

الفصل الثالث

انفعالات الجسد .. تطبيقات عملية

المبحث الأول: انفعالات الجسد ومهارات التفاوض

المبحث الثاني: انفعالات الجسد في مواقف عملية أخرى

(في قاعة المحاضرات - المقابلات الشخصية - في قاعة المحكمة)

تمهيد

سأحاول في هذا الفصل الثالث أن أبرز الجانب التطبيقي الذي يمكن الاستفادة منه، من خلال ثلاثة من الجوانب الحيوية في الحياة العملية، وهي جوانب: التفاوض، وإلقاء المحاضرات، والمقابلات الشخصية، وفي قاعة المحكمة. وقد خصّصت المبحث الأول كاملاً لمهارات التفاوض، ودور انفعالات الجسد في تحقيق النجاح لمن يقوم بدور المفاوض، في البيع أو الشراء، أو الإقناع، أو تقديم العروض، إلى غير ذلك من الأمور التفاوضية، ثم جعلت المبحث الثاني والأخير في هذا الفصل لبقية الجوانب التي ذكرتها.

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

ومن هنا فهو شديد الصلة بانفعالات الجسد، وهو أكثر المهارات استخداماً في الحياة العملية، لتنوع مجالاته.

ولا تقل الجوانب الأخرى، وخاصة إلقاء المحاضرات، والمقابلات الشخصية أهمية عن التفاوض، إذ يتوقف على الأول طريق التعليم والتعلم التي يتخرج من خلالها سنوياً عشرات الآلاف من أبنائنا الطلاب في كافة مجالات التخصص المتنوعة، ويتوقف على الآخر نجاح الشخص المستحق للوظيفة في الحصول عليها.

المبحث الأول انفعالات الجسد ومهارات التفاوض

مفهوم التفاوض:

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

ما هو التفاوض؟ هو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين .

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى

الثانية: حتميته.

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

التأصيل الشرعى:

نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامى زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة

فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، ويقول تعالى : " لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر."

عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي:

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

١. الترابط:

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

٢. التركيب:

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

٣. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالنه.

٤. الاتساع المكاني والزمني:

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

٥. التعقيد:

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

٧. الغموض:

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

ثانياً: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس

مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة،
وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف مرحلية وجزئية وفقا
لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.
ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من
الآتي:

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

شروط التفاوض:

أولاً: القوة التفاوضية:

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

ثانياً: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

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

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتهيئة وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع، أو وضع حد له.

خامساً: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

١. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وفعالية؟

٢. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التراجع بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض. وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتضاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:
 - الوقت.
 - التكلفة.
 - الجهد.
 - عدم الوصول إلى نتيجة.
 - الضغط الإعلامي.
 - الضغط النفسي.

• تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

• استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مراحل عملية التفاوض:

هناك خمس مراحل ينبغي أن تمر بها عملية التفاوض وهي :

- ١- مرحلة الاستكشاف Exploration
- ٢- مرحلة تقديم العروض والمقترحات Bidding
- ٣- مرحلة المساومة Bargaining
- ٤- التوصل إلى اتفاق أو تسوية Settling
- ٥- مرحلة إقرار الاتفاق Ratifying

وتشمل الأنشطة في مرحلة الاستكشاف ما يلي :

- تحاول الأطراف تكوين نوع من الفهم لمتطلبات كل منها من الآخر .
- تصل الأطراف إلى نوع من الإحساس المشترك بنوع الاتفاق الذي يمكنهم التوصل إليه .
- يحاول كل طرف أن يظهر اتجاه تجاه الآخر .
- تبدأ ملامح الصفقة المتوقعة في الظهور
- في هذه المرحلة ينمو كذلك التعرف على وإدراك القضايا التي ينبغي الاستقرار عليها أثناء مرحلة المساومة .
- أما في مرحلة تقديم العروض والمقترحات فيقوم أحد الأطراف أو كليهما معاً بتقديم عروضه ومقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة .
- في مرحلة المساومة فإن كل فريق يفاوض الفريق الآخر من أجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه . وكلما وصلت مرحلة المساومة إلى درجة النضج تأتي لحظة يدرك فيها كل طرف أن الاتفاق بينهما قد أصبح في متناول اليد . وهنا تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة أو الوصول إلى اتفاق أو تسوية .

أخيراً هناك مرحلة إقرار الاتفاق بشكل مكتوب عادة ، وفي بعض الأحيان يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية . ويجب أن يؤخذ في الحسبان أن الطريقة التي يتم بها تناول هذه المراحل في عملية التفاوض تختلف من موقف تفاوضي لآخر .. وفي الغالب لا تسير هذه المراحل في تتابع منطقي واضح . و نجد أن أطراف التفاوض يقومون بتحركات مفاجئة إلى الأمام أو إلى الخلف عبر هذه المراحل .. وأحياناً نجد المفاوضين يتبعون هذه المراحل في أحد جوانب الصفقة إلى النهاية .. وهكذا بالنسبة للجانب الثاني . ويمكن القول أن المفاوض الفعال ينبغي أن يدرك - ولو في عقله الباطن - هذه المراحل الخمسة من أجل الرقابة الفعالة على عملية التفاوض .

مراحل التفاوض الناجح كالتالي:

أولاً : مرحلة التحليل:

: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

١- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.

٢- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

٣- مراجعة الذات عدة طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

٤- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً : مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :
تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :

إعداد تصور بالمطالب المرنة.

إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض () .

ثالثاً : مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي):

وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.

التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضى.

المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.

التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.

الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.

أن يدرك المتفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح

في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة

التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل

المشكلة وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك

باتباع الآتي :

- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها. ()
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- استبدال المتفاوض المتعنت بأخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

مناهج وإستراتيجيات التفاوض:

أولاً: إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. وإستراتيجيات هذا المنهج هي:

١. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم

٢. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

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

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

❖ توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

❖ الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض، خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

١- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

١.١ مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

٢.٢ مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٣. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

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

١. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

٢. تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهما مصلحة ما.

٤. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجالات جديدة: تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها، وفقاً للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقت كل منهما .

وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

١. توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢. توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانياً: إستراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء،

بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ إن جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك)،

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

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

♦ التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

♦ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

♦ التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

♦ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

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

♦ وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

♦ زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

٣. استنزاف أموال الطرف الآخر

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التفتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي، وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناءً على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وانتمائه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

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

♦ القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة

من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

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

♦ الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبض ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه لحيطه.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها، وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل، وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

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

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على

التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من اطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها :

(١) التسوية او الصمت المؤقت :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري او تاجيل الاجابه عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث او الرد بسؤال اخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال واهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمة وتقديم التنازلات فان الاخير لا يتوقف عن طلب المزيد

(٢) المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الاسلوب او طريقة الحديث او التفاوض علي الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما او الحصول علي تنازلات من الخصم

(٣) الأمر الواقع :

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

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

٤) الانسحاب الهادئ :

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رايه للطرف الاخر بعد ان يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت، فهو هنا يحاول انقاذ ما يمكن انقاذه .

٥) الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه

٦) الكروايفراو التحول :

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الامام الي الخلف او العكس طبقاً لظروف التفاوض وملاساته

٧) التقييد :

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لاجبار الطرف الآخر علي الوصول الي قرار سريع أو للنزول علي رغبة معينة في التفاوض

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

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

٩) ادعاء العجز :

اي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية .

١٠) مفترق الطرق :

أي ان يتبع المفاوض اسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي اقصي ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الاكثر اهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الاخر فيجب ان يقابلة في منتصف الطريق.

١١) التدرج او الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الي الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض او خبراتهم في التعامل محدودة او لا يوجد ثقة بينهم .

مبادئ التفاوض:

وتلخص في (٢٣) مبدأ:

١. كن على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
٢. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
٣. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
٤. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
٥. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
٦. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
٧. ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
٨. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
٩. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
١٠. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
١١. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
١٢. أن تتفاوض من مركز قوة.
١٣. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
١٤. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
١٥. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
١٦. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
١٧. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الضالمة برياط الجاش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

١٨. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
١٩. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
٢٠. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
٢١. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
٢٢. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
٢٣. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

مناورات التفاوض:

للمناورات ثلاث مراحل سوف نذكرها تفصيلاً وهي:

مناورات الافتتاح وهي المرحلة الأولى:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات، وهنا يجب أن تعرف شيئاً مهماً، وهو أنك يجب أن تطلب أكثر مما تتوقع؛ لأنك إذا طالبت فقط ما ترجو أن تحصل عليه، فلن يُتاح لك مجال أوسع للتفاوض. وهي من البديهيات جداً لأنك في هذه الحالة لن تكون الظروف مواتية لفوزك، لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه، فإنك سوف تواجه موقفاً لا يحتمل إلا أحد امرين لا ثالث لهما، وهما القبول أو الرفض.

وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة، أو الشعور بها بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع، فإنك سوف تبقى الطرفين بعيداً عن الإحساس، أو الشعور بالخسارة؛ لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات. ولكن أحياناً لعدم مقدرة الشخص المقابل لك بالتفاوض، فقد تطلب زيادة عما تتوقع، ويقابل بالقبول من الطرف الآخر، وبذلك تكون أنت كسبت أكثر مما تتوقع. وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل أيا كان قدره.

السؤال الآن: ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها ؟

لتجيب على هذا السؤال يجب أولاً أن تعرف، وتحدد هدفك، ثم تقدم العرض أعلى من هدفك، بمقدار بُعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

مثال:

تاجر عقار يريد بيع عمارة بمبلغ ٤٠٠ ألف جنيه وأنت لاتريد أن تدفع إلا ٣٥٠ ألف جنيه؛ إذا الفرق بينكما تقريبا ٥٠ ألف جنيه. أنت هنا يجب أن تعرف أن الفرق ٥٠ ألف، ويجب أن تعرض أقل مما تريد أن تدفع بـ ٥٠ ألف جنيه، أي تعرض ٣٠٠ ألف فقط.

بهذه الطريقة أنت هيات جواً ومجاناً للتفاوض، وسوف يقودكما التفاوض للتنازلات بين الطرفين إلى أن تصلوا في المنطقة الوسط، أي أنت تتنازل بدفع ٥٠ الف إلى ٣٥٠ وهو يتنازل عن ٥٠ الف ليبيع ب ٣٥٠ الف. وبذلك تكون هذه المفاوضات ناجحة، وتعطي شعوراً لكلا الطرفين بأنهما كسبياً، ولم يخسرا في البيع، وتنازلاتهما متساوية. فالبائع عندما يجد أنه تنازل عن ٥٠ قد يكون لديه شعور بأنه خسر، ولكن سوف يتبدد هذا الشعور عندما يعرف أنك أيضاً تنازلت ودفعت زيادة خمسين ألفاً بقدر تنازله، أي أنكما متكافئان، وكلاكما كسبتم في بيعكما.

لا تقل نعم أبداً للعرض الأول:

إذا اجبت بالقبول والموافقة على العرض الأول فانك حتما سوف تثير الشكوك لدى الطرف المقابل لك وقد يتسلل اليه مباشرة انه وقع في صفقة خاسرة. وهذه طبيعه نفسية بشريه لايمكن ان تتجاهلها ويجب الاخذ بها فعلى سبيل المثال اذا طلبت منك ان اشترى مبنى وطلبت وعرضت لك مبلغ نصف مليون مثلا ووافقت انت مباشرة.

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

ان من اسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك مثلا تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه، فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله

لذلك يجب أن تتجنب الإغراء ولا تضع تصورات مسبقة.

ارفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة ويجب ان تكون هذه الدهشة والرفض ظاهرا منك كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الاخر . وعندما يلاحظ الطرف الاخر هذه الدهشة والرفض فانه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات لك. لذلك فان هذه الدهشة والرفض اذا لم يبدو عليك ظاهرا للطرف الاخر فانه سوف يكون اقل مرونة معك وقد يتسلل اليه شعور بانك على وشك الموافقة.

دائماً يجب ان تكون متمنعاً سواء كنت بائعاً أو مشترياً:

المشترون إذا رأوا أنك متحمس للبيع، فتأكد تماماً بانهم سوف يخفضون عرضهم لما تبيعه، أما إذا كنت متمنعاً فان الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس بأن عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة. وبذلك تكون قد وسّعت مجال التفاوض قبل أن تبدأ.

مناورات المرحلة الوسطى:

وهذه المرحلة تتجزء الى محورين تقريباً:

اولاً - الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة:

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

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك طريقة تسمى السلطة الأعلى. وتعني مديرك في العمل، أو رئيس الشركة، أو صاحب الشركة، أو أي شيء آخر حتى ان هذه الطريقة يستخدمها حتى الاطفال الصغار بالفطره للخروج من مازق معين بان يقول اخي الاكبر لم يوافق مثلاً، ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث ان يقوم بالضغط على الجهة المقابله لاقصى حد يستطيع اخذ تنازلات منه ثم

يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلاً : يجب أن أحيل الموضوع على السلطة الأعلى، وقد لا يكون هناك سلطة أعلى، ولا وجود لها، ولكن أيضاً قد تكون موجودة، وقد تتكون من كيان معين مثل الرئيس، أو مجلس الإدارة، أو الإدارة القانونية مثلاً، ثم تعود في اليوم الثاني لاستئناف المفاوضات ولكن تكون لديك أخبار غير سارة للطرف الآخر ومحزنة، كأن تقول مثلاً السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصصر على كذا وكذا وكذا، أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر. وبذلك تكون أنت شكلت ضغطاً على الطرف الآخر كي يبذل جهداً أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة . والسبب بكل بساطة أنهم يتولد لديهم شعور بان عليهم تقديم تنازلات أكبر لينال عرضهم القبول عند السلطة الأعلى وأن اقناعك أنت من قبلهم لا يكفي بل يجب ان يتم اقناع السلطة الأعلى بواسطة

وبذلك تكون عروضهم أكثر يسراً لضمان إتمام الصفقة ، وأن ميزة هذه السلطة الأعلى كي تستخدمها في مفاوضاتك بانها تجعلك تمارس أكبر قدر ممكن من الضغط من خلال تكتيك معين في المفاوضات يسمى (الطيب والشرير) وأنت هنا تمثل دور الطيب والسلطة الأعلى تمثل دور الشرير وغير موجوده في المفاوضات؛ مما يجعلهم يأخذون عنه انطباعاً بأنه شرير، وأنت الطيب. وكذلك قد يكون ممثل السلطة الأعلى في المفاوضات متواجد ولكن يجب أن يكون عدوانياً في تفاوضه، وأنت كيف تكون طيباً؟

تكون كذلك باظهار رغبتك في اتمام الصفقة واعتمادها وبذل أكبر جهد في اتمامها ولكن السلطة الأعلى ((الشرير)) هو من يمتلك القول الفصل في هذا الامر وليس أنت ولذلك عليك اذا كان ممثل السلطة الأعلى متواجد في المفاوضات ان تكون أنت أيضاً الشخص الطيب الذي يعتذر دائماً عن الشرير ومحاولة استدراجهم لتنازلات أكثر كان تطلب منهم تقديم تنازلات بسيطه منهم بعد الاعتذار لهم لتعيد استئناف المفاوضات وإتمام العقد .

ولكن تخيل أنك أنت الشخص المقابل للحظة.

فماذا تفعل وكيف تخرج من مأزق السلطة الأعلى؟

لكي تقطع الطريق عليهم من البداية لكي لايقومون بتضليلك وإيقاعك في هذا المطب للسلطة الأعلى عليك ان تبدأ بمحاولة أخذ استيضاح منهم بطريقة مباشرة او غير مباشرة أثناء بدء المفاوضات بأنهم هم من لديهم قدرة على اتخاذ القرار . ولكن قد لن يفلح هذا الأمر معهم لذلك عليك استخدام أسلوب الأنانية والأسلوب الجاف معهم والتقليل من شأنهم أمامك مقابل سلطتهم الأعلى، وتقليل أهميتهم، وهي حالة نفسية قد تستفزهم بها لكي يدعوا أو يتظاهروا مثلا أنهم ليسوا ذوي أهمية أقل وأنهم قادرون على الموافقة على ما تصل إليه المفاوضات، أو العكس، أي رفع معنوياتهم وقدرهم بأن تقول لهم مثلا وبشكل قاطع، وواضح بأسلوب إعطائهم أهمية ودوراً بأن السلطة الأعلى سوف توافق إذا وافقوا هم على التفاوض لأهميتهم، ومعرفتهم، وبذلك يكون الطرف الآخر قد يعطي التزاماً بأنهم قادرون على أخذ الموافقة من السلطة الأعلى عند عرض التقرير النهائي للمفاوضات . ويجب أن تطالب بياضاح عن سبب رفض السلطة الأعلى في حالة الرفض، أما الرفض غير المسبب، أو الغامض فهو غير مقبول، ويجب الاتقبل به، وايضاً بإمكانك إذا عرفت أن الشخص المقابل يستخدم أسلوب السلطة الأعلى أمامك أن تفهمه بطريقة مهذبة بأنك تعرف هذا الأسلوب، وأنه لن يجدي معك، وأنك تعرف تماماً ما يسعون للوصول إليه، وبذلك فإن هذا الأسلوب لن يؤتي ثماره.

ثانياً- المحور الثاني ، أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية:

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

كيف يكون ذلك ؟

يجب ان لاتقابل الطرف الاخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا او هدف محدد اي تجعله مبهم كان يقدم لك عرض فترد عليه بانك تريد عرض افضل (عرض افضل وليس عرض برقم او هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفتره حسب وضع المفاوضات. وهذه هي النقلة الاجبارية وهي) الرد بطلب عرض افضل والصمت بعدها الى ان يصلك رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

كثير من المفاوضات المتبتئون يقدمو تنازلات بمجرد ان يسمع هذه العبارة وهي (نريد عرض افضل مثال على ذلك:-) عندما تتلقى عدة عروض مثلا لعمل شيء ما او توريد أو غيره مثلا، فإنك بالطبع سوف تختار اقلها وتوافق عليه. اليس كذلك ؟

أحد المسئولين في المفاوضات فعل ذلك وقبل اقل العروض ولكن في اللحظات الاخيره تذكر هذه المقوله وكتبها على العرض (عليكم تقديم عرض افضل) وسرعان ما اتاه الرد بخصم اقل مما كان اي انه باستخدامه لاسلوب النقلة الاجباريه وفر مبالغ من العقد، ولكن عليك ان تتذكر بانه عندما كتب نريد عرض افضل لم يحدد مقدار ما يريده. وترك ذلك للطرف الآخر، ورد الطرف الاخر بالخصم واعطائهم عرض افضل، بينما المفاوضات المتمرسون لايوافقون على إعطاء الخصم بهذه الطريقة عندما يكون غير محدد، وإنما يردون بسؤال وهو إلى أي مدى تريدون أن يكون الخصم أو العرض؟

ولذلك عليك أن ترد بهذا السؤال إذا قابلت مثل هذا الطلب بعرض أفضل.

مناورات الختام:

ولكن قبل ذلك أريد أن أذكر شيئين مهمين في التفاوض، وهما الدوافع والمعلومات:

الدوافع:

من الخطأ افتراض ان الطرف المقابل في المفاوضات يرغب في تحقيق نفس الاشياء التي تهدف اليها انت. وانما بالتأكيد فان ما يهدف له قد يكون مختلف . ودورك أنت أولاً أن تعرف ما يهدف إليه الطرف المقابل، فان ذلك من أهم الأمور التي يجب أن تعرفها. وكلما أدركت ذلك بشكل جيد، أو اجتهدت في معرفة ما ربه كان هناك إمكانية بالنسبة لك لتحقيق أهدافك، وتستطيع تحقيقها بدون أن تقدم تنازلات أكبر مما تريد تحقيقه من أهداف.

فما هي الدوافع ؟

دوافع المفاوضات عادة تكون اما شخصية او تنافسية او محاولة لايجاد حل مبتكر لمشكلة يواجهها او دوافع لجهة يمثلها ويسعى للوصول لحل يرضيها ففي الدوافع الشخصية فإن المفاوضات سوف تلاحظ عليه انه يسعى لتحقيق اهداف شخصية بالنسبة له.

اما دوافع المنظمة فانه سوف يبذل جهد كبير للوصول للحل الذي يجده وسيلة لارضاء ادارته او الجهة التي يتفاوض نيابة عنها، أما دوافع الحل، فهي أن يبحث المفاوضات عن حلول مبتكرة ومرضية لكلا الأطراف، والجانب الاخر هو جانب المعلومات، ولا يقل أهمية فيجب عليك قبل ان تبدأ مفاوضاتك مع الطرف الآخر أن تجمع معلومات تدعم بها موقفك التفاوضي عن الجهة أو الطرف المقابل، كأن تعرف مثلا مدى حماس الطرف الاخر لايجاد الحل والكيفية التي يتحمس لها وما السعر الذي يريده أو يطلبه أو هدفه وصلاحياته وسلطته؟

فكلما كانت لديك هذه المعلومات ، كانت لديك القدرة على معرفة أي الأوراق الأقوى لتلعبها؟ وأي النقاط ذات حساسية؟، وأيها أكثر حساسية للجانب المقابل؟ ويمكن أن تمارسها لتساعدك لتعزيز موقفك التفاوضي . ولتعرف أيضاً ما هي الضغوط التي سوف تمارسها والأخرى التي يجب الابتعاد عنها . وقد تأخذ تلك المعلومات من الطرف المقابل نفسه بأسئلة ذكية، تعرف منها المزيد من التفاصيل، وما ذكر سوف يكون ذا أهمية في مفاوضات الختام لاعتمادها عليه .

مناورات او مفاوضات الختام:

في المفاوضات او المناورات هناك مناورات اخلاقية وهناك مناورات غير اخلاقية وعليك ان تعرف المناورات الغير اخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تبطل مفعولها وهي طلب المحال: كان يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب او محال تنفيذه في اخر التفاوض فعلى سبيل المثال تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعة عشرة ايام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة ايام وهنا يجب افهامه ان ذلك مستحيل وان ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا. ولكن إذا كان ذلك ممكناً فيجب أن يكون بثمن.

الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو كأنه قد نسىه -مثلا- وهو متعمد ذلك، ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الاخر او تحقيق كسب أو إيقاع الطرف الآخر.

مثال أن تشتري سيارة ويتعمد البائع عدم كتابة جزء معين مثل التكييف أو المسجل، أي عدم كتابة سعره؛ مما قد يتسبب في إلغاء الاتفاق مثلا، ففي هذه الحالة عليك أن تبين له بأنه تعمد ذلك ، أو أن يقوم المشتري مثلا في آخر التفاوض بطلب التسليم في وقت هو يعرف أنه مستحيل أن يكون التسليم فيه

وجميعهم في هذا الخصوص يقصدون تعطيل الاتفاق أو تأخيره، أو التهرب منه في اللحظات الأخيرة لإعادة صياغته؛ لإحساسهم -مثلاً- بأنهم قد وقعوا في صفقة خاسرة، ويريدون عذراً للتهرب منها، وبذلك يأتي الرد من البائع بأن ذلك غير ممكن. وهنا يبدأ في فرض شروط مثلاً بأن يقول له: إذا كنتم لا تتمكنون من التسليم في الفترة المحددة، فعليكم تقديم خصم أكثر مقابل ذلك التأخير. لكي أنتظرون أن أبحث عن مكان آخر.

أن يُقوِّلك ما لم تقله:

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

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

الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

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

وهنا عليك أيضاً أن تصعد الأمر، فتخبره أنك تريد إعادة الاتفاق وصياغة التعاقد مرة أخرى؛ لأنك غير راضٍ على ما تم الاتفاق عليه سابقاً. أو تتحجج بسلطة عليا بأنها لم توافق على التعاقد مثلاً، أو لن تسمح بإعادة التفاوض، أو تقوم بالإيحاء له بأنك تريد الانسحاب. وقد تكون ل حاجتك لهذا الاتفاق تقوم

باجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لايقبل الرجوع عنه بعد التوقيع او ان تستخدم امور اخرى عديده لامجال لذكرها تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب او اللجوء لهذا النوع من التصعيد قد تكون منها توطيد علاقتك الخاصة به مثلاً.

ملاحظة: دائماً اصحاب الصوت العالي او المرتفع هم اكثر الناس في تقديم التنازلات

ضربة اللحظات الاخيرة:

الضربة الاخيره وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات اكثر في اللحظات الاخيرة من الطرف المقابل ، والمهم فيها وقتها حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً، ويستخدمها المفاوضون في طرح الامور التي لايتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض. وعليك عندما ان تطرح عليك مثل هذه الطلبات كشخص مقابل ان تبتسم وبكل هدوء تقول ان الاتفاق عادل ولايحتمل المزيد من التنازلات تحجيم التنازلات:

ان الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى ادائه التفاوضي ، فقد يتوقع منك المزيد اذا فعلت ذلك باعطائه تنازلات اكبر مما قدمت بداية التفاوض . لذلك عليك ان تقدم تنازل اقل مما قدمت ولاتنسى ان يكون تقديمه بشروط الحصول على مقابل من الطرف المقابل وليس بدون مقابل ويجب ان تكون التنازلات متناقصة.

الغباء التفاوضي:

لاشك بانه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو مايسمى الغباء التفاوضي او التغابي بمعنى اصح .

كثير من الناس يعتقد او يظن ان التفاوض يعني العدوانية والثقة اللامحدودة بالنفس، ولكن مايفعلونه في الواقع هو انهم يضعون انفسهم في مواقع

لا يحسدون عليها بفقدهم لمقومات كثيرة من اوراق التفاوض الفعال التي ذكرناها سابقاً

فكيف لك ان تستفيد من ورقة السلطة الاعلى او الشخص الشرير مثلاً اذا قلت للشخص المقابل في التفاوض انك انت كل شيء وأنت المدير وأنت المسئول وأنت أنت؛ لذلك عليك ان تتغابى وتجعل نفسك بسيطاً وتأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا تبين له انك لديك كل ما هو مطلوب من معلومات وغيره من هذا القبيل.

القيمة نسبية:

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

قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت اهمية كبيرة خصوصاً اذا كان محكوم بتاريخ محدد لانتهاء التفاوض والوصول للنتائج. وفي هذه الحالة فان كثير من المتفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلون لهم خصوصاً اذا عرفوا انه محدد او محدودو، فيجب عليك ان تحرص شديد الحرص بان لا يعلم الشخص المقابل بانك محكوم باتمام العقد في وقت محدد، اما اذا كنت انت الشخص المقابل فان الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعلك تحصل على تنازلات أكبر.

ولكن إذا كنت تهتم بالوقت بناء على العقد الذي يجب عليك إتمامه في وقت محدد فعليك أن تطرح شروطك والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا تسمح بتجزئتها ولا تتساهل في كلمة سنعود لاحقاً للمناقشة.

أو أنك تسرع في مفاوضاتك من البداية وعدم التساهل أو التأخير لها ، فإذا كان الطرفين محكومين بوقت محدد فإن ذو المدة الأقصر هو الجانب الأضعف في التفاوض.

المفاوضات الطويلة:

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

القدرة على الانسحاب:

لا شك أنك إذا كانت لديك القدرة على الانسحاب في أية لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغط على الطرف الآخر عندما تظهر له ذلك ، أنك قادراً على الانسحاب. ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات ؟

تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بان هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله وفي نفس الوقت تظهرا أنت بان الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك.

فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لايهتم باظهارك له قدرتك على الانسحاب.

وهنا عليك أن تبحث عن عدة عروض للاختيار منها، وإلا فكيف تنسحب؟

أنماط المفاوضين:

لماذا التعرف على أنماط المفاوضين ؟

بل لماذا يجب التعرف على أنماط الناس الذين نتعامل معهم ؟
كي نعزف معهم على نفس الموجة فيحدث الاتصال الفعال .

جزء اتصالي معرفي:

- عندما تعرف نمط من امامك تتخلى عن نمطك مؤقتا حتى تحدث عملية الاتصال .
 - خذ من كلامه وأكمل الحديث .
 - لا تخطئه مادام الأمر خارج الأمور الشرعية .
 - أنصت له باهتمام .
 - لا تدع الابتسامة تفارق ثغرك .
 - لا تظهر له جهله ببعض الأمور .
 - قم بمحاكاته في وضعه الجسمي وفي تنفسه ما استطعت .
- هنا تكسب وده وتتم عملية الاتصال بنجاح ومن ثم تستطيع قيادته .

١- المفاوض الواقعي:

المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت،وعليك أن تأخذ

قراراتك مع هذا النوع بسرعة وتتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

٢- النمط المقاتل:

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

٣- أما المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:

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

وهؤلاء من هذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائما إلى إسعاد الجميع، أي جميع الأطراف المتفاوضة، وهم انفعاليون نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنهم قادرين على اتخاذ القرار عادة وفورا دون تردد وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف.

وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك او مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على

هذا النوع من المفاوضات، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم و هجومهم
عن اتخاذ القرار.

٤- النمط التحليلي:

وهذا النوع لا يقتنع ابدأ بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل
التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار
من قبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء

فإنهم يحبون أو بمعنى اصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل
والتحصيل في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ
القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل
والمعلومات .

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

٥- النمط الهجومي:

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

تقسيم الأنماط من حيث الهدف التفاوضي :

- المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان) .
- الواقعي (لا مانع من أن تريح) .

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب :

- من حيث العلاقات (انفتاحي ودود متعاون) .
- من حيث فهمه للكلام (تحليلي - إجمالي) .

شخصيتك أنت:

نعود لشخصيتك انت، فلاشك بان كل مفاوض يريد ان يتفاوض مع شخص له نفس نمطه او بمعنى اصح مشابه له . وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الانماط او تصادمها ، ولتتفادي ذلك عليك ان تعرف اولا نمط الشخص المقابل لك وتحاول ان تغير في نمطك او طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتتقرب اليه لتتمكن من تصادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

المآزق التفاوضي:

المآزق التفاوضي يحدث عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن وتكون مفاوضاتهم بدون نتائج.

وللخروج من هذا المآزق هناك عدة طرق ومنها ان تدخل الية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المآزق اياً كانت هذه الالية، او تغيير اطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، او تطلب تأجيله الى حين (اي ان تأخذ استراحة) او يتم تغيير مكان التفاوض أو الاسلوب مثلا ان يكون التفاوض على غداء او عشاء عمل مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن ان تتنازل عن اشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعة للامام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المآزق، ولكن لا يجب ان تكون هذه التفاصيل التي تتنازل عنها جوهرية، أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً ومؤقتاً إلى حين إذا كانت هي السبب في هذا المآزق، وكما ذكرنا سابقاً فانه بإمكانك العوده لهذه النقاط التي نحيثها جانباً بعد أن يستمر سير التفاوض وفي مراحلها النهائية حيث يكون الاطراف المتفاوضين اكثر مرونة.

أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فهنا لاداعي لاستمرارها لوتتوقف تماماً عن التفاوض اذا كنت متأكداً تماماً ان الاتفاق لن يتم.

-احيانا المفاوض يصل لنقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض ويكون بذلك قد وقع في مآزق بانه لا يستطيع العودة ومظطراً للمواصلة لاسباب عديدة احياناً يجد نفسة المفاوض مظطراً للتفاوض والوصول لحل وذكرنا جزء منها سابقاً، فإن الحل هو ان يدخل طرفاً ثالثاً وهو مايسمى الانقاذ، بشرط ان يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة او مكاسب من إتمام الاتفاق، أو الغائبة، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع العجلة خصوصاً اذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

ختاماً: قد يكون التفاوض سهلاً جداً، إذا تمكّنت من إجادته أدواته، فليس فيه من الصعوبة التي يعتقدها الكثير، ولكن البديهة والخبرة والممارسة لها الدور الأكبر في فعالية المفاوض بلا شك.

مهارات وسمات المفاوض الناجح:

أهم سمات المفاوض:

- ١ - الحكم السليم للأمور والقدرة علي التمييز بين القضايا الاساسية والفرعية
- ٢ - الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وايجاد البدائل
- ٣- الحكمة والصبر والانتظار حتي تظهر الصورة باكملها
- ٤- القدرة علي الاستماع بعقل متفتح
- ٥- امتلاك البصيرة للنظر الي الموضوع بوجهة نظر الطرف الاخر
- ٦- الشجاعة في الاستعانه بالفريق المساعد في الوقت المناسب
- ٧- الثقة بالنفس القائمة علي المعرفة
- ٨- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد)
- ٩- الالتزام بالنزاهة والقدرة علي ارضاء كافة الاطراف
- ١٠- القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الاخر وكسب ثقته

• قياس قدراتك التفاوضية:

- ١- هل تقبل علي المفاوضات وانت مستعد جيدا ؟
- ٢- هل تصدق كل ما يقال لك اثناء التفاوض ؟
- ٣- هل انت متفائل اثناء حوارك التفاوضي ؟
- ٤- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الاخر ؟
- ٥- هل تعتقد انك تجيد التعبير عن وجهة نظرك ؟
- ٦- هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الاولويات ؟
- ٧- هل تحب استشارة الاخرين عند التفاوض ؟
- ٨- هل تستطيع التفكير وانت تحت ضغط معين ؟
- ٩- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟
- ١٠- هل انت مفاوض جيد ؟

ما مدى تمتعك بالمهارات التفاوضية؟

املأ هذا الجدول مدى القوة والضعف عندك في عملية التفاوض، ضع علامة في الخانة التي تناسبك ولتكن صادقاً مع نفسك.

رقم	نقاط التقييم	غالبًا ، دائمًا	أحيانًا	لا أبدًا
١	احتفظ بهدوئي مع التعرض للضغط			
٢	يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض إثارة عواظي			
٣	اعتقد أن كل شيء قابل للتفاوض			
٤	اعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض			
٥	دائمًا استخدم أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض			
٦	استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر			
٧	الاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض وأعمل على تفسيرها			
٨	لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها			
٩	أجهز بعناية كل مفاوضة			
١٠	يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت			

للاستفادة بها في التفاوض			
١١	اسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وا طرح بدائل خلال التفاوض		
١٢	امتقد أن التفاوض يمثل فرصة للوصول لاتفاق		

١- إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'لا أبداً' فأنت تفتقر تماماً على مهارات التفاوض.

٢- إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'أحياناً' فأنت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة للغاية ولا تشكل سلوكيات دائمة لك.

٣. أما إذا كانت علاماتك أغلبها في خانة 'غالباً دائماً' فهنيئاً لك، فأنت مفاوض ممتاز.

ومهمة هذه الحلقات بالنسبة للفئتين ١، ٢ هي تحويل إجاباتهم إلى خانة 'غالباً دائماً' وأما الفئة الثالثة فبمتابعتهم لهذه الحلقات فإن إتقانهم لمهارات التفاوض سيحول إجاباتهم إلى خانة رابعة هي «نعم دائماً». فإلى اللقاء مع الحلقات القادمة عن شاء الله.

كيف يمكن اعتبار المفاوض كفوياً وجيداً وناجحاً؟

بعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجئوا إلى عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج، ففرقوا بين المفاوض الوسيط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح.

وهذه اهم المزايا والمهارات التي يجب ان يتميز بها المفاوض الناجح:

١- أن يتعرف الطرفان المتفاوضان بقدرة المفاوض وفعاليتته والمفوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل الي اتفاق نتيجة المفاوضات بل ان يكون اتفاقا جيدا وذا قيمة وتقدير.

٢- المقدرة علي التخطيط واستعمال الوقت الذي اعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط .

٣- أن يعتمد عدة حلول وامكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة .

٤- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي اثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه علي المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض .

٥- المفاوض الذي يضع حدا اعلي وحدا ادني لما يريد الوصول اليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترماً ومتقيداً بهذين الحدين وان يضع مخططا علي مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلا بالنقطة "ا" وبعدها ينتقل الي نقطة "ب" ولا يبدأ بالنقطة "ج" قبل ان تنتهي النقطة "ب" وهذا شأنه ان يدفع الطرف المفاوض الاخر الي التعاون والتفهم .

٦- تلافي التعابير التي من شأنها رد فعل سلبي عند الطرف الآخر ، كأن يقول: إن « عرضي السخي والكريم عليكم » وكأنه يمنن ويستكثر. أو يقول: إن طلبتي أو اقتراحي العادل أو الشريف ... وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيها نفسه من شأنها ان تصدم الطرف الثاني المفاوض نفسياً وعملياً .

٧- كثيراً ما يقدم أحد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عملية التفاوض ويقدم الطرف الثاني فوراً اقتراحاً مضاداً. ان المفاوض الناجح لا يقدم علي تقديم اقتراحات مضادة فورية؛ لأن لها آثاراً سيئة علي سير عملية التفاوض، ومن شأنها الإرباك والعرقلة.

٨ - عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح يهاجم فيها احد الاطراف هجوما عاطفيا قويا الطرف الاخر بقصد اثارته المفاوض الناجح والجيد يتلقي هذا الهجوم ببرودة اعصاب ولا يعتبره تحديا بل ينتظر ويفكر وعندما يقرر الدفاع يجب ان يكون دفاعا عن الهجوم بل دفاع مبني علي حجج وبراهين ووقائع .

٩ - المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب ان يحزم بدون تردد لان التردد فيه اخطار قد يكون اقسى من اخطار الأقدام والجزم وقديما قال الشاعر :

إذا كنتَ ذا رأي فكنْ ذا عزيمةٍ فإنْ فسادَ الرأي ان تتردُّا

فاذا قرى يجب ان يقدم مهما كان في الأقدام من مخاطر فأنها أهون من نتائج التردد

١١ - أجمع الباحثون في فن التفاوض علي أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات ، مثلا بدلا من أن يسأل مباشرة: كم من الجلسات ستعقدها اللجنة الفرعية في العام، ويبدأ بالقول : اسمحوا لي بأن أطرح عليكم سؤالاً عن عدد الجلسات التي ستعقدها اللجنة الفرعية في العام ، فيمكنه بدلا من ذلك أن يقول: إذا كنت أستطيع أن أقترح اقتراحاً من شأنه أن يوضح موقفي ثم يطرح اقتراحه. إن طريقة طرح السؤال، أو الاقتراح كما بيئنا من شأنها ان تشير انتباه الطرف الثاني، وتدفعه للجواب المعقول، كما تعطي لطرح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة .

١٢ - المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح اسئلته خلال التفاوض وقد اجمع الباحثون علي ان فن طرح الاسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للاسباب التالية :

(I) الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيراً أكيدا علي تفكير الطرف الثاني ومواقفة

(II) الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر.

(III) الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال.

ثانياً : فن طرح الأسئلة :

شرحنا في البندين السابقين فن طرح الاسئلة والاقتراحات ونضيف اليها المهارات التالية :

المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتي يجد الطرف الثاني مستعداً لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة، لأن الأسئلة المباشرة كثيراً ما تجد وصفة السردى الطليق للمعلومات التي يريد أن يدلي بها ، غير أنه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة تجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول.

يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت علي ان توجيه سؤاين او ثلاثة في وقت واحد من شأنه ارباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا علي أن ينظم بياناته واجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلا

المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار احيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالا او اقتراحا او استفسارا يودي الي العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب اعداد الاسئلة والاقتراحات سلفا التي يمكن استخدامها لهذة الغاية وقد دلت التجارب علي ان اعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد افادة اكيدة

المفاوض الناجح من يرتب الاسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنة ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول علي اجابه له يركز علي السؤال التالي ليستمع الي جوابه

ويحاول ان يفهم المعني الكامل لكل عبارة ويتقصي بعناية كل اجابه لان ذلك قد يقوده الي اقتراحات معينة او الي اسئلة ابعد مدي

المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر اجابته والذي يختبر الاجوبة كلما امكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة او في اقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفاً من النسيان وحتى يكون لرايه قيمة وتأثير في الجلسات الاخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق.

المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهاراً، فلا يقول أنا لست موافقاً، بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة إلي الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة، فيكون لعدم موافقته مبرر، ومعني.

المفاوض الناجح الكفاء هو من يحاول أن يحضر ما يجري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة، ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها. ومن شان ذلك أن يقلل الاخطاء، ويساعد على حسن تفهم الطرف الآخر، كأن يقول للطرف الآخر: « إذا كنت أفهم جيداً ، فأنتم تعتقدون أو قائلون بانكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح.»

المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ باوراقه بمنأى عن الطرف الآخر، ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفه بأن يقول للطرف الآخر: " لا اعرف جيداً ماذا أجيبك عما قلته، فإذا كانت المعلومات التي اعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها، ولكن عندي شك بصحتها، واني اشعر في الوقت نفسه بالسرور والشكر، فهل من الممكن أن تساعدني للوصول إلي اليقين ... بينما المفاوض العادي إذا حصل علي اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته.

المفاوضات بين طرفين: ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين زوكل

طرف يحاول ان تميل كفته بواسطة ثقل وصحة اسئلته وحججه ويعقد كل فريق ان كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه.

المفاوض الجيد الكفاء يري أنه إذا وضع خمس حجج في كفته وكانت إحداها ضعيفاً فإن ذلك يواثر تائيراً سلبياً علي موقفه، وعلي حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد علي النوعية، لا علي الكمية في تقديم ارائه وحججه وتبريراته.

المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة الي تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن.

المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الاستراتيجية والخطه والتكتيك اللازم زالمشروع واقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة.

الغاية تبرر الوسيلة هذا صحيح الا ان المفاوض الناجح هو الذي لا يلجا الي الوسائل الملتوية او الخادعة او اللااخلاقية لانه حتما لن يصل بهذه الوسائل الي الهدف المقصود.

المفاوض الناجح هو الذي إذا استثير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر، وإذا قابل اللغو من الكلام كان كريماً متسامحاً.

الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب ان يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوة اهدافه واستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا ياتي بالنتيجة المتوخاة " ولا ينال العلي من طبة غضب "

المفاوض الناجح من كان مرناً ليناً يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون للكلام تأثير ووزن ؛ يعطي وياخذ يحاور بهدوء وأناة ويناقش بذكاء واختصار ويستطيع ان يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخي شدً بلطف وإذا شدً أرخي عن دون ضعف.

المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف ، متي ، ولماذا يستشير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الامور والقضايا والمشاكل دليل علم.

تكتيكات للتفاوض:

(١) التسوية او الصمت المؤقت :

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث، أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمل المفاوضات الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمة وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

(٢) المفاجأة :

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب، أو طريقة الحديث، أو التفاوض علي الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعاً في ذلك الوقت، وعادة يعكس ذلك هدفاً ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم.

(٣) الأمر الواقع :

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع. ولنجاح هذا التكتيك عملياً يجب توفر عدة شروط من أهمها :

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

(٤) الانسحاب الهادئ :

وهي استعداد المفاوضات علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه .

٥) الانسحاب الظاهري :

وهنا يعلن احد الاطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمة

٦) الكرواالفر او التحول :

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الامام الي الخلف او العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

٧) التقييد :

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لاجبار الطرف الاخر علي الوصول الي قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض

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

تستخدم للمتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الاقل اهمية

٩) ادعاء العجز :

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها او محدودية الصلاحية .

١٠) مفترق الطرق :

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر اهمية، مدعياً أنه مادام تماشي مع الطرف الآخر، فيجب أن يقابله في منتصف الطريق .

١١) التدرج او الخطوة خطوة :

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا الي ان تصل الاطراف المتفاوضة الي الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة ، أو لا يوجد ثقة بينهم .

موقف عملي ١

أعلنت وزارة الكهرباء عن حاجتها لمواسير بلاستيكية بمواصفات خاصة ولم يتقدم للتوريد سوى شركة بلاستو وفي الموعد المحدد لعملية التفاوض اجتمع مندوب الشركة مع مندوب الوزارة لإنهاء الصفقة حيث كانت الميزانية المرصودة من قبل الوزارة لهذا النوع من المواسير هو مبلغ ٢ مليون جنيه ، وكانت الشركة قد فوضت مندوبها في سعر لا يقل عن ٣ مليون جنيه حيث كانت تعلم أن المواصفات المطلوبة لا تستطيع شركة محلية توفيرها .

بدأ مفاوض الشركة حديثه قائلاً: أرجو الانتهاء خلال ساعة على الأكثر لا تشغالي الشديد ، فلنضع جدولاً للنقاط التي سوف نناقشها ، فرد ممثل الوزارة: يا سيدي دعنا نتعارف أولاً ونشرب شيئاً، ونتجاذب أطراف الحديث بعيداً عن جو العمل فكلانا مثقل بأعباء وظيفية لا تنتهي فلنضف قليلاً من المتعة عليها فرد مندوب الشركة : أعتذر فوقتي مبرمج ولا ألهو خلال وقت العمل، وأفضل أن نبدأ فوراً، فقد مضت خمس دقائق من الساعة التي أملكها دون فائدة . فبدأ الانفعال قليلاً على مندوب الوزارة، وأوما برأسه بعصبية موافقا على البدء، وعرض كل من الاثنين وجهة النظر والمواصفات، ثم بدأ التفاوض حول السعر؛ حيث ارتسمت علامات الدهشة على وجه مندوب الوزارة عند سماعه مبلغ الـ ٣ مليون جنيه، وقال : هذا السعر مبالغ فيه جداً. فرد مندوب الشركة: أنت تعلم أنه لم يتقدم غيرنا لهذا العرض، لأننا وحدنا من نستطيع تنفيذ تلك المواصفات ، ونهض واقفاً موحياً بالانسحاب وقال : هذا عرضنا فخذوه، أو اتركوه فاستمهله مندوب الوزارة قائلاً : إذن دعني أهااتف رؤسائي ولنلتقي بعد ربع الساعة – ويدرك أنه لم يبق سوى ٢٥ دقيقة على سقف المفاوضات الزمني - وبعد ربع ساعة عاد مندوب الوزارة وقد بقي على نهاية الوقت عشر دقائق، لكنه كان متلهلاً مسروراً ولم يجلس وصافح مندوب الشركة قائلاً : أنا أعتذر نيابة عن وزارتي إلى شركتكم، فلن نستطيع إكمال الصفقة لأسباب معينة، فقال مندوب الشركة : بهذه البساطة تنهون

المفاوضات دون ذكر السبب حتى؟ أرجوك أخبرني سبباً أقوله لشركتي فلا يظنون أنني سبب إفساد الصفقة، فرد مندوب الوزارة سأخبرك بصفة شخصية فقط، فلست مخولاً بذلك الموضوع أن شركة أجنبية كنا قد خاطبناها غير أن ردها جاء أثناء جلوسي معك وعرضت ٢.٢٠٠.٠٠٠ مليون فقط. هنا أجاب مندوب الشركة أرجوك دعني أهاتف الشركة علناً نصل لسعر مناسب فقال مندوب الوزارة، وأنا لست مخولاً بالتفاوض معك الآن حتى أستأذن أنا أيضاً خلال فترة مهاتفتك لشركتك، وبعد عشر دقائق التقى المفاوضان، حيث أبدى مفاوض الشركة مرونة غير متوقعة، وقال يمكننا أن ننفذ بسعر ٢.١٠٠.٠٠٠ مليون فأجرى مندوب الوزارة اتصالاً وعاد ليصافح مندوب الشركة مهتئاً بالاتفاق وأن عليه مراجعة الوزارة لكتابة العقود .

١- تعرف على نمط كل من المفاوضين .

٢- ما هي التكتيكات التي استخدمها كل مفاوض ؟ .

حل موقف عملي ١

١- نمط مندوب الشركة (واقعي) ، نمط مندوب الوزارة (انفتاحي) .

٢- استخدم مندوب الشركة تكتيك (الأمر الواقع) في البداية وأنهى المفاوضات بتكتيك (الانسحاب التدريجي) . أما مندوب الوزارة فقد استخدم تكتيك (كسب الوقت) ثم تكتيك (الانسحاب الظاهري)

موقف عملي ٢

أعلن مركز تدريب الصفوة عن حاجته لمدرّب يقوم بتنفيذ دورة حول إدارة المشروعات الصغيرة لإحدى المؤسسات الأهلية، فتقدم لذلك المدرّب / تومي وحضر لمقر المركز للتفاوض مع رئيسه الأستاذ / زويل حول الدورة بدأت

جلسة التفاوض في جو مريح خاصة من جانب المدرب تومي الذي كانت الالبتسامة دائما عنوانه وعبارات التقرب والحب تخرج من فمه دافئة غير أن المدير زويل قابل ذلك غالبا بشيء من التحفظ المحسوب ، وقد عرض المدير زويل وجهة نظر المركز في الدورة المطلوبة وعند الحديث عن السعر المطلوب للمدرب طلب تومي مبلغا قدره ٣ آلاف جنيها مصريا فأبدى زويل اعتراضه على المبلغ لكونه باهظا وطلب من تومي كتابة تكاليف الدورة في كشف الآن حتى يقتنع وبالفعل كان تومي جاهزا لهذا الطلب سلفا فأخرجه مباشرة من حقيبته مسلما إياه لزويل ، الذي تناول الورقة بالدراسة والبحث لمدة نصف ساعة تقريبا وبعدها استطرد مصرا على كون المبلغ كبيرا وفوق احتمال المركز فابتدعه تومي قائلا : إن معرفته هي أثمن من المال وأنه فعلا يود أن يساعد زويل في إتمام الصفقة ويود أن يقدم عربونا للصدقة لذا قال : أقبل بـ ٢٥٠٠ جنيها فقط مقابل توفير سيارة للتنقل خلال الدورة وكذلك تحمل المركز تكاليف إعداد المادة المكتوبة ، هنا صمت زويل فترة ليست قصيرة وكأنه يدرس العرض وتناول قلمه بحسب التكاليف في ضوء العرض الجديد ثم جاء رده : أرى قسمة البلد بلدين فليكن السعر ١٥٠٠ جنيها فسكت تومي برهة ثم قال أقبل بذلك آملا في أن تكون بداية عمل مشترك بيننا .

١- تعرف على نمط كل من المدرب والمدير .

٢- ما هي التكتيكات التي استخدمها كل منهما في

التفاوض .

حل موقف عملي ٢

١- نمط المدرب (ودود) نمط المدير (تحليلي) .

٢- استخدم المدرب تكتيك (المشاركة) ثم تكتيك (المساهمة) .

في حين استخدم المدير تكتيك (منتصف الطريق) .

موقف عملي ٣

شركة محظورة قانوناً وليس لها متنفس إعلامي تعلن فيه عن نفسها ،
وقرأ أحد مسئولها يوماً في جريدة أقطار عربية التابعة لإحدى الشركات أنها
تعتذر لقرائها قبل الاحتجاج عن الظهور لضعف الدعم المالي .
هنا قفزت الفكرة في ذهن مسئول الشركة المحظورة للتفاوض مع الشركة المالكة
للجريدة واستغلالها إعلامياً من الباطن تحايلاً على الناحية القانونية .
مطلوب منك التفاوض ممثلاً عن أحد الطرفين متبعاً التعليمات التي في المغلف

محتويات المغلف الأول:

- أنت الآن مندوب عن الشركة المحظورة .
- تفاوض متقمصاً النمط الواقعي .
- موضوع التفاوض "استغلال الجريدة إعلامياً مقابل الدعم"
الجماهيري لها من خلال أعضاء الشركة المحظورة دون دفع أي مبالغ
مالية .
- مع ملاحظة أن علاقة شركتك بالشركة المالكة للجريدة غير طيبة .

محتويات المغلف الثاني :

- أنت الآن مندوب عن الشركة المالكة للجريدة .
- تفاوض متقمصاً النمط الانفتاحي .
- موضوع التفاوض "القبول باستغلال الشركة المحظورة للجريدة" في
مقابل مادي قيمته ١٠٠٠٠٠٠ جنيه سنوياً .
- يكبر الموقف من خلال نمطين آخرين هما المقاتل والتحليلي .

المبحث الثاني

انفعالات الجسد في مواقف عملية أخرى

(في قاعة المحاضرات - المقابلات الشخصية - في قاعة المحكمة)

وكما يمكن الاستفادة من معطيات الانفعالات الجسدية وإشاراتنا في عملية التفاوض، فإنه كذلك يمكن الاستفادة منها في عمليات أخرى كما في قاعة المحاضرات، وفي المقابلات الشخصية، وفي قاعة المحكمة.

أولاً: في قاعة المحاضرات:

يحتاج المحاضر إلى عدد من المهارات اللازمة لتحقيق الاتصال مع الطلاب بطريقة فعّالة، تختلف عن تلك الطريقة التقليدية القديمة التي كانت تعتمد على التلقين المباشر، والمستمر طوال وقت المحاضرة، في حين يبقى الطلاب منصتين، أو حتى في حالة شرود ذهني، إلى أن تنتهي المحاضرة، ويخرج الطلاب من القاعة، دون أن يحدث أي تفاعل بينهم وبين أستاذ المادة، اللهم إلا من قليل من الطلاب الذين، لا يروق لهم الأمر فيحاولون طرح بعض الأسئلة على الأستاذ، وهنا لا نستطيع أن نتوقع رد فعل الأستاذ، فإمّا أن يجيب على الأسئلة بشكل منفتح، بحيث يستفيد بقية الطلاب، حتى لا يجعل الفائدة مقصورة على الطالب الذي طرح السؤال فحسب، وإما أن يجيب عليه باقتضاب، فيحرم بقية الطلاب من تحقيق الفائدة، وإمّا أن يتعلل بضيق وقت المحاضرة، وأن عليه أن يكمل ما بدأه، وأخيراً، فقد يحيل الطالب إلى قاعة مكتبه بعد الانتهاء من المحاضرة، ليجيبه عن سؤاله.

والحق أن المحاضر يحتاج إلى مهارات تسع للاتصال الشخصي مع طلابه، لا بد أن يتحلّى بها، أو أن يحاول التحلي بها، ليكون محاضراً ناجحاً، ونذكرها فيما يلي:

مهارات الاتصال الشخصي التوسع اللازمة :-

المهارة الأولى / اتصال العين :-

الهدف السلوكي:

يقول رالف والدو ايموسون : العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة و مصوبة أو يمكن أن تهين كالركل و الرفس . أما إذا كانت نظرتها حانية و لطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها و عطفها أن تجعل القلب يرفض بكل بهجة .
نشاط :

١. أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر ؟

٢. أين تنظر عندما تستمع إلى شخص آخر

٣. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وحبها لوجه ؟

٤. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما نتحدث إلى جمهور كبير ؟

٥. أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث ؟

كيف تحسن اتصالاتك بالعين ؟

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعددة ، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر ، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة:
الألفة أو التخويف أو المشاركة؛ فالألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة .

أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من ٩٠% من اتصالاتنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثوانٍ قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو آلف شخص أحذر من:

١. أن تنظر إلى أي شرع وفي كل جانب إلا مستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمأنينة.

٢. أن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فإنك بهذا الفعل تقول: لا أريد أن أكون هنا، أو لا أريد أن اسمع هذا . وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

٣. أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثوان من التركيز في كل اتجاه.
نشاط:

أكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها فيما يخص عادات تواصلك بالعين.

.....١

.....٢

.....٣

أكتب ما تخطط أن تقوم به لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه العادات.

.....١

.....٢

.....٣

المهارة الثانية / مهارة الوضع والحركة :-

الهدف السلوكي:

نشاط:

س١ / هل تتكئ على احد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيره ؟

س٢ / هل تضع ساقاً على ساق عندما نتحدث بشكل غير رسمي ؟

س٣ / هل الجزء الأعلى من جسمك منتصب ؟

س٣ هل اكتافك في خط مستقيم أو مقوسة إلى الداخل نحو صدرك ؟

س٤ / عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة ؟

س٥ / هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى

أحد ؟

س٦ / هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة

كبيرة ؟

س٧ / هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة . يجب أن تكون قادراً على

تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم . فعند قيامك

بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً ، لا أن تكون مغلقاً في

وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على

الساق والقدم ؟

الثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة:

أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك

عقلياً، والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك

الآخرون

قف منتصباً : مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا

الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأي الآخرين فيك حتى

تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.

راقب الجزء الأسفل من جسمك . عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من

تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها . وقد تحول طاقة اتصالاتك الشخصي بعيداً

عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة.

ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:

١. التراجع إلى الخلف.

٢. الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل و التحول إلى الرجل الأخرى.

استعمل وضع الاستعداد:

لمحاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام - فالاتصال

يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة .

تحرك في أرجاء المكان .

الاتصال والطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر:

عندما نتحدث إلى الآخرين ، تحرك في أرجاء المكان - اخرج من خلف طاولة

الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي - هذا سيزيل الحواجز بينك وبين

الآخرين حرك يديك وذراعيك وتحرك يمينه ويسره - لا تبأغ في ذلك بل

تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية.

نكل أسلوبه الخاص:

ليست هناك طريقة صحيحة، أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك

مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق ومن هذه المفاهيم مفهومان هما.

١. الوقوف منتصباً .

٢. الميل بوزنك إلى الإمام.

نشاط:

اكتب ثلاثة أنماط من أنماطك المألوفة بخصوص الوضعية والحركة التي تريد

تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها :

١.....

٢.....

٣.....

ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

.....

المهارة الثالثة / ملامح و تعابير الوجه :-

الهدف السلوكي/ أن تتعلم أن نكون مستريحين و طبيعيين عندما نتكلم في الواقع أننا أحيانا لا نعرف عن قياداتنا الكثير أو لنقل كمثل أقرب عن أساتذتنا في هذا البرنامج ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمعن النظر في ملامح و تعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك . إذا فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا و نحترمها نشاط:

بين يديك مجموعة من الأسئلة حدد لكل منها جواباً مناسباً من واقع شخصيتك.:

- ١.هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهم ؟
- ٢.عندما نتحدث على الهاتف هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس ؟
- ٣.هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما نتحدث تحت ضغط ؟
- ٤.هل تتكى للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً ؟
- ٥ .هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع ؟
- ٦.هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة ؟

لكي تكون فعالاً في اتصالك الشخصي:

- ١.يجب أن تكون يداك وذراعاك بجانبك، وفي حالة من الراحة.

٢. يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً .

٣. يجب أن تتعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

تحسين ملامح وتعابير وجهك .

ما الذي يفيد في هذا ؟

لكي تتواصل بشكل فعال فإنك تحتاج إلى :

١. أن تكون مبهتجاً في وجهك وإيماءاتك .

٢. تفضل ذلك وكأنه شيء طبيعي .

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل .

١. اكتشف كيف تنظر إلي الآخرين عندما تكون تحت ضغوط و اجعل هذا في مستوى الوعي لديك وان تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي وتذكر الفرق بينهما .

٢. كلنا لديه (إشارات عصبية) تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا وهناك عندما نتكلم و ليس أمامنا أو بجانبنا أي شيء نمسك به:

أ / اكتشف تلك الإشارات الرئيسية وبعدها احرص على ألا تعمل تلك الإشارات.

ب / حاول ألا تومئ أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فإن الإيماءات ليست جيدة (ركز على ألا تقوم بإشارتك العصبية).

ج / حاول أن تجعل يديك بجانبك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطبيعية سيحدث ذلك طبيعياً لكن لا يمكن أن يكون ذلك إذا كانت يداك متحركة بشكل مستمر لإشارات

عصبيه عندها لم يعد المستمع يدرك متى تكون النقطة حماسية وهامة من عدمها

٣. ابتسم بغض النظر عن الفئة التي أنت فيها .

الناس ثلاثة أصناف:

• وجوه بطبعها منفتحة و مبتسمة .

• وجواً محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة و حادة .

• وجوه جديه و حارة سواء اعتقدوا بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون.

اكتشف من أي هذه الأنواع أنت ؟

*فإن كنت من الصنف الأول فإنك ستكون متميزاً في اتصالك مع الآخرين

*إذا كنت من الصنف الثاني و تستطيع أن تتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى

وجه جدي فإنك تتمتع بمرونة جيدة.

*وإذا كنت من الصنف الثالث فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال

لتحسين قدرتك على الاتصال فمن المحتمل أن تبتسم من الداخل و لكن وجهك

يعكس كآبة من الخارج – وهذه الكآبة هي طبيقتك في الاتصال بالآخرين.

*إن ما يدركه الآخرون في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم"

الخلاصة / إن إشاراتك خصوصاً تعابير وجهك ستظهر أنك متفتح و قريب أو

منغلق و بعيد .

نشاط:

اكتب أنماطاً ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك للإشارات وتعابير

الوجه التي تريد تعديلها أو تعزيزها أو التخلص منها:

.....١

.....٢

.....٣

اكتب ما يخطط لفضلة لتعديل كل عادة أو تعزيزها أو تغييرها:

.....١

.....٢

.....٣

المهارة الرابعة / الثياب والمظهر :-

الهدف / أن تلبس و تترين و تظهر بمظهر لائق لنفسك و للبيئة التي أنت فيها .
يجب أن تعلم أن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره .

نشاط:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة نعم، أو لا أمام كل سؤال .

س١ / هل تبدو أفضل و ملابسك مصفوفة بطريقة معينة؟.....

س٢ / هل نظارتك تمنع من التواصل الفعال بالعين؟.....

س٣ / هل تبدو مختلفاً بالنظارات ؟

س٤ / هل هناك فرص في التأثير ؟

س٥ / هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية ؟

س٦ / هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس أو للتأثير عليهم أو لأي سبب آخر

غير تغطية جسمك ؟

س٧ / هل أنت دائماً متنبه لمظهرك ؟

س٨ / هل أظافرك مقصوصة و نظيفة ؟

س٩ / هل ملابسك دائماً نظيفة و مكوية ؟.....

تتكون لدينا انطباعات آنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي تراهم فيها . ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعاتنا (السلبي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس

الأولى . وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس ، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا إن العشرة بالمائة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا وأحياناً غطاء الرأس (الغترة) وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس .

ولاشك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا .

كن لائقاً :

الكلمتان الأكثر أهمية للملابس المؤثرة هما – **كن لائقاً** .

اللبس في المستوى الواعي:

خذ نظرة فاحصة إلى طريقة لبسك وتزينك... .

نشاط

قيّم عاداتك :

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة الخاصة بملبسك ومظهرك التي تريد تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها:

..... ١

..... ٢

..... ٣

اكتب ما تخطط فعله لتحقيق هذا الأمر:

..... ١

..... ٢

..... ٣

المهارة الخامسة / الصوت و التنوع الصوتي:-

الهدف السلوكي: أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية كلائمة.

نشاط هل صوتك ثروة ؟

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي.

س١/هل تبرز وتيرة صوتك للأخرين ام انك فقط تتكلم بطريقة معتادة ؟

س٢/هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين

الصوتين ؟

س٣/هل تعرف متى يصبح صوتك باهتاً ، وما هي الأسباب ؟

س٤/هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف ؟

س٥/إذا كان الأمر كذلك لماذا ؟ وان لم يكن كذلك لماذا ؟

س٦/هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي ؟

س٧/إذا كانت الإجابة بنعم . هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على

الهاتف ؟

س٨/هل تعرف كيف تصنع ابتسامة في صوتك ؟

س٩/عندما تسمع شخصاً يجيب على الهاتف في احدي المؤسسات فهل تعرف نوع

الصورة التي يحملها ؟

س١٠/ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوي رسالتك ؟

.....١

.....٢

.....٣

.....٤

.....٥

.....٦

.....٧

.....	٨
.....	٩
.....	١٠

مهارة تحسين صوتك و التنوع الصوتي:

صوتك :. هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه مثل وسيلة النقل.

صوتك رسول الحيوية والطاقة

يجب أن ينقل صوتك بشكل الإثارة والحماس اللتان تشعر بهما اغلبنا يصبح بشكل سريع حبيسا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها. بينما في الحقيقة أنه يمكن أن نغير عاداتنا و نتعلم عادات جديدة . نغماتك الصوتية و نوعيتها تشكل ٨٤% من رسالتك كما أشار إلى ذلك دكتور مهريان في دراسته.

بمعنى آخر إن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل ٨٤% من المصادقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلا.

أصوات الكلمة الواحدة :

الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثرا مما نعتقد . ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة .

سمات الصوت الأربع:

١. الاسترخاء ٢. وطريقة التنفس ٣. والإلقاء.
٤. وتأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي.

استعمل التنوع الصوتي:

التنوع الصوتي وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون و منشغلين به. تدريب على تسجيل صوتك بالة تسجيل . سجل بصوت مرتفع و آخر منخفض و حاول أن تنوع في الحديث.

هذا التدريب سيجعلك تدرك رتبة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

لا تقرأ الخطابات:

يكن أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال . إن الكتابة و القراءة و الكلام وسائل اتصال مختلفة لذا ننصحك باستعمال الملاحظات ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم هذا سيسمح لك بأن تترك لذهنك حرية الكلمات المنتقاة أنياً وهذا أيضاً سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبيعياً و مليئاً بالحركة، لأنك تفكر باستمرار، وتكيف و تعدل محتوى رسالتك وأفكارك.

*نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك الصوتية المألوفة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها :

..... ١

..... ٢

..... ٣

اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة

..... ١

.....٢

.....٣

المهارة السادسة /اللغة غير المنطوقة (وقفات ، كلمات ، ..)

الهدف السلوكي /استعمال لغة واضحة و ملائمة مع مستمعيك بوقفات مخطط لها مبتعداً عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معني لها.

نشاط :

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي بوضع كلمة لا أو نعم أما السؤال .

س١/هل تعرف مرات توقضك ومدتها عندما تتحدث في مناسبات رسمية ؟
.....؟

س٢/هل تستعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثاتك الطبيعية دون أدرك ذلك ؟
.....

س٣/هل تتذكر آخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس ؟
.....

س٤/هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمان المعتاد والذي تستغرقه الوقفات) أثناء حديثك ؟
.....

س٥/هل تستعمل الوقفات ألياً ؟
.....

س٦/هل تستطيع أن تتوقف من اجل أحداث نتيجة مثيرة ؟

س٧/هل تعرف الأساليب غير المنطوقة ((الأكثر شيوعاً)) ؟

تحسين استعمال اللغة/إضافة الوقفات المناسبة، والتخلص من الأصوات التي لا معنى لها.

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة . يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلاً .

الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك (آه -... - اوه..... - يعني - كما تعرف - حسناً.

الوقفات عنصر مكمل للغة ، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد ؟ المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل ، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم .
اللغة المباشرة:

حدد ما تعنيه، وأسأل عما تريده بشكل واضح، كأن تقول مثلاً: (سأحاول وأتى بجواب لك) قل: (سأبحث في المرجع وسأتصل بك لإخبارك قبل الثانية والنصف ظهراً)

تتكون الثروة اللغوية بالاستعمال:

تزداد مفردات الأطفال اللغوية من خلال الأسرة والمدرسة أما البالغون فليس لديهم التدرج في مستوى معين لأنه لا يقومهم أحد لكن مستوى تعلمنا وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالننا يزيد مفرداتنا خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة.

أحذر من المصطلحات:

أحذر من الأساليب و المصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريفة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب وان كانت مفهومة للفئة المتخصصة إلا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

الوقفه أداة مهمة:

نعم تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة ، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فان الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا . إذا حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات . حاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية.

تخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير مفهومة وأبدلها بالوقفات. بقي لنا أن نتخلص من الأساليب غير المرغوبة والزائدة عن الحاجة والتي تمثل حواجز تمنع الاتصال لا تستعمل ((المهمة)) وتخلص من أي وقفات غير ضرورية سجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي واطلب رأي الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة ويعد ركز بوعي على التخلص منها.

نشاط:

بعد أن تعرفت على هذه المهارة وعرفت كيف توظفها لإيصال رسالتك إلى مستمعيك بوضوح . اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك اللفه والوقفات و المصطلحات والأصوات غير المفهومة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

..... ١

..... ٢

.....٢

ثم اكتب ما يخطط لعملة لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة.

.....١

.....٢

.....٣

المهارة السابعة / إشراك المستمع.:

الهدف السلوكي / القدرة على الاحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما نقول.

نشاط:

تقوم من خلال مهام عمليك بممارسة الاتصال مع الآخرين كمتحدث في اجتماع أو جمع من الناس انطلاقاً من هذه الخبرة حاول الإجابة على الأسئلة الآتية

س١/ ما هي الأشكال الثلاثة للسؤال ؟

س٢/ هل تتحرك عندما تتحدث ؟

س٣/ هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك ؟

س٤/ إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات فهل ستحصل على إشارة تدل على

استجابة جمهورك واشتراكهم في الاتصال ؟

س٥/ ما هما العنصرين المهمين لمحتوى ما نقول وللذين يمكنك عن طريقهما

إشراك المستمع وأنت تتحدث ؟

.....١

.....٢

.....٣

.....٤

.....٥

تحسين مهارة إشراك المستمع:

عندما تتكلم وتشرك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري فإنك تتوجه إلى مجال ضيق جداً. حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ و المتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام).

ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحياناً لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة . فالناس يقرءون بسرعة خمسة أضعاف ما تتحدث . عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فإنك تكشف أفكاراً وآراءً، وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعلٍ ما، أو تمنعهم بالموافقة . وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك فإنك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير . وفي حقيقة الأمر المستمعون سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

دوامات:

ونقصد بالدوامة أي شئ تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك . ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي:

تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه:

هذه الآليات تتمحور حول ثلاث مجالات رئيسية ويمكن تكيف وتعديل هذه

الآليات لقوائم المجموعة الكبيرة والاتصال الفردي، والمحاور الرئيسية هي

١/ الأسلوب ب / التفاعل ج / المحتوى

١/ الأسلوب ١ / الجانب المسرحي

ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة ، أو رواية قصيرة مؤثرة ، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه . كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدهشة .

ضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات ونيرة عالية مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة .

«صُغ عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تعبيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات وتيرة عالية مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة .

اختم اتصالك باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو ببناء قوي للعمل الجاد .
اتصال العين .:

اعمل مسحاً شاملاً لكل مستمعيك، وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة .

حافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين و منشغلين معك بقدر الإمكان .

قس ردود أفعال مستمعيك خلال تقديم عرضك هل هم موافقون ؟ أم متضايقون ، أم يشعرون بالملل ؟ وهل لديهم أسئلة ؟

٣/ الحركة:

غير آلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك .

لا تتراجع عن مستمعيك . تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

٤/الأدوات البصرية:

- أضف تنويعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية
- أعط مستمعيك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك ؟
- استعمل أنواعاً مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.

مثال:

١. استعمل الشفافيات.

٢. الكتابة على السبورة الورقية .

٣. استعمل البوربوينت إلخ

- تدرب على هذه الأشياء مسبقاً حتى يكون استعمالك لها سهلاً وغير صارف للاهتمام.

• إشراك مستمعيك أو أحدهم إشراكاً عفويّاً دون سابق إعداد مثل:

١/كتابة ملاحظات المستمعين على السبورة الخشبية أو الورقية، كتابتها على شفافيات لمناقشتها .

ب/التفاعل :

٥/الأسئلة:

• هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع. وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة:

• الأسئلة الجدلية ستبقي على مستمعيك نشطين و مفكرين وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.

• اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور؛ فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع .

أطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة فإنه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

٦/العرض:

خطط سلفاً لكل خطوة أو إجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية
خذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً

٧/الألعاب و الحيل:

أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير و الحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس .
ويحيث تبقي مسيطراً على الجلسة.

استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع . لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

ج /المحتوى

٨/الاهتمام:

قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال: (كيف أفيد مستمعي)؟

تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه .
استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام .

استخدم الأمثلة ،الفكاهة ، الأدوات البصرية ، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك

٩/المرح:

ابدأ بتعليق حميمي وودي .

اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك ولها علاقة بموضوع الحديث .

كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب .

• صور إحساس المرح وروح الدعابة • ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو
المواقف الطريفة أو الأحداث ، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو
من المرح والدعابة •

نشاط:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص مهارات جذب انتباه المستمع التي
تريد تعديلها أو تقويتها .

والتخلص منها ؟

- ١
- ٢
- ٣

ثم اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة؟

- ١
- ٢
- ٣

المهارة الثامنة / استخدام المرح :-

الهدف السلوكي / القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعيك علاقة و اتصال
جيد ومساعدتهم في التمتع بالاستماع إليك .

نشاط:

من خلال تجاربك الطويلة وتقف كثيراً أمام فرد أو مجموعة من المعلمين
لتدريب أو لتقدير اجتماعاً أو غير ذلك ، انطلقاً من هذه التجربة حاول الإجابة
على الأسئلة الآتية:

س١/هل أنت مرح ؟ وهل تسخر من نفسك ؟

س٢/هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع ؟

س٣/هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك ؟

س٤/هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك ؟

.....١

.....٢

.....٣

.....٤

تحسين استعمالك لروح الدعابة:

الدعابة واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال، لكنها في الوقت نفسه واحدة من أكبر أساليب المراوغة.

بعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم، وآخرون يجب أن يُعلّموا ليكونوا كذلك. وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم، ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة .

تنبيهات:

لا تروِ النكات:.. قليلون هم الذين يجيدون رواية النكات، وأضعافهم يعتقدون أن بإمكانهم رواية النكات جيداً ؛ ولذا فإن لم تكن من هؤلاء، ولا من أولئك فلا تحاول رواية النكات في المواقف الرسمية.

الفكاهة ليست هدفاً بحد ذاتها:

في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي . وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) ويتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية ، الثقة ، الإراحة.

ابتسامتك هي ما يراه الناس:

عندما نتحدث فالثناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي ابتسامتنا . هذه
السمة المهمة من سيماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا.

*الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة.

ولا تنس أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال رسالتك، وأن
باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن والجانب الأيسر من الدماغ لمستمعيك
باستعمال المرح ، وروح الدعابة ، و المواقف الإنسانية الإيجابية.

نشاط:

اكتب ثلاثاً من أنماطك المألوفة بخصوص مهاراتك في استخدامها للدعاية
والمرح التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها:

.....١

.....٢

.....٣

اكتب ما تخطط لعمله من أجل تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه
العادات:

.....١

.....٢

.....٣

المهارة التاسعة / الذات الطبيعية :-

الهدف السلوكي:

١ . أن تكون أصيلاً صادقاً، تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال

٢ . أن تفهم قواك الطبيعية وتستخدمها في الاتصال.

٣ . أن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.

٤. أن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

نشاط :

قف مع نفسك قليلا، وحاول أن تجيب على هذه الأسئلة بواقعية من خلال شخصيتك:

س١/ هل تتكلم بارتياح أكثر إلى المجموعة الصغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير ؟

٢/ هل تتكلم بارتياح أكثر تحت الضغط ؟

س٣/ هل تعرف في أي من مراحل التكلم الأربع أنت الآن ؟

س٤/ هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك ؟

س٥/ هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك و ضعفك في الاتصال ؟

س٦/ هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟

ثانياً: انفعالات الجسد في المقابلات الشخصية:

❖ مظهر الجسد (الطلة-السيماء-المحيا):

أجسادنا تقول الكثير عنا بطرق متعددة مثلما نتواصل باللغات تماماً لمن يفهم لغتها.

التحركات الجسدية تستطيع أن تشير أو تحدد اتجاهك أو موقفك أو شعورك بينما أيضاً يمكنك أن تتعلم منها.

حركات الجسد تشمل الرأس والعينين والأكتاف والشفاه والحواجب والرقبة والساقين والذراعين والأصابع والإشارات والإيماءات كلها قد تشير إلى أي مدى نشعر بالراحة والسعادة والمودة والقلق والعصبية والعديد من الرسائل الأخرى.

مع وجود العديد من الأعضاء التي تنقل الرسائل قد يحدث لك ارتباك وتشويش في فهم معنى الرسائل غير المنطوقة، فقط فكر في الرسائل المختلفة التي تصل لك في مواجهة الشخص من مسافات مختلفة وبوقفات مختلفة هنا تكون بدأت تستخدم جسدك في توضيح المعنى. هنا يكون الحديث تطرق بنا إلى موضوعات أخرى: دراسة المسافات بين الأشخاص في المواقف المختلفة proxemics والمظهر والاتصال العيني eye contact والتصرفات الجسدية لذا يجب أن نتطرق قليلاً لكل منطقة منها.

المظهر Appearance :

المظهر هو العامل الثاني المهم في الاتصالات غير اللفوية. في المجتمعات هذه الأيام السبب في ارتداء الملابس تغير من إشباع الحاجة إلى الدفاء، إلى التعبير عن الذات، فالمرهقون يستخدمون الموضة ليعبروا عن اجتماعهم على رأى أو فكر أو جماعة معينة.

نحن أيضاً نستخدم الملابس للتدليل على أهمية أو ثقافة مرتديها، فمثلاً

نظن أن مرتدي البدلة قد يكون رجل أعمال أو موظف كبير ومرتدي الروب الأسود هو محام أو قاض أما البائطو الأبيض والسماعة فتدل على الطبيب والعديد من المناصب التي تحتاج لارتداء زي رسمي.

والزينة هي شكل آخر للمظهر مثل ارتداء المجوهرات الغالية.

أيضاً من المظاهر الأخرى: النظافة -- حسن الهندام -- تقليم الأظافر .

وعلى العموم فالمظهر هو وسيلة الاتصال غير المنطوقة التي يدركها الناس ويتعاملون معها ببراعة وهي تتلخص في كيف تبدو؟ وكيف نحب أن يرانا الآخرون؟.

♦ الاتصال العيني Eye Contact :

يتفق الكثيرون على أن «العين نافذة إلى العقل وما فيه.» وهو ما يوضح بقوة قدرة العينين في الاتصالات غير الملفوظة حيث يمكن للعين توصيل رسائل المنع والمنح الدفاع والتدليل والطلب بين الناس. الأفراد الذين يستخدمون الاتصال العيني يبذون واثقين من أنفسهم مقنعين جديرين بالثقة. بعض الأشياء المهمة على طريقة افعال ولا تفعل في الاتصالات العينية:

• إذا كنت تجد صعوبة في التحديق في عين الخصم ببساطة انظر لأي شيء في وجهه!

• عندما تتكلم في مجموعة انظر لكل فرد منهم!

• تعامل وانظر مع الأشخاص المحوريين ، والذين عندهم القدرة على اتخاذ القرار!

• انظر إلى رد فعل المستمعين !

• لا تطرق بنظرك إلى الأرضية أو إلى النص المكتوب أو أي شيء آخر يؤدي بك إلى

إمالة رأسك بعيداً عن المتلقي!

• لا تنظر إلى المستمعين السيئين الذين قد يلهونك أو يحولون انتباهك!

الجسد Body:

• كما ذكرنا سابقاً هناك العديد من أعضاء الجسد تحمل رسائل غير ملفوظة، هذا النوع من الرسائل يسمى كود kinesic انه مكون من شعارات وتوضيحات وتنظيمات وتأثيرات ظاهرة وتوصيلات (أو موصلات) يكون سلوكها مختلفاً باختلاف سلوكك وحركات جسدك. أول،

وأهم العناصر الخاصة بكود kinesic هي طريقة الوقوف أو الجلوس .
والعوامل التي تؤثر على حكمنا عليها :

- درجة الاسترخاء.

٢- الراحة.

٣- عمودية الظهر (القامة المفرودة).

٤- مواجهه المستمع.

٥- الجودة في توزيع ثقل الجسم توحى بالثقة بالنفس والانتباه والنظام.

• تحريك جذع الجسد يطلق عليه الإيماء بالجسد . الكثير من الإيماءات تستخدم بشكل مخطط لتغيير الجو العام mood أو لجذب الانتباه أو لتدعيم فكرة معينة.

• مثال: التحرك جانباً لبدء تحويل الحديث أو التقدم للأمام للتأكيد على معنى معين.

• إيماءات اليدين من أهم الإيماءات نظراً لأنها ملحوظة للمستقبل بوضوح لذا فمن المهم جداً أن توظفها لتناسب منها الرسائل التي تريد توصيلها بشكل طبيعي.

• كما يمكنك استخدامها في التعبير عن الشكل والحجم، يمكنك أيضاً استخدامها كوسيلة لمس، وهي وسيلة مهمة وقوية لتوصيل الرسائل والأحاسيس. مع ذلك؛ فإن اللمس أمر خطير؛ لأنه يجب أن

تدخل للمنطقة الحميمية للشخص حتى تستطيع لمسه، وقد ينتج عنه رد فعل لأنك قد لا تكون مرغوباً في وجودك في هذه المنطقة، أو قد يعتبرك تكسر الحواجز بينكما!.

♦ آخر منطقة هي تعبيرات الوجه وتتميز بأنها فطرية إلى حد كبير ولكن أيضاً يمكن تعلمها إلى حد ما، بوجود مجموعة كبيرة من العضلات والأعضاء مثل الفم والأنف.

إن إرسال إشارات بدون كلام مهم جداً في المقابلات الشخصية الخاصة بالحصول على وظيفة على سبيل المثال سواء كنت أنت طالب الوظيفة أو المتحن.

عندما نشعر بالضغط العصبي وعدم الراحة لكل منا عاداته التي يصرف بها انتباه الآخرين عما يقوله مثل عض الشفة أو التململ أو تحريك اليدين.

وإليك بعض الحركات الضارة في المقابلة الشخصية:

وهي تخص المواقف أو أعضاء الجسد الآتية:

- التحية والمصافحة / • إشارات الوجه / • العينين / • الرأس / • الفم / • القدمين .

♦ التحية والمصافحة:

البعض يصافحون بيد كأنها سمكة ميتة (يد رخوة)، وهي لا تشجع أحداً على ترشيحك للوظيفة أو الثقة بك وكذلك المصافحة بيد حديدية كأنها يد باليدوزر. السلام المثالي بدأ قبل الاجتماع ويعطى التأثير المناسب بمصافحة من ثلاث مراحل:

١. اليد نظيفة والأظافر مقلمة .

٢. يدك دافئة وخالية (لا تسلم وفى يدك مفاتيح أو قلم) ولا يوجد بها ماء أو عرق

٣. المصافحة تكون بأدب بكل الكف ويحزم مع ابتسامة دافئة. تذكر أنك إذا بدأت المصافحة فهذا يعطى رسالة بأنك تريد السيطرة على المقابلة أو الاجتماع وهذا ليس انطباعاً محبباً لدى المدير المستقبلي المحتمل. الأفضل أن تنتظر اللحظة المناسبة وتدع الجالسين أمامك يمدون أيديهم أولاً. وإذا وجدت نفسك قد مددت يدك لا تتردد ولا تسحب يدك مرة أخرى لأن هذا يعطى رسالة بأنك غير حاسم ومتردد على العكس ابتسم بإشراق وقم باتصال عيني جيد .

استخدم يداً واحدة في المصافحة وهز يدك عمودياً، وليس أفقياً ولا تمد يدك بمحاذاة كتفك كخط مواز للأرضية كأنك نخلة ولا تشد راحة يدك كثيراً لأن هذا يعطى انطباعاً بأنك عدواني.

◆ إشارات الوجه :

بمجرد أن تجلس توقع أن يبدأ محدثك بالكلام فحاول أن تقلل عصبيتك وتوترك وراقب الإشارات الصادرة منك.

ابدأ بعمل الاتصال البصري كما أن اللجنة ستقوم بذلك أيضاً (أي توقع أن إشارات وجهك سوف تلاحظ جيداً على الأقل على مستوى اللاشعور).

اللغة التي نتكلم عنها مليئة بالتعبيرات ذات المذاق المعبر عن تأثير إشارات الوجه مثلما نقول "عيون حرامية"، "شفايف كتومة"، "حاجب كثيف"، "عيون مبرقة"، "عيون لامعة"، "عيون سرحانة"، "عيون قطط" كلها تعبيرات تحاول اختزال الكثير من الكلمات في عبارات موحية لمحاولة التمنييط والحكم بعدالة سواء بوعي أو بدون وعى على الأشخاص وقدراتهم وكفاءاتهم، الحكم قد لا يكون دقيقاً وعادلاً لكن الواقع أنه يصعب تغييره.

- الابتسامة الضيقة والتوتر في عضلات الوجه عادة تنم على القدرة على التعامل

مع الضغط العصبي.

- التواصل البصري لمدة قصيرة قد يعني أنك تخفي شيئاً ما .
- حزم الشفاه وإغلاق الفم جيداً توحى بطبيعة سرية للشخص .
- العبوس والنظر إلى الجوانب والنظر من فوق النظارة يوحي بالغطرسة والتكبر

❖ العينان :

- النظر لشخص ما يُظهر اهتماماً ما بهذا الشخص وإظهار الاهتمام هو خطوة لإحداث التأثير المطلوب (تذكر أن كل منا يحب ذاته كثيراً) .
- تذكر أن النظرة يجب أن تكون هادئة ثابتة غير عدوانية أو المتفرسة؛ لأنه من السهل جداً إساءة استخدام النظرة؛ لذا يجب أن تتمرن لتجنب العوائق مثل النظر بعيداً عن المتحدث لمدة طويلة بينما هو يتكلم
- إغلاق العينين بينما شخص يوجه لك الحديث يؤدي إلى تكرار تغيير بؤرة التركيز لنقطة أخرى؛ مما يعطي انطباعاً سيئاً عنك.
- بينما المتحدث ينظر للأمام طوال الوقت خالفاً مثلثاً ذهنياً بالاشتراك مع العينين والفم،
- عيناك ستتبعان المسار الطبيعي المستمر مع النقاط الثلاثة؛ ومن هنا فني ثلاثة أرباع الوقت ستجد أنك تنتهج هذا النهج؛ لذا يمكنك أن تكسر القاعدة بالنظر إلى يدي المتحدث أو النظر إلى النوتة الخاصة بك هذا يشير إلى أنك متيقظ ومخلص، بينما التحديق فقط يترك إحساساً بأنك عدواني مولع بالتحدي والقتال.
- واحرص على ألا تقطع الاتصال العيني بشكل مفاجئ وتحول تركيزك بطريقة تتلف جو الاحتراف الذي تجلس به.
- التحديق أسفل كتف الممتحن علامة على قلة الاحتشام (يجب مراعاة هذه النقطة وخاصة إذا كان الممتحن امرأة وأنت رجل أو العكس).

الحواجب تبعث برسائل مثل العينين فتحت الضغط قد تتجعد (تكشر) وهذا يعطي انطباعاً سلبياً حول قدرتنا على مواجهة التحديات في عالم الأعمال. افضل نصيحة أن تأخذ نفساً عميقاً وتجمع شتات نفسك.

الراس:

هز الراس كثيراً يعطي انطباعاً بأنك غير صبور، ومتلهف للكلام بمجرد ما تتاح لك الفرصة.

أبطئ من الإيماء وهز الراس، وعلى الجانب الآخر أكد على الاهتمام بما يقال وأنك تؤكد على كلامه وتشجعه على الاستمرار (أي لا تريد المقاطعة). أميل الراس قليلاً بسرعة مع الاتصال البصري وابتسامة طبيعية تظهر الصداقة والجدية (لا تكثر من هذا الأسلوب).

الفم:

مبدأ واحد يرشدك إلى لغة جسد جيدة "اتجه لأعلى ولا تتجه لأسفل" انظر إلى اثنين من الملاكمين بعد المباراة الخاسر سقط للأسفل وحاجبه مخيط وعينه تنظر للأرض. بينما المنتصر بيتسم بثقة يشق طريقه إلى الأمام وإلى الخارج ذراعه مفرودة لأعلى ظهره مستقيم أكتافه مربعة الأول يعطينا انطباع بالهزيمة والغضب والإحباط بينما الثاني يعطينا إحساس بالسعادة والتفتح والدفء والثقة.

◆ القدمان:

بعض الإشارات الواردة من القدمين قد تعطي انطباعاً سلبياً حيث أن بعض الأشخاص الذين يرتدون أحذيتهم على عجل قد تجد رباط الحذاء متدلياً ويصدر أصواتاً نتيجة اصطدامه بالأرض، مما يعطي انطباعاً بالفوضوية.

انفعالات الجسد الجيدة في المقابلات:-

- ١ . دخول الحجرة المخصصة للمقابلة بثقة.
- ١ . رسم ابتسامة هادئة على الشفتين .
- ٢ . النظر إلى عيني الطرف الآخر.
- ٣ . مصافحة الطرف الآخر بقوة وثبات .
- ٤ . استخدام حركات اليد لتأييد ما تقوله.
- ٥ . الحفاظ على استقامة الظهر عند الجلوس او الوقوف.
- ٦ . الميل إلى الأمام قليلاً عند الجلوس لتظهر للطرف الآخر انتباهك.

- لغة الجسد السيئة في المقابلات :-

- ٢ . العبث بمحتويات الجيب.
- ٣ . السعال المصطنع.
- ٤ . الإطباق على اليد بشدة.
- ٥ . تضيق حدقة العين.
- ٦ . لمس الأنف أو الوجه.
- ٧ . التحرك بالعينين بصورة مفاجئة وسريعة.
- ٨ . الإشارة بالأصابع.

ثالثاً: انفعالات الجسد في قاعة المحكمة:

الأيدي تعبر بطريقة غير لفظية عما إذا كان المحلف، أو المحلف المحتمل مفتوح الذهن أو يأخذ موقفاً معادياً.

والنصيحة الا تحتفظ بمحلف قبضته مشدودة ، ثم يقبض يديه ويبسطهما حيث يتحدث للمحامي الآخر!

المحلف يشد قبضته، يكتف يديه، يضع رجلا فوق رجل على الطريقة الأوروبية. على المحامي ألا يقبله فهو منغلق تماما!!

محلف يضع أصابعه على شكل برج، يستند لظهر المقعد، لا يضع رجلا فوق رجل، على المحامي أن يتابع البحث للتوصل لسبب الثقة!

المحلف يضع يده على حافة السياج الخشبي، يحنى جسده إلى الأمام، يميل برأسه.. اقبله!

المحلف يشابك يديه فوق معدته (موقف وقائي حمائي)، يضع رجلا فوق رجل على الطريقة الأوروبية، اختبره عبر المزيد من الأسئلة لتعرف: لماذا هو بحاجة إلى "السيطرة على الذات". تابع استجوابه إلى أن تجعله يكشف نتيجة تقويمه (رؤيته للأمر)!

المحلف يضع يديه على أعلى فخذه (وضع الاستعداد) قد يأخذ زمام قيادة المحلفين. وجه حديثك ونظراتك إليه لتكسبه إلى جانبك!

محاميا الانفتاح والعظمة:

الأول: يضع يديه على خاصرتيه، وسترته غير مزررة في إشارة تعبر عن الانفتاح وهذا صالح أمام المحلفين.

أما الآخر الذي يقف في وضعية الأبهة والعظمة، فقد يدفع المحلفين لاتخاذ موقف معاد منه!

خاتمة

وبعد.. فقد حاولت في هذا الكتاب أن أعرف بدايةً بانفعالات الجسد وأحاسيسه المختلفة ، ومدى الحاجة إلى فهم ما يتعلق بها من أسرار تخفى على كثير من الناس، خاصةً منهم من لم تمرّ به مواقف عملية مشابهة، يكون قد اكتسب منها بعض الخبرة، وحاولت كذلك أن ابرز دور انفعالات الجسد وأحاسيسه بشكل عملي، حيث يستخدمها الإنسان؛ رجلاً كان أو امرأة في شتى مواقف حياته، الخاصة والعامة، وسوف أحاول في هذه الخاتمة أن أجمل في نقاط ما فصلته في فصول الكتاب الثلاثة:

أولاً: من الفصل الأول:

♦ إشارات النجاح السبع :

هناك قائمة من سبع اقتراحات عامة تؤدي للغة جسد متميزة وهي :

١. امشٍ ببطء وتأنٍ بخطوات واسعة .
٢. عند المصافحة أعط من أمامك نظرة صديق خائفة ترفع فيها الحاجبين وتخفّضهما سريعاً مع اتصال بصري وابتسامة طبيعية.
٣. استعمل أسلوب المرايا . اعكس الإشارات الجيدة من محدثك ولا تعكس الإشارات السلبية، إذا مال محدثك للأمام مل معه، كأنك تريد أن تسمع أكثر، أما إذا مال إلى الخلف فلا تفعل مثله، وإذا ضحك ابتسم أو اضحك بنبرة أقل منه.
٤. كن يقظاً لوضع رأسك، فأبقه عالياً وعيناك إلى الأمام دائماً.
٥. تذكر أن تحول بصرك من وقت إلى آخر حتى تتجنب الانطباع بأنك تحدق وعندما تفعل هذا لا تنظر أبداً للأسفل، بل انظر لليمين أو اليسار ببطء.
٦. لا تتعجل القيام بأية حركة.

ثانياً: من الفصل الثاني:

نصائح لنجاح العلاقة الشرعية بين الزوجين :

١. تفرغ النفس من المشاغل والهموم قدر الإمكان فالاستمتاع الجيد بالجنس يتطلب حالة نفسية جيدة .
٢. أيضا لابد أن يكون الجسم في حالة جيدة من النشاط فإتمام العلاقة والبدن مرهق ومتعب لا تساعد على الاستمتاع ، فالبدن المرهق المتعب الذي أضناه السهر لن يستمتع ، كما يستمتع البدن النشط الذي أخذ بحظته من الراحة وليس معنى هذا عدم إتمام العلاقة في ساعات الليل المتأخرة ولكن لابد أن يكون البدن مرتاحاً نشيطاً .
٣. المكان الذي ستتم فيه العلاقة بين الزوجين من الأفضل أن يكون مهيناً وهذا يختلف باختلاف الأذواق، والمقصود أن لا تكون هناك منغصات أثناء العملية الجنسية.
٤. لابد أن يكون هناك هدف من الاتصال بين الزوجين، وهو الاستمتاع وإشباع الغريزة لكلا الزوجين ، وحين يحرص الزوجان على وجود هذا الهدف قبل الاتصال ، فإن ذلك يساعد على تحقيق الهدف.
٥. عند الدخول إلى المكان الذي ستتم فيه العلاقة الزوجية قل (اللهم جنبنا الشيطان وجنب الشيطان ما رزقتنا) حتى تكون للزوجين حرراً إن شاء الله من أعين الشياطين وأذاهم.
٦. تبدأ التهيئة للاتصال بالكلام والقبلات والمداعبات ، وغير ذلك من حركات مثيرة للشهوة، وتساعد على التهيئة للاتصال.
٧. عندما يصبح الزوجان في حالة إثارة كاملة ، وهنا لابد أن يراعي الزوجان بعضهما البعض، فأحياناً يصل الرجل إلى الإثارة الكاملة والزوجة لم تصل

بعد أو العكس، حين يصبح الزوجان في الإثارة تبدأ عملية الاتصال بين الجسدين، ويمكن للزوجين إكمال العلاقة بأوضاع مختلفة، ويستمر حتى يصل الطرفان إلى بلوغ اللذة النهائية وهي القذف عند الرجل والرعدة عند المرأة.

٨. بعد نهاية الاتصال الجنسي تحتاج المرأة أكثر من الرجل إلى كلام لطيف وقبالات خفيفة واحضان لبضع دقائق، وهذا ما يهمله معظم الرجال، وهو مما يفسد متعة الجنس عند الزوجات.

ثالثاً: انفعالات الجسد في خدمة مهارات التفاوض:

١. عندما تتفاوض في اتفاق تجارى مثلاً، فإن الملاحظة الدقيقة للخصم تكون منطقية ومطلوبة.
٢. عمّ يجب أن تبحث؟ حدّد في البداية نوع التصنع أو التكلف (عندما تعرف كيف يتصرف الشخص في الأحوال العادية قد تصبح لديك القدرة على تحديد متى يرتدون قناعاً ويبدءون في التظاهر بشيء غير حقيقي)
٣. قد يكون لغزاً أن يكون خصمك يخفي عنك معلومات مثلاً. اللاعب الذي يرمي الأوراق بقوة على المائدة أو الذي يبدو فجأة متهوراً وعدوانياً قد يكون يخفي بغروره ضعف الورق الذي يحمله.
٤. نفس المنطق ينطبق على الخصم الذي يصرخ، ويكرر أنه تنازل كثيراً وأنه صاحب حق في حين أنه لم يتنازل إلا عن القليل جداً مما كان يتوقع، وأنه ليس صاحب حق أصلاً.
٥. الخبراء يقترحون أن تهتم بشكل خاص بيدي الخصم ووجهه لفهم هذه الإشارات.
٦. الإشارات تتضمن انقباض الصدر، وحركات الشفاه (مثل عض الشفة)

والرمش اللا إرادي للعينين والازدرداد (ابتلاع اللعاب) وتنظيف الحنجرة .

٧. طبقا لانفعال الشخص المفاوض الذي يبدأ بالتنفس بسرعة قد يكون لا يقول الحقيقة. ويمكن ملاحظة عمق وسرعة التنفس عن طريق ملاحظة حركة الأكتاف.

٨. معظم المتدربين على مهارات التفاوض يركزون على الأوراق التي يحملونها بدلا من التركيز على تحركات الخصم.

٩. إذا أردت الهرب من تركيز شخص على تحليل لغات جسدك أشغله بشيء ما (تقرير يقرأه مثلا).

١٠. إذا كان خصمك يحاول الهرب من ملاحظتك بإعطائك تقرير يشغلك ضع التقرير جانبا وقل له "لم لا تخبرني عنه بنفسك؟".

١١. حتى محترفي عقد الصفقات الذين يعرفون كيف يغلفون تعبيراتهم بقناع مغاير لما يريدون الإعلان عنه بالكلمات قد يقعون في شرك أن تفضحهم أجسادهم وحركاتهم الإرادية:

«راقب علامات الخداع» كما يقول ريموند ماكجرايم مؤلف "إغراء الصمت" "Silent Seduction". حيث إن الخداع يكشفه بعض الحركات مثل تغطية الفم باليدين أو حك جانب الأنف أو هز الرأس جانبا بسرعة أو الميل المفاجئ بالجسد بعيدا عنك إذا حدثت مثل هذه الأشياء فإنها تشير إلى شيء حيوي أو مهم في عملية التفاوض. عندما يكذب الناس، فإنهم لا إراديا يريدون الاعتذار عما بدر منهم ويشعرون بالذنب وهذا يظهر في الإشارات غير المنطوقة لأجسادهم، بعبارة أخرى قد تدفعك لغة الجسد للثقة بالمتحدث ابحث عن علامات الانبساط مثل فتح راحة اليد فإنها علامة على الانفتاح، الأمانة وكلما امتدت اليد المفتوحة أمامك فكان الشخص المتكلم يقول ليس لدى ما أخفيه. الآن تعرف ما الذي يجب أن تبحث عنه عند التفاوض - تنبه لكل حركة ولو كانت ضئيلة يأتي بها الخصم، إحذر أن تبني رأيا على استنتاج متهور مبني على إشارة واحدة لكن بناء

- على أكثر من إشارة يمكنك أن تحدد علام سوف تركز في المفاوضات.
- ١٢- لا تبع قبل أن تتأكد من أن العميل مستعد للشراء!!
- ١٣- الباعة والمشترون المحترفون يمكنهم أن يدركوا حدوث خطأ ما من خلال الطريقة التي يدخل أو يجلس بها الزبون!!
- ١٦- المشتري المتخوف: (ظهره إلى الوراء بعيداً عن الطاولة/يكتف يديه ويضع رجلا فوق رجل) ويقول للبائع: ما الذي تريد أن تتحدث عنه؟ من الواضح أن حالة هذا الشاري تتميز بالنفور وليس من السهل طمأنته.
- ١٧- أخطاء البائع: (بسبب طريقة المشتري) قد يدفع البائع نفسه بعيداً عن المكتب، ويجلس بشكل مجانب للطاولة، ويضع رجلا فوق رجل، ويكتف يديه فوق صدره. وهي أوضاع سلبية لن تسهل مهمة الشراء.
- ١٨- إعادة تركيب الموقف تلافياً للانهايار: حين تبلغ المفاوضات مرحلة حرجة يجب على الطرفين أن ينتبها إلى ضرورة إعادة تركيب الموقف بحيث يتلافيان انهايار المفاوضات، عن طريق تغيير الأسلوب، أو تغيير الموضوع كله.

المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم.

المراجع العربية:

١. ابواصبع، صالح خليل (١٩٩٨م): "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، ط١، دار الشروق، عمان، الأردن.
٢. أبو الحجاج، يوسف (٢٠٠٧): "كيف تتعرف على شخصية الآخرين من ملامح الوجه"، ط١، دار الكتاب العربي، دمشق - مصر.
٣. ابوعرقوب، إبراهيم احمد (١٩٩٣م): "الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي"، ط١، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
٤. أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠٠٦): "لغة الجسم (دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي)"، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٥. البخاري، محمد بن إسماعيل البخاري الجعفي (١٩٩٩م): "الجامع الصحيح المسند من حديث رسول الله وسننه وأيامه (توقيع محمد فؤاد عبدالباقي)"، دار الضيحاء، دمشق.
٦. البرعي، محمد عبدالله ومحمد إبراهيم التويجري (١٩٩٣م): "معجم المصطلحات الإدارية"، ط١، العبيكان للنشر، الرياض.
٧. بيز، آلن (١٩٩٧م): "لغة الجسد" كيف تقرا أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم"، تعريب: سمير شيخاني، ط١، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
٨. الجنيدى، خيرى زهير (٢٠٠٢م): "لغة الجسم في القرآن الكريم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

٩. الحكمي، إبراهيم الحسن (٢٠٠١م): "الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات"، كلية التربية، جامعة أم القرى فرع الطائف.
١٠. حكمي، تهاني بنت طلال (٢٠١٠م): "واقع ثقافة واستخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى لتقنية المعلومات والاتصالات في التدريس"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١١. جاسم المطوع، ألبوم التربية الجنسية.
١٢. الخثيلة، هند ماجد (٢٠٠٠م): "المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطالبة في جامعة الملك سعود". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني.
١٣. الخطيب، محمد شريف (٢٠٠٦م): "لغة الجسم في السنة النبوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
١٤. الخوري، فؤاد إسحاق (٢٠٠٠م): "لغة الجسد"، دار الساقى، ط١، بيروت، لبنان.
١٥. ديفيد فيسكوت، فجر طاقتك الكامنة في الأوقات الصعبة، الطبعة الأولى، مترجم.
١٦. ديماري، آن وفالري وايت (٢٠٠٨م): "الانطباعات الأولى"، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة، ط٣، السعودية.
١٧. السالم، عبد الله عبد الكريم (٢٠٠١م): "أهمية لغة الجسم في الاتصال مع الآخرين"، مجلة الإدارة، المجلد ٣٣، العددان (٣، ٤)، القاهرة.
١٨. شحرون، ليلي (٢٠٠٧م): "أسرار لغة الجسد"، ط١، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان.
١٩. عبد الرزاق مختار: "وظائف التفاعل غير اللفظي في العملية التعليمية"

٢٠. عبيدات، ذوقان وسهيلة أبو السميد (٢٠٠٩م): "إستراتيجيات التدريس في القرن ٢١"، ط٢، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢١. عرار، مهدي أسعد (٢٠٠٧م): "البيان بلا لسان"، ط١، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
٢٢. على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مكتبة عالم الكتب.
٢٣. القرني، علي (٢٠٠٧م): "طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريسي"، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية. جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٤. كسناوي، محمود محمد (٢٠٠١م): "توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع - توجهات مستقبلية)"، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع - توجهات مستقبلية)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
٢٥. لاونديس، ليل (٢٠١٠م): "كيف تتواصل بسرعة مع أي شخص"، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة، ط١، السعودية.
٢٦. محمد أحمد كنعان، أصول المعاشرة الزوجية.
٢٧. محمود، منال طلعت (٢٠٠١م): "مدخل إلى عالم الاتصال"، جامعة الإسكندرية.
٢٨. مسلم، الحجاج بن مسلم النيسابوري (١٩٨٥م): "مختصر صحيح مسلم (تحقيق محمد ناصر الدين الألباني)"، ط٥، المكتب الإسلامي، بيروت.
٢٩. ميسنجر، جوزيف (٢٠٠٩م): "لغة الجسد النفسية"، ترجمة: محمد عبد الكريم، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، ط٣، دمشق، سورية.

٣٠. نافارو، جو (٢٠١٠م) "ما يقوله كل جسد"، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة، ط٢، السعودية.
٣١. النظامي، ناسي عبدالحميد (٢٠٠٢م): "مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٣٢. نعمة الله، هيكل (٢٠٠٤م): "الفراسة وقراءة الأفكار"، جروس برس، ط٥، طرابلس، لبنان.
٣٣. هادي، رياض عزيز (٢٠٠٧م): "أخلاقيات مهنة التعليم الجامعي"، سلسلة "ثقافة جامعية"، مركز التطوير والتعليم المستمر، جامعة بغداد.
٣٤. وليمز، سوزان دينس (٢٠٠٨م) "أسرار لغة الجسد"، تعريب: مركز دافنشي، ط١، إبداع للنشر والتوزيع، القاهرة.

35. Artman, M . A . (2005). " **What we say and do: the nature and role of verbal and nonverbal communication in teacher-student writing conferences** ". Unpublished doctoral dissertation. University of Wisconsin-Milwaukee.
36. Hamelin, J . M . (2003). " **It goes without saying " nonverbal communication signals as a tool for establishing effective classroom management.** Unpublished master's thesis. Pacific Lutheran University. California.
37. Reineking, H . T . (2007). **Teacher perceptions of administrator effectiveness via displays of nonverbal communication competence** . Unpublished master's thesis . University of Houston.
38. Stephen Covey, *the 7 habits of highly effective people*, franklin covey, v2.0

فهرس موضوعات الكتاب

٦ - ٢	مقدمة
١١ - ٧	تمهيد
(٩٠ - ١٢)		الفصل الأول : انفعالات الجسد والتواصل مع الآخرين
٢٦ - ١٣	تمهيد
٤٩ - ٢٧		المبحث الأول: مظاهر انفعالات الجسد وأحاسيسه.
٦٨ - ٥٠		المبحث الثاني: أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين.
٩٠ - ٦٩		المبحث الثالث: الاستماع ودوره في إنجاح التفاهم والحوار .
		الفصل الثاني : انفعالات الجسد وأحاسيسه
(١٤٢ - ٩١)		واثرهما في نجاح العلاقة الزوجية
١٠٤ - ٩٢	تمهيد
١١١ - ١٠٥		المبحث الأول: الغايات الأساسية للعلاقة المشروعة بين الزوجين
١٣٣ - ١١٢		المبحث الثاني: المعرفة ودورها في تحقيق السعادة الزوجية
١٤٢ - ١٣٤		المبحث الثالث: وقدموا لأنفسكم
(٢٣٩ - ١٤٣)		الفصل الثالث : انفعالات الجسد .. تطبيقات عملية
١٤٤	تمهيد
٢٠٥ - ١٤٥		المبحث الأول: انفعالات الجسد ومهارات التفاوض
٢٣٩ - ٢٠٦		المبحث الثاني: انفعالات الجسد في مواقف عملية أخرى
٢٤٤ - ٢٤٠		خاتمة
٢٤٩ - ٢٤٥	فهرس المراجع