

- الإدمان على هذه المواقع حيث تخلق شبكات التعارف جو من المتعة والإثارة التي تجعل الشخص يرتبط بها.
- إمكانية الوقوع في مغبة عمليات منظمة من النصب والإحتيال، حيث تنتشر في بعض هذه الشبكات مجموعات تصنع جو من الثقة حول أحد الشخصيات الوهمية التي تطلب من الأفراد بعض المال بهدف معين قد يكون الاستثمار على سبيل المثال.
- فساد العلاقات الاجتماعية ومنها الطلاق ويأتي هذا نتيجة لرؤية الشريك لشريكته أو العكس مهتما بأفراد معينين داخل الشبكة أو نتيجة لإهمال الشريك مفضلاً التواصل في الشبكة.

الإطار المفاهيمي والفلسفي لمهارة التفاوض التربوي :

التفاوض عملية متكاملة تتطلب العديد من المهارات والقدرات التي يجب توافرها في الفرد حتى يتم عملية التفاوض بنجاح والسيطرة على الصراع واحتوائه.

وجاء في قاموس المورد "تفاوض، مفاوضة Negotiation (منير الجعلبي، 1994، 608) وفي قاموس اليأس الجيب" مداولة، ممارسة، تعامل (إلياس أنطون، إدوار أنطون، 1981، 252)؛ وقد ورد في لسان العرب " فاضه في أمره أي جاره، وتفاوضوا الحديث: أخذوا فيه، وتفاوض القوم في الأمر أي فاض فيه بعضهم بعضاً، وفي حديث (معاوية) قال لدغفل بن حنظله : بم ضبطت ما أرى؟ قال : بمفاوضة العلماء : تعنى المساواة والمشاركة، وهي مفاعله من التفويض كان كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبة أراد محادثه العلماء ومذكراتهم في العلم". (عبدالله الكبير وآخرون، 1987، 348)

والمفهوم اللغوي لكلمة التفاوض : يقال فاضه في الأمر مفاوضة بأدلة الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفي الحديث بأدلة القول، وفي المال شاركه في تميزه، وفوض الأمر إليه جعل له التصرف لفيه، وفوضت زواجها : تزوجت بلا مهر؟ ويقال قوم فوضى، ليس لهم رئيس، وتفاوضا فاض كلا صاحبة، وتفاوض شريكان في المال أي اشتركا فيه أجمع، وهي شركة المفاوضة، وتفاوض القوم في الأمر أي فاض فباع بعضهم بعضاً؛ والمفاوضة تبادل الرأي مع ذوى

الشأن فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق (اسماعيل الجوهري، 1982: 1099) (المعجم الوسيط 1985 : ص 732) و (محمد ابو بكر الرازي، 1976: 414، 115).

ويسكن الكشف عن مفهوم التفاوض من خلال النظرة الكلية لكل من القضية التفاوضية وخطواتها، والهدف المطلوب الوصول إليه " فالتفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير (محسن الخضيرى، 1993، 20).

والمفاوضة في الوقت نفسه هي طريقة متحفزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما سواء كانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهي تمكن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته. (كيت كينان، 1996، 8)

وللتفاوض العديد من المعاني أهمها ما يلي : (جيفين كينيدي، 2001، 26)

- المعنى الاقتصادي للتفاوض وهو مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع
 - المعنى السياسي للتفاوض فهو وثيق الصلة بالمعنى الاقتصادي للتفاوض ولكنه غير مندمج فيه من جهة، وليس مستوعبا له من جهة أخرى بل يتمتع بقوائم خاص تميزه، فالفاوض السياسي يهتم بالعلاقات السياسية، سواء كانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولته ودولة أو دول أخرى
 - ويركز المعنى الاجتماعي للتفاوض على العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتبادلة.
- ويعرف التفاوض بأنه مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة، التي تبذل من جانب طرفين أو أكثر بينهما خلاف في الأداء أو المصالح أو الأهداف في سبيل تقريب وجهات النظر أو الحفاظ على المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيم بينهما، وذلك الاعتماد على استخدام القدرات والمهارات الشخصية في تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة (حنفي سليمان وآخرون، 1996، 279).

كما يعرف التفاوض بأنه موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة حول موضع مشترك يتم فيه هذه المباراة عرض مطلب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر وتقديم الحلول المقترحة واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول ومقترحات تنتهي باتفاق بين الطرفين. (عبدالحكم الحزامى، 1998، 13)

ويعرف التفاوض بأنه محاولة كسب الفرد إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له، ولكنهم لا يمنحونها له طواعية وليس بمقدورة الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية (قدرى حنفى، 2001، 10).

كما يعرف التفاوض بأنه عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسى والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديها تباين في الآراء والأهداف التى يسعى كل طرف منها لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلال أو مسالة معينة ترتبط مصالحها بها، بهدف التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضى لجمي الأطراف. (ثابت عبدالرحمن، 2001، 32).

والتفاوض فى أبسط معاينة " أحد وسائل حل النزاعات وإدارة الصراعات الاجتماعية فردية كانت أم جماعية، دولية كانت أم قومية، وهناك أنواع وصور متعددة يلجأ الناس لتسوية منازعاتهم مثل : المساومة، الوساطة، المساعى الحميدة، فالتفاوض عملية فنية تعتمد على المهبة الذاتية. (سيد عليوة، 2002، 10)

وهناك من عرف التفاوض بأنه تحرك إيجابي مشترك بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم خلاله حوار ونقاش وتبادل للآراء للتقريب بين المواقف والموائمة بين المصالح للوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية. (عبدالسلام عياد، 2002، 32)

خلاصة القول أن التفاوض هو فن الاتصال الفعال الذى يسعى إلى أشبع الحاجات الإنسانية والتواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات مع تنقيتها من مخاطر التحريف والتشويه، ويشكل عنصر الوقت عاملاً ضاعطاً على أطراف عملية التفاوض وبخاصة اذا كان هناك موعد وتركيز عملية التفاوض على العناصر التالية :

- صياغة وتقييم مصالح وأهداف الطرفين.
- محاولة التأثير على إدارك الطرف الآخر للمصالح والأهداف.
- اتخاذ مواقف تفاوضية (عرض - قبول - اعتراض... الخ)

ويعرف التفاوض في قاموس الخدمات الاجتماعية، بأنه "عملية إحضار الأطراف المختلفين على قضية ما، وترتيب اتصال واضح وعادل وغير متحيز منهم لكل يتباحث ويساوم ويقارن للوصول إلى اتفاقيات تخطى بالقبول المتبادل". (أحمد شفيق السكري، 2000، 337)

أما المقصود بالتفاوض في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فهو "تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام اتفاق بشأن المواضيع المشتركة". (أحمد زكي بدوي، 1993، 282)

والتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكليف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. (أحمد أبو عايش، 2003، 3)

وهو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسى والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادف بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول مرضى لجميع الأطراف. (ثابت ادريس، 2001، 32)

والتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق في حالة وجود نقاط إختلاف بين مصالح الطرفين. (جورج فولر، 2000، 40)

والتفاوض هو "عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وأحداث تكليف مقبول لمطالب الأطراف المتنازعة من أجل الوصول إلى تلك الحلول، وثمة تعريف آخر يقول أن المفاوضة هي "عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من

الموائمة بين الرؤى المثالية للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع. (كيفين كين، ترجمة عربية، 1998، 19)

وهو علم أو فن قد الاتفاقات بين طرفين أو أكثر على أن يكونوا متفاعلين مع بعضهم البعض للوصول إلى حلول خلافة يحقق به كل كل الأطراف الفائدة القصوى (Shah , 2002,3)، وينظر جيمس باترسون إلى التفاوض على أنه نموذج ثلاثي الأبعاد كما يلي: (Patterson , 2002 , 3)

البعد الاول: هو تحديد ما يريده الفرد حيث يقوم بكتابة ما يود الوصول إليه بالتحديد قبل الجلسة التفاوضية وذلك لأن الاعتماد على الذاكرة وحدها يؤدي إلى الوقوف في الخطأ خاصة عندما تشتد الضغوط أثناء المفاوضات وبالتالي تؤثر سلبيا على تحقيق المصالح الشخصية للمتفاوض؛ ولكن التحديد الدقيق يسمح للفرد بالتركيز على الأهداف الهامة وتفادي الهامة وتفادي المفاجآت على مائدة المائدة.

البعد الثاني: معرفة ما يريده الآخرون حيث يتوقف نجاح التفاوض إلى حد كبير على معرفة المتفاوض بخصائص الطرف الآخر، ومن الخطأ أن يفترض أنه يفكر بنفس طريقته ولكي يتعرف المتفاوض على طريقة تفكير الطرف الآخر عليه أن ينمي مهارة الإنصات التي تعد أحد عناصر عملية الاتصال الجيد، وذلك من خلال تركيز الانتباه لمراقبة تعابير الوجه ونبرات الصوت والإيماءات الجسمية وبالتالي لا تفوته أية رسالة شفوية أو تعبيرية قد تساعد في كشف نقاط ضعف أو قوة الخصم.

البعد الثالث: هو العمل على إرضاء الأطراف الأخرى بالتفاوض، كما يضيف البعض بأنه موقف تعاوني للطرفين، حيث يعملان معا في الحصول على النتائج المرجوة بمعنى حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد فالتركيز على المصلحة المشتركة يقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الموقف التفاوض.

خصائص التفاوض التربوي :

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم التفاوض نجد أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تميز أسلوب التفاوض ومن أهمها ما يلي: (محسن الخضيرى، 1993، 27)؛ (ثابت عبدالرحمن، 2001، 48).

أ- التفاوض عملية تستخدم فيها مجموعة من الأساليب والوسائل والاستراتيجيات والتي تعتمد على جمع البيانات عن الطرف الآخر لاستخدامها أثناء عملية التفاوض.

ب- التفاوض عملية أخلاقية فبالرغم من شرعية الأساليب والوسائل التي تستخدم فيها إلا أن التضليل أو الغش أو استخدام الألفاظ البذيئة واستخدام التناوب بالسمات الشخصية لا يجب أن يكون من سمات المفاوض.

ج- التفاوض عملية نفسية اجتماعية، وهو إحدى صور التفاعل بين الأفراد، حيث يتأثر باتجاهات المفاوض وانفعالاته وخبراته وقدراته ويقوم على علاقات بين الطرفين بصورة مباشرة وقد تشمل أطرافاً أخرى بطريقة غير مباشرة بينهم مصالح مشتركة.

د- التفاوض الفعال يتطلب أن يكون لدى أطراف التفاوض الرغبة والإرادة في حل النزاع وأن يكون أسلوباً مفضلاً من جانب الطرفين، والأفضل لحل تلك النزاع في ضوء مصالحهم الشخصية واشباع رغباتهم وحاجاتهم.

هـ- التفاوض أداة لفض النزاع موضوع الخلاف بين الطرفين وإدارة الحوار للوصول إلى اتفاق مقبول بينهم وبذلك يكون وسيلة مشتركة لتحقيق هدف معين يسعى الطرفان إليه.

و- التفاوض أسلوب أكثر شمولاً من المساومة، والوساطة، والحوار، والجدل، والمحاجة كأساليب فض النزاع بين الأطراف فهو يتصف بالعمومية والتكامل.

متطلبات التفاوض التربوي :

لنجاح أى عمل لابد من توافر مجموعة من المتطلبات التي تعتبر الأدوات التي تساعد على نجاحه، ويتطلب التفاوض مجموعة من المهارات والاحتياجات التي ينبغي أن يتدرب عليها كل من يريد أن يتمكن من فن التفاوض، وأن تكون تلك المتطلبات من المكونات الأساسية لشخصية الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي :

1- المعرفة التامة بموضوع التفاوض :

إن الوقوف على المقومات الأساسية للموضوع واستيعاب العناصر الفرعية له تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية التي يمتلكها المتفاوض، والتي عادة يكون قد اكتسب البراعة فيها من خلال التعليم والتدريب والممارسة. (Klohnen & et al , 1996 , 440)

2- التدريب على الدور :

الذي سيؤديه الفرد في المفاوضة، توقع ما يمكن أن يوجه إليه من أسئلة وما يمكن أن يوجهه هو من أسئلة، وما يتوقع من ردود عليها والتدريب على تنفيذها، واستيعاب العناصر الفرعية التي تقع في نطاق تلك المقومات الأساسية بحيث يتسنى له تذكرها دون أن يضيع من ذاكرته أى عنصر. (يوسف ميخائيل، 1997، 24)

3- التدريب على فن الحوار والمجادلة :

فالقاعدة التربوية التي يجب الالتزام بها في التدريب هي أن يؤدي التدريب على النحو المطلوب أداؤه بعد الانتهاء منه، فما دام المطلوب في التفاوض هو التحدث بالكلام المنطوق، لذا فإن التدريب يجب أن يكون بالكلام المنطوق ولا يكتفى بالكلام المكتوب، ويستمر في التدريب الذهني إلى أبعد حد ممكن وكلما انتظم على التدريب على هذه الرياضة الذهنية، فإنه يكتسب بذلك قدرة عظيمة على تهيئة نفسه للإنخراط في المواقف التفاوضية بنجاح وتوفيق (Knight , 2004 , 223)

مهارات التفاوض التربوي :

توجد مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزءاً من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التي ينبغي على المدير التحلي بها كي يكون مفاوضاً ناجحاً لإدارة الصراع داخل المدرسة ومنها ما يلي :

- مهارة الأخذ والرد :

من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض مهارة تبادل أطرف الحديث بالطريقة السلمية، فيكون محدد الفكر منضبطاً بها المتفاوض مهارة تبادل أطراف الحديث بالطريقة السلمية، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام، فلا يطنب ولا يوجز، فلكل مقام مقال، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يفوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى، ويجب أن تتوفر في المتفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة وأن يكون متمكناً من التعبير عن أفكاره بصورة واضحة، وأن يوصل المطلوب للطرف الأخر ببسر وسهولة، وأن يستخدم الألفاظ والمعاني المناسبة فسلح المتفاوض لسانه الفصيح، فكلما أكان ملماً بتلك المهارة كسب المعركة لصالحه (Minkel , 360 , 2000).

- مهارة حضور البديهة :

من المهارات الذهنية قدرة المتفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها، وذلك يعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وفي حالة استعداد تام للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الأخر، فمن أهم صفات المتفاوض أن يكون ذات حضور بديهة بدرجة كبيرة. (عمر صقر، 1997، 60)

- مهارة القدرة على استخدام الذكريات :

من المهارات الذهنية أيضاً التي ينبغي أن يتمكن منها المتفاوض القدرة على استخدام ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف وتصريحات، وتاريخ متعاقب، يتعلق بالموضوع الذي يدور حوله التفاوض، بيد أن الذاكرة لكي تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة في التفاوض (جيرارد ايندبيرج، 1998، 19).

فإن على المتفاوض أن يخصص وقتاً قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض يكرسه لاستذكار التاريخ الذي يتعلق بالموضوع الذي يدور حوله المفاوضات، ويجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال دراسة المعلومات التي تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضة بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذي يسعى لتحقيقه.

- مهارة التناغم الوجداني مع المتفاوضين :

من المهارات التي تؤدي دوراً مهماً في أثناء المفاوضات، خفة الظل، والبراعة في استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المتفاوض إلى شخص كوميدي، أو مهرج فالدعابات التي يستخدمها تكون كالملاح على الطعام، الذي يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفّر الآكلون من تناوله. (ويليام أورى، 2001، 17).

- مهارة تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض :

من المهارات التي يجب أن يتسلح بها المتفاوض القدرة على تحديد الهدف الرئيسي من المفاوضات بالإضافة إلى الأهداف الفرعية ولكن يجب أن يأخذ الظروف والتطورات التي تحدث وتحدث وسوف تحدث في إعتباره، بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المتفاوض واقفاً على أحداث الماضي وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع، فبناء على الهدف من التفاوض يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته. (سيد عليوه، 1987، 62)

- مهارة حسن السير والسلوك :

فالمفاوض يجب أن يكون حسن السير والسلوك، ولا يتأثر بالأهواء فيصير عرضة لأخذ الرشاوى، ولا يكون شديد القابلية للإيحاء أو الاقتناع بالحجج البراقة، أو متهاوناً بإزاء القضايا التفاوضية التي يكون طرفاً فيها، فيجب أن يتصف المتفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد، حتى يستطيع القيام بدوره التفاوضي بنجاح وفاعلية، حيث ترتبط إدارة الحوار التفاوض بمدى ذكاء المتفاوض في تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها. (عثمان العمانى، 2000، 96)

- مهارة المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات :

فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة، وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقاً على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والأحوال، فالمرونة والتطور يشكلان التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولا بد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة. (Tinsley ,C.H , 2001 , 589)

- مهارة القدرة على التأثير والاقناع :

فكلما كان المفاوض على درجة عالية من التأثير فمن يتنافس معهم، وعلى مستوى رفيع من الاقناع بالمنطق السديد، وبتقديم الحجج فإنه يكون بالتالي قادراً على النجاح في مهامه التفاوضية هي أن يختار أيسر الطرق للوصول إلى الغاية التي يهدف إليها (محسن الخضيرى، 1993، 179)

- مهارة اللباقة والكياسة :

تعد طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في إدارة الحوار وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض أحد الأسباب والعوامل الرئيسية في نجاح المفاوض في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر في يقظة تامة، للإستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه. (عبدالسلام عياد، 2002، 63)

- مهارة قوة التحمل ونضج الشخصية :

يجب أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناجحة وجذابة بحيث لا يؤدي إلى نفور الذين يمارسون معهم التفاوض، وقوة الشخصية تعتمد على إدراك المفاوض أن الطرف الذي يتفاوض معه هو إنسان، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر، وهذا يعني أن يدرّب نفسه على أن يتحمل الجهد والضغط المتواصل لمدة كبيرة، وتظهر قوة التحمل في مدى هدوء وقوة أعصاب المتفاوض، ويجب أن يستخدم أيضاً الضغط ضد الخصم لتنفيذ ما يريد من رغبات وأهداف. (محمد حسنين، 1996، 192)

فالمدير الذي يمتلك تلك المتطلبات والمهارات يكون لديه القدرة على إدارة الصراع داخل المدرسة وتحقيق الهدف الذي يسعى إليه لضمان حسن سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدولة، لأن الصراع الذي يدور داخل المدارس يؤدي إلى إعاقة العمل وإهدار الطاقات البشرية للعاملين داخل المدرسة.

النتائج المترتبة على التفاوض التربوي :

لقد ترتب على نزعة الإنسان التفاوضية وميوله المسلمية عبر مسيرته الطويلة مع الحضارة، ما يمكننا أن ندعوه نتائج ومكتسبات حضارية أسهمت في بناء حضارته، بالقدر الذي أسهمت حضارته في إفرازها ودعمها، وتلك النتائج هي :

أ- الاستقرار الاجتماعي :

المفاوضات القديمة منذ فجر الحضارة وما تلاها من مفاوضات كبيرة جداً عبر التاريخ الحضاري، قد أفضت إلى استقرار المجتمعات البشرية، وحتى ما يقع من أحداث أو حوادث في الأقطار المختلفة إنما هي بقايا أو رواسب لما كان عليه المجتمع قبل بزوغ الحضارة، أو هي كما يقول علماء علم النفس عبارة عن سلوك نكوصي، إذا يجن بعض الناس بلا شعورهم الجمعي إلى ما كان عليه الحال قبل بزوغ الحضارة، فيترجمون عن عاداتهم الموروثة في ذلك اللأشعور الجمعي إلى سلوك واقعي وللتفاوض دور كبير في تحقيق الاستقرار الجماعي داخل المجتمع بين الأفراد ليعيش الفرد آمناً على حياته وممتلكاته. (Dedreu , C. K & et al , 2000,891)

ب- تطور القيم الحضارية :

إن القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية منار لتلك النزعة التفاوضية، التي نشأت واستمرت في النمو والترعرع في العلاقات الاجتماعية، وأدت بدورها إلى تطور القيم التي يتوارثها الأجيال، والتي تعبر عن المعتقدات التي يعتنقها الأفراد مما أثر على القيم الحضارية داخل المجتمع. (عبدالسلام عياد، 2002، 137 44)

ج- تقارب الشعوب :

فبفضل المفاوضات المستمرة عبر التاريخ الحضاري بين الشعوب، بدءاً من الشعوب المتجاورة امتداد إلى الشعوب البعيدة، وبفضل وسائل المواصلات والاتصال الحديثة ووسائل

الإعلام المتقدمة، فإن العالم قد صار بمثابة قرية صغيرة، وهذا بفضل المفاوضات التجارية والأخلاقية، وغير ذلك من مفاوضات الاتصالات بين الأفراد ونقل الحضارة والتأثير على الثقافة بين الشعوب المختلفة كل ذلك أدى إلى التقارب بين الشعوب. (Fischer & Guegun , 2000 , 649)

د- ارتباط الماضي بالحاضر بالمستقبل :

فالمفاوضات التي تتم بين الأفراد أو بين المؤسسات أو بين الدول تأخذ في حساباتها أحداث الماضي ووقائع الحاضر وما يتوقع حدوثه في المستقبل، وبتعبير آخر فإن التاريخ وما يتضمنه من ظروف وأحوال، والمستقبل وما يتضمنه من أهداف وآمال وطموحات تشكل القاعدة التي تدور حولها جميع المفاوضات، فالأفراد حينما يقومون بالتفاوض حول النزاعات والخلافات التي نشأت في الماضي هم بذلك يسعون إلى أن يكون المستقبل أفضل بالقضاء على تلك الخلافات والنزاعات. (صلاح الدين فوزي، 2001، 32)

هـ- التكافل القومي والإقليمي والدولي :

فبفضل المفاوضات التي جرت وتجري، محلياً وإقليمياً ودولياً عن طريق الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات، والتي تؤكد ضرورة التكافل الاجتماعي وبخاصة في الحالات التي تقع فيها الكوارث، كالمجاعات والفيضانات وحرائق الغابات وما تتركه الحروب الأهلية من نتائج مدمرة، فالمفاوضات تشكل الوسيلة التي يمكن بواسطتها التخفيف من شدة البلاء، وتحقيق مبدأ التكافل القومي والإقليمي بين الشعوب لإحساس الفرد بالأمن والأمان في يومه (Adar , W.L , 2001 384 & et. al.).

شروط التفاوض التربوي :

للتفاوض شروط يجب الأخذ بها فعامل الرغبة يعد من أصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشمولة على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة، والتي يجب على المتفاوض أن يلتزم بها في أثناء عملية التفاوض لتحقيق هدفه من التفاوض، ومن الشروط ما يلي :

أ- القوة التفاوضية :

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم

منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديّة أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، سواء كان المفاوض فرداً واحداً أو فريقاً متكاملًا، وسواء كان هذا التفويض شكل جماعي أو بشكل فردي ليمارس من خلاله مهام ودور كل فرد من أفراد فريق التفاوض للقيام به.

ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلنًا لعناصر الفريق كافة من جانب السلطة التي أعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على بينة من الأمر، واعيا لحدود الحركة واتجاهاتها، وإن كان يحق لرئيس فريق التفاوض وضع حدود أدنى من التي وضعت للفريق لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقاً لما يراه من تطورات أو اتجاهات للفريق الخصم الذي يفاوضه (Stuchlmachar & Shampage , 2000 , 481)

ب- المعلومات التفاوضية :

وهي من أهم الشروط التي يجب توافرها في عملية التفاوض حيث إن أية عملية تفاوض ناجحة تحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، عن القضية محور التفاوض، وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد، ووفقاً لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها. (Knight , Carolgn , 2004 , 83)

ومن ثم فإنه من الضروري توفير وإيجاد نظام متكامل للمعلومات يعمل على جمع وتصنيف وتحليل ودراسة كافة البيانات والمعلومات المتاحة المتعلقة بالقضية التفاوضية وتزويد فريق التفاوض بهذه المعلومات، وإحاطته بدقائقها وتدريبه على استخدامها بصورة تكفل له النجاح في العمل التفاوضية، وتؤدي إلى تقليل دائرة عدم التأكد، ومن ثم منحه فرصة التفوق على الفريق الخصم الذي يتفاوض معه.

ج- القدرة على التفاوض :

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق المفاوض ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق، وهذا يأتي عن طريق الآتي : (ويليام أورى، 2001، 1.9)

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق.
- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض ولأية تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

د- الرغبة المشتركة :

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، واقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدود له، وأن أى طريق آخر سوف يكون مرهقاً وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو الوقت والجهد (جيرارد ايندبنرج، 1998، 86)

هـ- المناخ التربوي المحيط :

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء في التفاوض، أو المضي قدماً في سبيل الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها تمهيداً للوصول للهدف المنشود، ولا بد أن يسبق هذه المرحلة أعداد ضخمة يتناول جميع مراحل وخطوات عملية التفاوض، وذلك من أجل تحقيق الجو المناسب للتفاوض، وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر. (Orellana , 1996, 304)

خطوات التفاوض التربوي :

القدرة على التفاوض تحدد ما إذا كان المفاوض يستطيع أولاً يستطيع التأثير على الأفراد الآخرين، وللتفاوض خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى يتحقق الهدف من التفاوض وبخاصة أن هذه الخطوات تمثل سلسلة متكاملة، ولتحقيق هذه الخطوات توجد مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم استخدامها في أثناء عملية التفاوض.

ولتحقيق أى عمل توجد مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها، وهذه الخطوات يجب أن تكون مترابطة بحيث الخطوة الأولى تؤدي إلى تليها ومن الصعب تجاوز أى من هذه الخطوات أو

التفاوض عن أى منها لأن ذلك يؤثر على سير العملية التفاوضية، وأن ما تم الحصول عليه من معلومات في الخطوة الأولى يتم عليه بناء الخطوة الثانية في عملية التفاوض، وبذلك فإن عملية التفاوض هي عملية متلاحقة ومستمرة وهذه الخطوات هي :

1- تحديد قضية التفاوض :

من أهم الخطوات في التفاوض تحديد قضية التفاوض حيث يجب على المتفاوض معرفة القضية التي يقوم بالتفاوض من أجلها وتحديدها، وأن يكون على علم تام بكافة عناصرها، وعواملها والأسباب التي أدت إلى حدوثها، فإن معرفة هذه العوامل والأسباب تؤدي إلى أن يكون المتفاوض متمكناً من عملية التفاوض.

ويتم التحديد للقضية التفاوضية في ضوء المعلومات والمعرفة التي تم جمعها عن الطرف الآخر، وذلك لاستكشاف زواياه واتجاهاته وتحديد موقفه التفاوضي، وبهذا التحديد يتم التوصل إلى نقاط الاتفاق والاختلاف بين طرفي التفاوض، وتحديد نقاط الاختلاف والأشد اختلافاً بينهم وذلك لتحقيق الهدف من التفاوض، وهذه الخطوات تعد الأساس الذي يجب عبوره للوصول إلى مفاوضات ناجحة وثمررة. (فاروق السيد، 1998، 201)

2- تهيئة مناخ التفاوض :

التفاوض عملية تحتاج إلى إعداد جيد واستعداد وعلم تام بالقضية التفاوضية من أجل تهيئة مناخ التفاوض، فذلك يتطلب إعداداً ضخماً يتناول كل شيء، فإعداد المسرح للتفاوض وإحاطة عملية التفاوض بالمناخ المناسب واستخدام كافة التأثيرات التي تجعل عملية التفاوض تتم في سهولة ويسر يعد عاملاً مهماً جداً في نجاحها، فهذه الخطوة مستمرة ومتعددة تشمل كافة الخطوات في التفاوض، وفيها يحاول كل من الطرفين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي وجمع المعلومات التي يتم في ضوئها بناء الخطوات التالية في التفاوض (ويليام اروى، 2001، 113)

3- قبول الخصم للتفاوض :

إن قبول الخصم للتفاوض من أهم خطوات عملية التفاوض، وهي عملية أساسية حيث يكون نتيجة الضغط الذي تم ممارسته في أثناء تهيئة مناخ التفاوض أن يستجيب الطرف الآخر

للتفاوض، نتيجة العوامل التي تشجع على التفاوض يؤدي ذلك إلى نجاح عملية التفاوض وبخاصة مع اقتناع الطرف الآخر للتفاوض بها، وهناك عدد من الأساليب التي يتم من خلالها التعرف على مدى صدق الطرف الآخر للتفاوض، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت الوقت والخداع فقبول الخصم لعملية التفاوض يعد من أهم الخطوات التي تساعد على نجاح عملية التفاوض. (صلاح محمد، 1999، 7)

4- التمهيد لعملية التفاوض والإعداد لتنفيذها :

تعد تلك الخطوة الأساس لعملية التفاوض وتقوم على مجموعة من الإجراءات التي تتم من خلالها وهذه الإجراءات ترتبط مع بعضها، بحيث لا يمكن الفصل بينها، ومن أهمها اختيار المفاوض وإعداده وتدريبه على القيام بعملية التفاوض وتفويضه، ولا بد من تحديد إستراتيجيات التفاوض واختيار السياسات التي تساعد على نجاح عملية التفاوض في كل مراحل التفاوض، ومكان التفاوض يكون له دور كبير في نجاح التفاوض بحيث يكون مجهزاً ومعد بالإمكانيات التي تساعد على التفاوض وتوفير كافة التسهيلات. (قدرى حنفى، 2001، 11)

5- بدء التفاوض والوصول للاتفاق النهائي :

تتضمن هذه الخطوات مجموعة من العمليات الأساسية اللازمة لعملية التفاوض، والتي بدونها يصعب القيام بعملية التفاوض، ومنها :

- الاستفادة من كافة الأدوات والمعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها حول موضوع التفاوض والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
 - ممارسة ضغوط التفاوض على الطرف الآخر.
 - تبادل الاقتراحات والحلول ووجهات النظر ودراسة البدائل المعروضة من الخصم.
- ولا قيمة لأي اتفاق تفاوضي إذا لم يكن موقفاً عليه من الطرفين، ويجب الاهتمام بأن يكون الاتفاق شاملاً لكافة بنود التفاوض، وأن يكون الاتفاق ملزماً للطرفين وذلك لتفادي الاختلاف في أثناء عملية تنفيذ الاتفاق، ومما تقدم نجد أن خطوات عملية التفاوض متداخلة مع بعضها بعضاً بحيث لا يمكن الفصل بينها وهي عبارة عن كل متكامل من العمليات تتم في ترابط وتناغم مع بعضها بعضاً.

إستراتيجيات التفاوض التربوي :

لا يوجد تفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية يقوم عليها التفاوض، وليست كل إستراتيجية تفاوضية ناجحة في تفاوض معين تكون ناجحة في كل التفاوضات ولكن لكل تفاوض الإستراتيجيات التي تتناسب مع موقف التفاوض، فإن طبيعة قضية التفاوض يكون لها الدور الأساسي في تحديد الإستراتيجية، وعليه يمكن القول بأن هناك مجموعة من الإستراتيجيات المتكاملة المتداخلة التي يتم استخدامها في أثناء عملية التفاوض، ومن تلك الإستراتيجيات ما يلي:

أ- إستراتيجية المساومة :

يبني الجانب الأكبر في عملية التفاوض على المساومة بين الأطراف المشتركة فيها، وتبنى المساومة على عنصر المناورة، ويوجد عدد من الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في هذه الإستراتيجية، والمساومة تعبر عن الأسلوب الاساسى في التفاوض القائم على أساس الكسب على حساب الآخرين، وكذلك الكسب المتبادل بين الطرفين المشتركين في التفاوض، وتكون قضية التفاوض وفقاً لهذه الإستراتيجية قضية ذات هدف ثابت ومحدد وليست ذات أطراف متعددة. (ابوالمجد ابراهيم، 2002، 213)

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعمل تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون والاتفاق بينهم، والأطراف في هذه الإستراتيجية تميل إلى الأخذ والعطاء وتعتمد على الترابط المتبادل بينهم، وتقوم على إقناعهم بمد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة لتحقيق المصالح المشتركة، والنجاح يتوقف على درجة التوافق في الاتجاهات والميول وإشباع الحاجات بينهما، ومدى الرغبة المتوفرة لديهم نحو تحقيق الإرتقاء بالتعاون من أجل تحقيق المصالح وإشباع الحاجات الشخصية. (صديق عفيفي، جرمين حزين، 1986، 43)

ب- إستراتيجية الوقت المناسب :

يقوم المفاوض في هذه الإستراتيجية بالاستخدام المناسب للوقت المخصص لعملية التفاوض وذلك عن طريق توزيع مراحل عملية التفاوض وخطواتها، والأساليب التي يتم استخدامها على

وقت التفاوض، فالاستخدام الأمثل للوقت يؤدي إلى النجاح في عملية التفاوض. ويجب على المفاوض أن لا يستخدم أسلوب الأمر الواقع أو الانسحاب الظاهر في بداية عملية التفاوض، ولكن هناك الوقت المناسب الذي يجب على المفاوض استخدام ذلك الأسلوب فيه للضغط على الخصم لقبول عرض أو حل معين تم طرحه من قبل المفاوض، وهذه الإستراتيجية تساعد المفاوض على تحقيق الأهداف وفقاً للخطوات والمراحل التي تم الإعداد لها في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة عن قضية التفاوض بين الطرفين لتحقيق الهدف من التفاوض. (Ross , H.S. , 1996 , 195).

ج- إستراتيجية التروي في اتخاذ القرار :

تعتمد هذه الإستراتيجية على مجموعة من السمات، منها الاحتفاظ بالهدوء أو التروي أو الصمت المؤقت والامتناع عن إبداء الرأي وكسب الوقت، فعندما تعلق أو تؤجل أو تمتنع عن الرد الفوري بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد فإن ذلك يستفيد من الوقت لتقرر ما يجب أن يفعله، وتأخذ فرصة لتفكير وفهم الطرف الآخر، وهذه الإستراتيجية تستخدم عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه لعدم التسرع في الإجابة تجعل المفاوض أكثر قدرة على الاستفادة من عملية التفاوض. (كيت كينان، 1996، 113)

د - إستراتيجية أحكام السيطرة :

تعد عملية التفاوض مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، والطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض هو الطرف الذي يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته من عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة على جلسات التفاوض وتتم هذه الإستراتيجية في مجموعة من الخطوات، وهي: (Ross , H. S , 1995 , 803)

- القدرة على التنوع والتغيير والتشكيل، واستخدام البدائل في أثناء عملية التفاوض التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، وذلك لإجبار الطرف الآخر على التعامل والخضوع لإحدى البدائل التي من صنع المفاوض.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بالكشف عن هدفه ورغبته من التفاوض

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع اثناء عملية التفاوض، أو تكون حركته في نطاق الإطار اللذي تم وضعه ومن ثم عليه أن يتحكم في حركة الطرف الآخر وتصرفاته قبل أن يقوم بأية عملية من عمليات الخداع أو الرفض للعرض على مائدة المفاوضات.

ويرى كنيدي (Kennedy, 1987) أن أهم الاستراتيجيات الممكن استخدامها في

عملية التفاوض ما يلي :

أولاً - الإستراتيجية الهجومية :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر، ويتخذ المفاوضات من خلال هذه الإستراتيجية موقف الهجوم، مما يعكس إصراره في الحصول على أفضل المزايا، ومن ثم يتسم سلوك المتفاوض بالتشدد والتصلب والعناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات للطرف الآخر مع التلميح بالقوة والتهديد بالمقاطعة وعدم التفاوض واستمرار الضغط لإجبار الطرف الآخر على القبول؛ وهناك عدد من السلوكيات يقوم بها هذا المتفاوض ليحقق أهدافه، منها :

- ✓ السيطرة قدر الإمكان على ترتيبات المفاوضات (اختيار الزمان والمكان كل جلسة).
- ✓ محاولة دفع الطرف ليقدم عروضه.
- ✓ الاستفادة من الدلائل والوثائق في تدعيم مركزه لكي يدعم ما يقوله بالوثائق.
- ✓ العمل على تحويل بؤرة الاهتمام إلى نقاط القوة في العرض الذي يقدمه خاصة في أثناء الرد على أسئلة الطرف الآخر.
- ✓ طرح الأسئلة التي تساعد على كشف نقاط الضعف في مركز الطرف الآخر.

ثانياً- استراتيجية القبول أو الرفض :

يستخدم المتفاوض من خلال هذه إستراتيجية " إما القبول وإما الرفض " بالكلمات التالية " هذا ما أعرضه عليك فإن لم تكن تريد هذا الحل على هذا الأساس فلننتهي الأمر كله "، وعلى الطرف الآخر أن يتخذ بعض الخطوات لمواجهة هذا الموقف الصعب، مثل :

- ✓ مواصلة الكلام وتجاهل الإنذار، فإذا لم يعلق المتفاوض، فهذا دليل على أنه لم يكن جاداً فيما يقوله.

- ✓ الدراسة الجيدة للبدائل فإن وجد أن هناك بدائل أفضل من الحل الذي قدمه المتفاوض فليقل "هو الرفض، اتصل بي إذا غيرت رأيك"، حيث إن هذا الرد يحفز على المزيد من التعبير والتفهم لمراجعة الموقف ومناقشته مرة أخرى.
- ✓ اختراع منافس، وذلك من خلال ادعاء إن هناك منافساً سيقدم له الحلول بشكل أفضل لتحقيق مصلحة حيث إن هذا الادعاء يمكن أن يساعد في تحديد مدى جدية المتفاوض في الإنذار الذي وجهه.
- ✓ إنهاء التفاوض والانصراف منه تجنباً لصفته سيئة أفضل من البقاء والتورط فيها.

ثالثاً - استراتيجية المتفاوض المتشدد / الطيب :

تعد إستراتيجية المتفاوض المتشدد/ الطيب من الإستراتيجيات التفاوضية الجيدة في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها؛ حيث تتلخص في قيام المتفاوض بهجوم عنيف في بداية التفاوض، وقد يلجأ في هجومه إلى التهديد أو التلويح به، ثم يتبع ذلك مباشرة دور الشخص الطيب من خلال عرض شيء وسط أو معتدل أو تقديم بعض الوعود لمعالجة المشكلة التي أثارها من خلال الهجوم، لكن يرى البعض أن لهذه الإستراتيجية بعض المساوئ من أهمها أن هجوم المتفاوض في البداية قد يستثير غضب الطرف الآخر، كما أن أسلوب الشخص الطيب بعد الهجوم مباشرة قد يشجع الطرف الآخر على الإصرار على موقفه.

رابعاً - الإستراتيجية الدفاعية :

يقوم المتفاوض بالدفاع عن موقفه أو حدوده بهدف تقليل حجم التنازلات المطلوبة أو الرغبة في الحصول على تنازلات أكبر من جانب الطرف الآخر، ويلجأ المتفاوض إلى هذه الطريقة عندما يكون في موقف ضعيف، أو في حالة تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، مع تقديم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الحقائق والأرقام والتدرج في أثناء الدفاع مع القدرة على ضبط الأعصاب وتحمل أية سخرية عند رفض مقترحاته.

خامساً - إستراتيجية الحدود المغلقة :

من خلال هذه الإستراتيجية يسعى المتفاوض إلى إثارة الانتباه وتركيز الاهتمام على بعض العناصر الفرعية المتعلقة بالقضية بأنها غير قابلة للتفاوض أو المناقشة، وعند المحاولة للحديث

عن هذه القضايا فإن الإجابة تكون ممثلة في الرفض الصريح، وبالتالي نجد الطرف الآخر يصر على التفاوض على تلك العناصر (الحدود المغلقة) من خلال تقديم تنازلات أو إغراءات للتفاوض على الحدود المغلقة والاحتمالات القائمة في هذا الموقف تتوقف على ميزان القوة بين الطرفين.

سادساً - إستراتيجية هدف عالي / هدف منخفض :

في ظل هذه الإستراتيجية يحاول المتفاوض الضغط على الطرف الآخر ليدفعه إلى تقديم التنازلات الكبيرة حتى يكاد يقترب من الأوضاع المثالية Ideal Position حيث يبدأ المتفاوض بطلب كبير ربما يفوق التوقعات، وعندئذ يواجه الطرف الآخر بصعوبة الموقف التي قد تؤدي به أنا إلى التهديد بالانسحاب من التفاوض أو العمل على التكيف معه من خلال السعي إلى تعديل المطالب لتصل إلى الحدود المعقولة التي تسمح باستمرار ونجاح التفاوض (Kennedy et al, 1987 , 180 : 183).

سابعاً - إستراتيجية فائز / فائزة أو يكسب / تكسب :

تؤكد هذه الإستراتيجية تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة من خلال العمل على تحديد المشكلات وحلها، وهذا يعني أن المتفاوض يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة مع إتاحة الفرصة للطرف الآخر حتى يعرض قضيته ويحقق أهدافه أيضاً، ويرى البعض أن معظم الأفراد يدخلون المفاوضات لخدمة مصالحهم الشخصية فقط ولا شيء في ذلك ما دامت النتيجة النهائية ستكون تبادلاً للمنفعة المشتركة ولكن يرى واضعوا هذه الإستراتيجية أنه على المتفاوض من خلال هذه الاستراتيجية أن يحرص أولاً وأخيراً على حماية مصالحه، فإذا كان من الواضح تماماً أن الطرف الآخر يركز فقط على الحصول على أفضل صفقة ممكنة فإن هذا يوجب على المتفاوض بالمثل؛ ولهذا الإستراتيجية تكون مناسبة إذا كان الطرفان مستعدين للعمل معاً على أساس من الثقة المتبادلة فإن مدخل فائز / فائز يعد الأسلوب الأمثل لهما.

ثامناً - إستراتيجية الشرطي الطيب :

أن المتفاوض الذي يطبق هذه الإستراتيجية يفترض أن مصلحة الطرف الآخر هي مصلحته، ويستغل كل الفرص المتاحة ليقنعه بهذا الافتراض، كما أنه لن يهاجم موقف الطرف الآخر ولن

يختلف معه في الرأي ولكنه يتجاهل ليقنعه ببساطة كل الحقائق التي توضع على مائدة المفاوضات؛ هنا يجب على الطرف الآخر أن يجبره على التركيز على الحقائق ويقطع عليه الطريق حين يدرك غايته وألا يقع فريسه لتوسلاته، حيث إن المتفاوض الذي يستخدم هذه الإستراتيجية "يقسم أنك قد حصلت على أفضل الطرق لتحقيق مصالحك الشخصية" (جرورج فولر، ترجمة عربية، 2000، 100 - 102)

أنماط التفاوض التربوي :

هناك أنماط مختلفة لشخصية المتفاوضين وكل نمط له خصائصه المميزة وانعكاساته على سلوك صاحب الشخصية، وبالتالي فهو يحتاج إلى طريقة ملائمة للتفاوض معه، حتى لا يحدث صدام أو خلافات تؤثر بالسلب على عملية التفاوض، حيث إنه إذا توافرت للمتفاوض المعرفة الكافية بخصائص نمط شخصية الطرف الآخر فسوف يساعده ذلك - إلى حد كبير - في التعامل والتعاون معه بنجاح وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة للتعامل معه؛ وسوف نتطرق إلى التعرف على بعض الأنماط الخاصة بشخصية المتفاوضين من خلال ما أورده روجرز فولكيما.

(Volkema , 1999 , 60 - 64)

أولاً - النمط التنافسي :

هذا النمط من المتفاوضين يحاول الحصول على أكبر قدر من المكاسب مع الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر فهو يرغب في تحقيق أهدافه حتى ولو على حساب الآخرين ولهذا يتسم سلوكه بما يلي :

- ◀ التصلب والإصرار للحصول على ما يريد.
- ◀ تحقيق أكبر قدر من المكاسب حتى ولو على حساب الطرف الآخر.
- ◀ استخدام الصوت المرتفع للتأثير على سير المفاوضات لصالحه.
- ◀ استخدام الوثائق والمعلومات كدليل لتدعيم مركزه ولإقناع الطرف الآخر بوجهة نظره.
- ◀ محاولة طرح الأسئلة التي تساعده على كشف نقاط الضعف لدى الطرف الآخر.

ثانياً - النمط التكيفي :

يعتبر هذا النمط عكس النمط التناسلي فهو منفتح على الآخرين ويميل إلى تأكيد الصداقة والمودة، ولذا فهو يهتم بالعلاقات الاجتماعية، وتكون دائماً لها الأولوية في سير المفاوضات، ويتسم سلوكه بما يلي :

- ◀ الاهتمام برغبات الطرف الآخر أكثر من إهتمامه بنفسه.
- ◀ إعطاؤه قدراً كبيراً من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى ولو أدى إلى التنازل عن جزء من مطالبة الشخصية من أجل تحقيق طيبة مع الآخرين.
- ◀ إرضاء الطرف الآخر من خلال تركيز الاهتمام على مقترحاته والعمل على تحقيقها.
- ◀ عدم إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم فهو إنسان يتسم بالحساسية المفرطة.
- ◀ الاهتمام والتركيز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط اختلاف حيث يكون شعاره " التفاوض على الممكن وليس المستحيل."

ثالثاً- النمط التعاوني :

يعمل المتفاوض التعاوني على اكتشاف اهتمامات الطرف الآخر بهدف تحقيق المصالح المتبادلة لكلا الطرفين، وذلك من خلال السلوكيات التالية :

- ◀ التركيز والاهتمام بمصالح الطرف الآخر.
- ◀ محاولة البحث عن الحلول الإبداعية التي تعمل على تحقيق مصالح طرفي التفاوض بأفضل صورة ممكنة.
- ◀ الإنصات الجيد للطرف الآخر قبل أن يدلى بوجهة نظره في موضوع النقاش.
- ◀ إعطاء أهمية كبيرة لبناء الثقة المتبادلة بينه وبين الطرف الآخر بوصفها خطوة أساسية لتبادل المنافع المشتركة فيما بعد.

رابعاً - النمط التجنبي :

يتسم هذا النوع من المتفاوضين بالقلق وعدم الثقة بالنفس، حيث إنه يتجنب الدخول في المناقشات الخاصة بالموضوعات التي تهتم الطرف الآخر، ويبدو ذلك من خلال السلوكيات التالية:

- ◀ الخوف من الدخول في مناقشات مع المتفاوضين المتشددين.
- ◀ يجد صعوبة في مناقشة المواقف التي تتسم بالجدل الكثير.
- ◀ تجنب الدخول في المفاوضات التي تثير قدراً كبيراً من التوتر.
- ◀ تجنب الدخول في المناقشات ذات النهايات المفتوحة.
- ◀ تفضيل الانسحاب من المفاوضات ذات المواقف الصعبة.

خامساً - النمط التوفيقي :

يسعى المتفاوض التوفيقي لتحقيق قدر من مصالحه الشخصية بمعنى التوصل إلى حلول وسط للمشكلة المتنازع عليها، وتتبلور صورة هذا النمط من خلال السلوكيات التالية:

- ◀ التنازل عن تحقيق جزء من مصالح الخاصة.
- ◀ تقدير ظروف الطرف الآخر والاستجابة لها من خلال التنازل عن شيء مقابل تحقيق شيء آخر.
- ◀ تبني موقفاً وسطاً.
- ◀ تبني إستراتيجية الأخذ والعطاء.
- ◀ الميل إلى تحليل الأمور خاصة نقاط اختلاف بين أطراف التفاوض.

كما يرى جيمس باترسون أن التوكيدية عامل مؤثر ومهم في نجاح المفاوضات حيث إن المتفاوض الذي يتسم بالتوكيدية العالية يستطيع التوصل إلى تحقيق الأهداف ويبدو ذلك واضحاً في سرد تصنيفاته لأنماط المتفاوضين كما يلي :

أولاً - المفاوض المحلل :

حيث إنه يتسم بدرجة قليلة التوكيدية ويعد هذا النوع من أصعب الشخصيات في الوصول إلى القرارات كما يبدو له دائماً أن معلوماته غير كافية ويحاول الحصول على كل المعلومات بدقة متناهية ويهتم بالتفكير في مضمون السؤال ودلالته قبل الإجابة عليه ومن ثم فهو بطيء في اتخاذ القرارات، ويؤكد (جورج فولر، 2000، 86) أن مثل هؤلاء المتفاوضين قد يجعلونك تكلم نفسك قبل انتهاء المفاوضات فهم يسرون ببطء شديد يهدف إلى إرهاقك مع تفحص كل جانب من جوانب عرضك بالتفصيل الملل وأفضل علاج للتكيف معهم هو مزيج من الصبر والمعاملة بالمثل.

ثانياً - المفاوض الودود :

هذا النمط ذو مشاعر فياضة ولا يتسم بدرجة عالية في التوكيدية فهو شخص تقليدي ويهتم بتنمية العلاقات الاجتماعية مع الأطراف الأخرى ولا يميل إلى إيذاء الآخرين ويتجنب النزاعات قدر الامكان فهو دائما يجنح إلى السلام ومن نقاط ضعفه أنه يتسم بالحساسية الشديدة والانفعالية ويتخذ شعاره دعونا نبقي الحال على ما هو عليه.

ثالثاً - المفاوض المنبسط :

هو شخص ودود وينمي صدقات كثيرة، منفتح على الآخرين، لا يهتم بمعرفة التفاصيل في أثناء التفاوض ويناقش القضايا بصراحة واضحة وثقة بالنفس ترنو إلى التوكيدية العالية ولذا فهو يستطيع الوصول إلى قراراته سريعاً.

رابعاً - المفاوض العملي :

شخصية ذات كفاءة عالية في أداء الاعمال فهو يتسم بالتوكيدية العالية ولا يهتم كثيراً بالمشاعر العاطفية ويعمل بجدية، حريص على عدم إضاعة الوقت كما أنه يستطيع تقلد المناصب الإدارية المرموقة بسبب قدرته على تحقيق النتائج المرجوة. (Patterson , 2000, 32)

والمفاوض المتميز حين يسلك بطريقة أكثر توكيدية فإن ذلك يحقق له فوائد اجتماعية كثيرة وبخاصة لو كان التفاوض في إطار الأسرة أو بين أفرادها وبعضهم بعضا يساعد ذلك على الاتصال المباشر والواضح لكل فرد نحو الآخرين؛ وهذا يعني أن الفرد يكون بمقدوره الكشف على مشاعره الحقيقية وأن يفعل ذلك في الاتجاه الإيجابي السلي الدال على الرفض وعدم التقبل والغضب والألم والحزن والشك أو الخوف. (لس جبلين، 2000، 64، 65)

والعلاج النفسي السلوكي بطريقة تأكيد الذات لا يجب أن يقتصر على تعليم الفرد التعبير عن احتياجاته وحقوقه فقط لكن التوازن في التعبير عن الحرية الانفعالية يجب أن يتضمن التدريب على الجانب الآخر مثل التعبير عن المودة أو الإعجاب بفكرة معينة أو سلوك طيب (عبدالستار ابراهيم، 1983: 107: 108)

ويرى آن شيرر (Shearer , 2002) أن التفاوض هو طريقة لحل موقف نزاعي من خلال إرضاء الطرفين أي أن الفرد (في إطار الأسرة) يحاول تحقيق مصالحه الشخصية مع الاهتمام

برغبات الطرف الآخر وإعطاء قدر كبير من الأهمية لمقترحات الطرف الآخر حتى ولو أدى ذلك إلى التنازل عن جواز من مطالبة الشخصية من أجل تحقيق علاقة طيبة مع الأفراد الآخرين بالأسرة.

ويعتقد (هارى ميلز، 2002، 49-53) أن القدرات الإبداعية للمفاوض تكون بمثابة مؤشرات الإقناع للفوز بقلوب الآخرين حيث يرى أن محترفي فن الإقناع يكون بمقدورهم عمل ما يلي :

- استخدام الاستعارات لتشخيص الأفكار المجردة.
 - القدرة على استخدام الاستعارة ليشكل الطريقة التي يريد أن يفكر بها الطرف الآخر.
 - استخدام القصص لجعل العرض شيقاً إذ أن القصة الحية تبقى في ذهن المستمع.
 - القدرة على جعل الاستعارات والقصص بسيطة بالنسبة للمستمع من ذوى الثقافات الراقية
 - إثارة دافع الخوف لدى الطرف الآخر مع تقديم توصية سهلة التنفيذ لمواجهة التهديد.
 - القدرة على تقديم أو تلخيص أو إبراز وجهة النظر الأساسية.
 - استخدام الأمثلة الحية لكونها أكثر فاعلية من مجموعة الإحصائيات.
 - القدرة على التنوع في استخدام الأساليب المناسب لتفهم سمات الأنماط المختلفة للشخصيات التفاوضية مثل الشخصية المتشددة والإيجابية والحجولة والمتردة، ومن ثم القدرة على التعامل معها بالشكل الصحيح مما يدعم التعاون بين أطراف التفاوض.
- وأخيراً فإن المتفاوض الذى يتصف بالمرونة والمهارة للتكيف مع التغيير وفقاً لمتطلبات الموقف الذى يواجهه في أثناء التفاوض فقد يقرر تغيير إستراتيجية تفاوضية قرر استخدامها مسبقاً وذلك بسبب تغيير ظروف الموقف التفاوضي (دليل كانيجى وآخرون، 2002، 49 - 53)
- وتعد مهارات التفاوض مهمة في عدد من المواقف الحياتية التي يمر بها الإنسان في الأونة الأخيرة، فهي مطلوبة في العديد من المهن المستقبلية في العصر الحالي، حيث يتم التفاعل الإيجابي في عملية التفاوض والحصول على نتائج مرغوبة. (The University of Sheffield , 2011)