



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم التغيير والتطوير الوظيفي الجزء الأول

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



طبيعة نشاطها

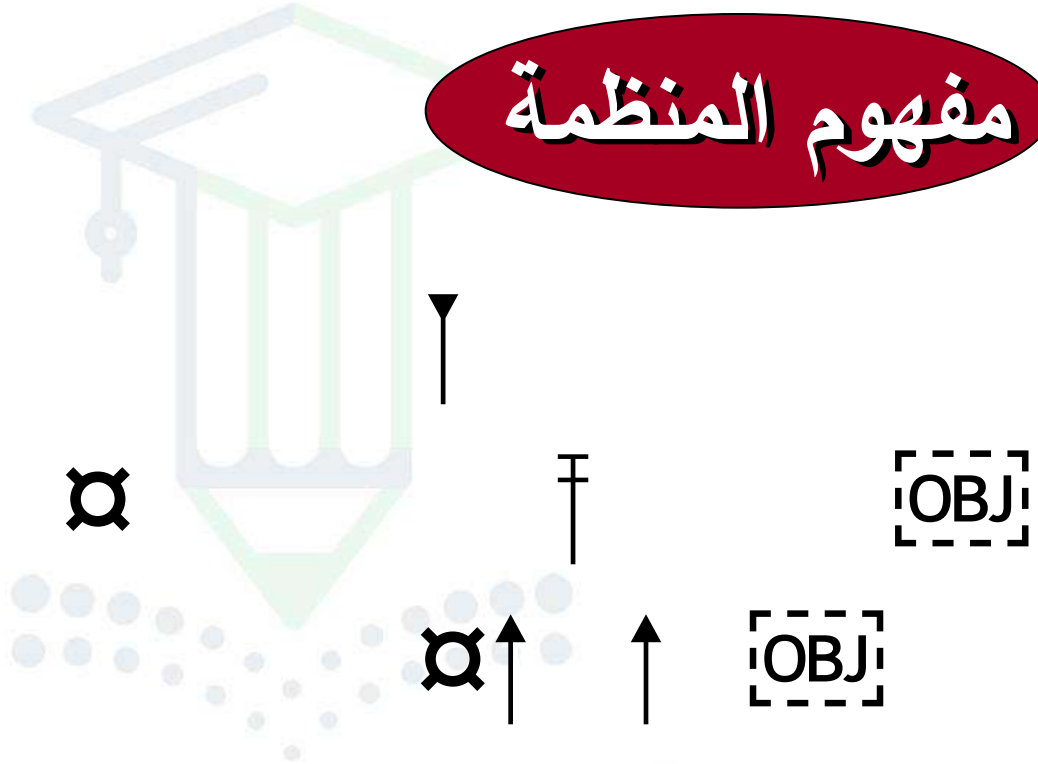
مفهومها

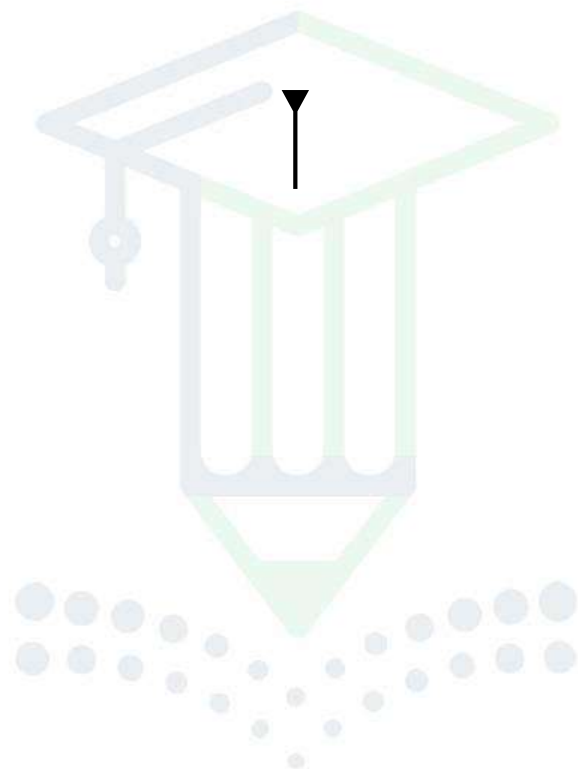
المنظمة

نظريات المنظمة

أسباب دراستها

# مفهوم المنظمة

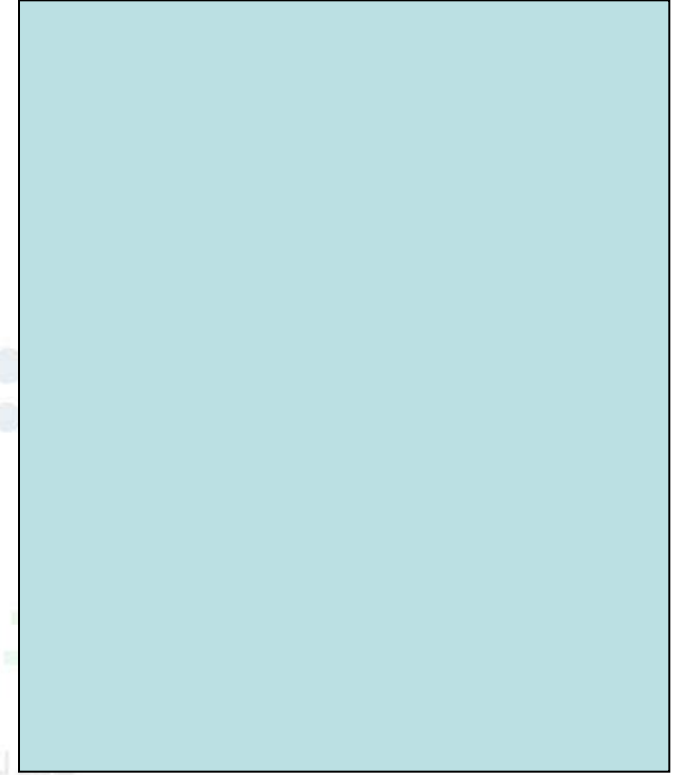
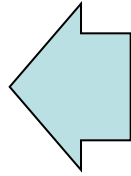
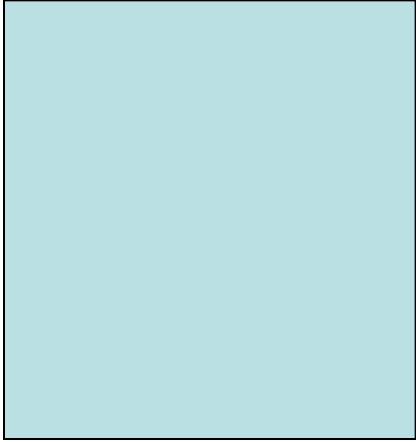




أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب ↑

# طبيعة نشاط المنظمة



# أسباب دراسة المنظمة

و

و

ي

أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

النظرية  
التقليدية

النظرية السلوكية

النظرية  
اليابانية

نظريات  
المنظمة

النظرية  
الموقفية

نظرية علم  
الإدارة

# 1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

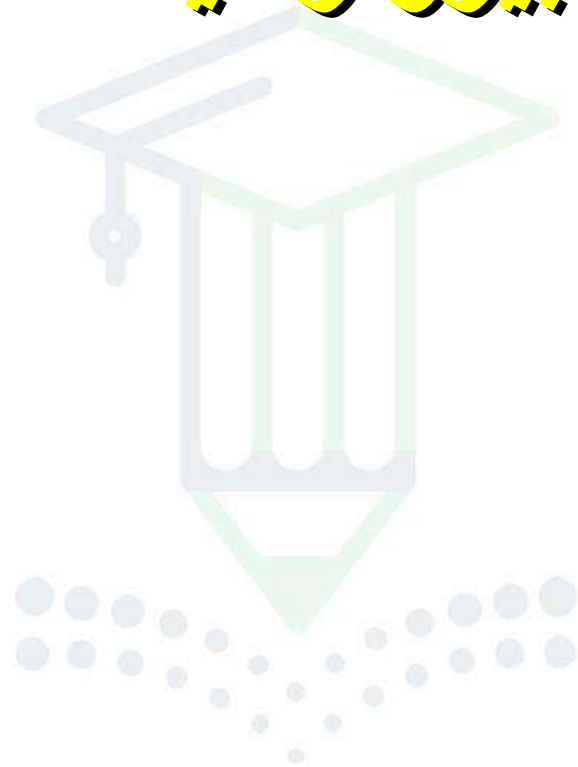
تشمل هذه النظرية اتجاهين فكريين هما:

أ- النظرية البيروقراطية.

ب- نظرية الإدارة العلمية.



# أ - النظرية البيروقراطية



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب





أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

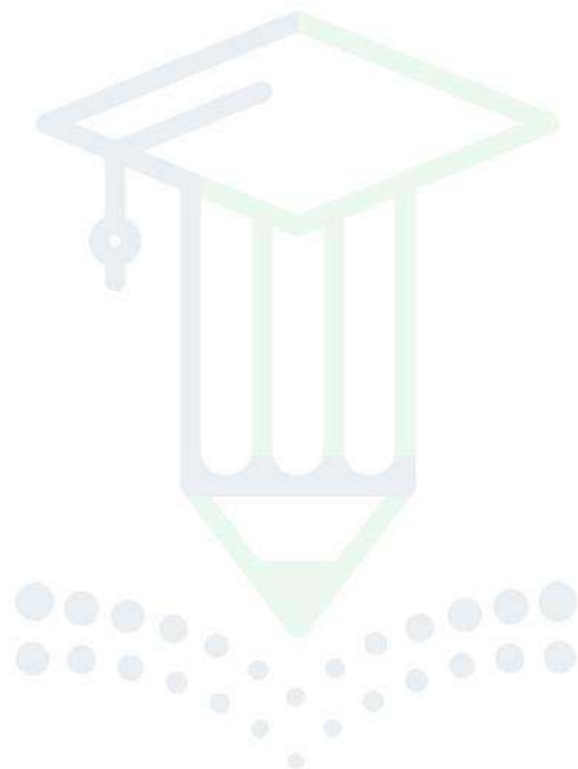


أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# خصائص النظرية التقليدية



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



# انتقادات النظرية التقليدية

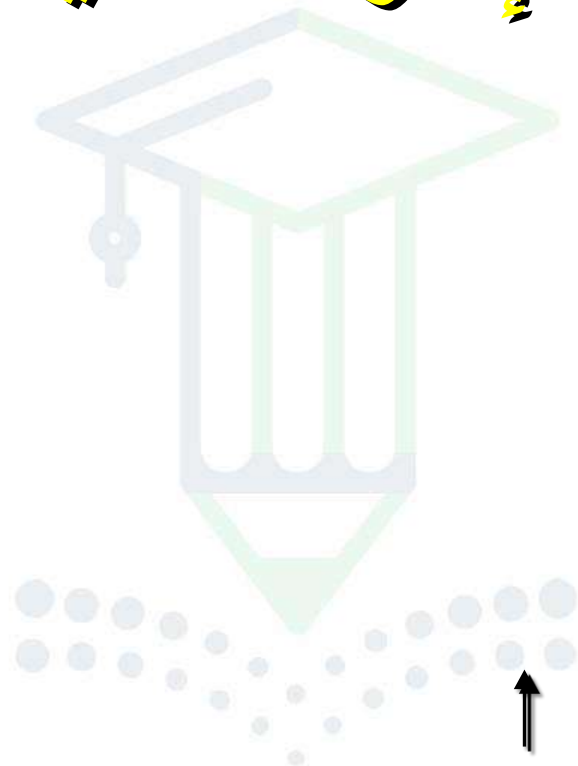


أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



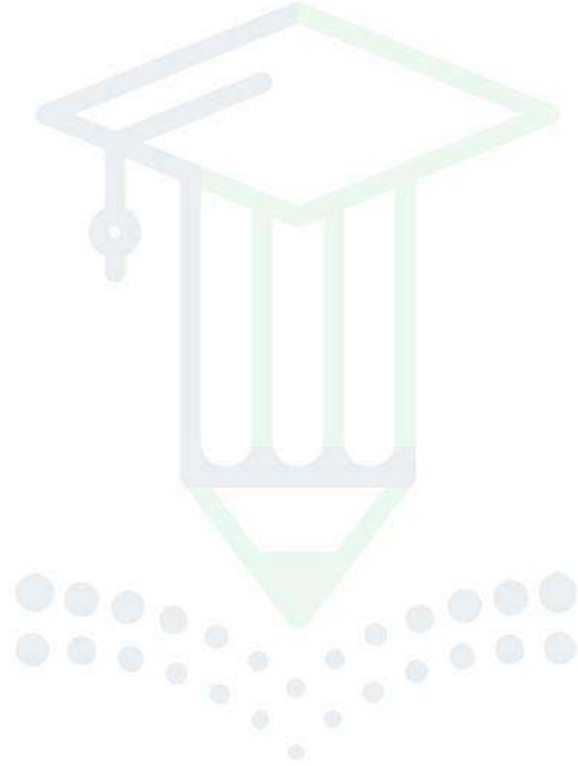


# ب- نظرية الإدارة العلمية



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# فلسفة نظرية الإدارة العلمية



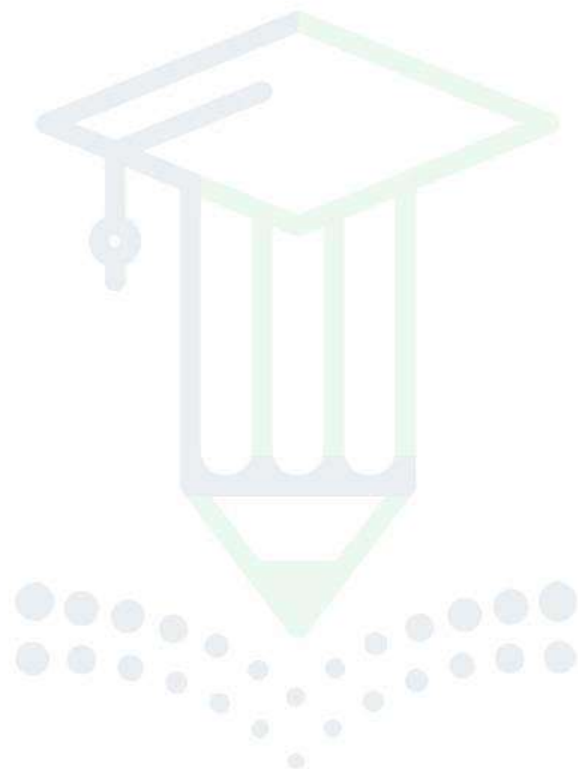
أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



# رواد مدرسة الإدارة العلمية



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



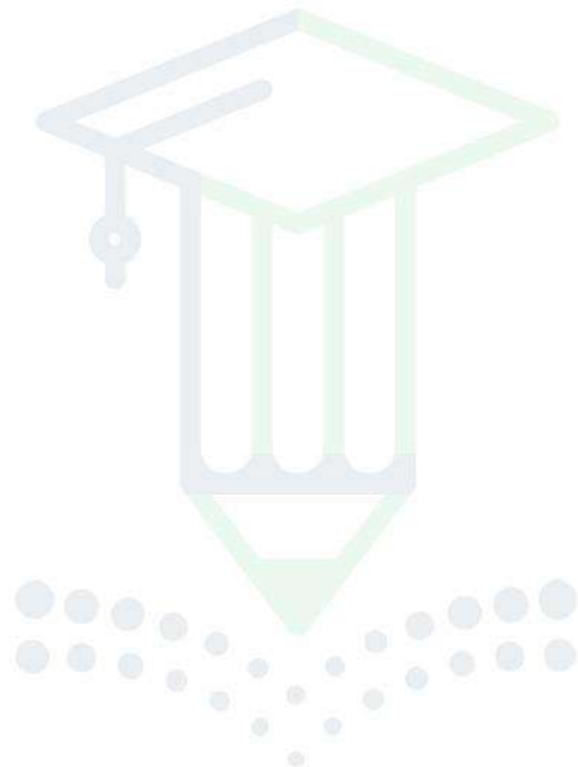
أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب





أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

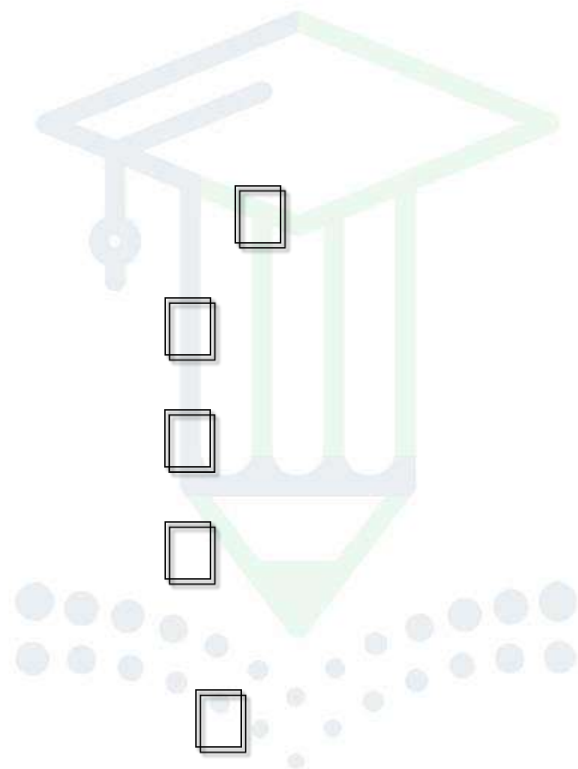




أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



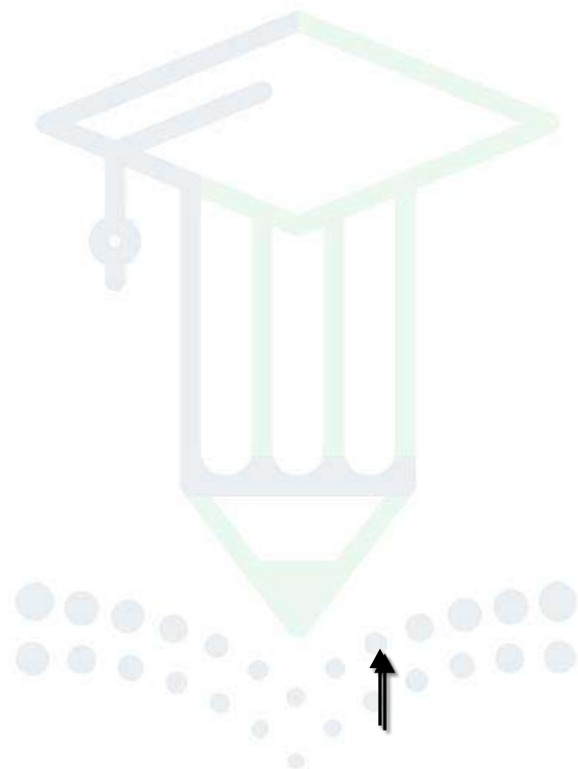


أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



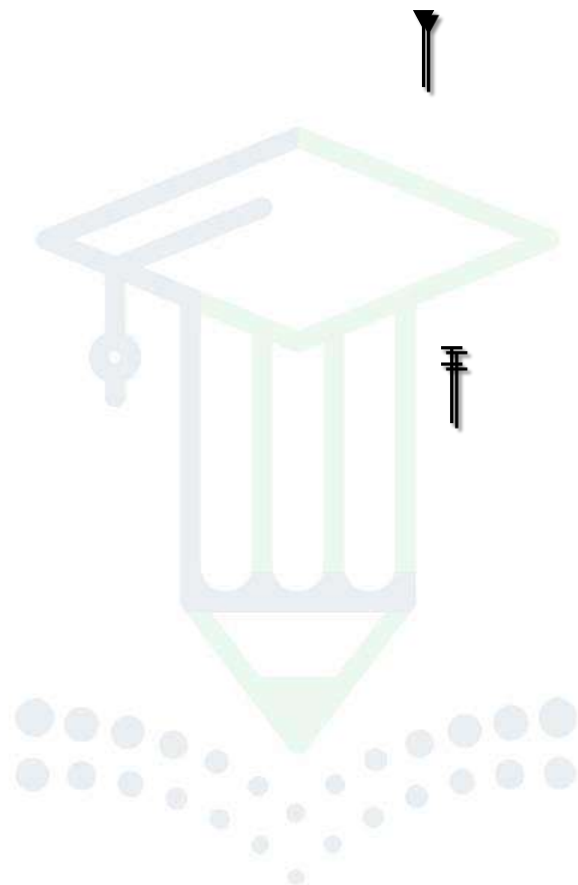
↑  
**Planning**  
**Organizing**  
**Leadership**  
**Co-ordinate**  
**Control**





أكاديمية العلوم

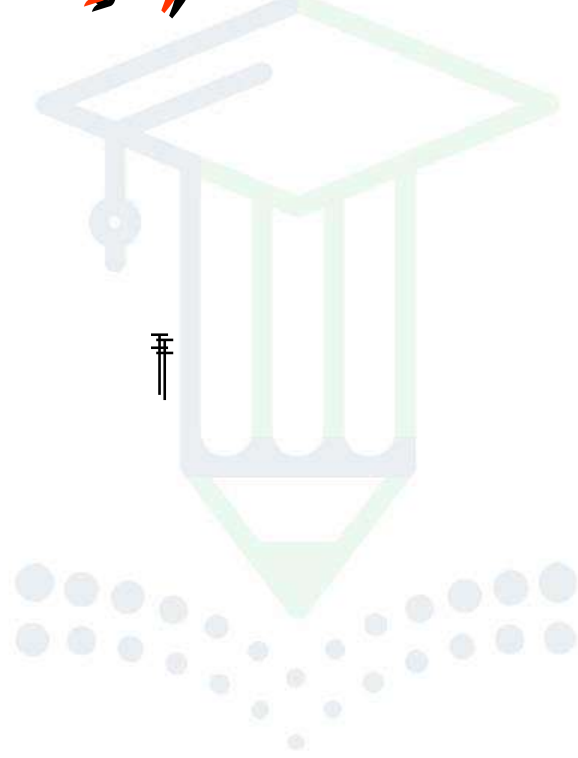
للاستشارات والتدريب

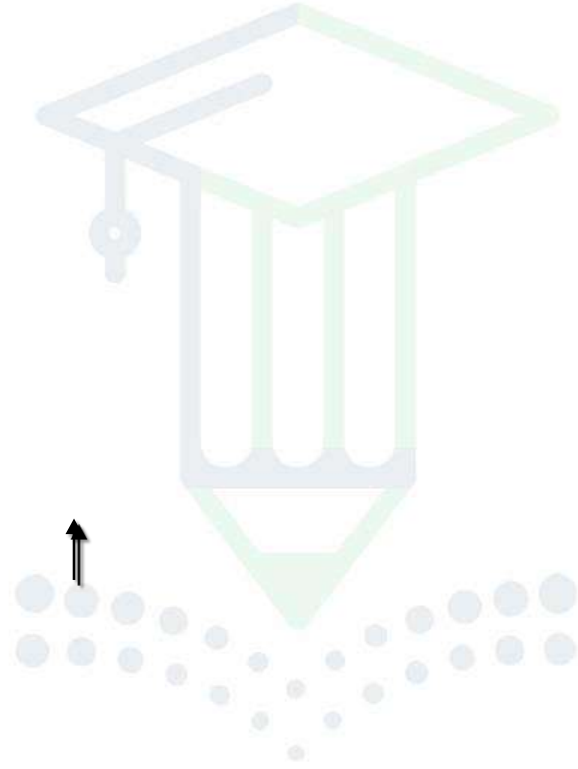


أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



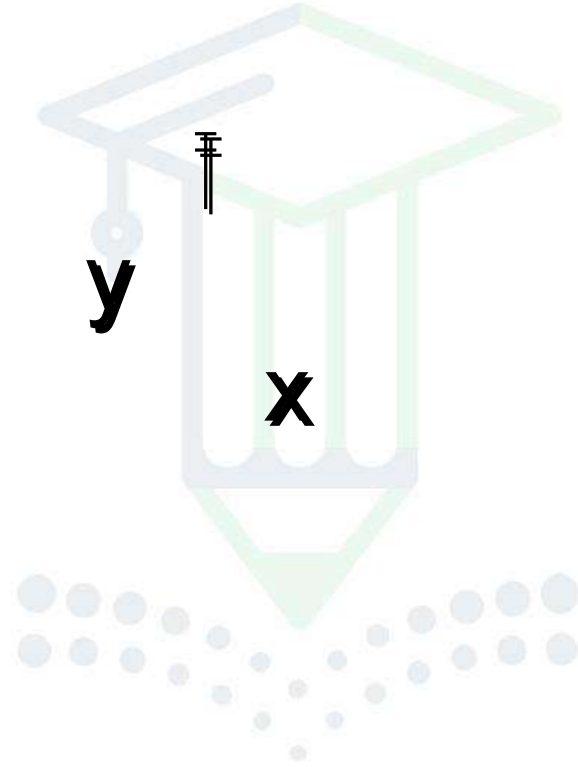
# 2- النظرية السلوكية (الإنسانية)





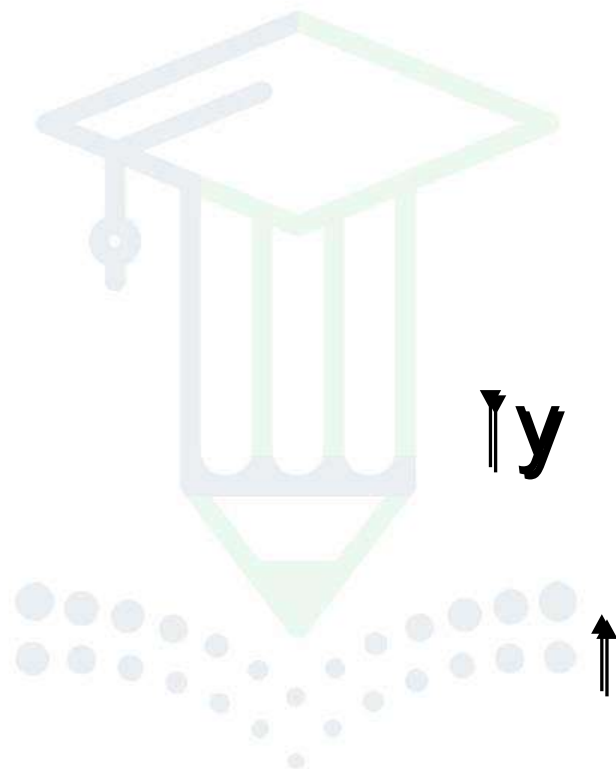
أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب





x



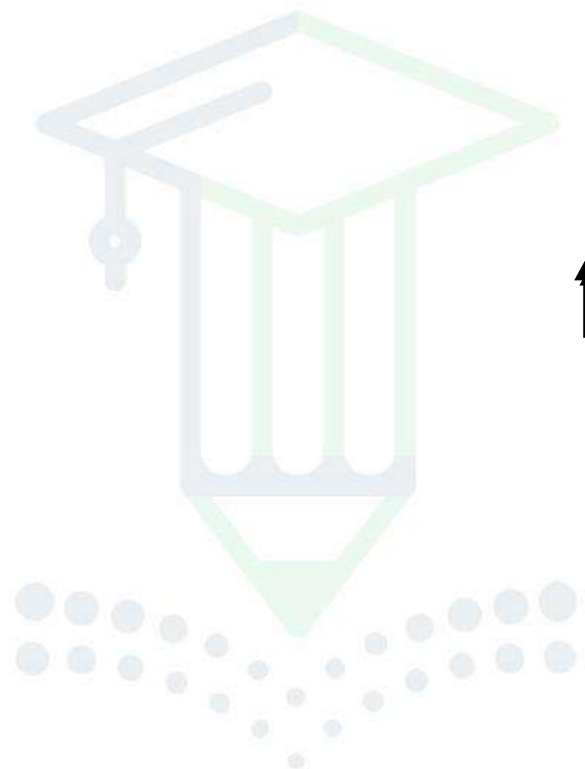


أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



y

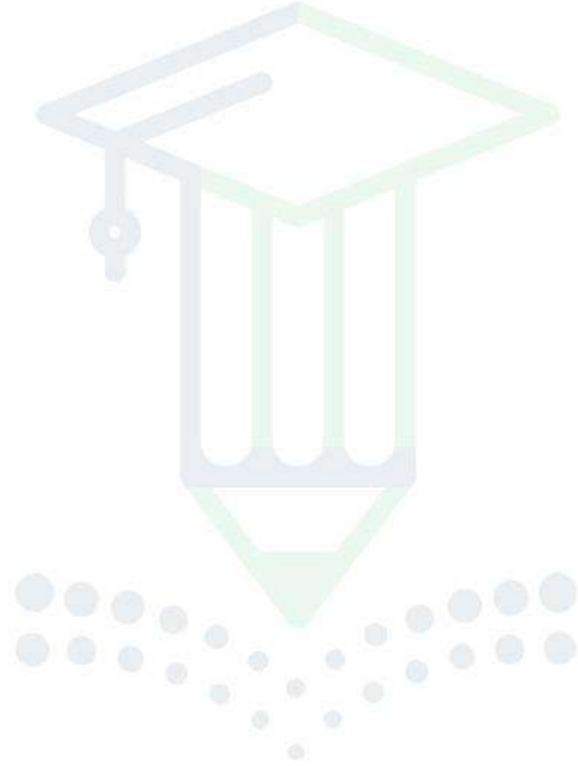




أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب



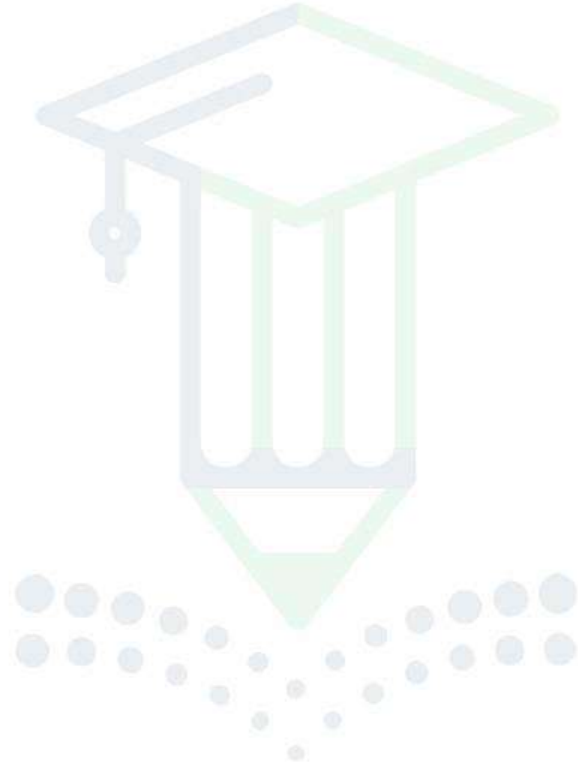
# 3- نظرية علم الإدارة (بحوث العمليات) (العمليات)



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



# 4- النظرية الموقفية (نظرية الظروف)



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب





- مدى فاعلية الإدارة تتوقف على تكيفها وتفاعلها مع الظروف ولا توجد نظرية تنبئ بالغيب عما سيحدث مستقبلاً.
- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أية مشكلة إدارية ومن هذه المتغيرات البيئة الخارجية والمهام الموكلة والقوى البشرية والتكنولوجيا.
- تعتبر نظرية الإدارة الموقفية أن الإدارة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتشابك فيما بينها بالعلاقات الوظيفية وترتبط مع البيئة الخارجية.

# 5- النظرية اليبانية (نظرية Z)

↑

س

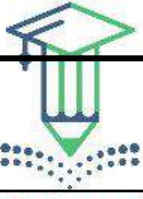
**Trust**  
**Skill**  
**Respect**



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب





أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

م	<u>الإدارة اليابانية</u>	<u>الإدارة الأمريكية</u>
1	التوظيف دائم	التوظيف قصير المدى
2	التقويم والترقية ببطء	التقويم والترقية بسرعة
3	عدم التركيز على الاختصاص	التركيز على الاختصاص
4	أسلوب الرقابة ضمني	أسلوب الرقابة علني
5	اتخاذ القرارات بشكل جماعي	اتخاذ القرارات بشكل فردي
6	تحمل المسؤولية بشكل جماعي	تحمل المسؤولية بشكل فردي
7	الاهتمام الشمولي بالعاملين	الاهتمام الجزئي بالعاملين
8	الاهتمام الكلي بالسيطرة النوعية	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

## سمات المنظمة اليابانية:

### 1- التوظيف الدائم مدى الحياة:

حيث يبقى الموظف في وظيفته مدى الحياة حتى بعد سن التقاعد حيث يحصل على مكافأة نهاية خدمة مقطوعة تعادل راتب 5 - 6 سنوات, ولا تدفع له رواتب بعد ذلك, كما أنه تدفع مكافآت للموظف كل 6 شهور بناءً على المستوى العام للشركة ولا تدفع على المستوى الفردي الأمر الذي يزيد من حرص العمال والموظفين على العمل وزيادة الإنتاج, كما أن هذه السمة للمنظمة اليابانية تسهم في تنمية روابط المحبة بين العمال والموظفين تجاه شركتهم.



## 2- التفويم والترقية ببطء:

وذلك بأن الموظف الياباني لا يحصل على الترقية بسرعة إلا بعدما أن يمر بسلسلة من الإبداع والابتكار والجهود المبذولة بجدية لتطوير المؤسسة والرفي بها حتى تصبح هذه الشركة أكثر قدرة على تحقيق الأرباح لاعتمادها على إبداع الموظفين المميز.

## 3- عدم التركيز على الاختصاص

حيث أن الدورة الوظيفية للموظفين تبقى في استمرارية ودوران طوال مدة عمل الموظف في الشركة حيث يمر هؤلاء الموظفون على نشاطات وأعمال جديدة تدفعهم إلى النشاط والحيوية وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة وتنمية الشعور بالالتزام وتوسيع مداركهم.



#### 4- أسلوب الرقابة الضمني:

ينطلق أسلوب الرقابة الضمني من طبيعة الفلسفة الاجتماعية في المجتمع الياباني الذي يدرك جوهر هذه الفلسفة والمعتقدات التي يؤمنون بها حيث يعمل الطاقم الياباني عمالاً وموظفين في ظل هذه الرقابة الضمنية التي تنطلق من فكرهم ومعتقدهم الديني .

#### 5- اتخاذ القرارات بشكل جماعي:

يعتبر كل فرد في المنظمة اليابانية مسئولاً عن اتخاذ القرار وطرق تنفيذه وهذا الأسلوب في اتخاذ القرارات أكثر إبداعاً وفاعلية من اتخاذ القرارات بصورة فردية، كما أن اتخاذ القرارات بشكل جماعي يشمل جميع الأفراد المشاركين فيه وأي تغيير فيه يجب الاتصال بكل المشاركين فيه لأخذ وجهات نظرهم.

## 6- تحمل المسؤولية بشكل جماعي:

حيث تفرض طبيعة الحياة الصناعية في المجتمع الياباني بأن يعمل الأفراد في جماعة مشتركة وهذا ما يؤمن به الفرد الياباني بأنه لا يتحقق نجاح المشروع إلا باشتراك الجماعة في إنجازه وتحمل مسؤولية ذلك جماعياً.

## 7- الاهتمام الشمولي بالعاملين:

يعتبر مبدأ الاهتمام الشمولي بالعاملين أحد مقومات ونجاح المنظمة اليابانية وذلك لأن العلاقات مشتركة ومتشابكة بين أفراد المنظمة من موظفين وعمال والاهتمام بكل هذا الطاقم يؤدي بدوره لسيادة روح المحبة والتعاون المتبادل وقتل الغرور والانا نية وزيادة ولاء الموظفين لهذه المنظمة.

## 8- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية:



وذلك من خلال الاعتماد على حلقات السيطرة النوعية وهي تتكون من مجموعة عاملين يتحملون مسؤولية معينة في مجال تخصص إنتاجي معين ويلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل اقتراحات مشاكل نوعية في مجالات اختصاصهم المختلفة بالاستعانة بالخبرات الإدارية والفنية العاملة في هذه المؤسسة، كما أن هذه الحلقات النوعية يرأسها مشرف عليها وفي نفس الوقت يعد أحد أفرادها ويكون له دور في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي حققها فريق هذه الحلقة النوعية، كما أن مسئول الشركة يلتقي مع مسئول الحلقة مرتين سنوياً للاطلاع على التقدم الذي أحرزته والنتائج التي توصلت إليها وهذا بدوره أدى إلى رفع كفاءة العامل الياباني وتوعيته بأهمية النوعية.

# مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه واهدافه وخطواته



## المقدمة:

لا يكفي تدريب وتطوير الأفراد لمواجهة التغييرات. فلا بد من وجود تطوير آخر وهو تطوير المنظمة من حيث ( الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود والأمراض ولا بد من البحث عن العلاج من خلال "التطوير التنظيمي"

## مفهوم التطوير التنظيمي:

- عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها.
- اعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي .
- احداث تغييرات اساسية في نظام الادارة العامة مثل الهياكل التنظيمية والموظفين والاجراءات .

# مبررات التطوير التنظيمي:

حتى بدون مشكلة قد تحتاج الإدارة إلى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعهم التنظيمية.

أمثلة على الأنماط الغير مرضية:

.انخفاض الروح المعنوية

.كثرة الاستقالات، الشكاوي، الغياب، الإجراءات التأديبية.

.الكفاءات البشرية غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.

.الصراعات المستمرة.

.ضعف شبكة الاتصالات.

.القيادة الإدارية متسببة وأساليب الرقابة غير محكمة.....

## أهداف التطوير التنظيمي:

- تغيير القيم والاتجاهات .
- تحوير السلوك .
- إحداث التغيير في السياسات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات داخل المنظمة وخارجها .
- دعم كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال دعم الانتاجية .
- تنمية القوي البشرية وتحسين ادائها .
- رفع قدرة المنظمة علي معالجة التغيرات الخارجية والمشكلات الداخلية .

## تابع اهداف التطوير التنظيمي

- احداث التكامل بين اهداف المنظمة واهداف الافراد.
- ايجاد مناخ مناسب لنمو الافراد وتطوير قدراتهم .
- تغيير الثقافة السائدة في المنظمات بحيث تسود قيم التعاون والادارة بالمشاركة محل التنافس وسيطرة طرف واحد .
- تحسين جميع الانظمة البشرية والفنية والادارية في المنظمة
- دعم القيم الديمقراطية الانسانية اكثر من قيم البيروقراطية الالية .

## خصائص عملية التطوير التنظيمي:

- تطوير الإداريين والأفراد قد لا يحدث الفعالية المطلوبة للمنظمة .
- فكرة التطوير التنظيمي تتناول كل عناصر المنظمة .

تشمل الخصائص، ضرورة فهم ما يلي:

أن التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.

يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغيير

والتجديد، وهذا الأسلوب يفترض استخدام علم السلوكيات في حل

مشكلات المنظمات.

مشكلات المنظمات.

- يعتمد التطوير التنظيمي **مدخل مفهوم النظم System Approach** فالمنظمة عبارة عن اجزاء مكملة لبعضها البعض فاتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد القطاعات يترتب عليه إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.
- التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط وإنما **عمل تنفيذي فوري**، ويركز على الإنجاز والنتائج.
- قد يتطلب التطوير التنظيمي **تدخل أطراف داخلية أو خارجية** ( خبراء (للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير المطلوب).

## مسئولية إحداث التطوير التنظيمي:

**أولاً: التدخل الداخلي ( من داخل المنظمة):**

- ❖ أحد المديرين في الإدارة العليا.
- ❖ لجنة من مديرين في القطاعات المختلفة.
- ❖ مديرو إدارة الموارد البشرية يقومون بتشخيص المشكلة وحلها

## ثانياً: التدخل الخارجي ( من خبراء متخصصون في التنظيم:

خبراء و مستشارين من الخارج ،لفترة مؤقتة، لتشخيص المشاكل ،وتحديد المهارات اللازمة ،لمواجهة التغيير وتقديم الاقتراحات وقد يكونوا من (الجامعات/المراكز الاستشارية/المؤسسات التدريبية).

## ثالثاً: التدخل الخارجي والداخلي معاً:

هو اكثر أساليب التدخل في إحداث التطوير التنظيمي نجاحاً ولكنه أقلهم استخداماً.

# خطوات التطوير التنظيمي:

تتكون من ثلاثة مراحل:

## أولاً: تشخيص المشكلة ( التشخيص التنظيمي )

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول:

1- الأهداف (عدم قدرة المنظمة-الإدارة العليا-على توزيع الموارد والمهام على الموظفين)

2- البناء التنظيمي (تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة ، تنظيم مركزي/لا مركزي)

## يتبع خطوات التطوير التنظيمي:

يتبع - أولاً: تشخيص المشكلة ( التشخيص التنظيمي)

3- الحوافز) الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص

واحد)

4- الأنظمة المساندة (الحاسب الآلي، الاتصالات) وجودها يحقق المزيد

من الكفاءة والفعالية.

5- العلاقات الوظيفية) الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير

قد يسبب اضراراً.)

6- الأسلوب القيادي) التأييد والدعم من القيادة مطلوب.)

## ثانياً: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

### من الطرق الشائعة:

- **الأسلوب الإنساني:** في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.
  - **الأسلوب الفني:** يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.
- وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي: تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتردة، تدريب الحساسية، بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

## ثالثاً: تقويم النتائج:

يتم ذلك من خلال التحقق من :

زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، مستوى الرضا الوظيفي. والبقاء والاستمرارية على المدى الطويل، والتكيف والتطور على المدى المتوسط الأجل، وقياس مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، التكاليف، الغياب، معدل دوران العمل، نسبة العادم، درجة الروح المعنوية للعاملين.

# القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي



- المرونة .
- التنقل بين الوظائف .
- اكتساب مهارات جديدة .
- الإلتزام بالتكنولوجيا .
- التعليم والتدريب .

# المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي

اولا : فيما يتعلق بالفرد

1- ان الانسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي و عملي مؤازر.

2- عدم استغلال امكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرين علي تحمل مسؤولية اعمالهم والاسهام بدور ايجابي في اداء المنظمة.

## يتبع المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي

### ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة

- 1- ان اي تغير في اي جزء من المنظمة سيؤثر علي باقي اقسامها.
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة علي مشاعر واتجاهات الافراد.
- 3- البناء التنظيمي يمكن تصميمه بحيث يلبي حاجات الفرد والمنظمة معا.
- 4- في معظم المنظمات ان مستوي الثقة والتعاون بين الافراد اقل مما هو مرغوب وضروري.

## يتبع المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي فيما يتعلق بالمنظمة

5- قد تكون استراتيجية رابح - خاسر في حل المنازعات مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في المعظم.

6- توجيه الاهتمام في حل المنازعات من اسلوب التهدئة الي اسلوب المناقشة المفتوحة للاراء مما يساعد علي نمو الشخص وتحقيق اهداف المنظمة علي السواء.

7- النظر الي المشاعر علي انها هامة يحسن القيادة والاتصال ويساعد علي التعاون ووضع الاهداف. الإستشارات والتدريب

## ايجابيات التطوير التنظيمي

- ساعد في تحسين وتطوير اداء الافراد والمنظمات .
- البحث الموجه نحو العمل والادارة بالاهداف .
- ان التركيز في التطوير التنظيمي علي ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل علي نجاحة المستقبلي كإبداع اداري .
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهدا علي صحة توجه حركة التطوير التنظيمي .
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية .

## سلبيات التطوير التنظيمي

- تركيز حركة التطوير التنظيمي علي الجانب الانساني والاجتماعي في المنظمة علي حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية للمنظمة .
- دخول بعض العناصر غير المتخصصة في جوانب اخري من الادارة مما قد يؤثر سلبا علي التطوير التنظيمي .
- تبني حركة التطوير التنظيمي لقيم واعراف المنظمات التقليدية .
- تقتصر استراتيجية التطوير التنظيمي علي نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة .

## المصطلحات:

### ○ التطوير التنظيمي Organization Development / OD

عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد و التركيز على زيادة فعالية المنظمة.

### ○ التدخل الداخلي Internal Intervention

الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم و تطويره.

### ○ التدخل الخارجي External Intervention

الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو اعادة التنظيم و تطويره

## يتبع - المصطلحات:

### ○ تحليل الأدوار **Role Analysis**

اسلوب تدريب لحل المشكلات و الصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة و بحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئيا تهم و توقعاتهم في العمل ثم مناقشتها

### ○ بناء المجموعات **Team Building**

اسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذه القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء و المصارحة و ذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة

# التغيير التنظيمي



للإستشارات والتدريب

# تعريف التغيير

التغيير نشاط حتمي , تفاولي , يقوم علي استجابة مخططة او غير مخططة تواكب او تؤثر في التغييرات الداخلية والخارجية الحالية او المحتملة وذلك باحداث تعديلات في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام ادوات محددة من قبل اعضاء المنظمة او من جهات خارجية للانتقال بالمنظمة من الوضع الراهن الي الوضع المنشود في فترة زمنية معينة من اجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل افضل.

# خصائص التغيير



- ❖ التغيير امر حتمي .
- ❖ التغيير حركة تفاعلية .
- ❖ التغيير عملية مستمرة .
- ❖ التغيير عملية شاملة .

# ادوات التغيير

## ○ 1- التغيير بأسلوب الواءات الست

- ❖ **WHAT**
- ❖ **WHY**
- ❖ **WHO**
- ❖ **WHOM**
- ❖ **WHERE**
- ❖ **WHEN**



# يتبع ادوات التغيير

2- التغيير بأسلوب ماكنزي 7S

الاستراتيجية STRATEGY

الهيكل STRUCTURE

النظم SYSTEMS

اسلوب القيادة STYLE OF LEADERSHIP

المهارات SKILLS

العاملين STAFF

القيم المشتركة SHARED VALUES

# الفرق بين التغيير والتطوير

## التطوير التنظيمي

- هو عملية تحويل او تبديل جزئي
- هو احد اشكال التغيير المخطط فهو نشاط طويل المدى لادخال التغيير بطريقة مخططة
- ينصب علي مجالات اربعة وهي المجال التكنولوجي - البعد الانساني - المجال الوظيفي - المجال الهيكلي
- يعتمد علي اساليب مثل تقنيات وتشكيل الشراك - تدريب الحساسية وقياس وتقييم

## التغيير التنظيمي

- هو عملية تحويل او تبديل كلي او شامل يستهدف المنظمة كلها
- هو استجابة مخططة او غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية
- يشمل المنظمة ككل دون حصر او استثناء
- يركز علي اساليب وتقنيات اخري مثل الاساليب المالية والمحاسبية والاساليب التقنية والاحصائية

# لماذا ادارة التغيير؟

- ❖ عولمة الاسواق والتقدم العلمي والتكنولوجي
- ❖ تطور التشريعات
- ❖ المنافسة الحادة بين منظمات الاعمال
- ❖ الطلب والوعي الشديد للعملاء
- ❖ الترشيح في استخدام عناصر الانتاج لخفض التكاليف

# عناصر ادارة التغيير

## 1- التغيير الاستراتيجي

يعني بالقضايا طويلة الاجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ويتعلق بالرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة واهدافها واسواقها ومنتجاتها.

## 2- التغيير الوظيفي

يتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والادارات بين الموظفين

# اهمية التغيير التنظيمي للفرد والمنظمة

○ الحفاظ علي الحيوية الفاعلة

○ تنمية القدرة علي الابتكار

○ تنمية الرغبة في التطوير

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# سمات التغيير الإيجابي

- معروف الاهداف والوسائل
- ضمن خطة مدروسة ومتوازنة
- يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمنظمة والعاملين
- يأتي بفرص عمل جديدة
- رفع مواقع الضعف بازالة السلبيات القديمة
- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة
- يكسب الادارة عناصر ومهارات جديدة لتحقيق الاهداف

# اسباب التغيير التنظيمي

اولا : الاسباب الداخلية ويكون تاثيرها اقل حدة من الاسباب الخارجية  
وتتمثل في

1-وعي وادراك المديرين للتغيير

2-زيادة طموحات وحاجات العمال والموظفين

3-نمو المنظمة وتطورها

# تابع – اسباب التغيير التنظيمي

ثانيا – الاسباب الخارجية

1- التطور التكنولوجي

2- التغيير في ظروف السوق

3- ازدياد حدة المنافسة

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# اهداف التغيير التنظيمي

❖ التخلي

❖ التبني

❖ التطور والتنمية

❖ التحسين

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# المجالات الأساسية للتغيير

- تغييرات هيكلية وتشمل تغيير النشاط - العلاقات - الأدوار - الإجراءات
- تغييرات فنية وتشمل المعارف - الابتكارات - المنتج او اتصالات جديدة - طرق جديدة
- تغييرات سلوكية وتشمل الظروف السيكو اجتماعية للعمل - الأدوار
- تغييرات وظيفية وتشمل توزيع الوظائف - أدوارها - العلاقات الوظيفية

# مراحل ادارة التغيير

- ❖ **المرحلة الاولى** وتشمل اذابة الجليد - ايجاد الشعور بالحاجة للتغيير  
- تخفيض المقاومة للتغيير
- ❖ **المرحلة الثانية** وتشمل تغيير في واجبات واداء الافراد - تغيير  
البناء التنظيمي - تغيير التقنيات
- ❖ **المرحلة الثالثة** وتشمل اعادة التجميد - تعزيز النتائج - تقييم  
نتائج التغيير - اجراء تعديلات بناءة

# أهداف برامج التغيير التنظيمي

- زيادة قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية .
- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

# أنواع التغيير التنظيمي

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي .
- التغيير المادي والتغيير المعنوي .
- التغيير السريع والتغيير التدريجي .
- التغيير المخطط والتغيير غير المخطط أو العشوائي

## • أنواع التغيير

• يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه ،فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف .

### 1. التغيير الشامل والتغيير الجزئي

• إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة ،والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة

• والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث

• تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير

## • 2. التغيير المادي والتغيير المعنوي

- إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال

## • 3. التغيير السريع والتدريجي

- يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع. وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف

# أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

- الخوف من المجهول ..... ما الذي أدى إلى هذا الخوف ؟
- سوء الإدراك .
- العادات .
- المصالح المكتسبة .
- الانتماءات الخارجية .

# أسباب مقاومة التغيير

1- الخوف من المجهول

2- تهديد التغيير لأمور ومصالح شخصية

3- عدم الاقتناع بجدوي التغيير

4- تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير

5- أسباب اجتماعية

## عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
- وجود وكلاء التغيير .
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير .
- توافر الإمكانيات .

# التقنيات التي تساعد علي الحد من مقاومة التغيير

1- الاعلام

2- المشاركة

3- الدعم والموازره

4- التفاوض والقبول

5- التحكم والاستماله

6- الاكراه الصريح والضماني

# المراحل التي تمر بها ردود افعال من يتأثرون بالتغيير

- ❖ الصدمة
- ❖ عدم التصديق
- ❖ الذنب
- ❖ الاسقاط
- ❖ التبرير
- ❖ التكامل
- ❖ القبول

# دوافع مقاومة العاملين للتغيير

- ❖ الدافع التنظيمي
- ❖ الدافع الموضوعي
- ❖ الدافع الاجتماعي
- ❖ الدافع الثقافي
- ❖ الدافع النفسي

# الخصائص الواجب توافرها في قادة التغيير

- القدرة علي تحديد الأهداف والسياسات والاجراءات
- القدرة علي الإبداع والابتكار
- القدرة علي مواجهة المواقف المتغيرة
- القدرة علي احداث التغيير
- القدرة علي اتخاذ القرارات الموضوعية
- القدرة علي التنفيذ بكفاءة وفعالية
- القدرة علي المتابعة والتقييم الذاتي
- القدرة علي التنظيم والتفويض

## إدارة وقيادة التغيير

**إدارة التغيير:** هي مجموع الإجراءات المخططة والمنظمة والهادفة لإحداث تطورات/ تحسينات ما، في المؤسسة، سواءً كانت في الهياكل أو الأهداف أو السياسات، وصولاً إلى تحقيق الغايات المنشودة من هذا التغيير وفق المؤشرات والمعايير الموضوعية.

**قيادة التغيير:** هي مجموع الإجراءات المخططة والمنظمة والهادفة لإحداث تطورات/ تحسينات ما، في المؤسسة سواءً كانت في الهياكل أو الأهداف أو السياسات، وصولاً إلى تحقيق الغايات المنشودة من هذا التغيير، وفق المؤشرات والمعايير الموضوعية وفي ظل رضا العاملين وقبولهم للتغيير ودعمهم له حالياً ومستقبلاً.

ما يحتاجه التغيير هو :

ومن ١٠% إلى ٣٠%  
إدارة

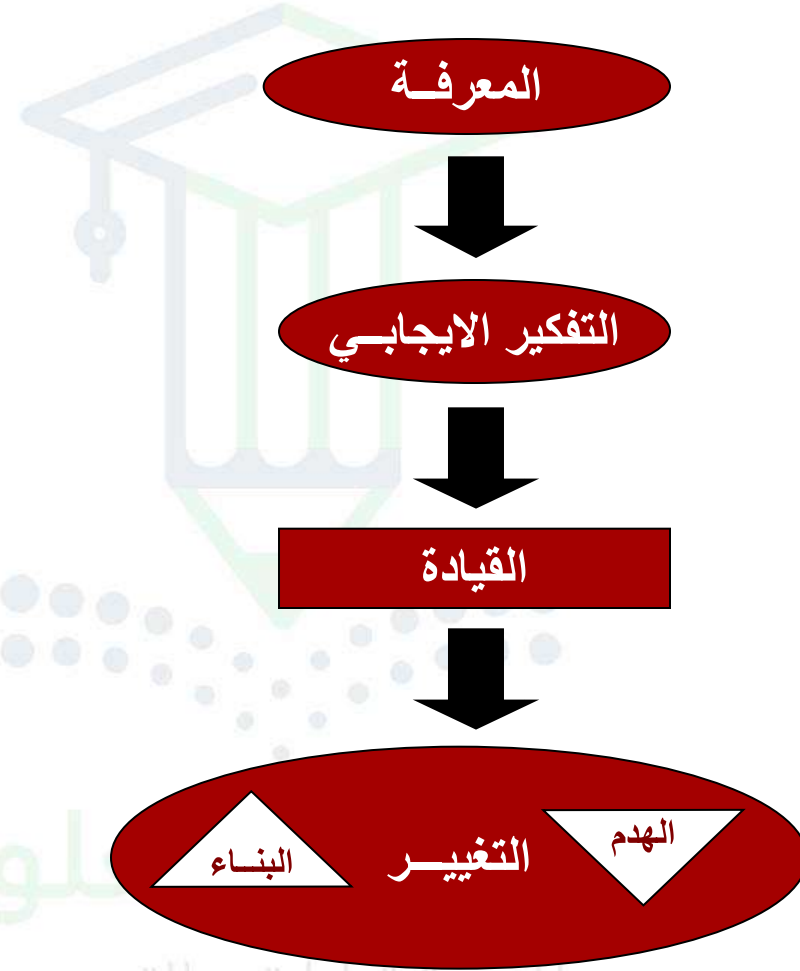
من ٩٠% إلى ٧٠% قيادة

## قيادة التغيير

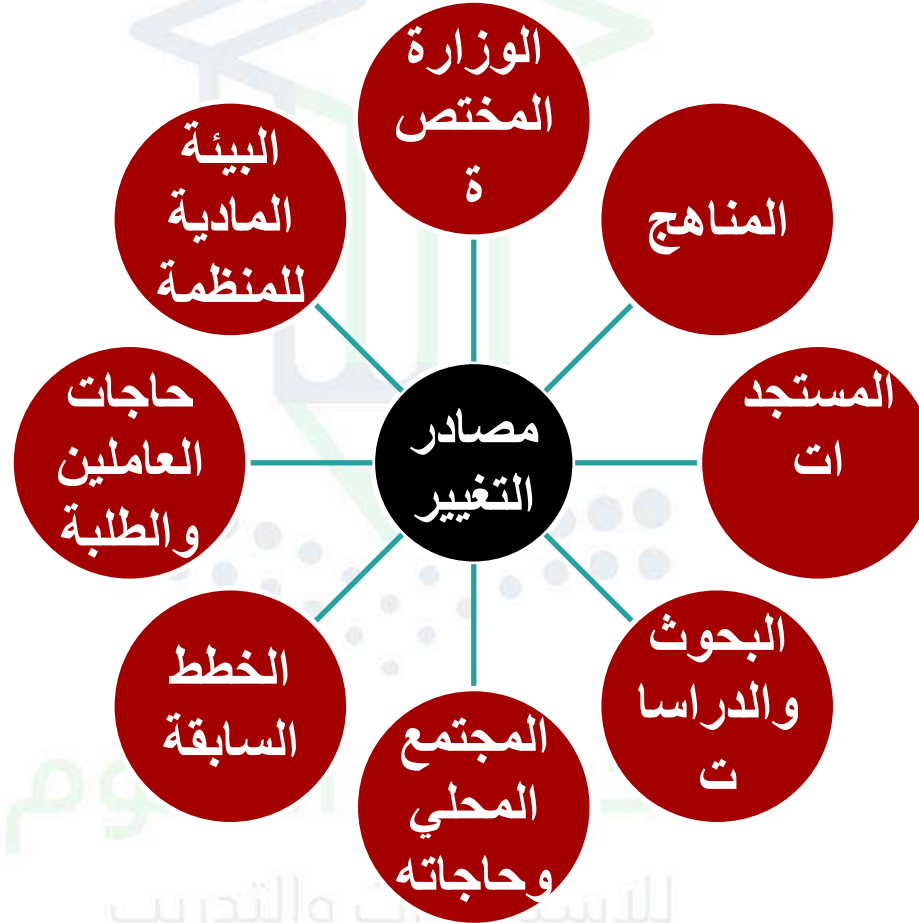
**قيادة التغيير** تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعاليتاً لإحداث التغيير، وهي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل.

**والقيادة بشكل عام تعني:** عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم ( وهي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال امتلاك رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة وإثارة حماس العاملين على تحقيقها وتخفي أي عقبات تحول دون ذلك).

ويمثل **قائد التغيير** الإدارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاجة للتغيير وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة ويجب على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير ويدعم العملية التغييرية بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي



## مصادر التغيير



## أهمية قيادة التغيير

**أهمية قيادة التغيير:** تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات.

ولكي تضمن المنظمة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فقد وضع جيم كولينز عددًا من العوامل لتحقيق المنظمات قفزة من منظمات "جيدة" إلى منظمات "متميزة" ومن أهمها:

❖ وضع إستراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتماشى قيم الفرد مع قيم المنظمة، وأن تكون هناك إمكانية للتدريب على المعارف اللازمة للقيام بالمهام

## أهمية قيادة التغيير

- ❖ أن تتسم ثقافة ومناخ المنظمة بالصدق والشفافية، فيجب على القائد أن يخلق هذا المناخ بحيث يتمكن من خلاله معرفة الحقائق ولديه القدرة على مواجهتها، وعليه أن يتمتع بالنزاهة والصدق والانفتاح ويتقبل ردود الأفعال الإيجابية والسلبية.
- ❖ خلق ثقافة الانضباط فلا بد من بناء نظام ثابت ذا قيود واضحة تحقق الانضباط وبنفس الوقت تُمنح الحرية للموظفين ويشعرون بالمسئولية.
- ❖ مواكبة التغيرات التكنولوجية، فوجود التكنولوجيا في حد ذاتها في المنظمات ليس دليلاً على تميز هذه المنظمات أو انخفاض أدائها ولكن استخدام تلك التكنولوجيا بشكل صحيح هو الأساس في تميز المنظمات وتفوقها.

## المهارات اللازمة لقائد التغيير

- ❖ مهارة التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ مهارة فن التأثير في الآخرين.
- ❖ مهارة التواصل الفعال.
- ❖ مهارة الحوار والاقناع.
- ❖ مهارة قيادة العمل الجماعي .
- ❖ مهارة التقويم الاخطاء.
- ❖ مهارة التوقع ( النظر للمستقبل ) .
- ❖ مهارة إدارة الصراع .
- ❖ مهارة التنبؤ والحدس.

## سمات قائد التغيير الفعال

❖ متقدم فكرياً وعلمياً، (ذو رؤية مستقبلية واضحة).

❖ عادل ومنصف.

❖ مستمع جيد .

❖ مقتنع ومحاوّر محترف.

❖ مؤدب وخلوق ومتواضع .

❖ واسع ومحتمل للرأي الآخر.

❖ معزز ومشجع ودافع.

❖ إنساني .

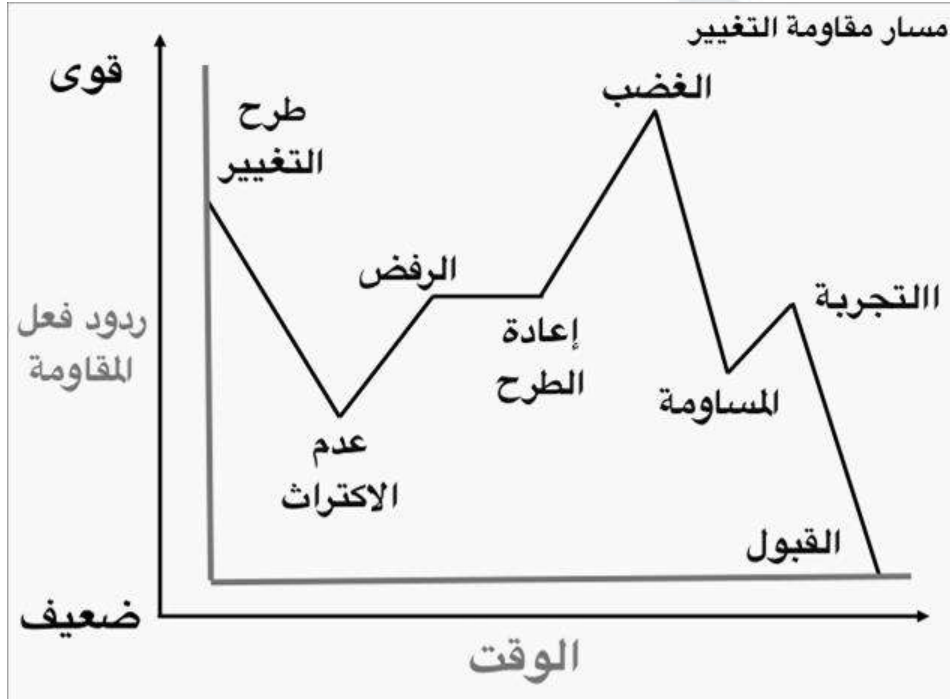
❖ واقعي وطموح.

❖ حازم وحاسم.

## أسباب مقاومة التغيير بشكل آخر

- 1- التمسك بالعادات والتقاليد
- 2- الخوف على المكتسبات والمصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقد بعض هذه الامتيازات أو المكاسب.
- 3- الخوف على العلاقات الشخصية .
- 4- عدم المشاركة في إعداد المشروع التغييرى, إذ إن المشاركة في إعداد التغيير حافز للتمسك به والدفاع عنه, والعكس صحيح
- 5- لأن التغيير قد ينطوي أحياناً على مخاطر حقيقية وواضحة, لا سيما تلك المخاطر التي تمسّ قيم الفرد ومبادئه ومعتقداته.
- 6- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه، أو ببعض جوانبه.
- 7- عدم وجود مبررات وجيهة، أو حجج كافية للتغيير المراد اتخاذه.
- 8- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
- 9- لمجرد معارضة الرؤساء وأصحاب النفوذ لهذا التغيير.
- 10- التقليد الأعمى للآخرين.

## ت أسباب مقاومة التغيير



### ❖ أسباب مقاومة التغيير

- الخوف من فقدان بعض المميزات
- محاولة تجنب المخاطرة
- عدم رؤية المميزات
- التركيز على التكلفة
- فقدان الإحساس بالمشاركة
- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير

### ❖ عوامل تساعد على زيادة مقاومة التغيير

- حالات التغيير الفاشلة من قبل
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين
- ضعف أسلوب التقييم
- ثقافة عدم قبول أي خطأ



## طرق تقليل مقاومة التغيير

❖ طرق تقليل مقاومة التغيير

➤ اتفاق التغيير مع احتياجات المستخدم

➤ قنوات الاتصالات الفعالة

➤ التدريب

➤ المشاركة في التغيير

➤ وجود قوة مساندة للتغيير

➤ المكافأة على تطبيق التغيير

➤ خلق جو يساعد على التغيير

## عوامل نجاح التغيير

هناك عوامل عديدة تؤثر في درجة نجاح عملية التغيير من أهمها ما يلي:

- 1- ضرورة اتخاذ قرار التغيير في الوقت المناسب،** حيث أن من سمات المنظمات الناجحة معرفتها بالموعد المناسب للتغيير، واستعدادها للتصرف حياله بكل ثقة وعزيمة. والملاحظ أن عوامل نجاح الشركات العالمية ترجع في الغالب إلى قدرتها على إدارة عملية التغيير بهدوء وكفاءة دون إحداث بلبلة في صفوف العاملين، ويعود الفضل في ذلك لاتخاذ القرار السليم المدروس في الوقت المناسب **وعدم التسرع في عملية التخطيط والدراسة** وتنفيذ قرار التغيير.
- 2- دراسة الآثار الإيجابية للتغيير ومدى تأثيرها على حل المشاكل ورفع أداء العاملين،** وفي المقابل، دراسة الآثار السلبية المتوقعة من التغيير وقياس تكلفة الفشل مقارنة مع ثمن النجاح في التغيير أو الإبقاء على الوضع الراهن.
- 3- تهيئة بيئة المنظمة لاستقبال التغيير** من خلال النشرات الإعلامية وقيام الإدارة العليا بالزيارات الدورية لمواقع العمل وعقد لقاءات مع العاملين لتوضيح الآثار الإيجابية لعملية التغيير وطلب الدعم والمشاركة في نجاح التغيير، بالإضافة إلى عقد جلسات وندوات تعريفية بواسطة فريق التغيير **لشرح مراحل التغيير وجزئياته.**



## عوامل نجاح التغيير

- 4- تفهم الثقافة العامة للمنظمة والعادات وأنماط العمل السائدة، **والحرص على عدم** تعارض التغيير مع هذه الثقافة قدر الإمكان **تجنباً لخلق بيئة مقاومة للتغيير.**
- 5- **اختيار سليم لفريق التغيير** وتحديد مدير له القدرة على إدارة الفريق وتحمل المسؤوليات. ومن الصفات الأساسية الواجب توافرها في مدير وأعضاء الفريق هي الكفاءة والابتكار **والقدرة على التخطيط** والتحليل ووضع الاقتراحات السليمة، والمصداقية والموضوعية في العمل، ونيل ثقة وتأييد الإدارة العليا، والاستعداد لتحمل الجهد وضغط العمل، **والثقة بالنفس** والقدرة على الرد على التساؤلات وتوقع النتائج، والقدرة على التأثير على الإدارة العليا وعلى المؤيدين لدعم التغيير.

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## عوامل نجاح التغيير

6- **استيعاب ردود فعل الأفراد الذين يشعرون بأنهم متضررين** من عملية التغيير، والتهيئة النفسية والتقنية لهم واعتبارها ظاهرة طبيعية ناتجة عن عملية التغيير سواء كان هذا التغيير إيجابياً أو سلبياً، والعمل على دراسة ردود الأفعال دراسة موضوعية ومتأنية والرد على كافة التساؤلات والاستفسارات المثارة بطريقة علمية دون إبداء تحفظات أو التراجع عن قرار التغيير.

7- **التزام الإدارة العليا بدعم قرار التغيير، والوقوف بقوة وراء فريق التغيير** ومساندته والدفاع عن إنجازاته وتشجيعه على متابعة تنفيذ عملية التغيير بنجاح وتذليل كافة العقبات والمعوقات التي تعترض سبيل أداء المهام الموكلة إليه وإعطائه الثقة والصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات الضرورية.

## أهداف التغيير بشكل آخر

### أهداف برامج التغيير للمؤسسات الحكومية

إن عملية التغيير تكون عملية هادفة . ومن أهداف برامج التغيير مايلي :

- ✓زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها .

- ✓زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة

- ✓مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير.

- ✓تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم

- ✓الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

- ✓بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة

- ✓تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف .

- ✓مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .

## مجالات التغيير



يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

**1. التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد. انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

**2. التغيير الهيكلي:** يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف، والعلاقات مابين العمال. بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.



**3. التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج **أكاديمية العلوم** للاستشارات والتدريب

ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

**4. التغيير الإنساني:** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

### ❖ الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات . فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل ، وإلى سيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والأستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن

### ❖ تنمية القدرة على الإبتكار

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب ، وفي الشكل والمضمون

## اسباب التغيير



### ❖ التطوير والتحسين والإرتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافزى نحو الأرتقاء والتقدم

### ❖ زيادة مستوى الأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت الى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدھا

### ❖ التوافق مع متغيرات الحياة

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة

## خطوات التغيير

تخطيط الجهود اللازمة  
للتغيير

وضع استراتيجيات التغيير

تنفيذ خطة واستراتيجيات  
التغيير خلال مدة معينة.

والاستراتيجيات ومعرفة  
نواحي القوة والضعف

معرفة مصادر التغيير

تقدير الحاجة الى  
التغيير

تشخيص مشكلات  
المنظمة

التغلب على مقاومة  
التغيير



اساليب ادارة الاداء

التنظيمي الحديثة

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# اساليب ادارة التغيير التنظيمي الحديثة

1- اعادة الهندسة ( الهندرة Reengineering )

2- ادارة الجودة الشاملة TQM

3- مدخل تمكين العاملين Empowerment

4- مجال التفوق المقارن Benchmarking

# 1- اعادة الهندسة ( الهندرة Reengineering )

هي اعادة التفكير بصورة اساسية واعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الاداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل.

# عناصر إعادة الهندسة

- 1- ان يكون التغيير اساسي
- 2- ان يكون التغيير جذري
- 3- ان تكون النتائج جوهرية وصحمة
- 4- ان يكون التغيير في العمليات
- 5- ان يعتمد التغيير علي تقنية المعلومات
- 6- ان يعتمد التغيير علي التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

# مداخل اعادة هندسة الاعمال

- مدخل اعادة تصميم العمليات
- مدخل الفجوة التنظيمية
- مدخل التقنية الحديثة
- مدخل الفكر الجمعي
- مدخل خصائص اعادة هندسة الاعمال

# انواع المنظمات التي تحتاج للهدرة

- المنظمات ذات الوضع المتدهور
- المنظمات التي في طريقها للتدهور
- المنظمات التي بلغت قمة النجاح

# أهداف إعادة هندسة العمليات

○ تحقيق تغيير جذري في الاداء

○ التركيز علي العملاء

○ السرعة

○ الجودة

○ تخفيض التكلفة

○ التفوق علي المنافسين

## 2- ادارة الجودة الشاملة

يقوم اسلوب ادارة الجودة الشاملة علي فلسفة الاداء المستمر  
والتميز للانتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة اعلي وتكلفة  
اقل مع الخلو من العيوب والشوائب من اول مرة وفي كل مرة  
وارضاء العميل الداخلي والخارجي.

## خصائص إدارة الجودة الشاملة

- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة
- الأخذ في الحسبان جميع حاجات وتوقعات العملاء
- التحسين المستمر والوقاية من المشاكل بدلا من العلاج
- الجودة تشمل جميع الأنشطة
  - الجودة إدارة تشاركية
  - التركيز علي رضا العملاء

# اهداف ادارة الجودة الشاملة

1- خفض التكاليف

2- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل

3- تحقيق الجودة

# فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة

- خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التطوير المستمر
- تطوير ادوات قياس اداء العمليات
- ايجاد ثقافة تركز بقوة علي العميل
- تحسين نوعية المخرجات
- تدريب الموظفين علي اسلوب تطوير العمليات
- زيادة القدرة علي جذب العملاء وتقليل الشكاوي
- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين

## 3- مدخل تمكين العاملين Empowerment

- ترجع جذورها الي مدرسة العلاقات الصناعية
- نظرية تمكين العاملين تتم عن طريق تفويض المزيد من السلطة لهم واشراكهم في صنع القرارات .
- يعرف التمكين بانه اجراء يؤدي الي توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية
- ويعرف ايضا بانه شعور والتزام وظيفي ناتج عن احساس الموظف بالقدرة علي اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وانه يسهم في تطوير اداء المنظمة

# اهمية تمكين العاملين

- دعم كفاءة وفاعلية الاداء والانتاجية في منظمات الاعمال
- زرع الثقة بنفس الموظف واشعاره بانه عامل مهم في تحقيق اهداف المنظمة
- تحقيق الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الادارية والابداع

# مدخل التفوق المقارن Benchmarking

- يقوم علي مقارنة المنظمة بمنظمات اخري من اجل التعلم منها والتفوق عليها عن طريق تحسين وتطوير الاداء والانتاجية واساليب خدمة العملاء
- يعرف التفوق المقارن بانه اجراء اداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل وذلك بهدف ان تصبح المنظمة افضل من الافضل

# اهداف التفوق المقارن

- معرفة المستوي التنافسي للشركة مقارنة بالشركات المتميزة في السوق
- التعلم واقتباس افكار ناجحة من تلك الشركات
- تستخدم الشركات التي تهدف لمعرفة مستواها التنافسي مقاييس مثل :  
متوسط سعر المنتج - معدل سرعة تسليم المنتج - تنوع خطوط  
الانتاج - الخيارات المتاحة للمستهلك - مكونات الانتاج - التغلغل  
في السوق - ارضاء العميل - جودة المنتج

# - أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

**تعتبر حالة صحية** إذا شجعت إدارة المنظمة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملون في المنظمة دور المنظم لضمان أعمال إدارتها في التخطيط لتنفيذ التغيير من خلال:

1. **المشاركة:** تشجيع الأفراد على التقدم بأرائهم.
2. **الاتصال:** بإزالة عدم التأكد عند توفر المعلومات.
3. **التسيير:** باعتراف المديرين بأن مقاومة التغيير شيء طبيعي.
4. **ترويج التغيير.**

# مسؤولية ادارة التطوير التنظيمي (من المسئول عن التطوير)

توجد ثلاثة بدائل لمن يقوم بالتطوير التنظيمي:

البديل الأول : ان تقوم المنظمة بالتطوير

البديل الثاني : ان تعتمد علي مستشار خارجي

البديل الثالث : ان تعتمد علي البديلين في نفس الوقت

# من له سلطة التطوير داخل المنظمة ؟

**1- تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل وهي :**

- 1- ان تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التطوير**
- 2- ان تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير**
- 3- ان تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات ادني**

# أي الطرق افضل للتطوير ؟

يتم تحديد افضل الطرق للتطوير باستخدام المعايير التالية:

1- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير

2- سرعة التغيير

3- النتائج المباشرة والقصيرة المدى

4- مقاومة التغيير

5- الالتزام بالتغيير

6- التجديد والابداع المستمر للمستشارين والتدريب

## 2- المستشارون من الخارج

- تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي علي ضرورة الحصول علي مساعدة خارجية من احد المستشاريين مثل المكاتب الاستشارية الادارية او اساتذة ادارة الاعمال المتخصصين
- يختلف دور الاستشاري في دفع التطوير التنظيمي بحسب فلسفة المنظمة او السبب الذي من اجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي

## أسباب وأهمية لجوء المنظمات للمستشارين الخارجيين

- 1-المستشار يقدم المعرفة والمهارة بشكل محدد وواضح
- 2-المستشار يقدم خدمة احترافية مكثفة
- 3-المستشار محايد في طبعه
- 4-المستشار ينظر للمشكلة من الخارج
- 5-المستشار يقدم رأي قوي وبمصادقية
- 6-المتشار يقدم التدريب للمديرين
- 7-المستشار يقدم معلومات حديثة في مجال اساليب وطرق الادارة

# عيوب المستشار الخارجي

- 1- اللجوء للمستشار يتضمن اعتراف الادارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها
- 2- يفقد المنظمة الفرصة لتطوير المهارات الداخلية
- 3- يعني انهم سيفقدون السيطرة علي اعمالهم
- 4- المستشار الخارجي قد يفشي اسرار المنظمة
- 5- زيادة موضوعية المستشار قد تنقلب الي عدم مرونة في التعامل مع

الواقع

# المستشارون من داخل المنظمة

## المزايا

- 1- يمثل المستشارون الداخليين قوة ايجابية يمكن الاعتماد عليهم في رسم السياسات وذلك لقبولهم من باقي زملائهم وانهم اكثر قدرة علي تفهم الجوانب المختلفة للمنظمة
- 2- يفيد استخدام المستشاريين الداخليين في مهمة تسهيل تنفيذ ما يتم اقراره من توصياتهم ومقترحاتهم وذلك لتواجدهم الدائم بالمنظمة وطبيعة علاقاتهم مع باقي الموظفين

# المستشارون من داخل المنظمة

## العيوب

1- قد يستخدم المستشاريين من خلال الضغوط كأداة تستخدم في تقنين وجهة نظر الإدارة العليا وان لم تتفق مع وجهات نظر باقي اعضاء المنظمة

2- قد يستخدموا كوسيلة لتعطيل اتخاذ قرار في مشكلة ما او تحقيق هدف معين

3- غالبا ما ينتمي المستشاريين الداخليين الي جماعات معينة او يكونوا اكثر قربا منها عن غيرها داخل المنظمة

# كيف تختار مستشار التطوير

- ذو خلفية واسعة في العلوم السلوكية
- خبرة واسعة في التنظيم والادارة
- خبرة واسعة في وضع مناهج التعليم والتدريب
- خبرة بتتمية الافراد والجماعات والمنظمات
- معرفة بكيفية تصميم برامج التطوير
- معرفة بالمدارس العلمية في مجالات الادارة والتنظيم
- معرفة بتكوين الشخصية الانسانية والقيم والاتجاهات
- مهارات في الاتصال

# يتبع - كيف تختار مستشار التطوير

- مهارات في بناء علاقات حسنة بالآخرين
- مهارات العمل مع الجماعات وقيادة الحوار وحل الصراعات
- مهارات في بناء الانظمة واستخدام ادوات التغيير
- مهارات في تشخيص المشاكل وحلها
- يكون له سمعة مهنية جيدة
- يكون ناجح وواثق من نفسه وشجاع
- ذكي ومتفتح ذهنيا

# لماذا تفشل ادارة التطوير

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي والكسل
- غياب التحالف القوي بين الادارة والافراد
- افتقار الرؤية
- عدم توصيل الرؤية
- العقبات الادارية
- عدم تحقيق نجاحات سريعة
- سرعة اعلان النصر الكبير
- عدم وصول التغيير الي جذور ثقافة الشركة

## استراتيجيات التغيير



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

يعتبر إحداث التغيير من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة شيئاً مختلفاً تماماً ولنجاح استراتيجية التغيير يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية :

استراتيجية البراعة القيادية

إستراتيجية الإقناع

إستراتيجية الإلزام

الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية)

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير الإستراتيجي بفعالية وهذا نظار لارتباط التغيير بطبيعة الموقف، والظروف هي التي تحدد ذلك، كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبيق في الميدان، كما أن هناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير



مرتفعة

درجة

الإلحاح  
(الحاجة)

منخفضة

استراتيجية  
المشاركة الواسعة

استراتيجية  
الإلحاح

استراتيجية  
المشاركة المركزة

استراتيجية  
الإقناع أو الإلحاح

منخفضة

درجة المقاومة

مرتفعة



معلومات

مرتفعة

درجة

الاحاح

(الحاجة)

منخفضة

استراتيجية  
البراعة الادارية

الاستراتيجية  
الديكتاتورية (القسرية)

استراتيجية  
المشاركة الواسعة

استراتيجية  
الاقناع

منخفضة

درجة المقاومة

مرتفعة

مع تحياتي

د. حسام الدين فتحي

[dr-hossamfathi@hotmail.com](mailto:dr-hossamfathi@hotmail.com)

د. السيد سعيد صباح

[Drsaid\\_sabbh@yahoo.com](mailto:Drsaid_sabbh@yahoo.com)

# التفاوض الفعال

## الجزء الثاني



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب



هل يمثل التفاوض وسيلة مهمة في  
حياتنا الدراسية والعملية؟

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

هل التفاوض له دور مؤثر في حياة  
الشعوب؟

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يعد التفاوض أداة من أدوات الحوار  
الفعال، وله دور مؤثر وفعال في حل  
المشكلات.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين  
الأفراد أو الدول أو الشعوب، فكافة جوانب  
حياتنا هي سلسلة من المواقف  
التفاوضية.

# التفاوض

هو عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى حل مقبول لمشكلة مشتركة.

**لاحظ** أن التفاوض يحتاج منك إلى اكتساب مهارات متنوعة مثل: الاتصال الفعال، الانضباط الذاتي، التفكير الإبداعي.

# المبادئ التي تقوم عليها عملية التفاوض:



١- عملية التفاوض تقوم على قاعدة "الكسب المتبادل".

٢- التفاوض يقوم على التعاون وليس التنافس ويهدف إلى تعظيم أوجه الاتفاق بهدف التوصل إلى الاتفاق المرضي لكل الأطراف.



٣- التفاوض الفعال يقوم على تشجيع المزيد من العلاقات البناءة من خلال توجيه الحوار، وتبادل الرأي بين الأطراف.

٤- تعتمد أساساً على مدى توفر المعلومات لأطراف التفاوض.



٥- التفاوض الفعال يقوم على المصالح وليس المواقف، والفصل بين الجانب الذاتي والجوانب الموضوعية للمشكلة.



## صفات المفاوض الناجح:

- الذكاء والقدرة على فهم الآخرين.
- الإلمام الكامل بالاحتياجات والأهداف المراد تحقيقها من عملية التفاوض.
- الاعتماد على الأفراد وليس فقط على القضايا.
- القدرة على اقتراح البدائل.
- المرونة والقدرة على تحقيق أكثر من هدف في آن واحد.
- التعاون لتذيل العقبات أثناء المفاوضة.

## تقديم

○ يعد التفاوض أداة من أدوات الحوار الفعال ، وله دور مؤثر وفعال في حل المشكلات  
فنحن نعيش عصر المفاوضات ، سواء بين الأفراد أو الدول  
أو الشعوب، فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية

## نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة ، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه

- إن التعامل مع الآخرين مهارة يحتاجها جميع الأفراد العاملين في جميع المؤسسات. ، ويتم ذلك من خلال التفاوض الذي يحتاجه جميع الأفراد في جميع المجالات .
- إن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين او رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات والتوصل إلى اتفاق مرض للطرفين، وإنما فن من فنون الحياة اليومية، يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعه أو مركزه. فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض – حتى دون أن ندري – كالتفاوض مثلاً مع البائع المتمسك بسعره ، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، أو مدير متمسك بسياسته ... الخ

○ وسواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح أو الفشل ... فقليلاً ما نحاول أن نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح أو هذا الفشل ، فلو أننا نجحنا في تحقيق هدفنا، فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة إقناعنا، ولو فشلنا في التوصل لاتفاق فلن نعتبر أنفسنا – بالطبع – المسئولين عن هذا الفشل، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد والتحجر .



○ عندما تعمل مع الآخرين ستدخل دائماً في مفاوضات معهم في أمور كثيرة ، مثل التفاوض حول الجدول الزمني أو أدوار الأعضاء أو كيف ستقومون بعمل شيء محدد وغيرها. وهذه المفاوضات إذا لم تتم بشكل سليم وصحيح من الممكن أن تتسبب في ظهور مشاكل أخرى في الفريق ، فالتفاوض ممكن أن يكون عاملاً حاسماً ونقطة هامة تفصل بين نجاح الفريق أو فشله.



○ ومع تطوّر وسائل الاتصالات الحديثة أصبحت المفاوضات ممكن أن تكون رسمية أو غير رسمية ، وبعض المفاوضات تتم عن بعد عن طريق الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها ، وفي هذه المفاوضات من المهم أن نتذكّر بأننا لن نستطيع أن نتعرّف على ردة فعل الشخص الآخر بشكل جيّد - كتعابير الوجه أو نبهة الصوت - ولذلك يجب عليك أن تكون حذراً في اختيارك للكلمات وطرقك للتعبير عن ما تريد. وتوجد ميزة في مثل هذا النوع من المفاوضات ، وهي أن الطرفين يمتلكان الوقت للتفكير في كلام الآخر أو فيما سيقولانه ، مثل هذا الوقت سيكون مفيداً جداً إذا استغله الطرفان للتفكير وفهم واستيعاب النقاشات التي دارت بين الطرفين.

# أحكام عامة حول التفاوض

## مفهوم التفاوض

عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى حل مقبول لمشكلة مشتركة



# التفاوض



الادمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

- عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض
- يحدث التفاوض عندما يجلس شخصان أو أكثر يحملون وجهات نظر مختلفة لمحاولة التوصل إلى اتفاق بالتراضي حول بعض الموضوعات و يمكن أن تكون وقتية أو مستمرة.
- التفاوض نوع من التواصل (COMMUNICATION) تواصل إقناعي (PERSUASIVE COMMUNICATION).
- إذا كان "تواصل الإقناع" يعني الحصول على ما تريد فإن التفاوض هو الحصول على أحسن وضع يمكن تحقيقه **BEST POSSIBLE** **DAEL** بمعنى أن تحصل على ما تريد بأحسن الوسائل الممكنة.

للإستشارات والتدريب

# بعض تعاريفات التفاوض



الكلية  
للدراسات والبحوث  
التربوية والتدريب

- ١- فن إدارة الاختلاف: ربط الحاجة إلى التفاوض بوجود اختلافات بين الأطراف.
- ٢- محاولة التوفيق بين مصالح الأطراف المتصارعة: في هذا التعريف إضافة وهي البحث عن التوفيق بين المصالح.
- ٣- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة: الإضافة هي التفاعل ولكن ذكر بشكل عام
- ٤- أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي للوصول إلى تحقيق مكاسب مشتركة: هناك إضافة مهمة وهي استعمال العقل ومهارات الاتصال والمكاسب المشتركة، لكن لا يفرضي بالضرورة التفاوض إلى هذه الصورة المثالية للتفاوض

للدراسات والبحوث والتدريب



أكاديمية العلوم

- - عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة في التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يحقق لهم مصلحة مشتركة حول قضايا أو نزاعات أو خلافات أو مشكلات بينهم.
- - تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل الى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- - طريقة يمكن الوصول من خلالها الى اتفاق ، بتوفر عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة.
- - محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.

- - حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول الى اتفاق .
- - مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول الى اتفاق.
- عملية تواصل أنساني بين أطراف مشكلة ما تربطهم مصالح مشتركة وأهداف مختلفة للوصول إلى مكاسب(نتائج) يعتقد جميع الأطراف بأنها مرضية لهم.
- وبذلك فالتفاوض: طريقة مستقلة لحل النزاع، وهي عملية تتطلب طرفان أو أكثر يقومان بكامل إرادتهما بمناقشة اختلافاتهما ذات المصالح المتقاربة أو المختلفة عن طريق التباحث والتداول والمساومات، يقدم كل طرف حجه ويحاول دحض حجج الطرف الآخره بغية الوصول إلى اتفاق لتكون الحصيلة المثالية:

## رابع/ رابع

- مما سلف يمكن استخلاص أهم عناصر التفاوض:

## عناصر التفاوض الرئيسية

قضية أو مسألة مختلف حولها

طرفان أو أكثر

مصالح متقاربة أو متباعدة

تفاعل بين أطراف التفاوض

التوصل إلى اتفاق

## مصالح متقاربة أو متعارضة



- يمكن تعريف المصالح بأنها الفوائد أو المنافع أو الإشباعات التي يمكن أن يحصل عليها الطرف المفاوض.
- وتأخذ العلاقة بين مصالح الأفراد أو المنظمات في قضية ما الاحتمالات الأربعة الآتية:

مدى الحاجة إلى التفاوض	المصالح
منعدمة	متوافقة تماما
منعدمة	متناقضة تماما
موجودة	متعارضة
موجودة	متقاربة



## حدوث تفاعل

○ إن لم يكن هناك تأثير متبادل بين الأطراف فمن الصعب أن يطلق عليه تفاوض. فالتفاوض يتضمن كما سبق الإشارة إلى ذلك عمليات التباحث مثل السؤال عن الشيء، والتداول بمعنى التعاقب في الحديث، والمناقشة، والمساومات الخطية والشفاهية. وتنبني عملية التفاعل بين الأطراف على توظيف العقل والمنطق ومهارات التواصل.

## هدف التوصل إلى اتفاق

- المقصود بالاتفاق وصول الأطراف المتفاوضة إلى رؤى مشتركة أو فهم موحد للقضايا موضع الخلاف يتم تدوينها في عقود ملزمة أو على شكل محاضر أو إعلانات وذلك بحسب نوع التفاوض.

# التفاوض وصور السلوك الأخرى لفض النزاع

## الفرق بين التفاوض والتحكيم و الصلح

متى نتفاوض؟

- حين لا نستطيع تحقيق الأهداف إلا بالتعاون مع الآخرين.
- حين تكون أهداف مختلف الأطراف غير متنافرة كلياً: فليس بالضرورة حين يربح طرف ما فالآخر قد يخسر.
- حين يكون من المفترض أن تحتاج إلى الآخرين ولا ترغب في فقدان العلاقات الجيدة معهم.



○ ما التفاوض؟

- التفاوض نسق يعمل من خلاله الأطراف بدون تدخل أي طرف ثالث على محاولة تهدئة النزاع أو القضاء عليه.
- و الهدف هو توصل المتفاوضين إلى توافق عن طريق التواصل، والاقناع، والتنازلات من قبل الطرفين. ثم إن المشاركين يكونون على استعداد للتنازل عن جزء من سلطتهم لأجل التوصل إلى حل مقبول.

## التحكيم

### متى نلجأ إلى التحكيم؟

حين يعتقد بعض أطراف لنزاع بأنهم سينتصرون حين يطالبون بحقوقهم. حين تفشل الوسائل الأخرى.

ولكن مع ذلك فإن تحكيم طرف من خارج الفريق يشكل سلبيات، منها:

- نفقد وقتا كبيرا
- الطرف الأجنبي قد لا يهتم إلا بالوقائع ولن يعير اهتماما لدور المشاعر الضمنية للنزاع
- ثم إن التواصل من داخل الفريق سيصبح صعبا مادام كل طرف سيطمسك بموقفه، وهذا ما يجعل الاتفاق شبه مستحيل.



### ما التحكيم؟

- التحكيم تقوم به سلطة خارجية، والتي ستفصل في الطريقة التي يجب أن يفض فيها النزاع.
- وهو يعتمد في العادة على فحص الوقائع وحقوق الأطراف، فهو نسق مهيكّل.
- والأطراف بذلك تتنازل عن كل سيطرة على عملية اتخاذ القرار.

## الصلح

○ عرف الصلح على انه " الصلح عقد بمقتضاه يحسم الطرفان نزاعا قائما أو يتوقعان قيامه وذلك بتنازل كل منهما للآخر عن جزء مما يدعيه لنفسه أو بإعطائه مالا معيناً أو حقا. "



## الوساطة

○ هي أسلوب من أساليب الحلول البديلة لفض النزاعات تقوم على توفير ملتبقي للأطراف المتنازعة للاجتماع والحوار وتقريب وجهات النظر بمساعدة شخص محايد وغير منحاز، ولا يملك السلطة لصنع قرار ويسمى (الوسيط) وذلك لمحاولة التوصل الى حل ودي مقترح ومقبول من أطراف النزاع.



## الفرق بين التفاوض والمساومة

المساومة	التفاوض	من حيث
نصر / خسارة	نصر / نصر	الهدف
عدم التكافؤ	التكافؤ والتوازن	القوى
قضية واحدة	قضايا عديدة معقدة	موضوع القضية
أخذ فقط	أخذ/ عطاء	نوع العلاقة

# المعالجات المختلفة للنزاعات



قرار خارج  
القانون مبني  
على الإكراه

قرار  
قضائي  
/قانوني  
ملزم  
يتخذه  
طرف  
ثالث

قرار غير  
نظامي  
يتخذه  
طرف  
ثالث

قرار غير نظامي تتخذه  
الأطراف المتنازعة

العنف

التدخل  
المباشر

التقاضي

التحكيم

الوساطة

التفاوض

التفادي

التجاهل

الوقاية

الإزماء

إكراه متزايد وتزايد الاحتمال للوصول إلى نتيجة : رابع/ خاسر

إرادي

الإكراه أو  
التدخل المباشر أو  
بالعنف : اللجوء  
إلى التهديد أو القوة  
لفرض إرادة

التقاضي: رفع  
النزاع إلى  
قاضي أو إلى  
سلطة إدارية  
تتخذ قرارا  
ملزما  
للأطراف

التحكيم:  
اللجوء إلى  
طرف ثالث  
متوافق عليه  
يصدر قرارا  
لحل النزاع

الوساطة: عملية  
تستدعي اللجوء  
إلى طرف ثالث  
لتسهيل توصل  
المتنازعين إلى  
حل

التفاوض:  
عملية إرادية  
تتوصل من  
خلالها الأطراف  
إلى اتفاق

عملية التفادي:  
تحول دون خروج  
النزاع إلى العموم

## التفاوض علم وفن

- يعتبر التفاوض علما وفنا. فهو علم من حيث اعتماده على المعرفة التي يتم التوصل إليها عن طريق المنهج العلمي. وتشمل تلك المعرفة المبادئ والقوانين المختلفة والاستراتيجيات والتقنيات التفاوضية التي يتم تعلمها.
- ويعتبر التفاوض فنا من حيث اعتماده على المواهب الفطرية للقائمين بالتفاوض وعلى المهارات والخبرات التي يملكونها والطريقة التي يوظفون بها تلك المواهب.

## مبادئ التفاوض

○ توجد عدة مبادئ علمية لعملية التفاوض بين الأطراف المختلفة، وعلى عدة مستويات، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة أو على المستوى الدولي؛ ومن هذه المبادئ ما يأتي:

- ١- مبدأ الالتزام
- ٢- مبدأ المصلحة أو المنفعة.
- ٣- مبدأ العلاقات التبادلية
- ٤- مبدأ التكافؤ.
- ٥- مبدأ التوقيت الزمني
- ٦- مبدأ الاستمرارية.

## مبدأ الالتزام

○ ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والاتفاقيات والتعهدات التي قد يتوصلون إليها بموافقة الطرفين.

## مبدأ المصلحة أو المنفعة

- وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض . وهذا المبدأ يعتبر شرطا أساسيا لقيام التفاوض والاستمرار فيه .

## مبدأ العلاقات المتبادلة

○ وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود العلاقات التبادلية.

## مبدأ الاستمرارية

- ويعني هذا المبدأ أن التفاوض لا بد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف.
- ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع ، ولا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله، ويمكن أن يتوقف التفاوض مؤقتا ولفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي انتهت إليها أو حسب اتفاق الطرفين. ويظل المبدأ الأساس هو استمرارية التفاوض لحين التوصل للاتفاق وفقا للسقف الزمني المحدد.

## مبدأ التوقيت الزمني

○ لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف زمني محدد. بل إن المبدأ الأساس للتفاوض الفعال هو التقييد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.

## مبدأ التكافؤ

○ من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج، أن تكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض منطقي، حالة وجود طرف قوي جداً أو ضعيف، فهذا يجعل الطرف القوي يعرض شروطه ويماطل ويسوف ويمدد عملية التفاوض ويعرض أهدافه ومصالحه.

✓ فصل الأشخاص عن المشكلة

✓ التركيز على المصالح وليس على المواقف

✓ ابتكار خيارات تؤمن الربح للطرفين

✓ البحث عن معايير لتقييم الخيارات.

✓ معرفة أفضل خيار لعدم التفاوض وهو

الخيار الذي ننتقيه إذا لم نتوصل إلى اتفاق

## المبادئ المتعلقة بالمفاوض



الأكاديمية للعلوم  
بالتربية والتعليم

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يمتلكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم
- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية، واستعداده حتى للانسحاب من المفاوضات إذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.
- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة أنيا قد تكون توطئة وتمهيد للفشل في المستقبل

للاستشارات والتدريب



- الاتزان النفسي: يجب عدم إظهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الأهداف
- النضج العاطفي: الاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر...
- يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائما على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الاستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها



- تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
- الاستعداد للمفاوضة والجاهزية لعرض الرسالة، عند عدم الاستعداد لا يجب الإفصاح صراحة بل يجب إيجاد الشروط والعقبات للهروب من الجلوس إلى طاولة المفاوضات وإذا استدعى الأمر فيجب سلوك تكتيكات كسب الوقت.
- لا تستعجل الأمور ولا تسرع في إصدار الأحكام ولا يُحبذ أخذ القرارات المتهورة.



- حافظ على سرية أسرارك، مثلا الحد الأدنى للتنازلات، عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أمورا غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها، والمحافظة على السر بعد انتهاء المفاوضات
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لا بد أن تتأكد من صدق نواياك في إنجازها وتنفيذها حرفيا، مع جعل باب التعديل واردا
- تشكيل فريق تفاوضي مناسب مع التأكد من انسجام الأعضاء
- استمع لتفهم، ولا حظ رموز مكتب الطرف الآخر ومحاولة تكوين الصورة المتكاملة النهائية للطرف الآخر بمجرد بدء المفاوضات



○ يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الطرف الآخر، استعمال تكتيك الإطالة مدة المفاوضات ( الجلسة ) حتى يظهر القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.

○ الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لاستطلاع الموقف، كما يُتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب.

○ على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له.

## مبادئ السلوك التفاوضي

- تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:
- كن كما أنت.
  - كن إيجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين.
  - لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطئوا.
  - احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
  - لاتكن فظا كريها
  - اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.
  - لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر.
  - فكر قبل ان تتكلم.
  - كن متفهما للأحاسيس الشخصية
  - احترم الهوية الشخصية

النجاح في الحياة يرتبط إلى حد كبير  
بقدررة الإنسان على التفاوض ، فتلك  
القدرة هي إحدى أهم أدوات أي فرد  
لتحقيق الانجاز في أي مجال.

# الإطار العام لعملية التفاوض

## ١- الموقف التفاوضي

- يعد التفاوض " موقفاً " ديناميكياً ، أي حركياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً وتأثراً ، وهو " موقف " تعبيري يستخدم فيه اللفظ والكلمة ، والإشارة ، والجملة ، والعبارة استخداماً دقيقاً ذكياً بين أطراف راشدة وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشري ودهائه .
- والتفاوض أيضاً " موقف " مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية .

## عناصر الموقف التفاوضي

### ○ الترابط:

وهذا يستدعي ان يكون ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها اي ان يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

### ○ التركيب:

حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

### ○ إمكانية التعرف والتمييز:

يجب ان يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون اي غموض او لبس او دون فقد من أجزائه او بعد من أبعاده او معالمه.



## ○ الاتساع المكاني والزمني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

## ○ التعقيد:

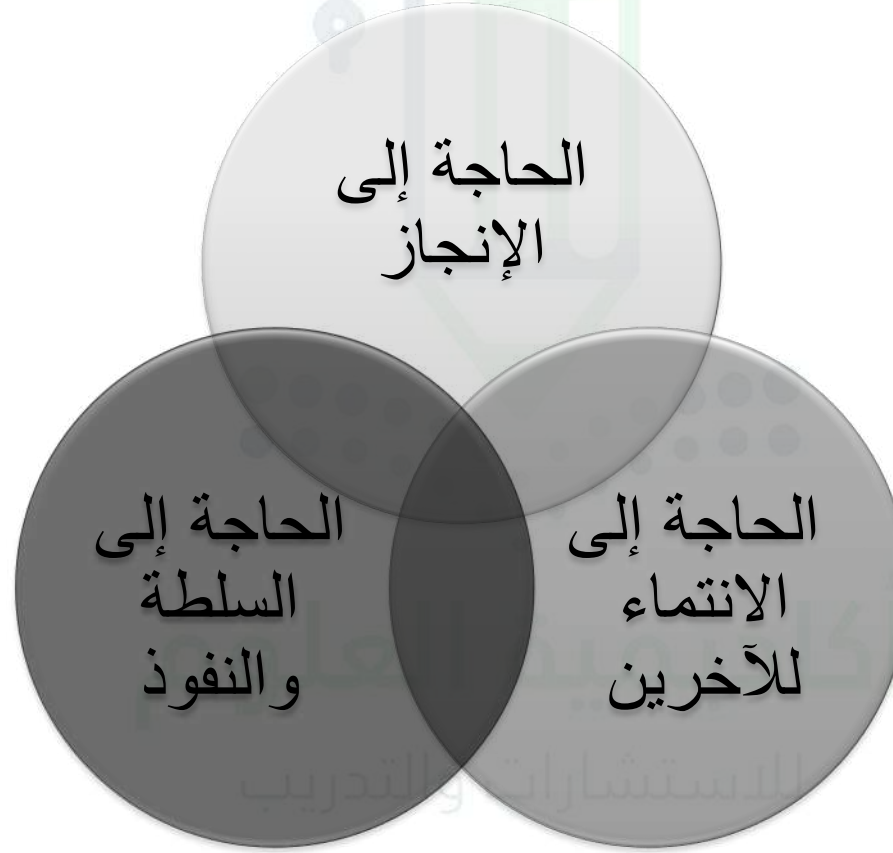
الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الأمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

## ○ الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف ( الشك ) حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الي تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

# الدافعية و التفاوض

○ يوجد ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد :



# 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)

للاستشارات والتدريب

○ هناك مدخلان للتفاوض هما : مدخل المصالح المشتركة ومدخل الصراع، ويمكن المقارنة بينهما من خلال الجدول الآتي:

## منهج الصراع

## منهج المصالح المشتركة

### المفهوم

تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى

تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة

### الافتراضات الأساسية

\* عدم تكافؤ المراكز التفاوضية  
\* تعارض المصالح.  
\* عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.  
\* تنازع الحقوق والواجبات

\* تكافؤ المراكز التفاوضية.  
\* وجود مصالح مرتبطة ومشاركة.  
\* فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى.  
\* تكافؤ الحقوق والواجبات

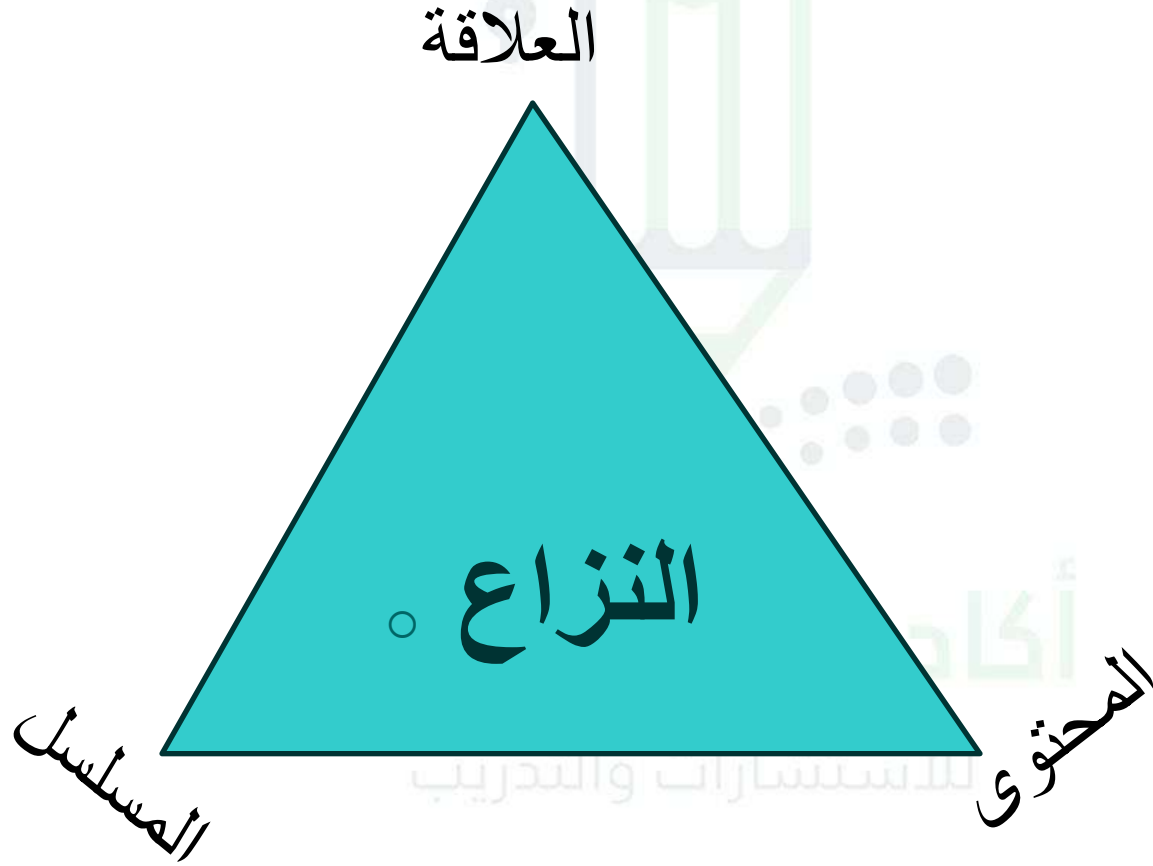
### الاستراتيجيات المستخدمة

\* الاستنزاف ( الوقت، الجهد، المال)  
\* التشتيت ( تفتيت الفريق، القضية)  
\* إحكام السيطرة ( الإخضاع )  
\* الغزو المنظم.  
\* التدمير الذاتي ( الانتحار)

\* التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي).  
\* تطوير التعاون (التوسيع ، الارتقاء).  
\* توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً)



- هناك ثلاث اشكال من الصراع هي : صراع الموارد ، وصراع الوسائل ، وصراع القيم.
- صراع الموارد: لا يستطيع أي طرف من اطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة: الموارد.
- صراع الوسائل: يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه .
- صراع القيم: عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :
- أ- ترك الطرف الآخر يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر .
- ب- ترك الطرف الآخر يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الطرف الآخر ، ثم استئناف المفاوضات.
- ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.

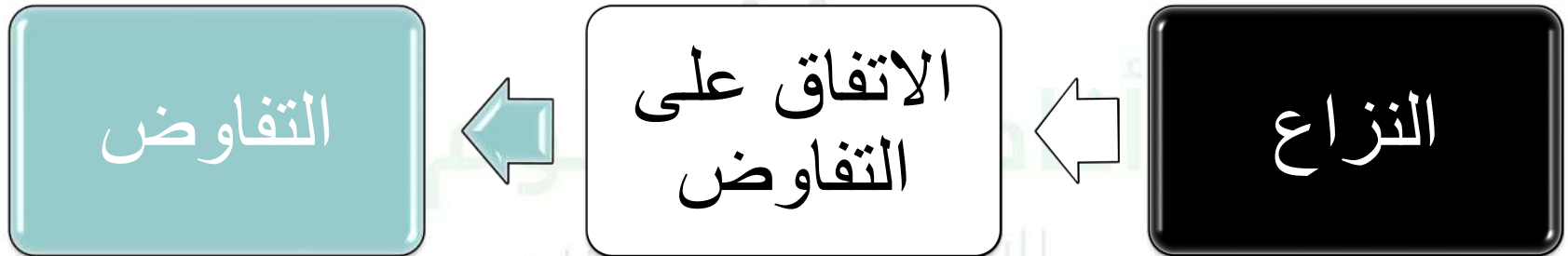


المكونات	الأبعاد
<p>علاقات شخصية علاقات مؤسسية ( الإنتداب ) خريطة العلاقات</p>	<p>من : العلاقة ؟</p>
<p>مسلسل ماذا جرى مسلسل لقاءات التدبير ومراحله التواصل الجوانب المادية والولوجستيك</p>	<p>كيف : المسلسل؟</p>
<p>المواقف / الدوافع والمصالح الحلول القابلة للتفاوض فوق الطاولة الحلول القابلة للتفاوض خارج الطاولة معايير تبرير الحلول</p>	<p>ماذا : المضمون؟</p>

## ٢

- العلاقة بين المتنازعين/ المتفاوضين، طبيعتها وانعكاس النزاع عليها وما هي المشاكل التي يخلقها النزاع في العلاقة؟
- المسلسل: أولاً: ماذا جرى منذ أن بدأ النزاع؟ ما هو تاريخ النزاع؟ ما هي محاولات التدبير التي تمت؟...
- ثانياً: كيف سادبر النزاع/ التفاوض؟
- المحتوى: ما هو مضمون النزاع/ التفاوض، وما موضوعه؟ ماهي المواقف والدوافع والمصالح والحلول ...؟
- \*استحضار وتمييز هذه الأبعاد أساسي لفهم وتدبير النزاع فيما بعد

- أ- سلسلة من الخطوات المترابطة:
- تبدأ هذه الخطوات بالنزاع أو اختلاف وجهات النظر حول قضية ما، مروراً باتفاق الأطراف من حيث المبدأ على حل النزاع باللجوء إلى التفاوض، وبدء كل طرف بعملية التحضير للتفاوض، وانتهاء بعملية التفاوض بمختلف مراحلها.



## ○ ب- تقارب وجهات النظر:

تسعى الأطراف المشاركة في التفاوض إلى تقريب وجهات النظر حول قضايا خلافية أو التوصل إلى حلول للاختلافات القائمة في وجهات النظر أو النزاعات القائمة حول موضوع معين أو قضية معينة.

## ○ ج- التأثير بالبيئة المحيطة:

تتأثر المفاوضات بالبيئة المحيطة، والمقصود بهذه البيئة المكان الذي يتم فيه التفاوض بكل تفاصيله وما يتضمنه من أثار وطريقة ترتيبه، كما تتضمن البيئة المحيطة السياقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

## ○ د- التأثير بالعلاقة بين الأطراف:

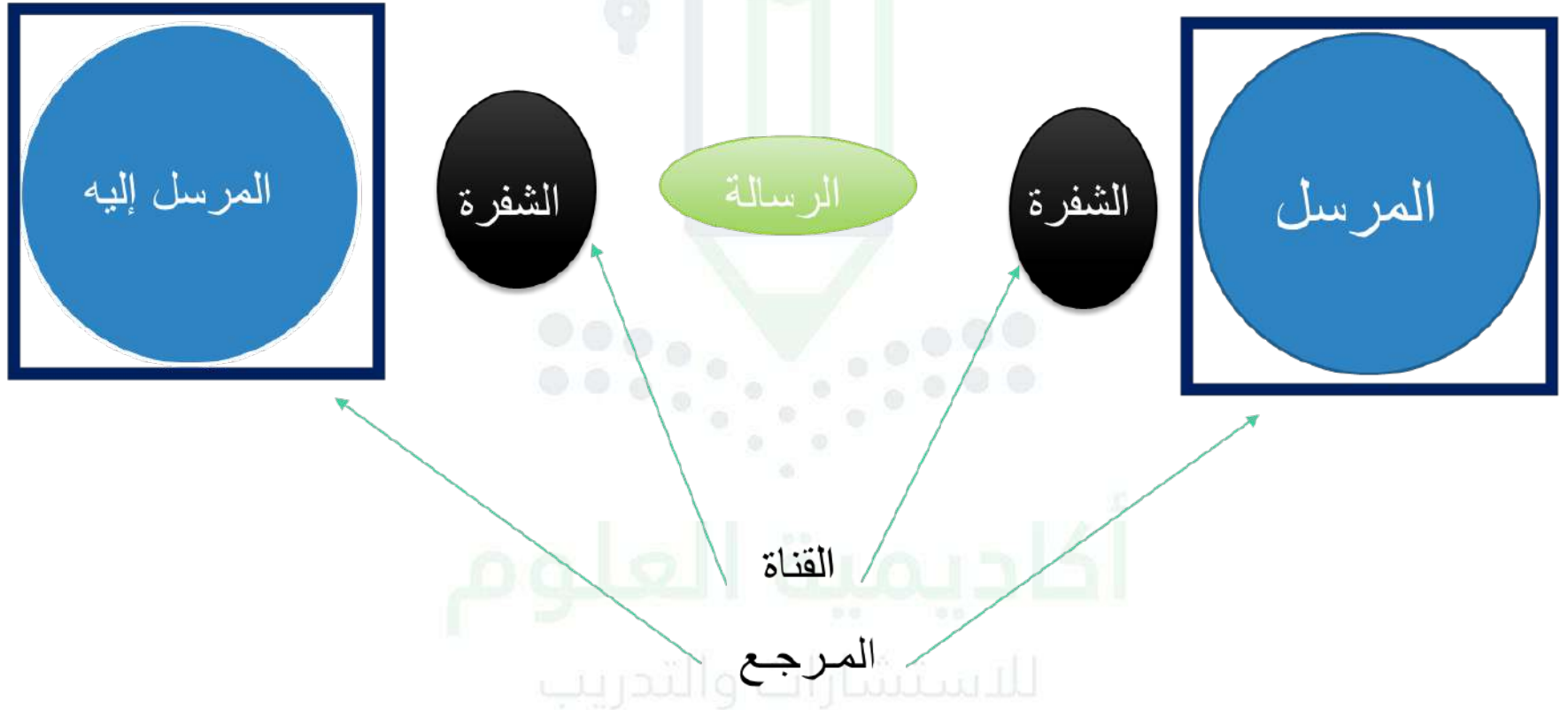
تتأثر المفاوضات بالتفاعلات السابقة بين أطرافها بجوانبها الإيجابية والسلبية من جهة، وباحتمالات التفاعل في المستقبل بين الأطراف المتفاوضة مما يؤثر بشكل كبير في دينامية العملية التفاوضية وعلى طبيعة التفاوض والأهداف التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها.



○ الجهل بعلم التواصل وفن المحاوره هو الذي يجعل المتقاربين في الأهداف والأفكار في خلافٍ دائم ، ونزاع مستمر ، وفرقة مقبته ! ولكي لا نسقط في فتنة الفرقة لأبد أن نرتفع بحواراتنا إلى مستوى أن تصبح علماء نتلقاه ، وفناً نتدرب على أساليبه ونمارسه للوصول إلى أهدافنا النافعة ، بعيداً عن الارتجال وتغيب الخيال .

- التواصل هو نقل وتلقي المعلومات وتبادل وتقاسم الأفكار والمشاعر والأحاسيس بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص، وذلك باستعمال قناة وشفرة معينة وفي إطار مرجعي معين
- التواصل ظاهرة كونية تمارسها كل الكائنات الحية (الكلام، السمع، الشم، اللمس، النظر...)
  - التواصل اللغوي الشفوي أو الكتابي أكثر استعمالاً لدى الإنسان
  - يعتمد التواصل على تقنيات تتطور مع التطور العلمي والتكنولوجي

## بنية مسلسل التواصل



ترتبط طبيعة التواصل بشكل وثيق بوضعية مكونات مسلسل التواصل<sup>54</sup>

- ترتبط العوامل المعيقة للتواصل بالخلل على مستوى مكونات نظام التواصل
- التشبع بالأفكار المسبقة
- التفاوت بين التفكير والتعبير
- اختلاف المرجعيات الثقافية
- اختلاف السوابق والتجارب والخبرات المترابطة
- اختلاف الوضعيات والمواقع
- مكان اللقاء كحاجز نفسي ومادي
- عدم وضوح الرسالة
- عدم التحلي بالاحترام المتبادل بين أطراف التواصل
- عدم التحكم أو عدم استعمال القنوات المناسبة
- .....

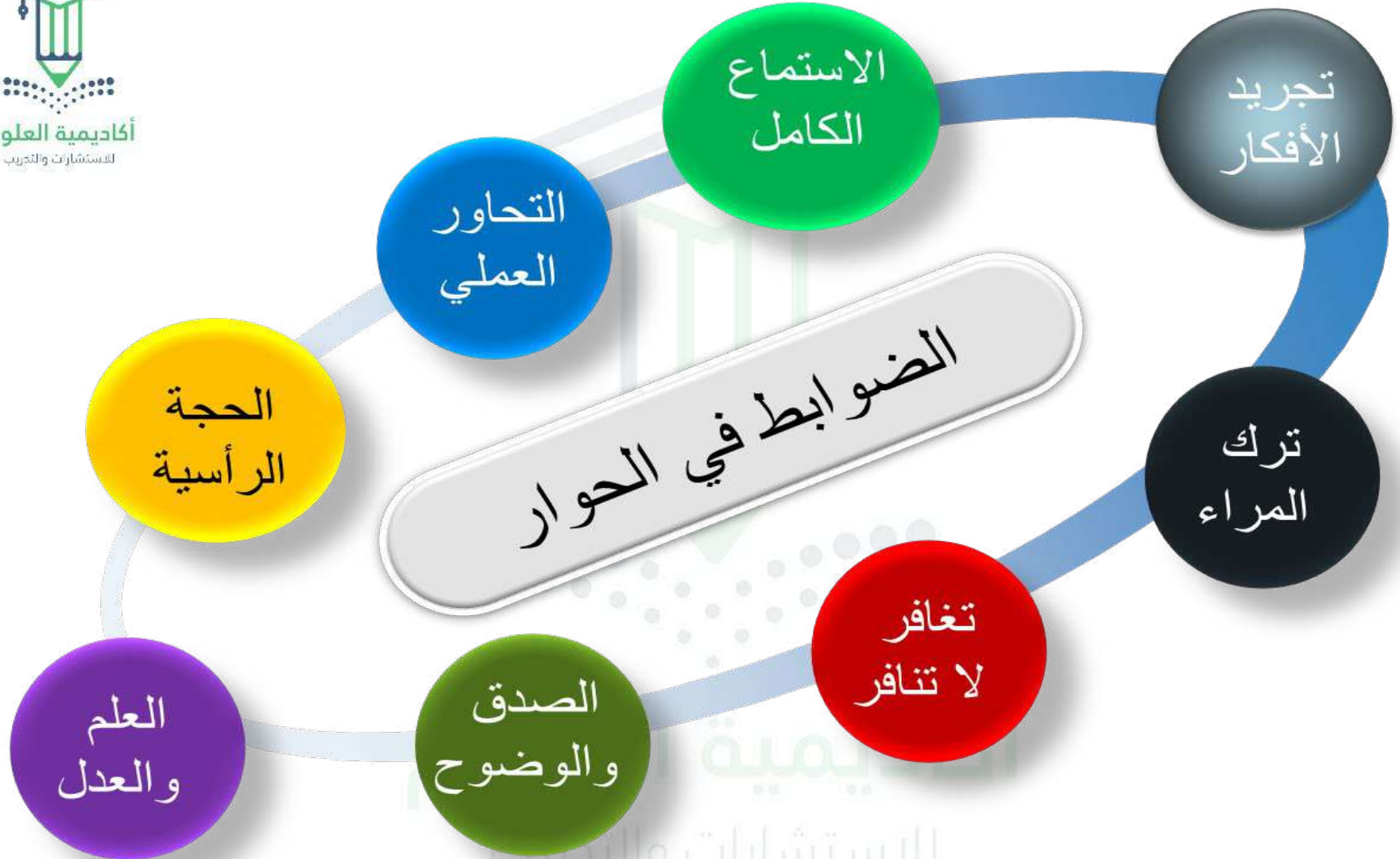
%	مسلسل تدهور الخطاب
100	ما أريد قوله
90	ما أفكر في قوله
80	ما يمكن أن أحسن قوله
70	ما قلته فعلا
60	ما يسمعه مخاطبي
50	ما ينصت إليه مخاطبي
40	ما يفهمه مخاطبي
20	ما يأخذه مخاطبي
10	ما يقدر عليه مخاطبي



- إرجاء أو الامتناع عن إصدار الأحكام المسبقة
- عدم التسرع وإعطاء الوقت الكافي من أجل فهم آراء الآخرين
- القدرة على تفهم مشاكل الآخر وتقاسم مشاعره وتقبل ردود أفعاله
- فسح المجال للمخاطب للحديث بطريقة الخاصة
- تصور حلول عديدة للمشكل المطروح
- عدم التسرع في فرض الحل الوحيد الذي يتبادر إلى أذهاننا
- الإيمان بفرضية وجود أكثر من حل للمشكلة الواحدة
- الحرص على معاملة المحاورين باحترام وكأفراد بالغين وموهلين
- الإقرار بمبدأ المساواة والتعاون والمشاركة بين المتخاطبين
- إشاعة جو الثقة والاحترام المتبادل والمساواة دون مراعاة الوضع الاجتماعي أو الوظيفي
- التحلي بروح الانفتاح والتقرب من الآخرين
- الإيمان بأن التواصل هو أخذ وعطاء العمل بمبادئ الاستماع النشط



- الصمت
- إشارات وتعابير الاهتمام
- إعادة صياغة التدخلات
- الخلاصة والاستنتاجات
- المساعدة على التعبير
- إعادة وضع النقاش في إطاره
- الأسئلة المفتوحة
- .....





- ١- الاستماع الكامل : الحوار هو : فن الاستماع للآخر ، وعدم الطمع في الكلام بدلاً منه
- ٢- تجريد الأفكار : هدف الحوار هو الاستفادة من الأفكار وليس تدمير الأشخاص ومن أهم ضوابطه التركيز على فض الاشتباكات الفكرية دون التعرض السلبي للأشخاص بتشويهه أو تجهيل
- ٣- ترك المرء : قد يُخفي الحوار في نفس من يمارسه حياً خفياً للتمييز على الآخر يجب أن يترك المحاور المرء والجدل ، ويلتزم ببيان الحق بالحجج والبراهين .
- ٤- **تغافر لا تنافر** : الحوار هو لون من ألوان التشاور حول بعض الموضوعات والأفكار ، ومن ثم : فهو جلسة تناصح وتغافر وليس جلسة تصارع وتنافر



- ٥- الصدق والوضوح : الصدق مع كونه ضابطاً من ضوابط الحوار هو خلق نبيل لا خيار للمفاوض في التحلي به.. والوضوح في الفكرة هو وسيلة قبولها من الطرف الآخر ..
- ٦- العلم والعدل : الحوار الناجح هو حوار يضبط العلم مساره ، ويوجه العدل موقف كل طرف فيه تجاه الآخر .
- ٧- التماور العملي : تماادي الهوة بين ما نتماور له وما يترتب عليه من أعمال في الواقع.
- ٨- الحجة الرأسية : الحوار الناجح هو حوار يخلو من الإطالة الزائدة عن الحد

## مراحل التفاوض

### التوصل لاتفاق

التوصل لاتفاق  
إلغاء المفاوضات  
مواصلة المفاوضات

### العمليات التفاعلية بين الأطراف

إعادة تقييم الموقف باستمرار  
استخدام الأساليب المختلفة  
ممارسة الاتصال

### الأعداد والتحضير للتفاوض

جمع المعلومات المطلوبة  
تحديد الأهداف بدقة

## ٣- الإعداد والتحضير للتفاوض

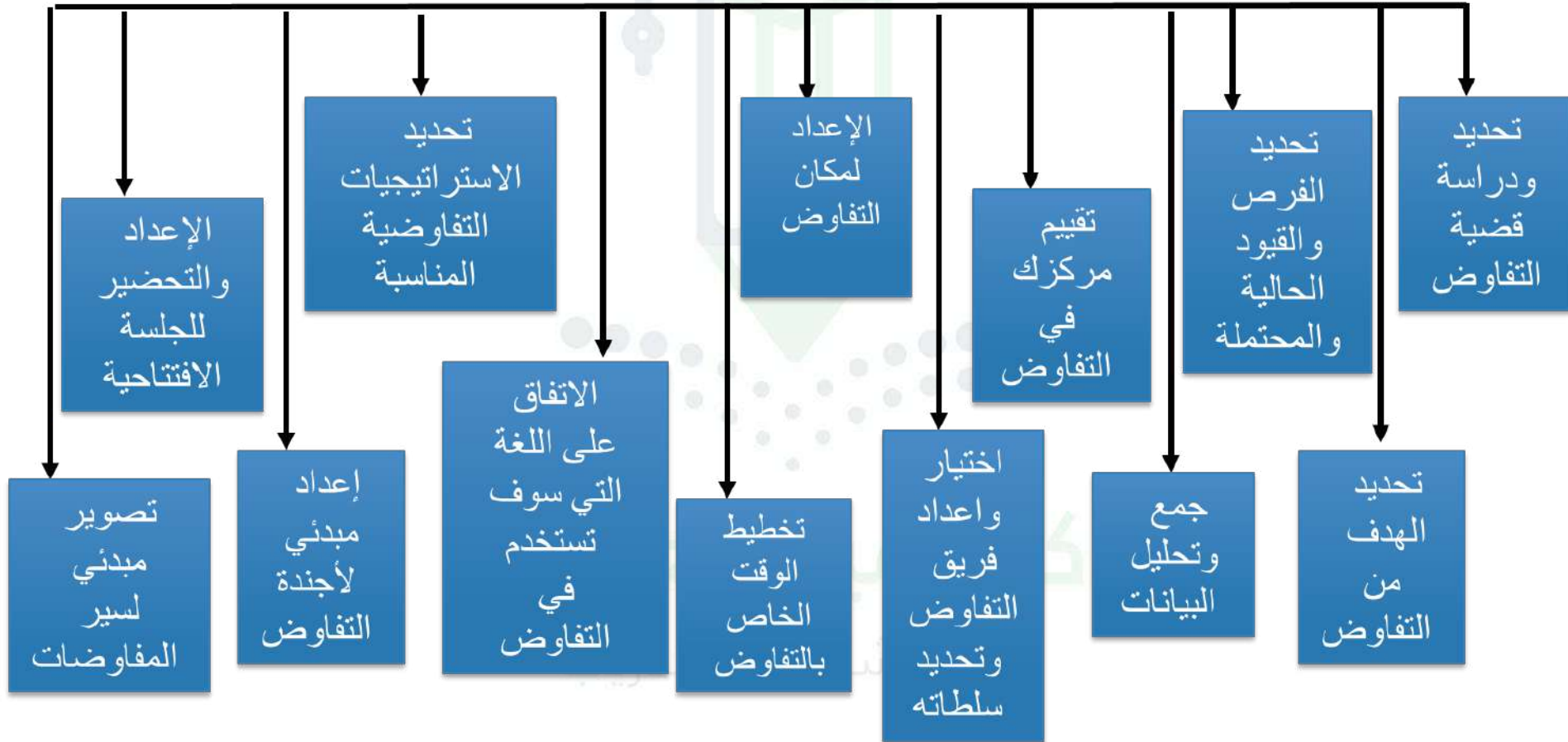
- التخطيط للتفاوض:
- التخطيط للتفاوض هو الاداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض على ضوء توصيف البيئة التي يتم
- فيها التفاوض ، ويتضح اهمية التخطيط من خلال اثاره التساؤلات التالية :
- ما اهداف اطراف التفاوض ؟ وما اولوياتها ؟ -
- ما امكانيات وقدرات اطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة والضعف لديهم ؟ -
- ما الاساليب والادوات المتوقع ان يستخدمها اطراف التفاوض ؟ -
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لأطراف التفاوض المفاضلة بينها ؟ -
- ما الاسس الرئيسة التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟



- 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 وتستميت لمجرد ان تستمر، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط او الانهيار .
- سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من ازمة حتى تواجه ازمه اخرى .
- فقدان الرشد في تحديد الوجة وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك ، ودائما تلهث لتواجهه 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 احسن مما كان " .
- صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي .

- التخطيط للتفاوض وتحديد الاهداف :
- 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 ؟

# خطوات الإعداد والتخطيط للتفاوض



## أولاً: تحديد ودراسة قضية/مسألة التفاوض



أكاديمية العلوم  
بالتربية

- إن الخطوة المنطقية في أي عملية تفاوض هي تحديد قضية/ مسألة التفاوض ودراستها بعناية قبل البدء الفعلي في التفاوض.
- هناك بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بتحديد ودراسة قضية التفاوض وهي:
  - نطاق القضية: بعض القضايا ذات ابعاد محددة، كما أن النتائج المترتبة على التفاوض حولها محددة وواضحة، بينما البعض على العكس.
  - اختلاف رؤية القضية من وجهة نظر الاطراف او اتفاق الاطراف على رؤية واحدة لها.



● الفصل/ الربط في القضايا. قد ينظر الى القضية على انها وحدة متكاملة لا تقبل التجزئة... مما يتطلب ضرورة اتباع مدخل الربط في معالجة أجزاء القضية الواحدة. وقد ينظر للقضية على انها تتكون من أجزاء منفصلة... ويترتب على ذلك اتباع مدخل الفصل عند معالجة جوانبها واعتبار كل جزء مستقل عن الآخر.

● مدى المرونة في القضية محل النزاع أو المسألة موضع الخلاف

● مدى خطورة أو أهمية القضية/ المسألة موضوع التفاوض...

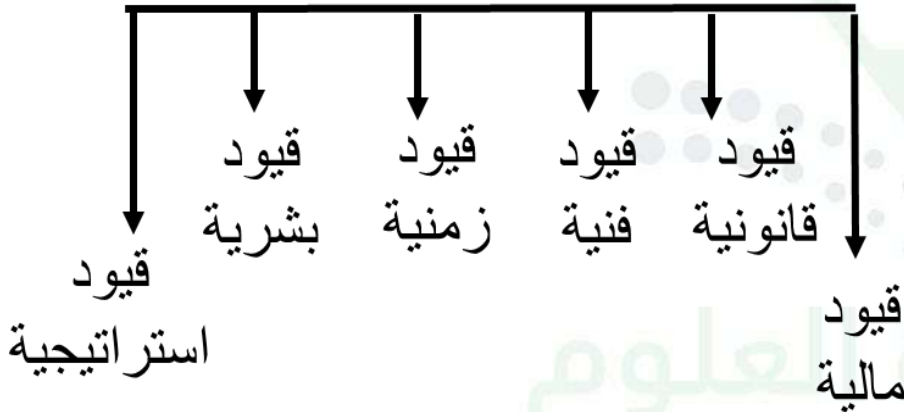
● تحديد التسلسل المناسب في عناصر القضية/ المسألة موضوع التفاوض.

## ثانياً: تحديد الهدف من التفاوض

- هنا لا بد ان يكون هناك تحديداً مبدئياً لهدف او اهداف العملية التفاوضية.
- لذلك يراعى عند تحديد اهداف التفاوض الجوانب التالية:
  - الوضوح البين في الأهداف وعدم الغموض
  - الواقعية في تحديد الأهداف في ضوء الظروف الفعلية المحيطة  
والامكانيات المتاحة
  - اشتراك المفاوضين واقناعهم بأهداف عملية التفاوض
  - المرونة في تحديد الأهداف وقابليتها للمراجعة
  - قابلية الأهداف للقياس الكمي كلما امكن
  - ارتباط الهدف بفترة زمنية محددة
  - المحافظة على سرية الأهداف

## ثالثاً: تحديد الفرص والقيود

### القيود



ان معرفة الفرص المتاحة في الموقف التفاوضي سوف يؤثر على السلوك التفاوضي كما يساعد على توجيه الجهود التفاوضية نحو محاولة استغلال هذه الفرص والحرص على عدم ضياعها.

ونفس الوقت فان المعرفة بالقيود المفروضة سيساعد المفاوض على تحديد اطار عملية التفاوض ونطاقها مما يجنب الآثار السلبية لهذه القيود.

والقيود تتفاوت من حيث نوعيتها واهمها ما يلي:

## رابعاً: جمع وتحليل البيانات



- تعتبر هذه الخطوة حيوية في الأعداد والتخطيط الجيد للتفاوض
- ويمكن تقسيم انواع البيانات المطلوب تجهيزها في أي عملية تفاوض الى:
  - بيانات عن المفاوض نفسه: الامكانيات، السياسات، القدرات. الخ
  - بيانات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض او الصفقة محل التفاوض
  - بيانات عن الطرف الآخر وتشمل على ما يلي:
    - قوته، موارده، سياساته، اتجاهاته، اهدافه، نقاط القوة والضعف.. خبراته... مركزة المالي.

## خامسا: تقييم المركز التفاوضي



أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

- في هذه الخطوة يجب تقييم المركز التفاوضي بالمقارنة بمركز الطرف الثاني.
- وبصفة عامة يتأثر مركز المفاوض بالجوانب التالية:
  - جوانب القوة التي يتمتع بها المفاوض
  - جوانب الضعف التي يصعب تجنبها في المفاوض
  - مدى الحاجة للتفاوض والنتائج المترتبة عليه
  - نوع أعضاء الفريق المتفاوض معه
  - الأحداث والظروف الاقتصادية والاجتماعية السياسية المحيطة
  - التأييد/المعارضة من جانب أطراف الاهتمام الأخرى
  - الفترة الزمنية المفروضة للوصول الى النتائج المرغوبة

## سادسا: الاختيار والإعداد لفريق التفاوض



الجامعة العراقية  
للدراسات والبحوث والتدريب

- تعكس هذه المرحلة مدى أهمية العنصر البشري في انجاح عملية التفاوض والتي ترتبط بدرجة كبيرة بالأفراد من حيث المهارة، الخبرة، القدرة على التصرف، والقدرة على الاتصال والتأثير في سلوك الآخرين... الخ.
- عند الإعداد والتحضير لهذه الخطوة يجب الاجابة على بعض التساؤلات من أهمها:
  - هل يمكن التفاوض بفرد ام بفريق؟ وهذا يتوقف على عدة أمور أهمها:
    - نوع قضية التفاوض ومدى تعقدها
    - جوانب القضية المختلفة – اقتصادية، سياسية، قانونية... الخ
    - الحاجة الى تنوع التخصصات لمعالجة جوانب القضية... الخ.
    - ما هي المزايا التي يمكن الحصول عليها من استخدام فرد/فريق في التفاوض؟ وما هي عيوب كل من البديلين؟

## سابعاً: تخطيط الوقت الخاص بالتفاوض



أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

- من الجوانب الهامة عند الاعداد للتفاوض الوقت حيث يجب ان يتم دراسة الأبعاد التالية:
- تحديد الوقت المناسب لبدأ عملية التفاوض وفقاً لرغبة الأطراف المتفاوضة. وهذا يتطلب تحديد الشهر واليوم والساعة لعملية التفاوض.
- تقدير الفترة الزمنية التي سوف تخصص لعملية التفاوض
- الجدول الزمني لسير عملية التفاوض على ضوء الفترة الزمنية المخططة

للإستشارات والتدريب

## ثامنا: الإعداد لمكان التفاوض

- يدخل ضمن أنشطة الإعداد والتخطيط للتفاوض المكان الذي تتم فيها عملية التفاوض
- يوجد ثلاث بدائل لاختيار مكان عملية التفاوض:



● تتم المفاضلة بين البدائل الثلاث على اساس مجموعة من العوامل:

- طبيعة وخصائص الموقف التفاوضي
- القوة النسبية التي يتمتع بها كل طرف في التفاوض
- المسافة بين الأطراف المتفاوضة
- الإمكانيات المتاحة
- التسهيلات والتجهيزات المطلوبة
- الاعتبارات الأمنية



- عند اختيار المكان يراعى توافر الخصائص التالية:
- ان يكون المكان هادئاً وبعيداً عن الضوضاء
- سهل الوصول اليه
- مجهز بالأثاث والادوات السمعية
- واسع وتتوفر فيه الاضاءة والتهوية
- توافر وسائل الاتصال اللازمة
- قرب مكان تواجد مركز الكتابة



## تاسعا: الاتفاق على اللغة التي سوف تستخدم في التفاوض

- يتطلب الاعداد الجيد للتفاوض تحديد نوع اللغة التي سوف تستخدم في عملية التفاوض خاصة اذا كانت لغة الطرف الاخر مختلفة. لذلك يوجد عدة بدائل في هذا الموقف:
- استخدام لغة واحدة اذا كان الطرفين يتحدثان لغة واحدة
- استخدام لغة احد الاطراف في حال ما اذا كان الطرف الاخر قادرا على استخدام اللغتين
- استخدام لغة ثالثة يجيدها كل من الطرفين
- استخدام كل طرف في عملية التفاوض لغته الام مع اللجوء إلى مترجم

## عاشرا: تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة



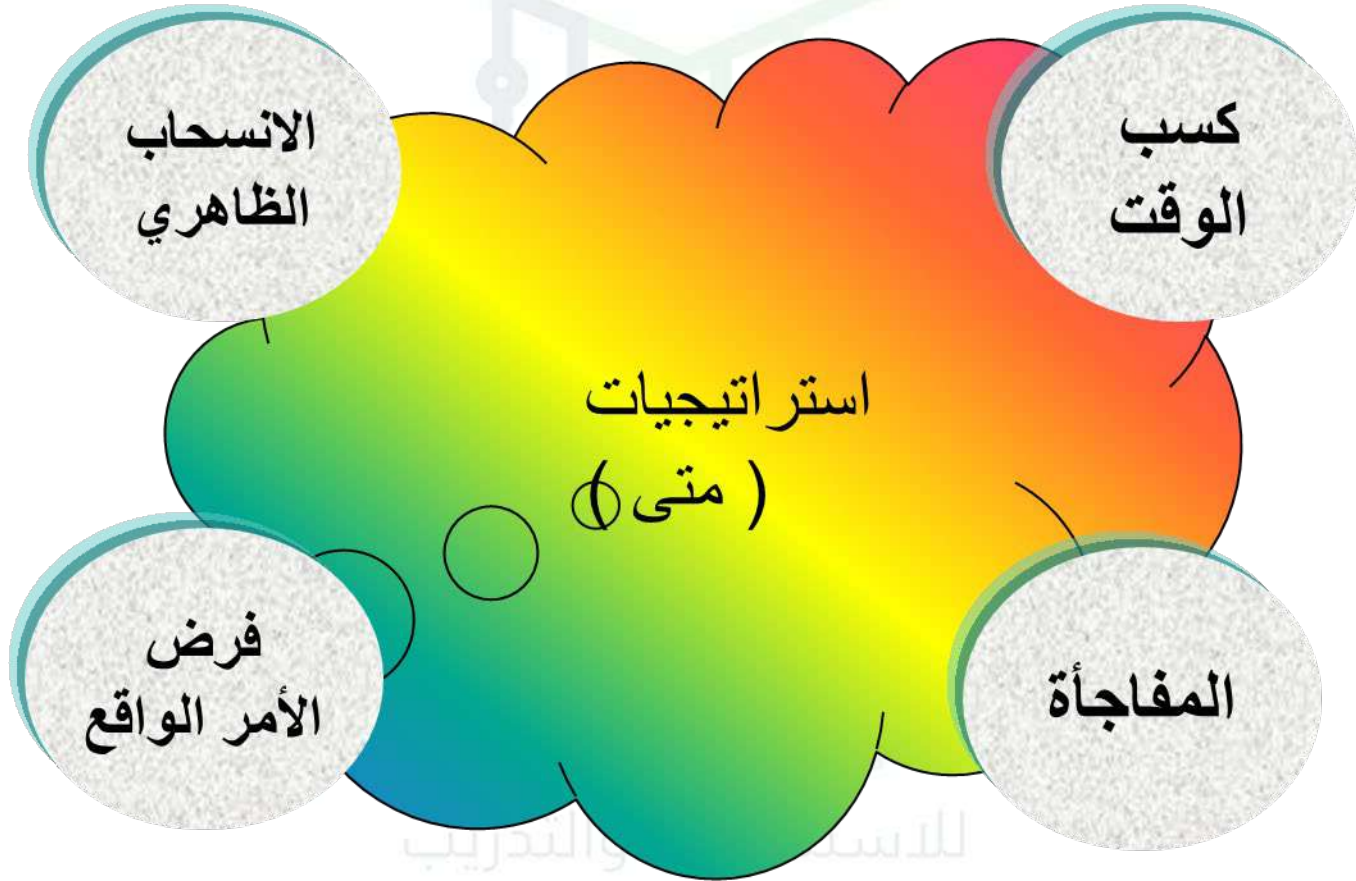
أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

- شبه Kennedy وزملاؤه استراتيجيات التفاوض بالخطط التي سوف يستخدمها المفاوض في المباريات التفاوضية لتحقيق اهدافه.
- أما التقنيات فهي العناصر الجزئية لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات.
- في الواقع يوجد أنواع من الحلول المتاحة والتي ترضي جميع الأطراف، ولكن التوصل الى اتفاق مرضي لا يساوي التوصل الى الحل الافضل. كما أن بدائل الاتفاق المرضية للأطراف المتفاوضة تكون بدرجة أكبر في قضايا التفاوض متعدد الجوانب بالمقارنة بالقضايا ذات المحتوى الواحد.

## اسس تصنيف استراتيجيات التفاوض

- وفقا للحاجة للاستراتيجية من حيث التوقيت والطريقة  
والمكان وبالتالي تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية الى  
مجموعتين:
- استراتيجيات متى؟
- استراتيجيات أين وكيف؟
- وفقا لسلوك المفاوض حيث يمكن تصنيف الاستراتيجيات  
التفاوضية ... الى خلاف ذلك.

# تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية على اساس التوقيت والطريقة والمكان





# تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقا

## لسلوك المفاوض

الاستراتيجية الهجومية

الاستراتيجية الدفاعية

استراتيجية التحرك التدريجي

التحرك السريع او الخاطف

استراتيجية التعاون المشترك

استراتيجية تفادي النزاع

# كيف يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟



- العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات:
  - نوع وطبيعة/ مسألة التفاوض
  - نوع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها المفاوض
  - حاجة المفاوض لعملية التفاوض
  - المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
  - الوقت المتاح لعملية التفاوض
  - أهمية التوصل الى اتفاق
  - اهمية استمرار العلاقات بين اطراف التفاوض
  - خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض
  - الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض

## إعداد مبدئي لمراحل التفاوض زمنيا



- في هذه المرحلة يتم وضع تصور لأجندة التفاوض والذي يراعى فيها أن تتضمن ما يأتي:
- القضية/ القضايا التي سوف تكون موضع التفاوض
- عناصر أو أجزاء القضية وألوية كل منها عند العرض
- الجدول الزمني لسير عملية التفاوض
- فترات الاستراحة
- برامج الزيارات او الضيافة... الخ
- موضوعات جانبية سيتم مناقشتها في الاوقات غير الرسمية

## الإعداد والتحضير للجلسة الافتتاحية

- يجب العناية عند الإعداد للمفاوضات بالجلسة الافتتاحية وبالتالي التحضير لها، حيث إنها تتميز بالآتي:
- من خلالها يتكون ما يعرف بالانطباع الأولي
- ما يدور فيها سيؤثر الى حد كبير على سير العمل واستمرار التفاوض
- فرصة للتعارف الأولى والترحيب
- تعكس النوايا أكاديمية العلوم
- تهيئ الجو المناسب لعملية التفاوض



## تصور مبدئي لسير المفاوضات

- عند الاعداد للتفاوض يمكن وضع تصور مبدئي لسير المفاوضات او ما يطلق عليه ( سيناريو التفاوض). وهذا يتضمن الجوانب المقترحة التالية:
- تصور مبدئي للجلسة الافتتاحية. من الذي يبدأ الحديث؟ وكيف؟ وما هي الفترة الزمنية المناسبة لذلك؟
- أسلوب البدء في التفاوض وكيفية عرض القضية او بعض جوانبها
- توقعات بشأن سلوك الطرف الآخر وردود أفعاله
- كيفية التصرف في المواقف المفاجأة

## استخدام الاسئلة في التفاوض حتى يمكن معرفة ما الذي يريده الطرف الاخر

- فتوجيه السؤال يعتبر من الوسائل المستخدمة للحصول على المعلومات:
- ومن الاسئلة الرئيسة والتي يجب توجيهها:
- ما الذي تريده من عملية التفاوض؟
- ما الذي تتوقعه من نتائج؟
- ما الذي تريد انجازه على وجه التحديد؟

## تقييم نتائج عملية التفاوض



- تتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات الآتية:
- مراجعة الأهداف والتي تمثل معايير التقييم لنتائج التفاوض
- قياس النتائج الفعلية للتفاوض التي تم التوصل اليها
- مقارنة نتائج التفاوض بالأهداف وتحديد الانحرافات
- اتخاذ الاجراءات المناسبة والسريعة في حالة وجود اختلافات عند تنفيذ العقد او الاتفاق، ويتطلب هذا المتابعة المستمرة لتنفيذ ما تم التوصل اليه في التفاوض

# إعداد ورقة العمل التفاوضية



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

هم		نحن	المصالح
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
		4. 5. 6.	الخيارات 1. 2. 3.
		4. 5. 6.	المعايير 1. 2. 3.
هم		نحن	أفضل بدائل الإتفاق التفاوضي
نتعايش مع	قانعين بـ		الإقتراحات نطمح إلى

## أساليب تستخدم أثناء التفاوض

- تخير البداية الصحيحة "ساعد في خلق جو جيد"
- حدد أهداف عالية ثم تبادل الامتيازات
- الجأ للتلخيص مرة بعد أخرى
- استعمل الصمت في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة
- اقرأ بين السطور لإدراك المعنى الحقيقي (راقب لغة الجسد )
- قدم ثناء معقولا على الخطوات التي تمت و ما تم الاتفاق عليه
- اخف مشاعرك الحقيقية "إذا تحصلت على امتياز كبير فمن الأحسن بأن توحى تعابير وجهك و حركة جسدك بأنه قليل.
- الموضوعات الصعبة اتركها إلى أن تستطيع أن تخلق جوا وديا و تتأكد من سير العملية بانسياب.

- استعمل الصمت للتفكير
- استفد من أساليب التأخير
- لا تجعل لسانك يسبق عقلك شجع الطرف الآخر على فعل ذلك
- لا تضغط أكثر من اللازم = خطر الانهيار
- قبل أن تقدم عرضاً تأكد من أن كل ما يخص الموضوع قد طرح للنقاش يمكنك السؤال "هناك شيء تودون إضافته لهذا الموضوع"
- لا تطرح تواريخ محددة لأداء العمل لا يكمن التراجع عنها.
- تذكر أن "العقبات" و الامتيازات يمكن مقيضتها.
- كل ما يطرح كثابت لدى الطرف الآخر يمكن جعله متغيراً.
- ثابت يعني انهم لا يريدون التفاوض حوله و لا يعني انهم لا يستطيعون التفاوض حوله.
- إذا انتهت المفاوضات، تحرك لمناقشة موضوعات أخرى حتى لا تفاجأ بمن يقول "تصور في الموضوع الأول نسينا أن" تكون العودة للمربع الأول.



## تمرين

### القراءة بين السطور

- أحيانا تسمع جملا تستطيع أن تستشف من خلالها بعض الرسائل التي لا يتم الإفصاح عنها بوضوح من صياغة الجمل و لكنك ربما تستطيع القراءة بين كلماتها و سطورها فلنحاول قراءة الجمل الآتية قراءة صحيحة:-
- عندما يقول الطرف الثاني فان ذلك يعني:-
- أنا غير مفوض للموافقة لعلني
- في العادة نحن لا نفعل ذلك ..
- يمكننا مناقشة هذه النقطة.
- نحن غير مستعدين لمناقشة هذا في الوقت الحالي.
- يبدو هذا اتفاقا معقولا جدا.
- لا أستطيع أن أقول إنني سعيد بهذا الاتفاق و لكن.
- إننا سوف نجد انه من الصعب جدا الوفاء بالموعد الذي تم تحديده
- سعرنا لهذه الكمية ( X )

للإستشارات والتدريب



## حل التمرين

عندما يقول الطرف الثاني	فان ذلك يعني
أنا غير مفوض للموافقة على	لكن هناك شخص آخر مفوض.
في العادة نحن لا نفعل ذلك	و لكن يمكن أن نعتبر ذلك استثنائياً.
يمكننا مناقشة هذه النقطة	هذه النقطة قابلة للتفاوض.
نحن غير مستعدون لمناقشة هذا حالياً.	و لكننا سوف نناقشه لاحقاً.
يبدو هذا اتفاقاً معقولاً جداً	هذا هو الوضع المثالي بالنسبة لنا.
لا أستطيع أن أقول أنني سعيد بهذا الاتفاق و لكن	أوافق لكن ربما اطلب شيئاً آخر.
إننا سوف نجد انه من الصعب جداً الوفاء بالموعد الذي تم تحديده	إذا أوفينا به فان ذلك يستحق شيئاً
سعرنا لهذه الكمية (X)	توجد كمية اكبر

## خطوات هامة في المفاوضات

- قبل البداية (التحضير) من سبعة عناصر أساسية:
- تعرف علي احتياجات الطرف الآخر .
- حدد الأهداف بوضوح واضعا في الاعتبار احتياجات الطرف الآخر
- حدد عناصر التفاوض
- قرر في موضوع الامتيازات و قيمتها
- احسب التكلفة الكلية للحزمة
- طريقة التفاوض أشبه بالمرجيحة : نقطة الاتفاق تمثل نقطة التوازن
- استعد لعقد اجتماع



أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

مهارات التفاوض

بين الثقافات

المتعددة

للإستشارات والتدريب

# (المفهوم والخصائص)

( نحن لا نحصل على ما نريده في هذه الحياة ، وإنما نحصل على ما نتفاوض بشأنه )

## مفهوم المفاوضات:

تتضمن كلمة ( مفاوضات ) باللغة العربية جانبي الاخذ والعطاء .  
وتعني باللغة الانجليزية (العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو اكثر لاجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما ) .

وفي المصطلح لها تعريفات كثيرة ، منها :

- تفاعل بين الاطراف المتنازعة بهدف التوصل الى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.
- طريقة يمكن الوصول من خلالها الى اتفاق ، بتوفر عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة.
- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من اجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول الى اتفاق .
- مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول الى اتفاق.

# خصائص المفاوضات

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

## خصائص المفاوضات:

- ١- المفاوضات عملية تتكون من عدة مراحل هي:
  - أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها .
  - ب- تهيئة المناخ التفاوضي.
  - ت- قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض
  - ث- بدء عمليات التفاوض
  - ج- التوصل الى اتفاق .
  - ح- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض.

## خصائص المفاوضات

٦- يستخدم التفاوض في مجالات عدة ، أهمها:

أ- المجال التجاري والاقتصادي.

ب-المجال العسكري.

ت-المجال السياسي.

# خصائص المفاوضات

- ٧- يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع :
- هناك ٣ أشكال من الصراع هي : صراع الموارد ، وصراع الوسائل ، وصراع 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 الى الهدف المتفق عليه .
- صراع القيم:** عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :
- أ- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر .
  - ب- ترك الخصم يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ، ثم استئناف المفاوضات.
  - ج- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
  - د- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.



## خصائص المفاوضات:

- ٨- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد لجميع المفاوضات نتائج ، وقد تكون هذه النتائج ايجابية، وقد تكون سلبية.  
وتتمثل النتائج السلبية:
  - أ- **فرض الحل** : قد يتمتع أحد اطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه.
  - ب- **الاستسلام** : يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.
  - ج- **الحل الوسط** : تعني الحل الوسط ، تنازل كل من المفاوضات والخصم عن بعض اهدافه الصغرى ، وربما عن بعض اهدافه الكبرى ، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاخرى، فاذا ما كان احد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.
  - د- **التصحيح**: يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه.
  - و- **المأزق** : ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية.

# التفاوض أنواع متعددة



أكاديمية العلوم  
بجامعة أسيوط

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار . ويوجد معياري الاستراتيجيية ، والهدف  
فوق معيار الاستراتيجيية هناك :

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

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

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية للتفاوض :

التفاوض  
الابتكاري.

تفاوض تغيير  
اوضاع ما  
لصالح طرف ما.

تفاوض من اجل  
تطبيع العلاقات

تفاوض من اجل  
مد اتفاقيات

# مبادئ التفاوض

أولاً - مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:

ثانياً - مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

ثالثاً - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

رابعاً - مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

## اولا- مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:

- تتمثل المبادئ ذات العلاقات بالمفاوض التي تجب مراعاتها فيما يلي:
- فاض الاشخاص الذين يملكون السلطة.
- ضع اهدافا كبيرة.
- لا تركز على الاهداف قصيرة المدى.
- كن هادئا واضبط اعصابك.
- كن متفائلا.
- لاتروج لنفسك وروج لأفكارك.
- تفهم حاجات الطرف الاخر وتعامل معه من مصدر قوة.
- استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك
- لا تستعجل الامور.
- تعامل مع الطرف الاخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه.



## اولا- مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه:

- راع مبدأ السرية واحرص على عدم افشاء مالدريك دفعة واحدة. وكن غامضا الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الاخر
- قم بتهيئة الطرف الاخر واعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه .
- كن مقبولا في طرح افكارك وتمتع باليقظة والسرية.
- اختتم الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية.
- لاترسل احدا نيابة عنك حيث امكن.
- شكل فريقا تفاوضيا مناسباً وتأكد من انسجام اعضاء الفريق.
- استمع لتفهم، ولاحظ رموز مكتب الطرف الاخر فذلك يكسب بصيرة اضافية واحتفظ بحكمتك واجمع ماتستطيع جمعه من حقائق ومعلومات.
- لا تتبهر بنجاح الاخرين قوم هذا النجاح اذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية.
- اذهب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف.
- لاتتردد فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي.

## ثانيا-مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- كن كما انت.
- كن ايجابيا عد مناقشة مشكلات الاخرين.
- لاتخرج الاشخاص الاخرين اذا ما اخطئوا.
- احذر من الاستطراد في توضيح افكار لاصلة لها بالموضوع.
- لاتكن فظا كريها
- اظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.
- لاتسرف في الضغط على الطرف الاخر.
- فكر قبل ان تتكلم.
- كن متفهما للأحاسيس الشخصية
- احترم الهوية الشخصية

## ثالثا - مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات:

- يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ. أهمها:
- لا تتراجع.
- كن عضوا في فريق
- احرص على مظهرك وسلوكك في اثناء جلسات التفاوض.
- احرص على ان تكون اجابتك صحيحة وبخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية.
- لا تكن على عجلة من امرك وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد.
- لا تتكبر او تتفاخر.
- كن صادقا،
- لا تتأخر عن الوقت المحدد.
- اقتنع بالرأي قبل اقناع الآخرين به وكن مستعدا بشكل جيد .
- حاول ان يكون اعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد اعضاء الفريق الاخر.
- تجنب التعقيد واذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الاقل بملخص مفهوم.
- تنبه الى عملية ترتيب المكتب.
- كن حذرا من الشخص المداهن. ولا تفرط في منح الثقة للطرف الاخر.
- لا تقع بشراك من يفتعل الغضب
- تفحص بنود الإتفاقية التي تم التوصل اليها.

## رابعاً- مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

- تتمثل المبادئ الأساسية المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية فيما يلي:
- اطرح اسئلة للحصول على إجابات إيجابية
- كن مرناً فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر.
- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له.
- أجل مناقشة القضايا الأساسية واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف.
- كن على بينة من انك سوف لن تقاطع في الأجتماع وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح.
- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة.
- غادر غرفة الاجتماعات إذا ما اردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة.
- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
- عالج توتر المشاركين فإذا ما شعرت انهم في حالة من التوتر فأقترح وقتاً للراحة.

## رابعاً- مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية:

- لا تكن معقداً للأمر. فكلما كان الأمر سهلاً من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر ايجابية.
- اجلس على رأس مائدة الاجتماعات مديراً. أظهر كفاءة للنافذة ومقابلاً الباب.
- اترح خطة شاملة لأعمال الاجتماع وفي غير ذلك فإن المفاوضات ستبوء بالفشل.
- احرص على ان يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى.
- قدم تنازلاتك بحذر انه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات ان تلتزم بشيء ما.
- لاتضيع وقتك ووقت الآخرين. وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار.
- لاتطل وقت الاجتماع اذا ما شعرت ان اهدافك تحققت وكن محدداً في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر.
- اطلب استراحة قصيرة. واذا كنت لاتستطيع ان تترك غرفة المفاوضات.

# مناهج التفاوض

## منهج الجهد المشترك لحل

## منهج المساومة.

## المشكلات.

هناك عدة عوامل تحدد أيّاً من هذين المنهجين يمكن أن يلجأ إليه  
المفاوض أهمها :

١. طبيعة القضايا المتنازع عليها :

٢. العلاقة بين أطراف التفاوض .

٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض :

٤. الوقت المتوافر للتفاوض :

٥. ميزان القوة :



# أثر كل عامل على اختيار المنهج

المنهج المناسب		العامل
الجهد المشترك لحل	المساومة	١. طبيعة القضايا المتنازع عليها :
- ذات أبعاد متعددة - مبلغ قليل قابل للزيادة	- ذات بعد واحد - مبلغ ثابت	٢. العلاقة بين أطراف التفاوض .
- اعتمادية	- مستقلة	٣. نماذج شخصية أطراف التفاوض :
- معطون / آخذون	- آخذون	٤. الوقت المتوافر للتفاوض :
- طويل	- قصير	٥. 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 الأخلاقية لدى المفاوض .

# منهج الجهد المشترك لحل المشكلات :



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

# المفاوضون ومواجهة الاختلافات :



# الدافعية و التفاوض

- نظرية ماسلو في الحاجات :



# علاقة نظرية ماسلو بالعملية التفاوضية :

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

– يشبع حاجات الأمان بضمان عدم التهديد

– إذابة الجليد وإيجاد جو اجتماعي مناسب مع الفرق التفاوضية .

– إشباع الشعور بالذات يعتمد بشكل كبير على تقويم الشخص لذاته.

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

– احترام زملائه ،

– احترام الطرف الآخر ،

– احترامه لنفسه ،

# مهارات حل الصراع



المهارات كثيرة ومتنوعة. وتتوقف المهارات المطلوبة على طبيعة الخلاف وعلى اتجاهات الأطراف المعنية فيه.

لذا، فإن المهارة الرئيسية للمفاوض هي أن يكون حاذقاً في تحديد مجموعة المهارات التي يجب استخدامها.

## تحديد طبيعة الصراع:

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

# أنواع الصراع

## ٢) الصراع غير التكاملي :

- يتميز " حاصل الصراع " .
- أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر.
- كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

## ١) الصراع التكاملي :

- يوجد عندما تدرك الأطراف المعنية بأن الحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها.
- 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 الآخريين:-

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

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

• هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات:



• لكي يكون الاتصال فعالا لا بد من مراعاة:

١. عدم التعالي على الطرف الآخر.
٢. عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره.
٣. كن مستمعا جيدا.
٤. انتبه الى ان 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) الانتصت لاجابة.
  - (٤) اتخاذ إجراء ما لكي تجعل لسؤالك نتيجة.

# أنماط الأسئلة



# فهم العملية التفاوضية

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم

المفاوض

النهاية

مهمة

البداية

مراحل المفاوضات

# جوانب عملية التفاوض



أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

## ❖ أولاً: المشاعر و التفاعلات:

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

## ❖ ثانياً: أدوار المفاوضين :

### ❖ الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض :

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

## ثالثاً: مراحل المفاوضات:

١- التعرف على حاجات الطرف الآخر.

٢- بناء التوقعات.

٣- إيجاد الحركة.

٤- التوصل إلى اتفاق.

٥- مراجعة الاتفاقية.

## رابعاً: المفاوضات والاتصال:

المراحل التي تمر بها المفاوضات:

- المراحل الأولى:

يستهدف المفاوض هنا فهم نظرة الخصم للقضايا التفاوضية. وعليه استخدام الأسئلة التي تبدأ بأدوات استفهام وأن يستخدم تكتيك الصمت وإعادة الصياغة.

- المراحل المتوسطة:

تستهدف التحرك من أجل التوصل إلى اتفاق وهنا يبدأ الأخذ والعطاء. ولكن المفاوض الماهر يتجنب هذه المواقف، وإذا ما قام بالهجوم فإنه يفعل ذلك 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 الفريق التفاوضي:

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

## الطرق التي يمكن ان يتبعها الخصم للتغلب على المفاوض:

١. غير قابل للتفاوض.

٢. استشارة الرئيس.

□ لابد من مراعاة ما يلي لكي يتم تحقيق التفاوض:

أ- فرز القضايا.

ب- تجزئة القضية الكبيرة الى قضايا صغيرة.

ج- عدم الخلط بين القوة وتكتيكات عرض القوة.

د- التعامل مع التهديدات والعروض.

## • معالجة التوتر:

التوتر حالة طبيعية في التفاوض، ويمكن أن يتعمده المفاوض من أجل الإخلاق 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، عادة ما يلي :

- (١) تحليل القضايا
- (٢) تجزئة القضايا
- (٣) تصنيف القضايا
- (٤) التعرف على حاجات الخصم
- (٥) تحديد مستويات الطموح
- (٦) تحديد العلاقة المرغوب فيها
- (٧) وضع الأهداف
- (٨) إعداد جدول الأعمال
- (٩) الإعداد المادي
- (١٠) استخدام الوكلاء
- (١١) المستمعون
- (٢١) التخطيط التكتيكي
- (٣١) طلب الافتتاح
- (٤١) قائمة التنازلات
- (٥١) التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق
- (٦١) خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

# خطوات الإعداد للمفاوضات :

ثالثاً : مراجعة  
البيانات وتنظيم  
الموقف

ثانياً : تحديد  
الأسئلة

أولاً : جمع  
البيانات  
وتنظيمها

## أولاً : جمع البيانات وتنظيمها:

- إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن
- تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي :
  - (١) تجميع الحقائق.
  - (٢) التوزيع إلى فئات.
  - (٣) تحديد مدى التسوية.
  - (٤) تحديد طرق التفاوض.
  - (٥) تحديد نقطة البدء.
  - (٦) تكوين المصفوفة.

## ثانياً : تحديد الأسئلة :

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

- ١- هل هناك أية حلول بديلة محتملة؟
- ٢- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
- ٣- ما هي القيود المفروضة على الطرف الآخر.
- ٤- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

## ثالثاً : مراجعة البيانات وتنظيم الموقف :

- تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعة البيانات،
  - تنظيم جدول الأعمال،
  - ترتيب النقاط في الجدول بدءاً من العام إلى الخاص.
  - لا يمثل القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات، بل هي ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة.
- تتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية، هي:
  - المراجعة،
  - تعصيف الأفكار،
  - الفحص،
  - إعداد قائمة بما يجب أو بالأعمال الواجبة.

# ما هو التفاوض؟



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

- مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق 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 الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال اقناع الطرف الآخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية

للاستشارات والتدريب

# لماذا يجب عليك تعلم المهارات

## التفاوضية؟

ان تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من :

- أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية .
- تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف .
- بناء أسس عمل للنجاح فى المستقبل .
- توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة ، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق . للاستشارات والتدريب

# 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 و  
الزمني لعملية التفاوض )

ثانياً: أطراف التفاوض

ثالثاً: القضية التفاوضية

( اقتصادية – اجتماعية – سياسية..... )

رابعاً: الهدف التفاوضي

(الاتفاق على عمل شيء – الامتناع عن عمل شيء – او مزيج من  
ما سبق )

## شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية

ثانياً: المعلومات التفاوضية :

من نحن؟

من خصمنا؟

ماذا نريد؟

كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟

ثالثاً: القدرة التفاوضية

رابعاً: الرغبة المشتركة

# اساليب التفاوض

التفاوض بالضغط

التفاوض بالإقناع

التفاوض بطريقة فوز - فوز

# العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض لدى الشعوب :



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

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

• ومن هذه العوامل :

١. هدف التفاوض

٢. الموقف التفاوضي

٣. أسلوب التفاوض

٤. الاتصال

٥. الوقت

٦. شكل الاتفاق و بناؤه

٧. تنظيم الفريق

٨. لغة التفاوض

٩. نظم التعليم

١٠. القانون و الأخلاق

١١. تحمل المخاطر

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# تكتيكات مهمة في عملية التفاوض



## المساومة:

- تقوم على استبدال شيء بأخر – شيء مقابل شيء.
- لا تنازل بدون مقابل.

## إعادة صياغة الهجوم:

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

## قد يضرك أكثر مما يضرني

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

## إنهاك قوى الخصم:

- إنما النصر صبر ساعة
- اطل الوقت اذا شعرت انه متعجل.

## (س، ص)

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

# تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

- الطيب والشرير
- طلب اللحظة الأخيرة
- يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.
- التركيز والإهمال
- إظهار ما ليس مهما له وإخفاء ما هو مهم.
- التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير
- الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول الى نواياه الحقيقية.
- (نحن) مكان (أنت وأنا)
- نحن تعني مصالح مشتركة.
- أنا تعني صالحى وحدي.
- أنت تعني المنافسة.

## تكتيكات مهمة في عملية التفاوض

- لا تندفع نحو النهاية
- التحذير لا التهديد.
- ترك مخرج للطرف الآخر.
- التظاهر بالانسحاب
- يؤدي الى توتر الطرف الآخر.
- أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر

# أنماط المفاوضات

## المفاوض الواقعي:

( منظمون ورسميون ) .

## المفاوض الانفتاحي:

(متساهلون ومنفتحون)

## المفاوض الودود:

يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في

اتخاذ القرارات ويكرهون التفاوض تحت أي ضغوط .

# صفات المفاوض الجيد

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

# نجاحك مرهون بالعوامل التالية



- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض .
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضي.
- أن تكون ذكياً فى استخدام الوقت المتاح .
- معرفة الطرف الآخر.
- أن تستخدم الأسئلة استخداماً جيداً .
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة .
- قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة ، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات .
- اعتنى بصياغة الاتفاقيات والعقود .
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان مفيداً لك .

# لعبة الشطرنج

## • مناورات الافتتاح

➤ اطلب أكثر من ما تتوقع.

➤ لا تقل نعم للعرض الأول.

➤ كن بائعاً متمنعاً ومشترياً متمنعاً.

## لعبة الشطرنج

### • مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض

✓ الضغط بدون مواجهة: مناورات السلطة العليا  
(الطيب والشرير)

✓ النقلة الإجبارية: لا تحدد مطالبك بالأرقام ولكن

استخدم عبارة "عليك أن تقدم لنا أفضل من هذا" ثم

لذ بالصمت. للاستشارات والتدريب

# لعبة الشطرنج

## • مناورات الختام

- ❖ الاستعانة بمطلب أو قضية مزيفة ( موعد التسليم )
- ❖ الخطأ المتعمد ( عدم تسجيل احد بنود العقد )
- ❖ التصعيد ( إذا شعرت بمحاولة تغيير شروط العقد من الطرف الآخر )  
(حسنا دعنا تعاود التفاوض من جديد فإنني في الأصل لست راضيا عن اتفاقنا السابق )
- ❖ التشتيت: من عوامل التشتيت أيضا اثرثرة الطرف الآخر وصوته العالي. في هذه الحالة لا تظن أن المفاوضات تجري على نحو سيئ بسبب هذه الأساليب التفاوضية العتيقة، فأصحاب الصوت العالي هم أكثر المفاوضين استعدادا لتقديم تنازلات.
- ❖ تحجيم التنازلات ( لا تعطي تنازلات اكبر من تنازلاتك السابقة )
- ❖ التظاهر بالضعف ( التغابي) لا تضع نفسك في زاوية ضيقه
- ❖ دع الطرف الآخر يلتزم أولاً.

# التفاوض الدولي



أكاديمية العلوم  
للإستشارات والتدريب

## • الأمريكيون

لا يميلون لإضاعة الوقت. فهم عمليون ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد.

## • الأوروبيون

مثل الأمريكيين لا يتركون العواطف تسيطر على المفاوضات.

## • الألمان

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

## • الإنجليز

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

للإستشارات والتدريب

# التفاوض الدولي

## •الفرنسيون

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

## •الروس

عندما يقولون " :إن الأمر لن يكون مريحا لنا "فهم يعنون " إن ما تقوله مستحيل ."

## •الآسيويون

يهتمون بالعلاقات، ويثقون 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 مثلا لا يحبون قول لا .(وعندما يقولون "إن الأمر سوف يكون صعبا"، فهم يعنون )لا (بالتأكيد).

## •الشرق أوسطيون

هم أقل اهتماما بالوقت، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية .ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات .



# التواصل الفعال الجزء الثالث





• هل التواصل يكون مع الشخص أم مع الشخصية؟

## الشخصية؟؟

- تعتبر الشخصية هي أطر عامة شاملة لكل خصائص الشخص
- تشمل علي كافة صفات الشخص .
- تتشابه أحياناً
- تعتبر بصمة تميز الأشخاص

## كيف تقوي شخصيتك؟؟

• كى تتمكن من إمتلاك شخصية قوية عليك تدريب شخصيتك ومحاولة إكتساب بعض الصفات والمهارات النفسية أهمها :-

- ١- الثقة بالنفس
- ٢- التجربة
- ٣- الإختلاط بالناس
- ٤- إبداء ( الجهر ) بالإراء
- ٥- ضع أهدافك

# التواصل الفعال

التواصل الفعال هو **الجسر** الذي يصل المرء من خلاله للأخرين لنقل وتبادل



البيانات والمعلومات

المشاعر والأفكار

إستعراض الأخبار

تناقل وجهات النظر

# التواصل الفعال

التواصل مع الآخرين	التواصل مع الذات
<p>هذه المهارة تختص بالقدرة على فهم نوايا ودوافع ورغبات الآخرين، فهي تسمح للأفراد أن يتعاملوا بفاعلية مع بعضهم البعض.</p>	<p>هذه المهارة تستلزم القدرة على فهم الذات وتقدير المشاعر الشخصية والخوف الداخلي والدوافع، فهي تتطلب أن نشكل نموذج عمل فعال لأنفسنا ونستخدمه لتنظيم حياتنا</p>



# التخطيط لتواصل فعال

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يسألها الشخص لنفسه ويجب عنها:



## المفاتيح السبعة للتواصل الفعال

عليك ان تكون  
واضحا Clear

كن ودود  
Courteous

اختصر  
Concise

احرص ان تكون  
رسالتك كاملة  
Complete

كن واقعي  
Concrete

كن متماسكا  
Coherent

كن صحيحا  
Correct



# أهمية التواصل الفعال

١- العاملون يعرفون بوضوح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة

٢- العاملون يعرفون على الوجه الصحيح أعمالهم سبب ما يؤدونه

٣- حُسن تخصيص الموارد المتاحة

٤- التعاون والتنسيق بين كافة مستويات الإدارة في المؤسسة

٥- يساعد علي حل مشكلات العمل

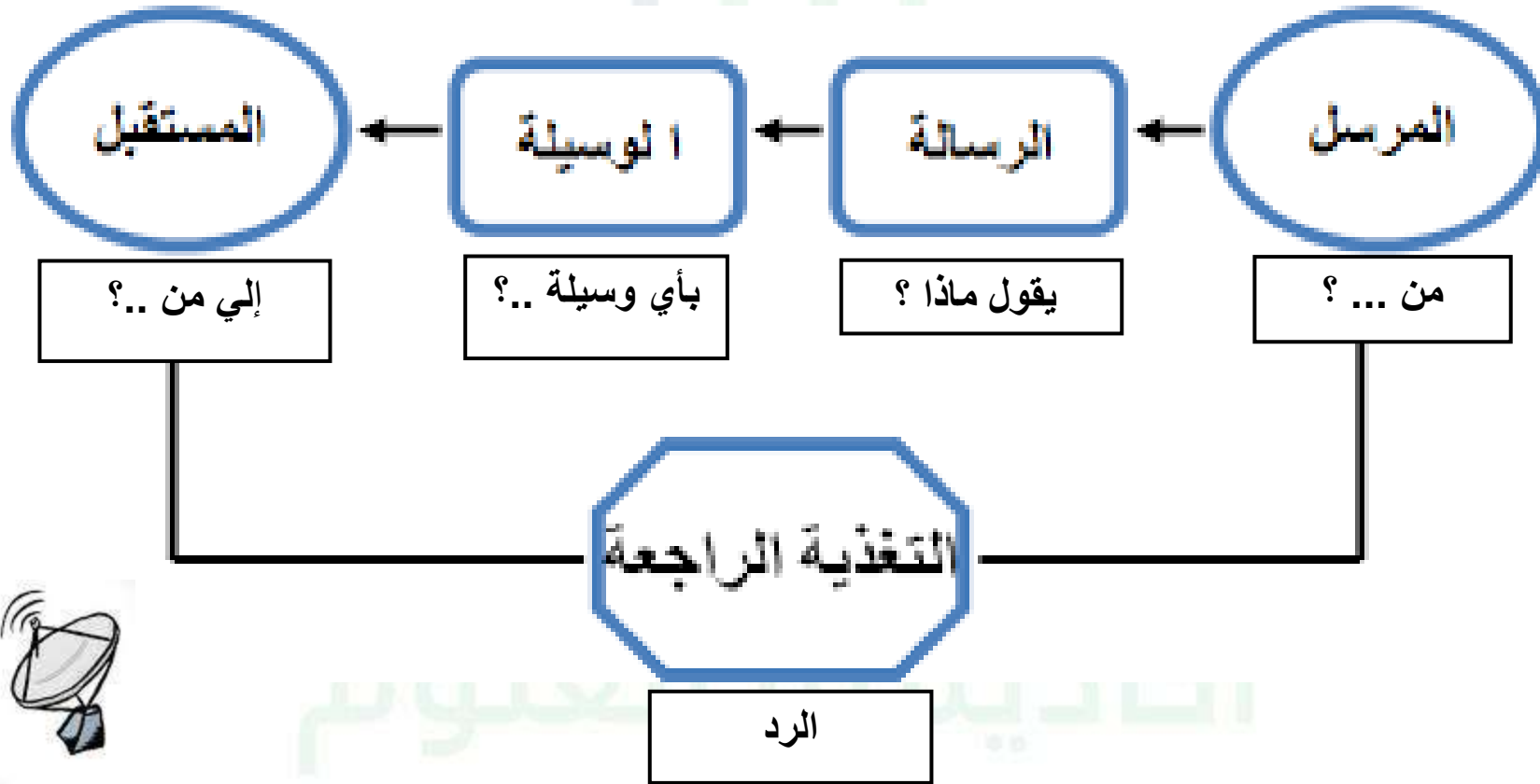
## العلاقة بين إدارة المؤسسات و التواصل الفعال

• نجاح المؤسسات مبني في الأساس علي تكوين شبكة إتصال قوية بين مستويات الإدارة يحقق الإتصال النتائج التالية:

- ١- كفاءة وفاعلية أهداف المؤسسة .
- ٢- يرفع من الوعي بروية وسالة المؤسسة .
- ٣- يزيد فاعلية التخطيط بكافة مستوياته .
- ٤- يوجه العاملين إلي تحقيق أهداف المؤسسة



# عناصر التواصل الفعال



Communications

## المرسل

وهو الشخص الذى يحمل فى ذهنة فكرة أو معنى محدد يريد أن ينقله إلى الشخص الآخر.



# الرسالة

يضع المرسل الفكرة أو المعنى المراد توصيله في صورة رسالة تتضمن تعبير عن هذا المعنى أو ترجمة للفكرة في صورة كلمات (إشارات - رموز - أرقام - تعبيرات الوجه )





## المستقبل

يتسلم المستقبل الرسالة، ويقوم بترجمتها إلى معنى معين، قد يكون هذا المعنى مطابقاً للمعنى الذى قصده المرسل، وقد يكون مختلفاً أو حتى مناقضاً له.



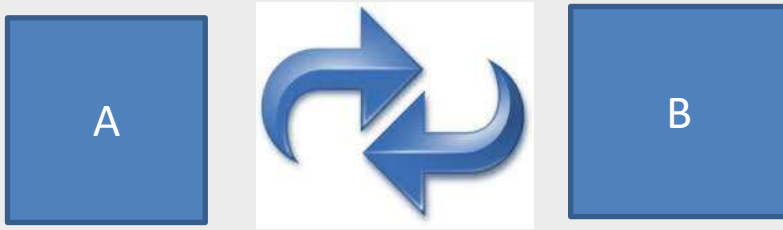
## الرد على الرسالة

بناء على المعنى الذى فهمه المستقبل، فإنه يعطى ردًا عليها يوضح استجابته للمرسل وكيفية ترجمته للرسالة، لذا فإن هذا الرد Feedback يساعد على التحقق من التماثل أو الاختلاف فى المعنى المقصود من الاتصال.



## إتجاهات الإتصال

### • إتصال ذو إتجاهين



يتميز الاتصال في الاتجاهين بدقة المعلومات ويتفهم المتبادلة لاتاحة الفرصة للمستقبل ليناقدش ويستوضح

### • إتصال ذو إتجاه واحد



إن إحدى **مخاطر** هذا الاتصال هو افتراض المرسل فهم رساله وقت ما أرسلها

# أنواع التواصل الفعال

## ■ الإتصال غير اللفظي

- ١ - لغة الجسد
- ٢ - تعبيرات الوجه ولغة العيون
- ٣ - الإيماءات ووضع الجسم
- ٤ - وضع الجلوس

## ■ الإتصال اللفظي

الاتصالات اللفظية هي نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة، بمعنى أنه يمكن أن يتم الاتصال إما شفوي أو كتابي أو إلكتروني .

إلكتروني

كتابي

شفوي

## ١- الاتصالات الشفوية

الاتصالات الشفوية عبارة عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة، **ومن أمثلة هذا الاتصال. الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال، والاجتماعات، التليفونات، المناقشات ... إلخ.**

مزايا هذا النوع من الاتصال :-

- التعرف على **ردود أفعال** الذين يتلقون الرسالة
- يساعد علي تعديل القرارات المتخذة

# مهارات الإتصال الشفوي

مهارات الإنصات الفعال

مهارات الحديث الفعال



## مهارات الحديث الفعال

- تعتبر مهارات الحديث من المهارات الهامة بالنسبة للأفراد الذين يتضمن عملهم قدراً كبيراً من التعامل من الآخرين سواء في صورة مقابلات أو التحدث في الهاتف.

### مصفوفة HAIL للحديث الفعال

كيف أضمن حديث فعال وتقبل الناس :

Honesty

Authenticity

Integrity

Love

الصدق

الطبيعية

النزاهة

الحب

## مهارات الحديث الفعال

كيف أضمن حديث فعال وتقبل الناس :



١- إبتعد عن السلبية

٢- إبتعد عن الحكم علي الناس

٣- الشكوي المعتادة

٤- الأعدار

٥- المبالغة والتحريف

٦- التمسك بوجهه النظر

## مهارات الحديث الفعال

كيف أضمن حديث فعال وتقبل الناس :

٧- إنصت جيداً لملاحظات المستمع

٨- خاطب الناس علس قدر ثقافتهم

٩- إبتسم

١٠- حافظ علي التلاقي بالأعين

## مهارات الإنصات الفعال

كن منصتاً قبل أن تكون متحدثاً

## مهارات الإنصات الفعال

### الإصغاء الفعال:

- هو الإستماع **المركز** لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل، وذلك لتحقيق التفهم الكامل لذلك الموضوع دون أية مقاطعة من المستقبل.
- ولا شك في أن من يملك مهارات الإصغاء، فإنه يملك أحد مقومات الإتصال البشرى الفعال، ومن لا يملكها فهو إنسان فقد الطريق إلى هذه الغاية.



## قواعد أساسية فى الإصغاء:

### قواعد أساسية فى الإصغاء:

- التفرغ التام وعدم الإنشغال بأشياء أو موضوعات أخرى.
- تركيز الإنتباه على كل ما يقوله المتحدث من أفكار رئيسية.
- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريد والتعبير عنه.
- الإصغاء لغرض الفهم لا لغرض المناقضة والمعارضة.
- الإنتباه لكل كلمة تقال.
- الإنتباه للتعبير غير اللفظية عن المتحدث (الإيماءات، حركة الأيدي، العيون ... الخ).
- محاولة قراءة ما لم يقله المتحدث صراحة.
- تجنب التسرع فى إتخاذ القرار أو الرد والإستجابة.
- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القاطعة قبل الإنتهاء.



## ٢- الاتصالات الكتابية:

تعتبر الاتصالات الكتابية عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة، **ومن أمثلة هذا الاتصال:-**

**التقارير، التعليمات، المذكرات، المنشورات المطبوعة، الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي، رسائل الفاكس والتلكس.**

**مزايا هذا النوع من الإتصال :-**

■ تسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد.

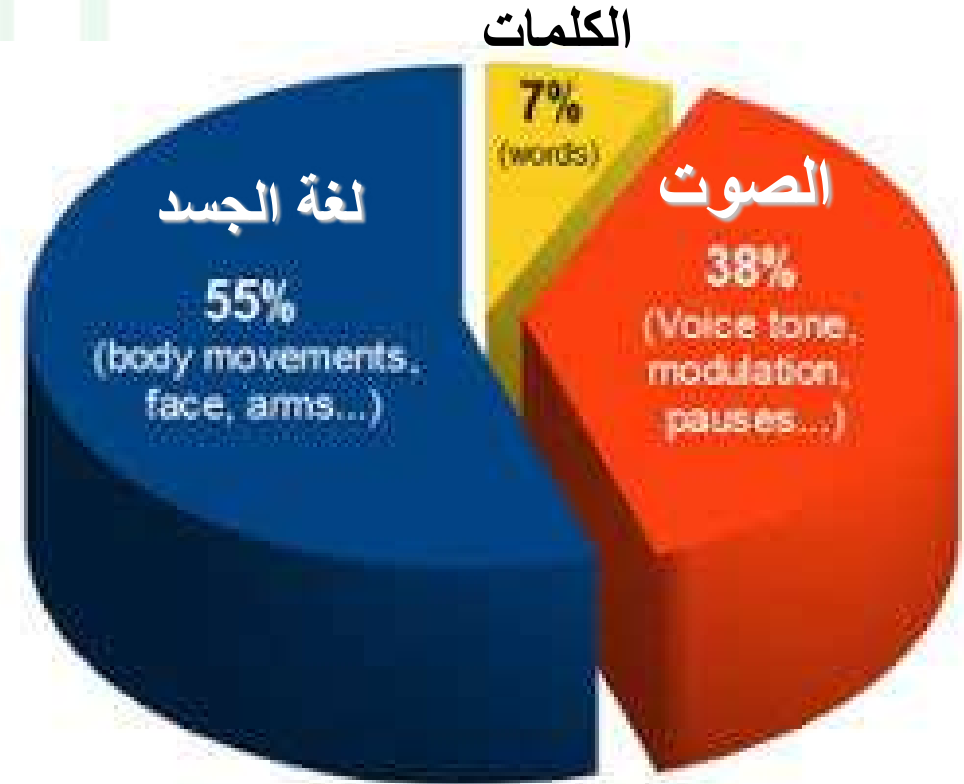
### ٣- الاتصالات الإلكترونية:

أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرق عديدة ومتنوعة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الناس، كما أثرت الاتصال بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الآلى، الإنترنت، البريد الإلكتروني، الفيديو كاسيت، وتقنيات أخرى متقدمه، فى طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية فى الاتصال مستقبلاً.

تسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع، ولعدد كبير من الأفراد.

# التواصل غير اللفظي

## Nonverbal Communication



## ٣٨ % للصوت

- لتحقيق نسبة ٣٨ % للصوت الفعال أثناء التواصل غير اللفظي لابد من الإلزام بالمواصفات التالية:

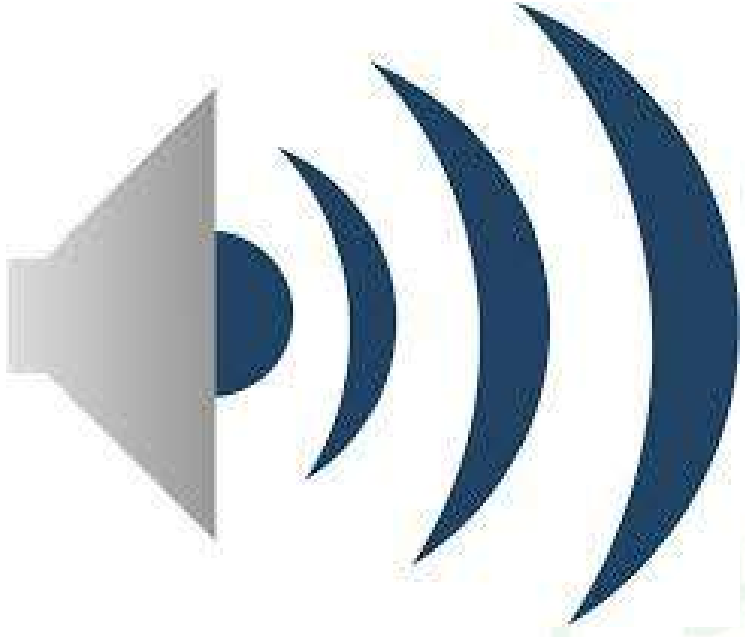
١- حدة الصوت

٢- نغمة / لحن الصوت

٣- مراعاة القافية

٤- تناسق سرعة الصوت

٥- مستوي الصوت



# تمرين جسدي و صوتي لتهيئة الصوت للحديث لمدة ١٠ دقائق

# لغة الجسد

• هي تلك الإشارات والإيماءات كذلك حركة العين والأطراف ووضعية الجلوس اللذين يظهرون من المرء عند التواصل وكلها دلالات علي ما يفكر به المرء أو كيفية تواصله مع الآخرين .

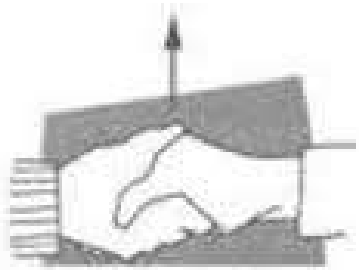
• دراسة لغة الجسد لابد من التعرف على أهم شروط كيفية قرأت لغة الجسد بشكل صحيح :-

١- يجب مراعاة الدولة ( مكان لغة الجسد ) التي نقرأ فيه لغة الجسد لأنها تختلف

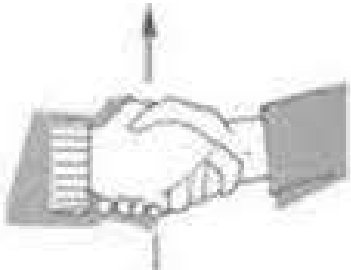
٢- عدم قرأها علي المحمل المبالغ فيه فهي تقرا حسب الموقف

# لغة الجسد

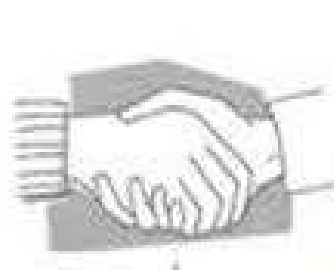
التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-وضع السيطرة -- وضع الخضوع -- وضع التعادل  -الحب والود ( بشرط البداية )	وضع اليدين عن المصافحة  سلام القفاز



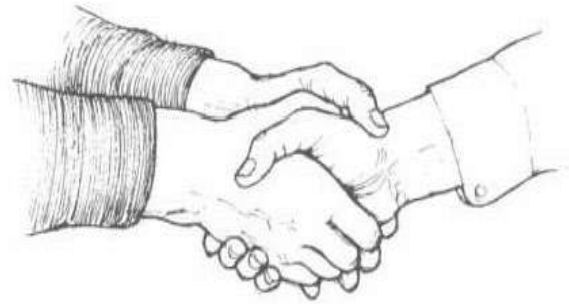
خاضع



تكافؤ



متسلط





التفسير

الحركة – الإشارة – الإيماءات

السيطرة ( التودد وإظهار الحب )

الطبطة على الظهر أو الذراع





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
<ul style="list-style-type: none"><li>- الإحساس بالخطر</li><li>- الحماية</li><li>- الإحساس بالبرودة</li><li>- الخجل عن المراهقات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تربيع الذراعين</li></ul>





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
التمعن والتأمل	الأيدي تحت الخد



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-إشارة انها مرغوبة وفي كامل الأنوثة	البنات ايديها قدمها





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-القوة والنفوذ القوي	تحريك الأكتاف أثناء المشى



### ثانياً: حركات الكف

أنا صادق .. أنا منفتح



التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
- المواجهة - الخوف والرهبة	<u>دخول الباب</u> الدخول بمواجهة الصدر الدخول بالكتف
التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-القلق والتوتر	إبتلاع الريق ، مصمست الشفايف





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
- مهّد أو موقف محرّج	الوقفة بالكُتف



التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
- (الكذب) - انتبه ( استشعر كذبك )	سد الفم بالطول سد الفم بالعرض





التفسير	الحركة - الإشارة - الإيماءات
- ملل من التفاصيل	حك الأذن





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-التوتر الشديد – الكذب	حك الرقبة





التفسير	الحركة - الإشارة - الإيماءات
-الشك وعدم التصديق الشعور فعلا بحكة في الأنف - ليس لدي اي حلول  - عدم الثقة بالنفس	حك الأنف  مسك الأنف  حك طرف العين



The nose touch



The eye rub





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-التركيز الشديد - الحيرة - عدم الموافقة أو الإستياء أو الغضب	غلق العينين تماما تضييق العينين





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-التوتر والضييق والحاجة لأخذ نفس	شد ياقة القميص





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-يستعد لأخذ موقف سلبي تجاهك	وضع الأصبع تحت الأنف





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-الثقة بالنفس	مصافحة النفس



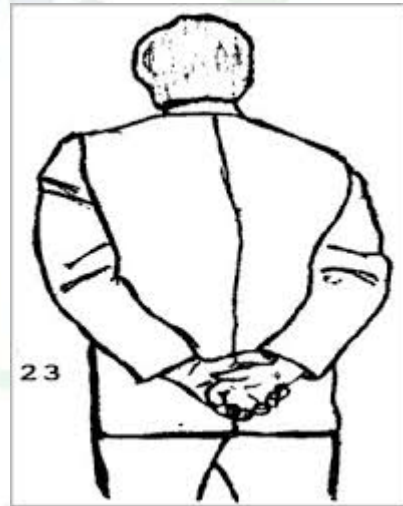


التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
- قلة الثقة بالنفس	تشبيك اليدين



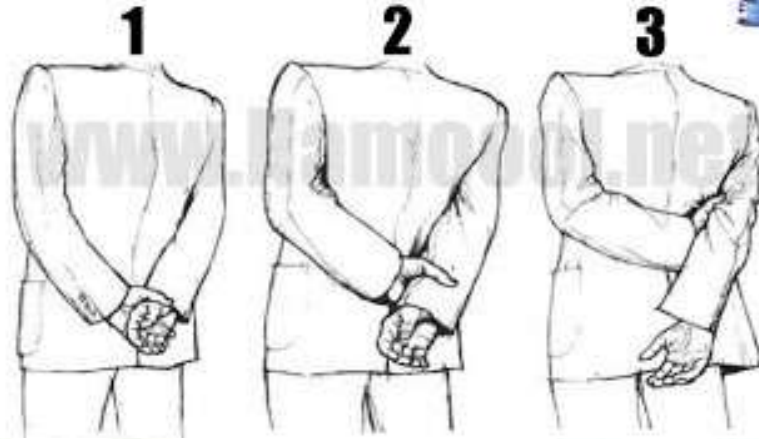


التفسير	الحركة - الإشارة - الإيماءات
( توتر - وضغط ) - ( الثقة )	اليدين خلف الظهر - مقبوضة اليدين خلف الظهر - مفتوحة



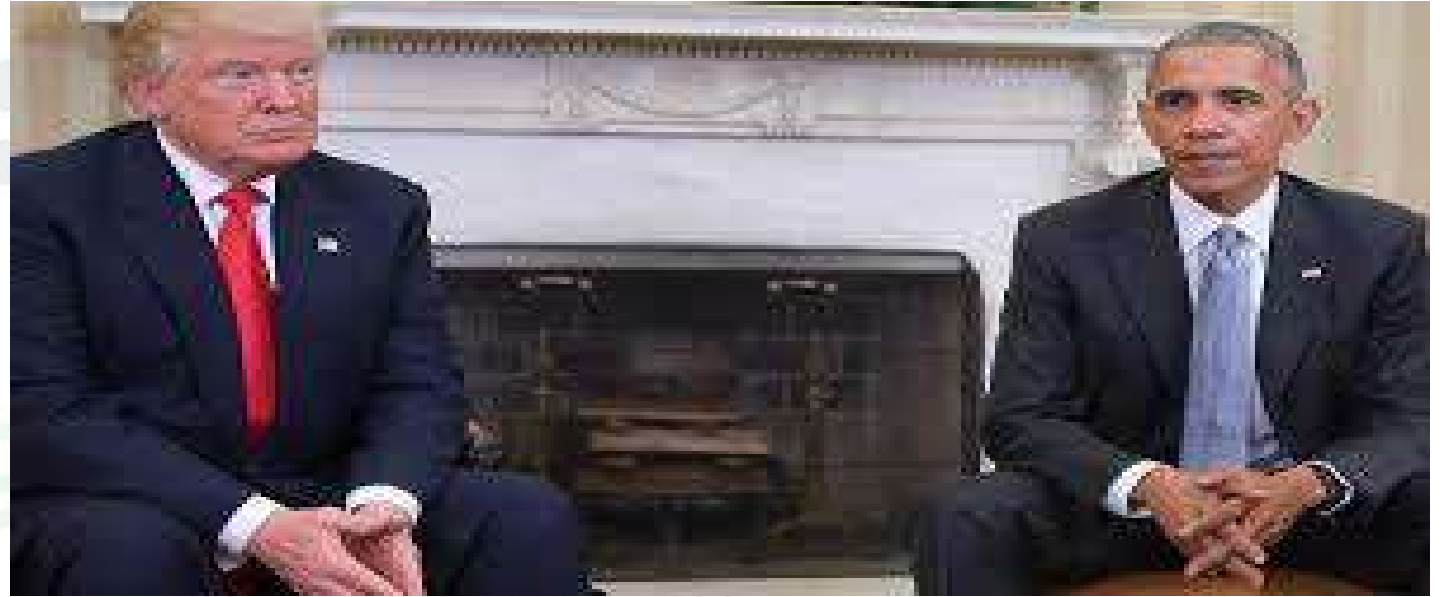
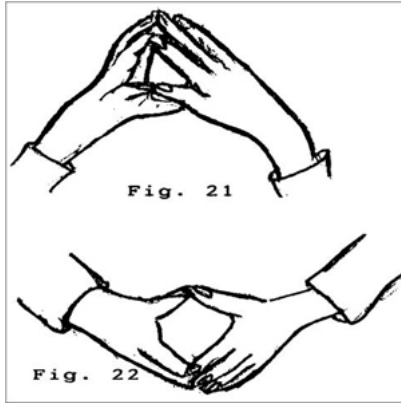


التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
- الإحباط ومحاولة ضبط النفس - أكثر إحباطاً و غضباً	مسك الذراع باليد من اسفل مسك الذراع باليد من أعلي





التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-الثقة في المعلومات	اليدين البرجيتين

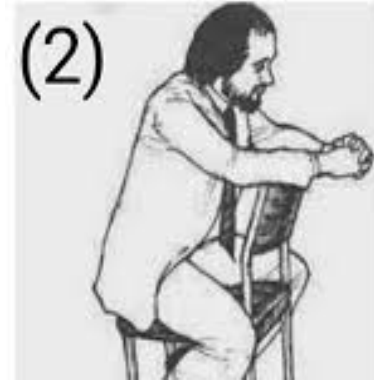




التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-الموافقة -الرفض -عدم المعرفة - الأمانة والصدق -الانتظار - التفكير ومحاولة التركيز -النسيان -الملل و التوتر -الملل والزهق -القلق ومحاولة السيطرة علي الغضب	هز الرأس بالجبهة هز الرأس بالعرض رفع الاكتاف وإظهار الأيدي ورفع الحواجب رفع اليد ( مثل القسم ) فرك اليدين حك الرأس ضرب الجبين النقر بالأصابع أو الطرقة التنهد عض الشفايف

# أوضاع الجلوس

التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
<p>-الشعور بالقلق والتوتر وعدم الراحة -استرخاء وثقة بالنفس -انسان حاسم ودقيق الملاحظة -شخصية مستقلة وذات ثقة عالية -محاولة فرض القوة والسيطرة -الإحساس بالتفوق والغرور</p>	<p>الجلوس علي حافة الكرسي الجلوس في وضع الاسترخاء ( الغوص ) الجلوس المستقيم الجلوس والقدمين عموديتين ومستقيمتين الجلوس عكس الكرسي إسناد الظهر الي الورااء ووضع اليدين خلف الرأس</p>



# المسافات

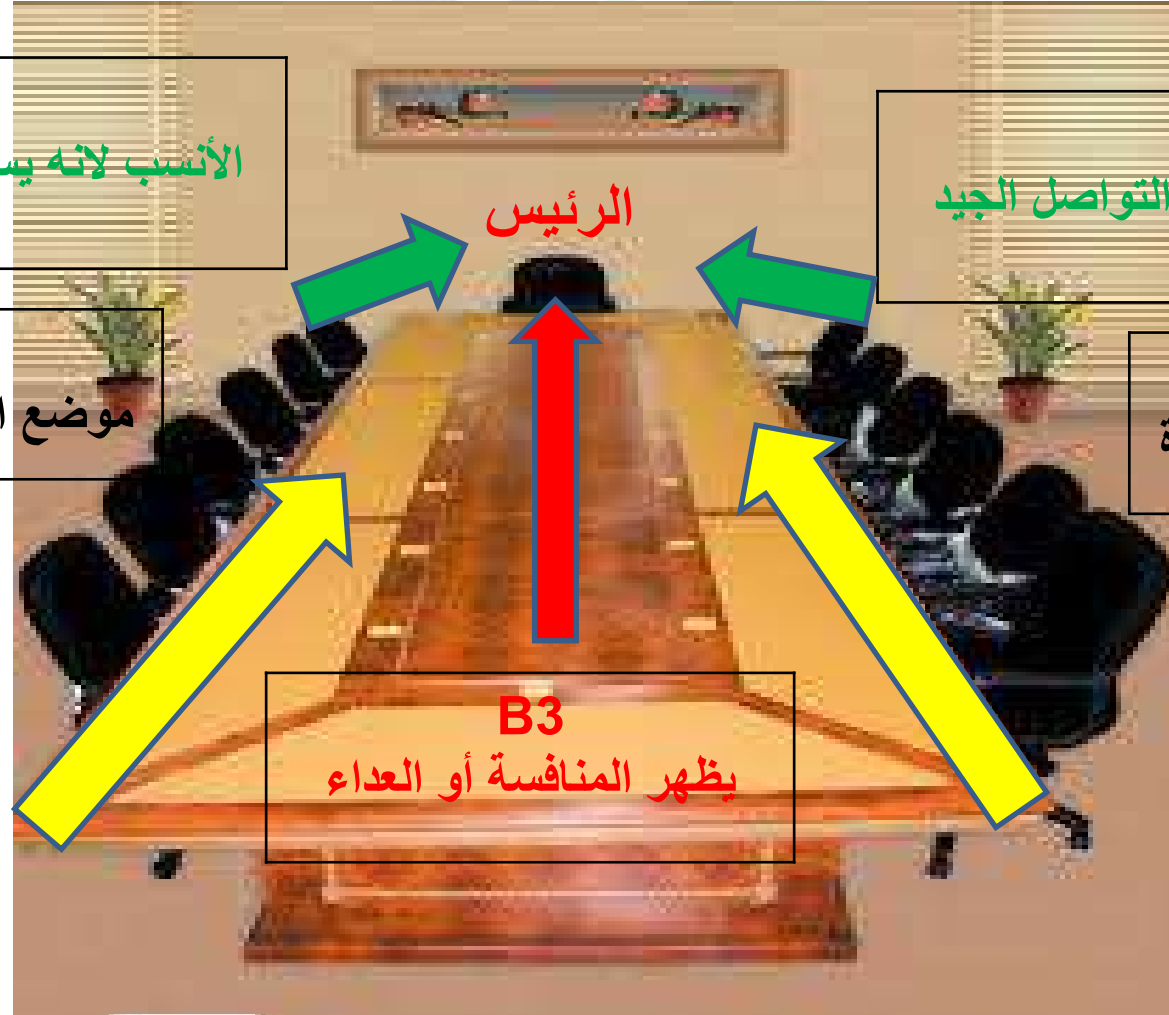
التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-لا تقل من ٧٥٠ سم ولا تزيد عن ١,٢٥ متر	المسافات



## لغة الجسد – المشى

التفسير	الحركة – الإشارة – الإيماءات
-متشائم – يحمل علي عاتقه كثير من الأعباء -خجول -واثق من النفس - انسان سعيد -انسان حزين	الكتفين إلي أسفل والنظر لإسفل خطواط مترددة وغير واثقة الكتفان للخلف وتتحرك أثناء المشي التحرك بسرعة وخفه التحرك ببطء

## لغة الجسد- مواضع الجلوس على طاولة الإجتماع



**B2**

الأنسب لانه يسمح بالرؤية بوضوح والتواصل  
الجيد بالعين

**B1**

الأنسب لانه يسمح بالرؤية بوضوح والتواصل الجيد  
بالعين

**B6**

موضع التعاون والمساعدة و إنشاء المودة

**B6**

موضع التعاون والمساعدة و إنشاء المودة

**B5**

إظهار الرغبة في الإستقلالية

**B3**

يظهر المنافسة أو العداة

**B4**

إظهار الرغبة في الإستقلالية

# لغة العينين

## - العينين :

- أعلي يسار : تذكر مشاهد وصور ومواقف مع تحريفها
- منتصف يسار : تذكر حديث مع تحريفه
- أسفل يسار : التحدث مع النفس

## - أعلي يمين : تذكر مشاهد وصور ومواقف

- منتصف يمين : تذكر حديث
- أسفل يمين : أحساس صادق



## الخطوات التي لا بد من اتباعها لتحقيق إتصال فعال

١- أعرّف رسالتك جيداً .

٢- ملائمة طبيعة الرسالة مع طبيعة المرسل إليه .

٣- تهيئة المرسل إليه .

٤- إرسال الرسالة بوضوح .

٥- التأكد من وصول الرسالة للمرسل إليه .

٦- التأكد من أن المرسل إليه استطاع تفسير وفهم الرسالة .

# الوصفة الفعالة للإتصالات الناجحة

١- الملاحظة / الإنسجام / قيادة التواصل

٢- الإستماع بإهتمام وعدم المقاطعة

٣- الإبتسامه – كن ودوداً

٤- الإحتفاظ بتلاقي الأعين

٥- التركيز مع الأهداف ( نوايا التواصل )

٦- الوضوح

٧- إعادة صياغة الرسالة

٨- التعاطف

٩- مد يد العون

١٠- المتابعة

١١- أَدْعُو النَّاسَ بِأَسْمَائِهِمْ

١٢- كُنْ صَادِقًا وَمَتَسَامِحًا

١٣- اِحْتَفِظْ بِالْمَعْلُومَاتِ

١٤- تَوَاصَلْ إِجْتِمَاعِيًّا

١٥- تَحْمِلْ الْمَسْئُولِيَّةَ

# ممنوعات التواصل



١- المقاطعة

٢- الصراخ

٣- المبالغة في درود الأفعال

٤- الشك

٥- الإفتراض السلبي

# ممنوعات التواصل

٦- السخرية

٧- النقد والتوبيخ

٨- المجادلة

٩- التهديد

١٠- السلبية

# معوقات الإتصال

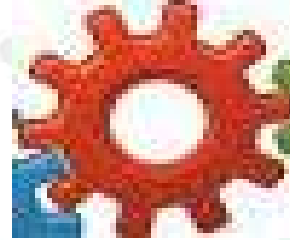
معوقات المرسل إليه



معوقات وسيلة الإتصال



معوقات الرسالة



معوقات الراسل



## معوقات الراسل

- ١- يخطي الراسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر على طبيعة وحجم المعلومات المرسله .
- ٢- يخطي الراسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية
- ٣- يخطي الراسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهما الآخرون .
- ٤- يخطي الراسل عندما يعتقد أن حالته الإنفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه .

## طرق التغلب على معوقات الراسل

- التنبه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل حتى نتوصل إلى تهيئته ذهنيًا لقبول الرسالة.
- تنمية مهارات التحدث ، من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه واستخدام الصوت المناسب، واختيار نغمة الصوت وتنويع طبقاته .
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، واختيار الوقت المناسب للاتصال.
- أن يكون القول مقرونًا بالفعل، فالأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات.
- استخدام الألفاظ البسيطة التي تحمل المعنى والبعد تمامًا عن المصطلحات الفنية التي يجهلها الآخر، ومحاولة التحدث بلغة الآخرين.

## معوقات الرسالة

- ١- **يخطي الراسل عندما** لا يفهم معنى المعلومات التي لديه .
- ٢- **يخطي الراسل عندما** لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة .
- ٣- **يخطي الراسل عندما** لا يأتي بتعبيرات وجه تغرز المعاني التي لديه.
- ٤- **يخطي الراسل عندما** لا يأتي بحركات جسدية تعزز المعاني التي لديه

# طرق التغلب على معوقات الرسالة

## ١- الوضوح:

تتطلب الرسالة أن تكون مباشرة وصریحة ومنطقية العرض من حيث تسلسل الأفكار، واستخدام الألفاظ السهلة البسيطة وغير المعقدة.

## ٢- التكامل:

أى شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.

## ٣- الإيجاز:

بما يكفى الغرض من الرسالة والبعد عن التطويل والإسهاب الذى قد يخل بالمعنى، ويصيب المستقبل بالملل والفتور.

## ٤- التحديد:

أى البعد عن الألفاظ التى تحتل الشك أو إزدواجية المعنى، وبالتالي تسمح للتأويل فى تفسيرها.

## ٥- الصحة والدقة:

إن صدق الرسالة أمر له أهميته فى نجاح عملية الاتصالات، فربما تخدم المعلومات الكاذبة أهدافنا فى الوقت الحاضر، ولكن تكلفتها أكبر على المدى الطويل.

## معوقات وسيلة الإتصال

- ١- يخطي الراسل عندما يختار وسيلة إتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال
- ٢- يخطي الراسل عندما يختار وسيلة إتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال
- ٣- يخطي الراسل عندما يختار وسيلة إتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال

## طرق التغلب على معوقات وسيلة الإتصال

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال، وتدريب العاملين على الاستخدام الكفاء لها، وكيفية الإفادة منها، كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وتداولها.
- أن تعالج الإدارة جديًا تشويه الاتصالات وتحريفها، وذلك بتقليل عدد المستويات والأشخاص الذين تمر المعلومات من خلالهم وتعزيز المعلومات بصفة مستمرة عن طريق المذكرات.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي ليعزز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق الأهداف. للاستشارات والتدريب

## معوقات المستقبل

تشابهة إلى حد كبير مع الأخطاء التي يقع فيها الراسل

## طرق التغلب على معوقات المستقبل

- تنمية مهارات الانصات وممارستها في المواقف اليومية المتكررة حيث أثبتت الدراسات أنه يمكن تعلمها.
- أن يحاول المدير أن يتعرف على مرؤوسيه من حيث خلفياتهم وأفكارهم، بما يساعد على تقريب الفجوات السلوكية والإدراكية والعاطفية بينهما؟
- للتدريب أثر كبير في تنمية الاتصال واستقبال المعلومات وسهولة فهمها وتداولها.

# أنماط السلوك البشري في عملية الإتصال الفعال

## العدواني والمستعد دائماً للتشاجر ( العصبى )

**صفاته :** عكر المزاج ، دائماً متحفز لوجود نقاط ضعف لدى المتكلم،  
صوت عالى ، يستثار بسهولة

### كيفية التعامل معه :

- حاول دائماً أن يكون حديثك معه مختصراً بقدر الإمكان.
- تجنب الدخول معه في مناقشات حادة، حسن إختيار الأوقات المناسبة للنقاش .
- استمع إليه جيداً وحاول أن توضح له أنك تسمعه جيداً عن طريق ايماءة الرأس.
- لا يجب أن تتفعل من إنفعاله .

## المتحذلق ( المتشكك )

**صفاته :** لا يصدق إي شئ غير مكتوب ، غالبا يقسم مكتبه إلي أقسام – للأقلام ، التليفون ، البلوك نوت

## كيفية التعامل معه :

- حاول دائما أن تتعامل معه بمادة مكتوبة .
- أدخل له من جانب الدقة .

## المدعي للمعرفة دائماً

**صفاته :** لديه إجابة لكل سؤال ، يضع كل شئ موضوع سؤال ، يحاول دائماً أن يضع نفسه في المقدمة

## كيفية التعامل معه :

- استخدم معه دائماً الأسئلة المغلقة ذات الإجابات نعم / لا
- حاول أن تكون دائماً مناقشاته معك قصيرة جداً .
- تجنب الدخول معه في موضوعات جانبية .

## الثرثار

صفاته : يتحدث عن كل شئ وفي كل شئ  
ويعتقد أنه مهم جداً

## كيفية التعامل معه :

-قاطعه في منتصف وقت تنفسه و عندما يحاول استعادة أنفاسه قول له

سيد فلان / ألسنا بعدين بعض الشئ عن الموضوع أو أنظر

لساعتك بإنفعال

## الخبول ( الشخصية المنطوية )

**صفاته :** غير واثق بنفسه ومن السهولة إرباكه ،متحفظ ويحمر وجهه لإقل مؤثر ، تفضيل العزلة ، ضعف القدرة علي التعبير عن المشاعر

### كيفية التعامل معه :

- وجه إليه الأسئلة لتقديم رأيه .
- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها

-عدم الإلحاح للإختلاط إلا بالإقناع

-دعم مميزات التواصل الفعال

## النائم ( الصامت )

صفاته : لا يهتم بشئ ، لا يشارك ولا يتكلم ، لا يعبر عن رايه

### كيفية التعامل معه :

- وجه إليه الأسئلة المفتوحة .
- إجعله يشارك دائما .
- استخدم الصمت لكي يتكلم هو .
- اشعره بأهميه رايه .

## الترجسية

**صفاته :** الإهتمام المفرط أو المثير لتقدير الذات  
الحرص الدائم علي تجميل صورة الذات، الشعور الدائم  
بإستحقاق في معاملة خاصة

### كيفية التعامل معه :

-عدم الخضوع المبالغ فيه ولا بد من تجاهل الخضوع

-إتباع مبدأ " أن كل أخذ لابد له من عطاء "

## المغرور

**صفاته :** شعور عالي بأهميته، يحقر جهود الآخرين، أصدقاءه مرحليون، يتجاهل مشاعر الآخرين، يتوقع خدمة متميزه

## كيفية التعامل معه :

- تحلي بالثقه في التعامل معه
- وجهه وإنصحه بأسلوب غير مباشر
- اكسب وده حتي يمكنك تقديم النصيحة له
- اشعره بحاجته الي الآخرين

## الشخصية الحساسة

**صفاته :** التأويل السيئ للقول أو الفعل، سوء الظن بالآخرين غالباً، سرعة الإنفعال، ضعف تحمل النقد، كثرة الإعتراض، كثرة الخصومات، الشعور بالذنب

### كيفية التعامل معه :

- بذل مجهود أكثر في شرح التفاصيل
- العناية
- الصراحة

# كيف تصبح الشخصية الجذابة؟؟ ( تقوية العلاقات – القيادة الفعالة )

- الثقة بالنفس ( من خلال المعرفة – التواصل الفعال – المظهر )
  - المرح ( الإحترام )
  - الإيجابية ( تقبل الآخرين )
  - الرقة والرومانسية
  - اللطف، المجاملة
  - الإبتسامة
  - الهدوء ( الرازانة )
  - الطبيعية والتلقائية ( التواضع )
  - الصراحة

## الكاريزما

- هي وصف يطلق علي الجاذبية الكبيرة والحضور الطاغي الذي يتمتع به بعض الأشخاص
- القدرة علي التأثير علي الآخرين إيجابياً ( القيادة الفعالة )

### عليك تجنب التالي :-

١- إياك وتقليد الاخرين

٢- الإسترخاء

٣- إخفاء عواطفك

٤- التحدث قبل التفكير

٥- عدم تجاهل معاملة الناس كما يحبون أن يعاملوا

## ملابس صاحب الكاريزما

- التزم بالضوابط الشرعية في الملابس
- احرص علي القبول الاجتماعي في الملابس
- احرص علي نظافة الملابس
- لا تبالغ في الاناقة
- راعي الزمان والمكان في ملابسك
- نسق الالوان

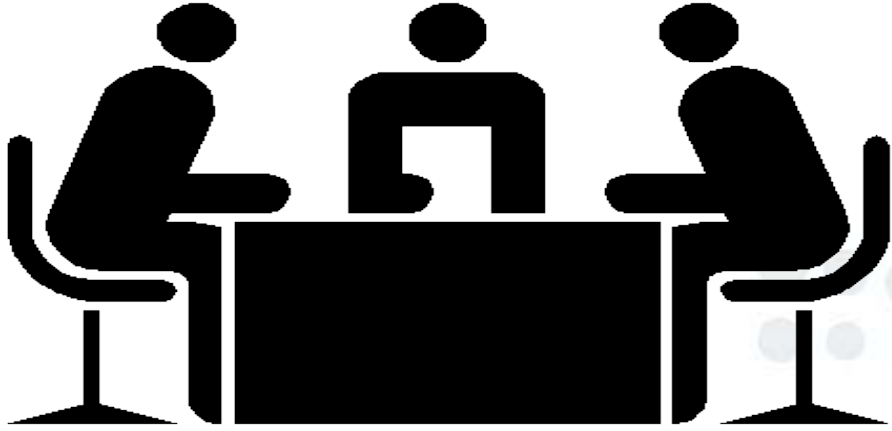
# التفاوض الفعال



للإستشارات والتدريب

# مفهوم وطبيعة التفاوض

- التفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الانسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخابط والإتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول الي اتفاق يفي بمصالح الطرفين . وهو عملية الحوار المستمر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة .



# المبادئ العامة للتفاوض

## المبادئ العامة المطلوب توافرها للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة:

● التفاوض يتضمن طرفين او اكثر لديهم الحاجة لبعضهم البعض لتحقيق مصالح مشتركة لكل طرف.

● التباين في الاهداف، فكل طرف يبدأ بعرض اهداف مختلفة

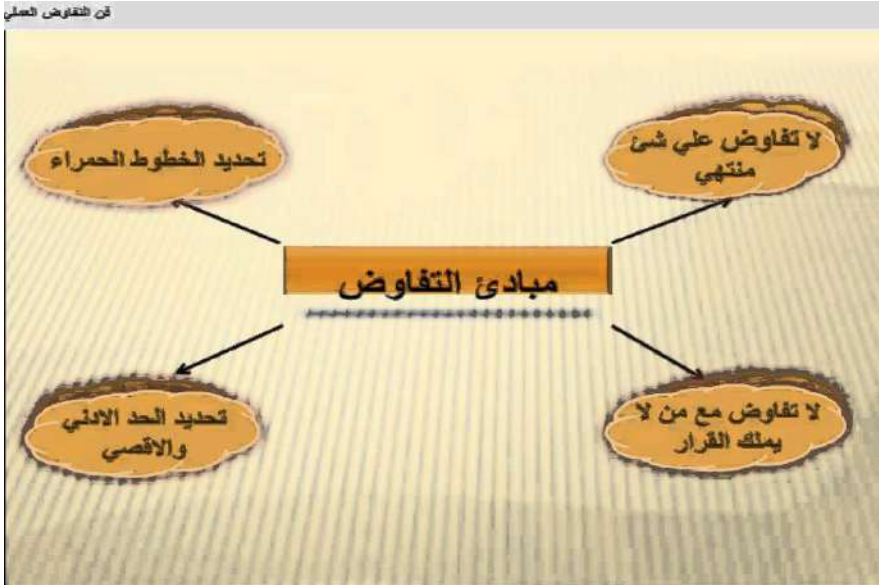
● يعتبر التفاوض مبدئياً اسلوب مفضل بين الاطراف بدلاً من العداة او التحكيم

● لكل طرف امل في حث الطرف الاخر للتغيير

● جميع الاطراف لديها امل في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول

● لكل طرف تأثير او قوة حقيقية

● احد صور التفاعل بين الناس وفي الغالب من خلال التغيير المتبادل والمباشر



# مكونات الأساسية للتفاوض

## ● الأركان الأساسية للتفاوض:

● وجود طرفين على الأقل وقد يكون الطرفان فردين، جماعتين، او منطمتين.

● وجود مسألة او قضية موضع اهتمام الاطراف

● لا يفرض التفاوض على الاطراف ولكن يتم ادارياً كما لا يتم فرض حلول.

● وجود اهتمام مشترك او مصالح مشتركة بين الاطراف

● اعتقاد كل طرف بان التفاوض هو افضل الوسائل المتاحة للتوصل لحل مقبول

للقضية

● اعتقاد كل طرف بانه من خلال الحوار والاقناع هناك امل للتوصل الى حل

مقبول



## لماذا نحتاج لمهارات التفاوض في عملنا؟؟

- إقناع الزملاء وأعضاء فريق العمل بوضع مشروعاتك ومهام عملك في مرتبة الأولوية الأولى
- إقناع رئيسك بوجهة نظرك الخاصة
- التنافس مع الزملاء في الحصول على نصيبك من الموارد والمعدات المتاحة في العمل
- الحصول على أفضل العروض والصفقات الخاصة بالبضائع والخدمات

# أشكال التفاوض

التفاوض من أجل الإتفاق .

التفاوض من أجل الحصول إلى ميزات .

التفاوض ما أجل السيادة والسيطرة .

# طرق العملية التفاوضية

الطريقة  
الإجمالية

الطريقة  
التتابعية

## صفات المفاوض الجيد

- يقوم بالإعداد الجيد المسبق ( التخطيط )
- أن يكون لديه فكرة واضحة عما يرغب في إنجازه .
- مستعد دائما للإنصات الجيد والاستماع لوجهات نظر من يتفاوض معهم .
- الإستخدام الذكي للتوقيت .
- يكون مرنا بالقدر الكافي ويسعي لإيجاد الحلول المبتكرة
- ينتقل من نقاط التزاع او الخلاف الى النقاط التي يمكن التوصل الى اتفاق في الرأي بصددها

# نتائج التفاوض الجيد

● غالباً ما ينتج عن التفاوض الجيد نوعين من النتائج المرغوبة:

● نتائج موضوعية:

تلك النتائج المتمثلة في الاتفاق او الحل او الصفقة التجارية يتم التوصل اليها وتعتبر مقبولة من الطرفين وتتفق مع رغباتهم من حيث السعر او الكمية او المواصفات او الشحن.

● نتائج نفسية:

وتشير الى ان كل الاطراف يشعرون بالارتياح النفسي فيما يتعلق بالحل او الاتفاق الذي تم التوصل اليه ولارتياح من عملية التفاوض نفسها، اي يشعر كل طرف بانه فائز وليس هناك خاسر.

# نتائج التفاوض الجيد

أنا أخسر - أنت تخسر

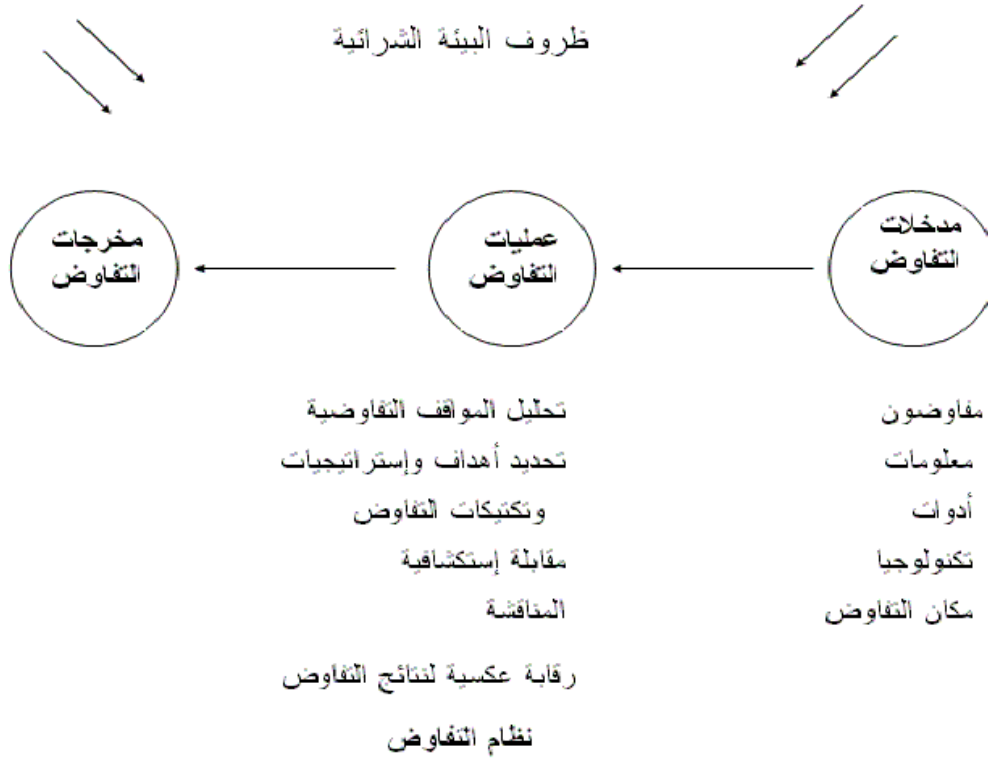
أنا أفوز - أنت تخسر

أنا أفوز- أنت تفوز

أنا أخسر - أنت تفوز

# لغة لا تستخدم في التفاوض

الأولى : بأسرع ما يمكن



عليك بتحديد موعد محدد نهائى قاطع

# لغة لا تستخدم في التفاوض

الثانى : عندما يسمح وقتك بذلك

توحى بأن المهمة ذو أولوية متتدية و عليك تحديد وقت محدد نهائى

# لغة لا تستخدم في التفاوض

الثالث : بنهاية هذا الأسبوع

تفهم على حسب فهم كل شخص بمفهومه هو . حدد وقت نهائي

# لغة لا تستخدم في التفاوض

الرابع : أعتقد أن ذلك مقبول

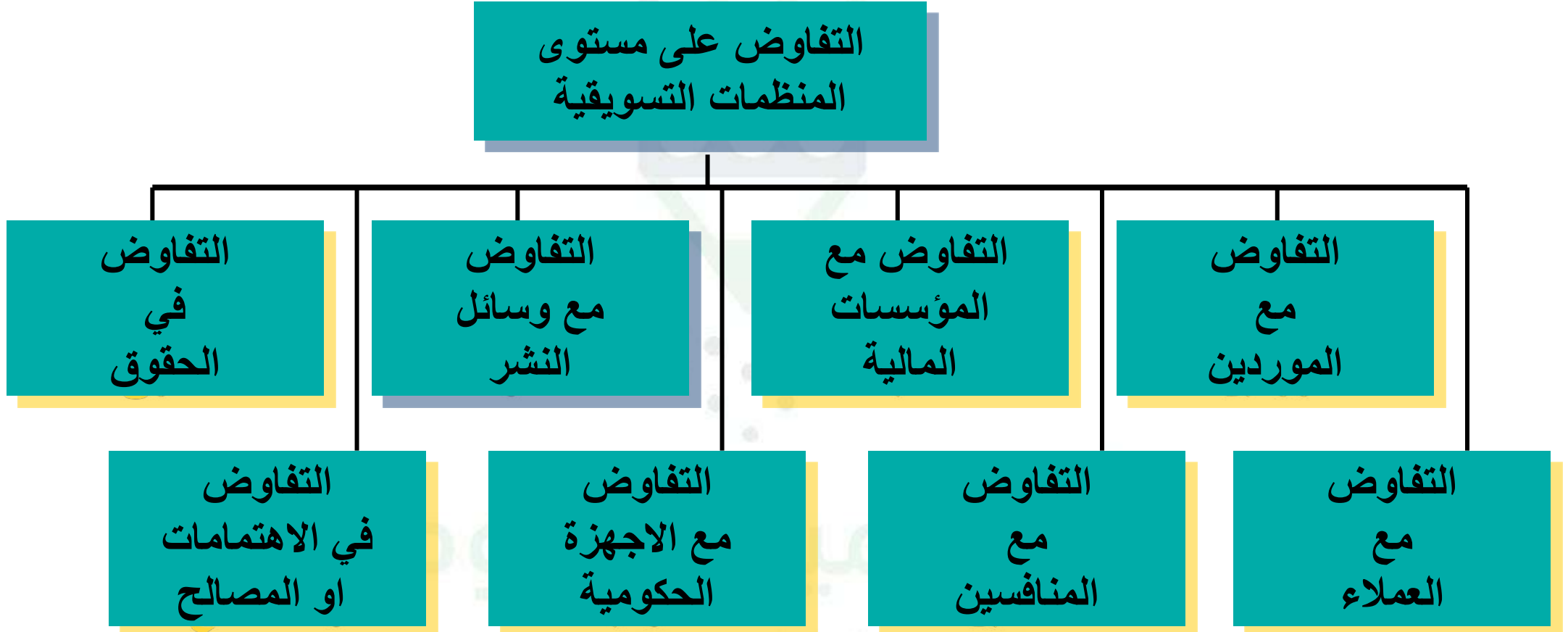
تعنى أنك غير واثق وغير متأكد لذا عليك أن تكون محدد في طلباتك

# لغة لا تستخدم في التفاوض

الخامس : هذا الأمر مهم لدرجة ما

تعنى ان الأمر مهماً أو غير مهم – كن واضح

# صور التفاوض التجاري في المنشآت التسويقية



## إرشادات خاصة بالتعامل مع زملاء العمل

- ١ - لا تجعل زملاءك يعتقدون أنك تتعامل معهم مفترضاً أنهم سيوافقك في الرأي دائماً .
- ٢- عامل زملائك في العمل بنفس قدر الإحترام الذي تعامل به أي شخص من خارج مؤسستك .
- ٣- دون طلباتك الرئيسية كتابةً قبل أي اجتماعك مع زميلك
- ٤- أمنح زملاءك وقت كافيًا للتفكير في طلباتك فذلك يمنحهم مرونة أكثر وتعاون .
- ٥- فكر دائماً في مصالح زملاءك والعائد عليهم
- ٦- ابذل قصاري جهدك بحيث تتعامل مع زملاءك وجها لوجه

# مدخل اسلوب حل المشاكل في التفاوض



# تفاوض ام مساومة



- كثير ما يكون هناك لبس بين مفهوم التفاوض والمساومة
- تتعلق المساومة بالتبادل أي إنجاز او كسب شيء في مقابل تقديم او التنازل عن شيء.
- فالقاعدة الاساسية للمساومة إن كل **اقتراح** يتم في مقابل تنازل معين، فهي عملية مشروطة
- يطلق على ميكانيكة عملية المساومة تعبير **” إذا“**. أي إذا ... وافقت على س فإننا سوف نوافق على ص.
- فالكلمة الاساسية المستخدمة في المساومة هي إذا وبدون إذا في الجملة فان هذا يعتبر تنازل يقدمه الطرف الاخر بدون مقابل.



إذا أنت

إذن أنا

THE BIG IF

أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

● ان المساومة تستند الى الشرطية من خلال تمتع احد الاطراف بالقوة نسبيا بينما التفاوض يعتمد على اسلوب حل المشاكل أي أن:

● المساومة هي فائز - خاسر، أما التفاوض هو فائز - فائز.

● المساومة تنطوي على اهتمامات متعارضة، بينما التفاوض ينطوي على اهتمامات عامة ومشاركة

● المساومة هي عملية تنافسية بينما التفاوض هو عملية تعاونية



● المساومة تركز على القوة بينما التفاوض يركز على الثقة والمعلومات

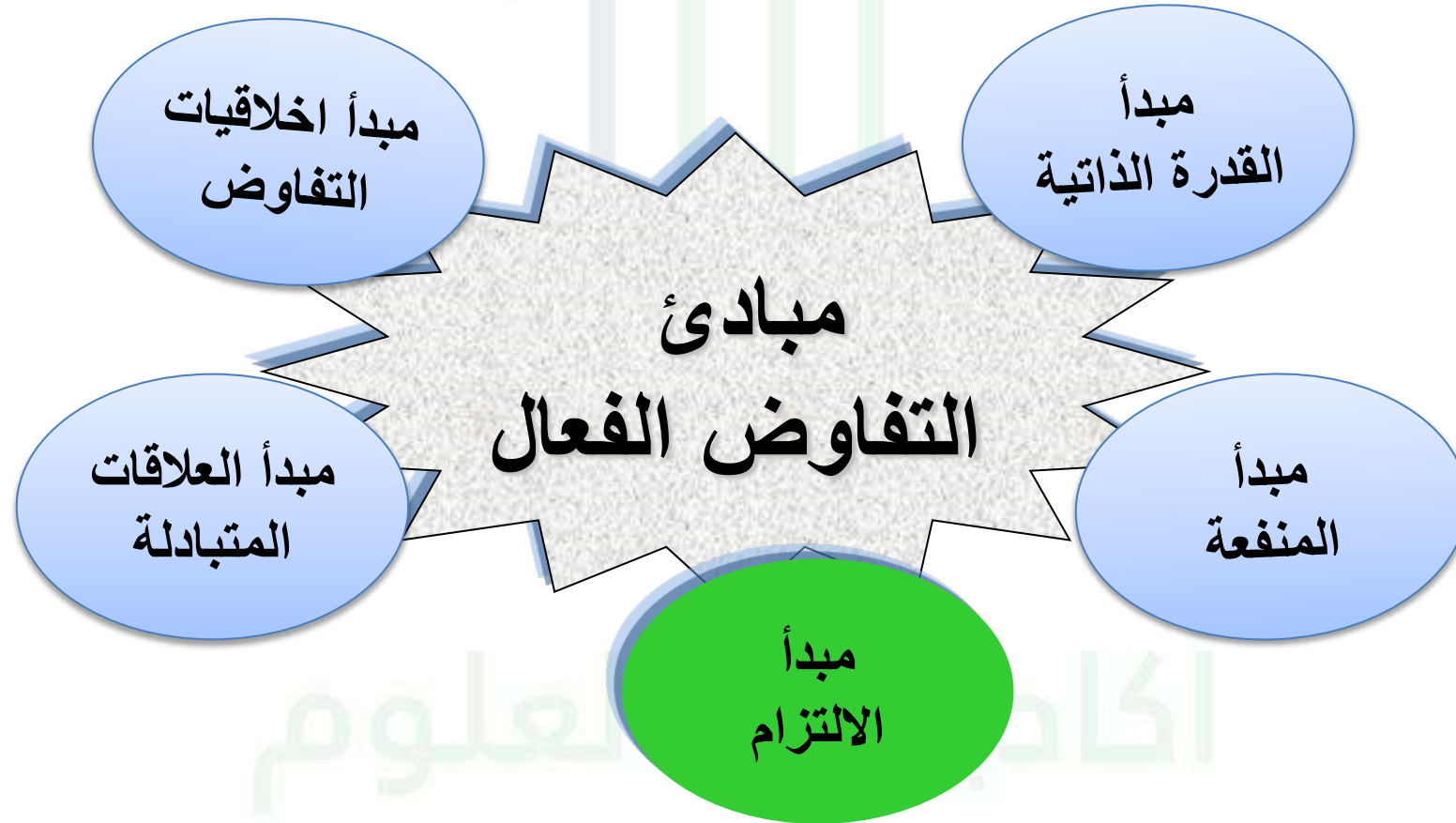
● الاندفاع او عدم العقلانية والعواطف غالباً تساعد على المساومة بينما يمثلون

عوامل عارضة في التفاوض.

الاتصالات المحرفة والمشوشة يمكن ان تساعد على تحقيق المساومة ولكنها

تحول دون تحقيق حل المشاكل المشتركة في التفاوض

- وبما ان كل من التفاوض (كأسلوب حل المشاكل) والمساومة يتطلب تكتيكات مختلفة تماماً فانه يجب ان يقرر كل طرف بناء على متطلبات الموقف مساومة ام تفاوض؟
- ان الاختيار بين المساومة والتفاوض يتوقف على عدة عوامل اهمها:
  - طبيعة الموقف نفسه
  - المدخل الذي يتبعه الطرف الآخر
  - نوع ودرجة العلاقة مع الطرف الاخر ومدى اهمية الحرص على استمرارها.



# الأبعاد الادارية للتفاوض

الإعداد (التخطيط) لعملية التفاوض

الجوانب التنظيمية لعملية التفاوض

التنفيذ الفعلي لنشاط التفاوض

تقييم نتائج عملية التفاوض



1. عبر عن مشاعرك  
باستعمال جملة  
" انا أصرح ب"



4. معا فكرو في عدة أ  
فكار من الممكن ان  
توصلكما الى حل للمشكلة.



2. اصغي الي حديث  
الشخص الآخر حتى  
تعرف ماذا يريد أو  
ماذا يحتاج.



5. جرب الفكرة وإن  
لم تنجح إبدأ من جديد.

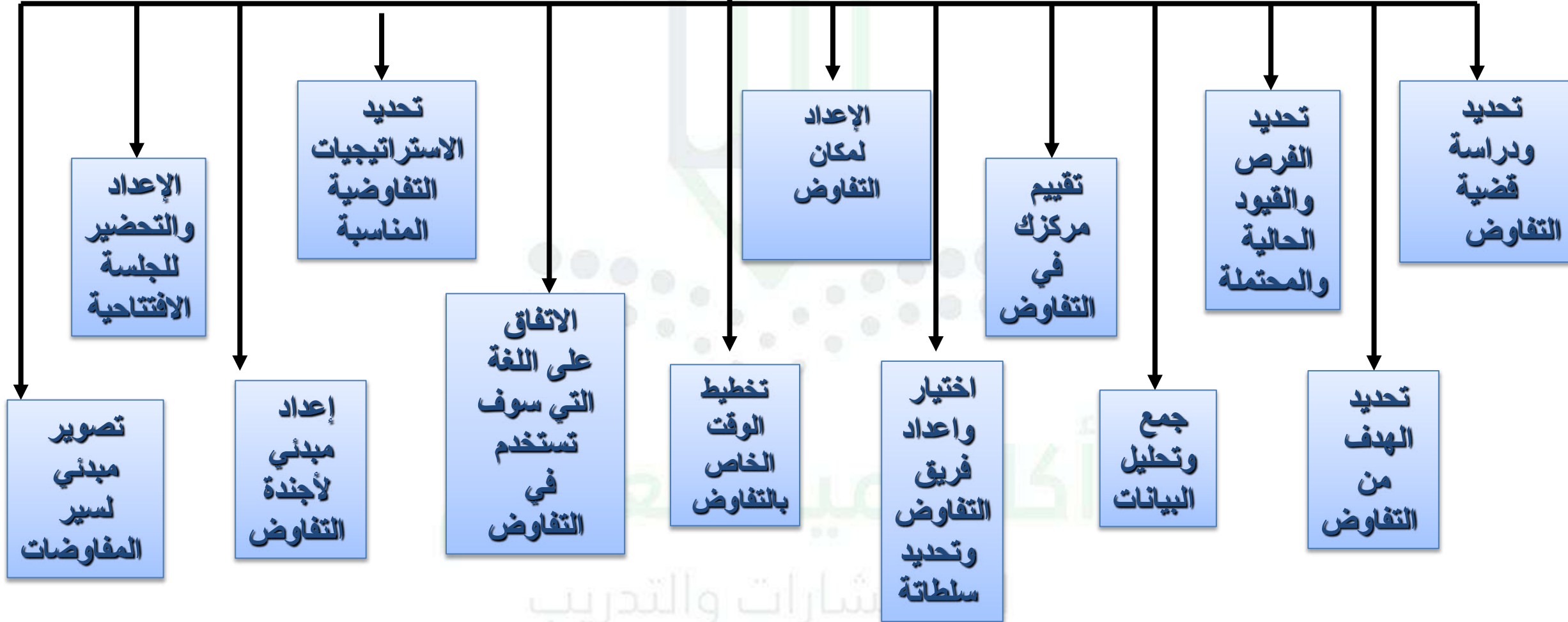


3. أخبر الشخص الآخر  
عما فهمت من حديثه  
لتتأكد أنك أدركت ما  
يريد.



6. تذكر أنه في بعض  
الحالات عليك أنت ان تجد  
تسوية للمشكلة .

## خطوات الإعداد والتخطيط للتفاوض



## أولاً: تحديد ودراسة قضية/مسألة التفاوض

- إن الخطوة المنطقية في أي عملية تفاوض هي تحديد قضية/ مسألة التفاوض ودراستها بعناية قبل البدء الفعلي في التفاوض.
- هناك بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بتحديد ودراسة قضية التفاوض وهي:
  - **نطاق القضية:** بعض القضايا ذات ابعاد محددة، كما أن النتائج المترتبة على التفاوض حولها محددة وواضحة، بينما البعض على العكس.
  - **اختلاف رؤية القضية** من وجهة نظر الاطراف او اتفاق الاطراف على رؤية واحدة لها.

● **الفصل/ الربط في القضايا**. قد ينظر الى القضية على انها وحدة متكاملة لا تقبل التجزئة... مما يتطلب ضرورة اتباع مدخل الربط في معالجة أجزاء القضية الواحدة. وقد ينظر للقضية على انها تتكون من أجزاء منفصلة ... ويترتب على ذلك اتباع مدخل الفصل عند معالجة جوانبها واعتبار كل جزء مستقل عن الآخر.

● **مدى المرونة** في القضية محل النزاع أو المسألة موضع الخلاف

● **مدى خطورة او أهمية القضية**/ المسألة موضوع التفاوض...

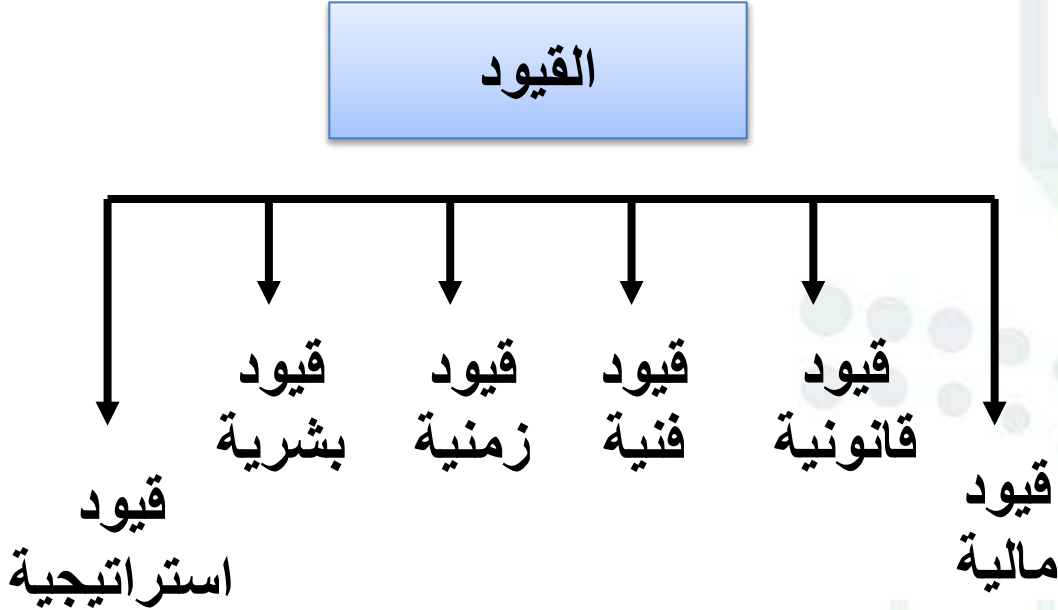
● **تحديد التسلسل المناسب** في عناصر القضية/ المسألة موضوع التفاوض.

## ثانياً: تحديد الهدف من التفاوض

- هنا لا بد ان يكون هناك تحديداً مبدئياً لهدف او اهداف العملية التفاوضية.
- لذلك يراعى عند تحديد اهداف التفاوض الجوانب التالية:
- الوضوح البين في الأهداف وعدم الغموض
- الواقعية في تحديد الأهداف في ضوء الظروف الفعلية المحيطة والامكانيات المتاحة
- اشتراك المفاوضين واقتناعهم بأهداف عملية التفاوض
- المرونة في تحديد الأهداف وقابليتها للمراجعة
- قابلية الأهداف للقياس الكمي كلما امكن
- ارتباط الهدف بفترة زمنية محددة
- المحافظة على سرية الأهداف

## ثالثاً: تحديد الفرص والقيود

- ان معرفة الفرص المتاحة في الموقف التفاوضي سوف يؤثر على السلوك التفاوضي كما يساعد على توجيه الجهود التفاوضية نحو محاولة استغلال هذه الفرص والحرص على عدم ضياعها.
- ونفس الوقت فان المعرفة بالقيود المفروضة سيساعد المفاوض على تحديد اطار عملية التفاوض ونطاقها مما يجنب الآثار السلبية لهذه القيود.
- والقيود تتفاوت من حيث نوعيتها واهمها ما يلي:



## رابعاً: جمع وتحليل البيانات

- تعتبر هذه الخطوة حيوية في الاعداد والتخطيط الجيد للتفاوض
- ويمكن تقسيم انواع البيانات المطلوب تجهيزها في أي عملية تفاوض الى:
  - بيانات عن المفاوض نفسه: الامكانيات، السياسات، القدرات.. الخ
  - بيانات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض او الصفقة محل التفاوض
  - بيانات عن الطرف الآخر وتشمل على ما يلي:
    - قوته، موارد، سياساته، اتجاهاته، اهدافه، نقاط القوة والضعف.. خبراته... مركزه المالي.

## خامساً: تقييم المركز التفاوضي

- في هذه الخطوة يجب تقييم المركز التفاوضي بالمقارنة بمركز الطرف الثاني.
- وبصفة عامة يتأثر مركز المفاوض بالجوانب التالية:
  - جوانب القوة التي يتمتع بها المفاوض
  - جوانب الضعف التي يصعب تجنبها في المفاوض
  - مدى الحاجة للتفاوض والنتائج المترتبة عليه
  - نوع اعضاء الفريق المتفاوض معه
  - الأحداث والظروف الاقتصادية والاجتماعية السياسية المحيطة
  - التأييد/المعارضة من جانب أطراف الاهتمام الأخرى
  - الفترة الزمنية المفروضة للوصول الى النتائج المرغوبة



## سادساً: الاختيار والإعداد لفريق التفاوض

- تعكس هذه المرحلة مدى أهمية العنصر البشري في انجاح عملية التفاوض والتي ترتبط بدرجة كبيرة بالأفراد من حيث المهارة، الخبرة، القدرة على التصرف، والقدرة على الاتصال والتأثير في سلوك الآخرين... الخ.
- عند الإعداد والتحضير لهذه الخطوة يجب الإجابة على بعض التساؤلات من أهمها:
  - هل يمكن التفاوض بفرد ام بفريق؟ وهذا يتوقف على عدة امور أهمها:
    - نوع قضية التفاوض ومدى تعقدها
    - جوانب القضية المختلفة – اقتصادية، سياسية، قانونية... الخ
    - الحاجة الى تنوع التخصصات لمعالجة جوانب القضية... الخ.
- ما هي المزايا التي يمكن الحصول عليها من استخدام فرد/فريق في التفاوض؟ وما هي عيوب كل من البديلين؟

## سابعاً: تخطيط الوقت الخاص بالتفاوض

- من الجوانب الهامة عند الاعداد للتفاوض الوقت حيث يجب ان يتم دراسة الأبعاد التالية:
- تحديد الوقت المناسب لبدأ عملية التفاوض وفقاً لرغبة الاطراف المتفاوضة. وهذا يتطلب تحديد الشهر واليوم والساعة لعملية التفاوض.
- تقدير الفترة الزمنية التي سوف تخصص لعملية التفاوض
- الجدول الزمني لسير عملية التفاوض على ضوء الفترة الزمنية المخططة

## ثامناً: الإعداد لمكان التفاوض

- يدخل ضمن أنشطة الإعداد والتخطيط للتفاوض المكان الذي تتم فيها عملية التفاوض
- يوجد ثلاث بدائل لاختيار مكان عملية التفاوض:



- تتم المفاضلة بين البدائل الثلاث على اساس مجموعة من العوامل:
  - طبيعة وخصائص الموقف التفاوضي
  - القوة النسبية التي يتمتع بها كل طرف في التفاوض
  - المسافة بين الأطراف المتفاوضة
  - الإمكانيات المتاحة
  - التسهيلات والتجهيزات المطلوبة
  - الاعتبارات الأمنية

● عند اختيار المكان يراعى توافر الخصائص التالية:

● ان يكون المكان هادئ وبعيد عن الضوضاء

● سهل الوصول اليه

● مجهز بالاثاث والادوات السمعية

● واسع وتتوفر فيه الاضاءة والتهوية

● توافر وسائل الاتصال اللازمة

● قرب مكان تواجد السكرتارية

## تاسعاً: الاتفاق على اللغة التي سوف تستخدم في التفاوض

- يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض تحديد نوع اللغة التي سوف تستخدم في عملية التفاوض خاصة إذا كانت لغة الطرف الآخر مختلفة. لذلك يوجد عدة بدائل في هذا الموقف:
  - استخدام لغة واحدة إذا كان الطرفين يتحدثون لغة واحدة
  - استخدام لغة أحد الأطراف في حال ما إذا كان الطرف الآخر قادر على استخدام اللغتين
  - استخدام لغة ثالثة يجيدها كل من الطرفين
  - استخدام كل طرف في عملية التفاوض لغة الأم مع استخدام مترجم

## عاشراً: تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة

# إستراتيجيات التفاوض



## ● اسس تصنيف استراتيجيات التفاوض:

● إستراتيجيات من حيث التوقيت والطريقة والمكان وبالتالي تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية الى مجموعتين:

● استراتيجيات متى؟

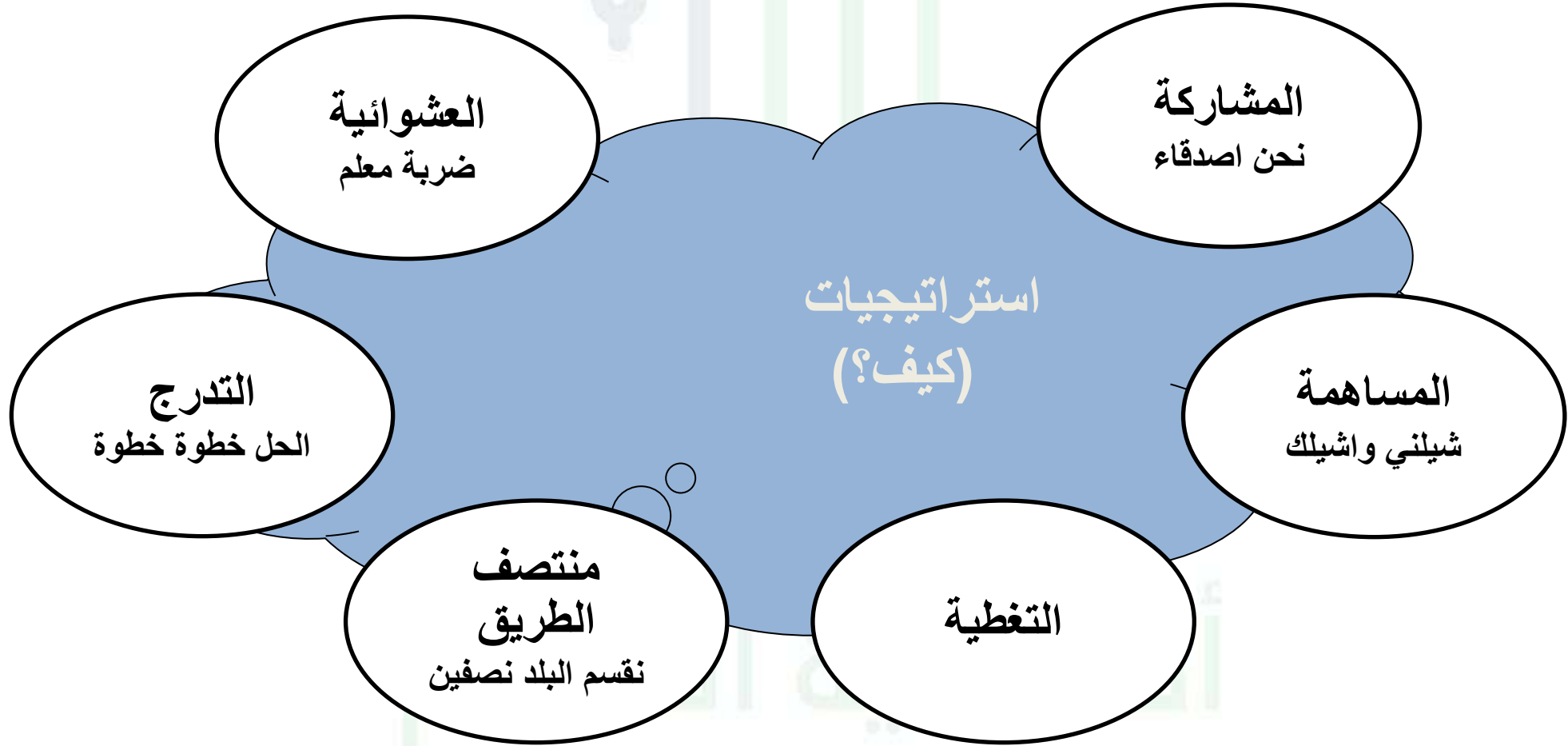
● استراتيجيات اين وكيف؟

● إستراتيجيات وفقاً لسلوك المفاوض.

● إستراتيجيات وفقاً لمنهج التفاوض .

## تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية على اساس التوقيت والطريقة والمكان





## تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقا لسلوك المفاوض

الاستراتيجية الهجومية

الاستراتيجية الدفاعية

استراتيجية التحرك التدريجي

التحرك السريع او الخاطف

استراتيجية التعاون المشترك

استراتيجية تفادي النزاع

## تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقا لمنهج التفاوض أولاً: منهج المصلحة المشتركة

١- إستراتيجية التكامل (المواد الأولية ، الانتاج )

٢- إستراتيجية تطوير التعاون الحالى (حق التوزيع )

٣- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة (السيارات )

٤- إستراتيجية توسيع نطاق التعاونى بمدته الى مجالات جديدة

مدته بمجال مكاني جديد

مدته بمجال زمني جديد

## تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقا لمنهج التفاوض ثانياً :منهج الصراع

### ١- إستراتيجية الإنهاك

استنزاف أموال الطرف  
الأخر

استنزاف جهد الطرف الآخر

استنزاف وقت الطرف الآخر

### ٢- إستراتيجية التشتيت - ( الإندماج )

### ٣- إستراتيجية أحكام السيطرة (الدائن ، المدين )

### ٤- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم ) (منتجات الصين)

### ٥- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

## كيف يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟

- العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات:
  - نوع وطبيعة/ مسألة التفاوض
  - نوع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها المفاوض
  - حاجة المفاوض لعملية التفاوض
  - المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
  - الوقت المتاح لعملية التفاوض
  - أهمية التوصل الى اتفاق
  - أهمية استمرار العلاقات بين اطراف التفاوض
  - خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض
  - الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض

## إحدى عشر: إعداد مبدئي لأجندة التفاوض

- في هذه المرحلة يتم وضع تصور لأجندة التفاوض والذي يراعى فيها ان تتضمن ما يلي:
  - القضية/ القضايا التي سوف تكون موضع التفاوض
  - عناصر او اجزاء القضية واولوية كل منها عند العرض
  - الجدول الزمني لسير عملية التفاوض
  - فترات الاستراحة
  - برامج الزيارات او الضيافة... الخ
  - موضوعات جانبية سيتم مناقشتها في الاوقات غير الرسمية

## ملاحظات على حركة اليدين أثناء التفاوض

- الإشارة بالإصبع : العدوانية / التسلط
- فرك الجبين : الهزيمة / الإستسلام
- وضع اليد على الفم : عدم الأمان
- وضع الرأس بين اليدين : عدم الموافقة أو نقص الإهتمام
- طرق الأصابع : القلق وعدم الصبر
- إمرار الأصابع خلال الشعر : اليأس
- قبض اليد : عدم الموافقة
- تقليب الخاتم : القلق والمخاوف
- هز القلم : القلق وعدم الصبر

## إدارة الاجتماعات

- إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها.
- وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.



## تعريف الاجتماعات



هو تبادل للمعلومات والأفكار بين  
شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة  
وذلك لانجاز نتائج محددة .

## أهمية الاجتماعات



- تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال .
- تعطي الفرصة لهؤلاء الأشخاص للتعبير عن آرائهم .
- يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات .
- يتم الوصول إلى اتفاق اجماعي .
- مكان جيد للتدريب والتعليم .
- تمنح الادارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل .
- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية .
- الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ مااتفق عليه .
- الاجتماعات الفعّالة تقلل من الأعمال الورقية وتقفز على الروتين .

## مهارة إدارة الإجتماعات

- حدد الأهداف الواضحة.
- جهز جدول الأعمال ، ووزعه علي كافة الحضور.
- وجود شخص مناسب يترأس الإجتماع.
- حدد مكان الإجتماع مقدما ، وأبلغ كافة الحضور.
- تأكد من توزيع المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.
- تجنب المؤثرات الخارجية.
- تواجد في الموعد.
- استعد جيد.

## مهارة إدارة الإجتماعات

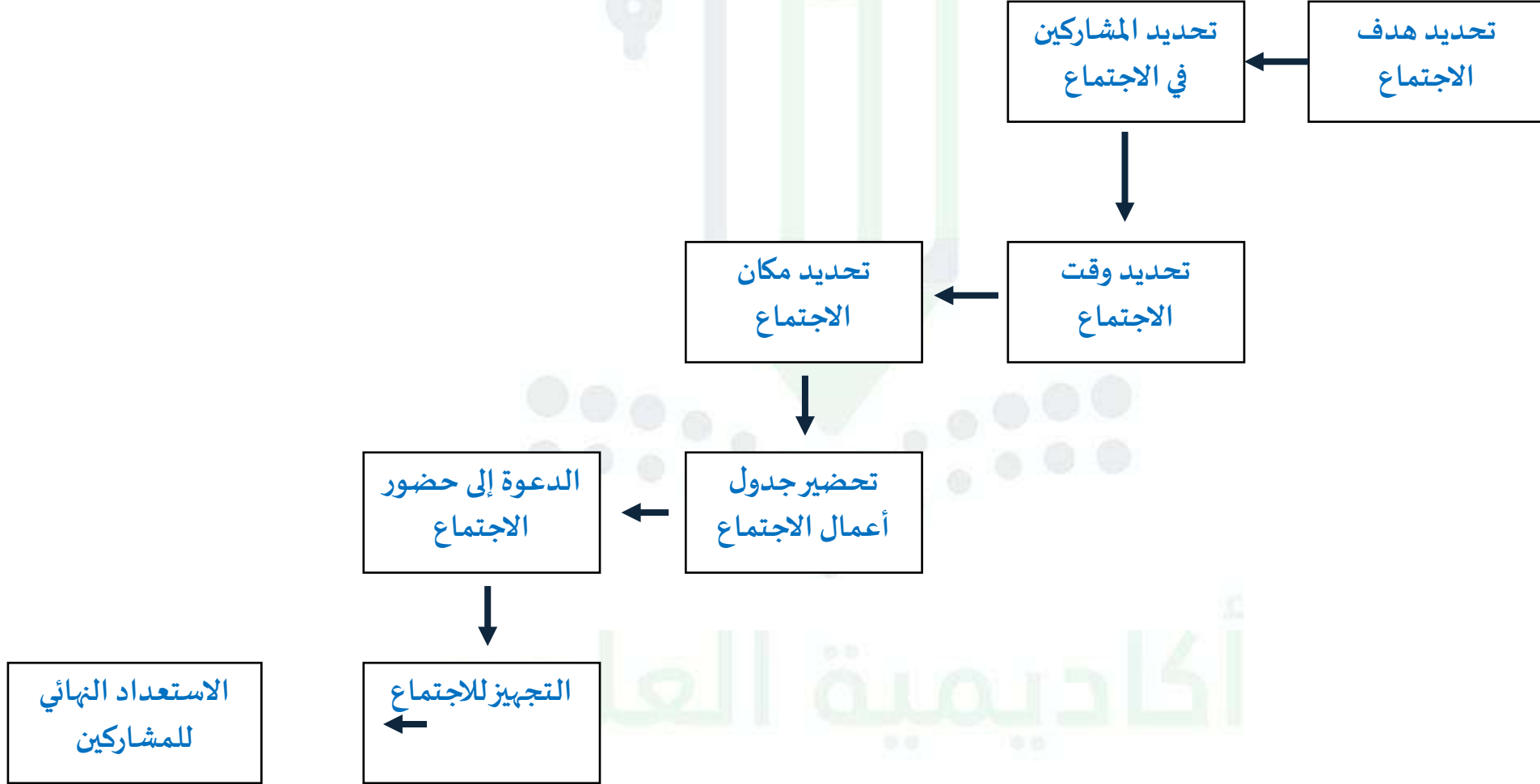


- تأكد من حضور الجميع.
- تأكد من تسجيل كافة التفاصيل والملاحظات.
- حدد أوقات الراحة خلال الإجتماع.
- حافظ علي روح التعاون.
- أطرح الأسئلة وحاول إنهاء الإجتماع في الوقت المحدد.
- لخص النتائج والتوصيات وحدد موعد الإجتماع التالي.
- تأكد من توزيع التوصيات والنتائج علي كافة الحضور

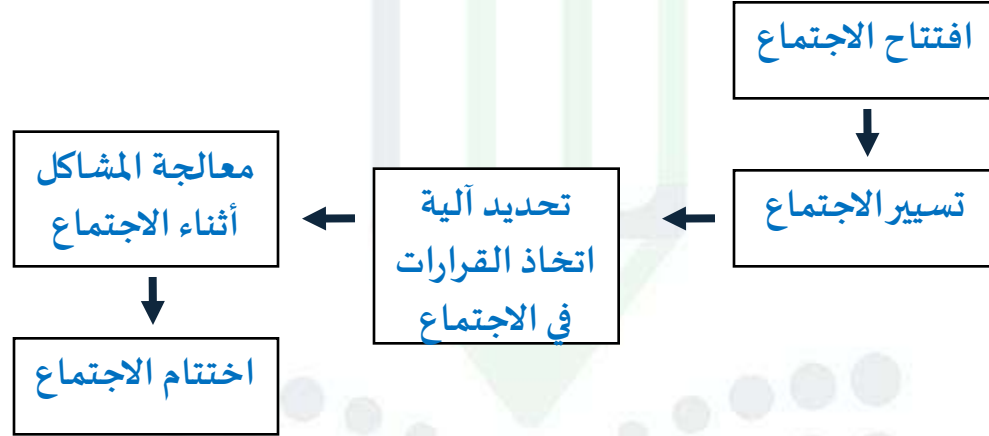
# كيفية إدارة الاجتماعات



## مرحلة ما قبل الاجتماع



# خلال الاجتماع



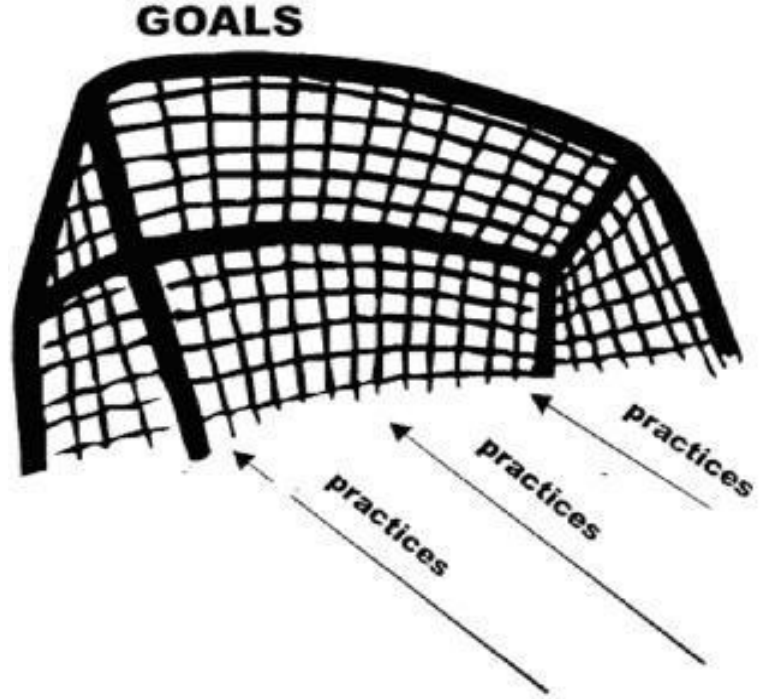
# بعد الاجتماع

توثيق الاجتماع



متابعة نتائج الاجتماع

# فن التحدث في الإجماعات



- حاول أن تخلق علاقة بينك ، وبين المستمعين.
- ابدأ بتقديم نفسك قبل بدء الحديث.
- حاول أن تستقطب حب ، واهتمام المستمعين.
- ضع في اعتبارك أن الغرض هو المشاركة وتقديم الآراء.
- احرص علي متابعة المستمعين بعينيك.
- استخدم لغة بسيطة ومقنعة.
- احرص علي التوضيح عند الحاجة.
- اطرح أدلة منطقية ومعقولة.





## • الميسّر (المنسق) :- Facilitator

- فض النزاع بين المشاركين .
- توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف بين الآراء
- تحديد موضع النزاع .
- تنظيم وترتيب النقاش
- يبقى محايد بين الأفكار المتعارضة



## • الأمين :- Recorder

- التذكير بجدول الأعمال .
- تدوين الأفكار الجيدة والابداعية .
- تسجيل القرارات .
- جمع وتدوين سلة المعلقات .
- ضبط الوقت لكل بند .
- التذكير بجدول الأعمال الرئيسي عند  
كثرة المعلومات والتفصيلات .



## • المشاركون Member

- الحضور في الوقت المحدد .
- الاعداد المسبق للاجتماع ذهنياً ونفسياً .
- تقديم أفكار مفيدة .
- طرح أسئلة فعّالة .
- تجنب مقاطعة الكلام وتبادل الاتهامات .
- عدم الاسراع في اصدار أحكام غير ناضجة ومتكاملة .
- الوصول إلى اجماع في القرارات (أكثر مرونة) .
- انجاز المطلوب من القرارات في الوقت المتفق عليه ( الالتزام) .

## الإعلامية :-

- حضور كبير .
- توصيل أخبار ومعلومات .
- ليس هناك أسئلة .

## المناقشة :-

- تبادل الآراء والاقتراحات .
- لا يصدر قرار ولا خطة عمل .
- تشجيع الجميع للنقاش .
- توفير مناخ تعاوني



## حل المشاكل :-

- تقتصر على أفراد معينين لديهم معلومات.
- تقديم اكثر من بديل في القرارات

## متابعة الأداء :-

- متابعة تنفيذ الخطة من خلال البرامج.
- تركز على الالتزام بالوقت والجودة في الأداء
- اجتماعاتها دورية أسبوعياً أو شهرياً .

## التخطيط والتقويم :-

- اجتماعاتها فصلياً أو سنوياً .
- وضع أهداف جديدة وتصحيح الانحراف.



## • ماقبل الاجتماع :- (وضوح جدول الأعمال).

يقال أن ٨٠ % من نجاح الاجتماع يحدد قبل انعقاده (قاعدة بريتو ٢٠ / ٨٠).

• تحديد جدول الأعمال ( What ) .

• تحديد الزمان ، المكان ، الأشخاص ( When , Where , Who ) .

• فُكّر في أعباء المشاركين .

• اجعل العدد أقل ما يمكن لأنه كلما زاد العدد زادت الحاجة إلى مزيد من السيطرة والادارة وصعوبة في ايجاد الوقت المناسب للمشاركين.

## عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع:-

- مدى المشاركة في صنع القرار .
  - توفير معلومات محددة .
  - توفير خبرة معينة أو مهارات محددة .
  - تهيئة بديل مناسب من خلال تدريبه وتعليمه.
- تحديد المواضيع الصعبة التي تحتاج إلى اعداد وتفكير مسبق .
- تنظيم وتهيئة مكان وظروف الاجتماع :- (التسهيلات) .
- التهوية ، الحرارة الملائمة .
  - الإضاءة .
  - الماء ، الشاي ، القهوة .
  - الأوراق ، الأقلام ، السبورة .
  - عدم وجود ما يلفت الانتباه, ضوضاء ، جوال

## أثناء الاجتماع :-

١. الالتزام بجدول الاعمال .
٢. ابدأ في الوقت المحدد وإن لم يحضر بعض المشاركين .
٣. قسم وجزء الوقت حسب بنود جدول الاعمال.
٤. من الأفضل أن لاتزيد مدة الاجتماعات عن ساعتين ونصف .
٥. اعط فترة استراحة قصيرة (١٠ دقائق) بعد ساعة من الاجتماع .
٦. أبدأ الاجتماع بشرح جدول الأعمال .
٧. رتب الأولويات .
٨. انتهي من القضية التي بدأت بها (ضبط سير النقاش) .
٩. راقب انعدام الانتباه والتركيز .
١٠. تفاعل مع ما يقوله المشاركون .
١١. استغل خبرات المشاركين .
٢١. حاول الدمج بين وجهات النظر المختلفة .
٣١. لا تعرض اقتراحاتك كأنها حلول نهائية ولها أفضلية في التنفيذ

٤١. اشكر واثني على الفكرة والعمل الجيد
٥١. التعامل مع الجميع بمعيار واحد .
٦١. شجّع الجميع على الاشتراك في النقاش وطرح وجهات نظرهم .
٧١. انهي الاجتماع أو أجله إذا رأيت أنه الأنسب .
٨١. لخصّ ما خرجت به من نتائج ودوّن وسجّل المهم منها
٩١. لا تصادر الأفكار غير التقليدية (الابداعية).

## • ما بعد الاجتماع :-

### أ- الالتزام :-

- ماذا .
- من .
- متى .

### ب - المتابعة، المساندة :-

- الأمين .
- القائد .

### ج- التقييم :-

- الإدارة .
- المشاركين .
- جدول الاعمال ، الزمان ، المكان .
- .