

إدارة أعمال- المستوى الخامس



جامعة الدمام  
UNIVERSITY OF DAMMAM

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
التعليم عن بعد  
1436 - 1435



## إدارة التفاوض وحل النزاعات

د. بلال الوادي

البريد الإلكتروني: bmalwadi@ud.edu.sa

تلخص وتدقيق:

أمجاد الغامدي - مباركة الياتي

الياسمين - وفاء السلولي

تأليف:  
كائن غير طبيعي

ما هو التفاوض؟ وما هي أهدافه؟

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 انفسهم أو تجاه الغير.  
- هو سلوك طبيعى يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه ، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفى بمصالح الطرفين.

مما سبق يتضح ان عناصر التفاوض هي:

- أ- التفاوض ومن يتم بين الطرفين أو أكثر .
  - ب- هناك موضوع محدد للتفاوض .
  - ج- يسعى اطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبياً.
  - د- التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول الى حل وسط.
- اهمية علم التفاوض:** تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

**الاولى: ضرورته:**

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الاهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه اي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الاولى.

**الثانية: حتميته:**

نجد ان علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول الى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

**خصائص عملية التفاوض:**

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانتهيارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح ، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل أو الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين 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 الموارد من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض ايضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

**أولاً: صفات المفاوض الماهر:**

١- اللباقة والقدرة على الحوار..

- يجب على المفاوض ان يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الاخر ومن الامور الواجب مراعاتها في هذا المجال:-
- عدم مقاطعة الطرف الاخر.
  - احترام عقول الآخرين.
  - الا تشعر الطرف الاخر بأنك من خصومه.

٢- القدرة على الإقناع..

تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن اهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع:-

- توافر المعلومات - حيث ان توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.
- التدريب - يساعد التدريب على تنمية مهارة الإقناع لدى المفاوض ومن المهم ان يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وان يشعر الطرف الاخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث ان الصدق هو اقصر الطرق للإقناع.

٣- القدرة على الإنصات..

من المهم ان تتوافر القدرة على الإنصات لدى المفاوض لان الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الأخر واستيعاب طريقة تفكيره واعطاء انطباع جيد لدى الطرف الأخر.

٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس.. لان الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع ان يكتسب ثقة واحترام الآخرين.

٥- الموضوعية.. ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والايثار بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.

٦- القدرة على تنمية البدائل.. وتعني ان يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص اختيار من بينها ولا يكون أسيراً لبدل واحد فقط.

٧- الثقة بالنفس والغير.. تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات.

٨- مهارة ادارة المعلومات.. فخرج المعلومات من المفاوضات يجب ان تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.

٩- القدرة على التجديد والابتكار.. حيث ان اتباع 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 المساوم.

- كذلك فإن الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري.

- كذلك فإن متانة المركز المالي تؤدي الى قوة المفاوض.

١٠- التعاون.. من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الاخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة.

١٢- القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين.. حيث ان القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوفر لمختلف الافراد حيث ان هناك فروق فردية بين الافراد.

١٣- القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الاخر.. حيث انه اذا كان الطرف الاخر لا يقبل المساومة في الاسعار فلا يجب على المشتري ان يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب ان يحدد السعر المطلوب من البداية.

### ثانياً: عناصر التفاوض الرئيسية:

#### ١- الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي اي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير او تأثيرا.

والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية . وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر.

**الترابط:** وهذا يستدع أن يكون هناك ترابط على المستوى الكل العناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

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

**الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

**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.

**الغموض:** ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقلل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

امجاد الغامدي

## المحاضرة ٢ ؛ الوحدة الأولى: الجزء الثاني: المفاوضات (المفهوم والخصائص)

٢- أطراف التفاوض: أطراف مباشرة - أطراف غير مباشرة

٣- القضية التفاوضية: لا بد 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 وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشؤونها 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 كل مرحلة من المراحل.

٤- الهدف التفاوضي: لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فيناء 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 فان الهدف التفاوضي ، يدور 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 او مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع او القضية المتفاوض بشأنها .

٢- المعلومات التفاوضية: هي ان يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الاجابة على الاسئلة الآتية :

- من نحن؟ - من خصمنا؟ - ماذا نريد؟ - كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- ام يتعين ان نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
- واذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الاهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وادوات ووسائل وافراد للوصول الي تلك الاهداف ؟

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

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الافراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب ان يتحلى بها اعضاء هذا الفريق .

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها اي تعارض او انقسام في الرأي او الميول او الرغبات.

- تدريب وتنقيف وتحفيز وإعداد اعضاء الفريق المفاوض إعدادا 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 الوحيدة او الافضل لحل هذا النزاع او وضع حدا له .

### رابعا: خطوات الإعداد للتفاوض:

#### ١- تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى الي الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب ان تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وان تصارع في شكل كمي قدر الإمكان.

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الي اهداف اساسية 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 امام المفاوض وهي :-

- التفاوض في مقر المفاوض .. حيث ان لتفاوض في مقر المفاوض يحقق 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 الي الطرف الآخر ، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات ، كما ان ذهاب المفاوض الي الطرف الاخر يمثل نوعا من التنازل .

- التفاوض في مكان محايد .. وفي هذه الحالة يتم اجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن امثلة ذلك اجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى .

#### ٣- تحديد موعد التفاوض:

حيث ان موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من اهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث ان المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فان موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري .

٤- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن ضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث ان هذه النقاط قد تمثل امور ثانوية للطرف الآخر.

#### ٥- جمع المعلومات:

حيث انه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الاسعار المختلفة للصف الذي سيتم شراؤه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصف وما هي افضل طرق الحصول عليه.

#### ٦- إعداد جدول التفاوض:

ويشمل جدول التفاوض الامور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب ان يتعرف الطرف الاخر على جدول الاعمال الخاص بالمفاوض الا ان هذا لا يمنع وجود جدول اعمال مشترك للمفاوض والطرف الاخر.

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

ان تحديد الاسئلة التي سيتم إلقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث ان تحديد هذه الاسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.

#### ٨- تحديد الاستراتيجية التفاوض:

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

#### ٩- تحديد القائمين بالتفاوض:

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

- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض. - حسن اختيار قائد الفريق. - يجب ان يوجد نوع من التفاهم بين اعضاء الفريق.

١٠- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض: وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي :

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض. - يجب ان 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 نسبيا ومن أمثلة هذه العوامل الاحوال 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:

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

ومن اهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي:

#### ١- منهج المصلحة المشتركة:

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين اطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل ، فالمورد يرغب في البيع ويتربح على ذلك نجاح موقفه التنافسي ، كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصلحة.

وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين اساسيتين هما :-

#### - استراتيجية التكامل..

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

#### - استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم..

وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين اطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية الي تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

#### ٢- منهج الصراع:

طبقا لهذا المنهج يري المفاوض ان هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الاخر ويرى انه يجب ان يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الاخر خسائر ومن الجدير بالذكر ان المفاوض الماهر لا يعلن انه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له.

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

#### - استراتيجية الاستنزاف..

وتقوم هذه الاستراتيجية على ان هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في مآهة الامور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت ، كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الاعمال.

#### - إحكام السيطرة والإخضاع..

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

#### - استراتيجية التشتيت..

وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الاخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الاخر ويمكن تشتيت الطرف الاخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والامور الفرعية التي تجعل الطر فالأخر يفقد تركيزه.

#### المناخ التفاوضي: يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن اهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:-

#### - المناخ الودي للتفاوض..

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الاهداف 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 المناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الالقاب الرسمية ويستخدم عادة اذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

#### - المناخ الحيادي للتفاوض..

ويقصد بهذه الحالة ان يتعامل المفاوض مع الطرف الاخر على اعتبار ان اتمام الصفقة يعتبر امرا عاديا فالمفاوض هنا غير حريص على اتمام الصفقة او الوصول الي اتفاق مع الطرف الاخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

#### - المناخ المتشدد..

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف ان مصالحه متعارضة مع الطرف الاخر والمناخ هنا ليس عدوانيا ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

#### - المناخ العدواني..

اذا كان احد المفاوضين على الاقل عدوانيا ، ولا شك ان المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل الي طريق مسدود ، ولذلك لا بد من حسن اختيار المفاوضين.

#### المبادئ التي تؤدي الى تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل على خلق مناخ ودي جيد او رسمي قدر الامكان.
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الاخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الامكان.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- حاول ان يكون حديثك مركزا وان تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- حاول الوصول الى حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

#### سابعا: إدارة المساومة:

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

#### العوامل المؤثرة في فاعلية المساومات:

- **جدول الاعمال..** جدول الاعمال يحتوي على الامور محل التفاوض ولذلك يجب ان يكون هناك اولوية للموضوعات الموجودة بهذا الجدول.
- **الوقت..** قد يتمثل الوقت عنصرا مهما في التفاوض فإذا كان المشتري يرغب في الحصول على المواد المشتراه بسرعة بسبب ارتباطه بمواعيد تسليم وشروط جزائية في حالة التأخير فإن ذلك يكون في مصلحة البائع.
- **التجاوزات الادارية..** قد يلجأ المفاوض الآخر الي الاتصال برؤسائك متجاوزا أصول التفاوض وفي هذه الحالة يجب الا تسمح له الجهات الإدارية الاعلى بذلك حيث يجب أخباره بأن التعامل يكون مع المفاوض.
- **التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض..** حيث انه لا بد التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض وتقسيم العمل فيما بينهم بحيث لا يحدث تداخل او تضارب وازدواج فيما بينهم.
- **التوزيع الجيد للأدوار لدى فريق التفاوض..** يجب تشكيل فريق التفاوض بعناية بحيث يشمل مجموعة من المتشددين ومجموعة من المعتدلين وفي الوقت الذي تشدد فيه المجموعة فإن المجموعة الثانية تكون معتدلة.

امجاد الغامدي

١ - التفاوض في إدارة المشتريات.

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر، المواصفات، الخصم، مواعيد التوريد... الخ</li> <li>- تحديد المواصفات المطلوبة.</li> <li>- تحديد كمية ووقت الشراء.</li> <li>- اختيار مصدر الشراء.</li> <li>- تصنيع بعض الأجزاء بدلاً من شرائها.</li> <li>- تأجير بعض المعدات بدلاً من شرائه.</li> <li>- تصنيف الأصناف الراكدة.</li> <li>- تخطيط المخازن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسئولو الشراء مع ممثل المورد.</li> <li>- إدارة المشتريات مع ادارة التسويق والإنتاج.</li> <li>- ممثلو إدارة المشتريات مع إدارة الإنتاج والمالية.</li> <li>- إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وادارة التسويق.</li> <li>- إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والأفراد.</li> <li>- إدارة المشتريات مع الإدارة المالية.</li> <li>- إدارة المشتريات مع ادارت الانتاج والمالية والمبيعات.</li> <li>- إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والمخازن.</li> </ul>

٢ - التفاوض في الإدارة المالية.

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد الميزانية التقديرية.</li> <li>- شروط الحصول على التمويل.</li> <li>- تحصيل أوراق القبض.</li> <li>- بطء عمل الدوران.</li> <li>- تأجير أصل من أصول الشركة.</li> <li>- شراء معدات رأسمالية جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة المالية مع ممثل الادارات المختلفة.</li> <li>- الإدارة المالية مع مسئول الائتمان بالبنوك.</li> <li>- الإدارة المالية مع المدينين وادارة المبيعات.</li> <li>- الإدارة المالية مع ادارت التسويق والإنتاج.</li> <li>- الإدارة المالية والمستأجر.</li> <li>- الإدارات العليا والمالية والإنتاج والتسويق والمشتريات.</li> </ul>

٣ - التفاوض في إدارة التسويق.

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر ، الخصم ، تكلفة النقل ، ما بعد البيع ... الخ.</li> <li>- تصميم وتطوير المنتج.</li> <li>- شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مندوب البيع مع العميل.</li> <li>- إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.</li> <li>- إدارة التسويق مع الموزع.</li> </ul>

أهمية التفاوض ومحدداته :

الحاجة للتفاوض :

- تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسمه بطريقة ودية ، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللممثل على الحاجة للتفاوض توضح الاتي :
- أ- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لإدارة حملة اعلانية أو مع المدرب على اسلوب التدريب.
- ب- على المستوى الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.
- ت- على المستوى الدول أيضا 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.
- ث- على المستوى الشخص يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه.
- ج- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدى شخص ثلاثة أهداف :
- التفوق في عمله لسرعة الترقى .
- مساعدة أولاده في استذكار دروسهم .
- استكمال الدراسات العليا .
- ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخل مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.
- ح- يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة ، ويحتاج المرء الى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب.

التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب :

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

- تحقق النجاح بمحض الصدفة.
  - تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الاخرين.
  - تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف.
  - تحقق النجاح لانهم أذكياء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم.
  - تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم.
  - واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيسي في تحقيق النجاح.
- وقد تزايدت الحاجة الى التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لأسباب منها :**
- تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص المنظمات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
  - وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل بين مسئول المنظمة لتحقيق جودة الانظمة التي تكفل جودة المنتج.

- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة وموظفيهم من جهة اخرى حيث تم التركيز على كفاءة الموظفين والاحتفاظ على اعتبارهم من الاصول الثابتة في المنظمة.
- تزايد الاتجاه الى توفير المشتريات من خلال المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.
- تزايد الاتجاه الى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف 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 تفاوضه.

### 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 الاهداف 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 أن 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 الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لخصائهم 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 تترك بموقفك ؟

#### ٤- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.

لأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات أو تأكيد معلومات ، أو إبداء الاستغراب أو الاستياء ، 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 موقفه.

#### ٥- الاستشارة والوساطة والتحكيم.

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرف التفاوض ، ويؤخذ هذا الطرف شكل الوساطة أو التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض أو الاستشارة فهي ما قد يلجئ اليه المفاوض لطلب رأي خارج لتدعيم موقفه التفاوضي.

#### ٦- خصائص المفاوض ومهاراته.

إن نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديدة اهمها ما يلي :

- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض.
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- ان تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاح.
- ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا.
- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى المتفاوضة.
- قيم مراكز القوى النسبية للأطراف المتفاوضة وكن قادرا على توظيفها.
- اعتن بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان ذلك مفيداً لك.

#### ٧- العلاقات بين الاطراف المتفاوضة.

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد تؤدي الى التنازل حتى تكال المفاوضات بالنجاح.

#### ٨- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقيات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ.

#### ٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقق شروطه ومن اهم هذه المبادئ :

- مبدأ القدرة الذاتية : وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقناع.
  - مبدأ المنفعة : يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة او المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الاطراف ، 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 وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى.
  - مبدأ العلاقات المتبادلة : وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.
  - ١٠- مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات :
- 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.

#### الإطار العام لعملية التفاوض :

#### ❖ أولاً : دراسة الموقف التفاوضي :

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثاره الأسئلة التالية :

- هل الموقف التفاوض يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي ؟
- هل يوجد لدى أحد الأطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الى الجهة التي يراها ؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة على التأثير لدى أطراف التفاوض ؟
- ما هي 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 ادوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ؟ وما تأثير اسلوب ادارة الموقف التفاوض.
- ما المشكلات والصعوبات التي يمكن ان يواجهها احد اطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوض ؟ 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 والإعداد له :

### ١- التخطيط للتفاوض :

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

- ما أهداف اطراف التفاوض ؟ وما اولوياتها ؟
  - ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة ووجه الضعف لديهم ؟
  - ما الاساليب والادوات المتوقع ان يستخدمها اطراف التفاوض ؟
  - ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاصلة بينها ؟
  - ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟
- ### ٢- 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 الاهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الى انك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقى ، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.

- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتى تواجه أزمة اخرى.
- فقد الرشد في تحديد الوجهة وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك ، ودائماً تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.
- خلط في تحديد الاوليات.

- المضي في غفلة من الاهداف والتسليم بضغط الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الامكان أحسن مما كان".
- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي.

### ٣- 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 اولويات عرض القضايا ومناقشتها ؟
  - ما الحدود الدنيا والقصى للنتائج المستهدفة من القضايا التي يشملها التفاوض ؟

## ❖ ثالثاً : تطبيق اسلوب المتتابع المتكرر في عملية التفاوض :

- يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعد نظره مرنة لخطوات الإعداد ، صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الاولى مثلا (تحديد الاهداف) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوض وعندما تختار استراتيجية التفاوض فانك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا.
- ويتبعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني امكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها علي ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية ، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتى نصل الى توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الامكان.

## ❖ رابعاً : 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 :

### ١- التفاوض استسلام وإذعان :

- يتصور البعض ان التفاوض يقوم على تحقيق المكاسب من خلال استسلام واذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني على فرضيات ومفاهيم خاطئة منها : الاعتقاد بأن التفاوض احد أشكال المبارزة او القتال ، على اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها ، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف اطراف 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.

### ٢- التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع :

- يلجأ البعض احيانا الى بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن امكانيات ، ومن امثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي : الاكراه او الخضوع او الامر الاستبدادي ، فقد يختار المدير او الرئيس او الاب اسلوب الامر

أو الإكراه من خلال إصدار قرار أو امر أو تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الاسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.

### **٣- تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض :**

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

### **٤- 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 احد الطرفين بحاجة الى الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الاول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة ، ولكن الواقع العمل يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة اساسية على شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفن من خلال التفاوض الفعال.

### **٥- 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 الافضل ، بينما يرى المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه. والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرف 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 ان تلك الاتعاب عالية ووضع الشركة لا يسمح بها . والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرف التفاوض ؟

### **٦- التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع :**

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

### **٧- قضايا التفاوض منطقية :**

تشير بعض الكتابات : ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية او سياسية او اجتماعية ، وهذا غير صحيح حيث ان الواقع العمل يؤكد ان هناك حالات عديدة من التفاوض حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال اضافة موضوعات هامشية او غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الاساسية لعملية التفاوض.

### **٨- التفاوض يتم دائما على مائدة المفاوضات :**

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

### **٩- توفر كافة البيانات والمعلومات :**

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

### **١٠- الترتيب التنازل لموضوعات التفاوض :**

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

### **١١- التفاوض هو مكسب - خسارة :**

يوجد اعتقاد لدى كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر أو 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 اطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين اطراف التفاوض.

### **١٢- وقت اطول للموضوعات الاهم :**

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 تخصص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

### **١٣- اختلاف اهمية الوقت :**

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



### اتجاهات سلبية في التفاوض :

من تلك الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض :

- يصعب على معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز ، و يطغى الاندفاع الى تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.
- 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.
- يحتج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم.

### مبادئ العملية التفاوضية :

ذكرنا سابقا بأن التفاوض أصبح ميدان من ميادين التعامل اليومي يتناول قضايا وخلافات ونزاعات حول عديد من المجالات حيث أهم ميادين التفاوض هي:

#### • أولاً : المفاوضات التجارية والاقتصادية :

التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشارا 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 وتنصف 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 :

#### • الضوابط المنهجية.

#### • أولاً : المناهج التفاوضية :

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

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

#### ثانياً : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية :

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

- ١- لا تتفعل أثناء العملية التفاوضية فرما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد.
- ٢- لا تجادل بل اخطو إلى جانبه.
- ٣- لا ترفض وابتعد عن السلبية.
- ٤- لا تضغط بل افتح بابا للخروج.
- ٥- 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 ومن 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 :

#### • أولاً : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية :

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض وهي :

- ١- حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي.
- ٢- حالة التفاوض بعدم جدارة ولكن بوعي.
- ٣- حالة التفاوض بخبرة ووعي.
- ٤- حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي.

#### ثانياً : المهارات المطلوبة :

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

- ١- اللباقة في الحديث والتصرف.
- ٢- البعد عن الشخصانية "الأنانية" والغرور.
- ٣- التدريب على كيفية إقامة الحجج وتدعيمها بالأقوال والأفعال والتجارب العملية.
- ٤- ضبط النفس والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات.
- ٥- التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث.

- ٦- قوة الشخصية واتساع النفوذ.
- ٧- توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية.
- ٨- مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفوارق الفردية.
- ٩- التواضع وعدم استخدام نبرة الاستعلاء.
- ١٠- مراعاة متطلبات الآخرين.
- ١١- تخطيط لوقت التفاوض وجدولة الأعمال المطلوبة.
- ١٢- التدريب على أسلوب الإقناع.
- ١٣- القدرة على وضع حد أدنى وحد أعلى لما تريد الوصول إليه.

### اهمية عملية الإعداد للتفاوض و اهدافها :

**مقدمة :** يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي انجاز تنفيذي يمكن تحقيقه ، الا اننا كثيرا ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل ، في ظهر شكوى المفوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات ، ان عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض ، ان المفاوضات الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه اما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر او على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه لاحتمالات 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.

### طبيعية عملية الإعداد للتفاوض :

تتضح ابعاد عملية التفاوض من خلال اثارة التساؤلات التالية :

- ما الإطار العام الذي ستتم من خلاله عمل التفاوض ؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟
- ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟
- من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
- ما الوقت اللازم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟
- ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدى أحد الاطراف أم في مكان محايد ؟
- ما جدول الاعمال ؟
- 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 الاهمية أو المرونة.
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعل فقط ، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل.
- يستند الإعداد للتفاوض الى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوض سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.

- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها.
- لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفاوض ، انما يشارك فيها أفراد وأجهزة اخرى في المنظمة حسب الحاجة.
- يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير وتمثل الادوار والمحاكاة والمباريات والعصف الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض.

### التحضير الجيد للمفاوضات :

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابة عليها يمكن الاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة.

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

### من خلال التساؤلات السابقة يفترض ان 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 اجلها.

- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمانع من انجازها اذا تيسرت.
- تقدير اترك لقوتك في بدء الحوار وانهاهه في ضوء تقدير اترك لأوجه القوة والضعف للطرف الآخر.
- درجة المرونة الكافية لتطوير شروطك حسب تتابع تناول الموضوعات.

#### **بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض :**

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة.
- عدم اعطاء وقت كافي للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة.
- عدم الموضوعية في تقدير اهداف الطرف الآخر.
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية.
- الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر.
- عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها.

#### **الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض :**

##### **❖ تحديد الأهداف.**

##### **• أهمية تحديد الأهداف**

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاول في الإعداد للمفاوضات على اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض أو عدد المفاوضين او مكان التفاوض او لغته ، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدى كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فإن الاهداف تسعى لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة.

##### **• معايير تحديد الأهداف**

##### **أ- موضوعية الاهداف**

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي :  
مراعاة اهداف الطرف الآخر ، مراجعة اهدافك في التفاوض ، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها.

##### **ب- دقة الاهداف ووضوحها**

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدتها بشكل دقيق الى تيسير الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا.

##### **ت- مرونة الاهداف**

المرونة : 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 معوقا لنجاح المفاوضات.

##### **ث- واقعية الأهداف**

لا شك أن أي تحديد غير واقع للأهداف يعني تضائل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين واضعاف المركز التفاوضي مستقبلا.

##### **ج- اقتناع المفاوض بالأهداف**

لا 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.

##### **ح- قابلية الأهداف للقياس**

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين ، ولترشيد عملية تغيير الاهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه.

##### **خ- المحافظة على السرية**

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لإخفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطررت للتنازل.

##### **د- قابلية الأهداف للمراجعة**

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف ، فالأهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لإرشاد السلوك وتوجيه الجهود و يتعين تغييرها عند الضرورة.

##### **❖ تحديد الفرص والقيود.**

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

##### **❖ تحديد موضوعات وقضايا التفاوض.**

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

- تحديد أهداف الاطراف 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 تحديد قضايا التفاوض هي :

##### **أ- 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 اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير ، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد.

##### **ب- مدى فصل او ربط القضايا.**

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

##### **ت- 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 احد الاطراف في كافة تعاقده ، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام.

### **ث- تسلسل خطوات تحديد القضايا.**

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشؤونها ، 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 معينة وعدم الاتفاق على أخرى والغاء الثالثة وتعديل رابعة وهكذا.

### **ج- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.**

#### **١- أهمية توفر البيانات والمعلومات.**

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

- تعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه.

- اذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه.

- يعد سلاح المعرفة والمعلومات اكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية.

- الجهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوض.

**ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي :**

- منطقة العمى المعرفي : يعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الاخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوض.

- منطقة الجهل المشترك : يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الاخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض.

- منطقة القناع على الوجه : تعني معرفتك بالطرف الاخر 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.

#### **٢- مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض**

من المفيد للقائم على التفاوض ان يحدد المجالات التي يجب ان 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 التفاوض والبيئة العامة والخاصة به.

#### **❖ تحديد وقت التفاوض.**

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديراً لأزمة عملية التفاوض وتحديداً للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم.

#### **❖ تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف.**

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

#### **❖ تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها.**

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساس للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض وانما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض ، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم وأهدافه 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.

أبرار الدوسري.

## الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح المحاضرة المباشرة الأولى

### مقدمة :

- 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 البيهيمي لضمان فرص أفضل للنجاح.
- يتعدى أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولاً وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على أوجه القوة ونقاط الضعف وأساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك أن تحقق ما يلي :
- ستحقق صفات 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 الآن أن تتفاوض.
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك وروؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف 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 الاستنزاف والاثارة من الطرف الآخر.
  - تأكد من اقناعك 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 أي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها.
  - تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك النظر إليه باستغراب أو ازدراء.

### • المنطق والموضوعية.

- يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال :
  - تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
  - اهتم بتحديد وعرض الحقائق.
  - ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
  - ابراز الأدلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
  - تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
  - الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.
  - تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.
  - من الملائم أن تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.
  - ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
  - ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الاطراف الأخرى لأي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

### • الثقة الموضوعية بالنفس.

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.
- دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى أطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توفر 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 معاً 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 :

#### • مهارات الاستماع والانصات :

- يمكن للمفاوض أن ينمي مهاراته في الاستماع من خلال :
  - يؤدي عدم متابعة حديث الطرف الآخر إلى عدم استيعاب وجهة نظره.
  - يؤدي الاستماع الجيد إلى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.
  - يؤدي حسن الاستماع إلى إدراك الطرف الآخر بأن لديك الرغبة القوية لتفهم أهدافه ومن ثم إيجاد جو التفاهم والثقة.
  - يؤدي حسن الاستماع إلى تأكيد تمتعك بعقلية منفتحة.
  - حسن الاستماع يعد أولى التضحيات التي تقدمها للطرف الآخر.

#### • مهارات التحدث :

أساليب تنمية مهارات التحدث ، يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال :

- اعرض ما تريد أن تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.

- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة بنعم.

- احذر أن تتشغل بالتفكير في الرد أثناء الكلام قبل أن ينهي الطرف الآخر حديثه لأن ذلك يعني أنك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملاً.

- لا تقاطع المتحدث.

- الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة إطالة الطرف الآخر للحديث ، استخدام الاسئلة مواجهة الخروج عن الموضوع الأساسي وإعادة الحديث إلى أصل الموضوع ، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

### المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث :

#### أ- مهارات الحوار الفعال :

يمكن تنمية مهاراتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال :

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.

- تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف 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 آرائك.

- ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر أن يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

#### ب- مهارات التأثير والإقناع:

يمكن تنمية مهاراتك 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 مقنعاً.

- تؤدي المرونة الذهنية وإمكانية البدائل إلى تنمية القدرة على الاستدلال.

- تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الإقناع.

- يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك وممارستك لها باستماتة إلى تنمية قدرتك على التأثير.

#### ت- 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 اساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟

- كيف تتجنب أن يشعر أطراف التفاوض أن احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم ؟

- كيف تستطيع أن تدرك توجهات الطرف الآخر ؟

- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟

- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

#### ث- مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي :

من المهم أن يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر ، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القوة والضعف

أمر نسبي وليس بالضرورة أن 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.

#### ج- مهارات التوظيف الجيد للمعلومات :

يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال :

- إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها.

- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.

- احتفظ دائماً بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر .

#### ح- مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون :

يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون مع أطراف التفاوض من خلال :

- تجنب أن يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر إنها واردة منه اعتقاداً بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.

- احص على أن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر .

- احرص على تأكيد احترامك لأراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

#### • مهارات التعامل مع الاعتراضات :

ما المقصود باعتراض الطرف الآخر 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 أن شكوى الطرف الآخر هي

مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا أن عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الآخر ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف

الأخر في عملية التفاوض.

#### أسباب الاعتراضات :

## الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي :

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

## أنواع الاعتراضات :

هناك عدة اعتراضات يمكن أن يثيرها الطرف الآخر في عملية التفاوض :

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.

## الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية 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 مقتنعاً أنه هو المؤثر القوي وأنه قام بدراسة الموضوعات وأنه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني أنه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض.

## المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض :

- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر.
- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الآخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في أي 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 ابداء الطرف الآخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض.

## خ- مهارات التعامل مع أنماط البشر.

- هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض ، وهذه الانماط هي :
- 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 : تمر عملية الابتكار بالمرحلات التالية:

**المرحلة الاولى : 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 أكبر قدر من المعلومات ، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة :

- انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها .
- اسأل رئيسك وزملائك و مرؤوسيك ان كان هناك مشكلة.
- قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.
- حاول ان تحدد المشكلة بشكل مبدئي.
- حدد العلاقة بين العناصر.
- اقرأ عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.
- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهة لعملك.
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.
- انظر الى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.
- اجمع معلومات كاملة من كل عنصر .

**المرحلة الثانية : مرحلة التأمل وحضانة المشكلة :**

هذه المرحلة أكثر 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 ان يبدو عليه اي نشاط ظاهري بل يبدو انه شاردا كالذين يحملون احلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بل حتى يصل الى الحل الذي يرضيه ويمكن اجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل .

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

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

**المرحلة الثالثة : مرحلة الخلق والالهام ؛** في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الي نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل . هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار .

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

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

**طرق التفكير الابتكاري :**

- المدخلات او الكلمات العشوائية
- الاساليب الجمالية في الابتكار
- اسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- اسلوب تنظيم الذهن
- كتابة افكار الذهن
- اسلوب دلفي
- التركيز
- اثارة الافكار
- البحث عن البدائل
- التحدي الابتكاري
- مروحة المفاهيم

**المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق ؛** وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق من صحتها وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الافكار الابتكارية :

- انظر الي المستقبل وتوقع النتائج.
- حدد قابلية الفكرة للاختبار.
- قم بتعطيل الافكار اولا بأول لكي تتوائم مع الامكانات المتاحة.
- عدم التسرع في رفض بعض الافكار.
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها.
- قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حالياً وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض.
- تقييم الافكار.
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح اكثر فائدة.
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الامكانات المتاحة.
- انتبه الي الافكار الجيدة والتقنها.

**التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر : كيف تنمي مركز التفاوضي مع رئيسك؟(كيف تدير رئيسك؟)**

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

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

**المراسلات ودورها في التفاوض : فيما يلي أنواع الرسائل وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض :**

**اولا : مراسلات تتعلق بالمعلومات** وهي تستخدم من اجل طلب معلومات او تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- الدخول مباشرة في جوهر الرسالة
- الابتعاد عم المقدمات التفصيلية
- الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة
- ابراز دقيق و موجز حول المطلوب منك

**خصائصها :**

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

**ثانيا : مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة :**

تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الي التعبير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة :

- اتباع المدخل غير المباشر.
- التركيز على الحث والاقناع.

- البداية هي التركيز على ما يهدف اليه الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.
- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.
- السطور الاولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده.
- لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه.
- يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.
- ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر و ربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه ، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.

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

**ثالثا : مراسلات تتناول مواضع نزاع :** لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات واهداف ملتقي الرسالة مختلفة وقد تكون معارضة مع توقعاتك واهتماماتك

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي :

- استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم في تحقيق الاثر او الانطباع المستهدف من المرسل
- الرد الفوري على اي رسالة تصلك من هذا النوع وعلى ان يتضمن الرد اجابة او توضيح مناسب لكل بنود الرسالة الاصلية
- تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عباره عن مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر
- الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من الطرف الاخر

#### **المقابلات ودورها في عملية التفاوض :**

##### **٥/١ العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات**

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

##### **٥/٢ كيف تجرى مقابلة شخصية ناجحة**

- اسال الطرف الاخر اسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- هئى المكان ومهد للمقابلة
- شجع الطرف الاخر على التحدث
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- قم بالأعداد المسبق للمقابلة
- انهي المقابلة

#### **استراتيجية التفاوض وتكتيكاته :**

- الاستراتيجية تشير الي الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الي سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى ، اي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.
- اما مفهوم التكتيك فيشير الي العناصر الفرعية او المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

#### **استراتيجيات التفاوض :** يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي :

##### **- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا للنتائج المطلوب تحقيقه ( ماذا؟ )**

١,١,١ استراتيجيات التفاوض ( المصالح المشتركة ) .

##### **تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة :**

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

#### **استراتيجيات منهج المصالح المشتركة :**

- ١- **استراتيجية التكامل :** هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الي درجة ان يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الامر الي انهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني احيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهما.

- ٢- **استراتيجية تطوير التعاون الحالي :** وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الي تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق اوجه التعاون بينهما.

#### **ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال :**

- \* **توسيع مجالات التعاون :** وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون الي مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

- \* **الارتقاء بدرجة التعاون :** وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة ان التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الأتية:

١. مرحلة التفهم المشترك او التعرف على مصالح كل الاطراف.

٢. مرحلة الاتفاق في الرأي او لقضاء المصالح.

٣. مرحلة العمل على تنفيذه او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٤. مرحلة اقتسام عائدته او دخله او مرحله تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الاطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

**استراتيجية تعميق العلاقة القائمة :** تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين او اكثر تجمعهم مصلحة ما.

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى الى مجالات جديدة : تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما. وهناك اسلوبان لهذه الاستراتيجية هما :

- 1- توسيع نطاق التعاون بمدى الى مجال زمني جديد : ويقوم هذا الاسلوب على الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية ، او تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
- 2- توسيع نطاق التعاون بمدى الى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الاسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون الى مكان جغرافي آخر جديد.

**استراتيجيات الصراع :** تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب 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 لاحد الاطراف فقط.

وعلى الرغم من ان جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص او على المستوى الجماعي ، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها الا انهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء ، بل انهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون انهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ ان جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

**الاستراتيجية الاولى : استراتيجية ( الإنهاك ) :** وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

- 1- استنزاف وقت الطرف الاخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي اطول وقت ممكن دون ان تصل المفاوضات الا الى نتائج محدودة لا قيمة لها.

**ويستخدم الاسلوب الآتي لتحقيق ذلك:**

\* التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

\* 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 اماكن التفاوض المحتملة والاماكن البديلة.

\* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

\* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها اولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه الى عناصر وافرع متفرعة يتم كل منها في جلسة او اكثر من جلسات التفاوض.

- 2- استنزاف جهد الطرف الاخر الى اشد درجة ممكنة : ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقتهم واستنفار كافة خبراتهم وتخصصاتهم وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المقفلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والالفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

- وضع برنامج حافل للاستقبلات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الاماكن التاريخية.

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها الى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك امور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي امور شكلية في اغلب الاحيان وترتبط بها وتعلق عليها الامور الجوهرية الاخرى بل والشكلية الاخرى احيانا.

- 3- استنزاف أموال الطرف الآخر : وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا الي مائدة التفاوض وينشغل بها.

**الاستراتيجية الثانية : استراتيجية التفتيت ( التفتيت ) :** وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الاطراف المتصارعة اذا ما جلست اي مائدة التفاوض . وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه ان يصيغهم الي شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين اعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما . وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعتها ولم نحسب حساب لها.

**الاستراتيجية الثالثة : استراتيجية إحكام السيطرة ( الإخضاع ) :** تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة او مبادرة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الامكانيات 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 فضلا على إجبار الطرف الاخر على ان يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه ان يسير وفقا للطريق الذي رسمناها له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الاخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها الي آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الاخر في مركز التابع والذي عليه ان يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له او ان تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

**الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر ( الغزو المنظم ) :** وهي الاستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة او قلة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو المنظم 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 خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها وان يتجه الى مجالات اخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الاسواق التقليدية التي كان يتعامل معها الي 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 المجمععة عن طريقنا ويقتصر عمليه 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 وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

**الاستراتيجية الخامسة : استراتيجية التدمير الذاتي ( الانتحار ):** لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال واحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وانه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن 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/ **التسويق او الصمت المؤقت :** وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تأجيل الاجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عملة المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

٢/ **المفاجأة :** تتضمن التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما او الحصول على تنازلات من الخصم.

٣/ **الأمر الواقع :** وتتضمن دفة الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الامر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها :

- ان تكون 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 المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

٥/ **الانسحاب الظاهري :** وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.

٦/ **الكر والفر او التحول :** تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الامام الى الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته.

٧/ **التقييد :** وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول الي قرار سريع او للنزول على رغبة معينة في التفاوض.

٨/ **تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية ( التفتيت ):** تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الاقل أهمية.

٩/ **ادعاء العجز :** اي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية.

١٠/ **مفترق الطرق :** أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابله في منتصف الطريق.

١١/ **التدرج او الخطوة خطوة :** حيث تؤخذ القضية جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

في امور اخرى تثيره مستقبلا

نصرون الزهراني

- ٢,١- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية (متى؟)  
 - يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي :  
 - توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه .  
 - توقيت الانسحاب .  
 - توقيت التراجع أو الهجوم .  
 - توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة .  
 - توقيت التوقف أو الإدخال عناصر جديدة .  
 - توقيت التقدم برأي جديد أو إدخال عناصر جديدة .

٣,١- تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفويضي (كيف؟)

- يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها :

٣,١- استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية:

• يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي و يكون في الغالب عدوانيا ومتشددا و يلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفويضي يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كإجراء انتقام وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه .

٢,٣,١- استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مرة واحدة .

\* يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بان ذلك افضل نفسيا و ايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد ، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه لا يوجد ضمانته حقيقه لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة .

١,٣,٣- استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهة .

\* يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا افضل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانية ان المواجهة تتيح فرصا افضل .

٤,٣,١- استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع .

\* يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته و يكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخصية فربما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف و يرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لأسباب يقدر اهميتها ، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه .

١,٢- تكتيكات التفاوض : اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

\* التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

\* 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 أين نتفاوض ؟ - مجموعة الدراسات

٢,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط

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

٣,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

\* التسوية - المفاجأة - الأمر الواقع - الانسحاب الهادئ - الانسحاب الظاهري - الكر والفر .

\* نهاية المطاف - التراجع - الخداع والتضليل .

\* المشاركة - المساهمة - منتصف الطريق - التغطية - العشوائية - التدرج - التصنيف الفئوي

٥,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

\* تقديم عروض بديلة - تبادل الاقتراحات - تقديم حلول للمشكلات القائمة - توثيق الكلام

\* تجزئة العرض او التدرج

٦,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

\* أدر خذك الأيسر وسجلها نقطة - اشتر بعض الوقت - اقتراح الاستعانة بوسيط - نعم ولكن ثم نعم

٧,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

\* الرجوع للحقائق وتؤيد موقفك بالمستندات - التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط - التهديد المباشر

٨,٢- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية

\* التراجع - المقايضة - اشتر بعض الوقت

٩,٢- تكتيكات اخرى متنوعة

\* الالتفاف - طلب المساعدة من زميل في الفريق - المهادنة - المراوغة/العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض /

١,٣ الحاجات واتجاهات تحقيقها

• التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما:

- كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحيه اخرى ؟

\* وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها :

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا - تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات

- اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك

\* ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بأشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي :

- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر 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 الاخر

- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض .

- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا

### ٢,٣ مراكز القوة النسبية للمفاوض

- القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض و يمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست

بوجود القوة لدى طرف من الاطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال ، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في ادارة

الانطباعات او استخدام المعلومات - هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثة هي :

القوة جوهر التفاوض ، التفاوض عملية تكتيكية ، القوة التفاوضية قوة الشخصية .

### ٣,٣٠ القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

\* من العوامل الاساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا

موضوع التفاوض سواء من ناحية :

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها

- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا

- العلاقة بين القضايا من ناحية والناتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية اخرى .

### ٤,٣ المهارات النسبية للمفاوضين

\* تنوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمتها :

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب .

- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية المفاوض الاخر و يعكس ذلك مدى التوافق او التباعد

بين الطرفين .

### ٥,٣ أهمية التواصل إلى اتفاق

\* يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على استراتيجية والتكتيك المناسبين و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

- كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع

وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة .

- اذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر ، فسوف نعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما .

### ٦,٣ الوقت المتاح:

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

- كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا وهي :

- تحديد مواعد نهائية . - الكشف الكامل للحقائق - الخداع

- نقص السلطة - التسوية - الانسحاب الظاهري

### ٧,٣ خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق

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

- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا ، يكون من العمل استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة

- وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه .

### ٨,٣ الخبرات السابقة بالطرف الاخر

\* المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر 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 .

### ٩,٣ السلوك المتوقع للخصم

\* يجب تقييم السلوك بشكل موضوع مع الاسترشاد بما يلي :

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجية على حدة .

- تحديد استجابات بديله لكل سلوك متوقع من الخصم

\* تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي :

- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية .

- إتباع سلوك مماثل او موافق ف حالة السلوك التعاون مع الخصم

### ١٠,٣ شخصية الخصم

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الاخر دراسة وثيقة لكي وكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط

ضعف و يستعد لما فيها من نقاط قوة .

- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتكبيبه شخصيات الفريق الخصم .

### ١١,٣ اعتبارات أخرى

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل .

- توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها .

- أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي ، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية

وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا



## المحاضرة ٧ ؛ الموضوع الاول : دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض الموضوع الثاني : الاستشارة والوساطة والتحكيم

### مقدمة :

- منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الافراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الاولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع 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 واخرى.
- وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض كان الوسيلة لإقرار هدنة او عقد صلح او تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية واجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصداقة.
- ومع نشوء الامم 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 الاقليمي او الدولي اداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل واقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.

### مبادئ عامة حول اهمية الوقت :

- يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل اطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق التفاوض.
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب اهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضافت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي 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 الي اتفاق.
- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما : **الاولى** خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لإمكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، **والثانية** هي استراتيجية عكسية تمام خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.
- **استراتيجية تضييع الوقت** : الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض.

### ١-٢ لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الاجابة على سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن.
- للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار.
- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا.
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل.

### ٣ - كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت؟ هناك بديلان :

**البديل الاول** : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة : يفيد هذا البديل في :

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا.

- حالة عدم وجود ضرر.

**البديل الثاني** : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تقريع المناقشة.

- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.

- تمعد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة.

- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت.

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

### نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض :

- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه.

- حدد هدفا واحدا على الاقل يوميا وحاول تحقيقه.

- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.

- ضع جدولا لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الاهداف الهامة او لا.

- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك.

- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.

- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع.

- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك.

- ركز على الاهداف وليس على التفاصيل.

- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك.

- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض.

- تأكد انت الساعة الاولى من تفاوضك منتجة.

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات

- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض.

- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار.

- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المرة الاولى بدلا من تضييع الوقت في الاعادة او الشرح.
- قل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للأعمال ذات الاهمية الاكبر.
- دور الاسئلة في عملية التفاوض :** المبادئ المرشدة لاستخدام الاسئلة :
- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة.

- المفاوض الفعال يستطيع المساعدة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة.
- خلفية السائل اساسية لدى توجيه الاسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف.
- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل.
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الاسئلة يساعد المفاوض على ترتيب افكاره بشكل منطقي.
- توجيه الاسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية.
- يجب ان تكون الاسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف.

#### **متطلبات فعالية استخدام الاسئلة في التفاوض :**

- يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك اجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي :
- ماهي الاسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟ - كيف تتم صياغة الاسئلة؟ - متى تستخدم السؤال؟
- وظائف الاسئلة وفوائدها :**

- اختبار فهم الطرف الاخر.
- الحصول على معلومات.
- تغيير مجرى الحديث.
- جذب الانتباه.
- استخدام الاسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف
- اختبار صحة المعلومات.
- اثارة الخصم واستنزازه.
- لحصار الخصم.
- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر.
- تنشيط المناقشة.
- الوصول الى نتيجة.
- اعطاء معلومات.
- كسب الوقت لإضاعة الوقت.
- لإرباك المفاوض.

**من الذي يوجه الاسئلة ؟** قد يكون رئيس الفريق ، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الادوار بين اعضاء الفريق لأثارة الاسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

#### **الاجابة على الخصم :** يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرک الخصم بالأسئلة.
- يمكن الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق.
- يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة.
- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج اجابه مباشرة
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.

#### **اذا حوصرت بالاسئلة فلا تهرب والبدل :**

- الانسحاب الهادئ
- التنازل التكتيكي
- الاعتراف بالحقيقة
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة :
- هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
- هل سيتحمل الصراحة
- هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناء
- هل سأندم على الاجابة

#### **نصائح عامة لاستخدام الاسئلة في التفاوض :**

- تجنب الاسئلة التي يصعب على الطرف الاخر التحكم في اجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.
- تأكد من وجود ارتباط بين الاسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.
- تحقق من ان السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض.
- تأكد ان لديك تصور ملائم عن الاطار العام لإجابة الطرف الاخر عن السؤال.
- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الاخر مما قد ينتج عنه الخروج عن القضايا التفاوضية.
- تجنب الاسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او اخلاقية تثير عداة الطرف الاخر تجاهك.
- حاول ان تشير او تلمس الاسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الاخر في تقديم المعلومات المفيدة.
- تجنب الاسئلة التي يظهر منها انها تحمل اهداف غير واضحة مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الادارة "
- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته.

#### **مراحل اعداد الاسئلة التي تستخدم في التفاوض :** تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الاسئلة

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

- تحديد وتوصيف انواع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها.
- تحديد الاسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الاسئلة للحصول على البيانات والمعلومات.
- تحديد محتوى الاسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي :
- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات.
- تحديد الاسئلة 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 اجابات دقيقة وصحيحة.
- الانتهاء الي الصياغة الملائمة للأسئلة : ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها :
- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالإجابة على هذه الاسئلة

- بساطة الاسئلة ووضوحها

- الاجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر

- التأكد من ان الصياغة سوف تساعد الطرف الاخر على تقديم المعلومات المطلوبة

**ولتحقق تلك الاشرطات يجب مراعاة ما يلي :**

- مدى امكانية الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل.

- مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر في الاجابة على الاسئلة.

- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الاجابة.

- الى اي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال.

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

**الاستشارة والوساطة والتحكيم :**

**تعريف الوساطة واهميتها :** تعتبر الوساطة من بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات ، التي قد تنشأ بين الاطراف ، وتختلف بشكل

متميز عما تقتضيه المساطر القضائية التقليدية الاصلية ، فهي عملية ارادية غير الزامية لفض النزاعات ، يساعد من خلالها شخص محايد ، الاطراف في محاولتها للوصول الى حل متفاوض عليه.

ومن خلال التعريف السالف الذكر ، يتضح ان الهدف الاساسي من القيام بعملية الوساطة ، هو اتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق

جو من التفاهم ، والمساهمة في اشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة

إذابة الخلاف ، وتقريب وجهات النظر ، وهي بذلك توفر اطارا قانونيا على القياس لكل حالة ، يكون مقبولا من الطرفين المتنازعين ، ومن

صنعهم ، يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمئنان اليها ، تكون فيها الاطراف هي المشرعة لنفسها ، لحسم النزاع بشكل افضل.

**١ - مقدمة :**

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

- **الاتجاه الاول ( الاستشارة ) :** هو التجاء احد الاطراف الى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي ، وكثيرا لا يعلم الطرف الاخر اي 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 يعمل الوسيط كحلقة وصل بين اطراف

النزاع المباشرين ، ومن امثلة الوساطة الشهيرة وساطة امريكا بين مصر واسرائيل حتى تم التوصل الي اتفاقية كامب ديفيد .

- **الاتجاه الثالث ( التحكيم ) :** هو التجاء اطراف النقاش الى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الاطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دورة مثل القاضي.

**٢ - الاستشارة والمحليلين :**

**١-٢ متى يتم اللجوء للمستشار :** عندما يكون الموقف التفاوضي يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى اطراف التفاوض ، وللحصول على

مزيد من المعلومات عن الطرف الاخر.

**٢-٢ مواصفات المستشار :** \* ان يكون ذا خبرة كافية \* جهة محايدة وغير متحيزة \* تكلفته اقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه

- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة

**٣-٢ بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار :** قد تكون على اساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

**٤-٢ نطاق مهام المستشار ودوره :** الدور الاساسي للمستشار دور استشاري يهدف الي تعظيم مكاسب احد الاطراف وإمكانية القيام بمهمته يلجأ الى اساليب متعددة **تشمّل :**

- تقييم البدائل المختلفة وتحديد المنافع الصافية لكل طرف

- خلق قيم اضافية والمطالبة بقيم اخرى ومكاسب من الخصم

**٣ - الوساطة :**

**٣/١ يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات :**

واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حولا على المتفاوضين ولت يمكنه ارغامهم بقبول حل بعكس المحكم.

**٣/٢ ادوار الوسيط وخدماته :**

- تسهيل عمليات التفاوض

- تضييق فجوة الخلافات بين الاطراف المتنازعة

- المساعدة في تطبيق الاتفاقات

**٣/٣ شروط نجاح الوساطة عمليا :**

يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاوضي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الاسلوب المستخدم في اقناع الاطراف المتفاوضة وفي هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات رئيسة تتحكم في العلاقة بين الافراد والمنظمات وتؤثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي

التبعية ، قوة التأثير ، قوة العلاقة .

**٣/٣/١ التبعية :** ويقصد بها ان طرفا ما يراعي مدى امكانية التأثير على الاطراف الاخرى اذا اراد تحقيق اهدافه ولتحديد درجة اعتماد طرفا 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.

**٣/٣/٢ القوة او الاعتمادية :** يمكن تعريف الاعتمادية بانها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج طرف اخر في علاقة معينة مثال جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزارة التموين والاسكان والمواصلات فيما يخص تدبير احتياجاتهم.

**٣/٣/٣ شدة العلاقة :** تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاقتها بين طرفين على :

- حجم التعامل او التبادل بينهما .

- معدل التبادل او التفاعل والاتصال بينهما .

- حجم كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها .

**٣/٤ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها :**

٣/٤/١ تبادل الأشخاص : ويعني 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

٣/٤/٢ الاهداف العليا : يستخدم هذا الاسلوب لإيقاف النزاع حيث يعلو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمي وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الاهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الي حل مرض لكليهما

٣/٤/٣ الدبلوماسية ( السياسة ) : هذا الاسلوب شائع الاستخدام في النزاعات بين الدول بوجه خاص وعادة يكون دور الدبلوماسية توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحي الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الاطراف المعنية مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدام هذا الاسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم لتحسين العلاقة بين المنظمات.

٣/٥ ادوات الوسيط ووسائله : من اهم الوسائل التي يلجأ اليها الوسيط لتقريب وجهات النظر ما يلي:

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

٣/٦ الآثار الاجتماعية والنفسية لأساليب الوساطة : ينشأ عن استخدام اساليب الوساطة المختلفة آثارا اجتماعية ونفسية لها دلالات مهمة في المعاملات ، ففي ممارسة الوساطة بين المتنازعين يمكن التمييز بين اربعة انواع من العمليات ذات دلالة خاصة وهي:

- التجاذب بين الافراد. - عمليات انسانية - عمليات مقارنة - عمليات اتصال ورد فعل

٣/٧ خصائص الوسيط الفعال :

- دهاء سنماز ( التحلي بالدهاء وحسن التصرف )
- طبيب نفسي ( يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره )
- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- ان يكون مؤمنا بالقيم الانسانية
- 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 أمثلة جهات التحكيم الدولية : مجلس الامن ، محكمة لاهاي الدولية.

وعادة الطرف الاضعف في التفاوض هو الذي يطلب التحكيم .

ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات ال سياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك دولة معينة لحدود دولة اخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات.

نصرون الزهراني

• للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي:

#### ١- مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات وهنا يجب أن تعرف شيئاً هام وهو ادعي بالباطل يأتيك الحق وهذه هامة جداً أي يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طلبت 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 فإنك سوف تواجه موقف لا يحتمل إلى أحد أمرين لا ثالث لهما وهما القبول أو الرفض. وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بما بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فإنك سوف تبقى الطرفين بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحياناً لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض فقد تطلب زيادة عندما تتوقع ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أياً كان قدره.

#### ٢- مناورات المرحلة الوسطى وهذه المرحلة تتجزأ إلى محورين تقريباً:

أولاً - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة: المقابل الفعال بإمكانه الضغط على الشخص المقابل في المفاوضات بدون مواجهة الحصول على أكبر قدر من التنازلات منه بدون أن يضطر للجوء للمواجهة المباشرة.  
ثانياً - المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإلزامية: النقلة الإلزامية هي نقلة تلزم بها الطرف الآخر بأن يقدم عرضاً أقل ولكن يجب أن تنتبه لأمر مهم وهو عدم التحديد.

#### ٣- مناورات الختام:

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

#### ١- الدوافع:

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

#### • فما هي الدوافع؟

دوافع المفاوضات عادة تكون إما شخصية أو تنافسية أو محاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها أو دوافع لجهة يمثلها ويسعى للحصول لحل يرضيها. ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه أنه يسعى لتحقيق أهداف شخصية بالنسبة له. أما الدوافع المنظمة فإنه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لإرضاء أدارته أو الجهة التي يتفاوض نيابة عنها. أما دوافع الحل فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف.

#### ٢- المعلومات:

ولا يقل أهميته فيجب عليك قبل أن تبدأ مفاوضات مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل. كأن تعرف مثلاً مدى حماس الطرف لإيجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها. وما السعر الذي يطلبه أو يريده أو هدفه. وصلاحيته وسلطته.

فكلما كانت لديك هذه المعلومات فإنك تكون لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها وأي النقاط حساس أيها أكثر حساسية للجانب المقابل ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي. ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي يجب الابتعاد عنها. وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية تعرف منها المزيد من التفاصيل.

#### • مناورات التفاوض أو الختام:

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

**طلب المحال:** كأن يختار المفاوضات المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبيه منتج معين يستغرق تصنيعه عشر أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام وهنا يجب إيفاهم أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهريب من الاتفاق مثلاً.

#### • الخطأ المعتمد:

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

أن يقولك ما لم تقله:

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ضربة اللحظات الأخيرة:

تحجيم التنازلات:

الغباء التفاوضي:

#### أنماط المفاوضين:

#### ١- المفاوض الواعي:

اهتمام للوقت 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 وبمليون للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون إثارة وتفاصيل كثيرة 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.

#### ٢- النمط المقاتل:

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 الكاسيين وغيرهم يخسر أي (أن ومن بعدي الطوفان كما يقال). عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئاً ولا تقدم أي تنازلات.

### ٣- المفاوض الاتفاحي الودود المتعاون:

وهو عكس الواقعي أعلاه فهو نوع يجب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد نفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه. ويتميزون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضية معك سوف لن يتخذ أي قرار إلى أن يشعر بالاطمئنان نحوك، لذلك 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 المواقف من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة و فوراً دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت إلى هذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثناء حماسه نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. و عليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولاً ثم حاول أن تنال ثقتهم وأن تشعرهم 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:

هذا 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 أصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل أو المعلومات وغيره.

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

### ٥- النمط الهجومي:

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

### ● تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي:

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان).

- الواقعي (لا مانع من أن تربح).

### ● تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون).

- من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي).

### ● شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك أنت، فلا شك بأن كل مفاوض يريد أن يتفاوض مع شخص له نفس نمطه أو بمعنى أصح مشابه له. وتحدث المشاكل عادة عند اختلاف الأنماط أو تصادمها، ولتفادي ذلك عليك أن تعرف أولاً نمط الشخص المقابل لك وتحاول أن تغير في نمطك أو طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتنتقل إليه لتتمكن من 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 إليه معينه لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المآزق أياً كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو الأسلوب مثلاً أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعه للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المآزق، ولكن لا يجب أن تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية. أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً مؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المآزق، وكما ذكرنا سابقاً فإنه بإمكانه العودة لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وهي مراحل النهائية حيث يكون الأطراف المتفاوضون أكثر مرونة. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فإنه لا داعي لاستمرارها لتتوقف تماماً عن التفاوض إذا كنت متأكداً تماماً أن الاتفاق لم يتم.

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

**ختاماً:** قد يكون التفاوض سهل جداً إذا تمكنت من إجاده أدواته فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدونها الكثير ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض لا شك.

امجاد الغامدي

## 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 لإعمالهم الحياتية .
- ويجب أن نميز بين السمة والنمط ، فالسمة تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد و تنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه و طريقته في الاستجابة: و هي صفة للشخص ذاته و يمكن التعرف عليها من خلال الحركات و التعبيرات اللفظية.
- و يعبر النمط عن الصفات التي تتصف بها مجموعة من البشر. و بالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فأنهم يجمعون أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية و السلوك العام.
- و عند النجاح في تحديد السمات العامة و الخاصة للأفراد في المجتمعات المختلفة يساعد على تحديد الوسائل و الأدوات التفاوضية المؤثرة على هؤلاء الأفراد و توجيههم و الضغط عليهم لجعلهم يتصرفون بشكل معين. وبناء على ذلك يعتبر القدرة على تعريف و تحديد السمات عنصرا مهما لنجاح عملية التفاوض.

## العلاقة بين الثقافة والشخصية

- يستدعي الحديث عن الشخصية كما هاتلا من المعلومات والتمميزات التي تكاد تكون خارج السيطرة بسبب كثرتها وتشعبها، ولهذا فإن المدخل النبوي يعد من أجدى المداخل عند الحديث عن النمط والعلاقات. والحقيقة أن نظريات الشخصية المتعددة لا تستطيع فصل عنصر آخر وهو الثقافة عن مك و نوات أي نمط من أنماط الشخصية.
- وكان الجدل -عند الباحثين الأوائل- يدور حول هذه العلاقة ومدى أسبقية الثقافة وتأثيرها على تكوين الشخصية أو أسبقية الشخصية وقدرتها على صياغة الثقافة.

- ولتناول فكرة موجزة عن ذلك الجدل لا بد من التوضيح أننا أمام مضمونين (أو عنصرين):

- أحدهما ثقافي والآخر سيكولوجي. وترى بعض الدراسات أن التداخل بين هذين المضمونين أساسي، لهذا نجد الباحثة بندكيت (Benedict) تستخلص أن الثقافة والشخصية عبارة عن جانبين اثنين لحقيقة واحدة، بالانطلاق من أن طبيعة العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد: من الثقافة والمجتمع إلى الشخصية. وهذا الإسهام يبرهن على عملية التنشئة الاجتماعية التي يتمثل فيها الفرد الثقافة وهي دورها تجعل كل مجتمع ينتج نموذجًا متميزًا من الشخصية، والنموذج عبارة عن إطار نظري من تنظيم عقلي متوافق يستطيع التكيف مع متطلبات المجتمع الوظيفية والبنائية.

- ويلاحظ أن مفهوم الشخصية في رأي بندكيت- بمثابة النظرير السيكولوجي لمفهوم الثقافة، مما يجعل هذا المفهوم يحتل وضعًا متوسطًا بين مفهوم الثقافة ومفهوم المجتمع. ويساعد هذا المفهوم على الإلمام بالتعلق بين معطيين يشرحان الظواهر الاجتماعية التي يطلق عليها الباحث تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) اسم "محافظة نمط النسق الفرعي للمجتمع".
- ومن الذين يدمجون الثقافة بالشخصية الباحث رالف لينتون (R. Linton) إذ يرى أن عملية التنشئة الاجتماعية تتكون أساسًا من لعب دور ودمج ذلك الدور مع أدوار أخرى تمثل انساقًا ثقافية، ليصل إلى تعريف للشخصية على أنها مجموعة من الأدوار. و يعد مفهوم الشخصية عنده بمثابة بناء تص وري يعني ضمنيًا نموذجًا للسلوك السائد في ثقافة ما.
- كما سارت الباحثة الاجتماعية مارجريت ميد (Margaret Mead) في الاتجاه ذاته ولكن بشكل تنقصه الدقة والتنظيم. فدراستها لعملية تربية الطفل تق دم مجموعة متباينة من الآراء حول موضوع كلاسيكي يتعلق بالثقافة والطبيعة، وتوصلت إلى الجزم بأن الطبيعة الإنسانية هي في النهاية نتاج ثقافي. ويعاب عليها استخدام مصطلح "الطبيعة الإنسانية" لكونه غير متميز في الدلالة على الشخصية الإنسانية من جهة، و من جهة أخرى لغموضه في التعبير الدقيق عن مك و نوات يمكن قياسها.
- يضاف إلى ذلك عدم وجود معطيات يمكن العثور عليها للدلالة على صلة هذه الطبيعة الإنسانية العالمية بحاجات المرء الأساسية وأوجه نشاطه اليومي

- ما سبق من آراء تعطي الثقافة أولوية باعتبارها الوعاء الذي ينتج أنماط الشخصيات حتى جاء المحلل النفسي إبراهيم كاردينير (A. Gardiner) لينتقد القول بأسبقية الثقافة على الشخصية وبأن العلاقة بينهما تسير في اتجاه واحد (من الثقافة إلى الشخصية) فهو يرى أن نظريات الشخصية والثقافة لم تتعمق في دراسة عملية تكوين الشخصية، ولهذا فقد فشلت في إدراك طبيعة العلاقة الحقيقية بين هذين العنصرين (أي: الثقافة والشخصية).

- والحقيقة أن كاردينير قد استند على بلورة بعض أفكار فرويد الأساسية في سياق أنثروبولوجي؛ فمفهوم الشخصية يتبوأ مركزًا محوريًا في إطار بحثه باعتبار هذا المفهوم يمثل نسقًا دافعياً إسقاطياً يحدد خصائص الموقف الطفولي للفرد. والواقع أن وجهة نظر كاردينير تظهر المميزات والعيوب في العلاقة بين الثقافة الشخصية ضمن المدخل التكويني النفسي.
- ويمكننا التعامل مع مفهوم الشخصية على أنه نموذج من البناء العقلي السائد في مجتمع معين، وبهذا يسهل علينا النظر إلى الشخصية من عدة اعتبارات: على أساس إحصائي (متوسط لمعطيات متباينة)، و على أساس فينومينولوجي (نموذج من العناصر المتغيرة)، وعلى أساس بنيوي (معطى قابل للتكرار)، وعلى أساس ثقافي (نص يقترب من فكرة الإنسان ومثاله).
- وينظر إلى نمو مفهوم "بناء الشخصية الأساسي" على أنه خطوة مفيدة نحو إيجاد نموذج جديد من التعميمات النمطية في ميدان الظواهر العقلية التي يمكن أن تنطبق على عدد كبير من الأفراد في لحظة ما، وعلى نطاق واسع من السلوك وطرق الحياة، وعلى الجوانب البنائية الأساسية للمجتمع.

- ويلاحظ أن هذا المفهوم 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 إلى البحث التجريبي قبل أن نتعرف على الظاهرة ونتمكن من اختبارها.

أنواع السلوك الإنساني ؛ الشخصية - النفس

## جدول أنواع السلوك الانساني

النفس المطمئنة - السلوك الايجابي الشخصية الإيجابية	النفس اللوامة- السلوك السلبي الشخصية السلبية	النفس الأمانة- السلوك العدائي الشخصية العدوانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>التسامح</li> <li>الثقة في النفس</li> <li>الرؤية المستقبلية</li> <li>العدل والإنصاف</li> <li>حب الآخرين والاهتمام بهم</li> <li>المبادرة والمبادئة</li> <li>الصدق</li> <li>الإقناع والموثوقية</li> <li>استغلال الطاقات بشكل فعال</li> <li>الابتسام</li> <li>حب الجماعة</li> <li>التقوى</li> <li>النظرة الإيجابية للوقت كقوة محايدة أو كحكم</li> <li>الصوت المعتدل في التخاطب</li> <li>استخدام معظم مهارات الاتصال</li> <li>سهوله الوصول إلى قرار</li> <li>استخدام نمو الفكر المباشر</li> <li>سياسة الجميع رابح win-win</li> <li>استغلال الطاقات العقلية بشكل فعال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التردد في اتخاذ القرارات</li> <li>السلبية في تبني الأفكار</li> <li>الخجل</li> <li>الانعزالية</li> <li>عدم القدرة على اتخاذ القرار</li> <li>النظرة الضيقة للأمور</li> <li>عدم إظهار الأحاسيس</li> <li>الهدوء المخيف</li> <li>الخوف من مواجهة الحقائق والنتائج</li> <li>الاتكالية على مجريات الأمور</li> <li>استخدام الصوت الخافت</li> <li>النظرة السلبية للوقت كاللغز في حياته أو كالسيد الأمر</li> <li>استخدام نمط الفكر المتعرج أو اللولبي</li> <li>صعوبة في صناعة القرار</li> <li>استخدام الطاقات الفكرية تنشط في الزوايا العاطفية</li> <li>سياسة نام مظلوم ولا ظالم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرعة الغضب</li> <li>الأنا(حب الذات)</li> <li>العناد</li> <li>عدم الثقة بالآخرين</li> <li>التسرع</li> <li>الفوقية (الكبرياء)</li> <li>استخدام الألفاظ السيئة</li> <li>سرقة أفكار الآخرين</li> <li>الكذب كسلاح للمواجهة</li> <li>حب استغلال الآخرين</li> <li>الحقد</li> <li>الكره للإنجازات</li> <li>الاستبداد في الرأي</li> <li>ردة الفعل السريعة</li> <li>عدم احترام آراء الآخرين</li> <li>الغرور</li> <li>استخدام اللغة الحركية أكثر</li> <li>تصيد أخطاء الآخرين</li> <li>استخدام نبرة الصوت العالية</li> <li>استخدام النظرة الاستغلالية للوقت</li> <li>كالعبد المملوك أو كعدو</li> <li>نمط الفكر الدائري</li> <li>المراوغة في اتخاذ القرار</li> <li>استخدام الطاقات الفكرية في الزوايا العدائي</li> </ul>

## نماذج الشخصية أو السلوك

- أولاً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لدافع الأخذ والعطاء :

- 1- النموذج المعطي : لديه ميل كبير إلى العطاء والتعاون مع الآخرين و مساعدة الناس
- 2- النموذج الأخذ : لديه ميل إلى الأخذ أكثر من العطاء و هو مساوم متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية خاصة في المدى القصير
- 3- النموذج المعطي | الأخذ : لديه الرغبة في الأخذ كرهبته في العطاء و لديه استعداد لمساعدة الآخرين.

- ثانياً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً لمدى التساهل و التشدد :

- 1- النموذج المتساهل : يميل إلى تجنب النزاع الشخصي و يقدم الكثير من التنازلات عن طمبي خاطر ليتواصل مع الطرف الآخر .
- 2- النموذج المتشدد : يبحث يرى هذا النوع أن التفاوض صراع إرادات فهو يريد أن يربح و لكنه يواجه أحيانا باستجابة صلبة
- 3- النموذج المبني : يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض و يتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية و التساهل مع أطراف التفاوض .

- ثالثاً - أنماط الشخصية أو السلوك وفقاً للوظائف السيكولوجية :

- 1- النمط الواقعي : يتصف بالهدوء و رباطة الجأش و الدقة و التركيز على الحاضر و على إقامة الدليل و التمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها .
- 2- النمط الابتكاري : يتصف بقدرة كبيرة على التخيل و على الانتقال من موضوع إلى آخر و يتصفون أيضاً بالمزاج المتقلب و سرعه الحركة و يعتمد على الأسلوب الاستنتاجي
- 3- النمط المقوم : يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام و تقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها
- 4- النمط التحليلي : يتصف باستخدام المنطق و علاقات السببية بدرجة عالية و يعتبر نقيض المقوم

- رابعاً - نماذج الشخصية أو السلوك وفقاً للافتراضات نحو الذات و نحو الآخرين :

- 1- نموذج (أنا بخير و أنت بخير) : يشعر بالثقة في نفسه و يدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم كما يعتقد بالآخرين.
- 2- نموذج (أنا بخير و أنت لست بخير) : هذا النموذج يعاني من اضطراب في الشخصية و عدم الثقة و هو مغرور و دائم الانتقاد
- 3- نموذج (أنا لست بخير و أنت بخير) : يشعر بالاكتئاب و عدم الثقة بنفسه و بقدراته.
- 4- نموذج (أنا لست بخير و أنت لست بخير) : يتبنى هذا الافتراض الذين لا يشعرون بقيمة الحياة و من ثم يفقدون الاهتمام بها و ينعكس على سلوكهم الذي يتميز بالإحباط و القلق و التخبط .

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

- 1- النمط المركز على أهدافه : و يركز على أهدافه و حقوقه دون الاعتبار للآخرين و يتخذ من ذلك أحد الأسلوبين الأسلوب الحازم أو الأسلوب العدواني
- 2- النمط المركز على أهداف الآخرين : و يركز على أهداف و حقوق الآخرين و ماذا يريدون و ما هي طرق التعامل مع حقوقهم و أفكارهم و يتخذ في ذلك أسلوبين الأسلوب الايجابي أو الأسلوب اسلبي

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

- ١- توجه منخفض نحو الناس و المهمة
  - ٢- توجه متوسط نحو الناس و المهمة
  - ٣- توجه عالي نحو الناس و المهمة
- \* و بناء على ذلك هناك ٣ أنماط من السلوك أو الشخصية

- المقاتل و هو شديد التوجه نحو المهمة
- المتعاون و هو يواجه المشكلات بحلول خلاقة و عقد صفقات بناءة
- المسوي و يسعى دائما إلى الحل الوسط بهدف تسوية القضايا و النزاعات

#### مراحل تغيير طبيعة السلوك:

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

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

إن عملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذي يتم في هذه العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التي ينطلق منها المفاوضون؛ ما أورده عالم اللغويات الإيطالي "امبرتو إيكو" أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بالقاء القبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي؛ ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي. إلا أن رسالة اليابانيين، التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداما متعددًا لأدوات النفي، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض".

#### أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض

- ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية، التي تحكم سلوكه، وبخاصة أن هناك اختلافا كبيرا بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساسا على المشاركة في اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا في التنظيم الياباني كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديرا، بعكس الحال في التنظيم الغربي، الذي يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد".
- وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضي الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلا لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة.
- ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ، وإنما تركز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية. فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدر السلام في الهيكل الاجتماعي، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكي والمشكو منه بنفس العقوبة، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعي".
- وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء، ونالت منهم قدرا كبيرا من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟ فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول.
- أما الجانب الثاني، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي، فيتمثل في السؤال التالي: موقف التفاوض: فوز / خسارة، أم فوز / فوز؟، وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء، ويجعل الآخر يخسر كل شيء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، في علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.
- ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل في هذه العملية، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط، ويختلف أهل الثقافات في إلقاء هذا اللوم على الآخرين، وهناك من يتصل من هذه المسؤوليات، عند حدوث أي خطأ، ولا يأتي ذلك من فراغ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية، التي تؤثر في تكوين الشخصية.
- ويؤثر البعد الثقافي في الطريقة، التي تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ في الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصائية، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة. تصنيف العملاء من حيث سلوك التعاملات الحياتية

#### العميل الثرثار

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحتاج الى لباقة.</li> <li>• إعطاء اهتمام لما يقوله.</li> <li>• التعامل بطريقة ودية.</li> <li>• لا تسكته بالقوة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتكلم طوال الوقت.</li> <li>• غير مرتب.</li> <li>• مجادل.</li> <li>• يحب النقاش.</li> <li>• اجتماعي.</li> </ul>

## العميل المجادل

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>التحلي بالصبر.</li> <li>الإقناع عن طريق أدلة وبراهين.</li> <li>لا تفقد أعصابك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إثارة المشاكل.</li> <li>انخفاض الذكاء.</li> <li>الهروب من المخاطرة.</li> <li>السلبية في عرض وجهة النظر.</li> <li>عدوانية عالية.</li> <li>سهل الغضب.</li> </ul>

## العميل المتشكك

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم دليل على صدقك على شكل ورقة أو مستند.</li> <li>تنفيذ وعد.</li> <li>تثبيت له سلامة مقصدك.</li> <li>ضمان الحصول على ثقة العميل من خلال ضمان .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يصدق ما تقوله.</li> <li>ينتقد بشدة.</li> <li>لا يأخذ من أقوالك أي قضية مسلمة.</li> <li>غير ليق.</li> <li>ينظر إليك بنظرة الشك.</li> </ul>

## العميل المتردد

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>يحتاج الى إشعاره بالنفس .</li> <li>إيقاف أي ضغط عليه.</li> <li>أحذر أن تزيد الخيارات أمامه .</li> <li>اقتنص فرصه لتفضيله احدي أرائك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متخوف ومتحفظ لا يستطيع اتخاذ قرار.</li> <li>نقص في التركيز.</li> <li>يحتاج الى وقت لإقناعه.</li> <li>يفتقر الى قدر كبير من الثقة بالنفس.</li> <li>قد يكون خجولا.</li> </ul>

## العميل الصامت

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>اسأله أسئلة مطولة لا تتضمن الإجابات بنعم أو لا.</li> <li>تحلى بالصبر وروح الفكاهة.</li> <li>اظهر صداقتك.</li> <li>هنالك نوعين من العميل الصامت : الصمت التكتيكي والصمت الطبيعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يرفض التعليق.</li> <li>لا يظهر انطباعاته.</li> <li>لا تعرف ما يدور في ذهنه.</li> </ul>

## العميل المماطل - المسوف

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>يحتاج الى إبراز حوافر للتعامل الفوري .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يقابلك عند قيامك بتحصيل الأموال.</li> <li>قد لا يستطيع اتخاذ القرار.</li> <li>لا يحبذ اتخاذ القرارات الفورية.</li> </ul>

## العميل العصبي

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>أبعده عن التفاصيل بقدر الإمكان</li> <li>عليك مساعدته للعودة الى هدوئه عن طريق انبساط الى الحديث.</li> <li>مساعدته بعرض مجموعة المغريات المؤثرة في قراره.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رد الفعل واتخاذ القرارات لديه متسرة.</li> <li>سرعة انتقاله من موضوع لآخر.</li> </ul>

## العميل المندفع

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا تكن مثيرا لضجره .</li> <li>اجعل رد الفعل السريع في صالحك دائما.</li> <li>كن سريعا في التوقع لتري حيثما يكون فكره.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متسرع للغاية في الرضا والقبول.</li> <li>يتخذ كل إمكانياته في اتخاذ القرارات الاندفاعية المتسرة.</li> </ul>

## العميل المعاق أو ذوي الاحتياجات الخاصة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا تبالح في التعبير .</li> <li>لا يحتاج الى أسئلة تفصيلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد يكون في العميل عيوب أو علة خلقية ، كالتلعثم أو فاقد الحواس.</li> </ul>

- اعرض ما تقوله باختصار وسرعة.
- احذر أن تعامله على أساس الشفقة الإنسانية.

### العميل المغرور

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا بد من مجاملة العميل لكسب رضاه</li> <li>• يحتاج الى صبر ولباقة في الكلام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العميل الذي يعتقد بتميزه عن الآخرين .</li> <li>• مظهره ذو هيئة تشير على أنه متعجرف دون أن يقصد ذلك.</li> <li>• يعتبرك منفذ لأوامره الذي يعتز بها.</li> <li>• يتوقع منك معاملة مميزة.</li> <li>• يصل إعجابه بنفسه الى حد الثرثرة والتصلب في الرأي</li> </ul>

### العميل الطامع

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحتاج الى أقصى درجة إشباع ممكنه وحسن التعامل</li> <li>• يحتاج هذا العميل الى إشباع وإحساس بالانتصار عليك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يريد كل شيء بدون مقابل.</li> <li>• ينتهز العميل فرص المنافسة للمساومة.</li> </ul>

### العميل الكاذب

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا بد من المفاوض أن يكون له معلومات متجددة.</li> <li>• لا تشعر العميل بأنه يكذب عليك.</li> <li>• ابرز له بعض الحقائق دون أن تصفه بالكاذب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يخدعك عن طريق بيانات مضلله عن الآخرين .</li> </ul>

### العميل المتعجل

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

### العميل خشن المعاملة

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أشعره بأهميته .</li> <li>• يتدخل مقاطعا الحديث من جانبك.</li> <li>• يحتاج الى صبر وإناءه ومحافظة على هدوك .</li> <li>• كن حازما معه بأدب ولباقة لتكسبه لا لتطرده.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الظروف جعلته عديم الثقة بالنفس.</li> <li>• يناقش بعنف صوته العالي .</li> <li>• كلماته تكون قاسية تصل الى بعض الأحيان الى التشاؤم.</li> <li>• يغضب بسرعة</li> </ul>

### العميل العليم ببواطن الامور

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

### العميل الودود

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

## العميل الايجابي

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"><li>• لا يمكن أتباع منطق المجاملة معه من اللحظة الأولى لأنه عملي جدا .</li><li>• نظم فكرك في التعامل معه.</li><li>• اتبع خطوات التعامل الايجابي معه</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• عميل جاد و صادق .</li><li>• يتعامل بمنطق المعقولة والتحليل المنطقي للأمور .</li><li>• يتمتع بذكاء ويقدم اقتراضات بناءة.</li><li>• يتخذ قرارات سليمة.</li><li>• مفاوض عادل.</li><li>• لا يثق في الشخص قليل المعلومات</li></ul>

## العميل كبير السن

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"><li>• يحتاج البائع الى قدر كبير من المهارة للتعامل معهم.</li><li>• يرحبون برجل البيع الذي يجعلهم مستشارين له.</li><li>• احترم حديثه واشعره بأنه أكبر منك.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• رصيد كبير من الخبرة.</li></ul>

## العميل العزيز

استراتيجيات التعامل	خصائص العميل
<ul style="list-style-type: none"><li>• إشعاره بالأهمية.</li><li>• المجاملة والثناء على قراراته.</li><li>• استشارته في أرائك الجديدة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• القبول من الآخرين والاعتراف بحاجاتهم.</li><li>• الصدق والأمانة</li><li>• سيد المواقف.</li><li>• يحقق هدفه.</li><li>• يحقق ذاته.</li><li>• العدالة.</li><li>• شعوره بالصدقة.</li><li>• معرفة ماذا يجري حوله.</li><li>• الشعور بالأمان.</li></ul>

● مفهوم الثقافة:

تقوم فكرة الثقافة على فكرة التدخل الإنساني إما بالحذف أو الإضافة. فنجد الثقافة مستودع مترام من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والأخلاق والعرف والعادات، وسائر أساليب حفظ البقاء التي اكتشفها الإنسان.

ونجد الثقافة كلمة متداولة لدى كل من:

- الأوساط. - الطبقات. - الفئات. - الأمم. - الشعوب.

وكل منهم يتناولها من الزاوية التي تهتمه، وترضى حاجته في كل الحالات، فهي تتحدث عن نفسها كنتائج لممارسات أهلها.

● ماذا تعلمنا الثقافة؟

كيف نتعامل مع الآخرين.

ما نتوقع من بعضنا البعض.

تعرفنا على الطرق التي بها نحل مشاكلنا.

تعرفنا على كيفية وضع الحلول لمشاكلنا.

تعلمنا طرق التعامل مع المناسبات المختلفة في أفراننا وأتراننا.

هي كلمة نصف بها ممارستنا التي نقوم بها.

ومن خلال السياق نستطيع أن نعتبر الثقافة:

سلوك مرضي عنه في مجتمع معين.

نظام القبول.

مظهر يميز فئة من الناس عن غيرهم.

نمط يسير عليها مجموعة من البشر.

رمز يعبر عنه بأفعال وكلمات وسلوك.

● ماذا عن الثقافة؟

١ - الثقافة لفظه واسع المحتوى وكثيرة المعاني قوية التأثير، ومنتشرة الاستعمال، ويستخدمها رجل الشارع بطريقته ومفهومه الخاص، ويستعملها المتعلم بمفهومه، والمتقف بمفهوم ثالث، والكبير بمعنى والصغير بمعنى آخر.

٢ - الثقافة ممارسة وسلوك، يستخدمها الإنسان ويهتدي بها فهي رادع داخلي ومراقب ودليل يقظ، يرشد الإنسان ليدله على ضالته، أي ان طريقه الذي يرصاه منه مجتمعه، هي الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان فيمارس أنماطاً سلوكية يرضى عنها هو ومجتمعه.

٣ - الثقافة عبارة عن نتاج فكري، وسلوكي إنساني نظري عملي، وهي البيئة التي صنفها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر.

● مستوى الثقافة:

المستوى الثقافي هو تصنيف الثقافة فيما إذا كانت صورتها أو تطبيقها يتبع السلوك البدائي الأولي، أو الأسلوب الحضاري، ويمكن قياسه بمقياس ثقافي معين أو ما يقيسه الناس وعامة الناس.

المستوى الثقافي هو الطريقة الحياتية أو طريقة الحياة التي تعيشها جماعة معينة.

لكل مستوى مكانته في المجتمع الذي يبنه، ولا يمكن أن يوصف ذلك المجتمع بثقافة مختلفة أو متقدمة؛ لأن الثقافة عبارة عن صمام أمان للمجتمع تحفظه من الانهيار؛ فالثقافة البدائية تؤمن ببعض النظم والمقاييس وكذلك المحضرة تحفظها من الزوال والانهيار.

ماذا نقصد بالثقافة البدائية؟ الثقافة البسيطة. وهناك فئات تعيش في أجزاء من أفريقيا واسيا واوريا وأمريكا الجنوبية وبعض المناطق النائية تعيش الثقافة البسيطة.

ماذا نقصد بالثقافة المتحضرة؟ الثقافة المعقدة وهي الموجودة في معظم أرجاء العالم في الوقت الحاضر.

● الضغوط والتنازلات التفاوضية

ترتبط المفاوضات في أحد أهم أبعادها بالسلوك التنازلي، ولهذا توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها توصف العملية التفاوضية بالتنازلات، وتعرف المفاوضات بأنها عملية تبادل للتنازلات. وعليه لا تستقيم من دون تنازلات، ولكن المسألة تبقى في حجم هذه التنازلات، وطبيعتها وجورها، وثانياً في التوازن في عملية التبادل، فلا تكون المفاوضات حقيقية إذا اقتربت 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 التنازلية، وأخيراً تكتيك الفرصة الأخيرة، ومن القضايا المهمة قبل الحديث عن إشكالية السلوك التنازلي في المفاوضات الفلسطينية- "الإسرائيلية"، عامل ضغط الوقت، وانتهت الدراسات في هذا الشأن إلى أن معدل التنازل يتناقض مع الموقف، وينخفض بزيادة قيود المساوم، وأن معدل التنازل يكون كبيراً في ظل ضغط زمني عال، وبالعكس مع ضغط الزمن المنخفض. ومن العوامل المهمة أيضاً معرفة كل مفاوض بما يريده الطرف المفاوض الآخر، ولا ننسى هنا كذلك عامل الإدراك والتوقع من كل طرف تفاوضي، فبقدر سرعة اللاعب في توقع تنازل الخصم بقدر ما تزيد المطالب الضغوط التي تفرض على الطرف الآخر، وبقدر إقناع الخصم بأن هذا أقصى ما يمكن تقديمه، بقدر استجابة الآخر، وتقديم تنازل من جانبه.

● خصائص المفاوضات في الثقافات المتعددة:

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

## ١- عملية تتكون من عدة مراحل

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها.
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي.
- ج- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
- د- بدء عمليات التفاوض.
- هـ- التوصل إلى اتفاق.
- و- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.

## ٦- يستخدم التفاوض في مجالات عدة أهمها:

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

## ٧- يتكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع:

هناك ثلاث أشكال من الصراع وهي: صراع الموارد، صراع الوسائل، صراع القيم.

**صراع الموارد:** لا يستطيع أي طرف من أطراف التفاوض أن يحقق أهدافه إلا على حساب الآخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

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

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

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

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

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

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

٨- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية.

**وتتمثل النتائج السلبية:**

أ- **فرص الحل:** قد يتمتع أحد أطراف التفاوض بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لوقفه.

ب- **الاستسلام:** يحدث الاستسلام عندما يقع أحد 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 عن بعض أهدافه الكبرى، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

د- **التصحيح:** يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات خاطئة أو ليس ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.

هـ- **المأزق:** ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في اتجاه نحو التسوية.

**التفاوض أنواع متعددة:** يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار. ويوجد معياري الاستراتيجية والهدف.

**فوفق معيار الاستراتيجية هناك:**

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

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

**وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية:**

تفاوض من أجل مد اتفاقيات. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما

تفاوض من أجل تطبيع العلاقات. التفاوض الابتكاري.

## • مبادئ التفاوض:

**أولاً: مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:** تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي يجب مراعاتها فيما يلي:

➤ فافوض الأشخاص الذين يملكون السلطة.

➤ ضع أهدافاً كبيرة.

➤ لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.

➤ كن هادئاً وأضبط أعصابك.

➤ كن متفانلاً.

➤ لا تروج لنفسك وروج لأفكارك.

➤ تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة.

➤ استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك.

➤ لا تستعجل الأمور.

➤ تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً ولكن من الممكن التغلب عليه.

➤ راع مبدأ السرية وأحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة. وكن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر.

➤ قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

➤ كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والسرية.

➤ اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية.

➤ لا ترسل أحد نيابة عنك حيث أمكن.

➤ شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام اعضاء الفريق.

➤ استمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر فذلك يكسب بصيرة اضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات.

➤ لا تنبه ب نجاح الآخرين قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.

➤ اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف.

➤ لا تتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

ثانياً: مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي: تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- كن كما أنت.
- كن ايجابياً عند مناقشة الآخرين.
- لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما اخطئوا.
- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
- لا تكن فظاً كريهاً.
- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.
- لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر.
- فكر قبل أن تتكلم.
- كن متفهماً للأحاسيس الشخصية.
- احترم الهوية الشخصية.

ثالثاً: مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات: يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ، أهمها:

- لا تتراجع.
- كن عضواً في فريق.
- احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض.
- احرص على أن 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 صادقاً.
- لا تتأخر عن الوقت المحدد.
- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به وكن مستعداً بشكل جيد.
- حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساوياً لعدد أعضاء الفريق الآخر.
- تجنب التعقيد وإذا لم تستطع فأبدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم.
- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب.
- كن حذراً من الشخص المداهن. ولا نفرط في منح الثقة للطرف الآخر.
- لا تقع بشراك من يفتعل الغضب.
- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

رابعاً: مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية: تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:

- اطرح أسئلة للحصول على إجابات ايجابية.
- كن مرناً فالتنازل 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 مساعدك 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 وقتاً للراحة.
- لا تكن معقداً للأمر، فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر ايجابية.
- اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً ظهره للنافذة ومقابلاً الباب.
- اطرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
- قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما.
- لا تضع وقتك ووقت الآخرين، وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.
- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
- اطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات.

#### • مناهج التفاوض:

- منهج المساومة. - منهج الجهد المشترك لحل المشكلات.

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

أثر كل عامل على اختيار المنهج

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل	المساومة	طبيعة القضايا المتنازع عليها:
ذات أبعاد متعددة.	ذات بعد واحد.	
مبلغ قليل قابل للزيادة.	مبلغ ثابت.	العلاقة بين أطراف التفاوض
اعتمادية	مستقلة	نماذج شخصية أطراف التفاوض:
معطون / آخذون.	آخذون.	الوقت المتوافر للتفاوض:
طويل	قصير.	ميزان القوة:
متوازن	في جهة واحدة.	

## ● منهج المساومة:

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

## ● منهج الجهد المشترك لحل المشكلات:

- الهدف الأساسي للتفاوض هو إيجاد حل تعاوني للمشكلة.
- بحيث يتم إيجاد مبلغ أكبر لاقتسامه بين الطرفين، وتكون النتيجة (ربح / ربح) لكلا الطرفين.
- استخدامه يتطلب مهارة عليه في التفاوض وبخاصة في الحالات التي يمكن أن ينهار فيه الموقف وينقلب إلى موقف مساومة.
- يتطلب قسطاً كبيراً من تبادل المعلومات.
- إذا لك يتوافر مثل ذلك فإن المفاوضات ستبنى منهج المساومة.

## ● المفاوضات والأرضية المشتركة:

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

## ● المفاوضات ومواجهة الاختلافات:

- الأرضية المشتركة < تقليص الاختلافات الصغرى > الاختلافات الكبرى.
- الدافعية والتفاوض: نظرية ماسلو في الحاجات:

- تحقيق الذات < المركز والمكانة < الحاجات الاجتماعية حاجات الأمان < الحاجات الفسيولوجية.
- 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 المكانة وتحقيق الذات يتم من خلال الحصول على أكبر حصة في المفاوضات، ومن خلال كسب الاحترام، ويعني ذلك أن يجوز على: احترام زملائه، احترام الطرف الآخر، احترامه لنفسه.
- نظرية ديفيد ماك ليلاند: يبين البحث وجود ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد: الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء للآخرين، الحاجة إلى السلطة والنفوذ.

## ● نظرية الأنا: ثمة نظرية أخرى تلخص احتياجات الأنا في ثلاث نقاط:

- ١- الإنجاز (الحاجة إلى التوصل إلى نتائج).
  - ٢- الانتماء (الحاجة إلى الارتباط بالآخرين).
  ٣. القوة (الحاجة إلى التأثير في الآخرين وفي المواقف).
- مهارات حل الصراع: المهارات كثيرة ومتنوعة. وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه. لذا فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.
- تحديد طبيعة الصراع: - ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة 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:

### ٢. الصراع غير التكاملي

١. الصراع التكاملي
- يوجد عندما تترك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو سيوصلها إلى حل يخدم مصلحتها.
  - ليس هناك كسب مقابل خسارة.
  - الإصغاء والتواصل

## الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمر مهم وصعب.

- العوامل التي تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية وتؤثر على القدرة على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون:-

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

## العامل الثاني: الرسائل المزدوجة وهي تجعل الإصغاء صعباً لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

## هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصال:

- اللغة - الروح السلبية لأحد الأطراف - سلوكيات رئيس الفريق.

## لكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة:

١. عدم التعالي على الطرف الآخر.
٢. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
٣. كن مستمعاً جيداً.
٤. انتبه إلى أن الكلمات ليس لها معاني.

٥. أنظر إلى من يحدثك وتحقق من سلامة فهمك.

٦. قم بإلقاء بعض الأسئلة بشكل سليم.

• عند استخدام الأسئلة التفاوضية لا بد أن تمر الأسئلة بما يلي:

١. تحديد الهدف.

٢. صياغة السؤال بوضوح.

٣. الإنصات للإجابة.

٤. اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

• أنماط الأسئلة:

العامة - المرتدة - يجاب عنها بنعم أو لا - الاستفزازية - المبهمة - المحددة - الإحيائية - المباشرة.

• فهم العملية التفاوضية:

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم: البداية - المهمة - النهاية - المفاوض (مراحل المفاوضات).

• جوانب عملية التفاوض:

أولاً: المشاعر والتفاعلات: إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان للمفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع

تنويع تكتيكاته واستراتيجياته.

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

١. العدواني.

٥. المتدثر بثياب المعقولية.

٢. المتوقف قليلاً.

٦. الذي يلجأ إلى أسلوب فرق تسد.

٣. الساخر أو الاستهزائي.

٧. مفاوضة ال (بلي بانتر).

٤. المستوجب.

• ثالثاً: مراحل المفاوضات:

١. التعرف على حاجات الطرف الآخر.

٤. التوصل إلى اتفاق.

٢. بناء التوقعات.

٥. مراجعة الاتفاقية.

٣. إيجاد الحركة.

• رابعاً: المفاوضات والاتصال: المراحل التي تمر بها المفاوضات:

المراحل الأولى: يستهدف المفاوض هنا فهم نظرة الخصم للقضايا التفاوضية، وعليه استخدام الأسئلة التي بأدوات استفهام وان يستخدم تكتيك

الصمت وإعادة الصياغة.

المراحل المتوسطة: تستهدف التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق وهنا يبدأ الأخ والعطاء ولكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما

قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك مضطراً.

المراحل الختامية: الغاية من هذه المراحل هو التوصل إلى اتفاقية ويجب على المفاوض أن يكون قادراً على تلخيص النقاط التي طرحت في

جلسات المفاوضات وتسجيل الملاحظات وما تم الاتفاق عليه.

• قيادة الفرق التفاوضية:

١. الفريق المباشر وغير المباشر. ٥. إيجاد الحركة.

٢. رئيس الفرق. ٦. تعريف القضية التفاوضية.

٣. تحديد الهدف. ٧. وضع الحلول البديلة.

٤. تحديد مستوى الطموح. ٨. اختيار الحل.

• الطرق التي يمكن أن يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

١. غير قابل للتفاوض. ٢. استشارة الرئيس.

لا بد من مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض.

أ- فرز القضايا.

ب- تجزئة القضية الكبيرة إلى قضايا صغيرة.

ج- عدم الخلط بين القوة والتكتيكات عرض القوة.

د- التعامل مع التهديدات والعروض.

• معالجة التوتر: التوتر حالة طبيعية في التفاوض ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلال بتوازن الخصم.

• أسباب التوتر: ١. البيئة الداخلية. ٢. المفاوض. ٣. العملية التفاوضية. ٤. الطرف الآخر.

• الأخطاء المتكررة للمفاوض: خطأ المنظور - خطأ الفهم - خطأ المنفعة.

• الإعداد للمفاوضات: يستهدف الإعداد الجيد للتفاوض عدا ما يلي:

تحليل القضايا. الإعداد المادي.

تجزئة القضايا. استخدام الوكلاء.

تصنيف القضايا. المستمعون.

التعرف على حاجات الخصم. التخطيط التكتيكي.

تحديد مستويات الطموح. طلب الافتتاح.

تحديد العلاقة المرغوب فيها. قائمة التنازلات.

وضع الأهداف. التخطيط لكسر الحواجز او الخروج من المأزق.

إعداد جدول الأعمال. 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:

تجميع الحقائق. تحديد طرق التفاوض.  
التوزيع إلى فئات. تحديد نقطة البدء.  
تحديد مدى التسوية. تكوين المصفوفة.

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

هل هناك أي حلول بديلة محتملة؟ ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر؟  
كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟ من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

**ثالثاً: مراجعة البيانات وتنظيم الموقف.**

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعته البيانات

تنظيم جدول الأعمال

ترتيب النقاط في الجدول بدءاً من العام إلى الخاص

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

تتضمن عملية مراجعته البيانات عادة أربع عمليات جزئية هي:

المراجعة - تعصيف الأفكار - الفحص - إعداد قائمه بما يجب او بالأعمال الواجبة.

• ما هو التفاوض:

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

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين 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 الإقلاع 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 تعليم المهارات التفاوضية؟ أن تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من:

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية.

- تحقيقك الأهداف المطلوبة 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 النجاح في المستقبل.

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

• متطلبات التفاوض الأساسية:

- الصبر - اليقظة - المرونة - الوعي بأسلوب التفاوض الشخصي والتفاصيل المتعلقة بالحالة - معرفة أهداف وغايات الطرف الآخر.

• عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي (الترابط - إمكانية التعرف والتمييز - الاتساع المكاني والزمني لعملية التفاوض).

ثانياً: أطراف التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية (اقتصادية - اجتماعية - سياسية...)

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

• شروط التفاوض:

أولاً: القوة التفاوضية.

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

ثالثاً: القدرة التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة.

• أساليب التفاوض: التفاوض بالضغط - التفاوض بالإقناع - التفاوض بطريقة فوز-فوز.

• العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب: إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فإن القاعدة الأخرى هي عدم الاعتماد على هذه المعرفة، ومن هذه العوامل:

• هدف التفاوض. • الاتصال. • تنظيم الفريق. • القانون والأخلاق.

• الموقف التفاوضي. • الوقت. • لغة التفاوض. • تحمل المخاطر.

• أسلوب التفاوض. • شكل الاتفاق وبنائه. • نظم التعليم.

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض:

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

إعادة صياغة الهجوم: إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

قد يضرك أكثر مما يضرنى: هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة على اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار في المستقبل.

إنهاك قوى الخصم: إنما النصر صبر ساعة - اطل الوقت إذا شعرت أنه متعجل.

(س ، ص): المفاجأة بعكس ما يتوقع - طرح اقتراح مضاد - تجزئة القضية - لا تطرح القضية بشكل كلي.

الطيب والشريير.

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

التركيز والاهمال: إظهار ما ليس مهماً له وإخفاء ما هو مهم.

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

(نحن) مكان (أنت وأنا): نحن تعني مصالح مشتركة - انا تعني مصلحتي 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:

المفاوض الواقعي: منظمون ورسميون.

المفاوض الانفتاحي: متساهلون ومنفتحون.

المفاوض الودود: يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغط.

صفات المفاوض الجيد:

- فاوض من يملكون سلطة. لا تطل وقت الاجتماع.
- ضع أهداف كبيرة. اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- لا تستعجل الأمور. تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.
- لا تقدم العرض الأول. لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكم كما أنت.
- لا تقدم تنازلات بحذر. لا تسرف في الضغط على الآخرين.

نجاحك مرهون بالعوامل التالية:

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض. أن تكون ذكياً في استخدام الوقت المتاحة.
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة. قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات.
- معرفة الطرف الآخر. أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً.
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم إذا كان مفيداً لك. اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود.

لعبة الشطرنج:

- مناورات الافتتاح: اطلب أكثر مما تتوقع، لا تقل نعم للعرض الأول، كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.
- مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض: الضغط بدون مواجهة: مناورات السلطة العليا (الطيب والشهير).
- النقطة الإجبارية: لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن استخدم عبارة "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" ثم لذ بالصمت.
- مناورات الختام: - الاستعانة بمطلب او قضية مزيفة (موعد التسليم)
- الخطأ المتعمد (عدم تسجيل أحد بنود العقد)
- التصعيد (إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر) (حسناً دعنا نعاود 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 الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعداداً لتقديم تنازلات.
- تحجيم التنازلات (لا تعطي تنازلات أكبر من تنازلاتك السابقة).
- التظاهر بالضعف (التعابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقة.
- دع الطرف الآخر يلتزم أولاً.

التفاوض الدولي:

- الأمريكيون: لا يميلون لإضاعة الوقت فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائماً على الساعة وعلى السطر الأخير من المقعد.
- الأوروبيون: مثل الأمريكيون لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.
- الألمان: يصيبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات لكنهم يبدون اهتماماً واضحاً بالألقاب ويحبون سماعها.
- الانجليترا: أيضاً غير عاطفيين و لكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل، فهم أكثر دبلوماسية، لكنهم يتضابقون من الأسئلة الشخصية.
- الفرنسيون: عندما يقولون (نعم) فهم يعنون ربما اما (لا) فتعني: دعنا نبدأ المفاوضات.
- الروس: عندما يقولون: "إن الأمر لن يكون مريحاً لنا" فهم يعنون "إن ما تقوله مستحيل".
- الآسيويون: يهتمون بالعلاقات، ويتقنون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء العقد بسهولة مع تغير الظروف. فاليابانيون مثلاً لا يحبون قول لا. (وعندما يقولون "إن الأمر سوف يكون صعباً"، فهم يعنون) لا (بالتأكيد).
- الشرق أوسطيون: هم أقل اهتماماً بالوقت، وأكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية. ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات.

امجاد الغامدي

## المحور الأول: التركيز على نظرية المباريات

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

نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية أو حل.

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

### • نماذج التفاعل الاستراتيجي:

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

- البحث عن معلومات.

- كيفية الاستفادة منها لتحقيق تأثير ما يريده طرف ما على الطرف الآخر فيسعى كل طرف إلى فهم العميق والدقيق لعناصر وظروف ومصادر وتقديرات تقود وتحدد اتجاه طرف ما لاختيار ما في أثناء المباراة التفاوضية ونفس الشيء يقوم به الطرف الآخر مع كل طرف لكل أنواع الأدوات الحوارية (كما في التفاوض السياسي) مثل تحريك القوات للضغط والإنذار ومن هذه الاستراتيجيات (استراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود) أو استراتيجية عدم التنازل وهي التي تؤدي إلى حيث يخضع طرف طرفاً لرغباته وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوض حتى يحدث الهجوم بالفعل).

### • نموذج معضلة السجين:

#### • وتقوم على وضع خيارات أمام سجينين هي:

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

- في حالة اعتراف كليهما فلهما خميس سنوات سجن كليهما.

- إذا لك يعترف كلاهما فلكل سنة واحدة سجن.

والمعضلة تمكن في أن أفضل الحلول هي ثالثاً ولكن دون القدرة على الاتصال والتنسيق بينهما فإن هناك إغراء قد يملك احد اللاعبين إلى أن شريكه سوف يخدعه فالبديل أمامه الاعتراف وبذلك ينالاً خمسا لكل لأن هذا الاختيار يتيح الأمان لكليهما؛ وهذه المعضلة تذكر حول موضوع الثقة في الآخر.

### • معضلة الجبان:

وهي تشبه معضلة السجين لكن أسوأ ناتج هنا لكلا اللاعبين حين يتخلى التعاون بينما في معضلة السجين يذهب الأسوأ للمتخلي عن التعاون مع خصمه والناتج في الجبان غير مأمون لأنه سيكون لدى اللاعب الآخر حافز اختيار استراتيجية رفض الحل الوسط والإصرار على تحقيق أهدافه عند اختيار اللاعب الأول استراتيجية قبول طلبات الطرف الآخر.

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

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

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

- مباراة القائد: يحسب فيها القائد حساباته على أن حلفاءه سيتبعونه اضطراراً جرياً وراء مصلحتهم بعد أن يفترض في حساباته مصلحة الحلفاء مع مصلحته مثل ما حدث في أزمة السويس ١٩٥٦ عندما افترضت بريطانيا وفرنسا أن أمريكا ستبعتها جرياً وراء مصلحتها في نواحي كثيرة مثل:

١- حرصها على عدم شرخ التحالف (الأطلنطي).

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

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

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

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

- درجة حدة الصراع بين الأطراف.

### وبالاندماج في هذه المباريات يتم استشراف:

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

- مدى تأثيرها في صراع المصالح وبزواياها المختلفة.

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

### دور المعلومات وتداولها في مباريات السوبر:

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

- لا بد أن يكون هناك مرونة وهذوء 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 الحظ 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 ابتهاج أسلوب نظريات المباريات يعني دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها طرف ما تجاه نزاع ما بمعنى؛ ما البدائل المتاحة كيف يؤثر كل لاعب في قيمة ما يحققه الطرف الآخر من فائدة أو عائد؟
  ٢. هناك دائماً عدد من البدائل ينبغي على كل لاعب معرفتها لتحقيق أنسبها.
  ٣. يجب إدراك أن كافة القرارات والاختيارات عادة ما تتخذ في الوقت واللحظة نفسها أثناء الأزمة.
  ٤. أن نظرية المباريات لا تستخدم في عملية اتخاذ القرار بقدر ما توظف لغرض وصف هيكل الموقف التفاوضي.
- ثانياً: تحليل أبعاد وزايا التفاعلات السلوكية المختلفة في العملية التفاوضية.
- غالباً ما تولد المفاوضات بصورتها التقليدية وأحزانا وآلاما 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.

**والقاعدة الثانية يعتبر ترتيب خطوات التفاوض كالتالي:**

١. جاهد لفصل الناس عن المشكلة بمعنى لا تبني استنتاجك على نظرة مسبقة للأشخاص.
  ٢. لا تلم الآخرين عن مشاكلك.
  ٣. حاول أن تستبين فهم الآخرين للمشكلة.
  ٤. حاول أن تبحث عن فرص تؤكد لهم ما يتصورونه من سلبيات عنك والمثال لهذا زيادة السادات للقدس حيث اتخذ دور المشارك لا دور العدو.
  ٥. حاول أن تعطي الطرف الآخر ما يمكنه من حفظ ماء وجهه.
  ٦. حاول أن تسمح للطرف الآخر بتفريغ شحنته العاطفية قدر الإمكان فهو مهم له نفسياً.
  ٧. حاول انتهاز فرصة لإرسال رسالة طيبة رغم صعوبة ذلك لأنه يقدم حسن النية.
- والقاعدة الثالثة هي التركيز على المصالح وليس المواقف:**
- بمعنى أن تقوم بالبحث عن الحل المتعلق بالقيام بعملية توفيق بين المصالح وليس المواقف.
  - وأن تقوم بتوسيع دائرة الاختيارات المتاحة للتعرف على أنسبها.

**أدبيات أخرى:**

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

**أ- مستوى التفاوض ويتضمن:**

- ١- مستوى الأفراد. ٢- مستوى المنظمات. ٣- مستوى الدول.
- ب- خواص واتجاهات التطبيق وينقسم طبقاً لدرجة زيادة المخاطرة وقلة الرقابة كالتالي:**
  ١. يعمل المفاوضات لإشباع حاجات خصمه. ٢. يعمل لإشباع حاجاته هو.
  ٣. يعمل لإشباع حاجاته وحاجات خصمه. ٤. يعمل ضد حاجاته.
  ٥. يعمل ضد حاجات خصمه. ٦. يعمل ضد حاجات خصمه.
- ج- مستويات الحاجات وتدرجها الإشباعي وهي في قيمة تسمى (ماسلو)**
  ١. الحاجات الفسيولوجية. ٢. حاجات الأمان.
  ٣. الحاجات الاجتماعية.
  ٤. الحاجة إلى التقدير الذاتي من الآخرين.
  ٥. الحاجة لتحقيق الذات.
  ٦. الحاجة للمعرفة والتفهم.
  ٧. الحاجة إلى التقدير والحس بالجمال.

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

• **استراتيجية متى؟ ويندرج تحتها:**

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

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

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

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

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

## ● 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 المقفلة ورد الفعل السلبي:** بمعنى أن ورود عدد كبير من التوصيات في إتجاه حل معين قد تؤدي إلى الشعور بأن ذلك ليس مصادفة فيتم اختيار الحل المتوسط خوفاً مما تم تركيته من كل هذه الأعداد.
  ٤. **مفترق الطرق:** عندما يتبع المفاوضات 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. **التغطية:** 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. **التدريج:** 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).
- **تحليل شخصية المفاوض:** اتخذت الكتابة في تحليل شخصية المفاوض اتجاهات:
- اتجاه التجربة والتظير 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 مفاداً أن الإلمام بمهارات التفاوض من الناحية من الناحية التقنية بالإضافة إلى عوامل الشخصية الكارزمية لمفاوض تمثل أهم عناصر التفاوض خاصة حالة التفاوض غير المتكافئة ومثالها: ديجول الذي هرب إلى لندن فور سقوط العاصمة الفرنسية في يد النازي ١٩٤٠ دون مال أو سلاح أو رجال ومع ذلك 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 تقد تحليلاً للتفاعلات سواء في مجال ما عرف من خلال تحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار. وهناك حقيقة تحتوي مجموعة من المفاهيم المتداخلة يحاول الكاتب التفريق بينها وهي تحليل النص وتحليل المطارحات وتحليل مضمون النصوص أو تحليل ديناميكيات لغة الحوار وهي تحليل النص وتحليل المطارحات وتحليل المضمون وتحليل المقولة الجدلية والتفاعل الحوارية وينتهي الكاتب إلى أن الأساس هو تحليل النص وتحليل المطارحات وأنها وبرغم استخدامها تبادلياً من البعض واستخدامها بطريقة غير تبادلية من البعض الآخر وبين التفريق في اللغة العربية بين تحليل المطارحات وترجمتها إلى تحليل الخطاب فإن كلا التعبيرين (تحليل النص) و (تحليل 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 اقتصر الأدبيات الموجودة على تحليل النص في السياق السياسي من منظور مدارس تحليل المضمون.

## ● ما المقصود بمنظور لغويات التفاوض ومدى الحاجة إليه؟

المقصود هو استخدام مفاهيم من علم اللغويات والعلوم السياسية والعلاقات الدولية بهدف دراسة ديناميكيات التفاعلات التفاوضية عبر النصوص المتعددة لأطراف الموقف التفاوضي والتحركات الاستراتيجية والتكتيكية للأفراد مما يربط 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 نتائج 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 التنزلي 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 الأسئلة لخدمة إتمام التفاوض.

- إعداد المفاوض 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 الاستراتيجيات والتكتيك المناسبين واختيار السياسات التفاوضية):

## ١- أهمية الجلسات الأولية في التفاوض:

- أ- جس النبض.

- ب- تحديد تناول المعلومات مباشرة بشكل ضمني.

- 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\*\*

## • 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 سرية ومن الأنماط الأخرى أن البعض يتعامل مع الكتاب والمقال على كونه نصاً نهائياً كاملاً رغم أن المفروض أن يتعامل معه بغير ذلك وإلا فإن أي عمل مكتوب يتطلب الحذف والتنقيح وإعادة الترتيب ويجب أن تتعامل مع على هذا الأساس وعلى هذا فإنه يجب أن نفهم علم التفاوض الاجتماعي والسياسي من منظور اللغويات السياسية والاجتماعية التي ينبغي أن يؤسس عليها وهي كالاتي:

أولاً: أن لغة الفعل المصاحب لها والمعلومات الخاصة في الموقف لا يمكن فصلها عن تحليل حدث ما وبذلك تكون تعاملات العموميات 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 التخرج 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.

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

- أن هناك نمطاً من الأشخاص يقول ما لا يعنيه - يفلت منه الكلام.

- أن هناك نمطاً لا يراعي أهمية تحمل أنماط حوار الآخرين الصبر على بعض المقولات وهناك النقيض الذي يحاول التحمل ومساعدة الآخرين على ذلك.

- أن هناك من لا يستطيع تفسير كلام الآخرين بدقة.
- أن هناك من يقف عند بعض الكلمات دون غيرها للتصيد.
- أن هناك من يخرج بالألفاظ عن سياق الأدب وأصول اللياقة.
- أن هناك من لا ينزل عن حكمه ولا يرى إلا بعينه هو فقط.
- أن هناك من يسلك سلوكاً غامضاً وغير مباشر في حديثه.
- أن هناك من لا يأتي بجوهر ما يريد أن يقوله بصورة مختصرة وواضحة.
- أن هناك من تصاحبه حالة توهان أثناء الحديث.
- أن هناك من يستخدم لغة أجنبية معتمداً متكلفاً لأهداف متعددة.
- أن هناك من ينقاص 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.

**إطلالة على استراتيجيات التفاوض الرئيسية في التسويق التجاري**

- ١- الاستراتيجية الابتكارية : تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة و الجمهور
- ٢- استراتيجية التحسين : باستخدام الإمكانيات للتحويط على العميل الذي يستخدم منتجات الشركة ، سواء بزيادة الخدمات أو عمل أنشطة و رحلات أو ندوات عن موضوعات تهم العملاء أو الإعلان الغريب مثال (مشكلة آي .بي.إم) التي استخدمت هذه الاستراتيجية للتواصل بين مركز أبحاثها وفروع الشركة و مندوبي المبيعات للحفاظ على المكاسب )
- ٣- استراتيجية المواجهة من خلال نفي الشائعات التي يروجها المغرضون .
- ٤- استراتيجية الاستفزاز والمضايقة : كالاتصال بالموردين لتقليل المبيعات للمنافس أو الضغوط على الموزعين لتقليل التوزيع لهم وهي توظف من قِبَل شركات بلا قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية مثل مهاجمة شركة الكوكاكولا لمنتجات شركة بيبسي .
- ٥- استراتيجية النوعية المتميزة : بمعنى عدم الاعتماد على تخفيض ثمن المنتج اعتمادا على جودة النوعية للسلعة مثل المحامى الناجح و الطبيب المشهور و الشركات العلمية وإعلانات الشاي
- ٦- استراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة : و تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلى على منتجات الصناعة أو الخدمات على حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة مثل إنتاج نوع شامبو للأطفال و الكبار معا أو زيادة فرص البيع بالتقسيط أو منح الإئتمان

**البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات**

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

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

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

**الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟**

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

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

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

- تنظيم الطريقة : رئيس أم إجماع رأى المجموعة ؟ هناك ثقافات تفضل وجود رئيس المفاوضات له كل السلطات بينما تفضل ثقافات أخرى وجود فريق ذو قرار جماعي و على سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى وتفضل أسرع و مع الثاني أبطأ.
- الصين الثانية وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا وفي الحالة الثانية كبيرا و القرار مع الأول 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 و البداية تكون بالتعرف على الأسس المعيارية للحوار و التي لها معايير خاصة مثل :

- حجم المعلومات التي تتطلبها المحادثة حيث ينبغي المشاركة بالقدر المطلوب فقط .
- على المحاور إلا يفرض نفسه أو يناقضها وأن يتجنب الغموض والإلتباس.
- على المتحاور أن يجعل مشاركته في الحوار متسقة مع الواقع و مع عناصر الحجة.
- و مراعاة هذه المعايير و طريقة التعامل معها تشكل الأساس فيما يعرف بأسلوب الحديث لمتحاور ما.
- **كاميرات الحوار الخاصة :**

- وهي تلك العين التي ترصد حركات جسد المتحدث وميزات صوته التي قد توصل الأطراف إلى حالة تصارعية حادة مثل حدة نبرات الصوت علوا وانخفاضات تقلصات عضلات الوجه بصورة معينة ؛ لغة العيون، بالنظرات والغمزات وخلافه وسواء هذه الصورة 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 لأدوات النفي مع أفعال التوقع والإستتكار والإستثناء والتي فهم منها رفض اليابانيين مع أنهم لم يكونوا يقصدون إلا أنهم موافقون على الإستسلام مع التفاوض.

**أنواع و آليات الأسئلة في عمليات التفاوض الإجتماعي و القضائي و السياسي من منظوري العالمية والخصوصية الثقافية .**

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

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

- قد يكون للسؤال هدف أو عدة أهداف مثل :

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

- كما يجب النظر إلى السائل و المبادأة في الأسئلة ومن المسيطر في عملية توجيه السؤال والمستجيب أكثر للأخر لأن لكل موقف دلالاته. **وفي جميع الأحوال يجب مراعاة :**

- أن يكون لكل سؤال هدف.

- أن يكون مناسباً للتكتيكات والإستراتيجية التي تعتمد عليها.

- أن توجه الأسئلة الصحيحة.

**خطوات مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي :**

١- الإستعداد : بان نسأل أنفسنا ....

- ماذا سأكسب من إلقاء السؤال ؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل ؟

- هل نعرف طبيعة من توجه إليه السؤال ؟ هل هو أعلى منصباً أم أقل أم زميل أم عضومعنا في فريق التفاوض ؟ وهل هو مفاوض متمرس أم لا ؟ و ما طبيعة أهداف الآخرين من الحوار ؟ كيف نصوغ السؤال ؟.

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

٣- مراعاة توابع طرح السؤال : .. للحصول على الفائدة من السؤال لا بد من الإنصات الجيد للإجابة على تقييم مستمر للمعلومات المستفادة

مما قد يدفعنا إلى إلقاء سؤال استفسارى يتصل بأعماق الموضوع واستكشاف جوانبه الخفية، والمعرفة للهدف النهائي للحوار تساعدنا على

صياغة السؤال الصحيح . ووضع الأسئلة و تعرف وظائفها وخطوات انتاجها من خلال كاميرات العلوم اللغوية الإجتماعية و النفسية و

تبسيطها يؤكدأن ما نأخذ على أنه شيء عابر هو شيء يستحق التأمل و التدبر والعمل المستمر على تحسين الأداء.

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

- إن أساليب توظيف الأسئلة لتحقيق هدف اتصالى ما من الأساليب ذات الطابع العالمى و العلمى و لقد رأينا محاصرة الدبلوماسيين العرب فى وسائل الإعلام الغربية فى الأزمان لإظهاره و إظهار من يمثله فى شكل محدد.

**أنواع الأسئلة :**

١- **أسئلة مفتوحة :** تسمح للمتلقى بالإجابة من أى زاوية يريدتها مثل .... ماذاحب أن تقول عن نفسك ؟ ما رأيك فى ؟

**و مزايا هذا النوع :**

- أن نجعل متلقى السؤال يتكلم ونحن ننصت.

- يمكن أن يتطوع المسئول بمعلومات قد نستفيد منها.

- يسهل الإجابة عنها ولا تمثل أى تهديد أو رهبة فى نفس المسئول.

**عيوبها :**

- قد يتحدث المسئول فى اتجاهات لا تهم السائل.

- تستهلك كثيراً من الوقت.

٢- **الأسئلة المغلقة :** وهى أسئلة تقييمية فتقيد المسئول فى إطار اختيارات معينة مثل : من رئيسك فى العمل ؟ ما مرتبك فى وظيفتك السابقة ؟ ما عمرك ؟

**مميزاتها :**

- السائل يسيطر على الأسئلة والأجوبة بطريقة مؤثرة فى ناتج التفاعل.

- تستهلك وقتاً أقل.

- لا نحتاج جهداً فى الإجابة عنها.

**عيوبها :**

- قد لا تحصل منها إلا على قدر قليل من المعرفة.

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

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

أولى : أين كنت عندما حدث الزلزال ؟

ثانوي : فى أى طابق من المبنى تقيم ؟

• وهناك تقسيم ثالث هو أسئلة المرآه

- حيث يقوم الطرف السائل بتلخيص إجابات عديدة وتوضيحات للطرف الآخر ليستخلص منه رأياً فى الإجابات أو الرؤى وظائف الصمت فى الحوار و التفاوض

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

- الإنصات مع التفكير عادة ما يكون أضعاف سرعة الكلام :

- إذا لم نتوخ الدقة فإننا غالبا ما نسقط أو نطرح أفكارنا و أحكامنا على ما يقال لنا طبقا لما يرد في أذهاننا و ليس طبقا لما نستقبله من رسائل الآخرين و ما يقولونه بالفعل لذلك فإن علينا استخدام مهارة الصمت و التركيز على ما نسمع ليكون الجواب صحيحا ، و يستخدم الصمت أحيانا لتغطية نقاط الضعف و أحيانا للتمتع فيما يقوله الطرف الآخر ، و الإنصات الفعال هو ذلك الذى يترتب عليه التعرف الحقيقي على مقولات الآخرين و الإستعداد النفسى لكبح جماح الرغبة في إمساك

الميكروفون ، و هو الذى يقتضي عدم إصدار أحكام سريعة ما نسمعه قبل وضوح الصورة خاصة في المراحل الصعبة من الحوار .

**التفاوض مع ممثلي ثقافة الإستلاب**

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

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

**• ما الذى يفعله الناقد المحبط ؟ :**

\* و ما الذى يجب أن يفعله المفاوض الجيد معه ؟

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

**ما بين اللياقة و التشحيم الإجتماعى في التفاوض**

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

**معادلة الاندماج و الاستقلالية والقوة في عمليات التفاوض الإجتماعى او السياسى**

**• أولا : مفهوم الاندماج :**

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

**• ثانيا : مفهوم الإستقلالية :**

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

**• ثالثا : مفهوم القوة و القدرة :**

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

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

**أمثلة :**

**١٠ - بين رفع الكلفة و إهدار المكانة :**

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

**٢٠ - بلدوزرات الحوار و الغزو السافر للخصوصيات :**

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

**التفاوض و فلسفة الكذب !**

**• ما علاقة الكذب بالتفاوض ؟**

- لا بد أن يكون المفاوض صادقا لبناء الثقة في العملية التفاوضية و الأمانة و عدم الكذب صمام أمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد . ولعل كثيرا من المفاوضين يلجأون إلى تبرير الفشل بأنهم لم يكونوا بحاجة إلى ما يفاوضون عليه و هو أيضا نوع من الكذب.

**عن فلسفة الكذب :** و هو موجود واقعا بالفعل و هناك حدود فاصلة بينه و بين الصدق.

**ما الصدق :**

١- ما طابق الواقع و لو خالف الإعتقاد.

٢- ما طابق الواقع و الإعتقاد.

٣- ما طابق الإعتقاد و لو خالف الواقع.

**صور الكذب :**

١- المبالغة في النقل و زخرفة القول.

٢- الإقتصار على بعض الحقيقة.

- ٣- النفاق بإظهار حلاف ما نبطن.  
٤- التزلف بكيل المدح و الإفتخار و الإدعاء.  
٥- خلف الوعد و شهادة الزور و الإفتراء.

### مفهوم الكذب عبر الثقافات

- أن عالمنا اليوم ملئ بالإزدواجية خاصة في ظل ما يسمى بالنظام العالمي الجديد ، و لعل أحد أسباب تفجر العديد من الصراعات العرقية هو إخفاق الثقافات في بناء حوار تفاوضي بناءا يحتاج أول ما يحتاج إلى تعرف الأسس و القيم الثقافية المشتركة.  
- و الصدق ليس فضيلة وسطية بمعنى أن نجد فيه زيادة أو نقصان و إنما الصدق صدق و ما يزيد عليه أو ينقص منه فهو الكذب ، و الإنسان الصادق هو الذي يقول الصدق بصرف النظر عن المنفعة التي وراءه و أما الكذب فهو درجات فمنه المباح و منه الأثم

### بوتنام " و التفاوض الدولي "

#### المستوى ١ Level1 من إطار بوتنام :

- يعني بوتنام بالمستوى ، إبالمفاوضات الدولية التي تتم على المستوى الدولي، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أفضل خياراته. وفي هذا الإطار، ينظر إلى القوة كمتغير جوهري وحاسم في مسار العملية التفاوضية. "تقتضي عملية التفاوض فاعلين أو أكثر يحاولون الوصول إلى اتفاق... بواسطة استعمال القوة" وسيتم الاعتماد عليها -القوة- كنقطة ارتكاز أساسية بغية تحليل الكيفية التي تتم بها العملية التفاوضية.  
- وسيجد التحليل المعتمد على القوة تبريرا أكثر، في الحالة التي تجري فيها المفاوضات بين طرفين غير متكافئين من حيث القوة. وبخصوص مفهوم القوة فإنه لم يعد يحمل ذلك المعنى التقليدي الذي يساوي بين القوة والقدرة، أو المفهوم الذي يربط القوة بما يمتلكه أي فاعل من موارد، كما جاء في المدرسة الواقعية التقليدية والمدرسة النيواقعية. عدم الثبات والتغير الذي يميز مفهوم القوة يدفعنا إلى محاولة تبني مفهوم للقوة يوافق عليه دارسوا المفاوضات في المدرسة الواقعية، ويخدم موضوع البحث. نتيجة لذلك لأجل ذلك سيتم الاعتماد على مفهوم القوة كما عرضه وليام مارك حبيب، حيث يعتبر هذا الأخير أفضل من عبر عنه، خصوصا عندما يتعلق الأمر بعملية تفاوضية تتم بين طرفين غير متكافئين من حيث القوة.

- وفي هذا السياق، يرى وليام مارك حبيب أن القوة تتكون أساسا من القوة المرتبطة بالموارد الكلية **aggregate structural power** والقوة المرتبطة بقضية معينة **issue-specific power**.

- لكن يتساءل هل ان امتلاك الموارد مكنه ان يؤدي إلى تحصيل النتائج المرغوب فيها. ويجب بالنفي للتمكن من تحصيل نتائج يجب ان تستخدم هذه الموارد. من جهة أخرى فان عملية التفاوض تقتضي وجود فاعلين أو أكثر، مما يعني إن سلوك الفاعل في العملية التفاوضية يؤدي إلى تغيرات في القوة، ناهيك عن القوة في حد ذاتها تتميز بالتغير.

ومنه حسب حبيب فإنه عند تحليلنا للقوة، يستوجب علينا النظر إلى أبعادها الثلاث: الموارد الكلية القوة المرتبطة بقضية معينة، والقوة المرتبطة بالسلوك **behavioral power**.

**تشير القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية (العامة):** إلى موارد الفاعل، قدراته، ووضع إزاء المحيط الخارجي.

وتعرف القوة المرتبطة ببنية الموارد الكلية بأنها موارد الفاعل الكلية وما يمتلكه. في حالة الدولة- الأمة، تعني الموارد الوطنية الكلية؛ السكان؛ القطاع الاقتصادي والعسكري.

في حين تعني القوة المرتبطة بقضية معينة : قدرات **issue specific power**:

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

- في حين تعني القوة المرتبطة بالسلوك سلوك الفاعلين وهي عملية براد 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...**

- 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 التغير 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 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 والصداقة
- ومع نشوء الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة
- وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الأزمات 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 علي الأقل
- ٢- وجود تضارب في المصالح بين الأطراف :
- بشأن قضية واحدة
- بشأن عدة قضايا ولكن رغم تضارب المصالح يجب أن يكون هناك قدر من الاشتراك في المصلحة يدفع الأطراف نحو التفاوض افتراضين أساسيين
- ٣- دخول الأطراف في العلاقة التفاوضية بشكل طوعي وفي ظل :
- أنها ستجني أكثر من وراء دخولها في هذه العلاقة عما ستجنيه في حالة عدم دخولها
- ان تحدد المطالب التي ستدخل بها المفاوضات والحلول التي يمكن ان تقبلها في نهاية الأمر وان تشعر أنها ستكسب أكثر مما تخسر
- ٤- العلاقة التفاوضية علاقة اعتماد متبادل حيث تتضمن :
- تقسيم أو تبادل واحد أو أكثر من الموارد (الموضوعية)
- التأثير علي واحدة أو أكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)
- هذا يعني ان كل طرف يعتمد علي الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية
- ٥- العملية التفاوضية عملية متتابعة وحية أي أنها تبدأ ب :
- تقديم مطالب ومشاريع 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 اكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر مما يساعد علي بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.

- الحوار في اللغة يعني المراجعة
- ويتحاورون يعني يترجعون 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 كاملا لدى أي من المشاركين في الحوار.
- وقد يتحول الحوار الى الجدل حينما تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه
- وقد يتحول الحوار إلى مناظرة حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره
- وهناك عدد من المصطلحات كثيرا ما تستخدم مع مصطلح الحوار أو بديلا عنه ومنها : [المناقشة ، المباحثة ، المفاوضة ، المحاجة ، المجادلة ، المراء ، المناظرة ، المباهلة]

ما أوجه الشبه والاختلاف بين الحوار والمصطلحات الأخرى ؟

المصطلحات	المناقشة	المحاورة	المجادلة	المباحثة	المفاوضة	المجادلة	البراء	المناظرة	المباهلة
تحتاج إلى موضوع	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
تركز أكثر على الموضوع	❖		❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
تركز أكثر على المراجعة بين طرفين		❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
تحتاج إلى موضوع جاد				❖	❖				
تتشرط اختلاف الطرفين			❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
تتشرط تحارض الآراء والمصالح				❖	❖	❖	❖	❖	❖
الشك والتكذيب عنصر أساس								❖	❖
الخصومة تصل إلى درجة الملاعبة									❖
تهدف إلى الوصول إلى حل وسط					❖				
أكثر عرضة للتحويل إلى مباحثة وتفاخر			❖						
أكثر حاجة إلى وجود من يحتكم إليه								❖	
تحدد بين ندين ولو في موضوع النقاش فتُقط 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 الحثلي								❖	
لشخصي فتُقط								❖	

مكونات تأسيس ثقافة الحوار

لكي نؤسس لثقافة الحوار لابد 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- القناعات والمبادئ؛ وتشمل :

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

لماذا لا نتحاور؟

- الخوف والخجل من التحدث أمام الناس
- غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية
- غياب ثقافة الحوار

لماذا نتحاور؟

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

ما أسس الحوار الفعال؟

- أن يكون فيما يفيد وينفع
- الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم
- الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.

- تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات
- تجنب الاساءة للآخرين مهما كانت حدة الخلاف معهم
- الصمت وترك الحوار إذا جنح الطرف الاخر الى الانفعال والغضب واللجاجة
- الشجاعة في ابداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطؤه
- الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه

#### من الأشكال السلبية للحوار :

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

#### الأشكال الايجابية للحوار :

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

#### مراحل الحوار

##### أولا : مرحلة الإعداد :

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار ، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنيا وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الافكار 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 لاختمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينهي به المتحدث كلامه
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث اثناء الحوار

##### ثانيا : مرحلة التنفيذ :

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

##### ثالثا : 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 اثناء الحوار
- التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية

#### ما معوقات الحوار

- ١- المراء
- ٢- عدم القناعة بالتعددية والاختلاف
- ٣- الاعتداد بالرأي والتعصب له
- ٤- الغضب
- ٥- عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين
- ٦- عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار

## ما لمقومات الأساسية للمحاور المحترف ؟

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

### مهارات الحوار الناجح :

- الاستماع بعمق
- التعبير عن افكارك بحرية
- التأمل والتفكير
- نادي المتحدث بأحسن اسمائه
- تجاهل المشاعر العدائية
- لا تصد أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك

### نماذج من حوارات إيجابية :

١- محاوة الابناء عندما تكون داخل الاسرة قضية يكون الابناء طرف في هذه القضية فنتحاو معهم ونناقشهم لنعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد الحل المناسب لها .

٢- محاوره الزوجين في قضية تهمهم ماعين فيها أدب الحوار دون الحوار من طرف الآخر وهو الزوج والمأة تنصت وتتلقي الأوامر فقط

### نماذج من حوارات سلبية :

١- محاولتنا للآخرين وتحميلهم وز تصفائنا ونتائج أعمالنا من خلال مبالغتنا في الثقة الزائدة بأنفسنا وتنزيه أنفسنا عن الأخطاء وفي نفس الوقت نصممهم بالنقص والعيوب وتوَجج الحب النفسية ضد محاولينا ونبالغ في تعميق الخلاف معهم .

٢- قراءة أفكار الآخرين من اجل اكتشاف الزلات والأخطاء وتكبيرها وتنصيد أخطاء الآخرين ونضخمها

٣- جرح مشاع وأحاسيس الآخرين ونضطعن في أفكارهم ونشكك في مصداقيتها أثناء العملية الحواية

٤- نتجاهل عيوبنا في الحوار ونركز على عيوب الآخرين ونسلط الضوء عليها ونلفت انتباه الناس لها

### بيل جيتس وجنرال موتور

- تسبب انبها بل غيتس المبالغ فيه بصناعته بأنه قام بمقارنة صناعة الكمبيوتر بصناعة السيارات، حيث قال خلال معرض للكمبيوتر بأنه لو أن شركة جنرال موتور للسيارات حرصت على مواكبة أحدث التقنيات بالشكل الذي واكبته صناعة الكمبيوتر، لقادة الناس سيارات بسعر ٢٥ 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 :

• أولا : تتعطل السيارة مرتين على الأقل في اليوم ومن دون سبب واضح

• ثانيا : عندما يحدث العطل وانت في منتصف طريق سيع توقف على جانبي الطيق واغلق جميع النوافذ أعد تشغيل السيارة ثم افتح جميع النوافذ .. والعجيب أنك ستتقبل هذه الطريقة بعد فترة من الوقت

• ثالثا : مؤشرات التنبيه داخل السيارة مثل قرب انتهاء البنزين ، خلل في المحرك أو ارتفاع في الحرارة سيستبدل بعبارة (لقد قامت العربة

بتنفيذ مهمة غير شرعية وسيتم اغلاقها)

• رابعا : ستستأذنتك الوسادة الهوائية الواقية من الحوادث قبل ان تفتح من خلال ظهو عبارة (هل أنت متأكد؟)

• خامسا : في بعض الأحيان ستقفل السيارة وأنت حاجها ولا تسمح لك بالدخول، إلا إذا قمت بعمل ثلاثة أمور في وقت واحد، كالإمساك

بمقبض السيارة وإدخال المفتاح وتحريك اللاقط الخاجي الخاص بالراديو

• سادسا : تحتاج للضغط على إبدأ لكي تتمكن من إطفاء محرك السيارة

• سابعا : في كل مرة تطرح فيها سيارة جديدة على الصناعة، يضطر ركابها إلى تعلم كيفية القيادة من جديد، نظرا لظهورها بخصائص

جديدة لا تشبه أيا من سابقتها

## المحاضرة ١٣ : مهارات إدارة وحل النزاعات التفاوضية والصراعات التنظيمية

ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حل. وتتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع.

هذا الإدراك هو الذي يحدد، وليس حقيقة الصراع نفسه، الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع

**ما هو تعريف الصراعات في منظومات الأعمال؟** هو التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من الموظفين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على أدائها إيجابا أو سلبا حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه. هل الصراعات والاختلافات مفيدة لمنظومات الأعمال؟ نعم و لا.

نعم، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر حول تعظيم مصلحة المنظومة بعيداً عن تصفية الحسابات الشخصية. لا، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر يهدف لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة لمنظومة العمل سواء كان الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعتين، وبهذا تهدر الكثير من مواردها على تصفيات الحسابات.

**ما هي النتائج والفوائد المرجوة من الصراعات الإيجابية؟**

- التعلم على حل المشاكل وتفادي الأخطاء.

- تكوين العلاقات المثمرة بين الأفراد والمجموعات داخل منظومات العمل وزيادة الثقة بين الموظفين بشكل عام.

- الاتفاق على الحلول العادلة والمرضية للأطراف المتصارعة (المختلفة 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 تهتمهم مصلحة المنظومة.

يميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما :

١- **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.

٢- **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.

- يمثل العامل الأول فيما يعرف بـ "التصفية"، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، **ومن هذه الأشكال :**

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

- ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم " الرسائل المزدوجة " وهذا العامل يجعل الإصغاء 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 لا بد من مراعاة ما يلي:

- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه وغضبه .

- عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت

نفسه التفاوضي عن الأسئلة المحرجة التي يوجهها إليك.

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

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

- أنظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، واستخدم أسلوب إعادة

الصياغة لتأكيد ذلك، وأكد ما يقوله بالإيماءات.

- قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم : إن إلقاء الأسئلة عملية تحتاج إلى تفكير.

**ولذا يجب الحرص في استخدام الأسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل، إذ يمر بالمرحل التالية :**

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

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

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

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

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

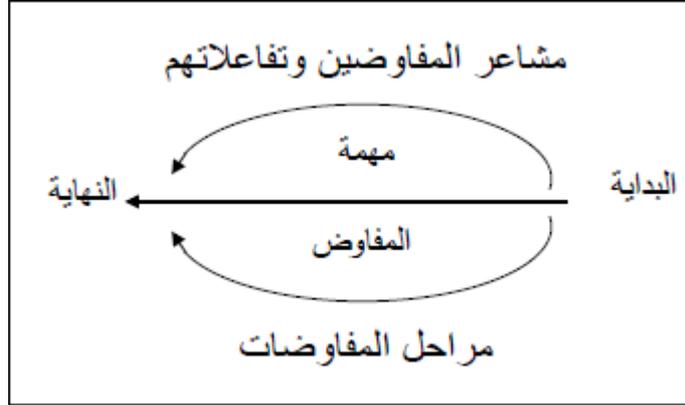
- **الأسئلة العامة :** وتهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة.

- **الأسئلة المباشرة :** وهي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.

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

- الأسئلة المحددة : وهي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.
  - الأسئلة المبهمة : وهي التي تحمل أكثر من معنى.
  - الأسئلة الاستفزازية : وهي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استنثارته.
  - الأسئلة التي يجاب عنها ب "نعم" أو "لا" : وهذا النمط من الأسئلة من أكثرها خطورة، ولا يوجه عادة إلا بعد تهرب الطرف الآخر من الإجابة
  - الأسئلة المرتدة : وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة
- مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم**

**مراحل المفاوضات فهم العملية التفاوضية :**  
 • يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية :



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

#### أولا : المشاعر والتفاعلات :

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

- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟
- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟
- 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 ب " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته ب " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذرا فليحاول أن يكون مسترخيا، وليجعل نفسه عميقا ومنتظما.
- إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات .

#### ثانيا : أدوار المفاوضين :

- إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانا أو وديا أو دافئا أو باردا ، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟

ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي :

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

**المفاوض الساخر أو الاستهزائي :** وهو الذي يستهزئ بمقترحات الخصم.

**المفاوض المستجوب :** ويهدف إلى اكتشاف موقف الخصم.

**المفاوض المتدثر بثياب المعقولية :** وهو قناع للمفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة.

**المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب "فرق تسد" :** ويهدف إلى إيجاد الخلاف والنزاع بين أفراد الفريق الخصم، بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية.

**مفاوض الـ "بلي بنتر" :** يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

#### ثالثا : 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 شيئا 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 برغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

٥/ مراجعة الاتفاقية : إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ - كشهريين مثلا - 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 الرئيسة 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 . الاخطاء البشرية خلال العمل .
- ٤ . الاشاعات

٥ . تعارض المصالح و الاهداف.

**اسباب مرتبطة بالمؤسسة :**

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

**أنواع الازمات :**

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

**أ- معايير أخرى لتقسيم الأزمات :**

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

**ب- معايير أخرى لتقسيم الأزمات :**

- ١ . ازمات داخلية (وهي التي تهدد كيان الدولة الداخلي وأمنها القومي)
- ٢ . ازمات خارجية (وهي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما الى احداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن )
- ٣ ازمات الصراع المسلح .
- ٤ ازمات الارهاب الدولي

**ادارة الازمات :** نعني 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 الإداري الجيد
- ٢ . دراسة الازمات السابقة والاستفادة من الماضي
- ٣ . عمل نظام للإنذار المبكر عن الازمات

**إدارة الأزمة عند حدوثها :**

**١ - الطرق التقليدية :**

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

**٢ - الطرق العلمية :-**

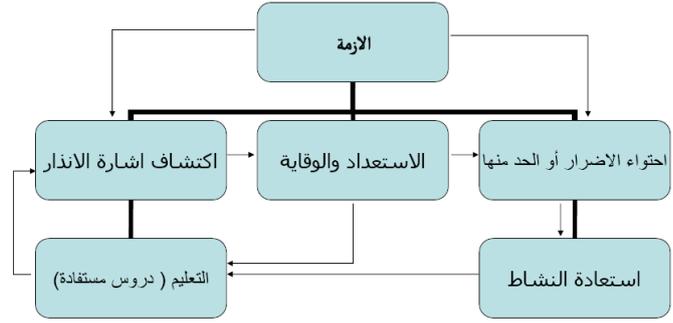
اسلوب تحليل المشكلات ( التشخيص- وضع البدائل- اتخاذ القرار -القرار)

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

**التعامل مع الأزمة :**

الواقع	القرار	الواق
لاوجود للأزمة	ازمه	لاوجود للأزمة
الإندار الكاذب	التوفيق	ازمه
الرفض الصحيح	الفشل	لاوجود للازمه

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



### بعض المهارات والاساليب في ادارة الازمات :

- خلق آليه تلقائيه تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث
- نزع فتيل الازمة
- تنمية بدائل عديدة لمواجهة الازمة
- القدرة على اختيار البديل الامثل لمواجهة الازمة دون الايقاع برودود الافعال
- التلويح بالقوة أو الضغط مع التلويح بالمكافأة واتخاذ القرار
- الوصول الى كافة المعلومات ذات الصلة
- البيظة والحذر
- التبادل السريع للمعلومات
- التحضيرات الزمنية اللازمة لإيجاد طرق الحل
- مراعاة تلاؤم وتواءم الخطط

### القوه والصراع في التنظيمات الإدارية :

#### المفهوم والأهمية :

- لكل منهما امتداده ومصادره وأثاره
- **القوة:** "هي القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف"

أو "قدرة التأثير على سلوك شخص آخر لإرغامه على القيام بعمل أو فعل لا يمكن القيام به دون ذلك التأثير  
بعض خصائص القوة: أن هناك علاقة إعتماضية تزداد قوة حسب إعتماذ الرئيس على أن القوه 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 قدا رت طبيعية - كسرعة البديهية - تحمل المسؤولية - الصبر(سمات شكلية)  
الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات: ( ٩٥ % اتصال في القيادات العليا - صنع القرار يحتاج إلى جمع المعلومات ليكون القرار فعال - قوة احتفاظ الفرد بالمعلومات) اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب  
- استخدام القوة قد يؤدي إلى ظهور مشكلات وصراعات تنظيمية في حال:

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

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

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

- أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على:

• نوعية وطبيعة المنظمة الإدارية

• نوعية وتركيبية القوى البشرية

• البناء التنظيمي.

- أسلوب القوة النفعية وهو عدم إعطاء الفرد أي مكافأة مالم يقدم ما هو مطلوب منه(المتبع في معظم المنظمات الإدارية)

• يجب على المديرين في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية - مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها.

#### هل يمارس العاملون في التنظيمات القوة؟

نعم، عندما يخفضون 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 منطوقية للموضوع **التحالف**: للحصول على دعم من الآخرين لتحقيق الأهداف.

**التودد**: إظهار الليونة والصدقة قبل إصدار الأوامر.

أما الاستراتيجيات الأقل استخداما : **المساومة والتفاوض التعزيز**: المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد القيام بأعمال سبق طلبه منهم

**الصراع التنظيمي مفهومه وطبيعته**:

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

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

**تعريف الصراع التنظيمي**:

• هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل .

• "هو إرباك أو تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"

**الأبعاد النظرية للصراع**:

• صعوبة العيش منعزلين مما يترتب عليه ظهور صراعات نتيجة للتفاعلات.

• لا بد من وجود العدل بين الناس.

• مقاومة العدوان.

**مستويات الصراع التنظيمي**:

١- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:

٢- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

٣- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

٤- الصراع بين الجماعات:

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: السمو وزيادة العمل، أو التعويض في نقص المهارات والقدرات من مجال إلى آخر و 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 و مدير الشركة)

**الصراع التنظيمي يمر بمراحل متعددة منها:**

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

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

\* المناقشة ممكن يكون فيه مقاومة تارة او تعاون.

\*الصراع ذاته (الاختلاف) : عند عدم مطابقة الأهداف

**مصادر الصراع التنظيمي:**

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

**أسباب الصراع:**

١- **مشكلات الاتصالات الإدارية:** ( سوء الفهم، انعزالية الأفراد ،خطوط وقنوات 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 تنظيمية أو ضعفها ،ومن ثم عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة ،عدم وجود إدارة للمعلومات، عدم استقرار بيئي داخل المنظمة .

٣- **معوقات بيئية** سواء الداخلية أو الخارجية، في اللغة المستعملة ، ضعف أجهزة الاتصالات ،البعد عن المنهج العلمي في الأعمال، عدم

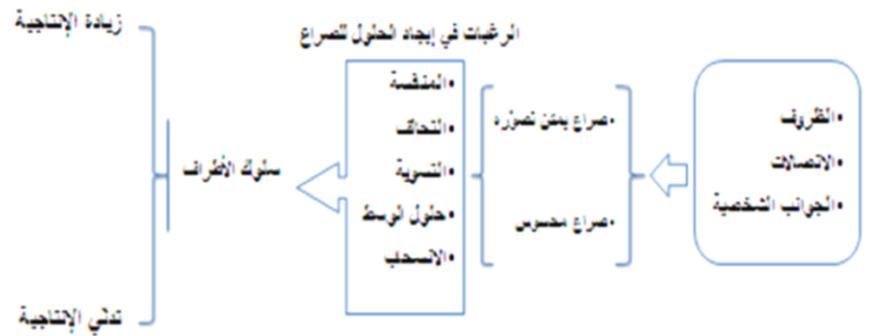
وجود مناخ صحي

هناك عدة مراحل تؤدي إلى إحداث الصراع التنظيمي:

**الظروف:** عدم كفاءة الهيكل التنظيمي ،سوء الاتصالات.

**إدراك الصراع:** وفقا لمفهوم ومعرفة الشخص.

**ترجمة الصراع:** (رد الفعل تجاه الصراع على شكل منافسة أو تحالف)



### فهم ومعرفة خصائص الصراع وأثره

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:

- 1- الصراع وفقا لمستواه : داخل الفرد ،بين فردين ،داخل المجموعة، بين المجموعات ،على مستوى المنظمة ،بين المنظمات.
- 2- الصراع وفقا لاتجاهاته : الصراع الرأسى ،الأفقي.
- 3- الصراع وفقا لنتائجه : الصراع السلبي ،الإيجابي.
- 4- الصراع وفقا للقضايا المتصارع عليها.
- 5- الصراع من حيث التنظيم : منظم ،غير منظم
- 6- 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 (المنافسات)

• **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 :

- 1- **الانسحاب** : ترك المدير بعض واجبات العمل لفترة قصيرة مثل :تأجيل الاجابة على مذكرة
- 2- **التهدئة** : تدخل المدير للتهدئة و لتوضيح عواقب الصراع
- 3- **حل الوسط** : بحيث لا يخسر أي من الطرفين
- 4- **الاجبار** : واستخدام القوة القانونية،-لا يفضل استخدامه.
- 5- **المواجهة** : الاعتراف بوجود الصراع ،واللجوء إلى استخدام المنهج العلمي ،التقييم ،ودراسة البدائل للوصول إلى حل

#### • في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات:

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

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

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 و التشدد**

هناك ٥ نماذج لإدارة وحل الصراع :

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

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

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

**التضامن** : الطرف الأول يحقق مصلحته 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

التساهل : عند الرغبة في معرفة آراء العاملين

عند تدني مستوى الثقة التنظيمية - في حالة أحداث تغييرات

رغبة المنظمة المحافظة على العلاقات داخل المنظمة

رغبة المنظمة في تنمية مهارات الأفراد .

رغبة المنظمة في حل الصراع

**التجنب:** الصراع يحتاج لوقت طويل  
**التضامن:** إيجاد حلول للمشكلات المزمنة  
• **التسوية:**

• إذا كانت النتيجة التوصل إلى إتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي  
• لإيجاد حلول مرضية للطرفين  
**إرشادات للمدراء لتهدئة اجواء الصراع :**

- توضيح أهداف المنظمة وإمكانية تطبيقها وقبولها من الأفراد .
- الرؤية الواضحة وسعي المدير لإقناع الجميع بوجود هدف يجب الوصول إليه .
- الاتصال وتطوير قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات .
- القيادة : بالتأثير على الآخرين وأن دور المدير دور إيجابي عليهم.
- التعليم: بصورة مستمرة لتنمية وصفل مهارات وقدرات الآخرين
- مصادر الصراعات في منظومات الأعمال:**
- تماخل 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 المنظمة
- عدم وضوح عملية صنع القرار
- عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى
- تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظمة تلبيتها
- تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة
- وجود أهداف وسياسات مخفية
- عدم توافر الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات

#### **الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات:**

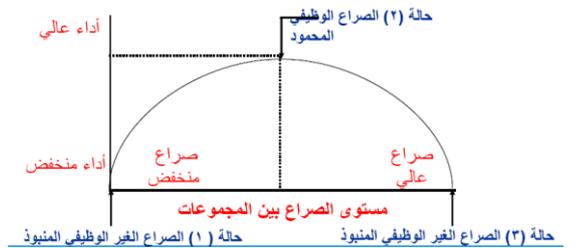
- يحدث عندما يركز الموظفون على المهمات وكيفية أدائها من خلال الحوار والنقاش البناء الذي يساعد على جودة صنع القرار من أجل نتائج أفضل
- وبطبيعته أي الصراع الوظيفي الايجابي المحمود يعتبر من التوترات الخلاقة والمنتجة لأنه يطور الفكر الإبداعي بين الموظفين في منظومة العمل

#### **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 المنظمة لأنه يحول جهود الموظفين وموارد المنظمة من المهمات والوظائف إلى النزاعات وتصفية الحسابات

#### **العوامل المحددة لعلاقة الصراعات بأداء منظومة الأعمال :**

- قد تكون العلاقة بين الصراعات وأداء المنظمة ايجابية أو سلبية، وتعتمد على التالي :
- طبيعة الصراع
- كيفية إدارة الصراع
- مستوى وقوة الصراع الإيجابي أو السلبي
- صعوبة حدوث التغيير والإبداع
- درجة تبني بيئة التغيير
- مصادر الصراع
- العلاقة بين اداء المنظمة 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 يكافئون على هذا الأساس..
- أنواع الصراعات في المجموعة الواحدة وعلاقتها بالإنتاجية**

- عرف الباحثون في السلوك التنظيمي ثلاثة أنواع من الصراعات التي تؤثر في أداء المجموعة بالتالي:
- صراع المهمة: ويكون عادة عندنا يتفاوت أفراد المجموعة في تصوراتهم وأرائهم في معرفة وتحديد مهمة كل مجموعة داخل المنظومة.
- صراع العلاقات: الوعي والشعور بوجود عدم تكافؤ بين أعضاء المجموعة وبالتالي يؤدي ذلك إلى التوترات والإحباط والكرهية الحساسة المفرطة بينهم.
- صراع حول كيفية إنجاز المهمة: ويحدث هذا عندما يدرك أعضاء المجموعة بخلافات حول كيفية قيام المجموعة بإنجاز العمل عندما يدلي كل فرد بدلوه

#### لماذا يحدث الصراع بين المجموعات؟

- تتداخل 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 للمنظومة العمل بأكملها.

- اختلاف وخطأ في التصورات للأفراد والمجموعات
- أهداف مختلفة

- تفاوت في الأزمان (الأوقات)
- ضعف التلاحم والاتصال بين الأفراد والمجموعات
- حالة عدم التماثل في الأهداف والموارد
- الطلب المتزايد على المتخصصين في مجال أعمال المنظومة

#### إدارة الصراع بين المجموعات :

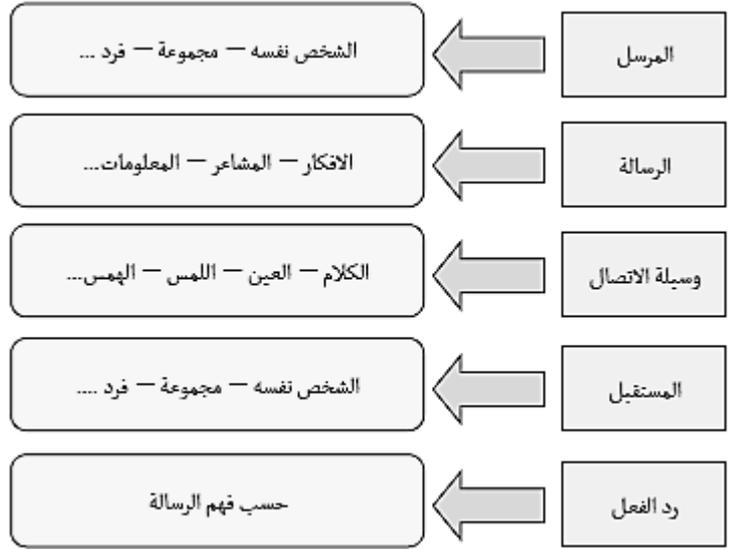
- التعاون بين المدير والموظفين لحل المشكلة التي ساهمت في الصراع
- وضع أهداف عليا تتجاوز الصراع ولا تعطي فرصة لقيامه
- توسيع وزيادة الموارد المتاحة
- التفاوضي عن الصراع وعدم الالتفات إليه (التجاهل)
- تسهيل الأمور وتذليلها حتى لا يقوم الصراع
- التنازلات من الأطراف للوصول إلى نقطة التقاء
- تدخل السلطة المفوضة التي تملك القوة الكافية لفض النزاع أو الصراع
- ترويض العامل الإنساني الذي يشعل فتيل الصراع
- ترويض العامل الهيكلي الذي يساعد على قيام بيئة الصراع (تصميم الوظيفة)
- تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته لحل المشكلة.

الياسمين

يعود أصل كلمة Communication في اللغات الأوروبية -التي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني " الشيء المشترك" ، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة Commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيدولوجي فيما عرف ب "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

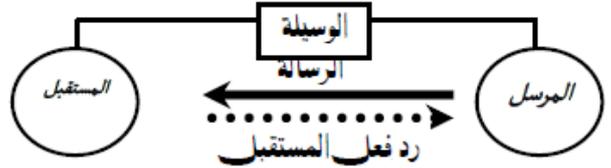
الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار ، والحقائق ، والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد بهدف: توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال بالرغم من تعدد مفاهيم الاتصال عند الباحثين إلا ان قد اتفقوا على ان :



الاتصال طبقا الى حجم المشتركين



عناصر عملية الاتصال هي :



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

وتتوقف فعالية الاتصال العام على فعالية كل من :

١ - العرض والتقديم

مهارات العرض والإلقاء :

اولا : 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) مثلا:

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- ما هي قيم واحتياجات وقيود مستمعك؟

٢- ما هو المستوى المعرفي لجمهور المستمعين؟

٣- ما الذي يمكن أن يؤدي إلى أطيب النتائج؟

ثانيا : تنظيم الأفكار

• الخطوة الأولى: تدوين الأفكار الرئيسية

• الخطوة الثالثة: حدد الفوائد والمزايا

• الخطوة الخامسة: تحديد المساعدات البصرية

• الخطوة السابعة: وضع المقدمة

اعتبارات يجب أخذها

• الخطوة الثانية: حدد النقاط الفرعية

• الخطوة الرابعة: وضع اللمسات الأخيرة

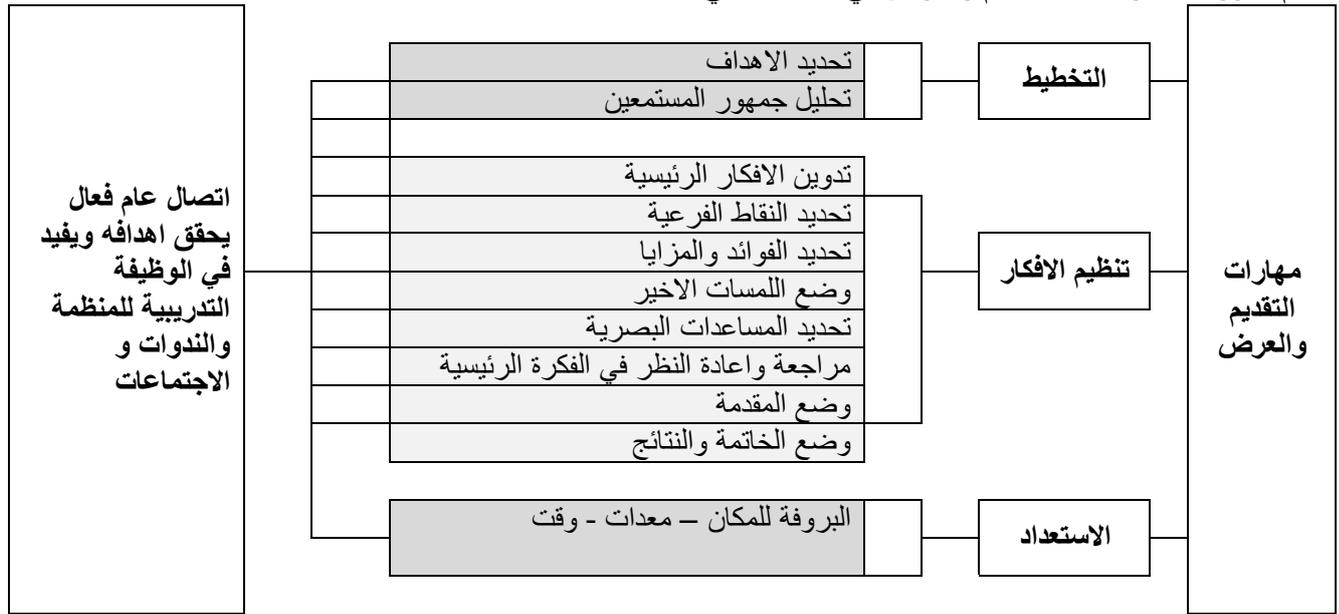
• الخطوة السادسة: مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الأساسية

• الخطوة الثامنة: وضع الخاتمة والنتائج

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

### ثالثا: الاستعداد للتقديم والعرض

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



### مهارات الالتقاء والخطابة

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

وتقوم مهارة الالتقاء على: - التخطيط والإعداد - العرض - التخليص والختام.

وعند العرض يجب ان تكون واعيا للوقت

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

العرض:

- واطب علي الحضور في الميعاد أو قبله بقليل وابدء العرض في الموعد المحدد بالضبط.
- قدم التحية المناسبة وواجه محدثك جميعا والابتسامه في عينيك وكن واعيا لوقفك وجلستك وحركتك وطول الوقت.
- تأكد من أن عنوان حديثك وموضوعه معلوم للمستمعين وعليك أن تذكرهم به.
- براعة الاستهلال تستوجب اختيار مقدمة جذابة ومشوقة للموضوع لتهيئة أذان السامعين.
- تحاشي أن تبدأ بالاعتذار. إلا ما كان للمجامله فقط.
- براعة السرد تستوجب من المتحدث أن يراعي ما يلي:
- المحافظة على الوقار المناسب للوظيفة.
- أن تغلب علي صوته العذوبة ويحمل مع كلماته الود.
- أن يستخدم لغة سهلة ومفهومة وينطق بمخارج الحروف بوضوح دون أن يتسم كلامه بالتمتمة.
- أن يبدو صوته مخلصا طبيعيا دون افتعال أو تمثيل.
- يقوم بقطيع 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 وتجنبنا 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 علي التذكر. ولكن من غير المناسب أم يقرأ المتحدث معظم حديثه من ورقة مكتوبة فيصرخ المستمعون من داهلم "اعطنا الورقة التي تقرأ منها. فنحن نعرف القراءة.
- حذار من التهكم أو السخرية (مهما كان الأمر).

- العمل علي إدخال جو من المرح. فلا مانع من دقيقة للترويح بنكتة لطيفة (مقبولة من الجميع) أو قفشة طارئة. فذلك يبعد الملل ويرفع من مقدرة المستمعين علي الفهم وحسن الاستيعاب.
- توظيف الإشارات لخدمة استيعاب الموضوع والحد من استخدامها بقدر الإمكان.
- تجنب اللوازم اللفظية والحركية
- ألا يجعل مظهر المتحدث وملبسه وحركاته بؤرة شعور المستمعين فيتضاءل أمامها قوة كلامه.
- تحكم في انفعالاتك وحذار أن تثور أو تستثار وتجنب علامات الضيق اللفظية أو الجسدية.
- 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 تستحيب لهذه العلامات ويفكر في تغيير مجرى حديثه تبعاً لذلك.

## المهارات المتقدمة للعروض الخطابية:

- \* مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم
- \* إيصال خبر أو فكرة ما لمجموعة من السامعين بشكل مقنع ومؤثر ومغيب
- \* ابن سينا (وحسبها شرفاً ... 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 .. مجتمعاً بأكمله
- قد يتم اتخاذ قرارات مصيرية وهامة بناء اسلوبي في العرض
- قد يؤثر على سمعة مؤسستي وعملي (والأهم سمعتي أنا .. بلا شك)
- قد تحدث في اجتماعات داخلية أو خارجية لشرح وجهة نظر المؤسسة
- قد أتحد امام لجنة او مجلس ادارة او في مؤتمر عام او في ورشة عمل او في مناسبات اجتماعية مختلفة
- قد اتكلم امام أناس اعرفهم أو لا اعرفهم، اقل مني ثقافة او اعلى ، دوني اكاديميا ، من جنسي ، أو من الجنس الاخر ، اكبر سنا او اصغر ، عدد كبير أو افراد محدودين

استعدادي يعني ...

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

ديل كار نيكي يقول هنالك ثلاثة أساسيات للمتحدث:

- ١ - أن يكتسب حق التحدث في الموضوع.
- ٢ - أن تكون لديه قناعات ومشاعر عميقة تجعل عيناه تلمعان وتجعل صوته يفيض بالمشاعر والعواطف.
- ٣ - أن تكون لديه قصص وموضوعات وتشبيهات كثيرة توضح موضوعه ورسالته.

في نهاية العرض أو المحاضرة،

فإن نظرة الجمهور تجاهي للمرة الأولى ستكون :

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

لهذه الاسباب ارفض الحديث امام الجمهور

سوف أصبح أضحوكة	أرتجف ولا أستطيع الكلام
لم احضر لهذا 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 متقف 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.
- هناك نقاط يجب أن انتبه لها إذا أردت أن يتذكر الناس محاضرتي:
- ٤- أكثر من وسيلة إحساس استعمالها (الكلام والوسائل البصرية)
- ٥- أن أسعى لمعرفة التغذية الراجعة.
- ٦- أتحدث عن مشاكلهم واحتياجاتهم.

كيف أبدأ ؟ البداية كيف تكون؟؟

هناك طريقتان لبدء المحاضرة:

- \* بشكل رسمي: صباح الخير، أرحب بكم في هذا الصباح ...
- \* بشكل غير رسمي: حاول شد انتباه الحضور بشكل أكبر (كسر الحاجز النفسي)
- أفاجئ الحضور بأشياء لا يعرفها.

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

- اسأل سؤال عام ... غير مباشر.

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

- اعرض عليهم شيئاً يشاهدونه " فيلم، إحصائية،..."

- أبدأ معهم بشكل حيوي وهام واجعل ذلك واضحاً على وجهك.

- أعرض عليهم حقائق وأرقام لها علاقة بالموضوع.

**أحدث الدراسات النفسية أوضحت:**

الشخص بإمكانه أن يفكر بمعدل ٨٠٠ كلمة في الدقيقة.. والمدرّب يتحدث بمعدل ١٢٠ كلمة في الدقيقة.

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

المخ يذهب في مرحلة "الإقبال 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 انجح.

٣- الجمهور لا يعرف أنني خائف.

٤- علي أن أجيب على أسئلة الحضور.

**\*\* كيف أواجه الخوف؟؟**

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

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

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

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

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

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

٣- لا أظهر خوفاً للحضور .

٤- اصعد بعض الطوابق واهبطها.

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

٦ - أخذ نفساً عميقاً (مراراً).

٧ - التثاؤب عدة مرات ليسترخي الفكّان.

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

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

١٠ - اتجنّب التدخين .

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

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

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

- في بداية البرنامج التدريبي، لا يفكر المتدرب في المدرب أو في المحتوى التدريبي، وانما في أوقات الاستراحة، نهاية اليوم التدريبي، الأصوات، الروائح.

- التميّز 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 ويتميّز بالترتيب.

**المحاضر المتميّز يتبع الآتي :**

\* المتدربون يستمتعون به.

\* متميّز ومتفرد (لم يسبق للمتدربين تجربته).

\* إيجابي ولا يزعج الآخرين.

\* أن تكون مدته قصيرة (من ٥ إلى ١٠ دقائق)

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

## أنت رأسي !!!

- أ - أخرج الحروف بمخارجها الصحيحة (لا تأكل الكلمات).  
ن - انوِّع في نبرة وسرعة الصوت والحماس.  
ت - اتأكد من لفظ الكلمات بالشكل الصحيح (راجع الكلمات الصعبة).  
ر - اركِّز على الكلمات المهمة والقوية  
أ - أعيد العبارات الهامة بشكل مغاير (في سرعة ونبرة الصوت)  
س - سرعة الصوت اجعله متنوعاً، للفكاهات اجعله سريعاً، في الأمور الحزينة والهامة جداً اجعله بطيئاً  
ي - يلزم أن أوضح صوتي وأن اجعله أعلى من المعتاد  
- اسخِّن صوتي (إنها لحظات تاريخية لن تتكرر .. ابدأ بحيوية).  
- ان لا اكون مملاً (نبرة الصوت ثابتة).  
- السرعة، النبرة، الحدة، ...  
- استخدم الصوت للتأثير على الكلمات التي تريد التركيز عليها.  
- ان لا اخشى الوقفات أثناء الحديث (فن الوقفات)  
- احذر الصوت المرتفع للغاية، أو المنخفض للغاية، أو الصاخب للغاية، أو الحاد للغاية، فإنها تصرف المستمع عني.  
- أسرع للفكاهة والمعلومات الحيوية، أبطئ للفكرة المعقّدة، الفكرة الجادة، نهاية النكتة، للإثارة، للأشياء الحزينة.  
**فلأكن أنا ...!! محاضراً متميزاً**

- ١- اتحدّث علي سجيّتي وبدون تكلف.  
٢- احذر أن أقلد غي ري سواء في صوته أو نبرته أو هندامه (اخلق تميزي الخاص)  
٣- ان اكون طبيعياً في حركاتي، بدون حركة سريعة أو بطيئة جداً.  
٤- احذر التقعّر أو التكلف في الكلام (الفصحى المبالغ فيها).  
٥- عند الضحك اضحك مع الحضور، وعند الأمور الحزينة احزن معهم (تفاعل مع الحضور)  
٦- ابحث بجد عن آخر المعلومات والإحصاءات في مجال المحاضرة (جدد معلوماتك باستمرار، جدد .. جدد .. جدد).  
٧- انفعل مع الحديث، اغضب، اضحك، اسخر ... وليكن ذلك واضحاً في نبرات صوتي.  
**النظر قد يقتل أو يحيي محاضرتي !! لذا علي ملاحظة الآتي:**

- انظر إلى الجميع، وبشكل دوري، لا اركِّز على شخص واحد أو جهة واحدة (قد اربكه).  
- ابدأ الاتصال بالعين في نهاية الفكرة أو الجملة.  
- لا انسى أن انظر إلى الصفوف الخلفية.  
- لا انظر إلى النافذة، الحضور سيفعل نفس الشيء !!  
- لا اركِّز على جهة واحدة فقط ... سأخسر الآخرين حتماً.  
**إذا كنت أقرأ من المذكرات .. يجب علي أن أضع هذه النقاط في اعتباري :**  
\* ابدأ الحديث بدون النظر إلى المذكرات (ستكون بداية قوية).  
\* أكون متمرساً ومنتزحاً على مذكراتي (أحضّر، أحضّر، وأحضّر).  
\* إذا كانت هناك إحصائيات وأرقام، يفضل أن أقرأها من المذكرات (يعطي مصداقية أكبر).  
\* اجعل نظراتي خاطفة على المذكرة.  
\* لا العب مع مذكراتي (سوف يوضّح للحضور بأنني متوتر).

**يجب أن أحذر أن أكون مثل ...**

- ١- موظف البنك ← أعب بالعملات المعدنية التي بجبيبي .  
٢- المتسول ← أشبك كلتا يدي وأوشر على الحضور وكأنني اتسول !!  
٣- الباحث عن عمل ← الحضور يعلم أنني متوتر ، ولكنه سيسأل متى اخر مرة استحمت فيها !!  
٤- المعقم ← أشبك كلتا يدي وكأنني أغسلهما !  
٥- الجواهرجي ← أعب بمجوهراتي ، ساعتني.  
٦- العاشق الولهان ← أحضن نفسي امام الحضور  
٧- طبيب العيون ← أعب باستمرار بنظراتي .. هل هي فوق أم تحت ؟  
٨- الخياط ← منشغل بملابسي 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 أفكارني.  
٤ - الوقفات لن تنسيني ما قلت ...  
**ولكن كيف ؟ .. ومتى أقف ؟؟**

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

## ولكن علي الحذر من :

- ١ - أن أجعل وقفاتي بالطول نفسه.  
٢ - أن اتوقف عن الحديث وسط الجملة.  
٣ - أن اجعلها طويلة (تعكس التردد وعدم التحضير).  
٤ - أن اتوقف طويلاً ضمن الفكرة الواحدة .  
لماذا لا يتجاوب المتدربون في القاعة ؟؟  
- سلوكيات اجتماعية.  
- تفاوت الثقافات.  
- إدارة الفصل (عيب في المدرس).  
- تفاوت المستويات التعليمية.  
- كيف يمكنني التأكد من وصول المعلومة ..... أو تأثير المعلومة؟؟  
- الثقة بالنفس.

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

فوائد السؤال ... لماذا نسال؟؟

- ١- تشجيع الحضور على المشاركة.
  - ٢- تقييم تحضير المتدربين لواجباتهم ، المراجعة والتلخيص.
  - ٣- كسر الحاجز النفسي Ice Breaking
- أسئلة يجب أن أتجنبها....**
- ١- الأسئلة المباشرة في بدايات المحاضرة.
  - ٢- الأسئلة التي تسأل عن العرق والأصل (محرجة نوعاً ما).
  - ٣- عن العمر (خاصة للنساء)
- خصائص الاسئلة الجيدة :**
- ١- المباشرة وبساطة اللغة ووضوح ودقة المعنى.
  - ٤- استشارة تفكير الطلبة.

**مهارات التعامل مع [الاعمار والأجناس والطوائف المختلفة] ..**

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

**العوامل التي تؤثر على التعلم**

المحاضر	المادة (الموضوع)	مستوى التعليم	الجمهور (العدد)
---------	------------------	---------------	-----------------

العمر	الادوات التعليمية	الإبداع	البيئة
-------	-------------------	---------	--------

هناك عوامل يمكن التحكم بها

نصرون الزهراني

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

**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 والترتيب .

**أما الإدارة:** تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل حل 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، وترتكز على المعايير والإنجازات وإتقان الأداء والنتائج الانية وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة ... الخ، فالإدارة تركز على المنطق وتهتم بالجزيئات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل **صفات قائد 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:** لايسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

**وضوح في الرؤية:** من العناصر الرئيسية للقائد الناجح ان يكون له الرؤية الواضحة للامور ، والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط، وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد ان المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها هدف معين ومحدد. السفينه تحتاج ال قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى اين تتجه ، ليس هناك أشياء سيئة يمثل 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 العمل 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 غيره لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح . يتطلب هذا أيضا ان يون القدوة 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 مايجب على القائد القيام به ، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة، القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء اخر يواجه صعوبه 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 الذي يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة اكبر، الأعضاء يساعدونه ويقدمون له الدعم الكافي لأحساسهم انهم جميعا فريق واحد

### نظريات مفسره لشخصية القائد :

نظرية القيادة الوظيفية

النظرية الموقفية

النظرية السماتية \ الخصائصية

النظرية التفاعلية \ التكاملية

النظرية الإلهامية (( تقوم على فرضية القائد المهم))

النظرية التحويلية

نظريه 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:

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاطلين: ٥ أنماط

حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط

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

### مفهوم فريق العمل

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

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

**والجماعة 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 الجماعه هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظرا 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 العكية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف الى تحسين فاعليه عمل الجماعه الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الافراد.

**وعليه فان أهداف بناء فرق العمل هي:**

- بناء روح الثقة والتعاون بين الافراد.
- تنمية مهارات الافراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المدربين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والنزاعات بين الافراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة ومما يؤدي الى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهه القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدارء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ومما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل، منها:**
- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من احساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي الى التركيز على الاهداف.
- 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 الافراد والأدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينها كان 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 ونتائجه في إحدى الشركات أميركية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥م - ١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الافراد خلال الخمس سنوات بنسبة (٦٠%) عن السنوات السابقة، وان (٣٧%) من وقت الفريق كان لراست النشاطات والاعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل افراد الفريق، وأن الغياب خفض من (١,٤%) إلى (٠,٧%) 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.
- تعيين قائد للفريق.
- تشكيل الفريق.
- المحافظة على الأداء الفعال.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- الانتهاء والاحتفال.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- المشاركة في صياغة الرؤية والاهداف.
- تصميم خطوات العمل و وضع معايير الأداء.

#### **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 والتحديات 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 للافراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

**ومن منظور خاص وسمات أعضاء الفريق التي تملكهم 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 بعضا، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

**تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق على لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق ،و العمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.  
**الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل لا خلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.  
**التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

**الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر و وجهات 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 للنشاطات الفريق - والتحفيز في 'دارة الصراعات والخلافات - دعم الابداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.  
إدارة الصراعات داخل فرق العمل

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

اختلاف وجهات النظر - اختلاف القيم والاتجاهات - اختلاف الخبرات والتجارب - اختلاف الأهداف والغايات  
اختلاف أنماط الشخصيات - اختلاف طريقة الحكم على الأشياء .

**هناك 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 و وجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الابداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الاجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الافراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

**الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبته السلبي حيث انه يشتت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة وينتسب 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 الاخر غير مرغوب بها حسب الظروف والامكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الاخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

**وهناك أنواع عدة للصراع نذكر منها:**

**الصراع بين الافراد:** وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين وأكثر .

**الصراع داخل جماعات العمل :** ويحدث عندما تنقسم جماعة العمل على نفسها.

**الصراع بين جماعات العمل :** ويحدث بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر.

**الصراع بين المنظمات :** ويحدث نتيجة المناسبة بين المنظمات التي تقدم خدمات أو سلما متشابهة.

\*وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثار إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء

**أولا الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:**

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

**اما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:**

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

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

١- الاستراتيجية العلمية: تقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.

٢- الاستراتيجية السياسية : تعطي كل عضو في المجموعة حقا متساويا في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.

٣- الاستراتيجية القانونية : تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.

٤- استراتيجية التسلسل الهرمي: وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.

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

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراعات عند كثير من الباحثين والمختصين إلا أن هناك عددا آخر من الأساليب والطرق المشهورة في أوساط المنظمات ومنتخذي القرارات تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع منها ما يلي:

١- تجنب الصراع: وهو اعتماد أسلوب عدم مواجهه مع الطرف الاخر عن طريق التأجيل أو الإهمال، ويعمل هذا الأسلوب إلى كسب مزيد من الوقت وجمع معلومات أكثر واتخاذ القرار الصحيح. كما يتيح الفرصة على التركيز على الموضوعات أكثر أهمية. لكن يجي عدم التماذي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.

- ٢- استخدام القوة : يستند هذا الأسلوب لإجبار الآخر على قبول وجهة نظر معينه أو قيامه بعمل لايريد القيام به عن طريق استخدام السلطة .و يكون هذا الأسلوب مجديا عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي لتفكير أو مع الافراد الذي تجد صعوبة في انقيادهم.
- ٣- التكيف أو التساهل أو التنازل: يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء وبمعنى آخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحا 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.
- ٤- التوفيق أو المساومة: ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحى الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضا. ويجب على كل طرف من الأطراف أن يكون ملما بمعنى التوفيق وهو معرفه الأشياء التي يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لايمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لايمكن أن يتخلى عنها .و غالبا ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئا من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.
- ٥- التعاون: يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الاختلاف أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين الأطراف. ومع أن هذا الأسلوب مفيد لجميع الأطراف إلا أن احتمالية نشوء المشكلات واردة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن نقاط الاختلاف لم يتم حلها والتفاهم عليها.

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

**الجواب:** يمكن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن 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 محافظا أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعيا 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، وتغير اتجاهاته، ويمكن اعتبار المحاسب مثلا ذا مهارات شخصية في إدارة فريق، إذا ما كان قادرا على:
- إدارة ذاته
  - تحفيز الآخرين وتوقع التغيير
  - المبادرة والتأثير، والتعليم الذاتي
  - مراعاة قيم وأخلاق وموقف المهنة عند صنع القرار
  - الحذر المهني
  - اختيار وتخصيص الأولويات في حدود الموارد المتاحة
- ٢- **مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم:** وهي مهارات تمكن المحاسب من العمل الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفعالية، وصياغة الأحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن اعتبار المحاسب مثلا ممتلكا لهذه المهارات إذا ما استطاع:

- حسن التفاوض مع الآخرين متخذا من الشورى منهجا لمواجهة التعارض
- التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد
- الانصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يمع أو يقرأ
- ابتكار الحلول وتداولها، و ابرام الاتفاقيات
- حل المواقف متعارضة بكفاءة
- المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه

### أسباب فشل فرق العمل

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

#### ١- المعوقات التنظيمية:

المعوقات الثقافية - التركيز على إنجاز العمل - ضعف التركيز الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - نظم الحوافز والمكافئات.

#### ٢- المعوقات الفردية:

معتقدات قائد الفريق - المهارات - المكان - عدد أعضاء الفريق.

**ولذلك يمكن القول بأنه ؛ لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الاعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون "تناقض الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما ازداد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجل تم تشكيل الفريق.**

### طرق وأساليب تقييم أداء فرق العمل

#### فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق:

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقييمية بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لاعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنظمة، فيكون تقييمهم دقيقا وشاملا.
- تنمو مهارات التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية و زيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

#### مشكلات تقييم أداء الفريق:

- تستهلك قدرا كبيرا من الوقت
  - يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الافراد
  - لايشعر الأعضاء بالانتماء عند تقويم أداء زملائهم
  - يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلا عن قدرتهم على العمل كموجهين.
- وهذا يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة:**

- ١- العمل الفعلي الذي يقوم به
- ٢- العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق
- ٣- أداء المنظمة

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملا ، 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 مركزا على ماتحقق من نتائج نتائج التقييم الفعال

توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.  
الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.  
التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل.  
تقدير الأداء المتميز.  
**مجالات التقييم:**

**تقويم المخرجات:** ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الامام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع تعاليم الامن.  
**تقويم المدخلات:** ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق ، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة ، القدرة على العمل الجماعي ، التعامل مع الصراعات، التخطيط و وضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الاعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

### فن التعامل مع الاخرين

#### لماذا تعد قراءة الاخرين أمرا بالغ الأهمية؟

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

#### شفرات المعرفة

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

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

- لوجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتها داخل المخ، اثنان منهما الكلام و الصوت يتم معالجتها سمعيا، بينما يتم معالجة حركات الجسد والوجه بصريا،
- وعلى الرغم من أن هناك مناطق مختلفة في المخ يصل إلى تقييم رد الفعل الشعوري إزاء هذه الشفرات عاطفيا، وتكون النتيجة هي تكامل معالجة الشفرات لأربع معا لتشكيل صورة شخصية الفرد.

#### الانصات لشفرة الكلام:

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

#### الاستماع إلى الشفرة الصوتية:

□ الصوت لا يكذب، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل على طبيعة شخصيتك وكذلك الشخص المقابل، ولاحظ ذلك عندما تجيب على الهاتف، فسريعا ماتستطيع أن تعرف الحالة الزاجية لصاحب الصوت، وهناك الكثير من الأنماط الشائعة ولكنك لاتعيرها انتباها كافيا، حيث انها تشتمل على نبرة الصوت (عاليه - منخفضة) ونوعية الصوت (عذبا أو رنانا ..) وكذلك حجم وقدار الصوت، وتتعامل أساسا مع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص ، ولابد من تحليل الشفرة الصوتية لأي شخص وبدقة، من خلال ٤ فئات أساسية:

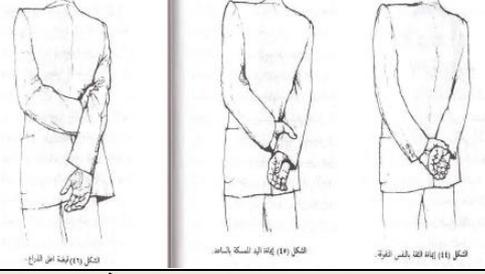
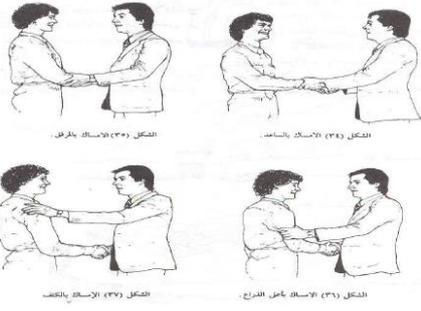
- ١- النبرة (عاليه - منخفضة)
- ٢- الارتفاع (منخفض - عال - يتلاشى مع نهايه الجملة)
- ٣- النوع ( مرتعش - جافا - شديد - هجومي - يرتفع فجأة)
- ٤- الشكل (حنون - جذاب - سريع - حماسي - واثق - متحفز)

#### 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،  
□ فشفرات لغة الجسد هي عبارة عن مجموعة من حركات والايماءات وطرف الكلام المميز التي ترسل رسالات محددة في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينة وإخراجهما لسطح.

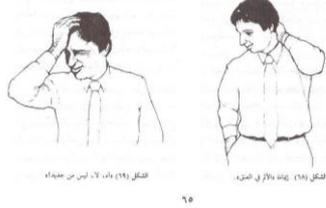
**إنفتاح الذراعين:** تشابك الذراعين خلف الظهر يوضح الإنفتاح، وشعور الشخص بعد الحاجة لحماية نفسه وأنه في حاله استقرار وثبات وثقة ' ويمثل موقف الجنود أو أفراد العائلة البريطانية المالكة عند لقائهم عامه الشعب.

**المصافحة المريحة** تدل على الثقة، وأما القوية تدل غالبا على قوة الشخصية و برؤوس الأصابع أو بضعف فعكس قوة الشخصية

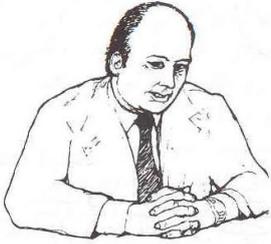


يتحاشا النظر إليك ومحبط ويشعر بحرج كبير منك

يقوم بتقويم الوضع ليتخذ القرار المناسب



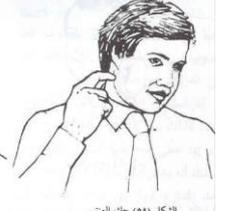
موقف عدائي سلبي متمسك برأيه



عدم الشعور بالامان ويواجه ضغوط

وجود السام

علامة الشك والريبة



لغة اليد



يتطلب الاستهمال او المزيد من الوقت للتفكير



الاحاسيس والشعور

النظر إلى شفرة الوجه : لكل وجه تعابيرة 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 يقنع 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 يفشي السر الذي بداخله). وربما يحاول الشخص أن يظاھر بشيء ما ، ولكن خلال جزء من الثانية يبوح وجهه بما يدور داخله، كما قال فرويد: " إن من المستحيل إخفاء المشاعر الحقيقية".

بناء الصور المرئية	تخيل (بدون تركيز)	تذكر الصور المرئية	بناء الاصوات	تذكر الاصوات	الحوار الداخلي
					

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

### الشخص ذو النظام البصري

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

### الشخص ذو النظام السمعي

- الصوت، الحركة، التنفس، العيان، 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 ليسمك جيدا ، يميل يمينا أو شمالا، يحب المناقشات، أسئلته كثيرة في اللقاءات والاجتماعات، يضع يده أو أصبعه على فمه أحيانا، يتحدث مع الآخرين كثيرا، بين جملة ( أه أه ، هم هم )

### الشخص ذو النظام الحسي

- الصوت، الحركة، التنفس، العيان، اليدين، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط التنفيذي).
- يستخدم كلمات حسية ( أنا أحس ، أي حرم كذا)، صوته منخفض، وكلامه بطيء، قراره ينبع من عواطفه، تنفسه متغير.
- صامت معظم الأحيان، يتأثر بأي إشارة من زملائه ، يتحدث بجملة طويلة، لون الوجه مشرق، يميل في تفكيره إلى الماضي ، لا يحب الجلوس على الكرسي كثيرا ، يلمس الآخرين للفت انتباههم، يهتم بالبيئة كثيرا: السجاد - الروائح - راحة الكرسي.
- الألوان وعلاقة الشخصية الإنسانية بها وسمات كل شخصية وكيف تتعامل معها**
- اللون الأحمر:** القوة والشجاعة والأمانة والجرأة - هو السلطة والتحكم و الجرأة - المغامرة وتحب الآخرين - لون الخيال المجنح والتفائل - لون الحب وأيضا الكراهية (لون المشاعر)
- اللون الأزرق:** الاستقلالية - 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 المنتهين لكل شاردة و واردة، لديهم رغبة عميقة في ان يستحسنوا على الاعجاب، وهم حريصون على النظافة.

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

**الأصفر:** لون التلقائية والتغيير والحركة والنشاط، لون المرح والانبساط واللعب ،لون لايتوقف عن الحركة ويحملك من مكان لآخر، بفضله الاذكياء.

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

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

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

١- الأزرق	٢- الأخضر	٣- الاخضر الفاتح	٤- البنفسجي	٥- الاصفر	٦- البرتقالي	٧- الاحمر
-----------	-----------	------------------	-------------	-----------	--------------	-----------

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

والأخضر في المرتبة الثانية والأخضر الفاتح في المرتبة الثالثة مما يعني أن عريضة حب التملك لها تأثير على حياته وعلى شخصيته.

والبنفسجي مما يعني أن الاستقلالية والاعتماد على النفس له أثر كبير في حياته ، والأصفر يعني ان التلقائية ليست من صفاته وليست محبوبة إليه، والبرتقالي مما يعني ان لا يجب الانفتاح نحو الآخرين بشكل كبير، والاحمر في المرتبة السابعة يدل على السيطرة والنقوذ والقوة لايرغب في استخامها.

١- البرتقالي	٢- الأزرق	٣- الأزرق	٤- الأزرق	٥- الأخضر	٨- الاصفر	٩- الاصفر
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

البرتقالي في المقدمة يعني أن هذه الشخصية هادئة ونشطة ومنفتحة على الآخرين، بينما الدرجة الثانية والثالثة والرابعة وكلها من درجات الأزرق هذا يعني ان الشخصية مستقلة وصادقة واثقة من نفسها، الأخضر انها شخصية قنوعة والمرتبة السادسة والسابعة درجات الأصفر وجود صعوبة في تغيير شيء ما في الحياة.

## المحاضرة ١٦ ؛ مهارات توكيد الذات والذكاء العاطفي

**مقدمة:** الكثير منا يعاني ضعف ذاته وقلة اعلام الاخرين عن مشاعرنا الحقيقية ونصاب بالحرج والإحباط وضعف في الإعلان عن القدرات وثقة فيها على الرغم ان غيرنا اضعف منا شخصية ولكن لرضاها عنها ومعرفة ذاته أصبح مع الزمن من القادرين على تطوير ذاتهم فلماذا هذا الضعف وكيف نواجهه؟

**معنى توكيد الذات :** هي قدرة الفرد التعبير الملائم (لفظا وسلوكيا) عن مشاعره وأفكاره وآرائه تجاه الأشخاص والموافق من حوله، والمطالبة بحقوقه (التي يستحقها) دون ظلم أو عدوان .

- توكيد الذات يرتز على تقدير الفرد لذاته ( رضاه عن نفسه وقدراته) وعلى إحساس الفرد بتقدير الاخرين له (مكانته عندهم واحترامهم له).
- المتزن بقدر نفسه حق قدرها بحسب ما تستحقه
- المتكبر ينفخ ذاته ويعطيها منزلة أكبر مما تستحقه
- المتذلل يبخس نفسه حقها وينزلها أقل من منزلتها.

### علامات ضعف الذات :

- الميل إلى الموافقة الاخرين ومسايرتهم أغلب الأحوال.
- ضعف الحزم في اتخاذ القرارات والمضي فيها
- ضعف القدرة على إظهار المشاعر الداخلية والتعبير عنها.
- ضعف القدرة على إبداء الرأي و وجهة النظر.
- الإذعان لطلبات الاخرين ورغبتهم ولو على حساب حقوق الشخص وراحته.
- الحرص الزائد على مشاعر الاخرين وخشية إزعاجهم
- صعوبة النظر في عيون الاخرين وضعف نبرات الصوت.
- التواضع الزائد عن حده في مواقف لا يناسب فيها ذلك (الذلة)

### خصائص الشخص المؤكد ذاته

- التوافق بين مشاعر الداخلية وسلوكية الظاهري
- القدرة على الرفض والطلب بأسلوب لبق
- أنه مقبول شرعا و عرفا وعقلا
- القدرة على إبداء مما لديه من آراء و رغبات بوضوح
- القدرة على التواصل مع الاخرين بطريقة لبقة، (التواصل البصري - اللفظي)
- أنه وسط بين الإذعان للآخرين والتسلط عليهم وظلمهم
- يتوافق فيه السلوك الظاهر مع المشاعر والأفكار الداخلية

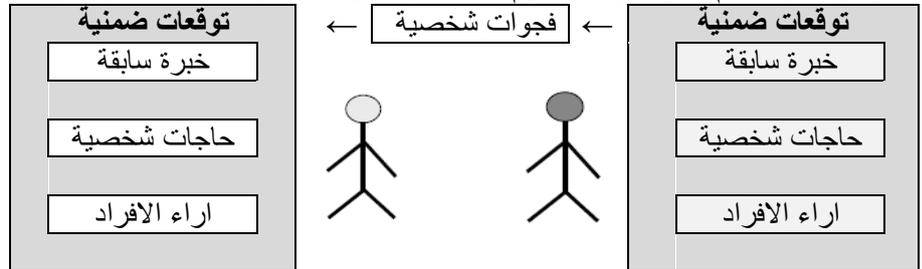
### فوائد السلوك التوكيدي :

- يولد شعورا بالراحة النفسية
- يقوي الثقة بالنفس
- يعطي انطلاقا في ميادين الحياة ( فكرا وسلوكا) وهو من أهم طرق النجاح في الميادين المتنوعة
- يمنع تراكم الشعر السلبية (التوتر والكآبة)
- يحافظ به الشخص على حقوقه ،و يحقق أهدافه وطموحاته
- توقعات : توقعاتي فيما يخص حقوقي

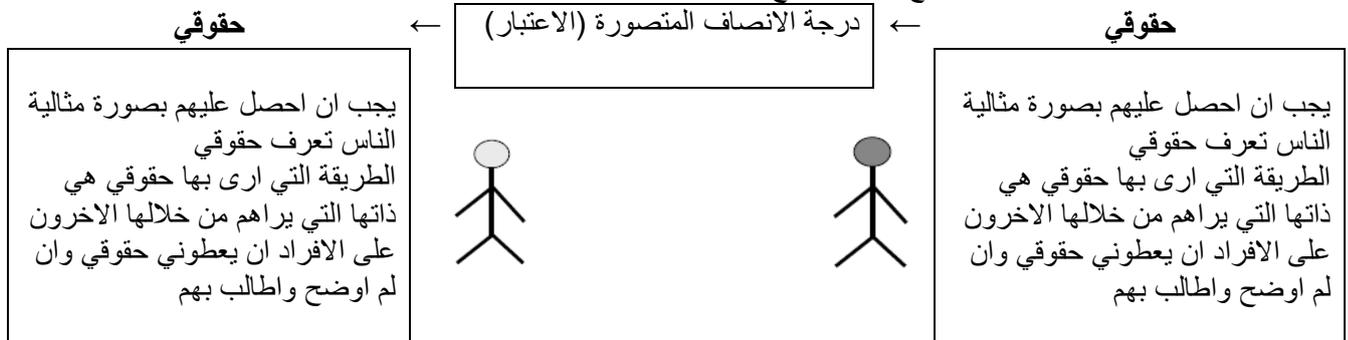
### ما هو التوقع؟

**التوقع هو :** أمل الفرد، هو تجسيد لرغبات الشخص وما يريده في ظرف ما كالزواج، العائلة، العمل، أو العلاقة. كل واحد منا يدخل في وظائف، علاقات، وحالات حاملا توقعات ضمنية محددة.

- هناك فرق بين التوقع والحقيقة.
- التوقع هو خريطة خيالية ، أقرب إلى خريطة "يجب" منها إلى خريطة "الكينونة".
- ولكن يظن معظم الافراد أن خرائطهم متقنه، حيث يقول البعض، هكذا يجب أن يكون الامر عليه، خريطة الاخرين خاطئة.



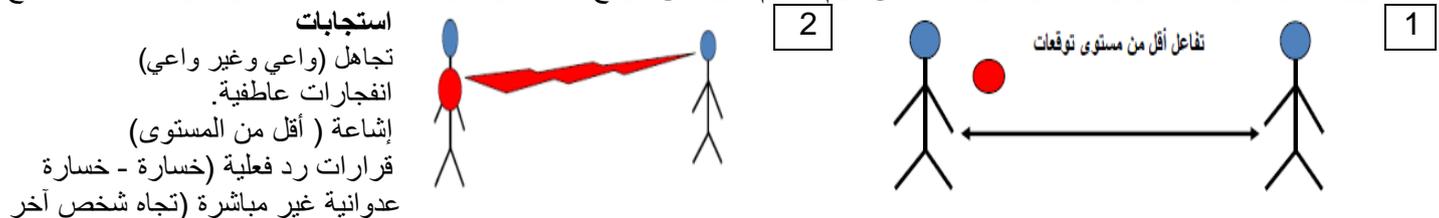
تتأثر التوقعات بحاجات الانسان، تتغير مع الوقت ، ومع ذلك فإن عمليه إدارة التوقعات يجب أن تكون مستمرة.

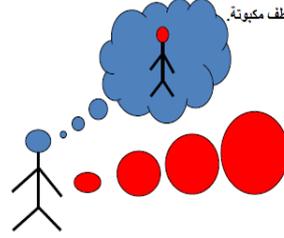
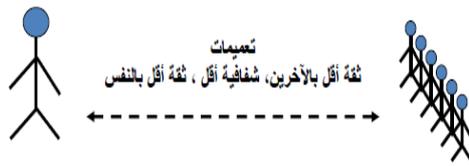


تتأثر التوقعات بحاجات الانسان، تتغير مع الوقت ، ومع ذلك فإن عمليه إدارة التوقعات يجب أن تكون مستمرة.

يواجه كل منا حالات مختلفة بتوقعات ضمنية محددة، وينتج ذلك عن خبرات وقواعد سابقة إضافة إلى العلاقات المختلفة.

قد تكون بعض التوقعات غير واقعية أو مشوهة، بمعنى أنهم ليسوم بنين على الواقع، فقد نتجوا عن حاجاتنا الشخصية أو خبراتنا السابقة .. الخ.





### النتائج المترتبة على التوقعات غير واقعية أو مشوهة

- الشك والاضطهاد ،
- الشعور بعدم الأمان وقلة الاحترام،
- 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 إلى أجندات جديدة،
- يصابون بالشك و شعور بالاضطهاد، ويبدأون برؤية الأمور بصورتها الأكثر سوءا.
- حالة الشك والشعور بالاضطهاد:

حيث تتوهم ان الآخرين وجدوا للنيل منك، إحباطك، احراجك، أو توجيه المعاناة لك، الامر الذي يجعلك تعيش حالة دائمة في تصور مؤامرة معقدة تستهدفك.

### المشكلة: توقعات ضمنية ، غير محكية، حقوق مأخوذ بها بصورة بديهية من وجهة نظرنا.

- واحدة من مسببات "مشاكل الافراد" في العائلات والمؤسسات هي التوقعات غير الواضحة، المبهمة أو غير المتحققة.
- التوقعات المتصارعه (المتضاربة) فيما يتعلق بالقواعد والاهداف تسبب الألم والمشاكل للكثير من الافراد مضيعة التوتر إلى العلاقات.
- التوقعات الضمنية: هذه الرغبات والامنيات الإنسانية، هي الامتعة التي نحملها وإيانا أينما نكون، في العلاقات، في شركة أو في الاعمال كزبائن.
- الحكماء يقومون بالاور بصورة واضحة حيث يخبرون صراحة مانقوم وما لا نقوم به " حيث يمكن للزبون قول: "حسنا نحن نتفهم، ونشعر بالراحه تجاهه" أو "نحن نقترح نهجا آخر لخدمة احتياجاتنا"
- شبكة تأكيد الذات : أضع توقعات واضحة مع من أتعامل معه بصورة دائمة
- كشف الذات : يجعل كشف الذات من العلاقات أكثر إثارة كما وأنه يبني المودة ،أضف إلى أن كشف الذات يبين ويوضح أنه وبدونه أنت معزول في خبراتك الخاصة.

عن كشف الذات : معلومات اتصالية عن ذاتك،

- أنت تقوم بكشف الذات طالما أنك محاط بالأشخاص ، ذلك أنه حتى في تجاهلك إليهم، فلا بد أن يكتشف صمتك حالتك شيئا ما
- لا يمكن السؤال حول إمكانية القيام بذلك ، وإنما بكيفية القيام بذلك بصورة لائقة وفاعلة.

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
	<b>الذات المنفتحة</b> تتضمن جميع حالاتك وتصرفاتك الواعية. <u>معروفة للذات وللآخرين.</u>		<b>الذات العمياء</b> اشياء لا تعيها عن ذاتك يمكن للآخرين أن يكتشفوها فيك عادات - (تصرف ميكانيكية دفاعية). <u>غير معروفة لك، ولكنها معروفة من قبل الآخرين.</u>
	<b>الذات الخفية:</b> جميع أسرارك، كل ماتفكر فيه، تشعر به، ترغبة والذي تحتفظ به لذاتك في الوقت نفسه. <u>معروفة للذات ولكنها مجهولة من قبل الآخرين.</u>		<b>الذات غير العروفة (المجهولة)</b> غير واع (أحلام) <u>غير معروفة للذات وغير معروفة من قبل الآخرين.</u>

الملاحظات، الأفكار، المشاعر، والرغبة تتحرك بشكل دائم من منطقة إلى أخرى حسب سيرك في روتينك اليومي.

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
-------	---------	-------	-------

أشعر بالسلام الداخلي، عندا أكتشف ذاتي لشخص مهم بالنسبة لي، ذلك أي أعتقد بأني شخص جيد وأن العلاقة جيدة، و أود استخدم هذه الطريقة مع الافراد لبقية حياتي.

معلومة: المعرفة الجديدة لشخص آخر، ليست تكرارا لمواضيع ماضية.

فوائد كشف الذات: نمو الذات - الصلابة - مرونة الضغوط - الاستمتاع بالمودة - الإنتاجية - الأفكار التلقائية والاعتقادات الراسخة.

عوائد كشف الذات: ١- يحسن من الالفة واحترام الذات

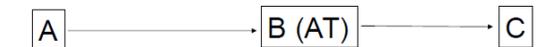
٢- زيادة المعرفة الذاتية فيما يخص الاعتقادات الراسخة، والأفكار التلقائية.

٣- المزيد من الطاقة التحفيز

٤- يقلل من أفكار الشعور بالذنب والتدمير الذاتي.

نموذج abc

نموذج ABC



نتائج عاطفية (الشعور بالإحباط اللائمة أو التحفيز السلبى).  
اعتقاد، أو فكرة تلقائية تحدث بها انفسنا عما حدث في (A)  
حدث محفز أو مخضب

يظن الكثير من الناس أن (a) هو السبب في حدوث (c) مع العلم أن (b) هو السبب المباشر، ذلك اعتقاداتنا وع ذاتنا لهما الأثر الأكبر.



نطاق المسؤولية : تقبل حد السلطة المتاح لك.

مشاركة وجهة نظرك

رغبات أفكار ملاحظات مشاعر  
أريد... لأن ... عندما.. أشعر...

عبارات

اقتراحات للتغيير، ماذا لو أننا...؟

خيارات ، ماذا لو أننا...؟\يمكننا القيام بـ.....

هل يمكنني أن أطلب منك...؟

دعنا... دعونا.....

نحتاج أن ....

أتمنى لو نستطيع.....\ أمل أنك.....

أتوقع منك أن .....

أرجوك ..... لو سمحت

النمط العقابي/التأديبي : اقررت هذا (الخطأ).... إذا أنت (صفة سلبية)... جملة هادمة (تهديد، مقارنة، عودة للماضي، تعميم)....

التحليل المعاملاتي يقترح بيرني(١٩٦٠) أن الشخص يمتلك ٣ أنواع من الذات: الاب - الشاب - الطفل

تمضي في كل يوم بعض الوقت في كل حالة من الحالات الثلاث ، تصرفنا ونمط حياتنا يختلف باختلاف الحالة التي نتبناها.

الاب : مستودع كبير من القواعد، الاخلاق، وتعليمات كيفية القيام بالأمر ، يتضمن كل شيء اعتاد والدك قوله لك ، هذه التعليمات تساعدك في تنظيم حياتك والاقتراب من الحياة بنقطة

الاب الداعم : عطوف وإيجابي ، يذكرك بالطريقة المثلى للقيام بالأمر ، ليس قسريا أو مهاجما ، يصف الأشياء بالعظيمة الممتازة والرائعة

الاب العقابي : صارم ، وذو صوت حاد يجعل منك متحكما من خلال القواعد ، الصارمة.

- إذا كان أهلك صارمين فإن صوت الأب بداخلك لابد وأن يكون كذلك.

- استخدام الألفاظ الحكمية مثل؛ غبي، سخيف... إلخ

رسائل جارحة : عنونة و سخرية:

عنونة؛ غبي، بشع، أناني

سخرية؛ هذا النوع من المزاح يقنع الشخص الآخر أنك تملك

- وعادة ما تكون غطاء لمشاعر الغضب والجرح ، الكراهية تجاهه

استرجاع الماضي (الذكريات)

- دفع انتباهك بعيدا عن حل وتوضيح مشكلة الوضع الحالي، من خلال الخوض في ذكريات الماضي الأليمة.

الأفضل : التركيز على شيء واحد في اللحظة الواحدة

الحفاظ على الموضوع ذاته إلى أن يشعر الطرفين أنهم

• تواصلوا مع أنفسهم ... (مشاعر، ملاحظات، استنتاجات... إلخ.)

مقارنات سلبية:

المقارنة الهدامة جدا، فهم يشددون على "أنت سيء" ،ويدفع الآخرين إلى الشعور بأنهم أقل قيمة ويفتقرون ما يمتلكه العائلة والأصدقاء.

ضربة شديدة لاحترام الطفل لذاته

"لم لست جديا كأخيك؟"

"لم لا تحصل على معدل ٩٥% كصديقك ؟

الرسائل المزدوجة:

حكمية :رسائلك (اللوم)

اتهام الآخرين بصورة هجومية

"أنت لا تتق بي كما في السابق"

"أنت لا تحبني"

أنت لاتستمع إلى أبدا

تجنب الرسائل المزدوجة:

• أود حضورك، ولكني أخاف ألا تندمج مع الحاضرين"

• هذا النوع من الاتصال يوجد في علاقة الآباء والأبناء، والزوجة مع الزوج.

• يتسببون في مشاكل نفسية خطيرة

• أكرهك وأحبك، اقترب مني وابتعد عني (في الوقت ذاته )

رسائل جارحة: تهديدات

بدلا من الحديث عن قضية لا تجدها مريحة، تبدأ بالحديث عن اعمالك القادمة المعادية لتلك القضية، هنا تكون بعيدا كذلك هو الشخص الآخر.

توصل الاتصال إلى طريق مسدود.

"هدد لتسحب، لتقوم بشيء آخر .. إلخ".

الطفل

- الطفل هو حيث تكمن مشاعرك؛ الحب- البهجة الخوف- الغضب.

- شعورك بأنك لست على ما يرام كنتيجة للمشاكل التي واجهتها أثناء نموك

- يتألف من الجدل للمعرفة، الشعور، اللمس، واكتشاف عالم جديد.

- نتيجة للرفض، العقاب، والمشاعر السلبية الناتجة عن الرفض والتلاعب

- تتحول إلى ألم وغضب عند الشعور بالرفض.

- لا يتحمل "أنت لست .."

الناضج

يوازن بين مشاعر الطفل و قواعد الأهل يستمع الشاب بداخلك إلى نصائح الأهل وإلى حاجات وردات فعل الطفل

عليه أن يتخذ القرارات، ولذلك يبحث عن الظروف والنتائج.

في بعض الأحيان يُطغى على شخصية الشاب أو يتم تلويثها من قبل شخصية الأب أو شخصية الطفل بدخل الشخص.

عندما تطغى الطفل أو الأب بداخلك على الناضج : عندما تميل إلى التصرف بتهور وانفعالية دون أن تقوم بدراسة الأمور، فإن ذلك يعني أن

مشاعرك تتحكم في أفعالك وردود أفعالك.

## الشباب :

- يصف.
- يضع الأفكار بدلا من الأحكام والاعتقادات.
- يأخذ القرارات بحزم ويسيطر بشكل تام على الأب والابن.
- مباشر وصريح.
- يقوم الاحتمالات.
- يسأل أسئلة.
- يقوم المعروف والمجهول.

## كيف يمكن أن نستفيد من التحليل المعاملاتي؟

تعلم أن تحدد وأن تولي انتباها لقواعد، أفكار ثابتة، أوامر... إلخ والديك، ولاندفاعية وطريقة التعبير عن المشاعر للطفل. عندما تكون حساسا للطفل والوالد بداخلك، يمكنك ملاحظتهم لدى الآخرين. سيستخدم الناس لغة شبيهة!

## المعاملات التكاملية

### أب لأب:

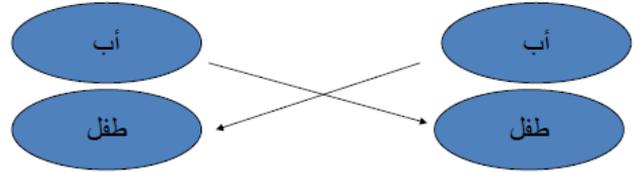
- أ: يجب عليك أن لا تتباعد هذه السيارة، فهي ذات نوعية سيئة.
- ب: ذلك واضح، كما وأنها بشعة.

### طفل لأب

- أ: لا يمكنني أن لا أشتري هذه السيارة الآن، فهي رائعة.
- عليك الانتظار حتى بداية الشهر.

## المعاملات المتقاطعة

تبيين الحالة النفسية التي لا يعيشها الشخص الآخر. البعض يحدث صراعا والآخر يحل صراعا .



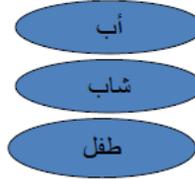
أ: لم لا تكف عن القراءة؟

ألا يمكنك أن تروي قصة مشوقة؟؟

اتصال شاب- شاب

يعمل على حل الصراع واستيعاب العدا.

A



B



أ: لم تطلب إلي القيام بهذا العمل، فهو أقل من مستواي ووضعني في الشركة؟؟!!

ب: من المعلوم لديك يا علي أننا جميعا نقوم بالعمل الذي يجعل من شركتنا أكثر نجاحا ، وسيؤخذ قيامك به في عين الاعتبار.

## اتصال الناضج - الناضج

- عندما يخاطب أحدهم الطفل بداخلك بأسلوب الأب، أو عندما يقوم آخر بمخاطبة الأب بداخلك بأسلوب الطفل المتذمر غير الراضي، فالحل الأمثل والوحيد لإيقاف الصراع هو التصرف من موقع الناضج.

## الحفاظ على اتصالك نظيفا

- كن حساسا للطفل بداخل الآخرين -احم ذلك الطفل- ولاحظ عبء (ما ليس مقبولا) الذي ولا بد من تحمله.
- احم الطفل بداخلك، حافظ عليه سالما عندما يغضب الآخرون ويبدأون الهجوم.
- حل المشاكل والصراعات بروح الناضج بداخلك.
- اعط الناضج الفرصة لتحليل البيانات، فالطفل أو الأب بداخلك قد يقومان بابتكار وضع جديد!
- قم بتصفية ما يجب قوله في الحالات التي يطلب فيها الأب والطفل بداخلك إليك القيام بها.
- لا تستخدم الأب العقابي بداخلك أثناء الاتصال، لا أحد يرغب في الاستماع إليه، حيث سيحاول الأفراد التصرف من خلال التعرض للطفل بداخلك. ولذلك قم باستخدام الأب الداعم أو اعتمد على الناضج داخلك.

## الرسالة الإلكترونية (الإيميل) : رسالتك

• عليهم أن يتواءموا سوية:

المحتوى (7%).

نبرة الصوت (38%).

لغة الجسد (55%).

- أظهرت الأبحاث أننا نميل إلى القراءة بصورة أقل على الأجهزة الإلكترونية، ولذلك فإن الكتابة الإلكترونية تحتاج نمط كتابة مختلف.
- يجب أن تكون واضحة، مختصرة، ومباشرة للنقطة الأساسية.
- تذكر أن الرسائل الإلكترونية لا تبين لغة الجسد ولا توصل نبرة الصوت خاصتك.
- ذلك هو سبب أنها قد تؤدي إلى صراع أو سوء للفهم.

## الرسالة الكاملة

رغبات أفكار ملاحظات مشاعر

• أشعر بالسلام بداخلي عندما أمارس الكشف عن الذاتي مع شخص مهم بالنسبة لي، حيث أشعر أنني شخص جيد وبأن العلاقة صحية، كما وأرغب في أن أستخدم هذه الطريقة للتعامل مع الآخرين حتى بقية حياتي.

### نطاق المسؤولية

• نطاق صنع القرار. • نطاق المسؤولية. • نطاق السيطرة الشرعية. • نطاق الحكم

ما أنت مسؤول عنه:

مجالك من المسؤولية. ما أنت مسؤول عنه في الحياة. أين تتمثل سلطتي للقيام بالتغييرات

المسؤولية الشرعية. ماذا، متى، أين ومع من صنع القرارات الشرعية.

### نطاق المسؤولية

- سوء تصرف بعض الأفراد معك أو مع الآخرين، ليس إلا انعكاس لأسلوبهم، وطريقة تفكيرهم.
- أنت لست السبب في سوء تصرف أي شخص طالما أنك تتصرف بطبيعية و نضوج.
- أخطاء الآخرين هي جزء من بشريتهم و ليست براهين تستخدمها ضد نفسك
- سوء التصرف هو دلالة على الشخص نفسه و ليس أداءة لتقييم درجة الإحترام الذي تستحقه أنت كإنسان و كشخص.
- الشخص الذي لديه ميول أو قناعة للتصرف بشكل سلبي (على مستوى القيم) يقوم بنفس السلوك مع أي شخص آخر في البداية. لكنه يعيد حساباته عندما تؤكد ذاتك بثقة كافية.

- أنماط تفكير الأفراد (الأفكار، التصرف، نمط الحياة... إلخ) لا تؤثر في حقوقك الشرعية.

العادة الصحية لـ قول (لا) : وضح حدودك يتطلب التمرس والصبر والإرادة للخروج من منطقة راحتك.

حل مشكلة من خلال خلق أخرى

- من خلال قول (نعم) للأسئلة التي تجول في بالنا، وتجاهل الـ (لا)، فإننا نقيّد أنفسنا بالعي من خلال أولويات الآخرين.
- كما وأنا نقوم بحل مشكلة من خلال صنع أخرى.
- يمكنك التفكير بموقف واحد على الأقل حيث التأثيرات المتراكمة الناتجة عن الـ (نعم) التي كنت قد قلتها، بحيث أنتجت نتائج سلبية
- بصورة نهائية، حيث أنك وإن قلت (لا) لكنك قمت بتوفير الكثير من المتاعب.

### قول (لا)

- قول لا قد يؤدي إلى الإنغماس في الشعور بالذنب.
- هناك عدد من الاعتقادات تدرج أسفل هذا الشعور، حيث أنها جزء من حواراتنا الذاتية.
- الكشف عن هذه الاعتقادات يساعدنا في التكيف مع والتمرن على قول (لا).

### الاعتقادات المعوقة

- قول (لا) سيجعلهم يظنون أنني أناني .
- الاعتقاد أنه إن تصرفت بأنانية فلن يحبني الآخرين .
- تحذاه: عندما اهتم بذاتي سأمتلك القدرة للاهتمام بالآخرين .
- لا يمكنني أبدا قول (لا) للآخرين؛ فهي ستجرح مشاعرهم.
- اعتقاد أنه علي حماية الآخرين بصورة دائمة .
- تحذاه: لا يمكنني تحمل، ولست مسؤولا عن مشاعر الآخرين عندما أعبّر عن ذاتي بشكل جازم. لي الحق بحماية ذاتي .
- لا يمكنني قول (لا) لأنه يتوجب علي مساعدة الآخرين على الدوام.
- (يجب علي، دائما) ماهي إلا التزامات وأوامر شديدة تؤدي إلى الضغط
- تحذاهما: يمكنني تقييم وتقدير فيما إذا أردت مساعدة الآخرين ففي بعض الأحيان عليهم ان يقوموا هم بمساعدة أنفسهم.

### كيف يمكن قول (لا) بلباقة؟

#### عبر عن (لا) بأبسط وسيلة ممكنة.

لا ترفع صوتك، تغضب، قلها ببساطة أنه لا يمكنك المساعدة هذه المرة.

عندما تقول (لا)، قلها بثقة وبنبرة مناسبة لتبدو أكثر وضوحا .

متعاطف ولكن بنبرة جازمة، ولغة جسد ملائمة

فقط قل: (أنا أسف! لا يمكنني القيام بذلك الآن)

تحدث ببطئٍ وتحبب.

استخدم لغة جسد احساسية (متعاطفة).

#### • أطلب بعض الوقت

➤ متى يتم استخدام ذلك؟ عندما يتقدم أحدهم بطلب، أمر، خدمة، وأنت لست متأكداً من قدرتك على إجابة ذلك.

➤ ما يجب القيام به:

- أصغ بانتباه؛ استوضح... إلخ. توقف لبعض الوقت، خذ نفساً عميقاً وفكر.
- أطلب بعض الوقت للتفكير. حدد كم من الوقت تحتاج وكيف ستجيب على الشخص بخصوص طلبه.
- أحتاج أن أتفقد جدول مواعيدي، وسأوافيك بالجواب بعدها.
- دعني أناقش الأمر مع زوجي، زوجتي، شريكي لنر أن كنا غير منشغلين في ذلك اليوم.
- علي أن أفكر بالأمر، سأرد لك جواباً بخصوص ذلك لاحقاً.
- علي ان ألق نظرة علي سيولتي النقدية.
- علي أن أرى إن وجب علي العمل قبل القيام بذلك.

#### • جمل استجابتك:

ابدأ جوابك بتقديم مجاملة إيجابية للشخص، ومن ثم أتبعها برفض، ليليه اقتراح بديل.

مثال: طلب إليك زميلك أن تعمل عملاً إضافياً، والذي لا تملك أنت له الوقت الكافي.

أجب: (يبدو ذلك مشروعاً مشوقاً، ولكن لسوء الحظ فإن العمل يحتل جلاً وقتي، ولكن يمكننا التحدث في الأمر لاحقاً لفهم التفاصيل).

## • السياسية:

نفضل قول (لا) مرتبطة بعبارة (لدي سياسي الخاصة).

**على سبيل مثال:** أفترض أن أحدهم طلب إليك مشاركته رحلة في نهاية الأسبوع، في حين أنك كنت تتطلع إلى إ قضاء الوقت مع ذاتك أو مع عائلتك.

**قم بإضافة عبارة (أسف! لدي سياسة خاصة فيما يخص نهاية الأسبوع، حيث تلمي على إ قضاء عطلة نهاية الأسبوع في المنزل هذه الأيام).** وبهذا يظهر رفضك بصورة أقل شخصية.

## • وسائل البقاء:

كيفية التعامل مع العدائية والمواقف الصعبة.

## • الأسطوانة:

➤ **الهدف:** لتكون واضحاً فيما يخص ما تريد قوله لجعل ذلك معروفاً دون الحاجة إلى الغضب أو الصراخ.

➤ **متى يكون ذلك مفيداً:**

- رفض أي طلب غير منطقي.
- عندما يكون الشخص غير مصغٍ.
- قول لا.
- التعبير عن مشاعر وأحاسيس.
- طرح الأسئلة للتوضيح.

**حدد هدفك وضع تصريحاً واضحاً "لا أريد ذلك".**

**لا تجعل من نفسك فريسة لتصريح مواجه، جدال، تلاعب، منطوق غير ذي علاقة.**

إذا ظهر أمر شديد الأهمية، بين أنك تنوي نقاشه بعد الانتهاء من النقطة المثارة، ومن ثم أوف بوعدهك.

إذا تبين لك أن الشخص الآخر لا يصغ إليك، يمكنك أن تطلب منه إعادة صياغة ما قلته لتوك. "ماذا تظن أنني قلت؟"

## • التضييب:

➤ **الهدف:** التكيف مع النقد المتلاعب أو تذمر الآخرين، هدفك النهائي هو اتصال محدد / حل مشكلة.

➤ **متى يستخدم:** عندما ينوي الأفراد أن يسعروك بالقلق، الذنب أو عندما دفعك إلى الموافقة على شيء ما.

➤ **ما يمكن القيام به:**

- إن جادلتهم، فسيملكون شيئاً ليريديوا من خلاله عليك.
- الموافقة دون أي التزام أو مقاومة على أي حقيقة ممكنة.
- استخدام ملاحظات استرضاء غير دفاعية؛ "تلك نقطة جيدة"، لا أدري لم أنا شديد الحساسية، الصرامة... الخ.
- الاستمرار في التضييب إلى أن يتوقفوا عن التذمر ومن ثم اعتماد حل مشكلة فاعل.

**{وأخيراً... ترتبط الأفكار المشوهة التلقائية بتأكيد الذات}**

كيف يمكن الاعتماد على تأكيد الذات الذي يأخذ بالاعتبار الأفكار المشوهة والاعتقادات الأساسية التي تؤدي إلى أداء سيء.

**\*\*الذكاء العاطفي\*\***

- يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة.

- أول من أطلق المصطلح هو سالوفي وماير إلا أن الفضل في انتشار هذا المفهوم هو لدانيل قولمان بكتابة لماذا الذكاء العاطفي أفضل من الذكاء العقلي.

**\*\*مقدمة\*\***

- العقل العاطفي منفصل تماماً عن مجالات الذكاء التي تخضع لامتحانات الذكاء المعروفة وهو يسيطر على الغضب والرد على حد سواء.
- الشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه والتحكم فيها حتى ولو كان على مستوى عال من الذكاء.
- يعتبر النجاح في الحياة العملية لا يرجع إلى مستوى الذكاء عندنا بأكثر من ٢٠% فقط بينما النجاح في العمل يعتمد ٨٠% على الذكاء العاطفي.

- الذكاء العاطفي هو الجوهر للوصول والبقاء في القمة في أي ميدان.

- الذكاء العاطفي هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات. فالشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الذكاء الوجداني، يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من أن:

✓ يتعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم.

✓ يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم.

✓ يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية.

✓ يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة.

✓ يتفهم المشكلات بين الأشخاص ويحل الخلافات بينهم ببسر.

✓ يحترم الآخرين ويفدوهم.

✓ يظهر درجة عالية من الود والمودة في تعاملاته مع الناس.

✓ يحقق الحب والتقدير من الذين يعرفونه.

✓ يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم.

✓ يميل للاستقلال في الرأي والحكم وفهم الأمور.

✓ يتكيف للمواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة.

✓ يواجه المواقف الصعبة بثقة.

✓ يشعر بالراحة في المواقف الحميمة التي تتطلب تبادل المشاعر والمودة.

✓ يستطيع أن يتصدى للأخطاء والامتهان الخارجي.

• **الذكاء العاطفي:** قدرة المرء على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بما يحقق أكبر قدر من السعادة له ولكن حوله.

• **مكونات الذكاء العاطفي:**

- ١- التعرف على الانفعالات. ٢- توظيف الانفعالات. فهم الانفعالات. ٤- إدارة الانفعالات.

## ● التعرف على الانفعالات:

- لديه القدرة على التعرف على انفعالات الذات - الوعي بالأحاسيس الداخلية.
- لديه القدرة على التعبير عن مشاعره تجاه الآخرين يعكس انفعالاته بشكل دقيق وتبدو واضحة على ملامح وجهه وبدنه مثل انفعال الغضب (قد يظهر البعض انفعالات محايدة - أو يبذل انفعالاته).
- لديه القدرة على معرفة ما يشعر به الآخرون.
- أن عجز الوصلات العصبية التي تقع في الجهة الأمامية اليمنى من الدماغ تجعل بعض الأشخاص غير قادرين على فهم الانفعالات المصاحبة للكلمة مثل كلمة شكراً بود - وكلمة باستياء.

## ● توظيف الانفعالات: لديه القدرة على توظيف الانفعالات بطريقة تسهم في زيادة التركيز في الموقف المهم. - استخدام الانفعالات.

## ● فهم الانفعالات: القدرة على فهم أسباب الانفعالات وكيفية تطويرها. - القدرة على فهم الانفعالات المستقبلية.

## ● إدارة الانفعالات: هي القدرة على تصريف انفعالاتنا بطريقة بناءة بحيث لا يؤدي إلى إيذاء الذات أو الآخرين.

- لديه القدرة على إخفاء انفعالاته عندما يكون إظهارها لا يناسب الموقف.

- لديه القدرة على استشارة انفعالات الآخرين.

## ● التحكم بالعواطف يعني:

- قراءتها. - معرفة تأثيرها على أفكارك وأقوالك وتصرفاتك.

- تحديد تأثيرها السلبي عليك وذلك إما:

✓ بتغيير العاطفة نفسها عن طريق تغيير طريقة النظر إلى الموضوع.

✓ بالقيام بالسلوك ما لتحديد الأثر السلبي لهذه العاطفة.

## \*\*للأهمية\*\*

- أن رؤية وجه مسرور يثير فينا السرور والسعادة.

- اننا نقلد حركات الشخص المقابل دون أن نشعر.

- أن الإناث لديهم القدرة على التعاطف أكثر من الذكور.

- أن التواصل البصري بين الأشخاص أثناء الحديث يشير إلى تقبل كل منهم للآخر.

- في حال الكذب يميل الشخص إلى إظهار انفعال واضح على صوته ووجهه.

- عند محاولة تشبيه الطفل إلى ما قام بفعله استخدام عبارة (انظر كيف جعلت هذا الطفل حزينا بدلاً من قول لماذا ضربت الطفل).

- أن مهارات الذكاء العاطفي تبدأ بالتشكل في مرحلة الرضاعة، مثل رسائل الابتسام بين الأم والرضيع.

- أن الأوقات التي يقضيها الرضيع في حضن الأم هي التي ينمو فيها دماغه وتتطور الحواس.

- أن الإشارات الانفعالية غير السارة كالخوف والغضب أقوى لدى الإنسان من الإشارات الإيجابية كالفرح

والسرور لحمايته في المواقف المختلفة.

## ● الجهاز اللمبي: ينظر للجهاز اللمبي، باعتباره المخ الانفعالي مخزن جميع انفعالات الإنسان، حيث يلعب

دوراً رئيسياً في التعرف على انفعالات الآخرين وتقييمها، وتخزين الذكريات.

وأي تلف في هذه الوصلات سيؤثر سلباً على كفاءته الوجدانية، رغم أن قدراته العقلية ستبقى سليمة،

بمعنى انه يمكن لهذا الشخص أن يحصل على درجة مرتفعة في اختبارات الذكاء والقدرة العقلية

الأخرى، لكنه في وظيفته، وفي الحياة عموماً، سيفتقد المهارة الإنسانية اللازمة لنجاحه في علاقته مع

الآخرين وحفز ذاته !

## كيف نفسر ميلنا تجاه أشخاص معينين بينما ننفر من البعض الآخر؟

- وجد في الدماغ منطقة اسمها الجهاز اللمبي وهي تخزن الأحداث والمشاعر التي نمر بها، وعندما نلتقي بأشخاص ننسجم معهم وتمتلئ

نفوسنا بمشاعر ايجابية أثناء التعامل معهم يخزن الجهاز اللمبي حركات هؤلاء الأشخاص وتعابير وجوههم وطريقتهم في الكلام وتخزن

معها مشاعرنا بالسرور والارتياح.

- وحينما نقابل شخص لأول مرة تشبه حركاته وتعابير الأشخاص الذين نرتاح لهم تذهب الصورة مباشرة إلى الجهاز اللمبي حيث تجري

عملية مقارنة بين صورتين فيتولد هذا الشعور والعكس صحيح.

## لمحاولة تنمية الذكاء العاطفي لدى الأطفال:

١. تفاعل مع طفلك ولاعبه بشكل حقيقي أفضل من اقتناء الألعاب.

٢. لا تنعت طفلك بصفة سلبية.

٣. تعاطف مع طفلك وعلمه التعاطف.

٤. أثن عليه عندما يقوم بعمل جيد.

٥. اسأل طفلك ع رأيه وعمله ويقول لا بأدب.

٦. علم طفلك التفاوض.

## الأزواج الأنكياء عاطفياً: خمس نصائح تساعد الأزواج على حل مشاكلهم.

١. اشككي ولا تلم.

٢. ابدأ بعبارة (أنا) وبيس (أنت).

٣. قدر مشاعر الطرف الآخر وكن لطيفاً.

٤. كن مباشراً ومحدداً.

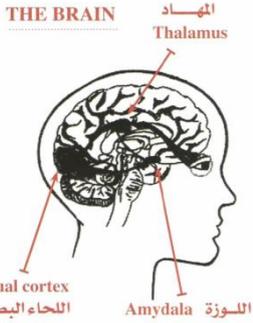
٥. لا تراكم المشاعر السلبية.

## \*\*لغة الجسد\*\*

لغة الجسد هي إحدى الطرق المهمة والفعالة في التواصل فخلال المواقف المختلفة يتخذ الجسد شكلاً معيناً - ضجر - ارتباك - عصبية. من

الصعب التحطم في لغة الجسد مثل احمرار الوجه - الحركات اللا إرادية. هناك حركات يمكن التحكم فيها مثل النظر إلى الساعة - العبث بالقلم

أو الملابس.



الخطوة الأولى نحو التحكم بالعواطف هي قراءتها فالذين يجهلون قراءة عواطفهم يعيشون تحت رحمتها.

المشاعر الإيجابية			المشاعر السلبية		
الاحترام.	التفاؤل.	التشجيع.	عدم الاحترام.	التشاؤم.	الإحباط.
الاندفاع.	الاسترخاء.	الأمان.	الملل.	التوتر.	الخوف.
الفخر.	الإنصاف.	الاستقلالية.	الشعور بالذنب.	الظلم.	الاعتماد على الآخرين.
الاهتمام.	التواصل.	الإثارة.	التجاهل.	الوحدة.	الاكتئاب.
	التفهم.			سوء الفهم.	

الأشخاص الأنكياء عاطفياً يعرفون كيف يطرحون الأسئلة الذكية عاطفياً التي تحرك مشاعرهم الإيجابية وتوجههم في الاتجاه الصحيح.

إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار السلبي يؤدي إلى الشعور بالعجز وإلقاء اللوم على الآخرين وإضاعة الفرص.

ما هي المشكلة؟  
 لماذا لدي هذه المشكلة؟  
 كيف تحد هذه المشكلة من إمكانياتي؟  
 من السبب في وجود هذه المشكلة؟  
 كيف تحول هذه المشكلة بيني وبين تحقيق ما أربغ فيه؟  
 ما أسوأ وقت عشت خلاله هذه المشكلة؟

منذ متى لدي هذه المشكلة؟

إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار الإيجابي يدفع الإنسان إلى السير في الاتجاه الذي يريده ويحمله المسؤولية ويعطيه الكثير من الخيارات:

ماذا أريد؟  
 متى أريد تحقيق ذلك؟  
 ما هي المصادر المتاحة لمساعدتي على الوصول إلى ما أريد؟  
 ما هي التحديات التي يمكن أن تواجهني؟  
 ما هي أفضل طريقة لمواجهة هذه التحديات؟  
 بعد الحصول على ما أريده ما الذي سيتحسن في حياتي؟  
 كيف أستخدم الإمكانيات التي لدي أحسن استخدام؟  
 ما الذي يجب القيام به الآن للحصول على ما أريد؟

**\*\*الإصغاء\*\***

- يعد الإصغاء سلوك غير سلبي وهو عبارته عن الاستماع والفهم والتذكر وهو جزء مهم في عملية التواصل مع الآخرين.

- يعتقد البعض أن الإصغاء هو السمع ولكن المعنى اللغوي لهذه الكلمة يشير إلى محاولة بذل الجهد والانتباه أثناء الاستماع.

**من صفات المصغي الجيد:**

1. يحافظ على التواصل البصري بينه وبين المتكلم ولكن لا يركز بشكل مبالغ فيه حتى لا يتضايق الشخص الذي أمامه.
2. ينتبه إلى المحادثة يسأل أسئلة متعلقة بالموضوع بمعنى وجود حوار متبادل بينهم مثل ( ما الذي تتوقع حدوثه - ماذا تعني بذلك )
3. لا يقاطع الشخص المتحدث.
4. يوفر التشجيع والدعم للمتحدث مثل ابتسم أومئ برأسك.

**التواصل عن طريق الحواس:**

- يطل الطفل على العالم من خلال حواسه ويختلف الأطفال فيما بينهم في درجة اعتمادهم إلى حاسة معينة فمثلاً:
- هناك أطفال يعتمدون على حاسة اللمس في التواصل (يفضلون الالتصاق - المداعبة - تحريك اليدين والرجلين).
- وهناك أطفال آخرين يعتمدون على حاسة السمع في التواصل مع الآخرين.
- لا بد من اكتشاف النمط الحسي للطفل حتى تسهل التواصل بين الطفل والعالم الخارجي.
- ومن ثم تدريب الطفل على الأنماط الأخرى في التواصل.
- إن بناء الذكاء العاطفي لأي شخص له أكبر الأثر عليه طيلة حياته.
- أن أصحاب المهارات العاطفية النامية جيداً هم أيضاً أكثر احتمالاً ليكونوا راضين عن كيانهم في هذه الحياة وفاعليتهم فيها وقانعين بما حققوه.

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 في السلطة.

٣- تبنى القرارات على المعلومات بل وتعتمد دقة القرارات في تسعين بالمائة منها على المعلومات .

٤- بدون المعلومات يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائماً على الاجتهاد والتصور الشخصي وعلى التخمين .

● تستند المفاوضات بجوانبها المتعددة وبصورة قوية على المعلومات ذلك أن طبيعة هذه العملية تعتمد وبدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة إلى المتفاوضين .

● لا مفاوضات بدون معلومات وإن المتفاوض الذي يجلس إلى مائدة المفاوضات دون أن يتزود بالمعلومات المطلوبة كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو أعزل .

● أن تمييز جودة الكثير من الإجراءات التي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب إلى جودة المعلومات ذات الصلة بموضوع التفاوض .

● تعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسة في التفاوض بحيث يتم تجميع البيانات الإحصائية والمعلومات وتصنيفها بالأسلوب الذي يسهل عملية الاستفادة الكفوءة منها .

● غني عن القول ضرورة التأكد من دقة وأمانة مصادر المعلومات وإخضاعها إلى عملية تحديث مستمرة في ضوء المستجدات إضافة إلى ضرورة التمييز بين المعلومات الرسمية وغير الرسمية ومن أطراف ثالثة .

● يستفاد من تعدد مصادر المعلومات إضافة إلى الفوائد الأخرى في جانب التأكيد أو التحقق من صحة المعلومات ودقتها

● إن أسلوب طرح الأسئلة والاستفسارات خلال المفاوضات يعبر مصدرها هاماً آخر لهذه الأغراض ، وعلى المتفاوض الماهر أن يدرك فائدة تحضير الأسئلة الرئيسية ويعرف ماهية المعلومات التي يريدتها والطريق الأفضل في السؤال عنها والأسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات .

● الحركات والإجراءات التي يقدم عليها المتفاوضين عند الإفتتاح تخلق في أحد جوانبها المناخ اللاحق للعلاقة بين الأطراف وفي جوانبها الأخرى تقدم المعلومات الخاصة بشخصية ومواقف ونوايا كل طرف تجاه الآخر .

● تعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الإفتتاح على أن يستشف وبسرعة عالية أية إشارات يمكن رصدها لدى الطرف الآخر اعتماداً على خبرته ومهاراته وأسلوبه التفاوضي لتكوين انطباعات محددة قد يكون لها تأثير كبير على المراحل اللاحقة .

● يعتبر الإصغاء من إحدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة التفاوض والتي ينبغي أن نتقن بصورة صحيحة وإيجابية كالنظر إلى عيني المتحدث وتشجيعه بالحديث وقد قيل ( أن المرء مخبأ تحت لسانه )

❖ ثانياً: مهارات الاتصال تبادل المعلومات

● أولى العديد من المهتمين بالمفاوضات اهتماماً كبيراً بعملية الاتصال .

● تعتبر المفاوضات بحد ذاتها عملية تنطوي على تبادل الآراء و الرغبات و الاهتمامات وأنه لا يمكن لهذا التبادل أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد .

● يعتبر الاتصال فناً من فنون التفاوض .

● الاتصال هو أكثر العناصر أهمية في فنون التفاوض ذلك أن المفاوضات تهدف إلى إقناع الطرف المقابل بوجهة نظرك والوصول إلى اتفاق .

● الاتصال هو مهارة تفاوضية تعتمد على الأسلوب الذي يطور فيه التفاوض من حيث الاستخدام والتأثير قدرته على الاتصال الفعال.

● هناك ضرورة بأن يطور المتفاوض مهارته الخاصة في ملاحظته إلى اختلاف وجهات النظر في الاتصال و العقبات 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 ٣- الاستفادة من وسائل الاتصال غير الشفاهية

٢- عرض المعلومات بصورة مبسطة ٤- الإتصالات 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 :

⊗ تقييم ما يقوله المتحدث وراجع 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 خمس هي ؟

١- إثارة الانتباه .

٢- تقديم المعلومات .

٣- الحصول عليها .

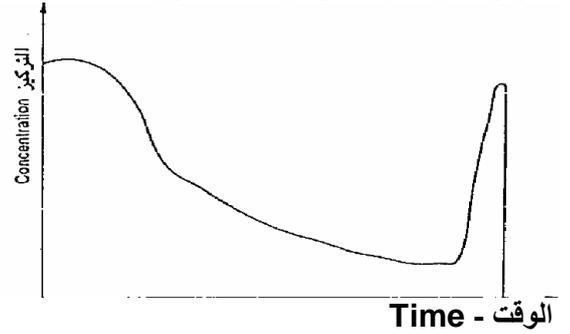
٤- استحثاث التفكير لدى الطرف المقابل .

٥- استخلاص النتائج .

٦- اتخاذ القرار .

● 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 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 واستشعرتها 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 .
- التيقظ ، تكون عالية في بداية المفاوضات ولكن سرعان ما يبدأ مستوى هذا التركيز بالهبوط ويستمر كذلك حتى يدرك الأفراد أنهم وصلوا أو تشارفوا على نهاية التفاوض عندها تكون هناك أشبه بالصحو المفاجئة في هذه الطاقة ولكن فقط لفترة قصيرة .



- تتصل اليقظة والتركيز بالحالة النفسية ومدى السيطرة على الانفعالات فالتفاوض الذي يسهل أمر إثارته وغضبه ويصبح سهل الانقياد نحو التسوية وهي ليست لصالحه .
- عندما يشعر المتفاوض بأن الطرف الآخر قد بدأ ممارسة الضغط والإغراء مثلاً عليه أن يحتاط منه من خلال استخدام واحداً من أساليب التحكم الأربعة التالية :

- ١- التحكم بجدول الأعمال ٣- السوابق .
- ٢- الحدود ٤- الوقت .

#### ❖ مهارات الإلمام بالمعارف المتنوعة ذات الصلة بالتفاوض .

- ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية باعتبارها جوانب أساسية 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
- يعتبر موضوع الاستراتيجية من أهم الخصائص التي تميز طبيعة المفاوضات وتحديد أهدافها.
- أصبح اختيار الاستراتيجية المناسبة و التكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قادراً على مقابلة الطرف المقابل .
- إن الاستراتيجية والتكتيك في المفاوضات التجارية هي ذاتها في العديد من جوانبها لتلك المستخدمة في المفاوضات الأخرى .
- إن الاستراتيجية هي خطة العمل الأساسية المختارة لإنجاز هدف ما وإن التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة .
- إن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والأساليب لتحقيقها، أما الوسيلة فهي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية .
- إن الاستراتيجية ما هي إلا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف أما التكتيكات فتتصل بالحركات والمناورات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية .
- هناك العديد من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية الملائمة من بينها ما يلي :
- ١- مدى احتمالية تكرار الصفقة ٢- قوتنا وقوة الطرف المقابل
- ٣- أهمية الصفقة ٤- الوقت ٥- الخبرة التفاوضية .
- إن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد، ولكنها تشمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمتراطة 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 .
- ١- 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 .

## ٢- النماذج الإدارية .

✗ توضح هذه النماذج كيفية قيام الأفراد بعملية اتخاذ القرار في المهام التفاوضية وفي حالة من العقلانية التي تندفع لتحقيق قدر مطلوب من الرضا .

✗ تنطوي هذه النماذج على أمر مفاده أن السلوك الرشيد للفرد أو المنظمة يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وأن اختيار البديل الأفضل والأنسب من بين البدائل المتاحة . بعد تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة في المفاضلة واختيار البديل السليم .

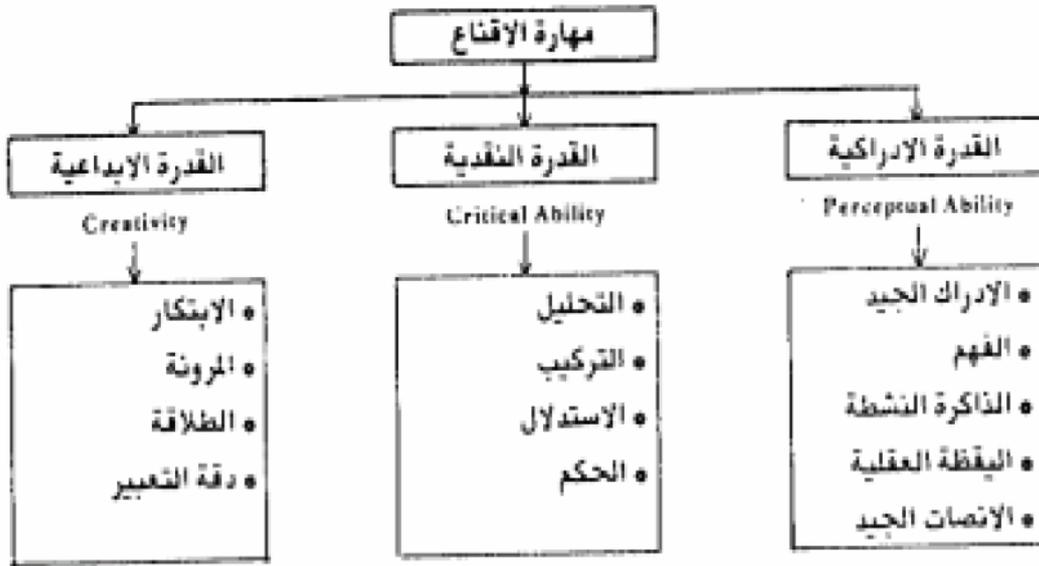
❖ أن هذه النماذج ميزت بين نوعين من الرشد :

- النوع الأول الرشد الموضوعي ( Objective Rationality). ويتمثل السلوك العقلاني في اتخاذ القرار لتحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفرها البدائل .

- النوع الثاني هو الرشد الذاتي (Subjective Rationality). وهو الرشد الذي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة وبحكم محدوديتها .

٣- المحددات الهيكلية أو الموقفية لنتائج المفاوضات كالمعلومات المختلفة والتوقعات أو تأثير الخصائص الأخرى المحيطة ، مثل صيغ تدخل أطراف ثالثة في حالة وصول المفاوضات إلى طريق مسدود.

٤- الفروقات الشخصية فيما بين المتفاوضين مثل الميل إلى التنافس التعاون إثارة المشاكل الجدل الثرثرة حب الذات وما إلى ذلك من فروقات مألوفة .



بروك الياتي

## ١- آلية الحصول على عضوية المنظمة .

تتطلب إجراءات الانضمام التجارة العالمية في ظل أحكام المادة ١٢ إعداد جدول الالتزامات في مجال السلع والخدمات إلى جانب اتفاق على تقرير مجموعة العمل (Working Party) وبالإضافة إلى اتفاق على القرار و البروتوكول المتعلق بشروط الانضمام ١,١ التقدم للعضوية

يتعين على دولة أو إقليم جمركي المرور بالإجراءات التالية .

أ- إرسال طلب إلى مدير المنظمة تعرب فيه عن رغبتها في الانضمام للمنظمة طبقاً للمادة ١٢ . ويوزع هذا الطلب على جميع الدول الأعضاء

ب- يقوم المجلس العام للمنظمة بالنظر في الطلب وينشئ مجموعة عمل لفحص طلب الانضمام للمنظمة طبقاً للشروط المرجعية Terms of Reference ومدى مطابقة الطلب للمادة ١٢ .

ج- تخطر سكرتارية المنظمة الدولة طالبة الانضمام بإجراءات ومتطلبات الانضمام .

د- تقديم المساعدات الفنية للدول الراغبة في الانضمام سواء خلال سكرتارية المنظمة أو من خلال أعضاء في المنظمة ويحق للسكرتارية فحص مستلزمات المساعدات الفنية اللازمة للدولة المتقدمة للانضمام لوضع خطط للمساعدة والتنسيق فيما بين الدول المتقدمة لهذه المساعدات الفنية ، كما تعرض السكرتارية المعونة الفنية لأغراض إعداد المذكرات الخاصة بالانضمام Memorandum والوثائق التالية للمذكرة .

هـ - يجب إتاحة وقت كاف المرحلة الإعداد لمفاوضات الانضمام قبل اجتماعات مجموعة العمل : وذلك لتمكين كل من طالب العضوية وأعضاء مجموعة العمل لإعداد أنفسهم بشكل جيد وكقاعدة يجب أن يكون هناك فترة زمنية كافية (عموماً تكون من ٤ إلى ٦ أسابيع) مابين التوزيع الرسمي للوثائق ( الخاصة بالانضمام واجتماعات مجموعة العمل . يتم تحديد تواريخ الاجتماعات بعد الموافقة على جدول الأعمال Agenda ما عدا الوثائق اللازمة لكل اجتماع على أن يراعى تحديد الهدف من كل اجتماع

و- تقوم السكرتارية بفحص مدى توافق Consistency مذكرة الانضمام مع شكل المحتوى المرفق وتخطر طالب العضوية وأعضاء مجموعة العمل بوجهة نظرها في نفس الوقت تجهز السكرتارية نسخ من جدول التعريفات للدولة طالبة العضوية والقوانين والتنظيمات الأخرى المتعلقة بالانضمام لتكون متاحة للأعضاء في مجموعة العمل ، وفيما يختص بالتطبيق الجمركي فيتعين على الدولة المتقدمة للانضمام أن ترسل نسخة كاملة وشاملة من القوانين المتعلقة بذلك وتعديلاتها إلى السكرتارية مرفقا بها نسخه مترجمة إلى إحدى اللغات الرسمية للمنظمة (الانجليزية - الفرنسية - الإسبانية )

ز- يلي ذلك دعوة أعضاء مجموعة العمل لإرسال أسئلة مكتوبة بوجهة نظرهم في هيكل وسياسة التجارة الخارجية في الدولة طالبة العضوية وطبقاً لهيكل مذكرة الانضمام المعتمدة على المعلومات التي تم إعدادها يكون هناك أكثر من جولة من الأسئلة والإجابات التي تكون معدة قبل الاجتماع الأول لمجموعة العمل ، ويتم تصميم الجولة التالية بغرض اختيار ووضع قضايا قبل اجتماعات مجموعة العمل إذا كان ضرورياً .

ح- يركز الاجتماع الأول لمجموعة العمل على فحص مشترك من قبل ممثلين من الدولة طالبة العضوية وأعضاء مجموعة العمل لمذكرة الانضمام والأسئلة والإجابات المعدة بوجهات النظر للبحث عن إيضاحات إضافية يمكن أن تكون مطلوبة في ضوء الشروط المتعددة لاتفاقية منظمة التجارة العالمية والاتفاقات المتعددة الأطراف ويحدد رئيس المجموعة في نهاية كل اجتماع الخطوات التالية المطلوب إعدادها للاجتماعات المستقبلية بناء على استشارات غير رسمية مع أعضاء مجموعة العمل و السكرتارية .

ط - عندما يتم الفحص بواسطة مجموعة العمل فإن المفاوضات الثنائية يمكن أن تبدأ حول النفاذ إلى الأسواق على السلع والخدمات وموضوعات أخرى وقد يتم تنفيذ هذه الخطوات إما بالتوازي أو بالتداخل

## ٢,١ جداول الالتزامات :

يمكن تلخيص إجراءات إعداد جداول التفاوض على التنازلات والالتزامات على سلع والالتزامات المحددة على الخدمات على نحو التالي :  
في حالة السلع : تمثل الجداول الأولية التي تتقدم بها الدولة طالبة العضوية مسودة لأعمال المفاوضات ، ويتوقع الأعضاء المفاوضون أن تتعكس مقترحات ربط الضريبة الاعتبارية التجارية القائمة على أسس ربحية .

في حالة الخدمات : تقوم الدولة طالبة العضوية بإعداد جدول يمثل الالتزامات بشكل محدد مسبقاً أن يتم تقديم هذا الجدول بناء على طلب الأعضاء المهتمين . على أن تكون المفاوضات على الأساس الثنائي . وبعد الانتهاء من المفاوضات الثنائية بين الأعضاء المهتمين والدولة طالبة العضوية يتم إعداد جداول الالتزامات والتنازلات ومراجعة هذه الجداول من قبل بقية الأعضاء على أن تلحق هذه الجداول كملحق بروتوكول الانضمام .

## ٣,١ التقرير و بروتوكول الانضمام ودخوله حيز التنفيذ .

يعكس تقرير مجموعة العمل ملخص للمناقشات في مجموعة العمل ويرفع إلى المجلس العام للمنظمة والمؤتمر الوزاري معاً ، مع مسودة للقرار و بروتوكول الانضمام عادة ما تكون بعض التزامات الانضمام مضمنة في تقرير مجموعة العمل ويشار إليها في بروتوكول الانضمام والذي يحوي شروط الانضمام المتفق عليها بين الدولة طالبة العضوية وأعضاء مجموعة العمل .

بعد الانتهاء من المفاوضات على جداول السلع والخدمات وعندما تكمل مجموعة العمل تفويضها بهذا الخصوص فإن مجموعة العمل ترسل تقريرها مرفقاً به مسودة القرار و بروتوكول الانضمام إلى المجلس العام /أو المؤتمر الوزاري ويدخل بروتوكول الانضمام حيز التنفيذ بعد ٣٠ يوماً من تاريخ موافقة الدولة طالبة العضوية بعد تبني طلب المنظمة والمؤتمر الوزاري لتقرير لجنة العمل والحصول على الموافقة على مسودة القرار بغالبية ثلثي الأصوات في التصويت الذي يجري لهذا الغرض بين أعضاء منظمة التجارة العالمية .

## ٤,١ عضوية المنظمة .

يبلغ عدد أعضاء المنظمة حالياً ١٤٧ دولة معظمها من الدول النامية (منها إحدى عشر دول عربية هي : البحرين وجيبوتي ومصر والأردن والكويت والمغرب وعمان وقطر وتونس والإمارات وموريتانيا ، حتى ٢٣ إبريل ٢٠٠٤) وهناك نحو ٢٨ دولة طالبة للعضوية منها خمس دول عربية وهي الجزائر والسودان ولبنان والمملكة العربية السعودية واليمن وتستطيع أي دولة غير عضو الانضمام إلى المنظمة عن طريق التفاوض ويجب على الدولة الراغبة في الانضمام ، خلال مفاوضات الانضمام الموافقة على مجموعة من التعهدات التي تعد بمثابة ثمن تذكرة الانضمام وهي

• اتخاذ الخطوات اللازمة لتعديل تشريعاتها الوطنية لتنسجم وقواعد الاتفاقات التجارية المتعددة الأطراف .

• التعهد بتثبيت التعريفات الجمركية وتعديل أنظمتها إذا اقتضى الأمر وفقاً لنصوص الاتفاقات وتقديم التزامات مقبولة في مجال الخدمات .

● مراعاة أن الاتفاقيات حزمة واحدة من حيث الالتزام ويتخذ المؤتمر الوزاري القرارات المتعلقة بالانضمام ويوافق على شروط اتفاق الانضمام  
● ثانياً أعضاء المنظمة ويجوز للعضو أن ينسحب من عضوية المنظمة ويبدأ مفعول ذلك بعد انتهاء فترة ستة أشهر من التاريخ الذي يتلقى فيه  
المؤتمر العام للمنظمة إقراراً كتابياً بالانسحاب .

## ● ٢ - منظمة التجارة العالمية والبلدان النامية.

أوضحت الفترة منذ بدء العمل في اتفاقيات منظمة التجارة العالمية في الأول من يناير ١٩٩٥ أن هناك العديد من القضايا التي تنادي الدول  
النامية بضرورة مراجعتها لدعم اعتبارات (التنمية) لديها والبعد عن ازدواجية المعايير التي تتبعها بعض الدول المتقدمة عند التعامل مع  
متطلبات الاتفاقيات وتسري هذه المعايير أساساً في مجال الدعم والنفاد للأسواق واتفاقية الزراعة وإزالة الحصص ورفع الدعم عن الصادرات  
وحقوق الملكية الفكرية وغيرها انطلاقاً من المصالح الاقتصادية لهذه الدول وليس انطلاقاً من المصالح التنموية لجميع البلدان الأعضاء خاصة  
الدول النامية . ولغرض تحديد أهم المحاور التي من شأنها أن تعزز البعد (التنموي) لعضوية البلدان النامية في المنظمة يمكن الإشارة إلى  
الاعتبارات التالية :

أ- إعادة النظر في موقف البلدان المتقدمة،(الولايات المتحدة،الاتحاد الأوروبي واليابان) في التخلص من دعم الصادرات الزراعية والدعم  
المحلي . فوفقاً لاتفاقية الزراعة المنبثقة من جولة أوروغواي هناك عدداً من الالتزامات منها النفاذ للأسواق ومعالجة الدعم المحلي ومنافسة  
الصادرات وقضايا صحة النباتات والدعم المقدم للمزارعين المحليين .

ب- رغم أن الاتحاد الأوروبي قد اتخذ عدداً من الخطوات في يونيو ٢٠٠٣ في اتجاه تحرير التجارة الزراعية من خلال التصديق على إصلاح  
السياسة الزراعية المشتركة ((CAP Common Agriculture Policy إلا أن المشكلة لا زالت قائمة مع الولايات المتحدة التي أصدرت  
عاد ٢٠٠٢ قانوناً زراعياً يزيد من الدعم الزراعي للمزارعين المحليين بنسبة ٨٠% ونفس الشيء بالنسبة لليابان التي تفرض رسوماً جمركية  
مرتفعة على عدد من السلع المستوردة مثل الأرز .

- كما تمكن المشكلة الأخرى في ما يسمى ببند السلام Peace Clause الوارد باتفاقية الزراعة والذي يحمي الولايات المتحدة والاتحاد  
الأوروبي من اعتراض بقية أعضاء المنظمة - - على بعض أشكال الدعم الزراعي الذي يمكن أن تفسره البلدان النامية على أنه خرق لقواعد  
المنظمة وقد انتهى العمل بهذا البند في ديسمبر ٢٠٠٣ ونصر الولايات المتحدة على تجديده إلا أن فشل المؤتمر الوزاري الخاص في كانون-  
المكسيك لم يفتح لها ذلك .

و بالإضافة إلى ذلك فإن السياسات الواردة تحت ما يسمى بالصندوق الأخضر Green Box (ويشمل السلع المعفاة من تخفيض الدعم المزمع  
تخفيضه) باتفاقية الزراعة تستثني الولايات المتحدة من رفع الدعم المباشر للمصدرين الزراعيين بدعوى أن هذا الدعم لا يعتبر مشوهاً للتجارة  
الدولية أو أنه دعم غير مرتبط بالإنتاج .

ج- إن اتفاقية اعتبارات الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة تلقي التزامات مالية ضخمة على كاهل البلدان النامية والأقل نمواً خاصة في مجال  
صناعة الأدوية وبشكل أخص في تلك الدول التي بحاجة إلى أدوية لمعالجة الإيدز والأمراض المستشرية الأخرى لذلك فإن هناك بعض  
المقترحات التي تدعو إلى التخلص من هذه الاتفاقية وإعادة مسؤولية حقوق الملكية الفكرية إلى المنظمة الدولية لحقوق الملكية الفكرية  
World Intellectual Property (WIPO) وفي أسوأ الأحوال لا بد من استبعاد الأدوية والبذور الزراعية والنباتات من الاتفاقية.  
- ومن المشاكل التي تواجهها البلدان النامية مع هذه الاتفاقية والمثارة في الاجتماع الوزاري الرابع في الدوحة-قطر إن هناك عدداً من البلدان  
النامية التي ترخيص إنتاج هذه الأدوية في بلدانها لأن الاتفاقية تشترط لاستخدام هذا الترخيص أن يكون للبلد المستخدم نشاطاً صناعياً تحويلياً  
فعالاً لإنتاج الأدوية وهو الأمر الذي لا يتوفر في هذه الدول .

د- أما فيما يخص الاتفاقية العامة حول الخدمات فهناك تخوف لدى العديد من الدول النامية من أن تؤدي هذه الاتفاقية إلى الحد من قدرة هذه  
الدول على النفاذ إلى خدمات التعليم والصحة والمياه محلياً بعد تحريرها تجارياً . وهي القطاعات التي تمثل منطقات إعادة بناء رأس المال  
البشري في البلدان النامية ( المحرك الحقيقي للنمو الاقتصادي في الأجل الطويل)

- كما تتضمن هذه الاتفاقية استبعاد صفة البلد الأولى بالرعاية (MFN) Most Favored Nation من تلك البلدان التي تلتزم بتحرير  
قطاعاتها الخدمية وبالتالي هناك حاجة لتوسيع هذه الصفة لتشمل البلدان النامية التي لم تلتزم بتحرير خدماتها بسبب اعتبارات تنموية (مثل  
استيعاب هذه القطاعات لأكثر من ثلثي العمالة في العديد من هذه البلدان ) وبالتالي الحاجة إلى معالجات أخرى الاستقرار الاجتماعي .

- ومن مصادر القلق الأخرى أن الاتفاقية لا تستثني أي دور من أدوار الدولة في مجال الخدمات إلا وشملته بنودها المختلفة (تشمل الحكومة  
بمستوياتها المختلفة / المركزية والإقليمية، والمحلية كما أنها تشكل أنظمة القوانين الخاصة بالمنح والدعم والترخيص وغيرها ) بحيث لم تترك  
مجالاً للدول لتطبيق سياساتها الاجتماعية والمرتبطة بالسيادة اللازمة لإعادة تأهيل المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً وعلى الرغم من أن  
الاتفاقية تيسر إلى استبعاد الخدمات المقدمة بفعل السيادة الحكومية إلا أنها تعرف هذه الخدمات على أنها لا يتم تقديمها من قبل القطاع الخاص  
أو تلك إلا أنها تعرف هذه الخدمات على أنها لا يتم تقديمها من قبل القطاع الخاص أو تلك التي لا يوجد لها منافسين آخرين بعبارة أخرى أن  
الاتفاقية لم تسن الخدمات الحكومية بل قيدتها بشكل واضح وصريح بحيث يمكن استبعاد هذه الخدمات بالكامل

هـ - تتطلب اتفاقية الغزل والنسيج (ATC) Agreement on Textiles and Clothing إزالة نظام الحصص والسائدة في البلدان  
المتقدمة خلال عشر سنوات (١٩٩٥-٢٠٠٥) وعلى أربعة مراحل وبشكل يسمح للبلدان النامية بتصدير منتجاتها لأسواق هذه البلدان إلا أن  
مواقف البلدان المتقدمة لا تشجع التطبيق الفعال لهذه الاتفاقية وقد صدر عن الدول النامية انتقادات لمواقف الدول المتقدمة فيما يتعلق بالآتي :

● حرص الدول المتقدمة على تأخير إزالة نظام الحصص بنهاية فترة السماح (في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٤ .

● انتهاج الدول المتقدمة لأشكال جديدة للحماية بدلاً من نظام الحصص (مثل قانون قواعد المنشأ الأمريكي عام ١٩٩٦، وممارسات الاتحاد  
الأوروبي من خلال استخدامه لإجراءات مكافحة الإغراق ضد منتجات الغزل والنسيج المستورد من مصر والصين وإندونيسيا وتركيا والهند)

● تحد هذه القيود المفروضة من قدرة صادرات الدول النامية على النفاذ لأسواق الدول المتقدمة بما يمثل مصدر قلق آخر للبلدان النامية تجاه  
توسيع أسواقها وبالشكل الذي يؤثر إيجاباً على معدلات نموها وتحسين توزيع الدخل .

و- رغم تراجع الدعوات لدمج حقوق العمالة في اتفاقية منظمة التجارة العالمية إلا أن هذه القضية لا زالت تمثل مصدر اهتمام للبلدان النامية  
منذ اقتراح كلينتون بإدراج هذه القضية ضمن جدول أعمال مؤتمر سياتل (أحد أسباب فشل المؤتمر) ويرجع ذلك الاهتمام إلى التخوف من أن  
تمثل هذه القضية شكلاً من أشكال الحماية على منتجات البلدان المتقدمة على حساب البلدان النامية على اعتبار أن استخدام العمالة منخفضة  
الأجور يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لسلع البلدان النامية الداخلة في التجارة الدولية إلا أنه من الضروري أن توازن الدول النامية فيما  
يبين احترام شروط العمل الإنساني وضمان حقوق العمال المقررة من قبل منظمة العمل الدولية وما بين اعتبارات توفير فرص العمل وتعزيز  
مصادر النمو والقدرات التنافسية .



- كانت الشركات الألمانية تنتهك قوانين العلامة التجارية البريطانية حيث كانت تنجح سلعاً يكتب عليها صنع في بريطانيا بطريقة مزورة
  - ❖ **مؤسسات تنظيم إدارة الشركات والمؤسسات المالية**
  - ✗ أن المؤسسات الرئيسية التي تعتبر في الوقت الحالي أدوات حاكمية الشركات الحديثة قد نشأت في الدول المتقدمة بعد وليس قبل تطورها الصناعي
  - ✗ لم يكن هناك تنظيم للمراجعة الحسابية للشركات للإفصاح عن المعلومات حتى ١٩٣٠ .
  - ✗ كانت قوانين الإفلاس موجهة لمعاقبة المفلسين وإيداعهم في السجون بدلاً من إعطائهم فرصة ثانية حتى أواخر القرن الـ ١٩
  - ✗ لم يكن هناك قانون منافسة حتى صدور قانون كلاتيون في أمريكا حتى ١٩١٤ .
  - ✗ لم يكن هناك بنوكاً مركزية في كل من السويد وألمانيا وإيطاليا وسويسرا وأمريكا حتى أوائل القرن العشرين وأول بنك مركزي في العالم كان البنك المركزي البريطاني الذي تم تأسيسه عام ١٦٩٤ ولم يتم إنشاؤه إلا بقانون تنظيم البنوك الصادر في عام ١٨٤٤ أي بعد ما يقرب من قرنين من الزمان .
  - ✗ لم تستطع الحكومات الأمريكية الوفاء بسداد القروض التي حصلت عليها من الحكومة البريطانية في عام ١٨٤٢ على غرار ما حدث في البرازيل عندما توقفت حكومة ميناس جيريس عن سداد الديون الخارجية في عام ١٩٩٩ .
  - ❖ **مؤسسات الرعاية الاجتماعية (مثل التأمين ضد الحوادث، التأمين الصحي والمعاشات الحكومية والتأمين ضد البطالة).**
  - ✗ لم تكن موجودة في معظم الدول حتى العقود القليلة الأخيرة من القرن التاسع عشر وحتى مع تواجدها كانت ضعيفة للغاية.
- مثال**
- في عام ١٨٢٠ كانت إنجلترا أكثر تطوراً من الهند حالياً من حيث مستوى نصيب الفرد من الدخل القومي إلا إنجلترا لم يكن لديها العديد من المؤسسات الموجودة في الهند اليوم (مثل حق التصويت . بنك مركزي . تنظيم لسوق الأوراق المالية . ضريبة دخل أو قانون إفلاس)
- مثال آخر .**
- في عام ١٩١٣ كانت أمريكا في مستوى مماثل من التطور لمستوى المكسيك اليوم لكن مستوى مؤسساتها كان متخلفاً عما نراه في المكسيك اليوم مثل حقوق التصويت للمرأة والأقليات السود والهنود الحمر قانون الإفلاس، حقوق الملكية الفكرية للأجانب، قانون للمنافسة تنظيم التعامل بالأوراق المالية تشغيل الأطفال (باستثناء وجود نظام مطبق للبنك المركزي وضريبة الدخل).

بروك الياتي