



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

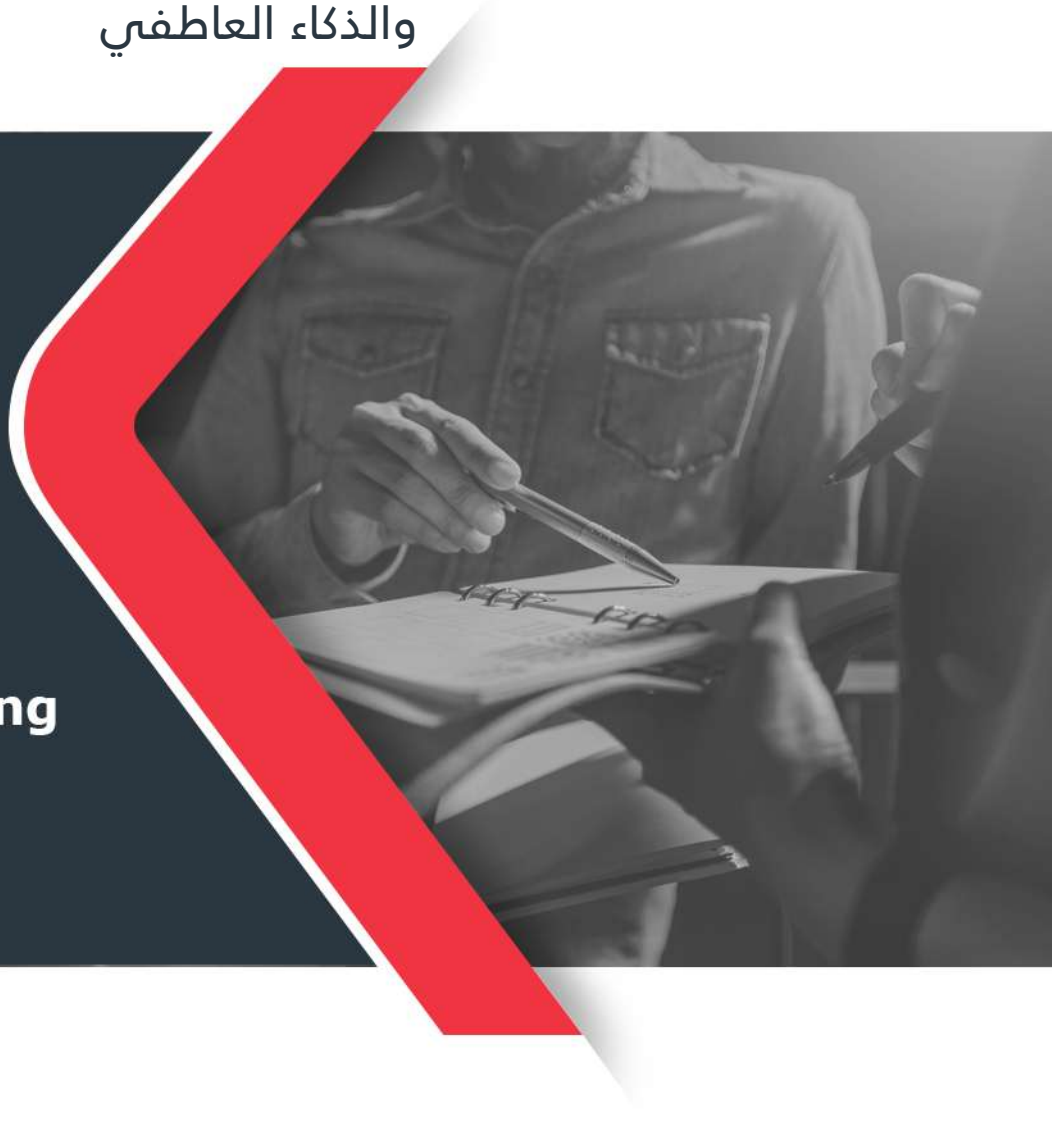
# مقرر مهارات التواصل والكتابة العلمية

الفصل التاسع: التعرف على مهارات التفاوض وحل النزاعات  
والذكاء العاطفي

**I**nformation

**T**echnology

**E**ngineering



Powered by:



العنوان	رقم الصفحة
1. مقدمة	4
2. مفهوم الذكاء العاطفي	5
3. أهمية الذكاء العاطفي	5
4. مكونات الذكاء العاطفي وفق جولمان	7
5. الذكاء العاطفي والنوع الاجتماعي	8
6. الذكاء العاطفي والعمر	8
7. هل يمكن اكتساب مهارة الذكاء العاطفي؟	8
8. علامات امتلاك الذكاء العاطفي	9
9. نصائح لتنمية الذكاء العاطفي	11
10. مفهوم التفاوض	13
11. أهداف عملية التفاوض	13
12. محددات النجاح في التفاوض	14
13. كيف تفهم الطرف الآخر	15
14. مراحل عملية التفاوض	19

## كلمات مفتاحية:

الذكاء العاطفي، التفاوض.

## ملخص:

يتناول هذا الفصل مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته ومكوناته وعلاقته بالنوع الاجتماعي والعمر، ويوضح أن الذكاء العاطفي مهارة قابلة للتعلم ويعطي نصائح عن كيفية تطوير هذه المهارة وماهي سمات الأشخاص الذين يمتلكونها، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم مهارة التفاوض وأهداف التفاوض ومهارات المفاوض الناجح وذكر بعض أنواع الشخصيات وطرق التعامل معها أثناء التفاوض، بالإضافة لذكر مراحل عملية التفاوض.

## أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الذكاء العاطفي.
- معرفة أهمية الذكاء العاطفي.
- معرفة علاقة الذكاء العاطفي بالعمر والنوع الاجتماعي.
- معرفة سمات الأشخاص الذين يمتلكون ذكاءاً عاطفياً.
- استيعاب كيفية تطوير مهارة الذكاء العاطفي.
- التعرف على مفهوم التفاوض.
- معرفة أهداف عملية التفاوض.
- تمييز بعض أنواع الأشخاص وكيفية التعامل معهم.
- فهم مراحل عملية التفاوض.

## مقدمة:

يعد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً جذب انتباه كثير من الباحثين، حيث كان أول من استخدم مسمى الذكاء العاطفي (emotional intelligence) هما "**Mayer & Salovey**" وكان ذلك في عام 1990، إلا أن السبب في انتشار هذا المفهوم في عام 1990 هو "**Daniel Goleman**" في كتابه المعنون بـ: (Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ)، وُثم تبعته بعد ذلك الكثير من المقالات التي توضح أنّ سعادة ونجاح الإنسان في حياته الحياة الاجتماعية أو المهنية لا تتوقف على ذكائه العقليّ (قدراته الذهنية) فقط، بل على ما يملكه هذا الفرد من قدرات (مهارات وصفات) اصطلح على تسميتها باسم الذكاء العاطفيّ، حيث بدأ العلماء بإجراء العديد من الأبحاث التي تُساعد على توظيف ذلك النوع من الذكاء من أجل فهم شخصيّة الإنسان، ورفع مستواه في الإنتاج والعمل، وتنمية قدراته الإبداعية والتعليمية وذلك لوضع قواعد تساعد الشخص على التكيف داخل مجتمعه، لذلك يعتبر الذكاء العاطفي من أهم المهارات التي يمكنك تطويرها لتصبح شخصاً ناجحاً في عملك، فعند تعلم مهارات الذكاء العاطفي ستكون أكثر قدرة على التحكم بعواطفك و أكثر قدرة على قراءة الآخرين والتعامل مع مختلف شخصياتهم.

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلاً - كانت المحادثات الشفوية ووساطة أطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج، وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة أو عقد صلح.. إلخ.

ومع نشوء الامم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعددت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة

وفي ظل هذا التطور أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وإحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وأقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات وظهرت أهمية امتلاك أساسيات مهارات التفاوض في مساعدة الإدارات والمؤسسات والموظفين في تحقيق الأهداف واستغلال مصادر الإنتاج في أقل جهد ووقت وكلفة ممكنة، لذلك كانت مهارات التفاوض الفعّال أحد أهم المهارات الشخصية والإدارية اللازمة للأفراد في كافة مواقعهم وبالأخص للعاملين في الإدارات العليا والمتوسطة ومن يتطلب عملهم تفاعل مع الآخرين.

## 1. مفهوم الذكاء العاطفي (EI) Emotional Intelligence :

عرّف "Mayer & Salovey" الذكاء العاطفي بأنه:

قدرة الفرد على معرفة مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم والتمييز بينهما، واستخدام هذه المعرفة في توجيه تفكير الشخص وتوجيه سلوكه وانفعالاته. وعرّف "Daniel Goleman" الذكاء العاطفي على أنه القدرة على التعرف على مشاعرنا الشخصية ومشاعر الآخرين واستخدامها لتحفيز أنفسنا، وإدارة عواطفنا بشكل سليم مع أنفسنا ومع علاقتنا مع الآخرين.

## 2. أهمية الذكاء العاطفي:

إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، والأفراد الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الانفعالية بصورة أفضل، ومن ثم يتمتعون أكثر بحياتهم قياساً بأولئك الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة أقل دقة، وللذكاء العاطفي تأثير على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة به والتعامل مع ضغوطها، وهذا ما بيّنه (Daniel Goleman) عندما تحدث عن أهمية الذكاء العاطفي في النجاح بالحياة والسعادة، وسيتم استعراض بعض الفوائد التي يحصل عليها الفرد في حالة تطويره لمهارة الذكاء العاطفي:

1. يحسن التواصل الفعّال.
2. يرتبط وجوده بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها حيث أنّ الأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية.
3. يساعد على كسب احترام الآخرين.
4. يخفض مستويات التوتر.
5. يساعد على الإبداع.
6. يساعد على التعلّم من الأخطاء.
7. يساعد على النجاح في الحياة الأكاديمية والمهنية (تشير نتائج الدراسات النفسية التربوية والاجتماعية إلى أن أثر الذكاء العاطفي على النجاح في الحياة أعلى من أثر الذكاء العقلي).

كما أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل إيجابي في كفاءة المؤسسات والمنظمات حيث أنه:

1. يخلق نمط مستقر من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد والموظفين بحيث يؤثر ذلك النمط من العلاقات المستقرة بشكل إيجابي على نمو المؤسسة وفاعلية إدارتها.
2. يؤثر الذكاء العاطفي بشكل طردي في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء والإنتاج كونه:
  - يخفض مستويات التوتر.
  - يساعد على الشعور بالرضا.
3. يساهم في تقبل وإدارة التغيير.
4. يساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
5. يرتبط وجوده بتحقيق النجاح والتفوق المهني.
6. يساعد على امتلاك مهارات قيادية.
7. يزيد من فاعلية أداء فرق العمل (لأنه يساعد الأفراد على المزيد من الفهم الإيجابي لبعضهم البعض ومراعاة مشاعر الآخرين ومساعدتهم، كما أنه يساهم بتقبل الأفكار الجديدة من خلال التواصل الفعال وابتكار طرق جديدة لتطوير العمل).
8. يزيد من تركيز الأفراد (الانفعال الإيجابي يفرز مواد كيميائية في الدماغ تعطي شعوراً بالراحة والسعادة مما يساعد على حفظ وتخزين المعلومات، بينما الانفعال السلبي يفرز مادة تحفز المقاومة وترفض استقبال المعلومة أو المهارة، فالعاطفة والفكر مرتبطان سوية).
9. تحمل مسؤولية الأخطاء (يعترف الأذكاء عاطفياً بأخطائهم ويتحملون مسؤوليتها كاملة بدلاً من الخوف من التوبيخ والانتقاد، مما يساعدهم على التعلم والتحسين وإيجاد الحل المثالي والخطوة التالية سريعاً، فهم لا يقفون طويلاً أمام العثرات أو يفسرونها على أنها فشل شخصي).
10. تقبل النقد: (فالأشخاص الأذكاء عاطفياً يتقبلون النقد ولا يعتبرونه موجه إليهم بشكل شخصي).

### 3. مكونات الذكاء العاطفي وفق جولمان Goleman :

الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي كما يراها جولمان Goleman والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي، فتشمل على ما يلي:

1. الوعي بالذات **Self- Awareness** (تعرف على عواطفك وانفعالاتك): فمعرفة الفرد لعواطفه ووعيه بذاته وإدراكه لمشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها.

2. معالجة الجوانب الوجدانية **Managing Emotions** (إدارة الانفعالات ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية): وهو يعتبر البعد الثاني من الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي، ويهتم بكيفية معالجة وتعامل الفرد مع المشاعر التي قد تزعجه أو تؤذيه حيث تمثل هذه المعالجة أساس الذكاء العاطفي، ويرتبط هذا البعد بالقدرة على التحكم في الرغبات والاندفاعات والتي تقلل العنف وتزيد درجة التوافق مع الذات والآخرين.

3. الدافعية **Motivation** (القدرة على تحفيز الذات): وهي تقدم الفرد والسعي نحو تحقيق دوافعه، كما يعتبر الأمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار، ويتضمن المثابرة والحماس واستمرار السعي رغم الشك في الذات.

4. التعاطف **Empathy** (القدرة على التعرف على وفهم عواطف الآخرين): وهي القدرة على قراءة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم وأصواتهم والتي قد تكون مختلفة عما يقولون بالإضافة لامتلاك القدرة على التعامل معها ومساعدة الآخرين ليتطور.

5. المهارات الاجتماعية **Social Skills** (إدارة انفعالات الآخرين): وهي بناء العلاقات مع الآخرين وحسن إدارتها وكيفية التعامل معهم مع التركيز على النقاط المشتركة بينك وبين الآخرين، وتعني أيضاً إدارة انفعالات الآخرين والقيام بتفاعل شخصي معهم وحل المشكلات والنزاعات والقدرة على التفاوض وإدارة المفاوضات والعمل ضمن فريق.

#### 4. الذكاء العاطفي والنوع الاجتماعي :

أظهر عدد كبير من الدراسات وجود فروقات تظهر بتغير جنس الشخص فيما يتعلق بنسبة الذكاء العاطفي لديه؛ حيث يُرجَّح أنَّ الذكاء العاطفي لدى الإناث أعلى من الذكور، وسبب هذا أنَّ مناطق الذكاء العاطفي في الدماغ لدى الإناث تنمو بشكل أكبر من الذكور، ويتميز الذكور بأنَّهم يمتلكون مهارات أفضل فيما يتعلق بمراقبة الذات والتفاوض والاستقلالية ومقاومة الضغوط وحل المشكلات، كما وُجد أنَّ الإناث يتفوقن على الذكور فيما يتعلق بالتعاطف والمسؤوليات الاجتماعية والمهارات الشخصية وإدارة الانفعالات والتكيف، وأنَّ الإناث يظهرن الانفعالات بشكل أكبر فيما عدا الغضب فالذكور يعبرون عن غضبهم أكثر من النساء.

#### 5. الذكاء العاطفي والعمر:

حسب ماتوصل إليه Goleman أن الذكاء العاطفي يتطور وينمو مع العمر وأنَّ خبرات الفرد المتراكمة تعزز وتزيد من مستوى هذا الذكاء، وهناك اتفاق بين الباحثين أنَّ الأفراد الأكبر عمراً يحققون نتائج أعلى في مقاييس الذكاء العاطفي من الأشخاص الأقل عمراً وهذا يقودنا لإجابة السؤال التالي:

#### 6. هل يمكن اكتساب مهارة الذكاء العاطفي؟

بعض الأفراد يولدون ولديهم مستوى ذكاء عاطفي مرتفع بالفطرة في حين أنَّ البعض الآخر لديهم مستوى ذكاء عاطفي أقل، ولكن بكل الأحوال يمكن اكتساب أو تعلُّم هذه المهارة، فكما رأينا سابقاً أنَّ الذكاء العاطفي يزداد مع العمر وذلك نتيجة التعلُّم والممارسة، ويجب على الفرد أن يمتلك الحافز لتعلُّم وتطبيق أسس الذكاء العاطفي لزيادة مهارته.



## 7. علامات امتلاك الذكاء العاطفي:

يتميّز من يمتلك مهارة الذكاء العاطفي بأنه يقوم بالأمر التالية:

- **الاهتمام بالمشاعر think about feelings:** يتميز الذكاء العاطفي بالوعي الذاتي والاجتماعي (امتلاك قدرات التعرف على العواطف وإدراك تأثيرها في الشخص نفسه وعلى من حوله)، ويتم التعرف على المشاعر وتأثيرها من خلال طرح بعض الأسئلة على الذات مثلاً (ماهي نقاط قوتي العاطفية وما هي نقاط ضعفي؟، كيف يؤثر مزاجي على أفكاري وعلى القرارات التي أتخذها؟).
- **التوقّف للتفكير pause:** الشخص الذكي عاطفياً يتوقّف للتفكير قبل التصرف أو التحدث مع الآخرين لأنّ ذلك سوف يساعده على تجنب الإحراج الناتج عن سوء الفهم أو إبداء ردات الفعل الفورية، ومن الممكن القول أنّ التوقّف للتفكير يمنع الشخص من اتخاذ قرارات مبنية على مشاعر مؤقتة.
- **السيطرة على الأفكار strive to control your thoughts:** السيطرة على الأفكار والعواطف قد تكون صعبة في البداية، إلّا أنّ الشخص الذكي عاطفياً يستطيع السيطرة على ردود فعله من خلال التركيز على الأفكار وليس العواطف؛ وهذا الأمر يساعد الشخص على ألا يكون تحت سيطرة عواطفه فقط ويتصرف بالطريقة التي تتناسب مع قيمه وأهدافه.
- **الاستفادة من الانتقادات get benefit from criticism:** يجب أن يعتبر الشخص النّقد فرصة من أجل التعلّم حتى وإن حصل عليه بطريقة غير مثالية (فضة أو قاسية)، أمّا إذا كانت الانتقادات غير صحيحة ولا أساس لها فإنه يستفيد منها عن طريق تعرّفه على الطريقة التي يُفكر بها الآخرون.
- **الأصالة show authenticity:** تعني الأصالة أن يكون الشخص قاصداً لما يقوله، وأن يعبر عن المبادئ والقيم الخاصة به (دون الانجراف للرأي العام مثلاً).
- **إظهار التعاطف demonstrate empathy:** يتضمّن التعاطف القدرة على فهم مشاعر الآخرين وأفكارهم مما يساعد على التواصل معهم بشكل أفضل، وليس بالضرورة أن يعني التعاطف الاتفاق مع رأي الآخرين ولكنه يعني فهم الأمر من وجهه نظرهم مما يسمح للشخص ببناء علاقات عميقة مع الآخرين بشكل أكبر، فكل إنسان مميزات وعيوبه ومع استمرار التدريب سنكون أكثر قدرة ليس على التعاطف والتعامل مع الآخرين فحسب بل على التأثير فيهم وتغييرهم نحو الأفضل فإنك بتفهمك وتقبلك لهم ستكون أكثر قدرة على معرفة نقاط الضعف لديهم وستمتلك مفاتيح التغيير في شخصياتهم.

- **مدح الآخرين praise others:** يتوق جميع الناس إلى تقديرهم والثناء عليهم، لذلك من يتمتع بذكاء عاطفي يبحث عن الأمور الإيجابية بالآخرين ويمدحهم من خلال ذكرها، مما يلهمهم ليكونوا أفضل مما هم عليه الآن، ويساعد في بناء علاقة قوية معهم.
- **ردود الفعل البناءة give helpful feedback:** الشخص الذكي عاطفياً يحرص على إبداء رأيه وجعل ردود أفعاله إيجابية وبناءة تشجع الآخرين على الأخذ بها، بدلاً من التصرف بسلبية وإبداء الانتقاد بطريقة فظة، تسبب الأذى لمشاعر الآخرين.
- **الاعتذار apologize:** اعتذار الشخص يدلّ على التواضع لأنّ الاعتذار يحتاج إلى الشجاعة والقوة للقيام به، فالشخص الذكي عاطفياً يعلم أن الاعتذار ليس بالضرورة عن الخطأ، بل يعني بيان تقديره للعلاقة وأنها أكثر أهمية من الأنا العليا له أي أنه يقيّم علاقته مع الآخر ويقدرها أكثر من ذاته.
- **المغفرة والنسيان forgive and forget:** عندما يغفر الشخص أخطاء الآخرين وينساها، فذلك يعني أنّه يمتلك القدرة على المضيّ قدماً في حياته، وأنّه لن يكون حبيساً ورهينة لتلك الأمور التي حصلت في الماض.
- **المُحافظة على الالتزامات keep your commitments:** إنّ الشخص الذكي عاطفياً يحافظ على التزاماته ووعوده ويحرص على إنجاز مسؤولياته، سواء كان ذلك في الأمور الكبيرة أو الصغيرة، مما يؤدي إلى امتلاكه سمعة طيبة ويكسب ثقة الآخرين.
- **مُساعدة الآخرين help others:** تُعدّ مُساعدة الآخرين إحدى الطرق التي تؤثر على الناس بشكل إيجابيٍّ فالأفراد لا تهمهم إنجازاتك السابقة بقدر ما يعنيهم أنك مثلاً قد خصصت وقتاً لمساعدتهم أو لسماع مشاكلهم، فمُساعدة الآخرين تبني الثقة معهم وتدفعهم لإنجاز ما تطلبه منهم خصوصاً في حال كنت قائداً.
- **حماية نفسك من أن يتم التلاعب بمشاعرك protect yourself from emotional sabotage:** يمكن للبعض أن يستغل مشاعر الآخرين ويتلاعب بها لمصلحته الشخصية، لذلك من المهم أن تطور مهارات الذكاء العاطفي لديك لتستطيع كشف هؤلاء الأشخاص وحماية نفسك منهم.

## 8. نصائح لتنمية الذكاء العاطفي:

سيتم استعراض بعض النصائح لتنمية الذكاء العاطفي لديك

**1. تعلّم إدارة المشاعر السلبية:** فمثلاً إذا كان هناك شخص ما يُضايقك، فلا تقفز سريعاً إلى الاستنتاجات التي تقودك إلى المشاعر السلبية بل أعط نفسك بعض الوقت للنظر إلى الموقف بطرق مُتنوعة، وحاول أن تُقيّم الأمر بموضوعية وتقف موقف المُتفرج بدلاً من كونك طرفاً مُباشراً، ستُساعدك هذه الطريقة على رؤية الأمور بحيادية أكبر. إن التدرّب على هذا النوع من الوعي وإدارة المشاعر سيغيّر منظورك إلى الأمور ومشاعرك تجاهها.

**2. تعلّم تحديد ما يدور حولك بمفردات واضحة ودقيقة:** كن حذراً في اختيار المفردات التي تستخدمها، فالشخص الذكي عاطفياً يميل إلى استخدام كلمات أكثر تحديداً تُساعد في عدم تضخيم المُشكلات والمواقف السلبية التي تحدث حوله، بعدها يعمل بجهده كاملاً على مُعالجة هذه المُشكلات دون أن يستنفد طاقته في الغضب والضيق، فمثلاً إذا كان لديك لقاء مع مُديرِك في العمل وسارت خلاله الأمور بشكل سيئ فيجب عليك أولاً أن تُحدد بدقة ما هي الأمور التي جعلت اللقاء سيئاً ومن ثم تحديد ما يمكنه فعله لحل الأمر وما الذي يجب تجنبه في اللقاء المرة القادمة، تخلق هذه المراجعة قدرة على مُعالجة المُشكلات بدلاً من التركيز على وجودها فقط.

**3. تدرّب على وضع نفسك مكان الآخرين:** غالباً وعند تعاملنا مع من حولنا نأخذ الأمور بسطحية والتي ممكن أن تقود للفهم الخاطئ وعدم القدرة على التفاهم، ولكن التدرّب على وضع النفس مكان الآخرين ومحاولة تقدير ظروفهم من الممكن أن يعطيك فكرة واضحة عن ما يُخفونه من مشاعر ومخاوف ودوافع غير مرئية وراء سلوكياتهم. مع الانتباه إلى أنه وعند التدرّب على هذا الأمر ليس المطلوب منك قبول سلوكيات مُتطاوله في حقك، ولكن المطلوب أن يساعدك هذا الأمر على تقليل مشاعرك السلبية تجاه المُحيطين بك ومنحك القدرة على التعامل معهم بذكاء.

**4. تعرّف على ما يؤثر عليك سلبياً أو يزعجك:** عليك أن تراقب نفسك لتعرف ما هي الأمور التي تُدخلك في دائرة المشاعر السلبية وما هي الأشياء التي تُشعرك بأن عليك ضغطاً لا تحتمله، إن معرفة هذه الجوانب وتحديدّها على وجه الدقة يُساعدانك على التعامل معها بذكاء وتحديد أولوياتك عند إنجازها، فمثلاً إذا كان تفحص بريدك الإلكتروني قبل النوم يُشعرك بالتوتر فلا تتفحصه بكل بساطة، يُمكنك أن تتفقده في الصباح أو ببداية يوم العمل لترتيب أعمالك.

**5. مارس التفاؤل بدلاً من الشكوى:** من الطبيعي أن تجد نفسك أحياناً في مشكلة أو تحدّ أو أزمة، ولكن عليك ألا تتعامل مع هذه الأمور كأنها نهاية العالم، بل عليك أن تُدرك أن الأزمات ستمرّ وسيأتي غيرها وسيمرّ غيرها أيضاً، لذلك كل ما عليك فعله أن تتعامل مع الوضع الحالي بهدوء

وتُحدد بوضوح في أي شيء أخطأت، وماذا تعلمت وبهذا تُطور مهاراتك ولا تقع في الخطأ نفسه مرة ثانية.

**6. استمع إلى جسدك:** إن الشعور بالانقباض في المعدة أثناء القيادة إلى العمل قد تكون دليلاً أن عملك هو مصدر التوتر، وارتجاف القلب عند مصادفة فتاة كنت قد بدأت مواعدها للتو قد يكون دليلاً أن شعورك تجاهها قد يكون حقيقياً. الاستماع إلى هذه الأحاسيس و المشاعر الكامنة ستمنك من معالجة الأسباب والتركيز على الإيجابيات.

**7. كتابة الأفكار والمشاعر:** أظهرت الأبحاث أن تدوين أفكارك ومشاعرك يمكن أن تساعدك إلى حد كبير باستكشافها وبيّن لك ما هي الأمور التي تدور في عقلك اللاواعي وتؤثر عليك.

يمكنك إجراء اختبار الذكاء العاطفي لتحديد نسبة ذكائك والتركيز على الأمور التي يجب أن تطورها ويقترح الاستعانة بالموقع الإلكتروني التالي [EQ Test](#).

## 9. مفهوم التفاوض negotiation skills:

- تعددت التعريفات التي تم ذكرها حول مفهوم التفاوض، حيث سيتم استعراض بعضها:
- أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلبغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.
  - عرفه Kennedy, Benson and McMillian أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراعات، لتحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف.
  - ويمكن تعريفه ببساطة أنه: عملية تواصل بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرض يساهم في تحقيق أهدافهم.

## 10. أهداف عملية التفاوض:

تظهر الحاجة الي التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي النزاع غير أنّ مصالح واهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة. وتهدف المفاوضات الي زيادة الفهم المشترك والتعاون بين الأطراف من أجل توسيع رقعة الاتفاق لتجنب الجدل العقيم تفجير الصراعات، ومن جهة أخرى يجب إدراك أن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعة ومصالحه الخاصة ولتحقيق ذلك قد يدخل في صراع مع الطرف الآخر حتى يحول الاتفاق إلى صالحه، أي أنّ التفاوض يهدف بشكل أساسي إلى تضيق الخلاف بين طرفي التفاوض إلى الدرجة التي يمكن القول بأنها النتيجة المرضية نسبياً بالنسبة للطرفين، حيث يمثل التفاوض الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات والتغلب على المعوقات.

## 11. محددات النجاح في التفاوض (مهارات المفاوض الناجح):

### 1. المعرفة الفنية:

وتعني المعرفة بالمنتج والسوق والقضايا الفنية والمالية والقانونية التي تهم المفاوض أثناء عملية التفاوض وضرورة امتلاك الحجج والأدلة اللازمة لإقناع الطرف الآخر حيث يعد هذا الأمر جوهر التفاوض. ويجب أن يمتلك المفاوض الإجابات عن الأسئلة التالية:

- 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؟

### 2. الخصائص والمواصفات الشخصية: سيتم ذكر أهم هذه الصفات

- **مهارات التواصل الفعال:** تعد مهارات التواصل هي أساس النجاح في عملية التفاوض ليستطيع المفاوض جذب الطرف الآخر والتمكن من قيادة الحوار والسيطرة على الموقف، مع التركيز على مهارة القراءة والكتابة حين تتم المفاوضات بشكل كتابي والتركيز على مهارة الاستماع الفعال حتى يستمع إلى الطرف الآخر ويفهم تماماً المطلوب منه أثناء التفاوض الشفهي، ومن المهم عدم مقاطعة الطرف الآخر لأن كثرة المقاطعة في الحديث ربما تثير غضبه وتشتت ذهنه، وبالتالي قد يزيد ذلك من حدة الخلاف وينتهي الأمر بعدم التوصل لنقطة اتفاق أو حلول فعالة. وتتضمن مهارات التواصل الفعال مايلي: (الحضور الجيد، الوضوح والدقة في النطق، امتلاك المهارات اللغوية الجيدة للغة التفاوض).
- **امتلاك الحكمة والذكاء العاطفي والدبلوماسية:** يجب أن يمتاز المفاوض بالحكمة والذكاء العاطفي مما يمكنه من اختيار العبارات والألفاظ المناسبة للموقف ولشخصية المفاوض والتي من الممكن أن تؤثر فيه ، ونجد أن الشخص المتسرع والعصبي الذي لا يحسن اختيار ألفاظه وعباراته من الممكن أن يزيد الخلاف والنزاع بينه وبين الطرف الآخر.
- **مرن وغير متعصب:** يجب أن يكون المفاوض الناجح صاحب شخصية مرنة لا يتمسك برأيه وذلك لأن التعصب في الرأي قد يقود الشخص في نهاية الأمر إلى بناء حواجز بين الطرفين وزيادة الحساسية و الخلاف.

- **التفاوض** (ألا يسيطر عليه الشعور بالإحباط).
- التفكير الابتكاري والتكتيكي للتوصل على حلول ترضي الطرفين.

## 12. كيف تفهم الطرف الآخر:

هناك أربع أنماط أساسية للشخصية يجب أن تعرف كيفية فهمها وتتعلم أساليب التعامل والتفاوض التي تصلح لكل منها، مع ملاحظة تداخل سمات هذه الشخصيات أحيانا في بعض الأشخاص. بصفتك مفاوض من الممكن أن تقابل هذه الشخصيات في الطرف الآخر أو من الممكن أن تكون أنت موجوداً ضمن فريق مؤلف من عدة أشخاص ومن الضروري معرفة شخصيات من معك لتحقيق الاستفادة القصوى من ميزات كل شخصية وتجنب مساوئها، وسيتم استعراضها وفق الجدول التالي:

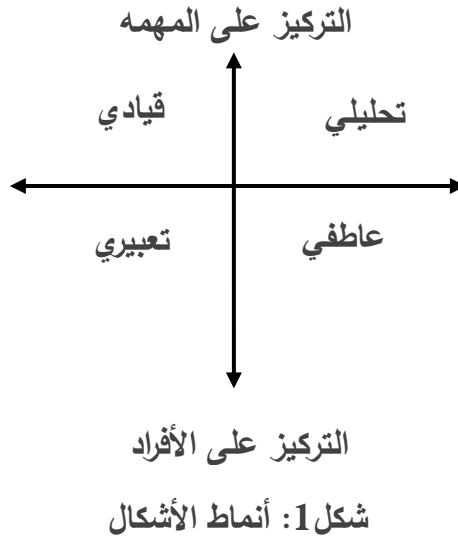
نمط الشخص	خصائصه	ما يفعله ليحسن من تواصله مع الآخرين	كيف تتفاوض معه
التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحب الحقائق والمعلومات.</li> <li>• يحب أن يقدم معلومات دقيقة دائماً.</li> <li>• يطلق عليه رجل التفاصيل ورجل التعطيل من أجل التحليل.</li> <li>• يعتمد على القوانين والأحكام والقدرة على التنبؤ.</li> <li>• صعب الإرضاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينتبه لعدم الانسياق وراء التفاصيل الغير مهمة.</li> <li>• يكون مرناً في التعاملات.</li> <li>• يسرع من عملية إتخاذ قراراته وإبداء آراءه.</li> <li>• يبدي المزيد من الاهتمام بالآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كن محدداً ومباشراً.</li> <li>• عامله برسمية.</li> <li>• كن ملماً بالمعلومات والتفاصيل.</li> <li>• استخدم اللوحات والصور لكي تساعد على فهم طريقة تفكيرك.</li> </ul>
العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يهتم بالصدقات والناس بطيئ في اتخاذ القرار يتأثر عاطفياً بسرعة لايتفاوض جيداً (خوفاً من إزعاج الطرف الآخر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يركز اقل على العلاقات وأكثر على موضوع التفاوض.</li> <li>• يكون أكثر حزمًا.</li> <li>• يكون أقل حساسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كن مستمعاً جيداً</li> <li>• ابدأ حديثك بعبارة شخصية.</li> <li>• كن هادئاً وراعي أن (الشخص العاطفي</li> </ul>

<p>يتردد باتخاذ القرار عندما يشعر بالضغط عليه).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهر اهتمامك به كشخص وأظهر المودة.</li> </ul>		<p>بطلب أي شيء) اجتماعي ومحبوب.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كن محدداً ومباشراً.</li> <li>• لا تدخل بالتفاصيل.</li> <li>• ركز على النتائج.</li> <li>• قدم حلول متعددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستمع جيداً.</li> <li>• يسمح للآخرين بالمشاركة.</li> <li>• يهتم بالآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوي عملي.</li> <li>• حازم.</li> <li>• منافس يركز على النتائج.</li> <li>• يتحمل المسؤولية لانجاز العمل.</li> <li>• يتحدث كثيراً.</li> <li>• يرغب في وجود جمهور لكي يشاهدوا انجازاته .</li> </ul>	<p><b>القيادي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعطه قدر من التقدير.</li> <li>• وجه الحديث حيث تريد.</li> <li>• كن مستمعاً جيداً ولكن في نفس الوقت ركز على النتائج.</li> <li>• أقم علاقة اجتماعية طيبة معه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يكون أكثر هدوءاً.</li> <li>• يركز على مهمته.</li> <li>• يتحمل المسؤولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متحمس ومحفز</li> <li>• مبدع يميل للتعبير والخروج عن الروتين.</li> <li>• يحب الحديث علانية.</li> <li>• مندفع وصعب الإقناع.</li> <li>• يركز على الفكرة واستعراضها أكثر من النتائج.</li> </ul>	<p><b>التعبيري</b></p>

جدول 1: أنماط الأشخاص وخصائصهم وطرق التعامل معهم



ويوضح الشكل أدناه أنماط الشخصية الأربعة وتركيزها إما على المهمة أو على الأفراد كمايلي:



**ملاحظة:** أصعب المفاوضات هي التي تتم بين (العاطفي والقيادي) وبين (التحليلي والتعبيري) حيث يريد المنجز من المستمع أن يستعين بالحقائق ويصدر قرار والمستمع يريد من المنجز ان يتخطى الحقائق ويهتم أكثر بالأشخاص.

### 13. مراحل عملية التفاوض:

تمر العملية التفاوضية بثلاثة مراحل أساسية هي:

- مرحلة ما قبل التفاوض حيث يتم من خلالها:
  - تحديد معايير اختيار المفاوضين.
  - عملية اختيار المفاوضين (فرد أو مجموعة).
  - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
  - تحديد نقاط القوة والضعف.
  - تحديد الموضوع الذي سيتم التفاوض حوله.
  - جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع.
  - تحديد الاهداف والأولويات.
  - وضع الاستراتيجيات التفاوضية.
  - تحديد الزمان والمكان.
  - جمع المعلومات حول الطرف الآخر.
  - معرفة أهداف الفريق الآخر.
  - معرفة صلاحيات وحدود الفريق الآخر.
- مرحلة التفاوض حيث يتم مايلي:
  - إعادة تقدير نقاط القوة والضعف أثناء المفاوضات.
  - الاستخدام الأمثل لمهارات التفاوض.
  - الاتفاق على القواعد التي يتحتم العمل بها أثناء التفاوض.
  - تبادل المعلومات الأساسية.
  - طرح أفكار أولية حول حلول مقترحة للموضوع من الطرفين.
  - مناقشة الاختلافات بين موقعي الطرفين.
  - إعادة تقدير الموقف.
  - تقديم طروحات بديلة ومناقشتها.
  - الوصول إلى اتفاقيات مرضية وفق قواعد محددة.

• بعد التفاوض: يتم مايلي:

- إعداد تقرير عن العملية التفاوضية ونتائجها بحيث تمثل خبرة تراكمية للجهة التي يمثلها المفاوض.
- تدوين ما تم الاتفاق عليه وتوقيعه مع الطرف الآخر.
- متابعة تنفيذ الاتفاق.
- من الممكن إعداد تقرير عن الفريق الآخر والتركيز على نقاط قوته والاستفادة من خبرته بحيث يتم التدريب على الإيجابيات والانتباه للبعد عن السلبيات.

## المراجع:

- الذكاء العاطفي - مدخل نظري، أ. سلامي دلال، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 15، مارس 2016 ص ص (164-179).
- أ.د. أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية 2007.
- جورج فولر، دليل المفاوض، مكتبة جرير، 2009.
- Alison Doyle, Persuasion Definition and Examples of Persuasive Skills, 2019.  
<https://www.thebalancecareers.com/persuasive-skills-with-examples-2059694>
- Tahl Raz, Never Split the Difference: Negotiating as If Your Life Depended on It, HarperBusiness; 1 edition, (2016).
- Bruce Patton, William L. Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Penguin Books ,2011.
- Dale Carnegie, How to Win Friends & Influence People, Pocket Books, 1998.
- Jeff Thompson, The 5 Core Skills Of Hostage Negotiators, 2015.  
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/beyond-words/201510/the-5-core-skills-hostage-negotiators>
- Priyam Dhani<sup>1</sup>, Dr. Tanu Sharma<sup>2</sup>, EMOTIONAL INTELLIGENCE; HISTORY, MODELS AND MEASURES, International Journal of science Technology and Management, Vol.No.5, Issue No.07, July 2016.

- Mayer, J.D & Salovey,P. (1990). emotional intelligence imagination cognition and personality
- Mayer, J.D & Salovey,P. (1997). What is emotional intelligence? In Salovey,P & Slyter, D (ed.). Emotional development and emotional intelligence: Educational implication, NY. Basic
- Golman D, (1998): Working with Emotional Intelligence., New York: Bantam Books.
- Justin Bariso, " 13 Signs of High Emotional Intelligence" ,www.inc.com, Retrieved 22/3/2018. Edited.
- Ashley Stahl, 5 Ways to Develop Your Emotional Intelligence, May 29, 2018.  
<https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2018/05/29/5-ways-to-develop-your-emotional-intelligence/#499d5a616976>
- Managing negotiations Gavin Kennedy, John Benson, and John McMillan, Englewood Cliffs, N.J Prentice–Hall 1982.
- Fisher, R. and Brown, S. (1989). *Getting together: Building relationships as we negotiate*. New York: Penguin Books.