحلى بالصبر وروح الفكاهة اظهر صداقتك هناك نوعين من العميل الصامت: الصمت التكتيكي والصمت الطبيعي
العميل المماطل المسوف	يقابلك عند قيامك بتحصيل الأموال قد لا يستطيع اتخاذ القرار لا يحبذ اتخاذ القرارات الفورية	يحتاج الى ابراز حواجز للتعامل الفوري
العميل العصبي	رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسارعة سرعة انتقاله من موضوع لآخر	ابعدته عن التفاصيل بقدر الإمكان عليك مساعدته للعودة الى هدونه عن طريق انبساط الى الحديث مساعدته بعرض مجموعة المغريات المؤثرة في قراره
العميل المندفع	متسرع للغاية في الرفض والقبول يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعية المتسارعة	لا تكن مثيرا لضجره اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائما كن سريعا في التوقع لترى حيثما يكون فكره

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل	نوع العميل
لا تبالغ في التعبير لا يحتاج الى أسئلة تفصيلية اعرض ما تقوله باختصار وسرعة احذر ان تعامله على أساس الشفقة الإنسانية	قد يكون في العميل عيوب او علة خلفية ، كالتلثم او فاقد الحواس	العميل المعاق أو ذوي الاحتياجات الخاصة
المفاوض الماهر هو الذي يربط بين الاستثناءات التي تمنح للعميل وبين تصرفاته الاستثنائية حتى يكون جديرا بهذه الشروط ضرورة إحساس العميل بأن له مزايا خاصة وفقاً لظروف كل عميل	يعتبر نفسه جدير بالحصول على المزايا الخاصة دانماً يكون مبالغ في توقعاته منك	العميل الذي يرغب في معاملة خاصة
لابد من مجاملة العميل لكسب رضاه يحتاج الى الصبر ولباقة في الكلام	العميل الذي يعتقد بتميزه عن الآخرين مظهره ذو هيئة تشير على انه متعجرف دون ان يقصد ذلك يعتبرك منفذ لأوامره الذي يعتز بها يتوقع منك معاملة مميزة يصل اعجابه بنفسه الى حد الثثرة والتصلب في الراي	العميل المغرور
يحتاج الى اقصى درجة اشباع ممكنة وحسن التعامل يحتاج هذا العميل الى اشباع وإحساس بالانتصار عليك	يريد كل شيء بدون مقابل المنافسة للمساومة	العميل الطامع
لابد من المفاوض ان يكون له معلومات متجددة لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك ابرز له بعض الحقائق دون ان تصفه بالكاذب	يخدعك عن طريق بيانات مضللة عن الآخرين	العميل الكاذب
يحتاج الى اشعار العميل بسرعتك في التعامل معه اترك له شيء ينشغل به عنك اذا كنت تخدم احد اخر اهتم به واعطه عين الرعاية بالإشارة والحديث اثناء خدمة عميل اخر	عميل غير صبور يحتاج الى أداء كل اعماله في التو دون تأثير عميل سريع الغضب يعتقد في الناس الكسل	العميل المتعجل
اشعره بأهميته يتدخل مقاطعا الحديث من جانبك يحتاج الى الصبر واناة ومحافظة على هدوؤك كن حازما معه بأدب ولباقة لتكسبه لا لتطرده	الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس يناقش بعنف صوته العالي كلماته تكون قاسية تصل الى بعض الأحيان الى التشاؤم يغضب بسرعة	العميل خشن المعاملة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل	نوع العميل
تحتاج الى الصبر والمثابرة لكسب مثل هذا النوع من العملاء قد يكون لديه بعض الحق في صحة معلوماته والعكس صحيح يحتاج الى اطراء ومديح واهتمام عليك بتقبل تعليقاته دون غضب	يظهر معلومات بشكل متعالى يحاول ان يعطي نصاحه لك مفتخرا بقدرته على ذلك يرفض ويهدد باللجوء الى المستويات العليا او اللجوء للمنافسين	العميل العليم ببواطن الأمور
تفقد مثل هذا العميل اذا كذبت عليه مره واحده او احس بذلك مجاملات أساس التعامل وهداياك مطلوبة	سلاسة العميل في التعامل استرخاء أعصاب العميل العميل كثير الكلام يتحدث في كل شي قد يضيع العميل مواعيدك الأخرى	العميل الودود
لا يمكن اتباع منطق المجاملة معه من اللحظة الأولى لانه عملي جداً نظم فكري في التعامل معه اتبع خطوات التعامل الإيجابي معه	عميل جاد وصادق يتعامل بمنطقه المعقوليّة والتحليل المنطقي للأمور يتمتع بذكاء ويقدم افتراضيات بناءة يتخذ قرارات سليمة مفاوض عادل لا يثق في الشخص قليل المعلومات	العميل الإيجابي
يحتاج البائع الى قدر كبير من المهارة للتعامل معهم يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له احترم حديثه واشعره بأنه أكبر منك	رصيد كبير من الخبرة	العميل كبير السن
اشعاره بالأهمية المجاملة والثناء على قراراته استشارته في ارائك الجديدة	القبول من الاخرين والاعتراف بحاجاتهم الصدق والأمانة سيد المواقف يحقق هدفه يحقق ذاته - العدالة شعوره بالصدقة معرفة ماذا يجري حوله الشعور بالأمان	العميل العزيز



### ❖ مفهوم الثقافة

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

### ماذا تعلمنا الثقافة؟

كيف نتعامل مع الآخرين - ما نتوقع من بعضنا البعض - تعرفنا على الطرق التي بها نحل مشاكلنا - عرفنا على كيفية وضع الحلول لمشاكلنا - تعلمنا طرق التعامل مع المناسبات المختلفة في أفراننا وأتراننا - هي كلمة نصف بها ممارساتنا التي نقوم بها

### ومن خلال السياق نستطيع أن نعتبر الثقافة :

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

### ماذا عن الثقافة ؟

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

### ❖ مستوى الثقافة

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

### ماذا نقصد بالثقافة البدائية ؟

**الثقافة البسيطة :** هناك فئات تعيش في أجزاء من إفريقيا و اسيا و استراليا و أمريكا الجنوبية وبعض المناطق النائية تعيش الثقافة البسيطة

### ماذا نقصد بالثقافة المتحضرة ؟

**الثقافة المعقدة :** وهي الموجودة في معظم أرجاء العالم في الوقت الحاضر .

## ❖ الضغوط والتنازلات التفاوضية

ترتبط المفاوضات في أحد أهم أبعادها بالسلوك التنازلي، ولهذا توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها عملية تبادل للتنازلات . وعليه لا تستقيم من دون تنازلات، لكن المسألة تبقى في حجم هذه التنازلات، وطبيعتها وجوهرها، وثانياً في التوازن في عملية التبادل، فلا تكون المفاوضات مفاوضات حقيقية إذا اقترنت بقيام طرف بتقديم تنازلات أكبر بكثير من الطرف الآخر، وثالثاً ما الذي يمكن أن يقدمه كل طرف للآخر من مطالب، ورابعاً هذه المطالب غالباً ما ترتبط بمفهوم المصلحة الوطنية، وترتبط هذه النقطة بما يسمى بسلم التنازلات، فهناك حد أدنى لا يمكن لأي طرف تجاوزه، وقد تزيد درجة التنازل من طرف لآخر، لكن المهم ألا تتجاوز نقطة البقاء الوطني .

وتتوقف عملية التنازل على عوامل كثيرة بعضها يتعلق بحاجة كل طرف لما يريده من الآخر، وبمعايير القوة المتاحة لكليهما، وبالعوامل الخارجية، والداخلية لكل طرف. وتتعدد تكتيكات التنازلات التي قد يلجأ إليها كل طرف، فهناك تكتيك البدء بعرض متطرف، وتكتيك التكرارات وأخيراً تكتيك الفرصة الأخيرة، ومن القضايا المهمة قبل التنازلية، الحديث عن إشكالية السلوك التنازلي في المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية، عامل ضغط الوقت، وانتهت الدراسات في هذا الشأن إلى أن معدل التنازل يتناقض مع الموقف، وينخفض بزيادة قيود المساوم، في ظل ضغط زمني عال، وبالعكس مع وأن معدل التنازل يكون كبيراً معرفة كل مفاوض ضغط الزمن المنخفض. ومن العوامل المهمة أيضاً بما يريده الطرف المفاوض الآخر، ولا ننسى هنا كذلك عامل الإدراك والتوقع من كل طرف تفاوضي، فبقدر سرعة اللاعب في توقع تنازل الخصم بقدر ما تزيد المطالب الضغوط التي تفرض على الطرف الآخر، وبقدر إقناع الخصم بأن هذا أقصى ما يمكن تقديمه، بقدر استجابة الآخر، وتقديم تنازل من جانبه.

## ❖ خصائص المفاوضات في الثقافات المتعددة

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

## ❖ خصائص المفاوضات

### ١- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي :

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديد أهدافها
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي
- ت- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض
- ث - بدء عمليات التفاوض
- ج- التوصل إلى اتفاق
- ح- تقويم ومتابعته نتائج عملية التفاوض .

### ٢- يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها : المجال التجاري والاقتصادي - المجال العسكري - المجال السياسي

### ٣- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع :

هناك ثلاث أنواع للصراع : صراع الموارد - صراع الوسائل - صراع القيم  
صراع الموارد : لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض إن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر بسبب القيود المفروضة للموارد

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

صراع القيم : عندما يجد المفاوض إن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :

- أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية وعدم تحدي تلك المشاعر.
- ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره ثم تجاهل هذه المشاعر وتكملة التفاوض ثم أخذ استراحة من أجل تهدئة المشاعر ثم استئناف المفاوضات.
- ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية في الوقت المناسب بهدف استعادته فرصة حل القضية الأصلية .

د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم إذ إن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيره.

٤- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج وقد تكون هذه النتائج إيجابية أو قد تكون سلبية :  
و تتمثل النتائج السلبية :

- أ- فرض الحل: قد يتمتع احد أطراف التفاوض بقوه تسمح له إن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه .
- ب- الاستسلام : يحصل الاستسلام عندما يقتنع احد الطرفين بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر .
- ج- الحل الوسط : تعني الحل الوسط تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض أهدافه الصغرى وربما بعض من أهدافه الكبرى ، وذلك من أجل ضمان تحقيق ما كان احد الطرفين معطيا . الأهداف الأخرى، فإذا فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته
- د- التصحيح : يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئى هاو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه .
- و- المأزق : ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية .

#### ❖ التفاوض أنواع متعددة

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

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

**تفاوض (ربح / خسارة)** و يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض .

و طبقا للهدف التفاوضي يمكن ملاحظه الأنواع التالية للتفاوض :

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

#### ❖ مبادئ التفاوض

- أولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه
- ثانيا - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي
- ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات
- رابعا - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

#### أولا - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه :

تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي :

- ١- فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة
- ٢- ضع أهداف كبيره
- ٣- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
- ٤- كن هادنا واضبط أعصابك
- ٥- كن متفانلا
- ٦- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك
- ٧- تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوه
- ٨- لاستعجل الأمور
- ٩- استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك
- ١٠- تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه
- ١١- راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعه واحده وكن غامضا إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر
- ١٢- قم بتهيئة الطرف الآخر و إعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه
- ١٣- كن مقبولا في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والسرية
- ١٤- اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابيه
- ١٥- لا ترسل أحدا نيابة عنك حيث امكن

- ١٦- شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق
- ١٧- استمع لفهم، والحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة إضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات
- ١٨- لا تنبهر بنجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية
- ١٩- اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف
- ٢٠- لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي

### ثانيا - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- كن كما أنت
- كن ايجابيا عند مناقشه مشكلات الآخرين
- لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما اخطئوا
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لأصله لها بالموضوع
- لا تكن فظا كريها
- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة .
- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر
- فكر قبل إن تتكلم
- كن متفهماً للأحاسيس الشخصية
- احترم الهوية الشخصية

### ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ أهمها :

- لا تتراجع
- كن عضوا في فريق
- احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض
- احرص على إن تكون إجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية
- لا تكن على عجلة من أمرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد
- لا تتكبر أو تتفاخر
- كن صادقا
- لا تتأخر عن الموعد المحدد
- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعدا بشكل جيد
- حاول إن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر
- تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم
- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب
- كن حذرا من الشخص المداهن ولا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر
- لا تقع بشراك من يفتعل الغضب
- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها

### رابعا - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية

تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي :

- اطرح أسئلة للحصول على إجابات ايجابية
- كن مرنا في التنازل المقدم منك يمهّد الطريق لتلقي الطرف الآخر
- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له
- أجل مناقشة القضايا الأساسية وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف
- كن على بينة من أنك سوف لن تقاطع في الاجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح

- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة
- غادر غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة
- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب
- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت أنهم في حالة من التوتر فأقترح وقتا للراحة
- لا تكن معقدا للأمور. فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر ايجابية
- اجلس على رأس ماندة الاجتماعات مديرا ظهرك للنافذة ومقابلا الباب
- ا طرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل
- احرص على إن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى
- قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات إن تلتزم بشيء ما
- لا تضيع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار
- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت إن أهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر
- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع إن تترك غرفة المفاوضات.

### ❖ منهج التفاوض

منهج المساومة - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات

هناك عدة عوامل تحدد أي من هذين المنهجين يمكن يلجا إليه المفاوض أهمها :

- ١- طبيعة القضايا المتنازع عليها
- ٢- العلاقة بين أطراف التفاوض
- ٣- نماذج شخصيه أطراف التفاوض
- ٤- ميزان القوة
- ٥- الوقت المتوافر للتفاوض.

### ❖ اثر كل عامل على اختيار المنهج

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل	المساومة	
- ذات ابعاد متعددة	- ذا بعد واحد	١ / طبيعة القضايا المتنازع عليها
- مبلغ قليل قابل للزيادة	- مبلغ ثابت	٢ / العلاقة بين أطراف التفاوض
اعتمادية	مستقلة	٣ / نماذج شخصيه أطراف التفاوض
معطون / آخذون	آخذون	٤ / الوقت المتوافر للتفاوض
طويل	قصير	٥ / ميزان القوة
متوازن	في جهة واحده	

### منهج المساومة :

- ١- أسهل من منهج الجهد المشترك لحل المشكلات
- ٢- يستخدم عندما تكون القضايا المتنازع عليها ذات بعد واحد
- ٣- تمثيل الهدف في الحصول على حصة أكبر مما سيحصل عليه الطرف الآخر
- ٤- هناك سياسات وتكتيكات معينه لمنهج المساومة ويتحدد استخدام هذه السياسات والتكتيكات بالموقف والقواعد الأخلاقية لدى المفاوض .

### منهج الجهد المشترك لحل المشكلات :

- ١- الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة
- ٢- بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين
- ٣- استخدامه يتطلب مهارة عليه في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن إن ينهار فيها الموقف وينقلب إلى مساومه.

- ٤- يتطلب قسطا كبيرا من تبادل المعلومات  
٥- إذا لم يتوفر مثل ذلك فإن المفاوضات ستتبنى منهج المساومة.

### المفاوضون والأرضية المشتركة :

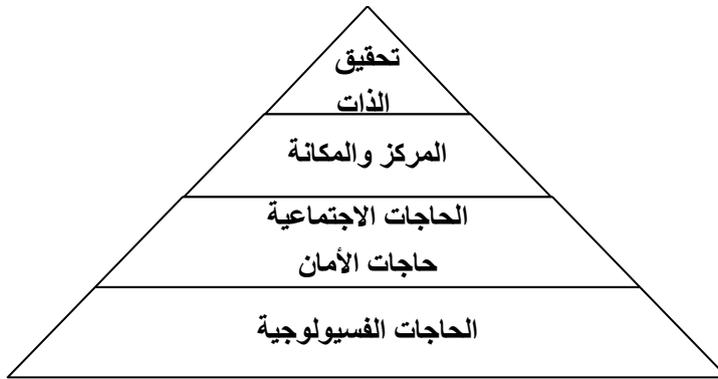
- ١- عادة ما يبدأ المفاوضون المهرة من الأرضية المشتركة قبل إن يحاولوا تقليص الاختلافات  
٢- إن استعمال اللغة نفسها والتعبيرات نفسها يساعد في التركيز على الأرضية المشتركة  
٣- إن البناء القوي على أرضيه مشتركة في بداية المفاوضات يساعد على تحمل الضغوط التي ستأتي .

### ❖ المفاوضون ومواجهه الاختلافات

الأرضية المشتركة ← تقليص الاختلافات الأخرى ← الاختلافات كبرى

### ❖ الدافعية والتفاوض

نظريه ما سلوا في الحاجات :



### ❖ علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية

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

وبالتالي:

-يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد

- إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية

- إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته

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

ويعنى ذلك أن يجوز على : احترام زملائه - احترام الطرف الأخر - احترامه لنفسه

### ❖ نظرية ديفيد ماك لياند

يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد : الحاجة إلى الإنجاز - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى السلطة والنفوذ

### ❖ نظرية الأنا

١- الانجاز ( الحاجة إلى التوصل إلى نتائج )

٢- الانتماء ( الحاجة إلى الارتباط بالآخرين )

٣- القوه (الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف )

### ❖ مهارات حل الصراع

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

### تحديد طبيعة الصراع :

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

### أنواع الصراع :

الصراع التكاملي	الصراع الغير تكاملي
- يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها - ليس هناك كسب مقابل خسارة	- يتميز " حاصل الصراع " - - إن ما يكسبه احد الأشخاص يخسره الشخص الآخر - كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض

### الإصغاء والتواصل :

- الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر مهم وصعب
- العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر في القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرين :
- العامل الأول : التصفية أي وجود شكل من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين :  
( الافتراضات - التوقعات - التصورات - الحالة العاطفية - التحيز ).
- العامل الثاني : الرسائل المزدوجة وهي تجعل الإصغاء صعبا لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحده من المرسل .  
هناك عوامل أخرى تعيق الاتصال : اللغة - الروح السلبية لأحد الأطراف - سلوكيات رئيس الفريق.
- لكي يكون الاتصال فعالا لابد من مراعاة :
- ١- عدم التعالي على الطرف الأخر
- ٢- عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الأخر وتوتره
- ٣- كن مستمعا جيدا
- ٤- انتبه إلى الكلمات ليس لها معاني
- ٥- انظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامه فهمك
- ٦- قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم .

### ❖ عند استخدام الأسئلة التفاوضية

لابد إن تمر الأسئلة بما يلي : تحديد الهدف - صياغة السؤال بوضوح - الإنصات للإجابة - اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة

أنماط الأسئلة : العامة - المباشرة - الإيحائية - المحددة - المبهمة - الاستفزازية - يجاب عنها بنعم أو لا - المرتدة

### ❖ فهم العملية التفاوضية

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم  
مراحل المفاوضات : البداية - مهمة المفاوضات - النهاية

### ❖ جوانب عملية التفاوض

**أولاً: المشاعر والتفاعلات:** إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته.

### ثانياً: ادوار المفاوضين :

الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض :

- ١- العدواني
- ٢- المتوقف قليلاً
- ٣- الساخر أو الاستهزائي
- ٤- المستجوب
- ٥- المتدثر بثياب المعقولية
- ٦- الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد
- ٧- مفاوض آل (بلي بانتر)

### ثالثاً: مراحل المفاوضات :

- ١- التعرف على حاجات الطرف الآخر
- ٢- بناء التوقعات
- ٣- إيجاد الحركة
- ٤- التوصل إلى اتفاق
- ٥- مراجعه الاتفاقية.

### رابعاً: المفاوضات والاتصال :

المراحل التي تمر بها المفاوضات :

المراحل الأولى : يستهدف المفاوض هنا فهم نظره الخصم للقضايا التفاوضية و عليه استخدام الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام وان يستخدم تكتيك الصمت وأعاد الصياغة.

المراحل المتوسطة : تستهدف التحرك من اجل التوصل إلى اتفاق وهنا يبدأ الأخذ والعطاء ، ولكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً.  
المراحل الختامية : الغاية من هذه المراحل هو التوصل إلى اتفقيه ، ويجب على المفاوض إن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في جلسات المفاوضات وتسجيل الملاحظات وما تم الاتفاق عليه.

### قيادة الفريق التفاوضي :

- أولاً : الفريق المباشر وغير المباشر
- ثانياً : رئيس الفريق
- ثالثاً : تحديد الهدف
- رابعاً : تحديد مستوى الطموح
- خامساً : إيجاد الحركة
- سادساً : تعريف القضية التفاوضية
- سابعاً : وضع الحلول البديلة
- ثامناً : اختيار الحل

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

يجب مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض :-

- ١- فرز القضايا
- ٢- تجزئه القضية الكبيرة إلى قضايا صغيره

- ٣- عدم الخلط بين القوه وتكتيكات عرض القوه  
٤- التعامل مع التهديدات والعروض.

معالجه التوتر: التوتر حاله طبيعيه في التفاوض ، ويمكن ان يعتمده المفاوض من اجل الإخلال بتوازن الخصم.  
أسباب التوتر: البيئة الداخليه - المفاوض - العمليه التفاوضية - الطرف الأخر.  
الأخطاء المتكررة للمفاوض : ١- خطأ المنظور ٢- خطأ الفهم ٣- خطأ المنفعة

#### ❖ الإعداد للمفاوضات

- ١- تحليل القضايا
- ٢- تجزئه القضايا
- ٣- تصنيف القضايا
- ٤- التعرف على حاجات الخصم
- ٥- تحديد مستويات الطموح
- ٦- تحديد العلاقة المرغوب فيها
- ٧- وضع الأهداف
- ٨- إعداد جدول الأعمال
- ٩- الإعداد المادي
- ١٠- استخدام الوكلاء
- ١١- المستمعون
- ١٢- التخطيط التكتيكي
- ١٣- طلب الافتتاح
- ١٤- قائمه التنازلات
- ١٥- التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق
- ١٦- خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

#### ❖ خطوات الإعداد للمفاوضات

أولاً: جمع البيانات وتنظيمها : إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي :

- ١- تجميع الحقائق
- ٢- التوزيع إلى فئات
- ٣- تحديد مدى التسوية
- ٤- تحديد طرق التفاوض
- ٥- تحديد نقطه البدء
- ٦- تكوين المصفوفة

#### ثانياً: تحديد الأسئلة :

بعد ان يتم جمع البيانات وتنظيمها لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل هناك إيه حلول بديله محتمله ؟
- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة ؟
- ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر
- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

#### ثالثاً: مراجعه البيانات وتنظيم الموقف :

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعه البيانات

تنظيم جدول الأعمال

- ترتيب النقاط في جدول بدءاً من العام إلى الخاص

لا يمثل القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة. تتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية هي:

- المراجعة - تصنيف الأفكار - الفحص - إعداد قائمه بما يجب أو بالإعمال الواجبة.

ما هو التفاوض ؟

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

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

- عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة .  
- استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال إقناع الطرف الآخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية .

لماذا يجب عليك تعلم المهارات التفاوضية ؟

إن تعلم إن مهارات التفاوض تتبع أساسا من :

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية

- تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف

- بناء أسس عمل للنجاح في المستقبل

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

متطلبات التفاوض الأساسية :

- ١- الصبر
- ٢- اليقظة
- ٣- المرونة
- ٤- الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة
- ٥- معرفة أهداف وغايات الطرف الأخر

عناصر التفاوض الرئيسية

**أولا: الموقف التفاوضي:** [ الترابط - إمكانيه التعرف والتمييز - الاتساع المكاني والزمني لعملية التفاوض ] .

**ثانيا: إطار التفاوض :**

**ثالثا: القضية التفاوضية :** [ اقتصادية - اجتماعية - سياسية ... ]

**رابعا: الهدف التفاوضي:** [ الاتفاق على عمل شيء - الامتناع عن عمل شيء - أو مزيج من ما سبق ] .

شروط التفاوض :

**أولا : القوه التفاوضية**

**ثانيا: المعلومات التفاوضية :** من نحن؟ من خصمنا؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريده ؟

**ثالثا: القدرة التفاوضية**

**رابعا: الرغبة المشتركة**

**أساليب التفاوض :** - التفاوض بالضغط - التفاوض بالإقناع - التفاوض بطريقه فوز/فوز .

العوامل المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب:

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

- ١- هدف التفاوض ٢- الموقف التفاوضي ٣- أسلوب التفاوض ٤- الاتصال ٥- الوقت ٦- شكل الاتفاق وبنائه
- ٧- تنظيم الفريق ٨- لغة التفاوض ٩- نظم التعليم ١٠- القانون والأخلاق ١١- تحمل المخاطر.

### ❖ تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

**المساومة:** تقوم على استبدال الشيء بأخر - شي مقابل شي - لا تنازل دون مقابل.  
**إعادة صياغة الهجوم:** إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

### قد يضرك أكثر مما يضرني:

هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى إن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار به بالمستقبل.  
**أنهك قوى الخصم:** إنما النصر صبر ساعة - اطل الوقت إذا شعرت أنه متعجل.

### (س،ص):

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

### الطيب والشرير

**طلب اللحظة الأخيرة:** يقدم الطلب مفاجأة حيث توشك المفاوضات على الانتهاء

**التركيز والإهمال:** إظهار ما ليس مهماً له وإخفاء ما هو مهم

**التظاهر بعدم الفهم وأعادة التفسير:** دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول إلى نواياه.

**(نحن) مكان (أنا وأنت):** نحن تعني مصالح مشتركة - أنا تعني صالحى وحدي - أنت تعني المنافسة.

### لا تندفع نحو النهاية

### التحذير لا التهديد

### ترك مخرج للطرف الآخر

**التظاهر بالانسحاب:** يؤدي إلى توتر الطرف الآخر - أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر

### ❖ أنماط المفاوضين

- ١- مفاوض واقعي: منظمون ورسميون .
- ٢- مفاوض انفتاحي: متساهلون ومنفتحون
- ٣- المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط .

### ❖ صفات المفاوض الجيد

- فاوض من يملكون سلطه
- ضع أهداف كبيره
- لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
- كن هادئاً ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين
- لا تروج لنفسك وروج لأفكارك
- لا تستعجل الأمور
- راع مبدأ السرية واحرص على عدم افشاء ما لديك دفعة واحده
- لا تقدم العرض الأول
- لا تخرج الأشخاص الآخرين
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع
- لا تسرف في الضغط على الآخرين
- اقتنع بالرأي قبل اقتناع الآخرين به
- لا تطل وقت الاجتماع

- قدم تنازلات بحذر
- تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً

### نجاحك مرهون بالعوامل التالية :

- (١) إن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض .
- (٢) إن تختار الاستراتيجية و التكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي
- (٣) إن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح
- (٤) معرفة الطرف الآخر
- (٥) إن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً .
- (٦) طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف المتفاوضة .
- (٧) قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات .
- (٨) اعتني بصياغة الاتفاقيات و العقود
- (٩) استعن بالاستشارة و التحكيم إذا كان مفيداً لك .

### ❖ لعبة الشطرنج

#### مناورات الافتتاح :

- اطلب أكثر مما تتوقع
- لا تقل نعم للعرض الأول
- كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.

#### مناورات المرحلة الوسطى:

- الضغط بدون مواجهه: مناورات السلطة العليا ( الطيب والشرير)
- النقلة الإجبارية: لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة " عليك إن تقدم لنا أفضل من هذا " ثم لذ بالصمت.

#### مناورات الختام :

- الاستعانة بمطلب أو قضيه مزيغه ( موعد التسليم )
- الخطأ المعتمد ( عدم تسجيل احد بنود العقد )
- التصعيد ( إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر ) ( حسناً دعنا تعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضياً عن اتفاقنا السابق )
- التشتيت من عوامل التشتيت أيضاً ثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيء بسبب هذه الاساليب
- تحجيم التنازلات ( لا تعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقة )
- التظاهر بالضعف (التغابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقة
- دع الطرف الآخر يلتزم أولاً .

### ❖ التفاوض الدولي

- الأمريكيون :** لا يميلون لإضاعة الوقت وهم عمليون ومباشرون وعينهم دائماً على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد .
- الأوروبيون:** مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات .
- الألمان :** يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات ولكنهم يبدون اهتماماً واضحاً بالألقاب ويحبون سماعها .
- الانجليز:** أيضاً غير عاطفيين ولكنهم على الاستعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أكثر ، هم أكثر دبلوماسية لكنهم يتضايقون من الأسئلة الشخصية.
- الفرنسيون:** عندما يقولون ( نعم ) فهم يعنون ربما إما ( لا ) فتعني دعنا نبدأ المفاوضات

**الروس:** عندما يقولون " إن الأمر لن يكون مريحا لنا " فهم يعنون " إن ما تقوله مستحيل ".  
**الآسيويون:** يهتمون بالعلاقات ويثقون بمن يتفاوضون أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف فاليابانيون مثلا لا يحبون قول لا ( وعندما يقولون " إن الأمر سوف يكون صعباً " فهم يعنون ) لا ( بالتأكيد ) .  
**الشرق آوسطيون:** هم اقل اهتماما بالوقت ، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات .

## التفاوض الاجتماعي والسياسي / المحاضرة الحادية عشر

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

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

### المحور الأول: التركيز على نظرية المباريات

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

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

### **نماذج التفاعل 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 الفهم العميق والدقيق لعناصر وظروف ومصادر وتقديرات تفوق 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 التنازل عن بعض الأمور الثانوية أو بعض الأمور الأساسية) أو (استراتيجية عدم التنازل) وهي التي تؤدي إلى حيث يخضع طرف طرفاً لرغباته وتسمى هذه الاستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوض حتى يحدث الهجوم بالفعل)

### **نموذج معضلة السجين:**

- وتقوم على وضع خيارات أمام سجينين هي:
  - في حالة اعتراف أحدهما وعدم اعتراف الآخر يبرئ المعترف ويسجن الثاني عشر سنوات أشغال

- في حالة اعتراف كليهما فلهما خمس سنوات سجن كليهما
- إذا لم 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 للمتخلى 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 فالتحريك في ظل ظروف غامضة
- مباريات التحالف والتنازع: العديد من المفاوضات التي تتسم بمباريات التنازع والتحالف وتتداخل أفعال الأطراف في اللبطين وتختلف طبيعة التداخل حيث تتسم بمقدار 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 ستبعتها 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
  - ٤- أن في عملهما تخلصا 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 ترقية 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 الحض 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

## ❖ الإعاقة 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 انتهاج 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.
- ٥- أن نظرية المباريات لا تستخدم في عملية اتخاذ القرار بقدر ما توظف لغرض وصف هيكل الموقف التفاوضي.

## ثانياً: تحليل أبعاد وزايات التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية

غالباً ما تولد المفاوضات بصورتها التقليدية وأحزاناً 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 الليل 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 (رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأيك يحتمل الصواب) وهذه هي **القاعدة الأولى** في عملية التفاوض وهي تبني هذه المقولة.

## و**القاعدة الثانية** تعتبر 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 انتهاج فرصة لإرسال رسالة طيبة رغم صعوبة ذلك لأنه يقدم حسن النية.

## و**القاعدة 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 التدوق والحس بالجمال.

ولعل أهم مرتكزات عمليات التفاوض هي تفهم الحاجات الخاصة بنا وبالطرف الآخر هناك إستراتيجيات: متى؟ كيف؟ أين؟ وهي ترتكز مع المفهوم الحقيقي للوقت ثم طريقة التطبيق ومنطقته.

### ❖ إستراتيجية 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 كزواج 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.
٦. إستراتيجية 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. إستراتيجية 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 وإلا 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.

### ❖ إستراتيجيات 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 تزكيتته 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 يقابلوه في منتصف الطريق وهنا يجب مراعاة عنصر الوقت حتى لا يطلب المزيد من التنازلات.

٥. **النغمية:** شعارها (ضربة معلم) وتستخدم لتحقيق أكبر ميزة بأقل جهد ومثالها جمع روكفلر لأراضي السلخات ومناطق تعبئة اللحوم في نيويورك مدعياً تخليص 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 الفئوي:** 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).

### المحور الثالث 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 فيتبنى منظوراً مفاده 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 فلقد 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 تقدر 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 المضمون وتحليل المقولة الجدلية والتفاعل الحوارية وينتهي الكاتب إلى أن الأساس هو تحليل النص وتحليل المطارحات وأنهما برغم استخدامهما تبادلياً من البعض واستخدامهما بطريقة غير تبادلية من البعض الآخر وبين التفرقة في اللغة العربية بين تحليل المطارحات وترجمتها إلى تحليل الخطاب فإن كلا التعبيرين (تحليل النص) و (تحليل المطارحات أو الخطاب) لا يمكن اعتبارهما منفصلين وإن عبرت كلمة المطارحات على شمولية أكثر.

### نوعية الدراسات اللغوية التمازجية / التكاملية الحديثة:

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

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 الإستعانة 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: (جس النبض- تحديد تناول المعلومات مباشرة بشكل ضمني - صياغة المشكلات والقضايا- صياغة أجندة المفاوضات - اتخاذ مواقف أولوية).
- ٢- حل المشكلات الفرعية أولاً وتعرف 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

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 كالآتي:

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

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

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



## التفاوض الدولي وحل النزعات الدولية / المحاضرة الثانية عشر

### ❖ إطلاله على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري

**الاستراتيجية الابتكارية:** تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة و الجمهور. **استراتيجية التحصين:** باستخدام الإمكانات للتحويط على العميل الذي يستخدم منتجات الشركة ، سواء بزيادة الخدمات أو عمل أنشطة و رحلات أو ندوات عن موضوعات تهم العملاء أو الإعلان الغريب مثال (مشكلة أي بي.إم) التي استخدمت هذه الاستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة ومدوبي المبيعات للحفاظ على المكاسب. **استراتيجية المواجهة** من خلال نفي الشائعات التي يروجها المغرضون . **استراتيجية الاستفزاز 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. **استراتيجية النوعية المتميزة:** بمعنى عدم الاعتماد على تخفيض ثمن المنتج اعتمادا على جودة النوعية للسلعة مثل المحامي الناجح والطبيب المشهور والشركات العالمية وإعلانات الشاي. **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 بالتقسيم أو منح الائتمان.

### ❖ البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات:

الثقافات تختلف سماتها من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالسماحة والإنسانية ومنها ما يتسم بالعدوانية والشراسة ومنها لا مبدأ له إلا الانتهازية إلى آخره من هذه السمات. ومساءلة 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 ترى أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت بينما المفاوضات الياباني والعربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد لأنه قليل التكاليف إذا أحس أن العلاقة ستنتهي 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 آلي يذكرون في مفاوضاتهم على تحديد أرباح المستثمر بدل من التركيز على 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 على طرق الاتصال البسيطة والمباشرة بينما يرى البعض غير ذلك وقد يؤدي نزاع في مفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من الاتصال غير المباشر.

### الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟

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

### النزعة العاطفية: مرتفعة أم منخفضة؟

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

### الاتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل؟

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

### تنظيم الطريقة: رئيس أم إجماع رأي المجموعة؟

هناك ثقافات تفضل وجود رئيس المفاوضات له كل السلطات بينما تفضل ثقافات أخرى وجود فريق ذو قرار جماعي وعلى سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى وتفضل أسرع ومع الثاني أبطأ.  
الصين الثانية وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا وفي الحالة الثانية كبيرا والقرار مع الأول أسرع ومع الثاني أبطأ.

### تباين الرؤى الثقافية وحالات سوء التفاهم في عملية التفاوض.

- غالبا ما يقع سوء الفهم نتيجة عدم فهم مدلولات اللغة لدى طرف من الأطراف وغالبا ما يكون ذلك بصورة يومية لذا وجب التعرف على إشكاليات لغة التفاوض والبدائية تكون بالتعرف على الأسس المعيارية للحوار والتي لها معايير خاصة مثل:  
- حجم المعلومات التي تتطلبها المحادثة حيث ينبغي المشاركة بالقدر المطلوب فقط.  
- على المحاور ألا يفرض نفسه أو يناقضها وأن يتجنب الغموض والالتباس.  
- على المتحاور أن يجعل مشاركته في الحوار متسقة مع الواقع ومع عناصر الحجة.  
- ومراعاة هذه المعايير وطريقة التعامل معها تشكل الأساس فيما يعرف بأسلوب الحديث لمتحاور ما.

### كاميرات الحوار الخاصة:

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

**أمثلة:** قبل اتخاذ قرار الولايات المتحدة باستخدام قنبلة هيروشيما ونجازاكي استعانت بالسوفييت لجس نبض اليابانيين فجاءت رسالتهم متسمة باستخدام متعدد الأدوات النفي مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء والتي فهم منها رفض اليابانيين مع أنهم لم يكونوا يقصدون إلا أنهم موافقون على الاستسلام مع التفاوض.

### أنواع وآليات الأسئلة في عمليات التفاوض الاجتماعي والقضائي والسياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية.

السؤال طريقنا إلى إدارة الحوار وتعرف ما هو مطلوب ولكن في واقعنا العربي يستخدم السؤال بطريقة خاطئة في محاصرة الطرف الآخر والدخول في أخص خصوصياته ووصفه في حرج شديد مما يفقد الحوار لدينا استخداماته عادة **ولكي نعالج ذلك لا بد من التعرف على النقاط التالية:**

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

- قد يكون للسؤال هدف أو عدة أهداف مثل: (جذب الانتباه - 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 والمبادأة في الأسئلة ومن المسيطر في عملية توجيه السؤال والمستجيب أكثر للآخر لأن لكل موقف دلالاته.

• وفي جميع الأحوال يجب مراعاة:

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

#### • خطوات مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي:

- ١- الاستعداد: بأن نسأل أنفسنا ....
- ماذا سأكسب من إلقاء السؤال؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل؟
- هل نعرف طبيعة من نوجه إليه السؤال؟ هل هو أعلى منصباً أم أقل أم زميل أم عضو معنا في فريق التفاوض؟ وهل هو مفاوض متمرس أم لا؟ وما طبيعة أهداف الآخرين من الحوار؟ كيف نصوغ السؤال؟
- ٢- طرح السؤال: بالأسلوب الذي نحصل به على أفضل إجابة بهدوء وشكل مباشر دون نقد أو تجريح.
- ٣- مراعاة توابيع 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 وتعرف وظائفها وخطوات إنتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الاجتماعية والنفسية وتبسيطها يؤكد أن ما نأخذ على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل والتدبر والعمل المستمر على تحسين الأداء.

#### • فخاخ وكمانن الأسئلة:

##### من ممارسات وسائل الإعلام الغربية إلى الاستجواب؟

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

#### • أنواع الأسئلة:

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

##### ومزايا هذا النوع:

- أن تجعل متلقى السؤال يتكلم ونحن ننصت.
- يمكن أن يتطوع المسئول بمعلومات قد نستفيد منها.
- يسهل الإجابة عنها ولا تمثل أي تهديد أو رهبة في نفس المسئول.

##### عيوبها:

- قد يتحدث المسئول في اتجاهات لا تهم السائل.
- تستهلك كثيراً من الوقت.

- ٢- الأسئلة المغلقة: وهي أسئلة تقيد فتقيد المسئول 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

#### وهناك 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 المراه

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

#### وظائف الصمت في الحوار والتفاوض

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

- الإنصات مع التفكير عادة ما يكون أضعاف سرعة الكلام:  
- إذا لم نتوخ الدقة فإننا غالباً ما نسقط أو نطرح أفكارنا وأحكامنا على ما يقال لنا طبقاً لما يرد في أذهاننا وليس طبقاً لما نستقبله من رسائل الآخرين وما يقولونه بالفعل لذلك فإن علينا استخدام مهارة الصمت والتركيز على ما نسمع ليكون الجواب صحيحاً، ويستخدم الصمت أحياناً لتغطية نقاط الضعف وأحياناً للتمتع فيما يقوله الطرف الآخر، والإنصات الفعال هو ذلك الذي يترتب عليه التعرف الحقيقي على مقولات الآخرين والاستعداد 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 الاستلاب

\* هي ثقافة الإحباط المستمر وهي تصل بصاحبها إلى الاستسلام لأوضاع يكره من يأسه أي أحد أن يقوم بأي محاولة إيجابية لمقاومتها ويصبح ذلك وقد أدى إلى نوع من الإدمان أو المتعة في استقبال الإحباط المستمر، إسهامات النخبة في تأصيل حوارات الإحباط.

\* هناك شعور كبير بالإحباط في العالم الإسلامي نتيجة الأزمات التي نمر بها وقد أسهمت النخبة في تأصيل الإحباط حين اختاروا الحديث عن الأوضاع المحبطة حتى أنهم استخدموا المنهج التفكيكي والتركيز عليه مما أدى إلى تأسيس ثقافة الاستلاب ففكك ماضي الأمة إلى كتل من المطارحات المشكوك في كل ما تتضمنه.

### • ما الذي يفعله الناقد المحبط؟

\* وما الذي يجب أن يفعله المفاوض الجيد معه؟  
\* الناقد المحبط يسبب إشاعة نمط من الإحباط واليأس من كل شيء وهو يدعم نمطاً سلبياً آخر يتعلق بإطلاقه الأحكام كما أن هذا النوع يتسبب في ضياع وقت الحوار وإن من أكبر الأخطاء أن تبدأ حواراً مع مثل هذا الشخص بموضوع محبط لأن ذلك يوجد نوعاً من التآلف والوحدة المؤقتة في الإحباط قد تجر المتحاور إلى نفس الدرك.

### • ما بين اللياقة والتشجيع الاجتماعي في التفاوض

\* اللياقة والكياسة وإثارة الكلام من صفات المفاوض الناجح ولكن الإسهاب في ذلك قد يؤدي إلى أوضاع غير سليمة. ولعل الإسهاب في استخدام هذه الصفات هو ما يسمى " التشجيع الاجتماعي " وتستخدم " لتزييت عجلة الحوار " وهذا ليس بأسلوب جيد ولكنه قد يؤثر سلباً في العلاقات السوية لأن هناك فرقا بين العاطفة المتزنة وبين التشجيع الاجتماعي الذي يجسد خلطاً للأمور يتمثل في إظهار الود الزائف وتجنب المصارحة برأي مخالف أو خطأ واضح ومثال ذلك في الواقع الإداري 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 والاستقلالية والقوة في عمليات التفاوض الاجتماعي او السياسي

#### أولاً: مفهوم الاندماج:

- أن نحقق قدرنا من التآلف والتلطف يوصلنا إلى الطرف الآخر أننا نرغب في التعاون معه

#### ثانياً: مفهوم الاستقلالية:

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

#### ثالثاً: مفهوم القوة والقدرة:

- يحتاج إلى تعريفات عدة تربطه بمفهومي الاندماج والاستقلالية حيث أن علاقة المفهومين بمفهوم القدرة تختلف إذا كان الحوار بين صديقين متكافئين أو موقفين متكافئين أدبيا أو ماديا أو اجتماعيا أو سياسيا أو بين مروضين ورؤساء أو بين طالب وأستاذ وبين هيئة تحقيق قانوني ومتهم.

- والمفاوض الحريص هو الذي يحسن صياغة هذه المعادلة ليحقق ناتج إيجابي.

### أمثلة:

#### ١- بين رفع الكلفة وإهدار المكانة:

لو أن رئيساً أراد التلطف مع مرؤوسه (من باب الاندماج والتوحد) بأن يناديه باسمه فأراد الآخر أن يفعل نفس الشيء للتلطف أيضاً سجد أن الأول يعود بأدوات الحوار إلى ما يعكس قدرات ومكامن القوة المتباينة بينه وبينه حتى يضع الأمور في نصابها الصحيح.

#### ٢- بلدوزرات الحوار والغزو السافر للخصوصيات:

مكالمة بين صديقين وبعد 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 والتوحد قد أسئ استخدامه

وأصبح نوعا من الغزو للخصوصية وتختلف طرق المواجهة حينئذ من التلطف إلى التلطف الحاسم والحسم والفجاجة وكثيرون أولئك الذين لا يستطيعون وقف بلدوزرات الحوار هذه إلا بخسائر فادحة لذا يجب ضبط عملية الاندماج والتوحد هذه من البداية. **التفاوض وفلسفة الكذب!**

### ما علاقة الكذب بالتفاوض؟

لا بد أن يكون المفاوضات صادقا لبناء الثقة في العملية التفاوضية والأمانة وعدم 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 وهناك حدود فاصلة بينه وبين الصدق.

### • ما الصدق:

١- ما طابق الواقع ولو خالف الاعتقاد.

٢- ما طابق الواقع والاعتقاد.

٣- ما طابق الاعتقاد ولو خالف الواقع.

### • صور الكذب:

١- المبالغة في النقل وزخرفة القول.

٢- الاقتصار على بعض الحقيقة.

٣- النفاق بإظهار حلاف ما نبطن.

٤- التزلف بكيل المدح والافتخار والادعاء.

٥- خلف الوعد وشهادة الزور والافتراء.

### • مفهوم الكذب عبر الثقافات

- أن عالمنا اليوم ملئ بالازدواجية خاصة في ظل ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، ولعل أحد أسباب تفجر العديد من الصراعات العرقية هو إخفاق الثقافات في بناء حوار تفاوضي بناءا يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرف الأسس والقيم الثقافية المشتركة.  
- والصدق ليس فضيلة وسطية بمعنى أن نجد فيه زيادة أو نقصان وإنما الصدق صدق وما يزيد عليه أو ينقص منه فهو الكذب، والإنسان الصادق هو الذي يقول الصدق بصرف النظر عن المنفعة التي وراءه وأما الكذب فهو درجات فمنه المباح ومنه الآثم

### بو تنام " والتفاوض الدولي "

**المستوى (1) Level -1: من إطار بو تنام** - يعني بو تنام بال مستوى I، 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 النيو واقعية. 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**. لئلا يتساءل هل ان امتلاك الموارد مكنه ان يؤدي إلى تحصيل النتائج المرغوب فيها. ويجيب بالنفي للتمكن من تحصيل نتائج يجب ان تستخدم هذه الموارد.

من جهة أخرى 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 المرتبطة بقضية معينة، والقوة المرتبطة بالسلوك **behavioral power**.

تشير القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية (العامة): إلى موارد الفاعل، قدراته، ووضعه 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 التساومية أن تركز على القضايا التي يكون لها فيها ميزة مقارنة.

**التفاوض الدولي وحل النزاعات الدولية**

❖ طرق التفاوض واستراتيجياته على المستوى الدولي:

**١- 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 المستوي المحلي او الإقليمي او الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق التزامات وإحلال الوفاق وفي العمل علي زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

### ❖ خصائص العملية التفاوضية

- ١- اشتراك طرف أو أكثر على 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
- 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 أو تبادل واحد أو أكثر من الموارد (الموضوعية)
  - التأثير على واحدة أو أكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)
  - هذا يعني ان كل طرف يعتمد على الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية
- ٥- العملية التفاوضية عملية متتابعة وحية أي أنها تبدأ ب:
  - تقديم مطالب ومشاريع أو مقترحا من طرف
  - ثم يتم تقييمها ودراستها من الطرف الآخر
  - ثم تقديم تنازلات أو مشاريع مضادة
  - ثم التوصل الي اتفاق
- وخلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول علي قدر أكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر مما يساعد على بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.



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 أدائها إيجاباً أو سلباً حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه.

#### هل الصراعات والاختلافات مفيدة لمنظومات الأعمال؟ نعم ولا.

- 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 التي تخدم مصلحة المنظومة وتطورها بعيداً عن التوترات الشخصية الغير البناءة.
- **الصراع الغير الوظيفي الهادم:** الشخصي المنبوذ والغير البناء الذي يؤدي إلى توترات غير موضوعية تستنفذ موارد المنظومة لتحقيق مصالح للموظفين على حساب مصالح المنظومة وهنا يفكر الموظفون في مصالحهم الشخصية ولا تهمهم مصلحة المنظومة.

#### يميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

- 1- **الصراع التكاملي:** يوجد هذا النوع من الصراع عندما تدرك 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 أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكارك الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار لتوضيح وجهة نظرك أو تدافع عنها. وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون.

- يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ "التصفية"، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:
  - الافتراضات. • التصورات أو المفاهيم المسبقة. • التحفيز. • التوقعات. • الحالة العاطفية.

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

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن 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 فعالاً لابد من مراعاة ما يلي:**

- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه أو غضبه.
- عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التغاضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك.
- كن مستمعاً جيداً، وذلك بأن تفرغ عقلك مما يشغله.
- تنبه إلى أن الكلمات ليس لها معانٍ. 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 بالمراحل التالية:**

- تحديد الهدف: ويتضمن ذلك تحديد الفائدة من إلقاء السؤال.
- صياغة السؤال بوضوح وهدوء، وجعل الطرف الآخر يدرك أن السائل ينتظر جواباً.
- الإنصات للإجابة: إن الإنصات مهارة تستدعي التركيز وبذل الجهد، لأن الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها.
- اتخاذ إجراء: بالرغم من أن كل سؤال أو إجابة لا يحتاج إلى اتخاذ إجراء ما، إذ يكتفى أحياناً بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت وجهة نظره، فإنك يجب أن تقوم بعمل ما وفقاً لما عرفته، لكي تجعل لسؤالك نتيجة ويعود عليك بالفائدة.

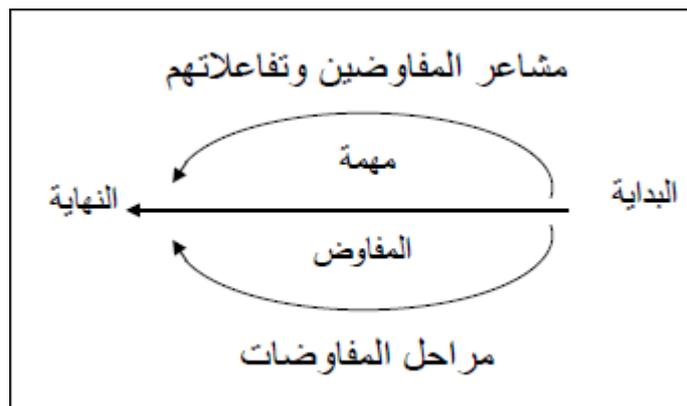
**ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي:**

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

❖ مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم

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.

#### أولاً: المشاعر والتفاعلات:

- في المراحل الأولى للمفاوضات، لابد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر؛ لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية:
- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟
- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟
- وفيما ي 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 بـ " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته بـ " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذراً فيحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل تنفسه عميقاً ومنظماً.
- 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.

#### ثانياً: أدوار المفاوضين:

- إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدواناً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟
- ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي:
- المفاوض العدواني:** ويمارس أسلوبه هذا عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.
- المفاوض المتوقف قليلاً:** وهو المفاوض الذي يصغي للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، حتى يعطي إحياء بأنه يفكر بعمق.
- المفاوض الساخر أو الاستهزائي:** وهو الذي يستهزئ بمقترحات الخصم.
- المفاوض المستجوب:** ويهدف إلى اكتشاف موقف الخصم.
- المفاوض المتدثر بثياب المعقولة:** وهو قناع للمفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة.
- المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب "فرق تسد":** ويهدف إلى إيجاد الخلاف والنزاع بين أفراد الفريق الخصم، بحيث ينشغل الفريق المفاوضات بتسوية خلافاته الداخلية.
- مفاوض الـ "بلي بنتر":** يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

#### ثالثاً: مراحل المفاوضات:

- كما أن المفاوضات بحاجة إلى الاهتمام بمشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم، فإنه بحاجة كذلك إلى معرفة المراحل التي تمر بها المفاوضات. فبالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات تتضمن المفاوضات خمس مراحل:
- ١/ التعرف على حاجات الطرف الآخر: إذ لابد 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 -كشهرين 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 قرارا ينتج عنه مواقف جديدة (سلبية / ايجابية)
- الازمة فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم.
- خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضيات الرئيسية التي يقوم عليها النظام

## ❖ الاسباب الرئيسية للأزمات:

### اسباب عامة

١. اسباب خارجة عن قدرات الانسان
٢. اسباب ترجع للإنسان (سوء التقدير والتقييم والفهم لموضوع معين).
٣. الأخطاء البشرية خلال العمل.
٤. الإشاعات
٥. تعارض المصالح والاهداف.

### 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 وناقلات -تفجيرات
- ازمات مرورية: حوادث سير كبيرة -تصادم قطارات ناقلات نפט او مسافرين
- ازمات حروب

## معايير أخرى لتقسيم الأزمات:

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

## 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 بإدارة 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

### ادارة الأزمة قبل حدوثها:

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

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

### ❖ إدارة الأزمة عند حدوثها:

#### ١- الطرق التقليدية:

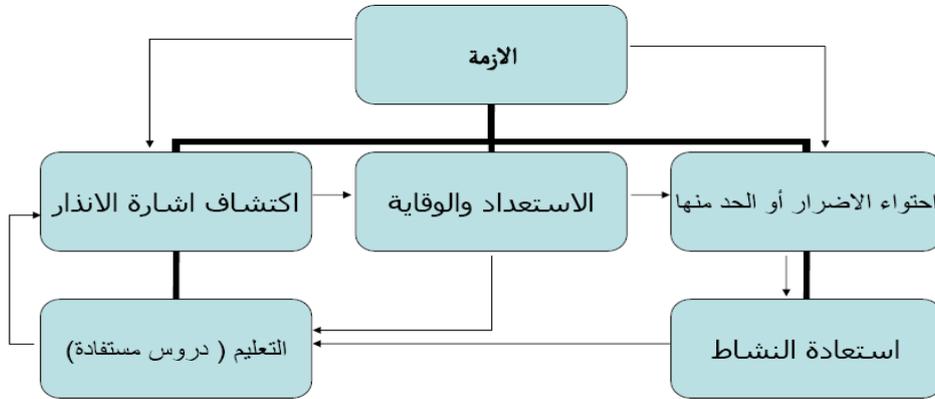
- \* إنكار الأزمة والتعتيم الاعلامي
- \* كبت الأزمة
- \* تفهيس الأزمة
- \* التقليل من الآثار الناجمة عنها
- \* تشكيل لجنة البحث

#### 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 الأزمة.
- ٢-تجنب السلبيات.
- ٣-الاستفادة من الايجابيات.
- ٤-حرمان صانعي الأزمة 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 اعتمادية تزداد قوة حسب اعتماد 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)
- اعتمام 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 يخفون 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 (ضرورة لاستمرارية العمل الكلي)

## أساليب استخدام القوة:

- استراتيجيات أكثر استخداما
- التبرير: لإضفاء منطقيّة للموضوع.
- التحالف: للحصول على دعم من الآخرين لتحقيق الأهداف.
- التودد: إظهار الليونة والصدقة قبل إصدار الأوامر.

أما الاستراتيجيات الأقل استخداماً:

المساومة والتفاوض

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

**الصراع التنظيمي مفهومه وطبيعته:**

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

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

**تعريف الصراع التنظيمي:**

- هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل.
- "هو إرباك أو تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"
- صعوبة العيش منزولين 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:
  - ٥- 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 الإنتاج وإدارة الموارد البشرية) أو على مستوى المنظمات بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

**الصراع الغير وظيفي:** نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف (أهداف المالك ومدير 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 أقسام

## أسباب الصراع:

١ مشكلات الاتصالات الإدارية: (سوء الفهم، انعزالية الأفراد، خطوط وقتوات ضعف الروح المعنوية، الاتصالات غير واضحة...)

وكذلك الفروقات 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.

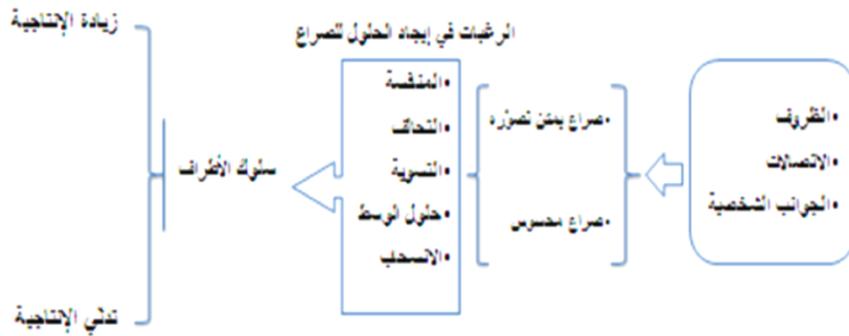
٣- معوقات بينية: سواء الداخلية أو الخارجية، في اللغة المستعملة، ضعف أجهزة الاتصالات، البعد عن المنهج العلمي في الأعمال، عدم وجود مناخ صحي

## 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)



## فهم ومعرفة عنيات الصراع وآثاره

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 الرأسي، الأفقي.

٣- الصراع وفقا لنتائجه: الصراع السلبي، الإيجابي.

٤- الصراع وفقا للقضايا المتصارعة 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 الاجابة على مذكرة

٢- التهذنة: تدخل المدير للتهذنة ولتوضيح عواقب الصراع

٣- حلول الوسط: بحيث لا يخسر أي من الطرفين

٤- الإيجار: 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 تنميتها عند المديرين والأفراد العاملين طور (توماس) نماذج لإدارة الصراع

## النموذج يعتمد على عنصرين: التعاون والتشدد

### هناك ٥ نماذج لإدارة وحل الصراع:

**التنافس:** (يحاول طرف تحقيق مصلحته الخاصة على حساب الطرف الآخر ويكون الموقف: ربح وخسارة (إحداث تغييرات - في حالة فشل النجاح لأخرى تدني)

**التساهل:** يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى ولو كانت على حساب مصلحته الموقف خسارة وربح.

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

**التضامن:** الطرف الأول يحقق مصلحته ومصلحة الآخر الموقف ربح وربح.

**التسوية:** حل وسط، تعاون وحزم من الطرفين، كل منهما يحقق ربح في جزء وخسارة في جزء، الموقف ربح وخسارة وربح وخسارة.

اختيار النموذج الجيد يتناسب حسب الموقف، والإدارة الجيدة هي التي تقوم بالدراسة العلمية والتحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية لإيجاد الحلول المناسبة

### التنافس يستخدم:

• عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع

• في حالة إحداث تغييرات

• عند تدني مستوى الثقة التنظيمية

### التساهل:

• عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.

• رغبة المنظمة في تنمية مهارات الأفراد.

• رغبة المنظمة المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.

• رغبة المنظمة في حل الصراع.

### التجنب:

• الصراع يحتاج لوقت طويل.

• رغبة الطرفين تهدئة الموضوع.

### التضامن:

• إيجاد حلول للمشكلات المزمنة.

• الحصول على اجتهادات في حل المشكلات.

• تبادل الخبرات والمشاعر.

### التسوية:

• إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي

• لإيجاد حلول مرضية للطرفين

### إرشادات للمدراء لتهدئة اجواء الصراع:

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

### مصادر الصراعات في منظومات الأعمال:

- تداخل المهمات والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته
- غموض 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 تلبيتها
- تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظومة
- وجود أهداف وسياسات مخفية
- عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات

### الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات:

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

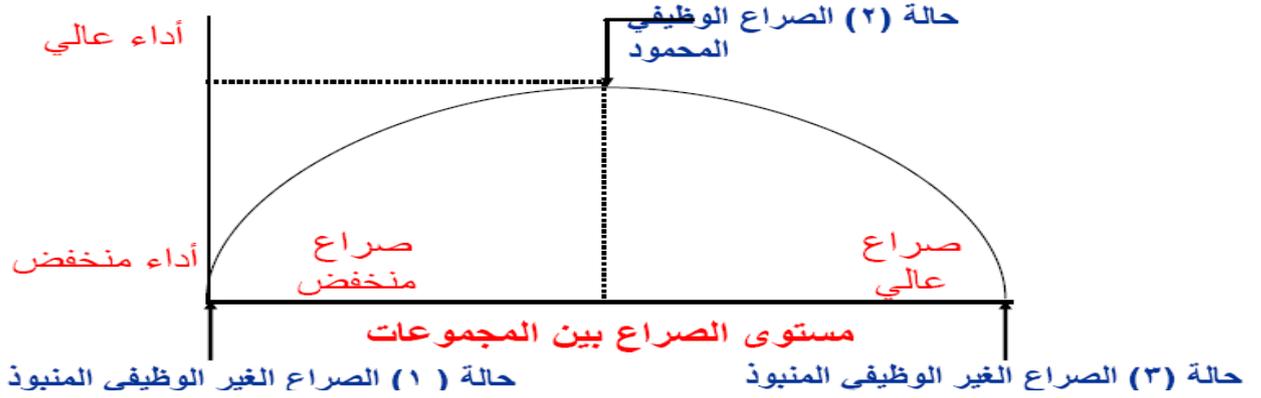
### الصراع الغير الوظيفي السلبي الهادم بين المجموعات:

- 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 أداء المنظومة وصراعات المجموعات:



## دور المدراء في الصراع بين المجموعات:

- يحاول معظم المدراء قدر المستطاع القضاء على الصراعات داخل منظومات الأعمال سواء كانت محمودة أو مذمومة وذلك من خلال التالي:
- 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 وأراءهم 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 المفرطة بينهم.
- **صراع حول كيفية إنجاز المهمة:** ويحدث هذا عندما يدرك أعضاء المجموعة بخلافات حول كيفية قيام المجموعة بإنجاز العمل عندما يدلي كل فرد بدلوه

## لماذا يحدث الصراع بين المجموعات؟

### تداخل العمل

- التداخل الذي لا يتطلب تفاعل المجموعات مع بعضها لأن كل مجموعة تعمل باستقلالية عن الأخرى ليصب الناتج النهائي في بركة واحدة.
- التداخل المتتابع الذي لا يسمح لمجموعة بإنجاز عملها قبل أن 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 أدائها 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 الهيكلية الذي يساعد على قيام بيئة الصراع (تصميم الوظيفة)
- تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته لحل المشكلة.



### ❖ مفهوم الاتصال العام

الإصل؟! ❖

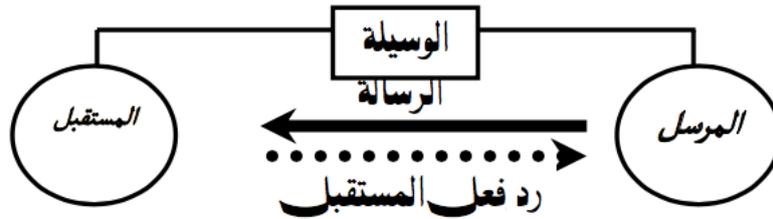
يعود أصل كلمة Communication في اللغات الأوروبية- والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني " الشيء المشترك" ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة Commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات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

الاتصال: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار، والحقائق، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد بهدف توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال

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

### عناصر عملية الاتصال:

- المرسل ← الشخص نفسه- مجموعه- فرد
- الرسالة ← الأفكار- المشاعر- المعلومات
- وسيلة الاتصال ← الكلام- العين- اللمس- الهمس
- المستقبل ← الشخص نفسه- مجموعه- فرد
- رد الفعل ← حسب فهم الرسالة



## الاتصال طبقاً إلى حجم المشتركين:



**الاتصال العام أو الاتصال بمجموعة هو:** ذلك الاتصال القائم على توصيل المعلومات من فرد الى مجموعة من الافراد، ويظهر ذلك في الندوات والاجتماعات الإدارية وجلسات التدريب في المنظمة وتتوقف فعالية الاتصال العام على فعالية كل من:

- ١- العرض والتقديم
- ٢- الإلقاء (الخطابة)

### ❖ مهارات العرض والإلقاء:

✓ **اولاً: تخطيط العرض والتقديم:**

هنا يجب اتباع الخطوتين التاليتين وهما:

#### الخطوة الاولى: وضع الاهداف

تتمثل الخطوة الأولى في أن تدون جملة بسيطة تتضمن هدفك (أو أهدافك)

مثلاً:

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

#### الخطوة الثانية: تحليل الجمهور المستهدف

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

- ١- ماهي قيم واحتياجات وقيود مستمعك؟
- ٢- ما هو المستوى المعرفي لجمهور المستمعين؟
- ٣- ما الذي يمكن أن يؤدي إلى أطيح النتائج؟

### ✓ ثانياً: تنظيم الأفكار

تدوين الأفكار الرئيسية ← حدد النقاط الفرعية ← حدد الفوائد والمزايا ← وضع اللمسات الأخيرة ← تحديد المساعدات البصرية ← مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الأساسية ← وضع المقدمة ← وضع الخاتمة والنتائج

### اعتبارات يجب أخذها

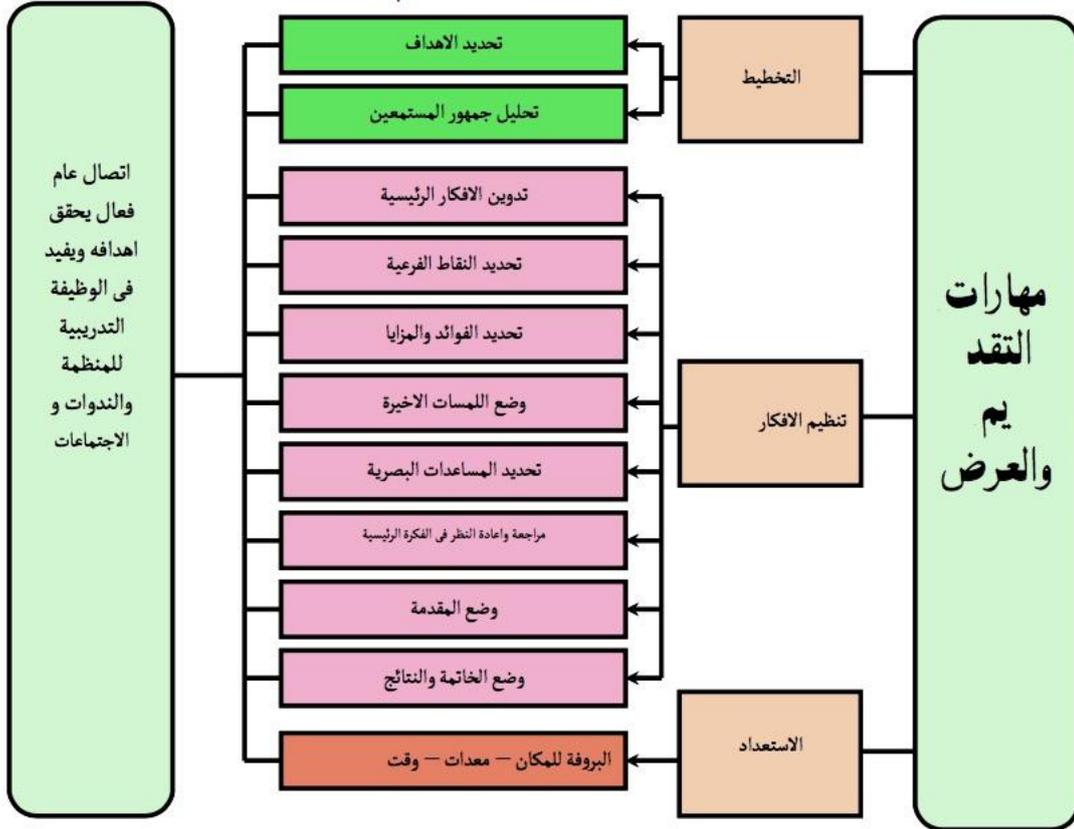
**المعلومات الأساسية الفنية:** وهي المعلومات التي يعرضها المتحدثون في البداية تمهيداً لما سوف يرد في صلب الموضوع  
**الحكايات والنوادر:** وهي قصة قصيرة تساعد في توضيح نقطة معينة  
**الضحك والمرح والنكتة البريئة:** وهي أعظم وسيلة لكسر الجمود. ويجب أن يكون وثيق الصلة بالمتحدث أو الموضوع أو المستمعين أو المناسبة

### ✓ ثالثاً: الاستعداد للتقديم والعرض

- تأكد من أن ما دونته من مذكرات عبارة عن "كلمات أساسية" فقط مكتوبة بخط كبير وواضح مما يساعدك على الوقوع على مفاتيح الكلام الأساسية دون حاجة "للقراءة" أمام المستمعين.
- قم بعملية مراجعة ذهنية سريعة للأفكار وفقاً لترتيبها المنطقي.

- كرر عملية المراجعة الذهنية حتى تتعود تلقائياً على تدفق الأفكار بسياقها المنطقي والمواضع التي ستستعيد فيها باستخدام المساعدات البصرية.
- قم "ببروفة" لعملية التقديم والعرض في حجرة شبيهة بتلك التي ستتم فيها العملية فعلاً.
- عند استعمال كل الأجهزة البصرية حاول التركيز أكثر على الجمهور من التركيز على المذكرات.
- جهز إجابات لكافة الأسئلة المتوقعة وتدرّب على الإجابة عليها.
- قم بتصوير "البروفة" إن أمكن بجهاز فيديو أو ادع أحد اصدقائك لمشاهدة البروفة وانتقادها لتتف على رد الفعل المتوقع.
- أعد مشاهدة شريط الفيديو أو استمع لرد فعل الصديق ثم قم بعمل التعديلات الضرورية والمناسبة.
- قم "ببروفة" أخيرة لعملية التقديم والعرض في شكلها النهائي.

## مهارات العرض والتقديم



### ❖ مهارات الإلقاء والخطابة

لو قدر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي، وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط، فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة "روسكو دروموند"

### وتقوم مهارة الإلقاء على:

٣- التخليص والختام

٢- العرض

١- التخطيط والإعداد

وعند العرض يجب ان تكون واعيا للوقت

ب- الاستعداد النفسي

أ- الاستعداد المادي

التخطيط والإعداد ويشمل على:

### العرض:

- واطب على الحضور في الميعاد أو قبله بقليل وابدأ العرض في الموعد المحدد بالضبط.
- قدم التحية المناسبة وواجه محدثيك جميعاً والابتساماً في عينيك وكن واعياً لوقفاتك وجلساتك 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 يراعى ما يلي:

- المحافظة على الوقار المناسب للوظيفة.
- ن 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 افتعالا وتمثيل.
- يقوم بنقطيع 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 وتجنب الملل.
- 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 أن يقرأ المتحدث معظم حديثه من ورقة مكتوبة فيصرخ المستمعون من داخلهم "اعطنا الورقة التي تقرأ منها. فنحن نعرف القراءة.
- حذار من التهكم أو السخرية (مهما كان الأمر).
- العمل على إدخال جو من المرح. فلا مانع من دققة 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 للعرض

##### ✓ الخطابة:

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

#### أهمية الخطابة والعرض واللقاء

- لضرورة التواصل الانساني
- قد تغير خطبة فرد ما أو أكثر ... مجتمعا بأكمله
- قد يتم اتخاذ قرارات مصيرية وهامة بناء على 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 أتحدث امام لجنة أو مجلس ادارة او في مؤتمر عام او في ورشة عمل او في مناسبات اجتماعية مختلفة... أو ...
- قد اتكلم امام أناس اعرفهم أو لا اعرفهم، أقل مني ثقافة أو اعلى ، دوني اكاديميا ، من جنسي ، أو من الجنس الاخر ، اكبر سنا او اصغر ، عدد كبير أو افراد محدودين

#### استعدادي يعني:

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

#### ديلكار ينجي يقول هنالك ثلاثة أساسيات للمتحدث:

- ١ - أن يكتسب حق التحدث في الموضوع.
- ٢ - أن تكون لديه فناعات 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

### هذه اسباب أرفض الحديث أمام الجمهور:

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

### يكون شعوري عندما يطلب منك تقديم عرض ما:

- 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- أحدد النقاط بما يتفق مع رغباتهم.
- ٣- أعطي مختصراً عاماً قبل الدخول في تفاصيل النقاط.
- 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.
- اسأل سؤال عام غير مباشر.
- أشجع فضول الحضور لشيء ما ليس من الضروري أن أحصل على جواب منهم.
- أذكرهم بشيء يعرفونه "السنة الماضية عندما كنت هنا قلت..."
- اعرض عليهم شيئاً يشاهدونه " فيلم، إحصائية، ..."
- أبدأ معهم بشكل حيوي وهام واجعل ذلك واضحاً على وجهك.
- اعرض 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 أي خائف.
- ٤- علي أن أجيب على أسئلة الحضور.

### \*\* كيف أواجه الخوف؟؟

- ١- أتجاهل الاعتقادات الخاطئة (بأنني سوف أنسى كل شيء).
- 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 خوفاً قبل أن يسيطر عليّ .. كيف؟؟

- ١- افكر في أشياء إيجابية .. (سأفعل ..)، 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 خوفاً للحضور.
- ٤- اصعد بعض الطوابق واهبطها.
- ٥ - تدريبات شد العضلات (اليدين، الساقين، المعدة).
- ٦ - أخذ نفساً عميقاً (مراراً).
- ٧ - التثاوب عدة مرات ليسترخي الفكّان.
- ٨ - امارس التأمل وأتخيل أنني احاضر والحضور يشيد بي.
- ٩ - اتخيل أنني ألقى حديثاً عظيماً ... وسوف يحدث هذا.
- ١٠ - اتجنب التدخين .
- ١١ - لا أحاول 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	عرّف 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)

### المحاضرات المتميز يتبع الآتي:

الخاتمة (قل لهم ماذا قلت)	الوسط (الجسد) قل لهم	المقدمة (قل لهم ماذا ستقول)
1- راجع ما قلته 2- اختصار النقاط 3- افعال الكلمات والتعليقات	1- نقاط يجب أن تعمل 2- كيف تسيطر على الحضور 3- وسائل دعم، أسئلة، مراجع، وسائل بصرية 4- احتمال معارضة الحضور	1- شد الانتباه (كسر الحاجز النفسي) 2- عرض النقاط الرئيسية 3- تحديد الأهداف 4- احتياجات الجمهور

## أنت رأسي !!!

- ← أخرج الحروف بمخارجها الصحيحة (لا تأكل الكلمات)
- ← أنوع في نبرة وسرعة الصوت والحماس
- ← تأكد من لفظ الكلمات بالشكل الصحيح (راجع الكلمات الصعبة)
- ← اركز على الكلمات المهمة والقوية
- ← أعيد العبارات الهامة بشكل مغاير (في سرعة ونبرة الصوت)
- ← سرعة الصوت اجعله متنوعاً، للفكاهات اجعله سريعاً، في الأمور الحزينة والهامة جداً اجعله بطيئاً
- ← يلزم أن اوضح صوتي وأن اجعله أعلى من المعتاد

## اسخن صوتي (انها لحظات تاريخية لن تتكرر .. ابدأ بحيوية)

- ان لا أكون مملأً (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

## فلاكن أنا...!! محاضرا متميزاً

- ١- اتحدت على سجيّتي وبدون تكلف
- ٢- احذر أن اقلد غيري سواء في صوته أو نبرته أو هندامه (اخلق تميزي الخاص)
- ٣- ان أكون 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 و الإحصاءات 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 انظر إلى الناظرة، الحضور سيفعل نفس الشيء !!
- لا اركز على جهة واحدة فقط سأخسر الآخرين حتماً.
- لا انسى أن انظر إلى الصفوف الخلفية
- لا ادع المذكرات تسرقني من جمهوري

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

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

## يجب أن احذر أن أكون مثل ....

- ١- موظف البنك ← أعب بالعملات المعدنية التي بجيبتي
- ٢- المتسول ← أشبك كلنا يدي وأوشر على الحضور وكأني اتسول !!
- ٣- الباحث عن عمل ← الحضور يعلم أنني متوتر، ولكنه سيسأل متى اخر مرة استحمت فيها !!
- ٤- المعقم ← أشبك كلنا يدي وكأني أغسلهما !
- ٥- الجواهرجي ← أعب بمجوهراتي، ساعتتي
- ٦- العاشق الولهان ← أحضن نفسي امام الحضور
- ٧- طبيب العيون ← أعب باستمرار بنظراتي هل هي فوق أم تحت ؟
- ٨- الخياط ← منشغل بملايسي وهندامي بصورة مزعجة
- ٩- المشاغب ← أعب 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 أن تسأل- قبل البند الجديد- عند حدوث أي إزعاج- عند التصفيق- قبل فترة الاستراحة- بعد الكلمة الأخيرة- قبل قولي شكراً

### ولكن على الحذر من:

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

### لماذا لا يتجاوب المتدربون في القاعة؟؟

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

### كيف يمكنني التأكد من وصول المعلومة ..... أو تأثير المعلومة؟؟

تقييم طويل المدى ← التغيير في السلوك العام - الاستبيانات  
 تقييم قصير المدى ← الأسئلة الشفوية - 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 تنمية مهارات التفكير.  
 ٦- السيطرة على الحضور، لفت انظار المشاكسين.

### أسئلة يجب أن أتجنبها...

- ١- الأسئلة المباشرة في بدايات المحاضرة  
 ٢- الأسئلة التي تسأل عن العرق والأصل (مدرجة نوعاً ما)  
 ٣- عن العمر (خاصة للنساء)  
 4- عن الحالة الاجتماعية  
 5- التفاصيل الشخصية  
 6- الأسئلة التي تدور حول المدرب

### خصائص الاسئلة الجيدة:

- ١- المباشرة وبساطة اللغة ووضوح ودقة المعنى  
 ٢- التسلسل المنطقي  
 ٣- مراعاة قدرات المتدربين  
 4- استشارة تفكير الطلبة  
 5- التنوع في الأسئلة والأسلوب

### مهارات التعامل مع [الاعمار والأجناس والطوائف المختلفة]

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

❖ العوامل التي تؤثر على التعلم

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

هناك عوامل يمكن التحكم بها

## مهارات بناء وتحفيز فريق العمل التفاوضي وفن التعامل مع الآخرين / المحاضرة الخامسة عشر

### ❖ الفرق بين قيادة فريق العمل وادارة 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 القدوة والتدريب.

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

**اجمالا: فالقيادة** تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح. **أما الإدارة فعكس القيادة** ، فهي تهتم بالوقت الحاضر، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتركز 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 وتفعيله والاتجاه الصحيح لبقية الافراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عوامل منها:

**التوقيت الصحيح:** اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع 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 معرفه 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 العل 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 يتمرن 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 الملهم))  
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 الموقفيه)) : 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. **والفريق 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 المدربين 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 تترب 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 بأن 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 ونتاجه في إحدى الشركات أميركية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥م - ١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد 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 (١٤%) إلى (٧%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبه 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 خاص 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 والاهداف. - 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 الأهداف والغايات - اختلاف أنماط الشخصيات
- اختلاف الخبرات والتجارب
- 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 يشنت 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 الأفراد: 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 سلعاً 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 والتهفوات.
- إظهار المشكلات المستقرة.
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات.
- اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.
- وضع الموظف في المكان المناسب.
- تطوير الأساليب والإجراءات.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد.
- تدريب القوى البشرية.
- نمو المنافسة الإيجابية.
- تفعيل عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- انتهاز أسلوب التدوير الوظيفي.

أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

- مغوظ النفسية على الأفراد.
- وقى الأداء والإنتاجية.
- يق الأهداف التنظيمية.
- نقات بين الافراد.
- تطوير والتغيير.
- صالح الذاتية.
- ن الموظفين.
- لاء التنظيمي.
- لرضا الوظيفي.
- جاهات السلبية.
- اع والابتكار والمبادرة.
- اعات العمل غير الرسمية.

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

- 1- الاستراتيجية العلمية: تقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
- 2- الاستراتيجية السياسية : تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.
- 3- الاستراتيجية القانونية : تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.
- 4- استراتيجية التسلسل الهرمي: وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.
- 5- 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:

- 1- تجنب الصراع: وهو اعتماد أسلوب عدم المواجهة مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو الإهمال. ويعمل هذا الأسلوب إلى كسب مزيد من الوقت وجمع معلومات أكثر واتخاذ القرار الصحيح. كما يتيح الفرصة على التركيز على موضوعات أكثر أهمية. لكن يجب عدم التماهي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.
- 2- استخدام القوة : يستند هذا الأسلوب لإجبار الآخر 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 الأفراد الذي تجد صعوبة في انقيادهم.
- 3- التكيف أو التساهل أو التنازل: يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء وبمعنى آخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحاً إذا كانت المشكلة موضوع النزاع تهم الآخرين بدرجة كبيرة بينما لا تهمك بنفس الدرجة. ويجب الحذر من الإفراط في استخدام هذا الأسلوب حتى لا تظهر أمام الآخرين بأنك شخص ضعيف.
- 4- التوفيق أو المساومة: ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحى الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً. ويجب على كل طرف من الأطراف أن يكون ملماً بمعنى التوفيق وهو معرفة الأشياء التي يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها. وغالباً ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئاً من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.

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:** يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره 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 الإكراه 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:**

١- **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 **Self-Management**

- المبادرة والتأثير، والتعليم الذاتي.

- اختيار وتخصيص Assign الأولويات في حدود الموارد المتاحة.

- تحفيز الآخرين وتوقع التغيير.

- مراعاة قيم وأخلاق ومواقف المهنة عند صنع القرار.

- الحذر المهني. **Professional Skepticism**

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

- حسن التفاوض مع الآخرين متخذاً من الشورى

- ابتكار الحلول وتداولها، وإبرام الاتفاقيات.

**Consultive Process** منهاجاً لمواجهة التعارض.

- حل المواقف متعارضة بكفاءة.

- التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد.

- المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه.

- الانصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يقرأ.

### ❖ **أسباب فشل فرق العمل**

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

١- **المعوقات التنظيمية:** المعوقات الثقافية - التركيز على إنجاز العمل - ضعف التركيز الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - نظم الحوافز والمكافآت.

٢- **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 وقللة 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 تقويمية بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارات التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم 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 الأفراد
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

### هذا يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة:

- 1- العمل الفعلي الذي يقوم به.
- 2- العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.
- 3- 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 وللفريق ككل.
- موافقة الجميع على مقاييس الاداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
- تقدير الأداء المتميز.
- يرسخ 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 ووضع 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.

## نموذج تقييم فريق عمل:

الجزء الأول: يملأ من قبل رئيس الفريق					
مسمى فريق العمل/اللجنة		قرار التشكيل (الترتيب وتاريخ الصدا)		تاريخ تنفيذ التقييم	
م	العبارة	ممتاز - 90 %100	جيد جداً %89- 80	جيد %79- 70	متوسط %69- 60
<b>اجتماعات فريق العمل / اللجنة:</b>					
<input type="checkbox"/>	1. الاجتماعات تبدأ وتنتهي في الموعد المحدد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2. يتم العمل بجداول الأعمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	3. منظم وقت الاجتماع يسخر للمناقشات الهامة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	4. يجتمع أعضاء فريق العمل/ اللجنة في أوقات أخرى كلما دعت الحاجة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	5. النقاب لا يعلل ظاهرة أو مشكلة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	6. هناك متابعة لما تم الاتفاق عليه في الاجتماعات السابقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>المهام والمسؤوليات:</b>					
<input type="checkbox"/>	7. قائد فريق العمل/ رئيس اللجنة فعال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	8. فريق العمل/ اللجنة فعال ويتم التركيز على المهام المناطة بالفريق/ اللجنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	9. جميع الأفراد يشاركون في الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	10. المسؤوليات توزع بالتساوي على أعضاء فريق العمل/ اللجنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>مهارات الاتصالات والتواصل:</b>					
<input type="checkbox"/>	11. هناك فصل فعال بين أعضاء فريق العمل/ اللجنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	12. مناقشات أعضاء فريق العمل/ اللجنة دائماً بؤيدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>اتخاذ القرارات:</b>					
<input type="checkbox"/>	13. هناك الوقت كفاية لاتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	14. تستخدم البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	15. دائماً القرارات تؤخذ بالإجماع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>فعالية المشركين:</b>					
<input type="checkbox"/>	16. الأفكار الجيدة يتم الترحيب بها من أعضاء فريق العمل/ اللجنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	17. هناك جو عام من الثقة والاحترام يساعد على العمل معاً كأعضاء في فريق العمل/ اللجنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	18. الأعضاء مدربون على أساليب العمل الجماعي ضمن فريق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>فاعلية الفريق بصفة عامة:</b>					
<input type="checkbox"/>	19. فريق العمل/ اللجنة يتجزأ ما يتكلف به	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	20. لدى من العجز مما يجعله يفتنى ما تستطيع ضمن اصطفيق العمل/ اللجنة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	21. نحن أعضاء فريق العمل/ اللجنة لدينا الوسائل والقدرة على إنجاز المهام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(من 100)

## ❖ فن التعامل مع الآخرين

### لماذا تعد قراءة الآخرين أمراً بالغ الأهمية؟

- إن القدرة على استكشاف حقيقة الآخرين والتوافق مع الظروف المحيطة بنا وبالعالم من حولنا هي قدرة قطرية، إلا أنها تختلف في طبيعتها من شخص إلى آخر، وتلك هي الطبيعة البشرية، فترى أن البعض يرغب في قراءة الآخرين النظر في أعينهم وجها لوجه، في حين يفضل البعض الآخر 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 الآخرين ومن ثم معرفة ما يؤثر فيهم وعليهم.
  - معرفة طريقة تفكير الأشخاص وكيفية حكمهم على الأشياء.
  - معرفة سلوكيات الطرف الآخر ومن ثم التعرف على أسرع الطرق لتحقيق الالفة معهم.
  - كسب مهارة التأثير الإيجابي على الآخرين من خلال النمط الإهتمامي لديه.
  - فن الإقناع للشخص من خلال محاور اهتمامه.

## شفرات المعرفة

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

### شفرات الاتصال الأربع: تقول د. ليليان جلاس

- توجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتها داخل المخ، اثنان منهما الكلام والصوت يتم 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.

## الإصنات لشفرة الكلام:

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

## 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، فسريراً ما تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت، وهناك الكثير من الأنماط الشائعة ولكنك لا

تعبيرها 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 )

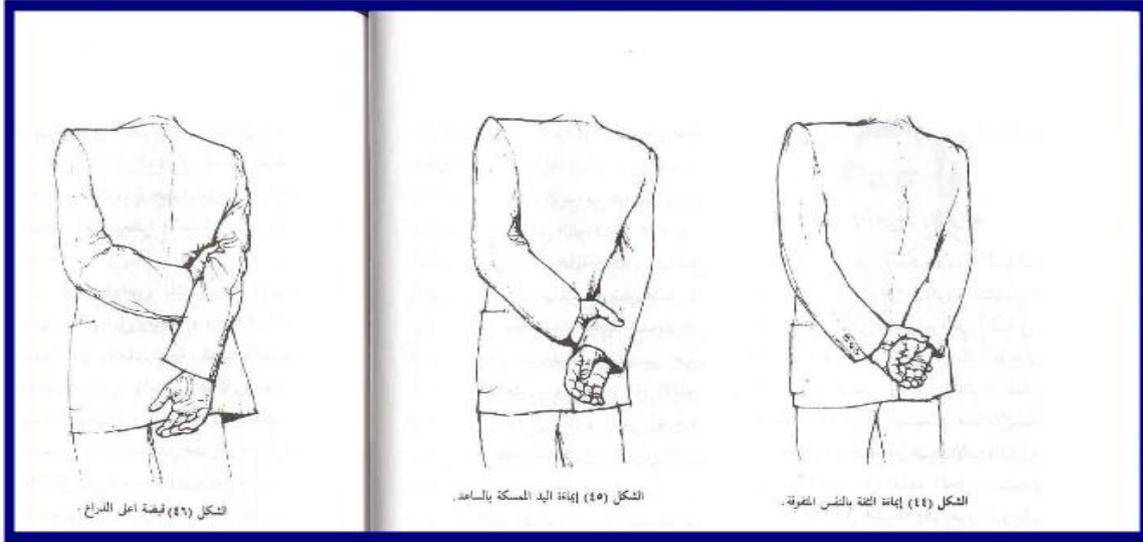
٣- النوع ( مرتعش - جافا - شديد - هجومي - يرتفع فجأة )  
٤- الشكل ( حنون - جذاب - سريع - حماسي - واثق - متحفز )

#### مشاهدة شفرة لغة الجسد:

- تشبه شفرة لغة الجسد البصمة الشخصية، حيث توضح كيف يسير الشخص، وكيف يجلس ويقف، ويعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد، وكذلك كيفية استخدام الأذرع 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 والإيماءات وطرف الكلام المميز التي ترسل رسالات محددة في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينة وإخراجها لسطح.

#### إنتفاح الذراعين :

تشابك الذراعين خلف الظهر يوضح الإنتفاح ، وشعور الشخص بعدم الحاجة لحماية نفسه وأنه في حالة استقرار وثبات وثقة، مثل موقف الجنود أو أفراد العنلة البريطانية المالكة عند لقاءهم عامة الشعب.

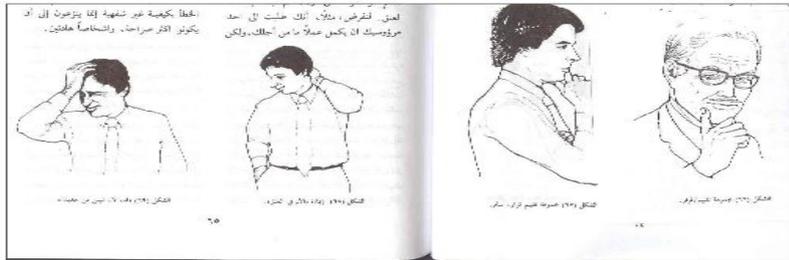


المصافحة المريحة تدل على الثقة ، وأما القوية فتدل غالباً على قوة الشخصية ،  
وبرؤس الأصابع او بضعف فعكس قوة الشخصية



يتحاشا النظر اليك ومحيط  
ويشعر بحرج كبير منك

يقوم بتقويم الوضع  
ليتخذ القرار المناسب



موقف عدائي سلبي ، متمسك برأيه



جزئياً الى النتيجة ان تلك كانت اجزاء إحياء ،  
مشيرة الى ان الشخص يتمسك بموقف سلبي .  
وللايماءة ثلاث وضعيات رئيسية + يديان ممسكتان  
معاً امام الوجه (الشكل [٣٩]) ، يديان  
تستريحان فوق المكتب (الشكل [٤٠]) أو فوق  
الخصن في وضعة الجلوس ، وموضوعتان أمام  
المنفرد لدى الوقوف (الشكل [٤١]) - المنفرد  
هو الزاوية الناشئة عن انفراج الرجلين .

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



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

الشكل ١٧٨: في هذا المشهد، يبدو أن الرجل الى اليسار والمرأة قد استخدمتا الإيماءة نفسها - كما لو كانت الصورة معكوسة بالمرأة، وألما مستدي الكتب (= مستدان يوضعان عند بداية ونهاية صف كتب لثيبتيه في مكانه) على الكنية. هذان الشخصان (الرجل الى اليسار والمرأة) يهتمان احدهما بالآخر كثيراً، وقد موضعا أيديهما بطريقة تسمح بإبراز ساعديهما، وصالبا أرجلهما تجاه بعضهما



عدم الشعور  
بالأمان  
ويواجه ضغط

وجود السأم

علامة الشك او الريبه وعدم  
التأكد من المواقفه



الشكل (١٧٠) إيماءة الغمامة مقلوبة عن

الشكل (١٧١) سأم

الشكل (١٧٢) سحب للذق

الشكل (١٧٣) حك الخنق

## لغة اليد



الشكل (١٧٤) يحد بكلمة

الشكل (١٧٥) المرافعة تكلم

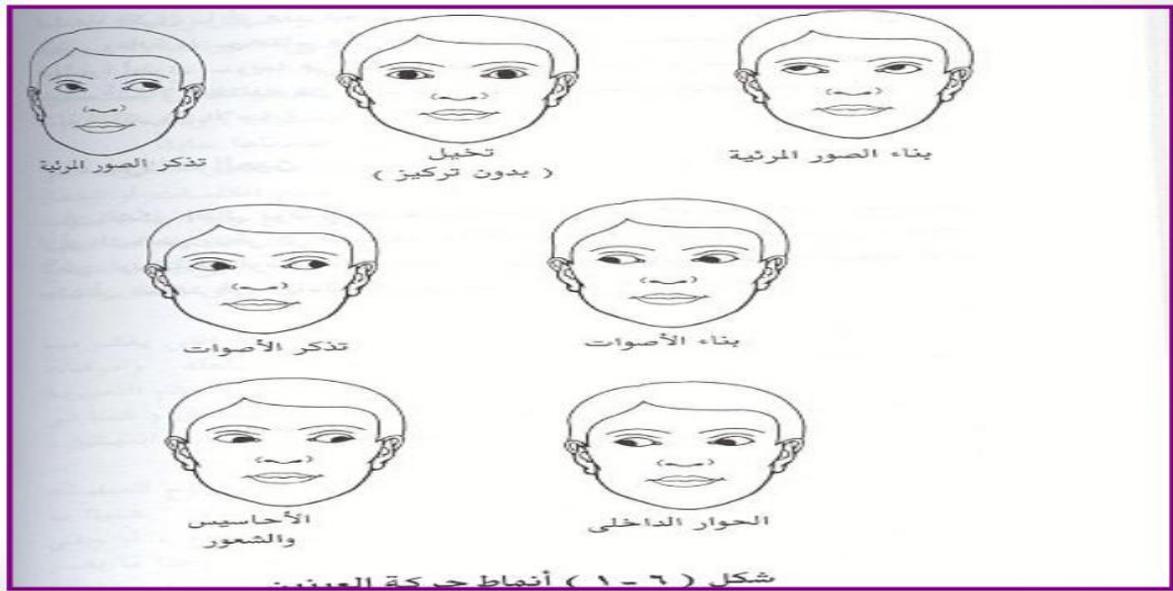
الشكل (١٧٦) التواضع تكلم

## يطلب الإستمهال او المزيد من الوقت للتفكير



**النظر إلى شفرة الوجه :** لكل وجه تعبيره الخاصة، ونحن نقرأ الناس من وجوههم ، وتوضح شفره الوجه الطريقة التي يبدو بها وجه الشخص عندما ينصت أو يتحدث، وربما تكون قراءة 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 او أذنين ربما يفتع نفسه بأنه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الاسرار ، فإذا كانت شفتاه صامتتين، فقد تنطق أطراف أصابعه، ويظهر عليه ما يدور بداخله في كل نظرة تنظر إليه ، مما يقشي السر الذي بداخله).

وربما يحاول الشخص أن يتظاهر بشيء 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، اليدان، 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 ليسمعك جيدا، يميل يمينا أو شمالا، يحب المناقشات، أسئلته كثيرة في اللقاءات والاجتماعات، يضع يده أو أصبعه على فمه أحيانا، يتحدث مع الاخرين كثيرا، بين جملة ( آه آه ، هم هم )

### الشخص ذو النظام الحسي

الصوت، الحركة، التنفس، العينان، اليدان، 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 الاخرين 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 الاخرين -لون الخيال المجنح والتفاؤل - لون الحب وأيضا 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 وواردة، لديهم رغبة عميقة في ان يستحوذوا 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 الاخرين، وان كارهي هذا اللون يحبون المرح والدعابة ويقبلون على الحياة ومباهجها، يحبون الطبيعة ولا يشعرون بملل، وكل شيء يثير اهتمامهم.

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

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

**الأخضر:** لون حب التملك (الحسي + المادي) ، مقتع 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.

1	2	3	4	5	6	7
الأزرق	الأخضر	الأخضر الفاتح	البنفسجي	الأصفر	البرتقالي	الأحمر

**الأزرق** في المقدمة هنا يدل على أن الشخصية استقلالية يريد من الاخرين أن يتعاملون معه بقدر ما يعرف، فهو صادق وواضح. وال**الأخضر** في المرتبة الثانية

وال**الأخضر 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،

وال**الأصفر** في المرتبة الخامسة يعني ان التلقائية ليست من صفاته وليست محبوبة إليه،

وال**البرتقالي** في المرتبة السادسة مما يعني ان لا يجب الانفتاح نحو الاخرين بشكل كبير،

وال**الأحمر** في المرتبة السابعة يدل على السيطرة والقوة والنفوذ لا يرغب في استخدامها.

1	2	3	4	5	6	7
البرتقالي	الأزرق	الأزرق	الأزرق	الأخضر	الأصفر	الأصفر

اللون **البرتقالي** في المقدمة يعني أن هذه الشخصية هادئة ونشطة ومنفتحة على الاخرين، بينما الدرجة الثانية والثالثة والرابعة وكلها من درجات **الأزرق** هذا يعني ان الشخصية مستقلة وصادقة وواثقة من نفسها،

**الأخضر** في المرتبة الخامسة يعني انها شخصية قنوعة،

والمرتبة السادسة والسابعة درجات **الأصفر** وجود صعوبة في تغيير شيء ما في الحياة.

## ❖ مقدمة

الكثير منا يعاني من ضعف ذاته وقلة اعلام الاخرين عن مشاعرنا الحقيقية ونصاب بالإحراج والإحباط وضعف في الإعلان عن القدرات وثقة فيها على الرغم ان غيرنا اضعف منا شخصية ولكن لرضاه عنها ومعرفة ذاته اصبح مع الزمن من القادرين على تطوير ذاتهم فلماذا هذا الضعف وكيف نواجهه؟

## ❖ معنى توكيد الذات

هو قدرة الفرد على التعبير الملائم (لفظا وسلوكا) عن مشاعره وأفكاره وأرائه تجاه الأشخاص والمواقف من حوله والمطالبة بحقوقه (التي يستحقها) دون ظلم او عدوان.

- توكيد الذات يرتكز على تقدير الفرد لذاته (رضاه عن نفسه وقدراته) وعلى إحساس الفرد بتقدير الاخرين له (مكاتبته عندهم واحترامهم له)

- المتزن يقدر نفسه حق قدرها بحسب ما تستحقه

- المتكبر ينفخ ذاته ويعطيها منزلة أكبر مما تستحقه

- المتدلل يخس نفسه وينزلها أقل من منزلتها

## علامات ضعف الذات:

- 1- الميل الى موافقة الاخرين ومسايرتهم اغلب الأحوال
- 2- الإذعان لطلبات الاخرين ورغباتهم على حساب حقوق الشخص وراحته
- 3- ضعف القدرة على اظهار المشاعر الداخلية والتعبير عنها
- 4- ضعف القدرة على ابداء الرأي ووجهه النظر
- 5- الحرص الزائد على المشاعر الاخرين وخشية ازعاجهم
- 6- ضعف الحزم في اتخاذ القرارات والمضي فيها
- 7- صعوبة النظر في عيون الاخرين وضعف نبرات الصوت
- 8- التواضع الزائد عن حده في مواقف لا يناسب ذلك (الذلة)

## خصائص الشخص المؤكد لذاته:

- 1- التوافق بين المشاعر الداخلية وسلوكه الظاهري
- 2- القدرة على ابداء ما لديه من اراء ورغبات بوضوح
- 3- القدرة على الرفض والطلب بأسلوب لبق
- 4- القدرة على التواصل مع الاخرين بطريقة لبقة (التواصل البصري - اللفظي)

## خصائص السلوك التوكيدي:

- 1- انه وسط بين الإذعان للآخرين والتسلط عليهم وظلمهم
- 2- يتوافق فيه السلوك الظاهر مع المشاعر والأفكار الداخلية
- 3- انه مقبول شرعا وعرفا وعقلا

## فوائد السلوك التوكيدي:

- 1- يولد شعورا بالراحة النفسية
- 2- يمنع تراكم المشاعر السلبية (التوتر والكآبة)
- 3- يقوي الثقة بالنفس
- 4- يحافظ به الشخص على حقوقه ، ويحقق اهداف وطموحاته
- 5- يعطي انطلاقا في ميادين الحياة (فكرا وسلوكا) وهو من اهم طرق النجاح في الميادين المتنوعة

## ❖ التوقعات: توقعاتي فيما يخص حقوقي

ما هو التوقع؟

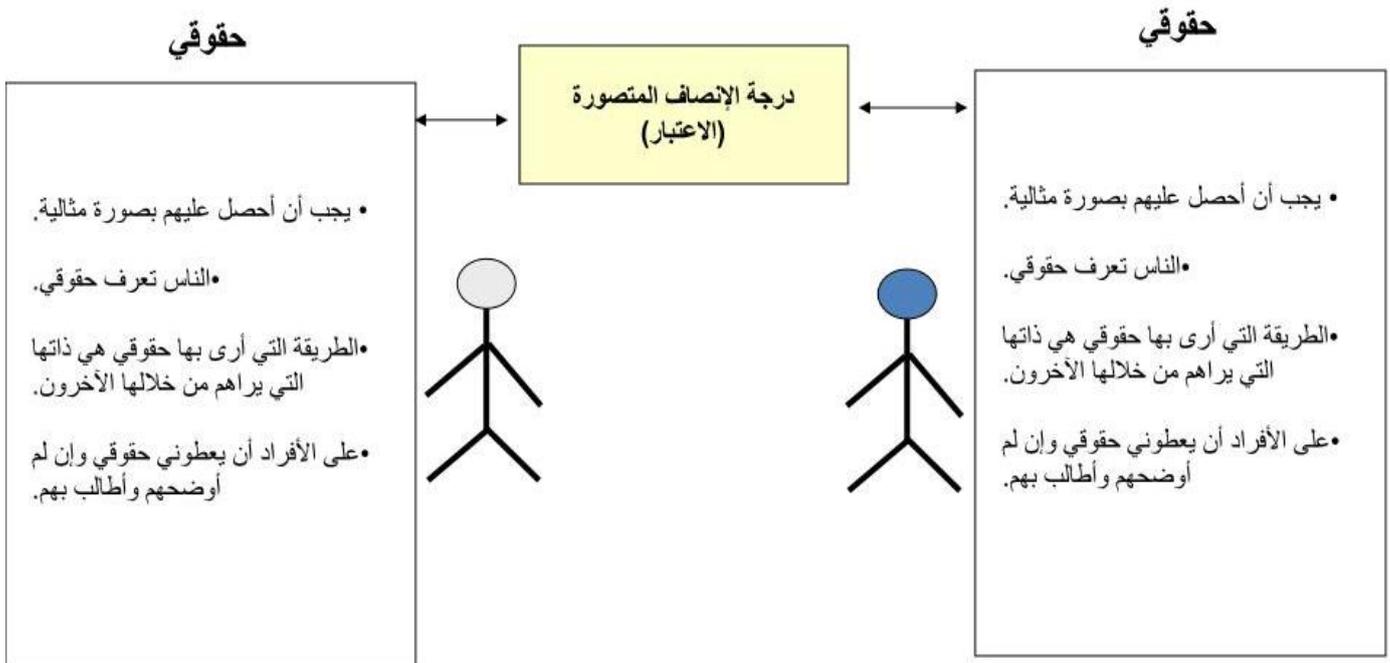
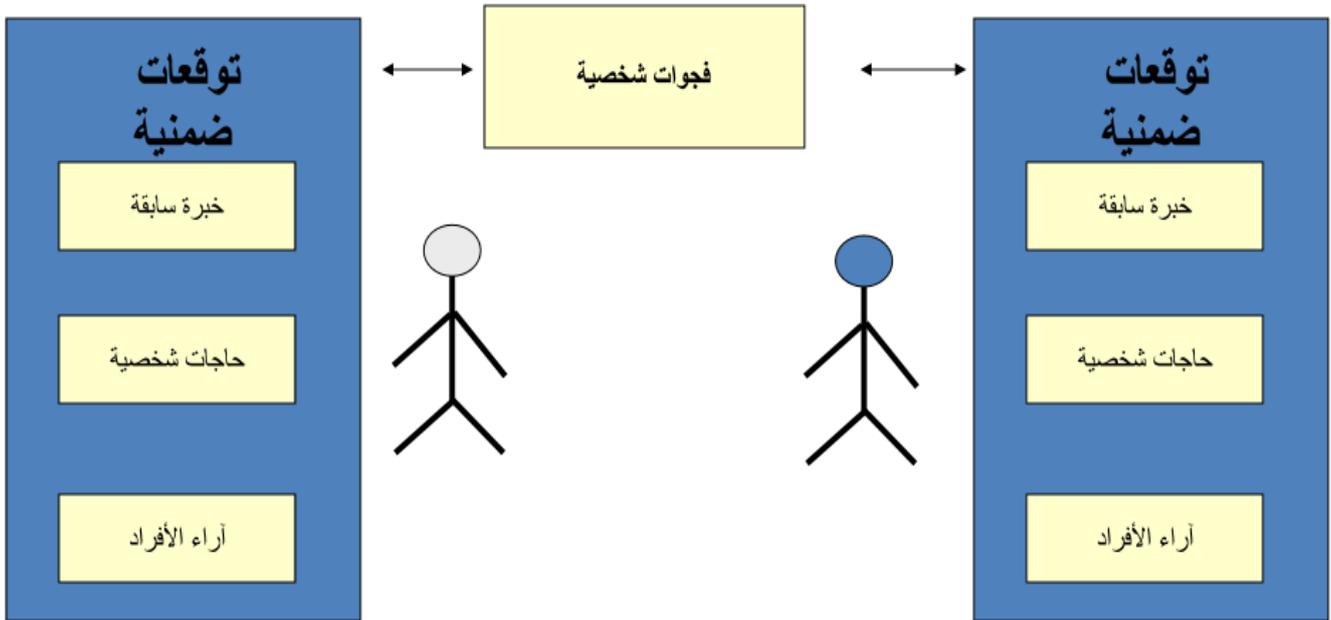
التوقع هو امل الفرد، هو تجسيد لرغبات الشخص وما يريده في ظرف ما كالزواج، العائله او العلاقة.

كل واحد منا يدخل في وظائف، علاقات وحالات حاملا توقعات ضمنية محددة

هناك فرق بين التوقع والحقيقة:

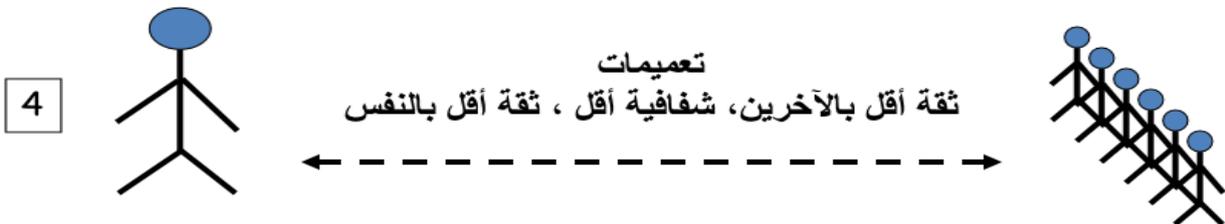
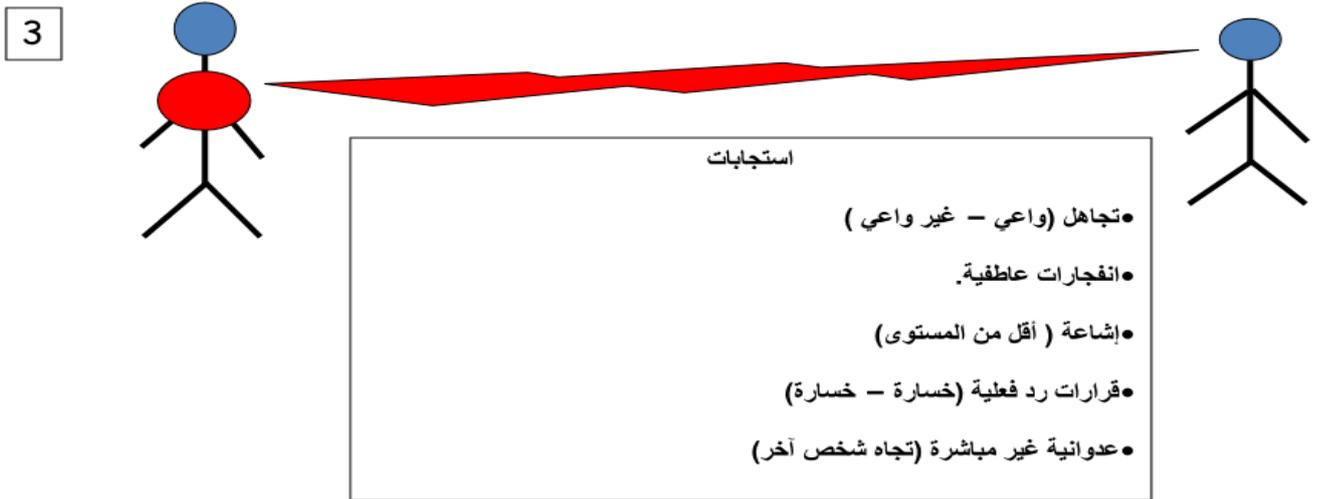
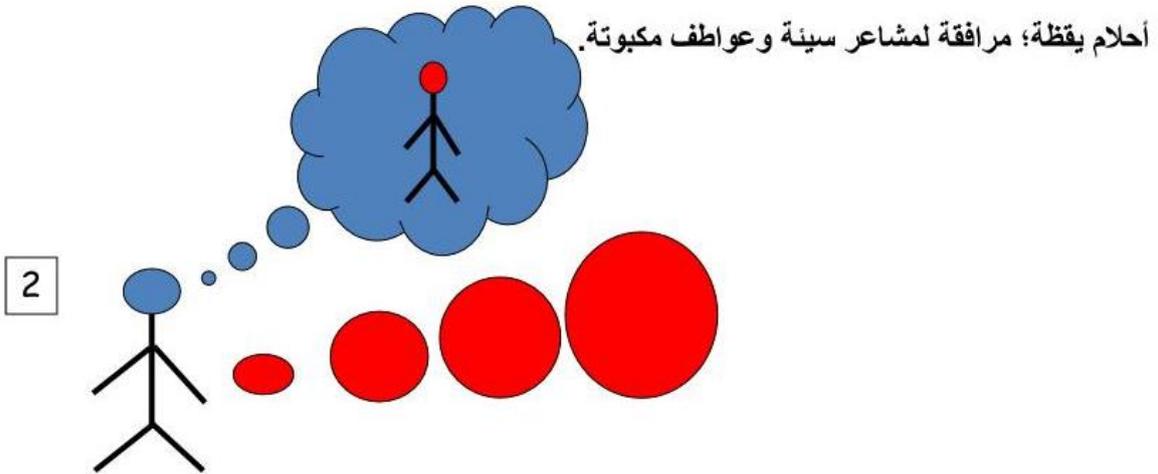
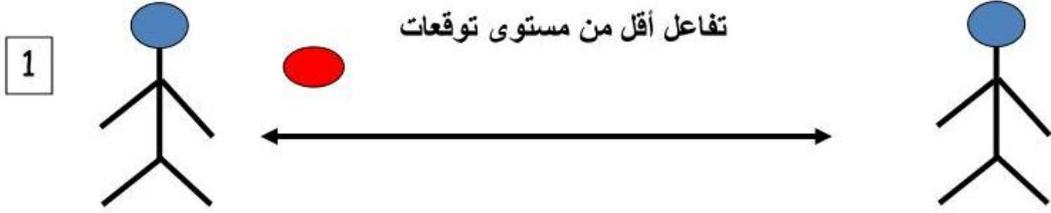
التوقع هو خريطة خيالية اقرب الى خريطة " يجب " منها الى خريطة " الكينونة "

ولكن يظن معظم الافراد ان خرائطهم متقنة ، حيث يقول البعض " هكذا يجب ان يكون الامر عليه ، خريطة الاخرين خاطئة



تتأثر التوقعات بحاجات الإنسان، تتغير مع الوقت، ومع ذلك فإنه عملية إدارة التوقعات يجب ان تكون مستمرة.

- ✓ يواجه كل منا حالات مختلفة بتوقعات ضمنية محددة ، وينتج ذلك عن خبرات وقواعد سابقة إضافة الى العلاقات المختلفة .
- ✓ قد تكون بعض التوقعات غير واقعية او مشوهه ، بمعنى انهم ليسو مبنيين على الواقع ، فقد نتجوا عن حاجاتنا الشخصية او خبراتنا السابقة ... الخ .



## النتائج المترتبة على التوقعات غير واقعية او مشوهة:

- ✓ الشعور بعدم الأمان وقلّة الاحترام
- ✓ الشك والاضطهاد
- ✓ تشكيل اعتقادات أساسية سلبية عن الآخرين
- ✓ القيام بأخطاء شخصية دائمة وحيوية

## عندما لا يقوم الأفراد بإدارة التوقعات بصورة جيدة ، فإنهم يعيشون مع النتائج التالية:

- ✓ ينحدر مستوى الثقة
- ✓ يتوصلون الى اجندات جديدة
- ✓ يصابون بالشك والشعور بالاضطهاد ، ويبدؤون برؤية الأمور بصورتها الأكثر سوءا

## حالة الشك والشعور بالاضطهاد:

حيث تتوهم ان الآخرين وجدوا للنيل منك ، احباطك ، احراجك ، او توجيه المعاناه 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 او غير المتحققة .

-التوقعات المتصارعة ( المتضاربة) فيما يتعلق بالقواعد والاهداف تسبب الألم والمشاكل للكثير من الافراد مضيعة التوتر الى العلاقات .

-التوقعات الضمنية – هذه الرغبات والامنيات الإنسانية – هي الامتعة التي نحملها وايانا أينما نكون في العلاقات ، في الشركة ، او في الاعمال كزبائن .

-الحكماء يقومون بالأمور بصورة واضحة حيث يخبرون صراحة " ما نقوم ومالا نقوم به" حيث يمكن للزبون قول : " حسنا نحن نتفهم ، ونشعر بالراحة تجاهه " او " نحن نقترح نهجا اخر لخدمة احتياجاتنا "

❖ **شبكة تأكيد الذات :** اضع توقعات واضحة مع من تعامل معه بصورة دائمة

## كشف الذات :

يجعل كشف الذات من العلاقات اكثر اثارة كما وانه يبني المودة ، اصف الى ان كشف الذات يبين ويوضح انه وبدونه انت معزول في خبراتك الخاصة.

## عن كشف الذات:

معلومات اتصاليه عن ذاتك ، انت تقوم بكشف الذات طالما انك محاط بالأشخاص ، ذلك انه حتى في تجاهلك اليهم ، فلا بد ان يكشف صمتك حالتك شيئا ما .

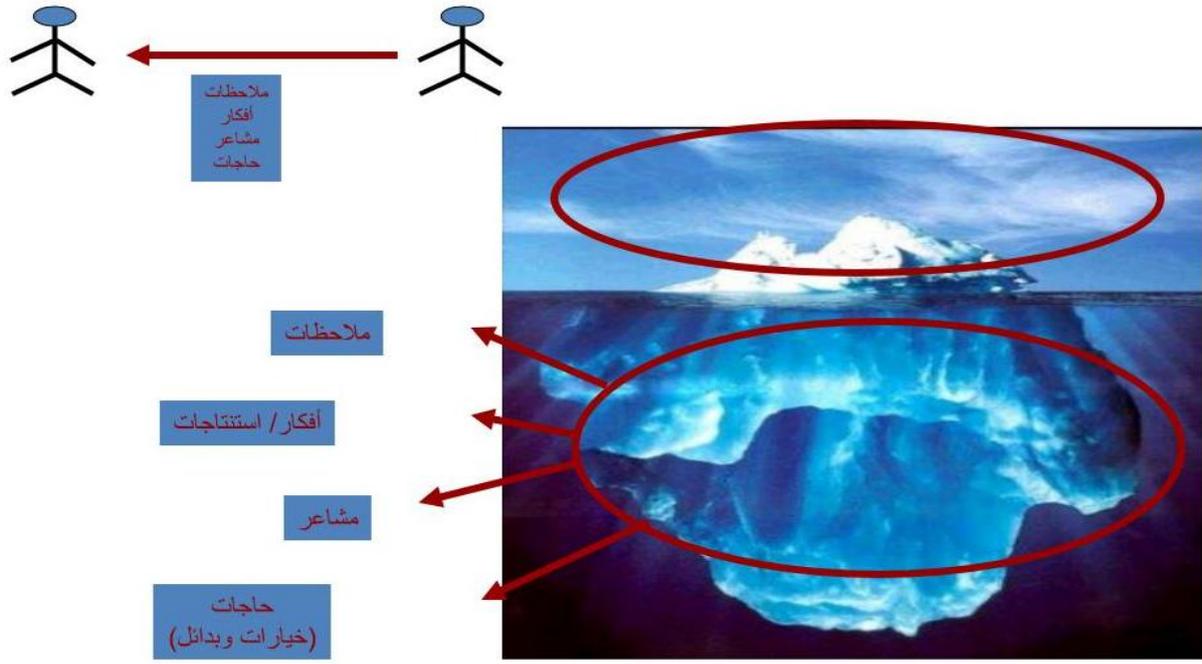
لا يمكن السؤال حول إمكانية القيام بذلك ، وانما بكيفية القيام بذلك بصورة لائقة وفاعلة .

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
<u>الذات المنفتحة</u> تتضمن جميع حالاتك وتصرفاتك الواعية <u>معروفة للذات وللآخرين</u>		<u>الذات العمياء</u> أشياء لا تعيها عن ذاتك يمكن للآخرين ان يكتشفوها فيك: عادات، تصرفات، ميكانيكية دفاعية <u>غير معروفة لك، ولكنها معروفة من قبل الآخرين</u>	
<u>الذات الخفية</u> جميع اسرارك – كل م تفكر فيه، تشعر به ، ترغبه ، والذي تحتفظ به لذاتك في الوقت نفسه. <u>معروفة للذات ولكنها مجهولة من قبل الآخرين .</u>		<u>الذات غير المعروفة ( المجهولة)</u> غير واعي، ( أحلام) <u>غير معروفة للذات وغير معروفة من قبل الآخرين</u>	

الملاحظات ، الأفكار ، المشاعر ، والرغبات تتحرك بشكل دائم من منطقة الى أخرى حسب سيرك في روتينك اليومي.  
 شارك بوجهة نظرك فيما يخص الوضع:

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
أشعر.....	عندما.....	لأن.....	أريد.....

- ✓ استمتع باللحظة (شعور) عندما تتحدث الي صراحة عما تشعر به ، تراه وتعتقد فيه فيما يخص علاقتنا ( ملاحظه) ذلك ان علاقتنا تصبح اكثر حميمة واستقرار ( أفكار) ، لنجعل من هذا نمطا لاتصالنا من فضلك ( رغبات ) .
- ✓ اشعر بالسلام الداخلي ، عندا اكشف ذاتي لشخص مهم بالنسبة لي ، ذلك اني اعتقد بانى شخص جيد وان العلاقة جيدة ، وأود استخدام هذه الطريقة مع الافراد لبقية حياتي .



**المعلومة:** المعرفة الجديدة لشخص آخر ، ليست تكرارا لمواضيع ماضية .

حقائق قمت بملاحظتها ، مشاعر اختبرتها في الماضي ، او تمر بها حاليا .

أفكار بخصوصك ، بخصوص الاخرين او تتعلق بالموقف .

رغبات او حاجات ماضية او الحالية .

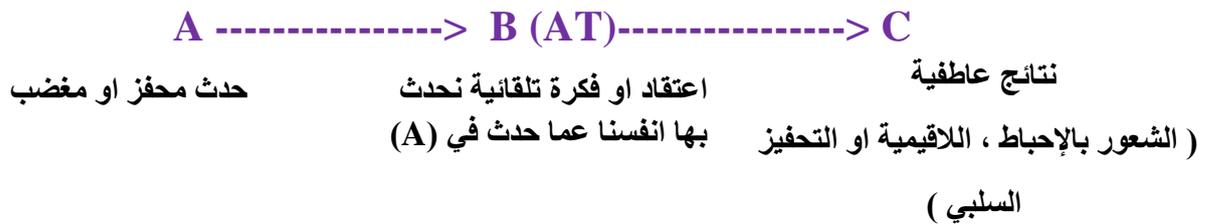
### فوائد كشف الذات:

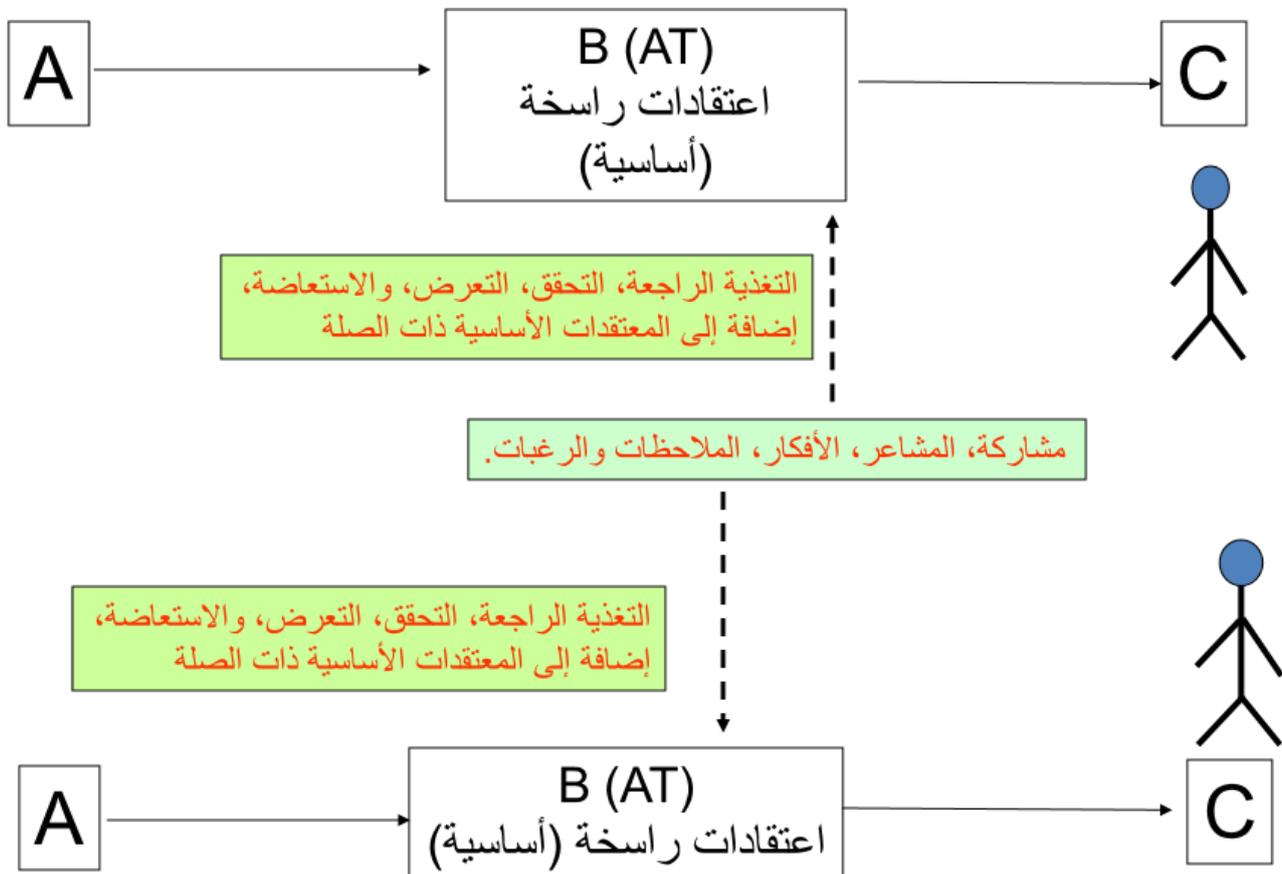
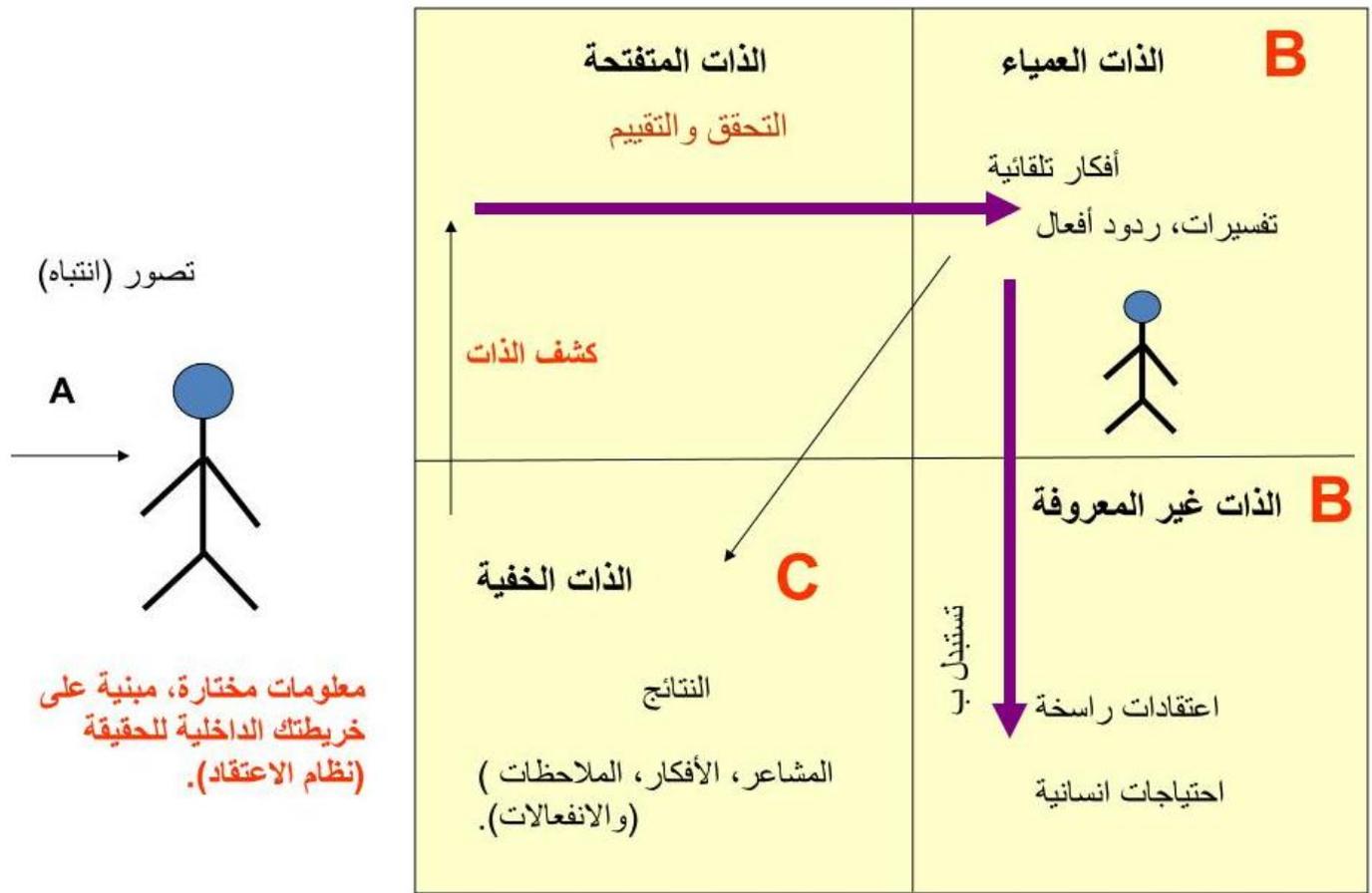
نمو الذات ، الصلابة ، مرونة الضغوط ، الاستمتاع بالمودة، الإنتاجية ، الأفكار التلقائية والاعتقادات الراسخة .

### عوائد كشف الذات:

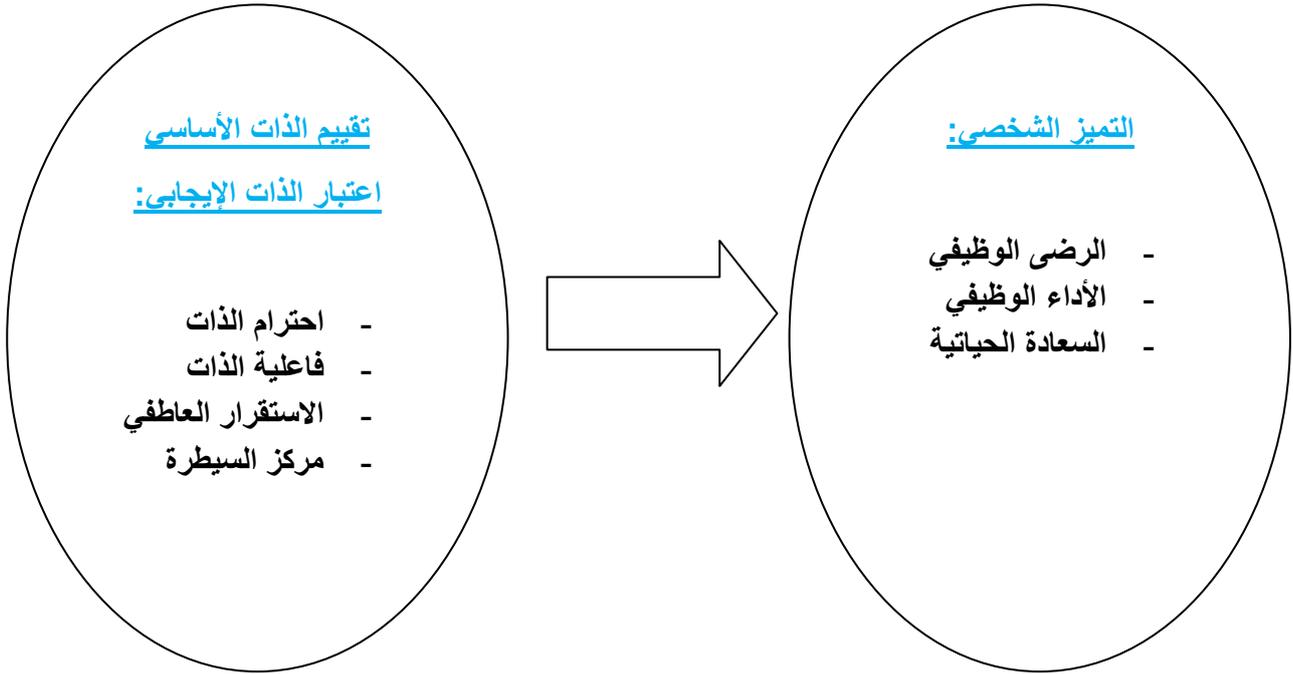
- ١- زيادة المعرفة الذاتية فيما يخص الاعتقادات الراسخة، والأفكار التلقائية
- ٢- يحسن من الالفة واحترام الذات
- ٣- يقلل من أفكار الشعور بالذنب والتدمير الذاتي
- ٤- المزيد من الطاقة التحفيز
- ٥- تحسين مركز سيطرتك والكفاءة الذاتية لديك

### نموذج ABC





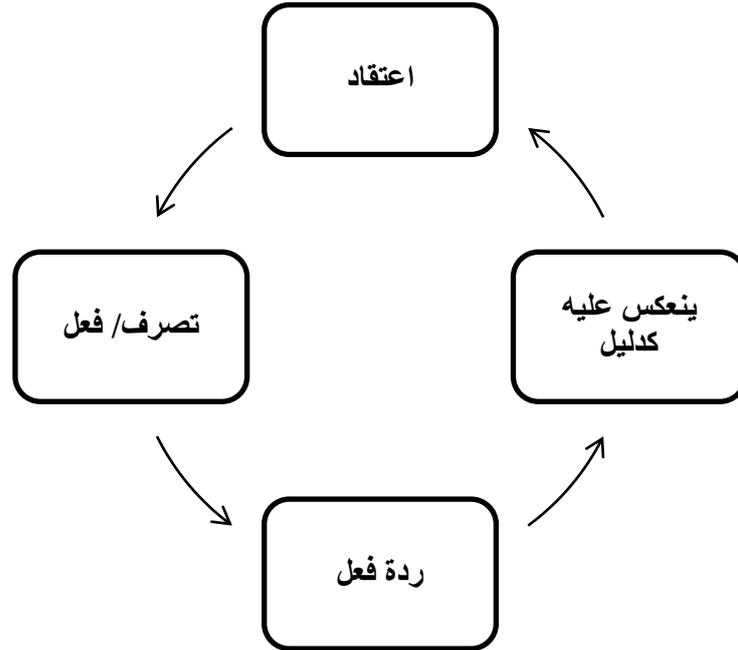
❖ اثار كشف الذات -تقييمات الذات الأساسية :



❖ نتائج كشف الذات: تقييمات الذات الأساسية

- ( استقرار عاطفي ) ← انا محفز ومتفائل
- ( فاعلية الذات ) ← يمكنني تحقيق اهدافي وتحقيق الكفاءات
- ( مركز السيطرة ) ← انا اسيطر على حياتي سيطرة متوازنة
- ( احترام الذات ) ← انا استحق التقدير وذو أهمية ، تقبل وتقدير ذاتي

❖ تحقيق الذات : نحصل على المزيد من الدلائل على اعتقاداتنا



## ضغوطات اجتماعية

تلثي الضغوطات المتعلقة بالمشاكل ناتجة عن العلاقات غير المرضية

مرونة اجتماعية	مرونة نفسية	مرونة فسيولوجية ( جسدية )
- علاقات اجتماعية داعمة - موجّهين - عمل جماعي	- نمط حياة متوازن - شخصية متألّفة - استراتيجيات النجاحات الصغيره	- تكيف القلب والأوعية الدموية - نظام غذائي مناسب

## معوّقات كشف الذات:

هناك موارد قوية للمقاومة : في بعض الأحيان انت لا تكشف عن مخاوفك

- ✓ الخوف من الرفض
- ✓ الخوف من العقاب
- ✓ الخوف من استغابتك ( الحديث عنك دون علمك )
- ✓ الخوف من اعتبارك ضعيفا ( امتلاك فكرة انه اذا تحدثت ستعتبر متأثرا وضعيفا )
- ✓ الخوف من ان يقوم احدهم باستغلالك
- ✓ الخوف من ترأس الموقف ( المواجهه )

## الخوف من معرفة الذات:

- تعرف بصورة غريزية انه من خلال كشف ذاتك ستتعرف ذاتك اكثر
- انت تتوهم وجود حقائق غير سارة عن ذاتك ، والتي تفضل عدم معرفتك بها
- يؤكد بحث تجريبي مأخوذ به ، ان الافراد الذين يملكون وعيا بذاتهم يتمتعون بصحة افضل ، ويؤدون ادوارهم الإدارية والقيادية بصورة افضل ، كما انهم اكثر إنتاجية في العمل
- وعي الذات وتقبل الذات شروط استباقية للصحة النفسية ، نمو الذات والقدرة على معرفة وتقبل الاخرين
- يتجنب الافراد معرفة الذات الجديدة بهدف حماية احترامهم لذاتهم
- يظنون انه باكتسابهم معرفة جديدة عن ذاتهم ، فهناك احتمالية دائمة انها ستكون سلبية او انها ستقود الى مشاعر عقدة النقص ، الضعف او العار
- " نميل الى الخوف من أي معرفة قد تدفعنا الى احتقار انفسنا ، او قد تجعلنا نشعر بعقدة النقص ، الضعف ، اللاقيمة ، الشر والعار . نحمي انفسنا وصورتنا المثالية عن ذاتنا من خلال الكبت والدفاعات المماثلة ، والتي هي أساليب أساسية والتي من خلالها نتجنب ان نصبح واعين بالحقائق غير السارة والخطيرة " ماسلو ( ١٩٦٢ )
- نتجنب نمو الذات بسبب خوفنا من اكتشاف اننا لسنا ما وددنا ان نكون ، ان كان هناك وسيلة افضل لان نكون خارج الوضع الحالي ، لا بد ان يكون اقل قيمة او غير كامل
- ادراك ان الشخص ليس كفؤ وواسع الاطلاع امر يصعب تقبله

## كشف الذات:

- التغذية الراجعة؛ معلومة ويمكن التحقق منها .
- يمكن للفرد التحقق من صحة المعلومات المختلفة . مثال ، اذا كان معيار الهدف موجودا لقياس الدقة .



- ✓ مثال : لا تكن كسولا ، لا تتحدث الى الغرباء ، تجنب الاخطار ... الخ
- ✓ هذه التعليمات تساعدك في تنظيم حياتك والاقتراب من الحياة بثقة

### الاب الداعم :

- ✓ عطف و ايجابي
- ✓ يذكر بالطريقة المثلى للقيام بالامور .
- ✓ ليس قسريا او مهاجماً .
- ✓ يصف الأشياء بالعظيمة الممتازة والرائعة .

### الاب العقابي :

- ✓ صارم ، وذو صوت حاد ، يجعل منك متحكماً من خلال القواعد الصارمة .
- ✓ اذا كان اهلك صارمين وجادين ، فان صوت الاب بداخلك لا بد وان يكون كذلك .
- ✓ استخدام الالفاظ الحكمية مثل ، غبي ، سخيف .... الخ .

### رسائل جارحة

#### ١/ عنونة وسخرية :

عنونة : غبي ، بشع ، اناني .

سخرية : هذا النوع من المزاح يقتنع الشخص الاخر انك تملك الكراهية تجاهه ، وعادة ماتكون غطاء لمشاعر الغضب والجرح

#### ٢/ استرجاع الماضي ( الذكريات ) :

دفع انتباهك بعيدا عن حل وتوضيح مشكلة الوضع الحالي : من خلال الخوض في ذكريات الماضي الأليمة .

الأفضل : التركيز على شي واحد في اللحظة الواحدة .

الحفاظ على الموضوع ذاته الى ان يشعر الطرفين انهم تواصلوا مع انفسهم ، ( مشاعر ، ملاحظات ، استنتاجات .... الخ ) .

#### ٣/ مقارنات سلبية :

المقارنات هدامة جدا فهم يشددون على " انت سيئ " ويدفع الاخرين الى الشعور بانهم اقل قيمة ويفتقرون ما يمتلكه الأصدقاء والعائلة

✓ ضربة شديدة لاحترام الطفل لذاته: " لم لست جيداً كاخيك؟؟ - لم لاتحصل على معدل ٩٥ % كصديقك؟"

#### ٤/ حُكمية : رسائلك ( اللوم ) :

- ✓ اتهام الاخرين بصورة هجومية
- ✓ انت لاتثق بي كما في السابق
- ✓ انت لاتحبنى
- ✓ انت لاتستمع الى ابدأ

#### ٥/ تجنب الرسائل المزدوجة :

- ✓ اود حضورك ، ولكني أخاف الاتندمج مع الحاضرين "
- ✓ هذا النوع من الاتصال يوجد في علاقة الآباء والابناء ، والزوجة مع الزواج .
- ✓ يتسببون في مشاكل نفسية خطيرة

✓ اكرهك واحبك – اقترب مني وابتعد عني ( في الوقت ذاته).

### ٦/ تهديدات :

- ✓ بدلا من الحديث عن قضية لا تجدها مريحة تبدأ بالحديث عن اعمالك القادمة المعادية لتلك القضية ، هنا تكون بعيدا كذلك هو الشخص الاخر
- ✓ توصيل الاتصال الى طريق مسدود
- ✓ هدد لتنسحب ، لتقوم بشي اخر ، ... الخ

### • 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 مبكرا : انا لست على مايرام ، دموع ، عبوس ، وانين

### الحماسة:

- ✓ اكره ، أتمنى ، لم علي ان ....
- ✓ تتحول الى الم وغضب عند الشعور بالرفض
- ✓ لايتحمل " انت لست ..."

### • الناصح :

- ✓ يوازن بين مشاعر الطفل وقواعد الالهل
- ✓ يستمع الشاب بداخلك الى نصائح الالهل والى حاجات وردات فعل الطفل
- ✓ عليه ان يتخذ القرارات ، ولذلك يبحث عن ظروف والنتائج .
- ✓ في بعض الأحيان يطغى على شخصية الشاب او يتم تلويثها من قبل شخصيه الالهل او شخصية الطفل بداخل الشخص .

عندما تطغى الطفل او الالهل بداخلك على الناصح :

### الطفل بداخلك يطغى على الناصح :

عندما تميل الى التصرف بتهور وانفعالية دون ان تقوم بدراسة الأمور ، فان ذلك يعني ان مشاعرك تتحكم في افعالك وردود افعالك

### • الشاب :

- ✓ مباشر وصريح - يصف- يسأل أسئلة- يقيم احتمالات - يقيم المعروف والمجهول - يضع الأفكار بدلا من الاحكام والاعتقادات
- ✓ يأخذ القرارات بحزم ويسيطر بشكل تام على الالهل والابن

### كيف يمكن ان نستفيد من التحليل المعاملاتي ؟

- ✓ تعلم ان تحدد وأن تولي انتباها لقواعد أفكار ثابتة ، او أوامر ... الخ والديك ، ولاندفاعية وطريقة التعبير عن المشاعر للطفل .
- ✓ عندما تكون حساساً للطفل والوالد بداخلك ، يمكنك ملاحظتهم لدى الاخرين .
- ✓ سيستخدم الناس لغة شبيهة .

### ❖ المعاملات التكاملية:

#### اب لآب :

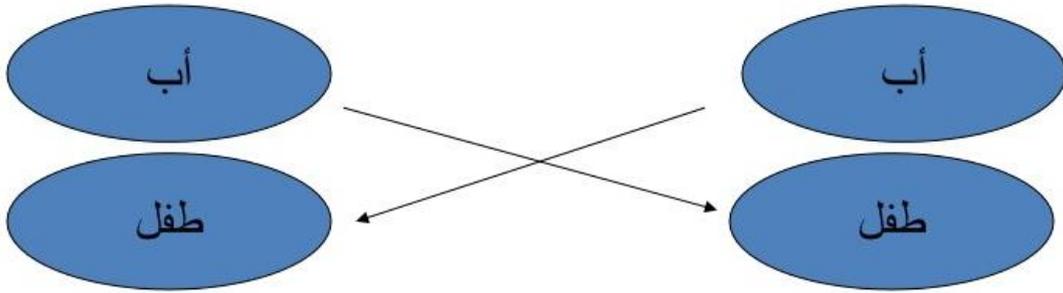
أ: يجب عليك ان لا تتباع هذه السيارة ، فهي ذات نوعية سيئة  
ب: ذلك واضح ، كما وانها بشعة

#### طفل لآب :

أ: لايمكنني ان لا اشترى هذه السيارة الان ، فهي رائعة  
- عليك الانتظار حتى بداية الشهر

### ❖ المعاملات المتقاطعة:

-تبين الحالة النفسية التي لا يعيشها الشخص الاخر  
-البعض يحدث صراعاً والأخر يحل صراعاً

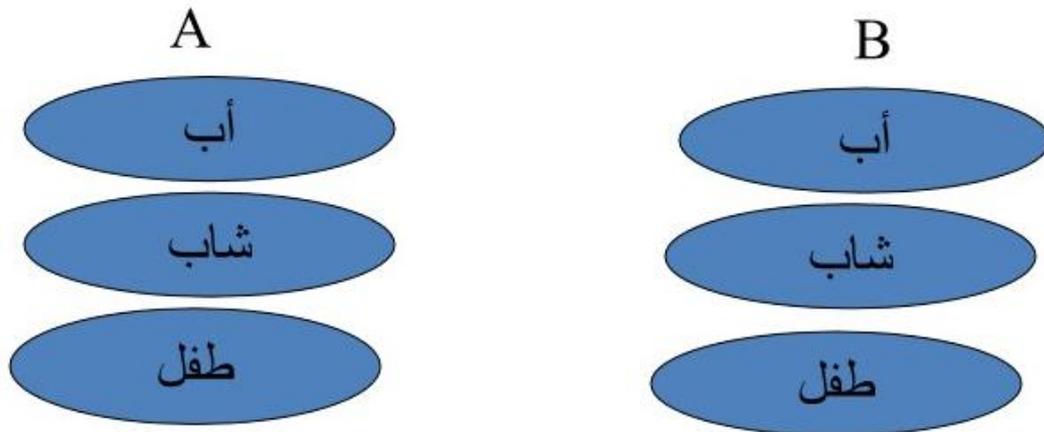


- الا يمكنك ان تروي قصة مشوقة؟؟

- لم لاتكف عن القراءة؟

#### اتصال ( شاب – شاب ) :

يعمل على حل صراع واستيعاب العدا



أ: لم تطلب إلى القيام بهذا العمل، فهو أقل من مستوي ووضعي في الشركة؟

ب: من المعلوم لديك يا علي أننا جميعاً نقوم بالعمل الذي يجعل من شركتنا أكثر نجاحاً وسيؤخذ قيام كبه في عين الاعتبار

#### اتصال ( الناضج الناضج ) :

عندما يخاطب احدهم الطفل بداخلك بأسلوب الأب، او عندما يقوم اخر بمخاطبة الاب بداخلك بأسلوب الطفل المتذمر غير الراضي ، فالحل الأمثل والوحيد لإيقاف الصراع هو التصرف من موقع الناضج

### ❖ الحفاظ على اتصالك نظيفاً:

- ✓ كن حساساً للطفل بداخل الآخرين – احم ذلك الطفل – ولاحظ عبء ( مالميس مقبولاً ) الذي ولا بد من تحمله
- ✓ احم الطفل بداخلك ، حافظ عليه سالماً عندما يغضب الآخرون وابدأون الهجوم
- ✓ حل المشاكل والصراعات بروح الناضج بداخلك
- ✓ اعط الناضج الفرصة لتحليل البيانات فالطفل او الاب بداخلك قد يقومان بابتكار وضع جديد
- ✓ قم بتصفية مايجب قوله في الحالات التي يطلب فيها الاب والطفل بداخلك اليك القيام بها
- ✓ لا تستخدم الاب العقابي بداخلك اثناء الاتصال ، لاحد يرغب في الاستماع اليه ، حيث سيحاول الافراد التصرف من خلال التعرض للطفل بداخلك ، ولذلك قم باستخدام الاب الداعم او اعتمد على الناضج داخلك

### ❖ الرسائل الالكترونية ( اليميل ) :

رسالتك : عليهم ان يتواءموا سوية :

المحتوى ( ٧% ) ، نبرة الصوت ( ٣٨% ) ، لغة الجسد ( ٥٥% ).

- ✓ أظهرت الأبحاث اننا نميل الى القراءة بصورة اقل على الأجهزة الاليكترونية ، ولذلك فان الكتابة الاليكترونية تحتاج نمط كتابة مختلف .
- ✓ يجب ان تكون واضحة ، مختصرة ، مباشره للنقطة الأساسية .
- ✓ تذكر ان الرسائل الاليكترونية لاتبين لغة الجسد ولاتوصل نبرة الصوت خاصتك .
- ✓ ذلك هو سبب انها قد تؤدي الى صراع او سوء للفهم .

### الرسالة كاملة :

- ✓ اشعر بالسلام الداخلي عندما امارس الكشف عن الذاتي مع شخص مهم بالنسبه لي ، حيث اشعر اني شخص جيد وبان العلاقة صحية ، كما وارغب في استخدام هذه الطريقة للتعامل مع الآخرين حتى بقية حياتي .

### نطاق المسؤولية :

- ✓ نطاق صنع القرار
- ✓ نطاق المسؤليه
- ✓ نطاق السيطرة الشرعية
- ✓ نطاق الحكم .

### ما أنت مسؤول عنه :

- ✓ مجالك من المسؤولية ، ماأنت مسؤول عنه في الحياه ، ماذا ، متى ، ومع من صنع القرارات الشرعية ، اين تتمثل سلطتي بالتغيرات .

### نطاق المسؤولية :

- ✓ سوء تصرف بعض الافراد معك او مع الآخرين ، ليس الا انعكاس لاسلوبهم وطريقة تفكيرهم .
- ✓ انت لست السبب في سوء تصرف شخص طالما انك تتصرف بطبيعية ونضوج .
- ✓ أخطاء الآخرين هي جزء من بشريتهم وليست براهين تستخدمها ضد نفسك .
- ✓ سوء التصرف هو دلالة على الشخص نفسه وليس اداءة لتقييم درجة الاحترام الذي تستحقه انت كائنسان وكشخص .
- ✓ الشخص الذي لديه ميول او قناعة للتصرف بشكل سلبي ( على مستوى القيم) يقوم بنفس السلوك مع أي شخص اخر في البداية ، لكنه يعيد حساباته عندما تؤكد ذاتك بثقة كافية .
- ✓ أنماط تفكير الافراد ( الأفكار ، التصرف ، نمط الحياه .... الخ ) لا تؤثر في حقوقك الشرعية .

العادة الصحية لقول ( لا ): وضح حدودك يتطلب التمرس والصبر والإرادة للخروج من منطقة راحتك .

## حل مشكلة من خلال خلق أخرى

- ✓ من خلال قول ( نعم ) للأسئلة التي تجول في بالنا ، وتجاهل ال ( لا ) ، فاننا نقيد انفسنا بالعيش من خلال أولويات الاخرين .
- ✓ كما واننا نقوم بحل مشكلة من خلال صنع أخرى .
- ✓ يمكنك التفكير بموقف واحد على الأقل حيث التأثيرات المتراكمة الناتجة عن ال ( نعم ) التي كنت قد قلتها ، بحيث انتجت نتائج سلبية بصورة نهائية ، حيث انك وان قلت ( لا ) لكنت قمت بتوفير الكثير من المتاعب .

## قول ( لا ) :

- ✓ قول لا قد يؤدي الى الانغماس في الشعور بالذنب .
- ✓ هناك عدد من الاعتقادات تدرج اسفل هذا الشعور حيث انها جزء من حواراتنا الذاتية .
- ✓ الكشف عن هذه الاعتقادات يساعدنا في التكيف مع والتمرن على قول ( لا ) .
- ✓ الاعتقادات المعوقة : قول ( لا ) سيجعلهم يظنون اني اناني .
- ✓ الاعتقاد انه ان تصرفت بانانية فلن يحبني الاخرين .
- ✓ تحداه : عندما اهتم بذاتي سامتلك القدرة للاهتمام بالآخرين .
- ✓ لايمكنني ابدأ قول ( لا ) للآخرين ، فهي ستجرح مشاعرهم .
- ✓ اعتقد انه علي حماية الاخرين بصورة دائمة .
- ✓ تحداه : لايمكنني تحمل ، ولست مسؤولا عن مشاعر الاخرين عندما اعبر عن ذاتي بشكل جازم ، لي الحق بحماية ذاتي .
- ✓ لايمكنني قول ( لا ) لانه يتوجب علي مساعدة الاخرين على الدوام .
- ✓ ( يجب ، علي ، دائما ) ، ماهي الا التزامات وأوامر شديدة تؤدي الى الضغط .
- ✓ تحداها : يمكنني تقييم وتقرير فيما اذا اردت مساعدة الاخرين .. ففي بعض الأحيان عليهم ان يقوموا هم بمساعدة انفسهم .

## كيف يمكن قول ( لا ) بلباقة ؟

- عبر عن ( لا ) ببسط وسيلة ممكنة .
- ✓ لاترفع صوتك ، تغضب ، قلها ببساطة انه لايمكنني المساعدة هذه المرة .
- ✓ عندما تقول ( لا ) ، قلها بثقة وبنبرة مناسبة لتبدو اكثر وضوحا .
- متعاطف ولكن بنبرة جازمة ، لغة جسد ملائمة :
- ✓ فقط قل : ( انا اسف ! لايمكنني القيام بذلك الان ) .
- ✓ تحدث ببطئ وتحبب .
- ✓ استخدم لغة جسد احساسية ( متعاطفة ) .

## اطلب بعض الوقت :

- ✓ متى يتم استخدام ذلك ؟ ، عندما يتقدم احدهم بطلب ، امر ، خدمة وانت لست متاكدا من قدرتك على إجابة ذلك .
- ✓ مايجب القيام به :
- اصغ بانتباه ، استوضح ... الخ .
- توقف لبعض الوقت ، خذ نفسا عميقا وفكر
- اطلب بعض الوقت للتفكير
- جدد كم من الوقت تحتاج وكيف ستجيب على الشخص بخصوص طلبه .
- ✓ احتاج ان اتفقد جدول مواعيدي ، وساوافيك بالجواب بعدها .
- ✓ دعني اناقش الامر مع ، زوجي ، زوجتي ، شريكي ، لئلا نر ان كنا غير منشغلين في ذلك اليوم .
- ✓ علي ان افكر بالامر ، سأرد لك جواباً بخصوص ذلك لاحقاً .
- ✓ علي ان الق نظرة على سيولتي النقدية ،
- ✓ علي ان أرى ان وجب علي العمل قبل القيام بذلك .

### جمل استجابتك :

- ✓ ابدأ جوابك بتقديم مجالمة إيجابية للشخص ، ومن ثم اتبعها برفض ، يليه اقتراح بديل .
- ✓ مثال : طلب اليك زميلك ان تعمل عملاً اضافياً ' والذي لا تملك انت له الوقت الكافي .
- ✓ اجب : ( يبدو ذلك مشروعاً مشوقاً ، ولكن ولسوء الحظ فان العمل يحتل جل وقتي ، ولكن يمكننا التحدث في الامر لاحقاً لفهم التفاصيل ) .

### السياسة :

- ✓ بفضل قول ( لا ) مرتبطة بعبارة ( لدي سياسي الخاصة ) .
- ✓ على سبيل المثال : افترض ان احدهم طلب اليك مشاركته رحلة في نهاية الأسبوع ، في حين انك كنت تتطلع الى امضاء الوقت مع ذاتك او مع عائلتك .
- ✓ قم بإضافة عبارة ( اسف! لدي سياسة خاصة فيما يخص نهاية الأسبوع ، حيث تلزمني علي امضاء عطل نهاية الأسبوع في المنزل هذه الأيام ) ، وبهذا يظهر رفضك بصورة اقل شخصية .

### وسائل البقاء : كيفية التعامل مع العدائية والمواقف الصعبة :

- ✓ الهدف : لتكون واضحاً فيما يخص ماتريد قوله لجعل ذلك معروفاً دون الحاجة الى الغضب او الصراخ .
- ✓ متى يكون ذلك مفيداً ؟
- رفض أي طلب غير منطقي
- قول لا
- عندما يكون الشخص غير مضغ
- التعبير عن مشاعر واحاسيس
- طرح الأسئلة للتوضيح

### الأسطوانة :

- ✓ حدد هدفك وضع تصريحاً واضحاً " لا اريد ذلك "
- ✓ استمر في قول ماتريد مجدداً وبهدوء
- ✓ لاتجعل من نفسك فريسة لتصريح مواجه ، جدال ، تلاعب ، منطوق غير ذي علاقة
- ✓ اذا ظهر امر شديد الأهمية ، بين انك تنوي نقاشه بعد الانتهاء من النقطة المثارة ، ومن ثم اوف بوعدك .
- ✓ اذا تبين لك ان الشخص الاخر لا يصغ اليك يمكنك ان تطلب منه إعادة صياغة ما قلته لتوك " ماذا تظن اني قد قلت "

### التضبيب :

- ✓ الهدف : التكيف مع النقد المتلاعب او تدمير الاخرين ، هدفك النهائي هو اتصال محدد \ حل مشكلة .
- ✓ متى يستخدم ؟ عندما ينوي الافراد ان يشعروك بالقلق ، الذنب ، او عندما دفعك الى الموافقة على شي ما .
- ✓ ما يمكن القيام به :
- ان جادلهم ، فسيملكون شيئاً ليردوا من خلاله عليك .
- الموافقة دون أي التزام او مقاومة على أي حقيقة ممكنة
- استخدام ملاحظات استرضاء غير دفاعية " تلك نقطة جيدة " لادري لم انا شديد الحساسية ، الصرامة ، ، الخ .
- الاستمرار في التضبيب الى ان يتوقفوا عن التذمر ومن ثم اعتماد حل مشكلة فاعل .
- واخيراً .. ترتبط الأفكار المشوهة التلقائية بتأكيد الذات :
- كيف يمكن الاعتماد على تأكيد الذات الذي يأخذ بالاعتبار الأفكار المشوهة والاعتقادات الأساسية التي تؤدي الى أداء سيء .

## الذكاء العاطفي :

### يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة :

- ✓ اول ن اطلق هذا المصطلح هو سالوفي وماير الا ان الفضل في انتشار هذا المفهوم هو لدانيل قولمان بكتابة لماذا الذكاء العاطفي افضل من الذكاء العقلي .
- مقدمة : العقل العاطفي منفصل تماما 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 لو كان على مستوى عال من الذكاء .
- يعتبر النجاح في الحياة العلمية لا يرجع الى مستوى ذكاء عندنا بأكثر من ٢٠% فقط بينما النجاح في العمل يعتمد ٨٠% على الذكاء العاطفي .

### الذكاء العاطفي هو المكون الجوهرى للوصول والبقاء فى القمة فى أى ميدان .

- ✓ الذكاء العاطفي هو عبارة مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين ، ومن ثم يكون اكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات ، فالشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الذكاء الوجداني ، يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من ان :
  - ✓ يتعاطف مع الآخرين خاصة أوقات ضيقهم
  - ✓ يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم
  - ✓ يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية
  - ✓ يعبر عن المشاعر والاحساسيس بسهولة
  - ✓ يتفهم المشكلات بين الأشخاص ويحل الخلافات بينهم ببسر
  - ✓ يحترم الآخرين ويقدرهم
  - ✓ يظهر درجة عالية من الود والمودة في تعاملته مع الناس
  - ✓ يحقق الحب والتقدير من الذين يعرفونه
  - ✓ يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع ان ينظر للامور من وجهات نظرهم
  - ✓ يميل للاستقلال في الراي والحكم وفهم الأمور
  - ✓ يتكيف للمواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة
  - ✓ يواجه المواقف الصعبة بثقة
  - ✓ يشعر بالراحة في المواقف الحميمة التي تتطلب تبادل المشاعر والمودة
  - ✓ يستطيع ان يتصدى للاخطاء والامتهان الخارجي
- قدرة المرء على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بما يحقق اكبر قدر من السعادة له ولمن حوله

### مكونات الذكاء العاطفي :

- ١- التعرف على الانفعالات
- ٢- توظيف الانفعالات
- ٣- فهم الانفعالات
- ٤- إدارة الانفعالات

### التعرف على الانفعالات :

- ✓ لديه القدرة على التعرف على انفعالات الذات – الوعي بالاحساسيس 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 – او يبذل انفعالاته )

✓ لديه القدرة على معرفة ما يشعر به الآخرون

✓ ان عجز الوصلات العصبية التي تقع في الجهة الامامية اليمنى من الدماغ تجعل بعض الأشخاص غير قادرين على فهم الانفعالات المصاحبة للكلمة مثل كلمة شكرا بود – وكلمة شكرا باستياء .

توظيف الانفعالات : لديه القدرة على توظيف الانفعالات بطريقة تسهم في زيادة التركيز في الموقف المهم ، استخدام انفعالاته

فهم الانفعالات : القدرة على فهم أسباب الانفعالات وكيفية تطورها ، القدرة على فهم الانفعالات المستقبلية .

إدارة الانفعالات : هي القدرة على تصريف انفعالاتنا بطريقة بناءة بحيث لا يؤدي الى إيذاء الذات او الآخرين .

✓ لديه القدرة على إخفاء انفعالاته عندما يكون اظهارها لايناسب الموقف

✓ لديه القدرة على استثارة انفعالات الآخرين

### التحكم بالعواطف يعنى :

✓ قراءتها

✓ معرفة تأثيرها على افكارك واقوالك وتصرفاتك

✓ تحييد تأثيرها السلبي عليك وذلك اما :

✓ - بتغيير العاطفة نفسها عن طريق تغيير طريقة النظر الى الموضوع

✓ - بالقيام بسلوك ما لتحييد الأثر السلبي لهذه العاطفة

### للاهمية :

✓ ان رؤية وجه مسرور يثير فينا السرور والسعادة

✓ اننا نقلد حركات الشخص المقابل دون ان نشعر

✓ ان الاناث لديهم قدرة على التعاطف اكثر من الذكور

✓ ان التواصل البصري بين الأشخاص اثناء الحديث يشير الى تقبل كل منهم للآخر

✓ في حال الكذب يميل الشخص الى اظهار انفعال واضح على صوته ووجهه

✓ عند محاولة تنبيه الطفل الى ما قام بفعله استخدم عبارة ( انظر كيف جعلت هذا الطفل حزينا بدلا من قول لماذا ضربت الطفل )

✓ ان مهارات الذكاء العاطفي تبدأ بالتشكل في مرحلة الرضاعة مثل رسائل الابتسام بين الام والرضيع

✓ ان الاوقات التي يقضيها الرضيع في حضن الام هي التي ينمو فيها دماغ وتتطور الحواس

✓ ان الإشارات الانفعالية غير السارة كالخوف والغضب أقوى لدى الانسان من الإشارات الإيجابية كالفرح والسرور لحمايته في

المواقف المختلفة

### الجهاز اللمبي :

ينظر للجهاز اللمبي باعتباره المخ الانفعالي مخزن جميع انفعالات الانسان ، حيث يلعب دوراً رئيسياً في التعرف على انفعالات

الآخريين وتقييمها وتخزين الذكريات

واي تلف في هذه الوصلات سيؤثر سلبا على كفاءة الوجدانية ، رغم ان قدراته العقلية ستبقى سليمة ، بمعنى انه يمكن لهذا

الشخص ان يحصل على درجة مرتفعة في اختبارات الذكاء والقدرات العقلية الأخرى لكنه في وظيفته وفي الحياه عموما

سيفتقد المهارة الإنسانية اللازمه لنجاحه في علاقته مع الآخريين وحفز ذاته .

✓ كيف نفسر ميلنا تجاه اشخاص معينين بينما نفر من البعض الآخر ؟

✓ وجد في الدماغ منطقة اسمها الجهاز اللمبي وهي تخزن الاحداث والمشاعر التي نمر بها ، وعندما نلتقي باشخاص ننسجم

معهم وتمتلئ نفوسنا بمشاعر إيجابية اثناء التعامل معهم يخزن الجهاز اللمبي حركات هؤلاء الأشخاص وتعابير وجوههم

وطريقتهم في الكلام وتخزن معها مشاعرنا بالسرور والارتياح .

✓ وحينما نقابل شخص لأول مره تشبه حركاته وتعابيرها الأشخاص الذين نرتاح لهم تذهب الصورة مباشرة الى الجهاز اللمبي

حيث تجرى عملية مقارنة بين الصورتين فيتولد هذا الشعور والعكس صحيح .

### لمحاولة تنمية الذكاء العاطفي لدى الأطفال :

- ١- تفاعل مع طفلك ولاعبه بشكل حقيقي افضل من اقتناء الألعاب
- ٢- لاتنعت طفلك بصورة سلبية
- ٣- تعاطف مع طفلك وعلمه التعاطف
- ٤- اثن عليه عندما يقوم بعمل جيد
- ٥- اسال طفلك عن رايه وعلمه يقول لا بادب
- ٦- علم طفلك التفاؤل

### الأزواج الانكياء عاطفيا :

خمس نصائح تساعد الأزواج على حل مشاكلهم :

- ✓ اشتكي ولا تلم
- ✓ ابدا عباراتك ب( انا ) وليس ( انت )
- ✓ قدر مشاعر الطرف الاخر وكن لطيفا
- ✓ كن مباشرا ومحددا
- ✓ لاتراكم المشاعر السلبية

### لغة الجسد : هي احدى الطرق المهمة والفعالة ف التواصل فخلال المواقف المختلفة يتخذ الجسد شكلا معيناً

- ضجر - ارتباك - عصبية
- من الصعب التحطم في لغة الجسد مثل احمرار الوجه - الحركات الارادية
- هناك حركات يمكن التحكم فيها مثل النظر الى الساعة - العبث بالقلم او بالملابس

### الخطوة الأولى نحو التحكم بالعواطف هي قراءتها فالذين يجهلون قراءة عواطفهم يعيشون تحت رحمتها .

المشاعر السلبية	المشاعر الإيجابية
الإحباط	التشجيع
التشاؤم	التفاؤل
عدم الاحترام	الاحترام
الخوف	الأمان
التوتر	الاسترخاء
الملل	الاندفاع
الاعتماد على الاخرين	الاستقلالية
الظلم	الانصاف
الشعور بالذنب	الفخر
الاكتئاب	الاثارة
الوحدة	التواصل
التجاهل	الاهتمام
سوء الفهم	التفهم

الأشخاص الانذكياء عاطفياً يعرفون كيف يطرحون الأسئلة الذكية عاطفياً التي تحرك مشاعرهم الإيجابية وتوجيههم في الاتجاه الصحيح

✓ ان وضع المشكلة ضمن أسئلة الاطار السلبي يؤدي الى الشعور بالعجز والقاء اللوم على الاخرين واضاعة الفرص

### ✓ - ماهي المشكلة

- لماذا لدي هذه المشكله
- منذ متى لدي هذه المشكله
- كيف تحد هذه المشكله من امكانياتي
- من السبب في وجود هذه المشكله
- كيف تحول هذه المشكله بيني وبين تحقيق ما ارجب فيه؟
- ماسوا وقت عشت خلاله هذه المشكله ؟
- ✓ ان وضع المشكله ضمن اطار الإيجابي يدفع الانسان الى السير في الاتجاه الذي يريده ويحملة المسؤولية ويعطيه الكثير من الخيارات :
- ✓ ماذا اريد ؟
- ✓ متى اريد تحقيق ذلك؟
- ✓ بعد الحصول على ما يريده ماالذي سيتحسن في حياتي ؟
- ✓ ماهي المصادر المتاحة لمساعدتي على الوصول الى ما اريد ؟
- ✓ كيف استخدم الإمكانيات التي لدي احسن تواجهني ؟
- ✓ ماهي التحديات التي يمكن ان تواجهني ؟
- ✓ ماهي افضل طريقة لمواجهة هذه التحديات ؟
- ✓ ماالذي يجب القيام به الان للحصول على ما اريد ؟

### التواصل مع الاخرين :

#### ✓ الإصغاء :

- ✓ يعد الإصغاء سلوك غير سلبي وهو عبارة عن الاستماع والفهم والتذكر وهو جزء مهم في عملية التواصل مع الاخرين
- ✓ يعتقد البعض ان الإصغاء هو السمع ولكن المعنى اللغوي لهذه الكلمة يشير الى المحاولة بذل الجهد والانتباه اثناء الاستماع

#### ✓ من صفات المصغى الجيد :

- ✓ \* يحافظ على التواصل البصري بينه وبين المتكلم ولكن لايركز بشكل مبالغ فيه حتى لايتضايق الشخص الذ امامه
- ✓ ينتبه الى المحادثة يسأل أسئلة متعلقة بالموضوع بمعنى وجود حوار متبادل بينهم مثل ( ماالذي تتوقع حدوثه - ماذا تعني بذلك )
- ✓ لايقاطع الشخص المتحدث
- ✓ يوفر التشجيع والدعم للمتحدث مثل ابتسم او مئ براسك .

### التواصل عن طريق الحواس :

- ✓ يطل الطفل على العالم من خلال حواسه ويختلف الأطفال فيما بينهم في درجة اعتمادهم على حاسة معينة فمثلا :
- ✓ هناك أطفال يعتمدون على حاسة اللمس في التواصل ( يفضلون الالتصاق - المداعبة - تحريك اليدين والرجلي )
- ✓ وهناك أطفال اخرين يعتمدون على حاسة السمع في التواصل بين الطفل والعالم الخارجي
- ✓ ومن ثم تدريب الطفل على الأنماط الأخرى في التواصل

\*ان بناء الذكاء العاطفي لاي شخص له اكبر الأثر عليه طيلة حياته .

\*ان أصحاب المهارات العاطفية النامية جيدا هم أيضا اكثر احتمالا ليكونوا راضين عن كيانهم في هذه الحياة وفاعليتهم فيها وقانعين بما حققوه .

تلخيص : سمييه صالح (:



### أولاً: مهارات جمع وتحليل واستخدام المعلومات:

بدءاً 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 هي السلطة.
  - ٣- تبنى القرارات على المعلومات بل وتعتمد دقة القرارات في تسعين بالمانة 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 التي 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 الكفوة 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 المتفاوضون عند الافتتاح 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 الافتتاح على قصر أمدها، مصدر بناء للمعلومات، ينبغي فيها على المتفاوض أن يستشرف 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 بجد ذاتها عملية تنطوي على تبادل الآراء والرغبات والاهتمامات 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:

- ١- خلق المناخ الودي.
  - ٢- عرض المعلومات بصورة مبسطة.
  - ٣- الاستفادة من وسائل الاتصال غير الشفاهية.
  - ٤- الإنصات بصورة جيدة والتركيز وتسجيل الملاحظات وطلب التوضيح والتحقق.
- يتأثر التفاوض بأنماط الاتصال الشفاهي ويستغل المتفاوضون أنماطاً متنوعة منها:
- ١- التماس وإعطاء المعلومات أو تقديم المقترحات.
  - ٢- 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:

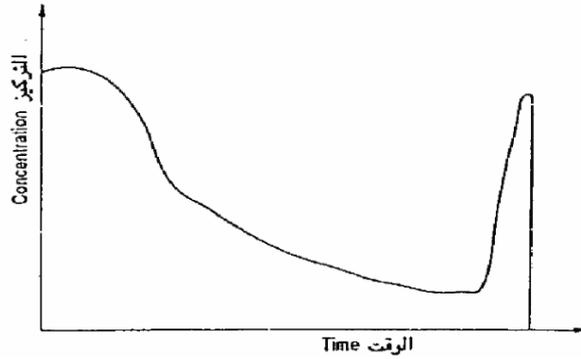
- \* تقيم ما يقوله المتحدث ويراجع ويتنبأ بما سيقوله لاحقاً وإضافة إلى إعادة ربط واستذكار هذه العمليات بكاملها.
  - \* يتطلب الإصغاء من المتفاوض التركيز على ما يقوله المتحدث وليس على ما يرغب هو قوله لاحقاً.
  - هنا تبرز أهمية تدريب المتفاوض على الإصغاء وفهم وإعادة صياغة العبارات والكلمات التي يتحدث بها المقابل، وبنفس الأهمية أيضاً فهم ما وراء الحديث وبين طياته والمعنى المقصود من وراء المعنى الحرفي لما يقوله.
- إن اعتماد أسلوب التساؤل وطرح الأسئلة خلال التفاوض له وظائف ستة هي؟

- 1- إثارة الانتباه.
- 2- تقديم المعلومات.
- 3- الحصول عليها.
- 4- استحثاث التفكير لدى الطرف المقابل.
- 5- استخلاص النتائج.
- 6- اتخاذ القرار.

ثالثاً: مهارات اليقظة والتركيز خلال التفاوض

- 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 قصيرة نسبياً 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 واستشعارها عند الحاجة.
- اليقظة عند المتفاوض أداة لتحقيق حالة إيجابية خلال عملية التفاوض تنعكس في الفعل الإداري البديهي 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.
- النيقظ، 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 بالصحوة 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.
  - ٢- السوابق.
  - ٣- الحدود.
  - ٤- الوقت.

### ❖ مهارات الإلمام بالمعارف المتنوعة ذات الصلة بالتفاوض

- ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية باعتبارها جوانب أساسية مكملة 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 والتكتيكات 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 والمتربطبة 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 المعينة 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. النماذج الاقتصادية.

- وتركز 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.

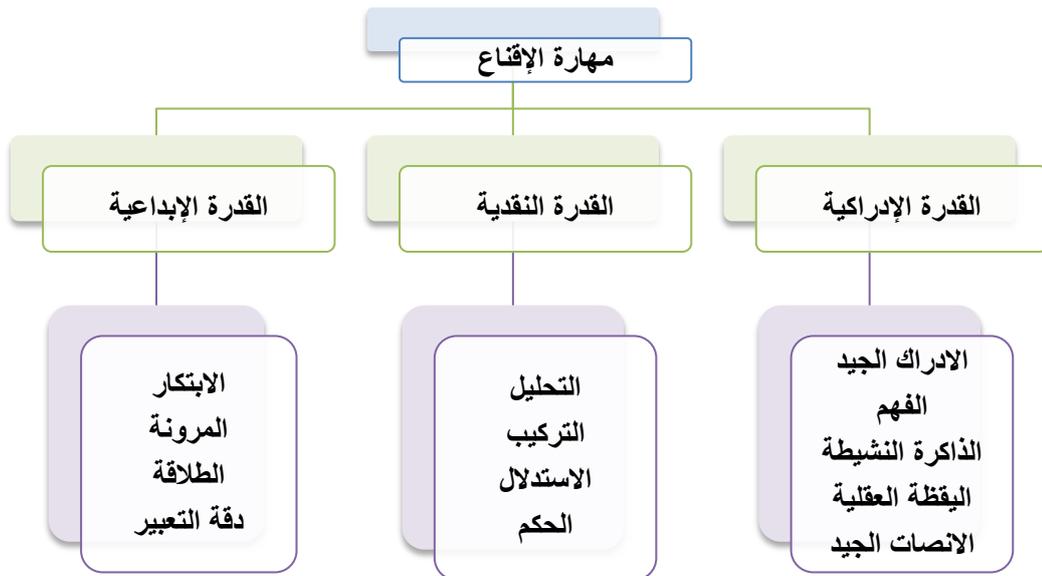
## النماذج الإدارية.

- 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 الثرثرة حب الذات وما إلى ذلك من فروقات مألوفة.





السؤال ١ / من محددات النجاح في التفاوض: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ، جميع ما يلي يعتبر من المبادئ المتعلقة بالالتزام بمبادئ التفاوض باستثناء :

مبدأ القدرة الذاتية

مبدأ الالتزام

مبدأ المنفعة

[مبدأ التعاون التام](#)

السؤال ٢ / تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٣ / من عناصر التفاوض :

يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .

التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر

[جميع ما ذكر صحيح :](#)

هناك موضوع محدد للتفاوض.

السؤال ٤ / استراتيجية التكامل : هي استراتيجية تقوم على أساس وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسمى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٥ / من ميادين التفاوض وحل النزاعات والعملية التفاوضية بشكل عام :

المفاوضات العسكرية

[جميع ما ذكر صحيح](#)

المفاوضات السياسية

المفاوضات التجارية والاقتصادية

السؤال ٦ / من نتائج التفاوض التفاوض :

[الوصول إلى الحل النهائي](#)

عدم الاستسلام

عدم فرض الحل

المأزق

حل : ms.aljazi



السؤال ١/ المآزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٢/ 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 ٣/ العدل والإنصاف ، سلوك يعبر عن النفس اللوامة.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٤/ الفترة الزمنية في بناء طبيعة السلوك الانساني تبدأ من أول يوم إلى عمر ١٥ سنة ويؤثر عليها البيئة التي يعيش فيها الإنسان و طريقة التربية التي نشأ عليها و المبادئ التي تحكم تصرفاته، بعدها يبدأ الإنسان في تطبع سلوكيات مختلفة حسب المواقف التي يتعرض لها مع الاحتفاظ بالسلوك الاساسي الذي نشأ عليه في الصغر كسلوك عام.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٥/ هو تصنيف الثقافة فيما إذا كان تصورها أو تطبيقها يتبع الأسلوب البدائي الأولي، أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس:

[المستوى المعرفي](#)

[المستوى العلمي](#)

[المستوى الثقافي](#)

[لا شيء مما ذكر](#)

السؤال ٦/ يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك:

[المفاوض الانفتاحي](#)

[المفاوض الواقعي](#)

[المفاوض المقاتل](#)

[المفاوض الشكلي](#)

## الواجب الثالث

١/ جميع ما يلي يعتبر الشك والتكذيب عنصر أساسي فيها باستثناء:

المباهلة

المراء

المناظرة

المجادلة

٢/ واحد من التالي ليس من الأشكال الايجابية للحوار

حوار الإقناع

حوار التعارف

الحوار المرافق

حوار التفاوض

٣/ يعرف منظور لغويات التفاوض أنه استخدام مفاهيم من علم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصوص المتعددة لأطراف الموقف التفاوضي والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية للأفراد مما يرتب نصوصاً ناتجة أخرى عبر الإزاحة والإحلال والاستمرار بعد اصطدام النصوص السابقة

صح

خطأ

٤/ من التالي تعتبر من أساليب كسر الحاجز النفسي:

الأرقام والاحصائيات

جميع ما ذكر

تحديد الاحتياجات

التجارب الشخصية

٥/ استراتيجية شعارها نهاية المطاف، وفكرتها الرئيسية إضاعة الوقت أو تشويش الإتصال، وذلك لإجبار الخصم على الوصول إلى قرار سريع أو النزول على رغبة معينة في التفاوض ومثالها: طلب البائع من المشتري ألا يعلن السعر المتفق عليه وإلا لن يكمل الصفقة ، وتلك الاستراتيجية هي:

استراتيجية القيود

استراتيجية الانسحاب الهادئ

استراتيجية الانسحاب الظاهري

استراتيجية الكرو والفر أو التحول

٦/ يعتبر الإتصال الجماهيري والاتصال العام والاتصال الشخصي والاتصال الذاتي ، من الأمثلة على تصنيف الإتصال طبقاً إلى حجم المشتركين

صح

خطأ

٧/ عند تخطيط العرض والتقديم، يجب علينا تحليل الجمهور المستهدف كخطوة أولى ، وذلك من خلال أن تضع نفسك مكان من سيستمع إليك عندما تقوم بتحليل مستمعك

صح

خطأ

٨/ حينما تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه، عندها يمكننا تسميته بـ:

المباهلة

المناظرة

الجدل

المراء

حل: مماادو

## الاختبار الفصلي

السؤال ١ : من الأمثلة على الاتجاهات السلبية في التفاوض أن لا تتوفر لدى معظم 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 ٢ : الحوار يسعى لاكتشاف معنى جديد لم يكن كاملاً لدى أي من المشاركين في الحوار

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٣ : لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين: القناعات والمبادئ والعادات والتقاليد

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٤ : المفاوضات الاجتماعية هي أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية ولضمان نجاحها فلا بد وأن تسير وفق إطار وهيكلي القيمة السائدة في المجتمع

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٥ : لا ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، إنما يرتبط بشخصية أطراف التفاوض ومدى قدرتهم على الاستجابة للمتغيرات فيه.

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٦ : التمسك بالرأي والتعصب له ، وضيق الأفق وافتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد تعتبر من الاسباب الرئيسية لعدم الحوار

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٧ : الاستماع للأخريين عندما يطرحون آراءهم تعتبر من الممارسات والمهارات لكي نؤسس لثقافة الحوار

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٨ : هدفها الأساسي هو إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة إذابة الخلاف، وتقريب وجهات النظر:

[المحاورة](#)

[التحكيم](#)

[الوساطة](#)

[جميع ما ذكر](#)

[المفاوضات](#)

السؤال ٩ : تعتبر مرحلة التأمل وحضانة المشكلة من مراحل الابتكار في حل المشاكل التفاوضية وهي أكثر المراحل غموضاً لأنها تتم خارج وحدات المفاوضات ولا تترجم الى سلوك ظاهري ، حيث يقوم المفاوضات بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ١٠ : استراتيجية استنزاف أموال الطرف الآخر تعتبر من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل 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

السؤال ١١ : أي من التالي يعتبر من العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات في التفاوض:

الإعلان عن موضوع المقابلة

التخطيط المسبق للمقابلة

شكل أطراف المقابلة

قوة ومركزية أطراف التفاوض

جميع ما ذكر

السؤال ١٢ : الحوار التعجيزي : يتسم فيه المحاور برؤية السلبية والأخطاء والعقبات

صواب

خطأ

السؤال ١٣ : من محددات النجاح في التفاوض: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ، جميع ما يلي يعتبر من المبادئ المتعلقة بالالتزام بمبادئ التفاوض باستثناء:

مبدأ المنفعة

مبدأ الالتزام

مبدأ التعاون التام

مبدأ القدرة الذاتية

مبدأ العلاقات المتبادلة

السؤال ١٤ : قد يتحول الحوار إلى مناظرة حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره

صواب

خطأ

السؤال ١٥ : من صفات أصحاب نمط 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 ، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر

صواب

خطأ

السؤال ١٦ : مرحلة التقويم وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة ومراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار

صواب

خطأ

السؤال ١٧ : من ميادين التفاوض وحل النزاعات والعملية التفاوضية بشكل عام:

المفاوضات العسكرية

المفاوضات التجارية والاقتصادية

المفاوضات السياسية

المفاوضات الاجتماعية

جميع ما ذكر صحيح

السؤال ١٨ : المفاوضون ذو النمط التحليلي وهذا النوع لا يقتنع ابداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل. وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء

[صواب](#)

خطأ

السؤال ١٩ : الحوار السطحي : تقوم على قاعدة تقول ( لا تقترب من الأعماق فتغرق ) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٠ : ليس بالضرورة وجوب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمة

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢١ : منطقة العمی المعرفی تعتبر من البدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية : وتعني انك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٢ : من الإيجابيات الشائعة في عملية التفاوض : تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة ، تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الأولوية ، عدم اعطاء وقت كافٍ للتضخيم بحجة ان الامور غير واضحة ، الظن بأن التضخيم يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٣ : حوار الإقناع : من أشكال الحوار التي غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من اجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٤ : دوافع المفاوضات عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٥ : يعتبر المناخ الرسمي للتفاوض بأن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٦ : يلجأ المفاوض في في هذه الحالة إلى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وأيسر عملياً كما انه يوفر الوقت والجهد:

[استراتيجيات التدرج – استراتيجيات الانجاز مرة واحدة](#)

استراتيجيات تفادي النزاع – استراتيجيات مواجهة النزاع

جميع ما ذكر

استراتيجية التعاون – استراتيجية المواجهة

استراتيجيات هجومية – استراتيجيات دفاعية

السؤال ٢٧ : عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار يعتبر من معوقات الحوار

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٨ : تكون توقعات واهتمامات واهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك، وهي مثال على أنواع المراسلات التي تتناول مواضيع النزاع

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٢٩ : المناظرة تعد جوهر عملية التفاوض ولا شك أن المفاوض الناجح هو الذي يستطيع كسب اكبر قدر من المكاسب دون تقديم تنازلات جوهرية . ومن الطبيعي أنه لا توجد مفاوضات بدون تنازلات

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٣٠ : من استراتيجيات منهج المصالح المشتركة:

لاشيء مما ذكر

[جميع ما ذكر](#)

استراتيجية التكامل

استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

استراتيجية تطوير التعاون الحالي

السؤال ٣١ : تقوم استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم على مبدأ التفاوض بين الاطراف وتكون العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٣٢ : الحوار هو شكل من أشكال الحديث حيث يحاول الناس بنية صادقة الوصول إلى وجهات النظر المختلفة بغرض التوصل إلى فهم جديد وهو بذلك عكس النقاش

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٣٣ : المواجهة لافشال تكتيك الخصم في التفاوض يكون عن طريق:

الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق

عدم التجاوب مع تفرع المناقشة

[جميع ما ذكر](#)

تعتمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة

السؤال ٣٤ : التكتيك هو استراتيجية تشير إلى العناصر الرئيسية أو المكونات التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل عملية التفاوض لتحقيق الاهداف الرئيسية

[صواب](#)

[خطأ](#)

السؤال ٣٥ : يعبر مفهوم الضوابط 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 ٣٦ : يتم تقسيم الأنماط الشخصية للمفاوضين من حيث الأسلوب إلى جزئين الأول من حيث العلاقات ( انفتاحي ودود متعاون ) والثاني من حيث فهمه للكلام ( تحليلي - إجمالي )

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٣٧ : المآزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٣٨ : أي من التالي يعتبر من الانواع للمراسلات التي تتعلق بإمكانية إنجاح عملية التفاوض:

[جميع ما ذكر](#)

مراسلات تتناول مواضيع النزاع

مراسلات تتعلق بالمعلومات

لا شيء مما ذكر

مراسلات عرض المنتج أو تقديم المنتج

السؤال ٣٩ : من عناصر التفاوض:

يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً .

التفاوض ومن يتم بين طرفين أو أكثر .

هناك موضوع محدد للتفاوض .

التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط .

[جميع ما ذكر صحيح.](#)

السؤال ٤٠ : ان علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل

للمشكلة المتنازع بشأنها

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٤١ : لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على

الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل

خطوة

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٤٢ : الصمت وترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللجاجة يعتبران من استراتيجيات الحوار

صواب

[خطأ](#)

السؤال ٤٣ : المفاوضات الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة للحصول على أكبر قدر من التنازلات منه وبدون

أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٤٤ : 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 ٤٥ : إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار وهذه تأتي في مرحلة

التنفيذ للحوار

صواب

[خطأ](#)

السؤال ٤٦ : المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسم

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٤٧ : الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك والاهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى 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

السؤال ٤٨ : لا يوجد استعداد لدى كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصيلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الي افضل النتائج للأطراف.

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٤٩ : يعتبر تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات من أسس الحوار الفعال

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٥٠ : تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لأخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٥١ : تعتبر المرحلة الثانية من مراحل الابداع والابتكار هي:

التأكد والتحقق

اتخاذ القرار

الادراك والوعي بالمشكلة

[التأمل وحضانة المشكلة](#)

الخلق والإلهام

السؤال ٥٢ : يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٥٣ : إن عملية زيادة معدلات إنفاق طرف التفاوض الآخر وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضبيب باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة يعتبر من استراتيجيات:

[إستراتيجية الإنهاك](#)

إستراتيجية التدمير الذاتي

استراتيجية الصراع الداخلي

إستراتيجية التشتيت

استراتيجية الدحر

السؤال ٥٤ : من خصائص المراسلات التي تتعلق بالمعلومات في التفاوض:

لاشيئ مما ذكر

تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة

[جميع ما ذكر](#)

معظمها روتينية متكرره

بعضها غير روتيني لمعالجة

السؤال ٥٥ : جميع مايلي يعتبر من الأنماط البشرية التي يجب مراعاتها عند التفاوض ، باستثناء:

الفرد المتشدد

[الفرد المتسلط](#)

الفرد الايجابي المفكر

الفرد المرح

الفرد المشاغب

السؤال ٥٦ : تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية

التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٥٧ : يقصد بمرونة الأهداف هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام، فالتأكد من توفر

في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد جامد معوقاً لنجاح المفاوضات.

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٥٨ : الحوار المرافق: المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص

[صواب](#)

خطأ

السؤال ٥٩ : تعتبر مرحلة الخلق والإلهام من مراحل الابتكار في حل المشاكل التفاوضية وفي هذه المرحلة 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

السؤال ٦٠ : توجد هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي: حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي وحالة التفاوض بعدم

جدارة ولكن بوعي وحالة التفاوض بخبرة ووعي وحالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي

[صواب](#)

خطأ