



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

معهد التربية البدنية والرياضية



شعبة: التدريب الرياضي

تخصص: التحضير النفسي الرياضي

مطبوعة

تقنيات الاتصال والتفاوض الرياضي

- المقياس : تقنيات الاتصال و التفاوض الرياضي .
- المستوى : سنة الثانية ماستر .
- السداسي : الثالث
- المحاضرة: ساعتين

من إعداد :

د.مناد فضيل : أستاذ محاضر "أ"

2021 - 2020

الفهرس

المحور الأول : الإتصال

المحاضرة رقم 01

03..... مفهوم الإتصال وتعريفه

04 شروط الإتصال

05..... عناصر عملية الإتصال

المحاضرة رقم 02

06..... مبادئ الإتصال الجيد

07..... مكونات الإتصال

08 مهارات الإتصال

المحاضرة رقم 03

09..... معوقات الإتصال

المحاضرة رقم 04

10..... مخطط عملية الإتصال

المحور الثاني : الإتصال والتفاعل داخل الفريق الرياضي

المحاضرة رقم 05

12..... مفهوم التفاعل

13..... مهارات التفاعل

المحاضرة رقم 06

14..... منظومة الإتصال والتفاعل في الفريق

15..... دراسة الإتصال والتفاعل في الفريق

المحاضرة رقم 07

17..... طرق قياس الإتصال الاجتماعي والإتصال الحركي في الفريق

19..... خصائص أعضاء الفريق وتفاعله

23..... أنماط التفاعل الحركي في الفرق الرياضية

المحور الثالث : العلاقة بين القيادة والإتصال الايجابي

المحاضرة رقم 08

27..... صانع العاب الفريق كشكل من أشكال القيادة

28.....رئيس الفريق كشكل من أشكال القيادة

المحاضرة رقم 09

29.....التماسك الفرقي وارتباطه بالاتصال

32.....أنماط أو أشكال اتصالات التنظيمية

المحور الرابع : التفاوض

المحاضرة رقم 10

32.....مفهوم التفاوض

33.....منهج و ماهية التفاوض

37.....عناصر التفاوض الرئيسية

المحاضرة رقم 11

40خصائص عملية التفاوض

41خطوات عملية التفاوض

المحاضرة رقم 12

42.....محددات النجاح في التفاوض

43.....عملية الاتصال وارتباطها بالتفاوض

45.....استراتيجيات التفاوض في المجال الرياضي

المحور الخامس : المقابلات و التفاوض

المحاضرة رقم 13

69.....مفهوم المقابل

73.....أهداف المقابلة

المحاضرة رقم 14

74المقابلات و التفاوض

المحاضرة رقم 15

81.....أخطاء شائعة في المقابلة

102أسباب الجوهرية لفشل المقابلات

104الخاتمة

105.....قائمة المراجع

مفهوم الاتصال وتعريفه

تتعدد مفاهيم الاتصال وهذا بسبب تعدد المجالات و التخصصات التي تناولت موضوعاته،
وعليه سوف نتناول مفهوم الاتصال و تحديد أهم المفاهيم التي نستخدمها في مجالاتنا.
معنى الاتصال بصفة عامة :

الاتصال في مفهومه العام والبسيط ، عبارة عن نقل أو تبادل المعارف و المعلومات بين
مجموعة من الأطراف المؤثرة و المتأثرة، بينما يعني في نظر البعض الآخر تبليغ أو
تلقيين على نحو يقصد به، ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك.

و في معنى آخر أن أكثر المعلومات الاتصالية ، بمقدرتها تحقيق الغرض منها، خاصة
تلك التي تربط بين كل من الإشارات والرموز الاتصالية، والتي تهدف إلى أحداث
الاتصال كما و كيفاً من جهة، و بين قابلية الشخص الملتقى و نزوعه على ما في الإنسان
من جنوح الأهواء والتمركز حول الذات من جهة أخرى.

تعريف الاتصال: لقد عرف البعض من العلماء ومتخصصي علم الاتصال، وعلى رأسهم

"ستيفن" أن الاتصال هو: استجابة الكائن الحي المميزة إزاء عرض ما

بينما يرى "كاري كرونكيت" أن هذا التعريف الى حد ما مقتضب، و لكن بالرغم من ذلك ،
إنه من السمة أو الصفة بحيث يغطي أنشطة الكائنات الحية و ليس الإنسان فحسب ، واكتفى
كرونكيت بأن يحصر مفهوم الاتصال في نطاق الكائن البشري حيث عرفه كالتالي:

إن الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب الإنسان لرمز ما و في معنى آخر أيضا له :

إن الاتصال هو مرحلة أو مجموعة الحاصل الناتجة من جانب الكائن البشري اتجاه رمز
محدد.

وعليه إن عملية الاتصال هي تلك العملية أو الطريقة التي ينقل من خلالها الأفكار
والمعلومات بين الناس و ذلك داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن
حيث محتوى العلاقة المتضمنة، وقد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو
جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل، أي عملية
تبادل الأفكار من أجل فهم مشترك و ثقة بين العناصر الانسانية (بلال خلف، 2015،

ص50)

شروط الاتصال

يُعتبر الاتصال عمليةً تفاعليةً يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات، وحتى تُعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معينة في الاتصال وهي:

الوضوح:

أي أن يكون محتوى الاتصال واضحاً. البساطة؛ وذلك بأن يتم الاتصال بشكلٍ بسيطٍ يخلو من التعقيد؛ حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكلٍ ميسرٍ. سلامة الوسيلة؛ أي أن تكون الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمة تُحقّق الهدف المطلوب، وتكون موافقة لمستوى المستقبل؛ كي لا تُفسّر تفسيراً خاطئاً، أو خلاف ما هو مقصود.

عدم التعارض:

وذلك عند تعدد وسائل الاتصال؛ حيث يجب أن يكون هناك توافقٌ بين الوسائل المختلفة ليؤدّي الاتصال الغرض المطلوب.

الإيجاز:

لأنّ التطويل والإسهاب قد يعمل على الإخلال بالمعنى، وقد يُصيب المستقبل بالفتور والملل.

الملاءمة:

بحيث يكون الاتصال ملائماً للهدف من هذه العملية، وملائماً للوقت وعملية التنفيذ، وكذلك ملائماً للمستقبل ليتم استقبال المعلومات

عناصر عملية الاتصال :

- وجود المرسل والمرسل إليه
- تتم في العادة بواسطة مصدر (مرسل) على وعي بقصد تام أو غير وعي
- عادة ما تحدث تلك الرموز أو الأفعال استجابة لدى المتلقي
- ترجمة وتسجيل الرسالة في صورة مفهومة
- الرسالة وهي موضوع الاتصال
- وسيلة الاتصال المستخدمة
- فهم الشخص المستقبل للرسالة .

- استرجاع المعلومات
- إن الاتصال الإنساني عملية ليست بالمعقدة جدا
- إن الاتصال الإنساني عملية تعتمد على الرموز في المقام الأول
- القيام به بغرض أ, بقصد أو بغير غرض
- بعضها قد يكون ظاهرا و بعضها يكون خفي
- بعضها قد يكون مقصود و بعضها غير مقصود
- قد تكون هذه استجابات أو قد لا تكون على مستوى عال من الوعي
- قد تكافئ هذه الاستجابات أو قد لا تكافئ - قصد المصدر
- قد تكون هذه الاستجابات في الحقيقة استجابة ذاتية من الشخص لرمز أحدثه هو بنفسه
- و عناصر الاتصال الأساسية: أربعة : المرسل ، الرسالة، الوسيلة، المستقبل (بلال خلف، 2015، ص52)

مبادئ الاتصال الفعالة و مهاراته و متطلبات تنفيذ عملية الاتصال :

مبادئ الاتصال:

الاتصال الناجح يرمي إلى إيصال رسالة ذات هدف ومغزى ويمكن كلا الطرفين من نقل واستيعاب واضحين لهذه الرسالة، كما أنه يريح المرسل والمتلقي في الوقت نفسه ويذلل الكثير من العقبات لأن العمليات التفاعلية المتعاقبة تدور في أجواء التفاهم والوضوح، مع الإشارة إلى أن هذا النجاح يتطلب جهداً مشتركاً من المرسل والمتلقي.

1-حسن الإرسال والاستقبال: وهذا يفرض على طرفي الاتصال إتقان مهارة الإصغاء والتفسير والإحساس مع الآخر، مما يعني ضرورة إدراك الغايات والأهداف التي يرمي إليها الاتصال حتى يتم إبعاد كل احتمال لسوء التأويل والتفسير.

2- إرهاب الحساسية لمشاعر الآخرين: وهذا يقتضي بأن نتحسس كل المعاني والمشاعر التي تتضمنها الرسالة، كما يقتضي بأن نصغي أكثر مما نتكلم بحيث لا نترك لمطامحنا ومشكلاتنا أن تحجب عنا مشكلات الآخرين ومشاعرهم.

-المناخ الاجتماعي النفسي الصحي: إن مستوى المناخ الاجتماعي النفسي يطبع الاتصال بخصائص متميزة:

اتصال بارد أو دافئ، متوتر أو استرخائي، مسالم أو عدائي، فمن شأن المناخ النفسي الذي يشيع في الجماعة أن يُحدّد مدى دقة الإدراك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة، أي أن الحالة الإدراكية الحاصلة تعطي السلوك الجاري بين أعضاء الجماعة الاتصالية لوناً معيناً، ولا ننسى هنا ما يلعبه نمط القيادة في الجماعة من أدوار في تحديد خصائص المناخ الاجتماعي النفسي الذي ينعكس تالياً على خصائص السلوك الاتصالي بين أعضاء الجماعة.

مبادئ الاتصال الجيد: انطلاقاً من أن الاتصال علم وفن ورغم أن هذا الاتصال مرتبط بالنواحي الشخصية المؤثرة في مستواه وعلى اعتبار أن سلوك الأفراد هو ترجمة للاتصال الدائر، فقد وضعت "جمعية الأعمال الأميركية" مبادئ عشرة للاتصال الجيد هي:

- 1 - حاول توضيح آرائك قبل الاتصال.
- 2 - تحقيق هدفك الحقيقي في الاتصال.
- 3 - خلال الاتصال تذكر دوماً الطبيعية الإنسانية، فمن أجل اتصال ناجح يُطلب من المتصل أن يكون حساساً للظروف التي يتم خلالها الاتصال أي وجوب أن يكون الاتصال صالحاً للتطبيق في البيئة التي يتم خلالها الاتصال.
- 4 - استشر الآخرين كلما أمكن قبل تخطيط الاتصال.
- 5 - احرص على نبرات صوتك خلال الاتصال مثلما تحرص على موضوعه: إن نبرات الصوت وتعابير الوجه التي يؤديها المتصل تؤثر في درجة تقبل الآخرين لموضوع الاتصال سلباً أو إيجاباً، وبقدر ما يحسن استعمالها يتلقى المستمع الرسالة وتؤثر فيه بشكل أفضل.
- 6 - اغتنم الفرصة عندما تسنح لتنتقل شيئاً له فائدة أو قيمة لمن تخاطبه؛ أي ضرورة مراعاة وجهة نظر الشخص الآخر ومراعاة حاجاته كثيراً ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك.
- 7 - تابع اتصالك: لأنه إذا لم نتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لنا معرفة مدى نجاحنا في التعبير عن المعنى الحقيقي للاتصال والغرض منه.

8 - اتصل للغد مثلما تتصل للحاضر: ويعني ذلك ضرورة الأخذ في الاعتبار أن يستجيب الاتصال لاحتياجات الظروف الحالية أولاً وبالاستناد إلى معطيات الظروف السابقة مع التركيز على أن يكون الاتصال مرتبطاً مع الأهداف والمصالح على المدى الطويل.

9 - تأكد من أن أفعالك توافق اتصالاتك: أي أن أحسن أنواع الاتصال هو ما تفعله وليس ما تقوله أي ضرورة إقران الأقوال بالأفعال لأنه عندما لا تتوافق أقوال الشخص مع أفعاله، فإن الناس يسقطون هذه الأقوال من حسابهم وربما اعتبروها محاولة لتضليلهم.

10 - علينا أن نتعلم كيف ننصت ونصغي جيداً: إن تفاعلنا مع اتجاهات الآخرين ومعايشتنا وجدانياً لما هم فيه يعطي الاتصال المزيد من فرص النجاح، والإصغاء مهارة ضرورية يجب القيام بها بطريقة دقيقة إذا أردنا فعلاً أن نفهم مكونات الشخص الذي يتصل بنا.

حسن الاستماع و إجادة الإصغاء أحد ركني الاتصال الناجح (السكرانة، 2015، ص82)

مكونات الاتصال :

لكي تتم عملية الاتصال بصورة ناجحة، يجب أن تتكون من عدة عناصر، ومن بينها:

المرسل، وهو الطرف الذي يحمل رسالة معينة، يرغب في أن تصل هذه الرسالة إلى طرف آخر أو مجموعة أخرى، وبالتالي يقوم بإرسال المضمون أو الرسالة.

الرسالة، وهي المضمون الذي يريد المرسل أن يصل إلى المرسل إليه، وقد تكون صورة أو صوت أو شيء مقروء أو شيء مادي ملموس.

المرسل إليه، وهو العنصر الذي يقوم باستقبال الرسالة، ويكون ذلك من خلال وسيلة إتصال، ويكون له بناءً على ذلك رجع الصدى للرسالة التي تلقاها.

وسيلة الاتصال، وهي التي يتم من خلالها عملية الاتصال، مثل الراديو أو التلفزيون، أو الجريدة، أو وسائل الاتصال الحديثة.

رجع الصدى Feed Back ، وهي بمثابة رد الفعل المرسل إليه على الرسالة التي وصل إليه، حيث قد يكون سلبي او ايجابي او محايد

مهارات الاتصال :

مهارات الاتصال هي من أهم المهارات التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها ، حيث أن الإنسان يرتبط بمن حوله ارتباطاً وثيقاً من أجل مواصلة الحياة بشكل طبيعي ، والاتصال هو واحد من أهم العمليات الاجتماعية . يكون أساس عملية الاتصال على تبادل معلومات وأفكار بين الناس ، كما أن فيها تبادل حضارات وثقافات بين الناس ، كما أن عملية الاتصال لها شروط وأركان ، ولها أجزاء لا تتم عملية الاتصال بدونها . كما أن عملية الاتصال تقوم على ثلاثة أركان ، وهم المرسل والمستقبل والأداة التي يتم بها الاتصال ، والمادة التي تنتقل خلال الاتصال . حيث أن الشخص المرسل هو الشخص الذي يقوم بإرسال المعلومات والبيانات ، أما الشخص المستقبل هو الشخص الذي يقوم باستقبال المعلومات التي يرسلها الشخص المرسل ، بينما المادة التي تنتقل بين المرسل والمستقبل هي المعلومات والكلمات التي ينقلها المرسل للمستقبل من خلال أداة الإرسال ، أما أداة الإرسال فقد تكون الهواء الجوي إذا كان الحديث شفهياً ، أو قد تكون بواسطة الهاتف ، أو الانترنت أو الرسائل الورقية . أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في المرسل و المستقبل : مهارة التحدث والقدرة على الكلام : فيجب أن يكون الشخص المرسل قادراً على الكلام من أجل وجود كلمات تمثل المعلومات التي يتم إرسالها خلال عملية الاتصال ، كما أن المرسل يجب أن يدرك التوقيت المناسب للكلام والصمت .

مهارات الكتابة : فيمكن ألا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها إلى الشخص المستقبل وتكون هي المعلومات التي تنتقل إلى الشخص المستقبل.

مهارة القراءة : وهذه المهارة يجب أن تتوافر في الشخص المستقبل ، والذي سيقوم باستقبال الرسائل الموجهة له من الشخص المرسل ، من أجل الفهم الصحيح ووصول الهدف المراد من عملية الاتصال .

مهارة الاستماع : والتي يجب أن تتوافر في الشخص المستقبل، في حالة كانت الأداة المستخدمة في عملية الاتصال هي المحادثات الشفهية

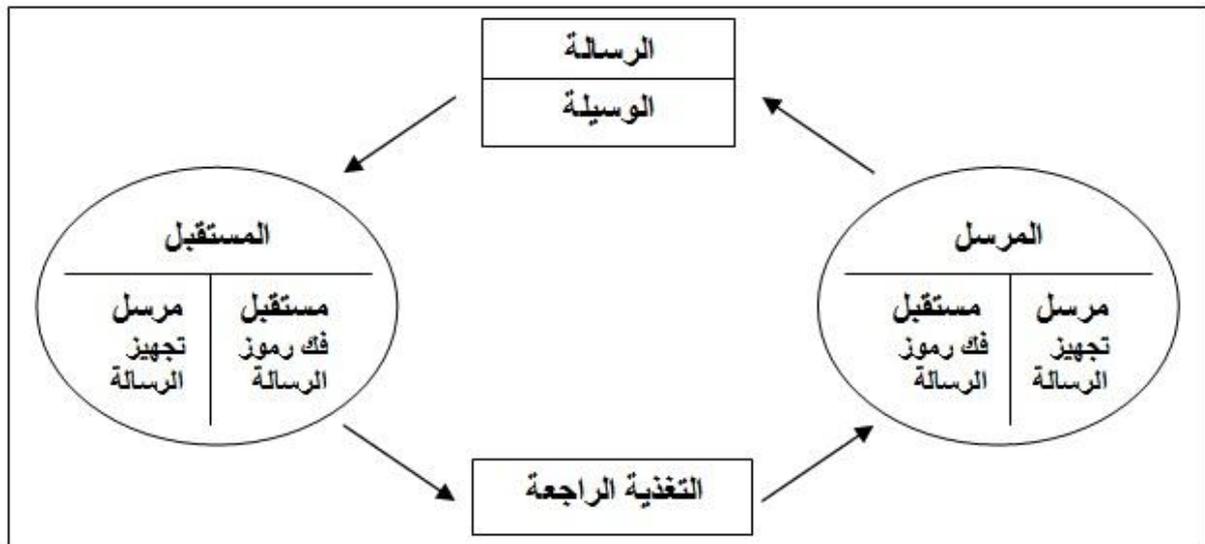
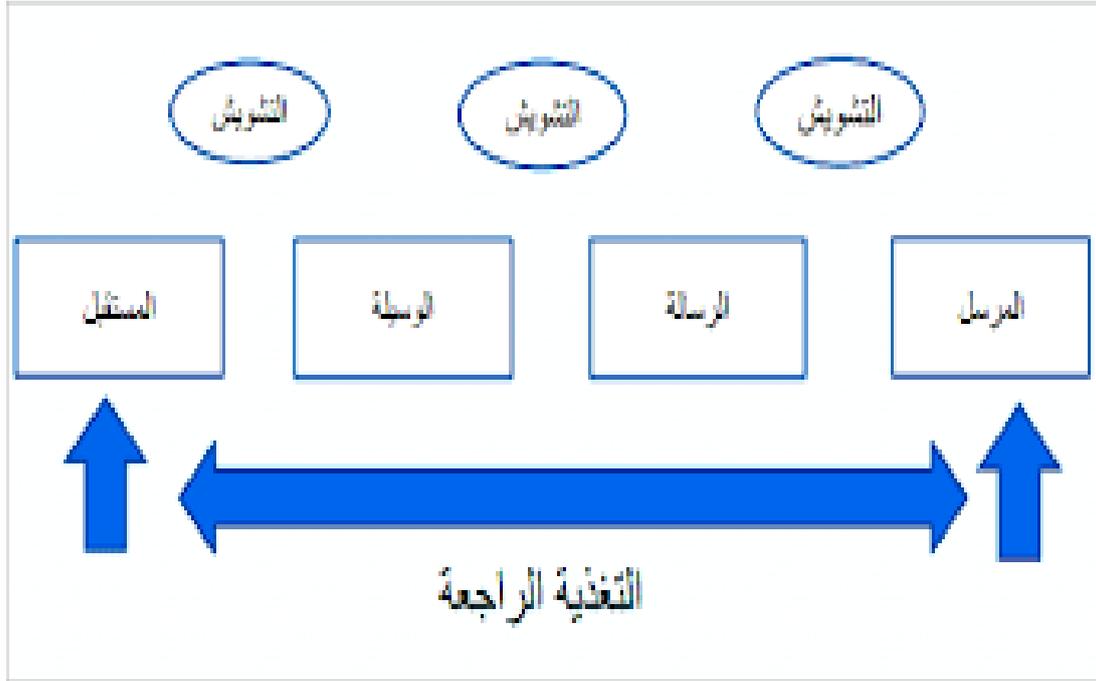
معوقات الاتصال :

هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة ونقلها، أو نقلها بصورة مشوشة، أو تتسبب في تأخير وصولها مما يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، ومن معوقات الاتصال ما يلي: معوقات نفسية واجتماعية: وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة، فقد يفهم المستقبل رسالةً من المرسل بشكلٍ خاطئٍ لاعتقاده أن ما قام بفهمه هو ما يعنيه المرسل، مما يؤدي إلى سوء فهم بين الطرفين قد تنتج عنه ردة فعل غير متوقعة. معوقات بيئية: يتعلّق هذا النوع من المعوقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خللٍ في عملية الاتصال الفعال، وتؤدي لعدم تحقيق الغاية المرجوة منه، مثل نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة، كذلك حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرّعاتٍ لها فهذا أيضاً يؤخّر عملية الاتصال، كذلك التغييرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس والانسجام بين أفرادها، كذلك هناك من المؤسسات التي تعتمد أسلوب اتصال باتجاهٍ واحدٍ فقط ولا يوجد اتصال مباشر بين أفرادها، فهذا يعيق نقل الرسالة ويعيق تفسيرها وفهمها من الطرفين. معوقات معنوية: تتعلق هذه المعوقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمت أثناء التعبير عنها، فمثلاً قد يكون الهدف لكتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عنه للمستقبل، كذلك فإنّ عملية الاتصال تمت في وقتٍ غير مناسب لها، أو تمت في وقتٍ محددٍ لا يمكن تغييره، أيضاً طريقة جلوس الأفراد وأسلوب حديثهم أثناء نقل الرسالة وتعبيرات الوجه السلبية تشكل عائقاً أمام عملية الاتصال. معوقات تنظيمية: تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف، أو ليس لديها هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة، أيضاً تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات وصعوبة تحديد الهدف ممّا يؤدي إلى صعوبة الاتصال. معوقات لغوية: تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفق عليها داخل المؤسسة، وطريقة ترتيب كلٍ منها وهل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

تتلخص عامل معوقات الاتصال فيما يلي :

تحريف المعلومات، المشكلات اللغوية، ضغوط الوقت، حجم المعلومات (بلال خلف، 2015، ص61) .

مخطط الاتصال :



الاتصال والتفاعل داخل الفريق الرياضي

عند الدراسة التحليلية للعلاقات السائدة والمنتشرة بين أعضاء أية جماعة، فإن كل سلوك أو رد فعل يقوم به الفرد في الجماعة بطريقة متعمدة وعن وعي وتعقل نحو أعضاء الجماعة، هو تعبير عن علاقة داخل الجماعة.

من هذا المفهوم يمكن وضع كل أنواع السلوك التعاوني والتبادل الذي يتم بين أعضاء الفريق الرياضي خارج نطاق الملعب تحت تصنيف العلاقات الاجتماعية في الفريق، ومن نفس المفهوم، يمكن أيضا وضع كل أنواع التحركات التعاونية والتبادلية بين أعضاء الفريق الرياضي وكذلك التحركات التبادلية لأداء اللعب بينهم أثناء التدريب والمباريات تحت تصنيف العلاقات الحركية في الفريق.

ومن خلال هذه العلاقات الاجتماعية والعلاقات الحركية، يمكن دراسة نوع وحجم شدة الاتصال والتفاعل الاجتماعي والحركي في الفريق.

وبالرغم من أن أي نوع من العلاقات بين أعضاء الفريق الرياضي سواء داخل الملعب أو خارجه هي بمثابة علاقات اجتماعية، إلا أن تصنيفها من حيث هي اجتماعية إذا كانت خارج الملعب وحركية إذا كانت داخل حدود الملعب، هو تصنيف بغرض الدراسة العلمية للاتصال والتفاعل بين لاعبي الفريق الرياضي داخل الملعب وخارجه.

وهذا التصنيف للعلاقات في الفريق ليس مستحدثا في هذا الكتاب، ذلك انه عندما تعرض علم ديناميات الجماعة للمتغيرات في الجماعة الصغيرة، فقد نوه هذا العلم بالانفصال تارة وبالالاتصال تارة أخرى بين متغيرين أساسيين في الجماعة، المتغير الأول: هو المتغير النفسي الاجتماعي، الذي يتضمن علاقات الصداقة والحب والمشاركة الاجتماعية بين أعضاء الجماعة، والمتغير الثاني: هو هدف الجماعة ونشاطها، وما يرتبط بذلك من أفكار لتوجيه الجماعة واستثارتها وزيادة فعاليتها. لتحقيق الانجازات المستهدفة من تكوينها.

ويعتبر الفريق الرياضي نموذجا لدراسة الاتصال والتفاعل بين أعضاءه، ذلك أن الأداء الجماعي للفريق الذي يتوافر فيه عنصر الضبط لتحركات أفرادها والمفروضة من الجهاز

الفني، يحدد إلى حد ما تحركات كل عضو من أعضائه، ولا بد لكل عضو من الفريق أن يتوقع تحركات زملائه، ولهذا فإن الفريق الرياضي يعتبر نموذجاً للجماعة التي ينتظم أفرادها في نمط من العلاقات الشبه المستقرة، على أساس أن لكل منهم دوراً متسقاً داخل هذا النمط، وهذه الخصائص تمكن من تناول الاتصال بين أفراد الفريق تناوياً علمياً، سواء للاتصالات الاجتماعية خارج حدود الملعب أو اتصالاتهم الحركية داخله.

فالعضوية في الفريق الرياضي مباشرة، وإن اللاعبين يستطيعون الاتصال مع بعضهم البعض اتصالاً مباشراً دون أي حواجز، وهذا الاتصال ومن ثم التفاعل يحدث خلال اللعب، ويحدث أيضاً خلال المناشط الاجتماعية المرتبطة بالفريق.

وتتميز الفرق الرياضية وخصوصاً فرق الألعاب الجماعية بالعمل التكتيكي الجماعي، الذي يعتبر نمطاً من الاعتماد المباشر المتبادل بين اللاعبين من خلال أداة اللعب والتحركات التعاونية، فاللاعبون خلال العمل التكتيكي لا يتبادلون الكرة فيما بينهم كرمز فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى محاولة الوصول إلى هدف تكتيكي مباشر ومحدد في كل موقف من مواقف اللعب، وهذه الأعمال التكتيكية التي تتم من خلال إجراءات تعاونية وتبادلية، تحدد الشكل وشدة حجم الاتصال بين لاعبي الفريق، وعلى ضوءها يمكن التعرف على التفاعل بينهم.

مفهوم التفاعل:

يشير التفاعل في الفريق الرياضي إلى مجموعة العلاقات التبادلية بين أعضائه داخل الملعب أو خارجه، بحيث يتوقف سلوك كل منهم على سلوك الآخرين، كما يشار إليه أيضاً على أنه عملية الاتصال الذي يحدث بين اللاعبين وتؤدي إلى تأثيرات تبادلية سواء كانت حركية أو اجتماعية. (زكي محمد، 2010، صفحة 217)

وتتم عملية التفاعل سواء كانت حركية أو اجتماعية عن طريق الإدراك والاستجابة المؤسسة على هذا الإدراك، إذ يتواجد اللاعب في وسط مجموعة من الزملاء أعضاء الفريق، وهذا اللاعب جاهز بحكم تكوينه العصبي والبدني لملاحظة هؤلاء الزملاء والربط بين ملاحظاته وردود أفعاله، ويمكن قول أن التفاعل قد بدأ بين اللاعب وفريقه عندما يبدأ في استغلال تكوينه البدني والنفسي في ملاحظة الزملاء والاستجابة لهم نتيجة لملاحظتهم

واستجابتهم له، وبذلك يكون طريق ممهدا لهذا اللاعب للمشاركة في فريقه بالطرق التي يرتضيها له هذا فريق، كما تتبلور شخصيته عن طريق هذا التفاعل.

والتفاعل بشقيه الحركي والاجتماعي هو من العوامل الأساسية المساهمة في التعرف على بناء الفريق الرياضي، فعن طريق العلاقات التبادلية سواء كانت حركية أو اجتماعية، يتحدد الدور والمكانة لكل لاعب في الفريق، كما تبدو أيضا ظواهر التعاون والتنافس والتآلف والسيطرة والخضوع والتحالف، وكلها مؤشرات عن التنظيم الاجتماعي الداخلي للفريق الذي يتحتم على المدرب والإداري أن يكون على دراية به من أجل توظيف إجراءاته مع الفريق.

ويعتبر التفاعل الحركي من المقومات الأساسية للفرق الرياضية، حيث يتم الاتصال بين اللاعبين بواسطة أداة اللاعب أو التحركات، وتتحدث شبكة الاتصال بين اللاعبين من خلال حركة كل عضو في الفريق في ضوء بقية حركات زملاءه، مما يحتم عليه توقع تحركات زملاءه وتحركات المنافسين، وبالتالي يتوقف إنتاج الفريق على مقدرة جميع أعضائه على التواصل والتفاهم للتغلب على المنافس في ظروف الاحتكاك المباشر وغير المباشر.

ويظهر التفاعل بوضوح في فرق الألعاب الجماعية التي تكون كرة هي أداة اللعب مثل كرة القدم والسلة واليد والهوكي ... وغيرها، ففي هذه الألعاب يتضح التفاعل من خلال علاقة اللاعبين بالكرة، فاللاعب المستحوذ عليها يكون هو مركز اللاعب، والمكان المتواجد به هذا اللاعب يطلق عليه بؤره اللاعب وهي مركز الاتصال والارتباط بين لاعبي الفريق، ومن هذا المنظور أشار شلدون سترايكر Sheldon Straker إلى أن الكلمتين تفاعل واتصال تعنيان نفس الشيء، وذلك لأنه لا يمكن أن يقوم تفاعل في غيبة الاتصال كما لا يمكن أن يقوم الاتصال بدون تفاعل.

وعموما، فإن فريق الرياضي الناجح هو ذلك الفريق الذي يتميز بارتفاع مستوى الاتصال والتفاعل بين لاعبيه سواء كان هذا التفاعل حركيا أو اجتماعيا، حيث أن ارتفاع مستوى الاتصال والتفاعل في الفريق يؤدي بدوره إلى ارتفاع المسؤولية الجماعية، كما أن انجاز الفريق هو محصلة لاتصال وتفاعل أعضائه.

مهارات التفاعل:

يحدث التفاعل بين أعضاء الفريق من خلال خمس مهارات أساسية تتم حسب الترتيب التالي: (زكي محمد، 2010، الصفحات 219-221)

1- الاتصال:

إن الاتصال المباشر والمكثف بين أعضاء الفريق والمحاك الأول لعملية التفاعل بينهم، ومن ثم فإن عدد مرات التدريب وكثافة كل وحده تدريبية للفريق من أجل تدعيم الاتصال بينهم هو المعول الأول لتكوين التفاعل الحركي بينهم، كما وإن زيادة فرص اللقاء بين أعضاء الفريق خارج حدود الملعب هي أيضا من المحددات الأولى في تفاعلهم الاجتماعي، ويساعد الاتصال الحركي في الملعب، وكذلك الاتصال الاجتماعي خارج حدود الملعب، على وحدة الفكر بين أعضاء الفريق، والتوصل إلى السلوك التعاوني خلال التدريب المباريات، والى التماسك في حالات الأزمات التي قد يتعرض لها الفريق.

2- التوقع:

يعرف التوقع بأنه الاستعداد العقلي للاستجابة لمثير، فسلوكنا دائما نحو الآخرين يكون تبعا لما نتوقعه منهم وتبعاً لما يتوقعونه منا، فلاعب كرة القدم يمرر الكرة في الاتجاه والتوقيت الذي يعتقد أن زميله سيستفيد من الكرة في هذا الموقع من الملعب وفي هذا التوقيت، كما أن النفس اللاعب قد يجري في اتجاه آخر بعد التميرر لأنه يتوقع انه الاتجاه المناسب الذي يحتاج الزميل إلى تمرير الكرة إليه.

كما أن اللاعب الذي يتصل تليفونيا بزميله لتهنئته بعيد ميلاده، إنما يتوقع أن هذه المكالمة ستدخل إلى قلبه السرور وتزيد من أوصل المحبة والصدقة بينهما.

وإذا كان التوقع هو المحدد للسلوك، فهو أيضا عامل هام في تقييمه، ذلك أن تقييم السلوك يتم على أساس التوقع، فسلوك اللاعب في الفريق يقيمه ذاتيا من خلال ما يتوقعه من طريقة استقبال زملاء له، سواء كان هذا السلوك حركيا أو اجتماعيا.

وتؤدي معرفة أعضاء الفريق لبعضهم البعض إلى التحكم في سلوكهم تجاه بعضهم طبقا لما يتوقعه كل منهم من الآخر.

3- إدراك الدور: تتعدد الأدوار التي يؤديها اللاعب داخل ملعب وخارجه تبعا لتعدد المواقف التي يتعرض لها، وتزداد إجازة اللاعب للأدوار التي يقوم بها كلما تكررت المواقف التي تستدعي هذه الأدوار.

فلاعب كرة السلة مثلا عندما يتواجد في موقع معين في الملعب، فإن موجودة في هذا الموقع يفرض عليه أداء دور معين، وكلما تدرب اللاعب على هذا الدور تعمق في إدراكه وإدراك ادوار زملائه الآخرين الذين يشاركونه العمل في هذا الموقع من الملعب، وكلما زادت المعرفة بالدوري الشخصي ودور الآخرين يسهل التفاعل بينهم داخل الملعب.

ونفس المثال السابق ينطبق على الدور الاجتماعي للاعب خارج نطاق الملعب، فإذا إدراكك دوره الاجتماعي في الفريق وإدراك ادوار زملائه ومدربه كلما كان تفاعله الاجتماعي معهم أفضل وأعمق.

4- رموز الاتصال: يتم الاتصال والتوقع ولعب دور بفاعليه عن طريق الرموز ذات الدلالة المشتركة لأعضاء الفريق.

ففي التفاعل الحركي تكون مهارات اللعب والتوقع ولعب الدور في محاك الاتصال، أما في التفاعل الاجتماعي فتكون اللغة وتعبيرات الوجه وإشارات اليدين وغيرها هي المحاك.

ومن هنا تكمن أهمية تدريب الفريق على اكبر قدر من المهارات الخاصة باللعب موضوع نشاط الفريق، وتكمن أيضا أهمية المعايير التي تحدد أسلوب التخاطب بين المدرب واللاعبين من جهة، وبين اللاعبين بعضهم البعض من جهة أخرى، وذلك من اجل كل من التفاعل الحركي والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق الرياضي.

5- التقويم: تتخلل عملية الأربعة السابقة عملية تقويم اللاعب لسلوك زملائه من ناحية وما استطاع أن يحصل عليه من إشباع من اتصاله بهم من ناحية أخرى.

ففي كل عملية من عمليات التفاعل السابقة، يقيم اللاعب سلوكه وسلوك الآخرين حياله، وعلى ضوء هذا التقييم يعدل من طريقة اتصاله، ويعدل من مستوى توقعه، ويزداد إدراكه بدوره ودور زملائه، وقد يعدل من رموز اتصاله معهم سواء الحركية أو الاجتماعية.

وفي كل عملية من هذه العمليات الأربع أيضا يقيم اللاعب نفسه، وهذا التقييم يدور حول مدى إشباعه ومدى تحقيق أهدافه الذاتية التي يسعى إليها من خلال تفاعل.

ضرورة أن يكون أخصائي العلاقات العامة بالهيئات الرياضية ملما بالقوانين و اللوائح المنظمة لهذه الهيئات حتى يكون قادرا على تحقيق الاتصال بين هذه الهيئات على أكمل وجه (محمد عبدالمحسن، 2016، ص 144)،

منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق:

إن الحدث التفاعلي الأول في الفريق الرياضي هو الاتصال وتكوين علاقة تبادلية بين اثنين من أفراد، ويشار إلى هذا الحدث ببداية الاتصال والتفاعل في الفريق، ولكن مع استمرارية الفريق في نشاطه تأخذ العلاقات التبادلية بين أفراد في الانتشار، إلا أن هذه العلاقات تتغير من فترة إلى أخرى، ويكون هذا التغيير كبيرا نسبيا في بداية تكوين الفريق، ولكن بعد فترة من الزمن يستطيع الفريق أن يرسى بين أعضائه علاقات تبادلية شبه ثابتة، وهذه العلاقات شبه الثابتة، هي التي تعبر عن منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق، وهذه المنظومة الحركية والاجتماعية للفريق غالبا ما تكون هي الهدف الأول من المعرفة لأي مدرب يتولى مسؤولية الفريق لكي يستطيع أن يوجه أعضائه ويوظف قدراتهم التفاعلية.

إن الفريق في الواقع الأمر لا يتكون بمجرد تحديد أفراد وانتظامهم في نشاطه، ولكن الفريق يتكون حقيقة كفريق له كيان منظم بعد فترة طويلة نسبيا يسودها الاتصال والتفاعل بين أفراد وداخل الملعب وخارجه.

وتبدو منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق من خلال شبكة الاتصالات والعلاقات التبادلية والتعاونية السائدة بين أعضائه، داخل الملعب أثناء تدريب المباريات، وخارج الملعب أثناء بعض المواقف الاجتماعية المرتبطة بنشاط الفريق.

فمن خلال شبكة الاتصالات والعلاقات التبادلية بين اللاعبين يظهر الشكل وطبيعة الاتصال والتفاعل في الفريق، وذلك من حيث شدة العلاقات أو ضعفها، ومن حيث شمولها جميع أعضاء الفريق أو اقتصرها على عدد محدد من أعضائه، ومن حيث وجودها في جميع المواقع التي يمر بها الفريق أو في عدد محدد منها، ومن حيث اقتصرها على الجانب الحركي أو امتدادها إلى الجانب الاجتماعي للفريق، وغير ذلك من متغيرات دراسة العلاقات التبادلية والتي يشير كل منها إلى نظام من نظم الاتصال والتفاعل، ومن مجموعة هذه النظم تتحدث منظومة اتصال والتفاعل في الفريق.

والمعروف أن الحكم السريع على منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق غالباً ما يؤدي إلى نتائج خاطئة، ذلك أن العلاقات التبادلية بين أفراد فريق تبدأ في الظهور بمنتهى السرعة في بداية تكوينه، وان كان من المؤكد أن هذا التفاعل الأولي لفريق ليس له صفة الثبات، حيث أن استمرارية الفريق في التدريب والمباريات، والأحداث التي يمر بها اللاعبون خلالها، والتفاعل الذي يحدث بينهم في مواقف الإحباط والنجاح، تؤدي إلى أنواع جديدة من العلاقات لها صفة الثبات النسبي ولا تشير بدورها إلى منظومة الاتصال والتفاعل بين أعضاء الفريق.

والواقع أن أي فريق رياضي ليس له صفة الدوام والاستقرار في شبكة اتصالات وتفاعلاته، ومن ثم ليس لأي فريق منظومة اتصال وتفاعل مستقره، فبالإضافة إلى الأحداث التي قد يمر بها الفريق وتؤدي إلى تغيير في تنظيمه وتركيبه الاجتماعي وبالتالي في العلاقات التبادلية بين أعضائه، فإن الفريق الرياضي معارض لتغيير قيادته الفنية والإدارية، كما قد ينسحب منه واحد أو أكثر من أعضائه لأي سبب، أو قد يضاف إليه لاعب أو أكثر، وهذا التغيير في التفاعل والعلاقات من شأنه أن يظهر قوى جديدة مؤثره في الفريق، فيتغير بذلك نمط القوة في الفريق وأدوار أعضائه ومراكزهم الاجتماعية، ولهذا أصبح من الأهمية بمكان ضرورة متابعة العلاقات الحركية والاجتماعية التبادلية بين أعضاء الفريق بصفة مستمرة، حتى يمكن الوقوف دائماً على منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق والتي على ضوئها يتم التعامل معه.

وبالرغم من أن أمر التغيير في تنظيم الاجتماعي للفريق وارد في حالة تغيير الظروف المحيطة بالفريق والأحداث التي يمر بها، أو في حالة تغيير قيادته أو تغيير بعض من أعضائه، إلا أن استقرار المعايير التي وضعت للفريق من خلال أعضائه أو من قيادته أو من مجتمعه قد يكون لها تأثير كبير في عدم إحداث تغيير في منظومة التفاعل في الفريق وخصوصا تفاعله الاجتماعي.

دراسة الاتصال والتفاعل في الفريق:

لقد أصبح من متطلبات العمل مع الفرق الرياضية ضرورة الاعتماد على الخبرات العلمية والعملية، ومن أهم الخبرات ألا يكون تشكيل الفريق ووضع إطاره التكتيكي من واقع قدرات أعضائه البدنية والمهارية فقط، بل أيضا في ضوء منظومة الاتصال والتفاعل بين أعضائه.

ولكي نتمكن من فهم طبيعة وشكل هذه المنظومة، لا بد من تحديد شبكتي الاتصالات الاجتماعية والحركية للفريق، ويكون ذلك عن طريق تحديد كل من الوصلات الاجتماعية الحركية المباشرة بين أعضاء الفريق، ومتى تم تحديد شبكة الاتصال في الفريق أمكن تحديد موقع كل عضو فيها، وكثافة اتصاله بباقي الأعضاء، وكثافة اتصالهم به، ومدى انتشار الاتصالات بين جميع أعضاء الفريق، أو تمركزها في مجموعات منهم، وغير ذلك من المؤشرات التي تحدد منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق.

ومن بين ما تسفر عنه شبكة الاتصالات الاجتماعية، قد نلاحظ أن بعض اللاعبين يمثلون مركزا متوسطا وهذا المركز يؤهلهم للاتصال الاجتماعي بكل أعضاء الفريق باستخدام عدد قليل نسبيا من الوصلات المباشرة، وبعضا من أعضاء الفريق قد يشغلون مراكز طرفية، أي لا يستطيعون الاتصال الاجتماعي بباقي أعضاء الفريق إلا من خلال عدد كبير من الوصلات، كما قد يوجد عضو فريق الذي يحتل مركزا الوحيد بين الجزأين من أجزاء الفريق، وهذا المركز يمكنه من معرفه كل الأحداث الاجتماعية التي تدور في الفريق.

أما عن الاتصالات وتفاعلات الحركية، فإن دراسة حركة الكرة بين اللاعبين، أو التحركات التعاونية الهجومية والدفاعية كألعاب الستار والتغطية الدفاعية والمساعدة الهجومية في كرة

السلة، وعمليات رفع الكرة وضربها وصدها وتغطية اللاعبين بعضهم لبعض في الكرة الطائرة، وغير ذلك من التحركات التبادلية في فرق الألعاب الجماعية، يمكن من خلالها تحديد الوصلات المباشرة بين اللاعبين، ومن ثم تحديد شبكة الاتصالات والتفاعل في الفريق.

وحتى يمكن التعرف بدقة على شبكة الاتصالات الحركية بين لاعبي الفريق، فلا بد من دراستها أثناء هجومهم تارة وأثناء دفاعهم تارة أخرى، كما يجب دراسة كل منها في عدد كبير من المواقف الهجومية والمواقف الدفاعية إذا ما كان الغرض هو التعرف على نمط الاتصالات الشائعة بكل دقة، ولما كان من طبيعة الأداء التكتيكي سواء الهجومي أو الدفاعي المتنوع من موقف إلى آخر نظرا لتنوع مواقف اللعب باستمرار، لهذا وجب تحديد شبكة الاتصال في كل موقف على حدة، ومن مجموعها نستطيع أن نحدد نمط الاتصال الهجومي والدفاعي الشائع في الفريق.

ولقد قام ماك Mack بتحديث شبكة الاتصال خلال اللعب من خلال تتبع حركة الكرة في تواصلها بين اللاعبين أثناء الهجوم، معتبرا أن الكرة هي أداة الاتصال، كما أن فايت Vait قد استعان بسلسلة التمريرات التي تتم بين اللاعبين دون انقطاع خلال اللعب لتحديد شبكة الاتصال التكتيكية، معتبرا كذلك أن الكرة هي أداة الاتصال، وان حركة الكرة بين اللاعبين هي الوصلات المكونة في مجموعها لشبكة الاتصال التكتيكية للفريق.

ونظرا لان تناول أداء اللاعب بين لاعبي الفريق ومؤشر حقيقي لاتصالهم و تفاعلهم، فقد تم الاستعانة بتمرير الكرة في دراسات لاحقة، مثل دراسة سلوى فكري سنة 1980 عندما قامت بجمع المادة العلمية الخاصة بعملية التفاعل الحركي خلال مباريات كرة اليد في دراستها الميدانية عن دينامية الجماعة الصغيرة في المجال الرياضي، كم استعانت به أيضا مایسة البنا سنة 1994 في دراستها لاتصال لاعبات كرة السلة.

ولقد كان تفاعل أو الاتصال في كلتا الدراستين هو احد المتغيرات المطروحة للدراسة وليس المتغير الوحيد، ولهذا فان الدراسة المتعمقة الهادفة إلى تحديد منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق الرياضي، تحتم دراسة الاتصال في كل من الهجوم الدفاع وفي كل موقف من

مواقف اللعب، وفي اكبر عدد من المواقف الهجومية والمواقف الدفاعية، وفي التدريب في المباريات، وفي المباريات المنخفضة والمرتفعة الشدة، وفي اكبر قدر ممكن من الأداءات التعاونية بين اللاعبين بدلا من الاعتماد على تناول أداة اللاعب في الهجوم فقط.

حيث أن قواعد ضبط السلوك أو العمل على ضبط النفس من خلال فرض نظام و خاصة عن طريق التدريب و المراقبة يبدأ من خلال فرض نظام التعليمات، ليس فقط تطوير المهارات الرياضية و لكن أيضا تطوير مهارات الحياة (زكي محمد، 2014، ص305)

طرق قياس الاتصال الاجتماعي والاتصال الحركي في الفريق:

ونظرا لأهمية دراسة الاتصال والتفاعل الحركي والاجتماعي للفريق بصفة دورية ومنتظمة، فقد أصبح من الأهمية بمكان التعرض لطرق قياس كل من الاتصال الاجتماعي والاتصال الحركي في الفريق و التي من خلالها يمكن التعرف على منظومة الاتصال والتفاعل في الفريق.

• الطريقة الأولى للقياس:

هي الملاحظة الموضوعية لطبيعة الاتصالات الحركية للاعبين أثناء مواقف الهجوم ومواقف الدفاع خلال التدريب والمباريات، لتحديد شبكة اتصالات هجومية وأخرى دفاعية للفريق يبنى على أساسها الإطار التكتيكي العام للفريق.

أما عن شبكة الاتصالات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، فان ملاحظتها تتم من خلال المواقف الاجتماعية المرتبطة بأنشطة الفريق، والأحاديث المتبادلة بين الأعضاء قبل وبعد التدريب المباريات، وفي غرف تبديل الملابس، وفي أثناء السفر، وفي المبيت بالفنادق، وخلال المعسكرات التدريبية، وخلال الأحداث الاجتماعية لأعضاء الفريق، وغيرها من المواقف الاتصال والتفاعل خارج نطاق اللعب.

وتعتبر الملاحظة للمواقف الاجتماعية أسهل من الملاحظة للمواقف الحركية خصوصا الدفاعية منها، ولهذا فانه يمكن للملاحظة الاجتماعية أن تكون من خلال مشاركة قيادة الفريق لأعضائه خلال المواقف والأحداث الاجتماعية، أما الملاحظة للمواقف الحركية

فلا بد من أن تكون على قدر كبير من الموضوعية، ومن ثم تحتاج إلى أن يخصص لها احد مساعدي الفريق أثناء التدريب المباريات.

• الطريقة الثانية للقياس:

هي تطبيق بعض الأدوات العلمية على أعضاء الفريق، والتي تمكن قيادته عند استخدامها من قياس إمكانية الاتصال والتفاعل الحركي والاجتماعي بين أعضائه، وتتمثل هذه الأدوات في الاختبارات السسيومترية و الشبه السسيومترية، واختبارات تقييم العلاقات، وغيرها مما سنتعرض لها بالتفصيل عند استعراض قياس العلاقات في الفريق.

وبالرغم من أهمية هاتين الطريقتين لقياس الاتصالات الحركية و الاجتماعية للفريق الرياضي، إلا أن الدراسة المتعمقة للاتصال و التفاعل في الفريق تحتم استخدام كلتا الطريقتين، ذلك أن استخدام الاختبارات السسيومترية ومثيلاتها تعطي صورة تنبؤية لاحتمالية الاتصال بين اللاعبين، أما الملاحظة الموضوعية المقننة فإنها تعطي صورة لما يحدث فعلا من اتصال و تفاعل في الفريق.

فكلا نوعين من القياس يكملان بعضهما البعض، فالملاحظة تتميز بدرجة عالية من الصدق والموضوعية، إذا ما كانت على درجة عالية من التقنين، أما الاختبارات السسيومترية الورقية فإنها على درجة عالية من الثبات والموضوعية أيضا، أما درجة صدقها فإنها تقل كثيرا عن درجة الصدق في الملاحظة العلمية الدقيقة.

وتفيد دراسة منظومة الاتصال والتفاعل الاجتماعي للفريق الرياضي في ما يلي:

1 – وضع البرامج والأنشطة الاجتماعية للفريق التي تساعد على انتشار الاتصال بين اكبر قدر من أعضائه، ومن ثم زيادة تفاعل اجتماعي بينهم، والذي يؤثر بدوره في تفاعلهم الحركي.

2 – وضع الضوابط والإجراءات التنظيمية للفريق والتي من شأنها ضبط نظم الاتصال الاجتماعي بين أعضائه مما يساعد على زيادة حجم التفاعل الاجتماعي بينهم.

3 - وضع المعايير السلوكية للفريق التي تنظم سلوكهم وعلاقاتهم ببعضهم وبالفرق المتنافسة ومع الحكام والمشاهدين من ما يؤدي إلى التفاعل الاجتماعي السليم داخل الفريق وتنظيم علاقاتهم مع الآخرين.

4 - الاستفادة من منظومة الاتصال والتفاعل الاجتماعي للفريق في تشكيله، وفي وضع الإطار التكتيكي للحركي له، وفي الاستعانة به عند تغيير اللاعبين أثناء المباريات.

5 - تقرير أساليب الثواب والعقاب الفردي والجماعي، في حالات الفوز والهزيمة، وغيرها من المواقف التي يمر بها الفريق.

6 - الكشف عن مشكلات السلوكية في الفريق، مثل حالات التمرد وحالات التحالفات والتكتلات والصراع بين الأدوار وغيرها من الأحداث التي قد يمر بها الفريق. (زكي محمد، 2010، صفحة 227)

كما تفيد دراسة منظومة الاتصال والتفاعل الحركي للفريق في ما يلي:

- 1 - وضع الإطار التكتيكي العام للفريق الذي يتناسب مع إمكانية التفاعلية الحركية.
- 2 - وضع مكونات تكثيف الهجوم ومكونات تكتيك الدفاع، بما يتوافق مع التكوينات التفاعلية والحركية لمجموعات أعضاء في الهجوم وفي الدفاع.
- 3 - تكوين الفريق وتشكيله لكل مباراة طبقا للتفاعلات الحركية بين أعضائه ومدى مناسبتها لطبيعة وظروف المباراة من حيث الأهمية والمكان وطبيعة الخصم وغير ذلك من المتغيرات التي تجعل المباراة ذات طبيعة خاصة تتطلب مواصفات تفاعلية معينة.
- 4 - استبدال اللاعبين أثناء المباريات طبقا لاحتياجات مواقف اللعب من تفاعلات ذات طبيعة خاصة وتساعد على تغيير اللعب بما يحقق النتيجة المرجوا أثناء المباراة.
- 5- وضع الأهداف الحركية للفريق في ضوء دراسة منظومة التفاعل الحركي للفريق ومقارنتها بتفاعلات الفرق المنافسة.

6- وضع برامج تدريب الفريق، وتشكيلات اللاعبين خلال تنفيذها، بما يتناسب مع إمكانياتهم التفاعلية لتطويرها وزيادة تدعيمها والمساعدة على تكوين تفاعلات جديدة طبقاً لقدراتهم. (زكي محمد، 2010، الصفحات 227-228)

خصائص أعضاء الفريق وتفاعلهم :

لما كان التفاعل في الفريق سواء كان حركياً أو اجتماعياً، هو عبارة عن محصلة لجميع العلاقات الحركية أو الاجتماعية التبادلية التي تحدث بين أعضائه، فقد أصبح لزاماً على الدارس لتفاعل الفريق يتعرف على خصائص أعضائه وأثرها في علاقاتهم داخل الملعب وخارجه.

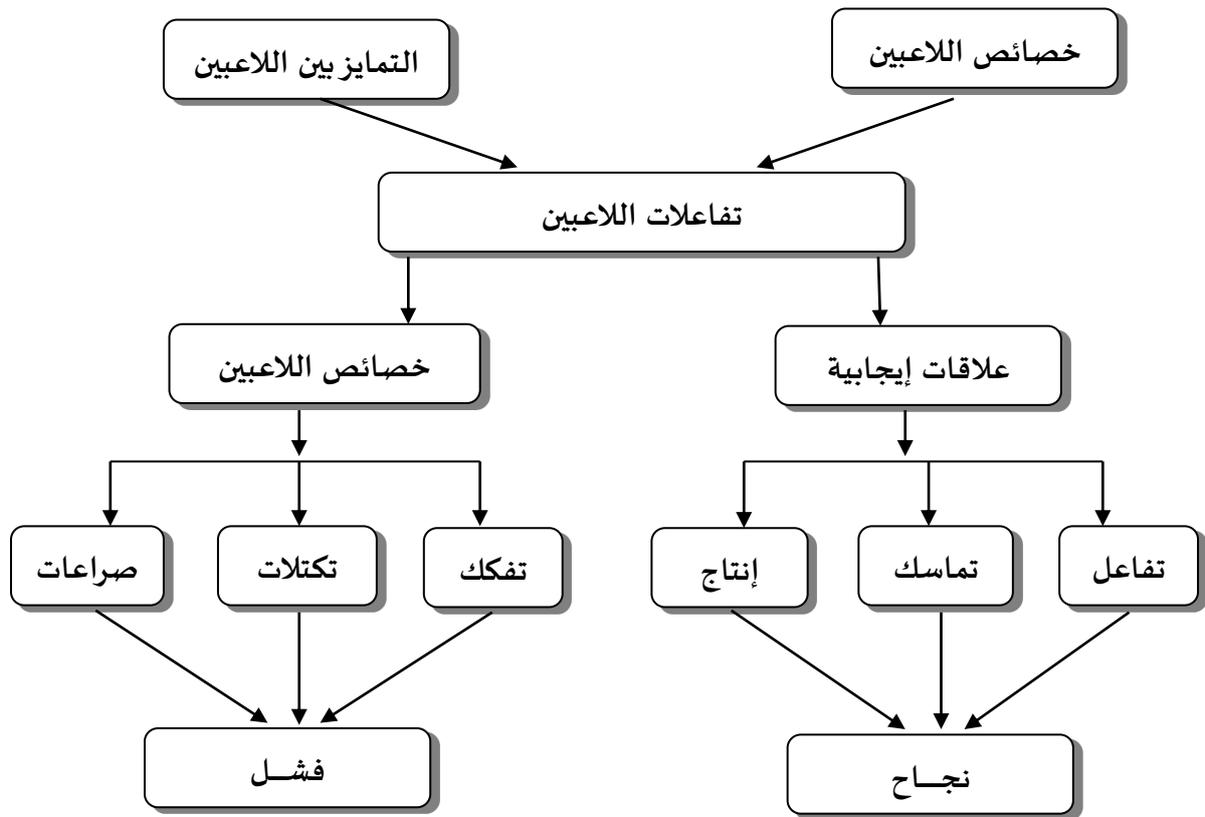
إن خصائص أعضاء الفريق تؤثر بطريقة مباشرة في العلاقات التبادلية بين أعضائه من ناحيتين:

• الأولى: التأثير المباشر لخصائص الأعضاء:

إن الخصائص الحركية لكل عضو في الفريق تحدد إلى درجة كبيرة ماذا سيكون عليه أدائه وعلاقاته الحركية مع أعضاء الفريق، ومع الأحداث التكتيكية الموقفية التي سيتعرض لها خلال اللعب، كما وان خصائصه النفسية والاجتماعية تشير بدرجة كبيرة إلى طبيعة سلوكه، وعلاقاته الاجتماعية مع زملائه خلال الأحداث التي يمر بها الفريق، وخلال الصراعات التي قد تنشأ بداخله، كما تشير أيضاً إلى الكيفية التي يستجيب بها لزملائه حيال تلك الأحداث التكتيكية والظواهر الاجتماعية.

فمن الطبيعي أن اللاعب الذي يتميز بقدرة حركية خاصة في الفريق غالباً ما يلجأ إلى توظيفها، وفي نفس الوقت سيحاول تهيئة الفرصة لزملائه لإظهار وتوظيف قدراتهم الخاصة، وهذا من أجل تحقيق أهداف الفريق المرحلية خلال اللعب، وينطبق هذا على لاعب كرة اليد الذي يتميز بدقة التصويب من الركن الأيمن بالملعب، فنراه متوجهاً لهذا المكان وهذا الأداء بمساعدة زملائه، وهذا اللاعب أيضاً يهيئ الفرصة للزميل الذي يتميز بدقة التصويب من الركن الأيسر من الملعب.

ومن المفترض أيضا أن يمارس اللاعب الذي يتصف بالسيطرة سلوكا يهيئ له فرض نفوذه على الآخرين في الفريق الذين يتصفون بالخضوع، وان ينتظم اللاعب الذي يتصف بالمسؤولية في التدريب والمباريات ويشارك في حل المشاكل التي تواجه الفريق عن زملائه الذين لا يتصفون بهذه الصفة.



الشكل (1): اثر خصائص أعضاء الفريق وتمايز قدراتهم في النتائج. (زكي محمد، 2010، صفحة 229)

• الثانية: تأثير التمايز بين خصائص الأعضاء:

إن التمايز بين خصائص أعضاء الفريق يعتبر عاملا حاسما في علاقاتهم التبادلية و من ثم في تفاعلهم سواء كان حركيا أو اجتماعيا، وقد يكون هذا التمايز أكثر تأثيرا من الخصائص الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق في علاقاتهم التبادلية و من ثم تفاعلهم.

فالعلاقة الحركية لا تنجح إلا من خلال هذا التمايز في الخصائص الحركية، فتمرير الكرة مثلا لا ينجح بين اثنين من اللاعبين إلا إذا كان الممرر قادرا على دقة توجيه الكرة والآخر قادرا على استلامها، وبالمثل لا يستطيع اللاعب الماهر في التصويب أن ينجح في مهمته إلا إذا كان بجواره زملاء يهيئون له الفرص، فالتفاعل الحركي بين اللاعبين أساسه التمايز في الخصائص الحركية بينهم.

كما أن العلاقات الاجتماعية لا تحدث إلى من خلال التمايز في الخصائص النفسية والاجتماعية بين الأفراد، فالقوى المتشابهة غالبا ما تصطدم، أما القوى المتباينة فإنها تنجذب إلى بعضها وتنشأ العلاقات بين أطرافها.

وبهذا تكون الخصائص الفردية لأعضاء الفريق والتمايز بينهم في الخصائص عاملا مهما في علاقاتهم التبادلية أو في تفاعلهم سواء كان حركيا أو اجتماعيا.

أعمار أعضاء الفريق وتفاعلهم:

من الثابت علميا أن الأفراد يسلكون سلوكا مختلفا تبعا لتباين أعمارهم، فالأطفال لا يسلكون سلوكا مثل البالغين، على الرغم من أن بعض البالغين والراشدين قد يسلكون مثل الأطفال، ومع ذلك فلا بد من معرفه كيفية تأثير العمر الزمني لأعضاء الفريق على سلوكهم وعلاقاتهم.

ولقد ظهر أن أنواع الاتصال التي تحدث بين أعضاء الفريق، أو الصداقات التي تنشأ عن هذا الاتصال، وكذلك نوع السلوك الذي يحدث خلال هذا الاتصال، كل هذا يتباين من فريق إلى آخر تبعا للعمر الزمني الذي ينتمي إليه أعضاء هذا الفريق.

من الدراسات التي استخدمت فيها الملاحظة كأسلوب لقياس الاتصال والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء جماعات متباينة الأعمار من الأطفال، وجد أن عدد أنواع الاتصالات الاجتماعية في الجماعة تزايدت بزيادة العمر الزمني لأعضائها، كما أسفرت دراسات أخرى عن أن زيادة تعقد أنماط التفاعل بين أعضاء الجماعة تحدث نتيجة لزيادة العمر، وأن دلائل التنافس لا تظهر قبل السن الخامسة، وهذه النتيجة تعني أن الأطفال لم يكشفوا عن إدراكهم لسلوك زملائهم في الجماعة في مثل هذا العمر.

و كشفت أيضا ملاحظات سلوك جماعات من صغار السن، عن أن السلوك الذي يعبر عن السيطرة، يتناقص مع زيادة العمر، بينما السلوك الذي يعبر عن امتصاص غضب الآخرين وتسلطهم يزداد مع زيادة العمر.

والنتيجة التي أمكن استخلاصها من مثل هذه الدراسات وغيرها، أن العمر الزمني متغير هام في سلوك الفرق، ليس فقط في فرق الأطفال ولكن أيضا في فرق الراشدين.

فالعمر الزمني لأعضاء الفريق يرتبط بنوعيه خاصة من التفاعل بينهم وكلما زاد العمر كان أعضاء الفريق على قدر من الكفاءة في الاتصال ببعضهم البعض، وعلى تكوين أنماط أكثر تعقيدا من التفاعل، ولذلك فإن التكتلات التي قد تحدث في بعض الفرق بين مجموعات من أعضائها فإن هذه الظاهرة لا تبدو في فرق الأطفال، لكنها تبدو غالبا في فرق الكبار.

جنس أعضاء الفريق وتفاعلهم:

مما لا شك فيه أن السلوك جماعات الذكور يختلف عن سلوك جماعات الإناث في شتى المجالات وهذا الاختلاف نتيجة لاختلاف الأدوار التي تفرضها ثقافة المجتمع على كل من الذكور والإناث.

ويستطيع أي مدرب رياضي تعامل مع فرق من الذكور وفرق من الإناث في مجتمعنا، أن يلمس هذا الاختلاف بمنتهى السهولة، ويراه بمنتهى الوضوح، فثقافة المجتمع تؤثر في أفراد من الطفولة وتحدد شكل السلوك المقبول من كل من الأطفال البنين والبنات ومن الصبية والفتيات ومن الرجال والنساء، حيث تقتضي الأدوار التقليدية للجنس في مجتمعنا أن

تكون هناك ادوار للذكور وأخرى للإناث في كل مرحلة من مراحل العمل، وبالرغم من أن السلوك الأطفال البنين في الفريق عن يختلف عن سلوك الأطفال البنات، إلا أن الفجوة بين نوعي السلوك ليست كبيرة حتى عشر سنوات لكنها تتسع كلما تقدم العمر، ولذلك لا يجد أي مدرب فرقا كبيرا عندما يدرّب فريقا للبنين عن فريق للبنات في المرحلة العمرية حتى عشر سنوات.

ونظرا لعدم وجود أدلة علمية تؤكد على النتائج التي يمكن أن تترتب على الفروق بين الجنسين بالنسبة للتفاعل في الفريق، فإن المناقشة التالية سوف تتأسس على وجود الاختلاف بين الجنسين من حيث الدرجة في مجموعه من الصفات النفسية والتي بدورها تؤثر في سلوك الأعضاء في الفريق.

إن انضمام الطفل حتى اثنتي عشر سنة سواء كان ذكرا أو أنثى إلى فريق رياضي يعتبر أمرا في منتهى الأهمية بالنسبة له، فطبيعة هذه المرحلة من العمر هي الميل إلى الانضمام لجماعة، وهذا في حد ذاته يساعد على امتداد العواطف إلى خارج الأسرة، وتكوين صداقات من الزملاء في الفريق، وتتميز هذه الصداقات بالولاء الشديد لدرجة أن تصبح عندها معايير جماعة أصدقاء في الفريق أهم من المعايير التي يجب أن تضبط السلوك داخل الأسرة، وبالرغم من كثرة العلاقات والاتصالات بين أعضاء فرق الأطفال إلى أنها غالبا ما يسودها التنافر والتجاذب غير المستقر، فالأطفال الذكور أكثر رغبة في المشاجرة من البنات كما أن المشاجرات بين البنات تصل إلى الذروة وتنخفض قبل الأولاد.

ومن طبيعة الذكور البالغين ذلك السلوك العدواني التأكيد للذات ومن ثم ينظر إلى ذكور عادتنا على أنهم أكثر تأثيرا في أي جماعة من الإناث، وتكشف البحوث التي تناولت تكوين التحالف داخل الجماعة فروق بين الجنسين التي تتفق مع السيطرة الأكثر من جانب الذكور، وإن الإناث أكثر من الذكور غالبا في تبني أسلوب تنافسي غير ظاهر، بينما الذكور غالبا ما تكون علاقتهم التنافسية واضحة للجميع، وفي حالة التهديد فإن السمة العامة للذكور هي محاوله التصدي من خلال العلاقات التعاونية، بينما الإناث يصبح أكثر خضوعا بصرف النظر عن درجة التهديد، قد يؤدي هذا الخضوع إلى عدم التفاعل كأسلوب سلبي للمواجهة.

ولما كان التفاعل بين أعضاء الفريق خلال اللعب يتم عن طريق الاتصال الحركي، وخارج نطاق اللاعب يتم عن طريق الاتصال باللفظ أو بالعين، فقد كشفت بعض البحوث على أن الاتصال باللفظ بين ذكور يتم أكثر من الاتصال بالعين، بينما في جماعات الإناث فإن الاتصال بالعين أكثر حجماً من الاتصال باللفظ، فالإناث ينظرنا إلى الآخرين بأكثر مما يفعل الذكور، ومن ثم فإن التفاعل بين أعضاء فريق الإناث يتم بالعين أكثر من اللفظ.

أنماط التفاعل الحركي في الفرق الرياضية:

تتعدد أنماط التفاعل الحركي في الفرق الرياضية تبعاً لتباين أنشطتها وطبيعتها أدائها أثناء التنافس.



اتصال مباشر بين زملاء في الفريق الرياضي

ولقد أظهرت المحاولات البحثية فيما يتصل بالتفاعل الذي يمكن أن يحدث داخل الجماعات الصغيرة عن نمطين أساسيين للتفاعل، هما التفاعل المباشر والتفاعل غير المباشر بين الأفراد الجماعة، وفي مجال الفرق الرياضية يمكن من كلا النمطين للتفاعل استخلاص نمط ثالث هو التفاعل المباشر وغير المباشر.

كما أسفرت الخبرة الميدانية في مجال تدريب الفرق الرياضية عن وجود نمطين آخرين للتفاعل الحركي بين اللاعبين، أحدهما هو التفاعل الرسمي والآخر هو التفاعل التلقائي.

وفيما يلي عرض موجز للأنماط الخمسة من التفاعل الحركي في الفرق الرياضية: (زكي محمد، 2010، الصفحات 234-238)

التفاعل المباشر:

وفي هذا النمط من التفاعل يشترك بجميع أعضاء الفريق أثناء اللعب في تحركات متوافقة كما لو كانوا أعضاء فرقة موسيقية تعزف لحنا متفقا عليه.

و الأداء في الفرق التي يتفاعل أعضائها تفاعلا مباشرا مثل فرق كرة القدم والسلة واليد ومثيلاتها يحتاج إلى الاتصال الحركي المستمر طوال اللعب، كما أنها تتكون من لاعبين يتشابه أدوارهم نسبيا خصوصا في الفرق ذات الأعداد القليلة خلال اللاعب مثل فريق السلة والطائرة واليد، بمعنى أن معظمهم يلعب في أكثر من موقع من مواقع اللعب، فجميعهم يلعبون ويتفاعلون خلال الهجوم وخلال الدفاع ويستطيع كل منهم تسجيل الأهداف.

ويوصف الفريق الذي يتفاعل أعضاؤه أثناء اللعب تفاعلا مباشرا بأنه الفريق الذي تنتظم فيه تحركات أعضائه بطريقه توافقيه أو اعتمادية تبادلية، فإذا ما تقدم احد أعضائه نحو الهدف أصبح على بعض من زملائه فتح الطريق له ومعاونته إذا ما اخفق في ذلك، وعلى البعض الآخرين من الزملاء حماية ظهر الفريق حتى لا يتعرض فريقهم إلى الهجوم المضاد من الفريق الخصم.

ويعتمد التفاعل الحركي المباشر في فرق الألعاب الرياضية الجماعية على مجموعه من المتغيرات من بينها:

أ- القدرات البدنية والمهارية لكل عضو من الفريق.

ب- تمايز القدرات المهارية بين أعضاء الفريق.

ج- تناغم القدرات المهارية لأعضاء الفريق في منظومة مميزة.

د - إدراك كل عضو من الفريق لدوره وادوار زملائه في الفريق في كل موقف من مواقف اللعب.

هـ- إدراك كل عضو من الفريق للمهارات الحركية المطلوبة للاتصال مع الزملاء أثناء كل موقف من مواقف اللعب.

و- اقتناع أعضاء الفريق بالمنظومة الحركية التي يسعى لمدرّب إلى تحقيقها في الفريق.

التفاعل غير المباشر:

وفي هذا النمط من التفاعل يكون فيه أداء كل عضو في الفريق بطريقه مستقله، فهم ليسوا في حاجة إلى التفاعل المباشر فيما بينهم، فهم يتنافسون مع فرق أخرى ويساهمون في تحقيق نتيجة للفريق الذي يضمهم، وهذا النمط من التفاعل يحدث في فرق السباحة وألعاب القوى والجمباز ومثيلاتها التي لا تحتاج إلى الاتصال الحركي المباشر خلال التنافس، فاتصالهم هو اتصال انفعالي في المقام الأول خلال التنافس، بالإضافة إلى الاتصال الاجتماعي الذي قد يحدث بينهم خارج نطاق اللعب

ويتحدد أداء هذه الفرق ونتائجها عن طريق مجموع المساهمات التي ينجزها كل عضو في الفريق، أو النتائج التي يحققها بمجهوده الذاتي دون أي اتصال حركي مباشر مع باقي الفريق.

وتحتاج الفرق التي تدخل في نطاق هذا النمط من التفاعل، إلى تركيز كل عضو من أعضائها على أداء مهاراته الخاصة دون أي قدر من الاعتماد على زملائه، ودون أي إدراك لطبيعة أدوارهم في الفريق أو توقع لأدائهم أثناء اللعب.

والتفاعل الحركي الذي يمكن أن يحدث بين أعضاء هذه الفرق، يكون عن طريق تكامل أدوارهم الحركية بحيث يمكن من مجموعها تحقيق قيمه للفريق ككل، ففريق الجمباز مثلا لابد وان يشترك أعضاؤه في مسابقة جميع الأجهزة حتى يتسنى للفريق أن يجمع اكبر عدد من النقاط في المسابقة، وهذا نوع من التفاعل الحركي ولكن بأسلوب غير مباشر.

إن الأسلوب الآخر للتفاعل غير المباشر، يحدث أيضا عندما يحاول لاعب الجمباز أن يجيد على الجهاز الذي يتعامل معه محاولا تلافي الأخطاء التي ارتكبها زميله على نفس الجهاز، أو محاوله الإجابة على الجهاز لتحقيق درجة عالية تغطي الدرجة المنخفضة التي أحرزها التي أحرزها زملاؤه على نفس الجهاز أو على الأجهزة الأخرى.

التفاعل المباشر وغير المباشر:

يتمثل هذا النمط من التفاعل في الفرق التي تشترك في سباقات التتابع كما في ألعاب القوى والسباحة.

وبالرغم من أن أداء هذه الفرق ونتائجها هي تتحدد عن طريق مساهمة كل عضو من أعضائها بمجهوده الذاتي دون أي تعاون حركي من زملائك في الفريق، إلا إن هذه النتيجة تتحدد طبقا لإشراك الجميع من جهة في أداء ناجح ومن جهة أخرى على القواعد التي تحددها المسابقة من حيث التلامس الذي يجب أن يحدث بين أعضاء الفريق عندما ينتهي احدهم ويبدأ الآخر وذلك في تتابع السباحة، أو عندما يسلم اللاعب العصا لزميله بالطريقة الصحيحة التي لا بد فيها من التوافق الحركي وذلك في مسابقات تتابع العدو.

ويتمد هذا النمط من التفاعل في مباريات زوجي التنس، كما يمكن أن يمتد أيضا إلى فرق الألعاب الجماعية ذات الأعداد الكبيرة كرة القدم عندما يتفاعل لاعبو الدفاع تفاعلا حركيا مباشرة بين بعضهم، ولكنهم مع لاعبي الوسط ولاعبي الهجوم قد يتفاعلون معهم في بعض أوقات المباراة تفاعلا غير مباشر.

التفاعل الرسمي:

يتمثل هذا النمط من التفاعل الحركي في تلك الاتصالات الحركية بين اللاعبين التي تكون ضمن الإطار التكتيكي للفريق الموضوع من قبل قيادته الفنية.

فالقيادة الفنية للفريق المسؤولة عن تحديد مضمون التشكيلات الحركية التي على الفريق أن يلعب بها ويتحرك من خلالها، ويعني ذلك أن قيادة الفريق هي المنوط بها تحديد طريقه

الاتصال التكتيكي الذي تتم من خلاله عمليتا الهجوم والدفاع أثناء المباراة، ويعتبر ذلك هو الشكل الملزم لأسلوب اتصال اللاعبين بعضهم ببعض.

وفي عرف التدريب الرياضي لفرق الألعاب الجماعية أن الإطار التكتيكي الموضوع للفريق هو أهم ملزم لجميع لاعبيه ولهذا فإن المدربين يقضون وقتا طويلا في محاوله تثبيت خطط محددة للعب في فرقهم تاركين للاعبين حرية بسيطة للتصرف خلال اللعب

وتعتبر الخطط الموضوع من قبل قيادة الفريق بمثابة الاتصال وتفاعل الرسمي بين اللاعبين.

التفاعل التلقائي:

نظرا لان طبيعة التنافس أثناء المباريات غير مستقرة في مواقعها, حيث غالبا ما تنشأ ظروف ومواقف جديدة خلال اللعب لم يتدرب عليها اللاعبون ولم يسبق لهم مواجهتها من قبل.

فان هذه الظروف والمواقف الجديدة غالبا ما تستدعي قيام اللاعبين بأعمال حركية تلقائية، إما لمواجهه المواقف الجديدة عليهم بتحركات ومهارات غير متفق عليها في نطاق التكتيك المحدد للفريق، وإما لمواجهة المواقف المتوقع حدوثها بتحركات جديدة ومستحدثه على الفريق.

وتفيد الخبرة العملية في تدرب الفرق الرياضية، إلى أن هذه الاتصالات والتفاعلات التلقائية لا بد وان يكون لها موضع في برنامج تدريب الفريق، فهذه الاتصالات الحركية التلقائية كثيرا ما تؤدي إلى نتائج طيبة للفريق بالرغم من أنها لا تلقى الاهتمام المناسب من كثير من المدربين، بل قد يتزمت بعض المدربين ويحاول القضاء عليها حفاظا على أفكاره وأسلوبه في التدريب بالرغم من أنها كثيرا ما تظهر إبداعا حركيا في الفريق وتكشف عن مواهب لدى اللاعبين يصعب التعرف عليها من خلال الاتصال والتفاعل الرسمي المحدد من قبل قيادة الفريق.

القيادة والاتصال الايجابي:

-أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والاتصال الايجابي من خلال صانع الألعاب

*رئيس الفريق

- صانع العاب الفريق كشكل من أشكال القيادة

-كابتن رئيس الفريق كالشكل من أشكال القيادة

-التماسك الفريقي وارتباطه بالاتصال

-طبيعة الألعاب الجماعية الفريقية وظاهرة التماسك المرتبطة بالاتصال

العلاقة بين القيادة والاتصال الايجابي

هناك من الأعمال أو المهام المتطلبات الخطئية الثنائية أو الثلاثية التنفيذ خلال العمل الخططي، فان هذا الأمر يتطلب أن يكون هناك مسئول لإخراج هذه المهمة، وعليه فنحن نلاحظ أن ظاهره القيادة تراها تتضح في تلك الأعمال الثنائية أو الثلاثية خلال ذلك العمل الهجومي، كما تتضح لنا أيضا من خلال النظرة المجزأة عند دراسة فرق الألعاب الجماعية، كما تظهر أيضا ظاهرة القيادة في فرق الألعاب الجماعية من حيث النظرة الكلية للفريق في عدة أشكال.

صانع العاب الفريق كشك من أشكال القيادة:

إن أول أشكال هذه القيادة نراها غالبا خلال اللعب، حيث نلاحظ انه دائما وأبدا ما تكون محاولات اللاعبين المتميزين فنيا أو ذو خبرة أكثر لقيادة العمل الخططي الهجومي خلال المباراة، مستخدمين أساليب مختلفة من الاتصال (لفظيه - أفعال - إشارات) ، وهذا الشكل من القيادة نراه متعارف عليها بصورة كبيرة في جميع فرق الألعاب الفريقية (الجماعية)، وعادة ما يطلق على بعض من هؤلاء اللاعبين، صانعي الألعاب Play maker ، وهم يمثلون حلقة الاتصال بين اللاعبين ببعضهم ببعض -يبدأ من عندهم عادة التكوين الهجومي أو الفكر الهجومي كما يفضل البعض أن يوضحه عند تناول مهام صانع الألعاب.

كما تنحصر مهام هذا النوع من اللاعبين أيضا في تنفيذ المهام الخطئية، وذلك من خلال تنظيم عملية الاتصال بين اللاعبين، كما يعتبر هؤلاء اللاعبين الذين يطلق عليهم صانع ألعاب مفاتيح للمواقف، فمن خلالهم يتعاون الجميع.

كذلك يعتبر صانع الألعاب من القيادات التلقائية التي لا تعين، من قبل مسئول الفريق (المدير الفني - مسئول الجهاز - المدرب العام)، ولكنه يظهر تلقائيا من بين اللاعبين خلال اللعب، فهو لاعب يتميز بخصائص معينة ميزته عن غيره للقيام بمثل هذه المهمة، وطوال فترة خبرتهم والتصاقهم باللعب وشغلهم لهذا المركز (صانع اللعب) نراهم وباستمرار يطورون من هذه الخصائص التي لديهم.

عملية اتخاذ القرارات توصف بأنها الاختيار المستند الى أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو عدة بدائل ... و بالتالي فإن المهمة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تقوم على تحديد المشكلة الحقيقية و توصيفها ... و يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات اللاحقة (سلطان محمود، 2013، ص 75)

رئيس الفريق كشكل من أشكال القيادة:

وفي هذا الصدد يشير دوبرلر Dobler ، عند تطرقه إلى موضوع القيادة في الألعاب الجامعية، من زاوية مختلفة تماما، حيث نراه يركز على تلك النواحي التربوية والاجتماعية والتكتيكية (الفنية)، والتكتيكية (الخطئية)، يطلق عليه كابتن فريق (رئيس الفريق Team Captain)، ووضع شروط خاصة لمن يشغل هذا المركز من الوجة التربوية منها:

1- أن يكون له المقدرة في تحمل جزء المسئولية الخاص بتشكيل عمل الفريق الجامعي، وذلك بالتنسيق مع الجهاز الفني خاصة إلى ما طلب منه تلك المشاركة.

2- تتم النقطة الأولى من خلال دفع وتحسين مستوى اللعب.

3- و لكي يتسنى له ذلك يتطلب الأمر أن تتوفر لديه القدرات التكتيكية خاصة، عندما يحسن اختيار طريقه الاتصال المناسبة.

4- كم يجب أن يكون لديه شخصية القيادية الموثوق بها .

5- كما أكد دوبلر على أن سن اللاعب أو أقدميته في اللعب ليس فصل خطاب في هذا المجال.

6- أكد نفس الكاتب السابق من زاوية أخرى على أن حجم الخبرة التي يتميز بها هذا القائد تلعب دورا أساسيا في نجاح النشاط.

7- كما أكد انه لا يشترط أن يكون كابتن هو أحسن اللاعبين من الناحية التكتيكية والتكتيكية.

8-يفضل وإن كان لابد أن يكون القاسم المشترك الأعظم في نتائج الفريق. (زكي محمد، 2010، الصفحات 242-243)

وحول هذه النقطة الخاصة برئيس (كابتن الفريق)، يوضح ستوكر Stocker أن كابتن (رئيس الفريق) هو:

* نواة وحلقة الاتصال (الوصل) ، في العمل الجماعي.

* موجه الحركة في اللعب.

* صائب في حل المشكلات.

* منشط لإجراءات خدمة الفريق.

* يقوم بواجبات عديدة للفريق.

* يتمتع بالقدرة على استخدام أساليب أو أشكال الاتصال المختلفة.

* له المقدرة على اختيار الشكل أو أسلوب الاتصال المناسب في الموقف المناسب. (زكي

محمد، 2010، صفحة 243)

ومن العرض السابق نحن نرى أن كان هناك شبه اتفاق كبير بين مجموعة الكتاب السابقين (دوبلر- ستوكر)، حيث اعتبر كل منهما انه ليس هناك فرق بين القيادة الرسمية والقيادة التلقائية، وبين القيادة خلال اللاعب والقيادة خارج إطار اللعب إن الرئاسة والقيادة

عملية واحدة، والحقيقة السائدة في عرف العاملين في مجال الألعاب الجماعية، أنهم لا يفتلون بين أشكال القيادة في فرق الألعاب الجماعية، حيث انه لم يكن هناك ضرورة لهذا الفصل، وأن ما أشار إليه كل منهما من خصائص هامة في القيادة نراها تكمل بعضها البعض، وان القيادة ذات علاقة وطيدة بالاتصال، و أنها صورة أخرى من أساليب الاتصال.

التماسك الفريقى وارتباطه بالاتصال:

وكما هو معروف وفي ضوء ما أوضحته لنا مجموعه القراءات المختلفة للعديد من الكتاب أن هدف الفريق في الألعاب الجامعية (الفريقية) ، يتحدد عندما يحاول الفريق الوصول إلى نتائج ايجابية مؤثره، يهدف من ورائها الفوز على الفريق المنافس، وهنا يجب أن نعرف حقيقة هامة جدا ألا وهي الخاصة بإتمام هذا الوصول إلى هذه النتائج لا يكون إلا من خلال عمل جماعي منظم بين الأفراد أو المجموعة أو الفريق يرتبط بمعايير حركية تكتيكية معينة. ولقد كان العمل الجماعي التكتيكي والمبني على وسائل الاتصال المناسب، والذي ينسق بين جهود الأعضاء في الفريق، هو في حقيقة الأمر مثال للعمل الجماعي المثالي وأيضا مثالا عاليا لمفهوم ومعنى وأهمية الاتصال، ويظهر ذلك من خلال نتائج الأبحاث التي أجراها العديد من المتخصصين في هذا المجال، حيث يذكر أن فرنشر French اخذ من فرق الألعاب الجماعية مثل كرة السلة وكرة القدم مثالا للجماعة المنظمة، هذا وقد أثبتت في دراساته إن هذه الفرق:

* تحتفظ بتماسكها في أوقات الأزمات.

* أنها اقل عرضة للتفكك من الجماعات الأخرى غير المنظمة التي تكونت من جماعات تجريبية من الطلبة الذين لم يسبق لهم التعارف.

* أن عمليات وأساليب الاتصال المختلفة المستخدمة تلعب دورا هاما في المحافظة على هذا التماسك.

وفي سبيل إظهار أهمية التماسك وارتباطه بالاتصال، وإظهار أهمية هذه العلاقة الحادثة بينهما، يتطلب منا ذلك الأمر أن نتطرق إلى الموضوع التالي، ألا وهو الخاص بطبيعة الألعاب الجماعية، والتي سوف نتناوله لاحقا بصورة أكثر تفصيلا.

من أهم أهداف المشروع في المؤسسة الرياضية تحقيق و تلبية الاحتياجات من خلال توفير فرص للممارسة الرياضية لجميع الفئات لقطاعات الرياضة (علية عبد المنعم، 2009، ص85)

طبيعة الألعاب الجماعية (الفريقية) و ظاهرة التماسك المرتبط بالاتصال :

تمثل المباراة في الألعاب الجماعية (الفريقية) في الحقيقة صراع بين إرادتين مختلفتين، أولاهما إرادة الفريق المهاجم و الذي يحاول ملحا بناء من خلال إرادته أن يقوم بعمل تصوره الهجومي الخططي الذي لا يمكن قيامه إلا من خلال الترابط و التماسك، و الذي لا يتحقق إلا إذا توافرت وسائل الاتصال المناسبة بينهم، هذا من جهة، و إرادة الفريق المدافع الذي يحاول أيضا بإلحاح إزعاج بناء هذا التصور من جهة أخرى، و تتركز عملية الإزعاج هذه في محاولة الفريق المدافع تفتيت ترابط و تواصل لاعبي الفريق المهاجم و إيصاله إلى حالة نفسية سلبية تتصف باليأس وبالجمود في التصرف و في التنفيذ، مما ينتج عنه تفكك في بين لاعبي الفريق المهاجم، و اضطرارهم للقيام بعدة أعمال عشوائية غير مترنة تتصف بالفردية.

لذلك سوف نرى أن هذا الفريق أيضا (المدافع) يحتاج أفراد إلى ضرورة إجراء عمليات ووسائل اتصال مناسبة بين أفراده لكي يتسنى لهم الاستمرار في تنفيذ هذا الإزعاج، فالتماسك موجود في كليهما (المدافع – المهاجم)، و الاتصال أيضا متوافر لكليهما، و لسوف تكون الغلبة لمن يستطيع أن يكون متماسكا للنهاية و أيضا للمستخدم لوسائل الاتصال المناسبة.

في معنى آخر أنه ونظرا لان هدف الفريق المدافع يتمثل في محاولة تشتيت العمل الجماعي للفريق المهاجم و تفكيكه إلى أعمال فردية خارج نطاق النمط التكتيكي الجماعي للفريق، فإننا نرى أن هدف الفريق المهاجم في مرحلة بناء الهجوم من المراكز المختلفة تركز حول

محاولته الدائمة الحفاظ على تماسك اللاعبين من خلال نمط معين من التواصل الحركي، و هذا في حد ذاته يعطي أهمية كبيرة لظاهرة التماسك المرتبط بالاتصال الجيد، خلال العمل الخططي.

و من الأمور المعروفة في مجال الألعاب الجماعية أيضا، و التي تشير إلى أهمية ظاهرة التماسك المرتبط بالاتصال، إن بعض الفرق التي لا تتميز بوجود لاعبين مميزين من النواحي المهارية و الخططية أو البدنية، و لكنها تتميز بتوافر ظاهرتي التماسك و الاتصال الجيد بني لاعبيها، استطاعت من هاتين ظاهرتين واستغلال العلاقة الوطيدة بينهما أن تهزم فرقا تجمع بين أفرادها لاعبين من ذوي الامتيازات العالية جدا لا يتميزون بتوفر عنصر التماسك المرتبط بالاتصال بين لاعبيها، ويمكن أن نلاحظ أن هذا التنافس الحادث في بعض المباريات التي تقام بين فرق الأندية، و فرق المنتخبات القومية المؤقتة.

ومما يعطي أهمية كبيرة لظاهرة التماسك الوثيقة الصلة بالاتصال، هي أن هناك بعض المدربين يقضون فترات طويلة من التدريبات اليومية في استغلال هذه العلاقة لتحقيق الربط بين اللاعبين من خلال نمط المعايير الحركية، وكذا من خلال المباريات التجريبية قبل بداية موسم المباريات الموسمية، ويعتبر المضمون الحقيقي لهذه العملية هو الوصول بهذه العلاقة وهذا الارتباط بين كل من التماسك والاتصال بين اللاعبين إلى أعلى درجة ممكنة.

وعلى رغم من تعدد المعاني لظاهرة التماسك:

- كالروح المعنوية، الاتحاد، التنسيق بين جهود الأعضاء، الإنتاج، القوة، الاندماج في العمل، الشعور بالانتماء، الفهم المشترك للأدوار، العمل الجماعي بروح الفريق، التجاذب نحو الجماعة، مقاومة التخلي عن عضويتها... الخ

إلا أن التماسك كمجموعة من الظواهر نلاحظها في ميدان ديناميات فرق الألعاب الجماعية، كما نلاحظ أيضا في استمرار لاعبي الفريق في العمل الخططي معا في الظروف المتعددة والمتغير للمباراة لا يتحقق توافر عامل الاتصال ووسائله المختلفة بين أعضاء الفريق الواحد، وفي هذا الرباط الذي يربط بين اللاعبين، ويبقى على العلاقات بينهم، يجدر بنا في هذه الدراسة اتخاذ ظاهرة التماسك احد الأبعاد الأساسية.

وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي تستعمل فيها الخطط و تستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل الأسواق، المستقبل، مقدار المبيعات، المنجات (السكارنة، 2015 ، ص106)

أنماط أو أشكال اتصالات التنظيمية:

أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

- 1- القدرة على أنجاز الأهداف يتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله إلا أن الدراسات أو أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في 85 % منه على البراعة الاتصالية و 15 % فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- 2- أن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال العام اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75- 95 % من الوقت الموظفين، هذا فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
- 3- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة من ما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها
- 4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- 5- أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- 6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأشطة المختلفة للمنظمة.
- 7- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظف في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة. (السكارنه، 2015، صفحة 26).

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.

منهج و ماهية التفاوض

نعيش اليوم عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

بسبب انتشار ظاهرة الاحتراف في مجال رياضة كرة القدم ظهرت عقود الاحتراف كوسيلة لتنظيم العلاقة بين اللاعب المحترف و ناديه (الحنفي، 2007، ص 07)

ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعامل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثر. 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:

1. 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.

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

3. 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 معالمه.

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

5. 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.

6. 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.

ثانيا: أطراف التفاوض: يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لنتشابك 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.

ثالثا: القضية التفاوضية: لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض 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.

رابعا: 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 فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف، الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا، خطوات وخصائص عملية التفاوض، خصائص عملية 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 والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

تدريب وتثقيف 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 (بلال

خلف ، 2015، ص220)

رابعاً: الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامساً: المناخ المحيط: ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1- 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 وبفعالية؟

2- 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. (بلال خلف، 2015، ص221)

خطوات عملية 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 نتائج 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. (السكرانة، 2015، ص221)

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 تدريجياً 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 التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط

التفاوضية بنجاح ويسر. (بلال خلف، 2015، ص224)

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 والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية. وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات 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 خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجح 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 لجني 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 تنفيذيا:

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. (السكرانة، 2015، ص225)

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. (بلال خلف، 2015، ص226)

استراتيجيات التفاوض في المجال الرياضي

أولاً: استراتيجيات 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 (بلال خلف، 2015، ص232).

واستراتيجيات هذا المنهج هي :

1- 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 شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي، التكامل الأمامي، التكامل الأفقي.

2- 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 طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

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

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- 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. (السكرانة، 2015، ص233)

عملية الاتصال وارتباطها بالتفاوض :

تركز هذه العملية على مهارات الاتصال وفنون التفاوض. من خلال دراسة طرق التواصل اللفظي وغير اللفظي، سيتمكن الفرد من التواصل بشكل فعال. حيث في بعض الأحيان يساء فهم ما يقال، و نظرا لضرورة وكيفية ضمان أن يفهم التواصل مع الآخرين بشكل صحيح في عملية التفاوض لابد من كيفية التعامل بشكل فعال مع الآخرين من خلال

الاستماع بنشاط والوعي التام للغة الجسد ، و إن هذه من بين مهارات التواصل ستساعد على توضيح الهدف أثناء عملية التفاوض،
كما أن إتقان كيفية التخطيط للمفاوضات وما هي أفضل الممارسات للتعامل مع أصعب وأقدر المفاوضين ووضع استراتيجيات لتكون أكثر فعالية في المفاوضات ، عن طريق الاتصال ، وقد تستنتج في بعض الأحيان متى تنسحب من المفاوضات التي لن تؤدي إلى النتائج المرجوة.

ومن بين العناصر المشتركة و المستعملة في الاتصال والتفاوض :

عملية التواصل الداخلي

مهارات الاستماع وطرح الأسئلة

كيفية التواصل بشكل لا شفهي

عملية التفاوض والتخطيط

التعامل مع أصعب المفاوضين صعب المراس

خطة وإجراء مفاوضات تقنية وغير تقنية

2 عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تآثراً. و التفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية تفاوضية، و بصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعه عناصر

1- الترابط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية

التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وان كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

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

3- **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتميزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه. (بلال خلف، 2015، ص251)

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

5- **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.

6- **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 وان الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: الأطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك مصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هناك 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 قريبه أو بعيدة بعملية التفاوض

ثالثا: القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة أو قضية

شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو أخلاقية.... الخ، ومن خلال القضية المتفاوض 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 والسياسات. فبناء على الهدف التفاوضي وقياس ماذا تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو نهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو نهائي.

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.

3- 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 الخطوات التالية. وان تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة ومتى ما تشغله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى مرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية 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 معرفه وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها والمتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم وتحديد الموقف التفاوضي بدقه 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 بدقه وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كم يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء عملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفه المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطه الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذات 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. (بلال خلف، 2015،

ص255)

- 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 نقاط قبولاً منه أو نقطه الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد.

ومن ثم يقوم بالابتعاد عن اشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط من تلك النقاط التي تقع في منطقته التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح و يسر.

الخطوة الثانية: تهيئه المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق الجو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجياته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات، وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرح الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناء الطرف الآخر بان التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني 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: التمهد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

وتتضمن عدة خطوات على النحو التالي:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض إعدادهم 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، ومما 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:

1. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
2. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
3. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل الجلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت

- الجهد

- التكلفة

- عدم الوصول إلى النتيجة

- الضغط الإعلامي

- الضغط النفسي

4. 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 على إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن احد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من ناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفقيه موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بان تكون اتفاقية 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. (د. سكارنه، 2009، الصفحات 223-226)

4- المفاوض الناجح وأساسيات للتفاوض:

عند حدوث عملية التفاوض لا بد أن تكون حريصا على تنفيذ تلك الأشياء:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار ... واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمتع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

7. ليس هناك صداقه دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة

8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة

10. لا احد يحفظ أسرارك سوى شفقتك
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الواقع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل اقتناع الآخرين به.
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض، وكتب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
15. ضرورة تهيئه الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. التفاؤل الدائم ومقابله الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدائية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائيا ودائما فيه.
23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

4-1 خصائص ومواصفات المفاوض المحترف:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل تفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وان كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجة والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية الاحتراف متعدد في الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

وحتى يتسنى لك أن تكون مفاوض محترف فلا بد أن تأخذ في الاعتبار تلك المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعدك على النجاح في خوض مفاوضاتك بشكل فعال يضمن لك الوصول إلى أهدافك، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو احد أفراد العائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثلا على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من اجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل.

أولا: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها

في بادئ الأمر، قيم مهارتك وخصائصك، وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل: تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟ أم انك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟

إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي فان ذلك قد يؤدي إلى إتباعك أسلوب هجوم وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.

ثانيا: التعرف على خصائص و المهارات الخصم

قبل الخوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك ومن حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم انه خصم مساوي لك ولا يشكل تهديدا يستحق الذكر.

ثالثا: تنبأ بما قد يدور في ذهني خصمي

لا يكفي أن تعرفه وتحدد ما تريده في خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك، والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريده. وهنا أنت تفكر بثلاثة ادمغه تعرف ما تريده وتتنبأ بما يريد خصمك وتتنبأ بما يعتقد خصمك انك تريده.

رابعا: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك.

يعتبر التفاوض الشكل المتطور من أشكال الاتصال، ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات لن تستند العملية على تبادل ونقل الفعال للمعلومات والأفكار بل على العكس سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات، أسلوب آخر يعمل إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعم بالشك والارتياب.

اكسب ثقة خصمك بان تكون جديرا بهذه الثقة وتصديق القول وثق بنفسك

خامسا: طور مهارات الإنصات للآخرين

معظم الأشخاص يريدون حوارا داخليا مع أنفسهم أن يتحدثون إلى أنفسهم ضمنا وقد يكون لهذا اثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقبك تعابير وجهه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادسا: لا تكشف أوراقك من البداية

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بان تصرح عن موقفك الذي تتخذه، عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة التدريجية أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما أو أهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتق كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك

لا تفترض أن امتلاك خصم لقوة معينة يعني انه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية التي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تأهله للفوز، نأخذ على سبيل المثال إذا كان خصمك صاحب موقف أولي قوي، على اختبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني انه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بان تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك، ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على الخصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس، أما المصادر الخارج فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات. (بلال خلف، 2015، ص254)

ثامنا: استعراض الخيرات والبدائل

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيرات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها، وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟

قبل أن تأخذ المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني انك قد خضت

المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقعد ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلاً.

عاشراً: استمتع أثناء المفاوضات

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثاً فحسب، وهذه العملية تتطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقعة أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

2-4 سياسات التفاوض:

1. سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.
2. سياسة التعميق التفاضلية (التأكيد) / سياسة التعظيم التفاوضية التشكيك.
3. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.
4. سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.
5. سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي
6. سياسة التناول المتدرج القضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة
7. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
8. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميل التفاوضية.

5- استراتيجيات وتكتيكات التفاوض:

الإستراتيجية هي الإطار العام للتحرك - الأهداف النهائية - التكتيك - أسلوب التنفيذ - خطط العمل.

مثال: الإستراتيجية تغير موقف الخصم – التكتيك - الموافقة من حيث المبدأ ثم السعي لتغييره فيما بعد وفيما يلي حصر لبعض الاستراتيجيات التي تستخدم في التفاوض:
الاستراتيجيات التي توسع قاعدة المنافع المشتركة لكل أطراف التفاوض.

1. منفعة لك ... ومنفعة للخصم
2. استراتيجية التركيز على المبادئ الذاتية.
3. استراتيجية الهجوم.
4. استراتيجية الدفاع.
5. استراتيجية التدرج.
6. استراتيجية الانجاز مره واحدة
7. استراتيجية التعاون.
8. استراتيجية المواجهة.
9. استراتيجية تقادي النزاع.
10. استراتيجية مواجهه النزاع.

وفيما يلي عرض يقسم إلى الاستراتيجيات حسب المنهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع:

أولاً: استراتيجيات 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، واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى انه ما يصبحان شخص واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما، ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- التكامل الخلفي. التكامل الأمامي. التكامل الأفقي.

2. 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 طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعده مراحل أهمها المراحل الآتية:

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

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- مرحلة اغتسال عائدته 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.

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

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

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدّه إلى مجالات جديدة:

هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفق القدرات وطاقت كل منهما، وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية هما:

توسيع نطاق التعاون بمره 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.

5- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكان جديد:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع

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

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

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك)

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطية أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى النتائج المحدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

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

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

ج. تفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان تفاوض أو أمامك التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

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

هـ. 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.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفظ طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

أ. 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.

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

ج. 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 حاسمه بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا

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

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (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 و عقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبرهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحده وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن الاستراتيجيات دفاع المنظم في حاله التعرض لضغط التفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقها ولم نحسب حسابا لها

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية أحكام السيطرة (الإخضاع)

تعد العملية تفاوضية وفق لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

أ. 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 فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

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

ج- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

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.

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

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق بلاده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلع المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله فقط على أقامه بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة اللاحقة يصرفون دراهم عن هذه الخطوط ليختصر عمله فقط على التوزيع ثم في مرحلة اللاحقة نقوم نحن بالتوزيع، ويتطلب التفاوض وفق لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب وكلما كانت هذه العقبة شديدة كلما زاد يأس هذا الطرف وإحساسي باستحالة الوصول إليها وإنهم مهما بدل من جهد فانه لن يصل إليها وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

أ. صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتداء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له

ب. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

1-5 تكتيكات التفاوض:

أولاً: تكتيكات توسيع المكاسب

ثانياً: تكتيكات التركيز على المكاسب الذاتية

ثالثاً: التكتيكات التنفيذية

رابعاً: التكتيكات: التنفيذية لإستراتيجية كيف وأين

خامساً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون

سادساً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادي النزاع

سابعاً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهه النزاع.

ثامناً: التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية

6 - مراحل التفاوض الناجح:

إن الهدف الحقيقي من اتخاذ مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية في المؤسسات لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهه التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بان العقاب قادم مما يترتب عليها نتائج سلبية و تؤدي إلى تأزم المشكلة بدلا عن حلها لذا على الرئيس أن يتحلى بخصائص عدة منها:

1. لا تفاوض وأنت غاضب ... وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.
 2. واجه فوراً ... فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكف للمروس أو زيادة إيجاد حل مناسب للمشكلة.
 3. واجه في خصوصية ... لا تعنف أو توبيخ الموظفين في وجود الآخرين انه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إيجابية للآخرين.
 4. كن محدداً ... حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها ... بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.
 5. دعم نفسك بالبيانات ... فالمعلومات الكافية تعطيك أفقاً ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.
 6. كن واضحاً ... عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة ليس لها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولاً بأول.
 7. أعط توجيهاتك. بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وابدأ عملية تحديد خطه العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولاً بأول
- وبناء على ما سبق فإن المفاوضات الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي:

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

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

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

3. مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشه الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مره خلال مناقشاته مع الأطراف.

4. التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشمل الخطة على:

1. تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

2. إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

3. إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

4. 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:

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

2. التركيز الشديد في المفاوضات واخذ الوقت لها في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسه المفاوضات.
3. محاولة تقديم حلول ايجابية جديدة وعدم تكرار الصيغة التفاوضية من اجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.
4. المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
5. التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
6. الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصه للتعاون.
7. التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
8. الاستفسار المستمر على كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
9. أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف من التفاوض حيث يحقق أهدافه وينجح في الحصول على 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 عن ذلك بإتباع الآتي:
 - أ. يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعته الأمور.
 - ب. طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم و النظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
 - ج. مراجعه نقاط الاتفاق في الحل المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
 - د. من ممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقه 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.

ه. استبدال المتفاوض المتعنت فبآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

و. تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء مراجعه قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

ز. أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم أو تحسين الاستماع إليهم.

و على أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية تفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعل المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

7- القواعد الأساسية في عملية التفاوض:

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره بالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي:

1. المعرفة أو المعلومات.

2. عامل الوقت أو الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محدد.

3. القوة أو المقدر.

وسنتناول كل عنصر على حدة بالشرح غير انه في موقف التفاوض الفعلي تكون هذه العناصر متشابكة.

1. المعرفة أو المعلومات:

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لان المعلومات تمكنك من التفكير بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات استخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

أ. معرفه نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي لا تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

ب. معرفه الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريقة التي حلت بها نفسك (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

2. عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد الانجاز العمل:

انك عندما تكون قادرا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوبة منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فان ذلك يمكنك من التحكم في سير عمليات المفاوضات.

مثال: يوضح كيف يؤثر الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الالتزام بها على السير العملية التفاوضية.

عقد إيجار المكتب الذي تعمل به ينتهي في نهاية السنة لان من المقرر هدم المبنى الذي يقع فيه في ذلك الوقت، ولا بد لك من إخلاء المكتب من خلال ثلاثين يوما، ووجدت بالفعل مكانا مناسباً يصلح كمكتب، وتريد أن تتفاوض لاستئجاره، في حين أن صاحبه لا يعلم شيئاً على الضغط الواقع عليك من جراء الزمن، فتكون هنا أنت المسيطر على الموقف، أما لو علم الطرف الآخر بالضغط الزمني الواقع عليك، ضعفت قوتك التفاوضية لأنه يعلم تماما أن الوقت يمر وانه في صالحه، فهو متأكد انك مضطر لإبرام اتفاق في اللحظة الأخيرة لأنك لا تستطيع البقاء في مكتبك الحالي بعد انقضاء المهلة المحددة لك.

3. القوة أو القدرة: ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساسا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بينما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبينما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك في ميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي

يستطيع أن يحافظ على ميزان القوة مائلا لصالحه، إذا طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فان احتمال استمرار تفاوض يضل قائما.

متى تنتهي المفاوضات؟

في إحدى الحالتين:

- **الحالة الأولى:** عندما يتصور احد الطرفين أن الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فان التفاوض سرعان ما ينتهي، إلا أن النتيجة قد تكون غير سعيدة، فالجانب الذي يفقد القوة تماما يشعر بأنه تعرض للخداع، والإساءة والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يكون حلا يفوز فيه كلا الطرفين.

- **الحالة الثانية:** عندما يتصور الطرفان وجود نوع من التوازن في القوى فان الاتفاق على حل الوسيط هو الخطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محققه نتيجة مرضية للطرفين، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذي الشعور بتحقق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقا.

قواعد هامة في استخدام القوة في المفاوضات:

1. القوة قد تكون حقيقية أو مفترضة:

فإذا افترض احد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقية أم لا.

2. تكون قوة فعالة فقط إذا كان المفاوضات مدركين لها:

فإذا كان عميلك يحتاج إلى منتجك لأنه الوحيد الذي يصلح له، فان هذه المعلومة سوف تمنحك ميزه في العملية تفاوضية، غير انك أن كنت لا تدرك ذلك فانك هنا لا تمتلك القوة في واقع الأمر.

3. القوة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط:

فإذا كان رئيس إحدى الشركات يشعر بالهيبة والرغبة من مركزه هذا فإن هذه الميزة تصبح معدومة بالنسبة له، وتصبح قوته غير مؤثره.

4. لا توجد حاجة لاستخدام القوة حتى تصبح فعالة:

فإذا كنت تخشى مثلاً من عدم استمرار احد العملاء القدامى في الشراء منك ما لم تقدم تنازلات في السعر له، فحتى إن لم يهددك هذا العميل باستخدام هذه الميزة فإنها لا تزال تعمل لصالحك.

5. استخدام القوة قد ينطوي على مخاطرة:

فإنك قد تكتسب توازناً في القوى في التفاوض غير أن الاستخدام المفرط للقوة قد يكون له عواقب سلبية، فعلى سبيل المثال:

إذا دخلت في مشروع كبير وجعلت موظفيك يعملون أثناء فترة راحتهم وقت الغداء هذا الأسبوع، فقد تمكنوا من انجاز المشروع في وقته المحدد، إلا أن استخدام القوة هنا قد يدمر علاقة العمل بينك وبينهم على المدى الطويل.

1-7 محددات عملية التفاوض:

لا يحتاج الشخص لان يكون محامياً أو دبلوماسياً حتى يتمكن من مهارات وأساليب التفاوض، فنحن نستخدم التفاوض يوميا في حياتنا الاعتيادية، حيث يتم تفاوض بطريقة تلقائية دون تفكير بها أو بفنياتها، ولكن عندما يأخذ التفاوض الشكل الرسمي نبدأ بالتفكير بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافنا، وكون مهارات التفاوض تعتبر شئنا حتمياً للتسوية القانونية والدبلوماسية، فإنه تبذل جهود كبيرة للوصول إلى أهم عناصر التفاوض الناجح.

وهنا نستعرض أهم النقاط التي يجب أن يأخذها الفرد بعين الاعتبار عندما يريد أن يدخل في مفاوضات عملية:

1. ضرورة وضع خطة:

كأي عمل آخر فإن التخطيط هو الخطوة الأولى في سلم النجاح، وحتى يستطيع الفرد أن يضع خطه فإنه من الضروري عمل بحث في خلفيه الموضوع الذي سيفاوض الآخرين فيه، ومعرفة كافة القضايا و المواضيع التي تحيط بالموضوع. ومن المهم جدا أن يكون لديه وجهة نظر خاصة به حول موضوع محل التفاوض وان يعرف وجهه نظر كل من سيدخل معهم في عملية التفاوض حول نفس الموضوع.

2. معرفه الأمور المراد تحقيقها:

من الضروري تحديد الأهداف المرجو من التفاوض وتحديد النتائج التي ستلبي احتياجاتنا. ولا بد العمل بناء على قاعدة BATANA وهي تعني بالانجليزية (BEST ALTERNAITEVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT) وتعني بالعربية أفضل البدائل للاتفاق المتفاوض عليه، وتساعدنا هذه الطريقة على تحديد اقل الأمور التي من الممكن القبول بها للوصول إلى التسوية.

3. معرفة الطرف الآخر:

من الضروري التعرف على القضايا التي تهم الأطراف الذين أقوم بالتفاوض معهم وما هي الضغوط التي يشعرون بها وما هي الحلول التي قدموها في مفاوضات سابقة ومعرفة ما إذا كان بالإمكان معرفه أفضل البدائل لديهم للوصول إلى تسوية وهل تمتلك القوة في اتخاذ القرار نهائي أم لا.

4. حاول بناء جو تعاوني: حاول أن تفصل بين الأشخاص والقضايا، إن عملية التفاوض تسير بشكل أفضل إذا احترم كل طرف الآخر، وحاول أن تهيبئ الأجواء لتبادل الأفكار للوصول إلى حل المشكلة، أن لقاءات التفاوض هي أفضل مكان لتوظيف الاستماع الجيد، وتأكد بأنك تتحدث بلغة واضحة وتعريف مصطلحاتك الخاصة التي تستخدمها في التفاوض.

5. كن محايدا:

حاول أن تسيطر على مشاعرك، لا تذهب إلى قاعه المفاوضات ولديك الإحساس بأنك تذهب إلى معركة وانك ستحصل على نتائج غير عادلة من خصمك، وتذكر بان الهدف هو تحقيق تسوية عادلة لكل الأطراف.

8- مهارات التفاوض وإتمام الصفقات:

1. على المتفاوض أن يحرص بداية على الاسترخاء فهذا من شأنه أن يشارك طرف الآخر بالاطمئنان إليك و الثقة بسلامة موقفك وصحة أفكارك.

2. استقم في جلستك ولا تطأطئ رأسك أثناء الحديث كي لا تبد بمظهر الضعيف أو المتخاذل.

3. لا تشح بعينيك بعيدا عن الطرف الآخر، بل احرص على التركيز على حديثه كي لا تعطي انطباعا باللامبالاة أو عدم الاهتمام بما يطرح من آراء وأفكار.

4. تحاشى التملل المستمر ولا ترمش كثيرا بعينيك وكل ما شافه من حركات يمكن أن توحى بالتوتر أو الاضطراب، بل حاول أن تبدو بمظهر الهادئ الواصل من نفسه.

5. لا تلجأ إلى استخدام تعبيرات أو نظرات السخرية لأنها قد تؤدي إلى نسف جسور التفاهم وقطع حبال التواصل مع الطرف الآخر.

6. لا داعي للإكثار كما قلنا من حركات الجسم والعينين لكن لا مانع من استخدام بعض الإشارات المتوافقة مع كلام لتزيده وضوحا.

7. راقب حركات الطرف الآخر لملاحظة إن كان يعاني التوتر وبخاصة حركات القدمين، ولا داعي للقول أن عليك أنت أن تتحكم في حركاتك إن لم ترغب في أن تكشف مشاعرك الحقيقية أمام الآخرين.

8. تلافى العبارات الجامدة التي يمكن أن تؤثر على الثقة بينك وبين الطرف الآخر، وتحاش كذلك التبسط الزائد الذي يمكن أن يكون له آثاره العكسية.

9. الابتسامه خير وسيلة لإيصال رسالتك إلى الطرف الآخر فلا تتردد في الابتسام حتى وان تناقض ذلك مع مشاعرك الفعلية.

10. عندما يتوتر الوضع ويتعذر التفاهم أو استكمال التفاوض مع الطرف الآخر، يمكنك أن تبدد غيوم التوتر بإلقاء طرفة أو دعابة صغيرة تساعد على تهدئة الأجواء المشحونة بالقلق.

8-1 خطوات إتمام الصفقات:

وللتفاوض التجاري خطوات عملية لتعيين القيام بها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوات التالية. ومن ابرز هذه الخطوات:

1. تشخيص الصفقة التجارية، حيث يتعين معرفه وتحديد الصفقة المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة والثابتة، فمثلا يمكن أن يكون هدفك من إبرام الصفقة هو الحصول على بضاعة لمصنعك بسعر معين يحقق لك مكاسب محددة، ومن ثم فان عليك أن تدرس بائع البضاعة ومدى احتياجه لبيعها في هذا الوقت بالتحديد، ومواصفات البضاعة وجودتها، وهل أمامك بدائل بضاعة أخرى بأسعار اقل أو أكثر.

2. قبول الطرف الآخر للصفقة، فالمفاوضات التجارية تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بان التفاوض التجاري هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها.

3. التمهيد لعملية التفاوض التجاري الفعلية والأعداد لها تنفيذيا، وذلك من خلال ما يلي:

أ- اختيار أعضاء فريق التفاوض التجاري وأعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض التجاري المطلوبة وتلقيهم مهارات التفاوض الشخصية.

ب- وضع الاستراتيجيات التفاوضية التجارية واختيار السياسات التجارية المناسبة.

ج- اختيار مكان التفاوض التجاري.

د- بدء جلسات التفاوض التجاري الفعلية: حيث تعد هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض التجاري إلا بها، وتشمل:

1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة في التجارة من حيث تناول كل عنصر من عناصر الصفقة التجارية أثناء التفاوض على الصفقة وداخل كل جلسه من جلسات التفاوض.

2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية التجارية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز مستندات والبيانات.

3- ممارسة الضغوط التفاوضية في التجارة كالوقت، فهل الطرف الآخر يحتاج إلى هذه السلعة في هذا الوقت أم يمكنه تأجيله، كما أن هناك ضغوطا على صعيد التكلفة، والجهد، فضلا عن الضغط الإعلامي، والنفسي.

4. الاتفاق الختامي والتوقيع: لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل الاتفاقية موقعه وملزمه للطرفين متفاوضين. ويجب الاهتمام بان تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ويراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون، ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات وألا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي لاتفاق التفاوضي التجاري.

إستراتيجية تعاونية أم صراعية ؟

ثمة طريقتان أو منهجان للتفاوض يتفرع عنهما استراتيجيات وأساليب عديدة في التفاوض التجاري، أول طريقة هي التعاون التكاملي، وتقوم على تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض التجاري إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء.

بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا، كما قد يكون التفاوض بغرض الوصول إلى تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي الموضوع، بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

وتبدو هذه المفاوضات التجارية، إذا كان هناك تجار مثلا في قطاعات مختلفة اقتصادية ويريدون عمل مشروع مشترك كل يسهم فيه، فحينها يصبح التفاوض تكامليا، وطرق الوصول إلى الشكل التعاوني في التفاوض محددة وواضحة، وهي:

1- مرحلة الاتفاق في الرأي حول المكاسب التي سيحققها كل طرف.

2- مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

3- مرحلة اقتسام العائد أو الدخل، أي تقسيم أعباء الصفقة بحسب نسب المكاسب

أما الطريقة الأخرى للتفاوض التجاري فهي الصراعية، ويجب أن يعيها كل من يعمل في الحقل التجاري، ففيها إذا حصل طرفا على مكاسب فيعني ذلك خسائر الطرف الآخر.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على منطق "القدم في الباب"، والذي يتم فيه دفع الطرف الآخر في عملية التفاوض إلى أفعال معينة حتى يخسر، دون أن يتم طلب ذلك صراحة أو التنويه عنه مطلقا للطرف الآخر، وذلك في اتجاه مرغوب فيه بالنسبة للطرف الأول.

8-2 عندما تفاوض ماذا تفعل؟

1. كن على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعد.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ القرار .. واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمع أكثر مما تتكلم،
7. ليست هناك صداقه دائمة أو عداة دائم ولكن هناك مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا احد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية
12. أن تتفاوض مع مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين

14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض، وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن
15. ضرورة تهنئه الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في عملية التفاوض.
17. التفاؤل دائماً ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
18. التجديد المستمر في طرق أساليب تناول الموضوعان المتفاوض بشأنهما/ وفي أسلوب عمل فريق التفاوض.
19. لا بأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة
20. لا تنخدع بظاهر الأمور واحتاط دائماً من عكسه.
- يرى سنايدر، أن عملية صنع القرار تنقسم الى ثلاث أقسام فرعية: مجالات الكفاءة، الاتصال و المعلومات، الدفع، و هي تشمل الأدوار و المعايير و الوظائف بشكل عام و تأسس على ذلك فإن اطار صناعة القرار يضم مجموعة معقدة و متشابكة من العمليات الاجتماعية و السياسية و النفسية (مهنا، 2012، ص 92)

9- سيكولوجية التفاوض:

المتحدثون من غير ذو الخبرة، والتجربة، الذين يفتقرون إلى الثقة بالنفس، ويستعدون استعداداً متواضعاً، أو لا يستعدون على الإطلاق للتفاوض، لا يستطيعون في العادة نقل الآراء، وتبادلها بفاعلية مع الحضور، كما أنهم يترددون نوعياً في الحديث إلى الحضور وسيواجهون المصاعب حتى في نطق كلماتهم، وقد يقفزون من عنوان آخر دون أي منطق واضح، ويقومون بشرح بعض الأفكار بإسهاب، ويعرجون على البعض الآخر بصورة سطحية فقط، وسوف يستعجلون في الحديث لتفادي أي فجوات طويلة خوفاً من اعتقاد الحضور بأن المتحدثين قد نسوا ما كانوا يريدون الحديث عنه، لا بل وربما يرتجفون بعصبية، وقلق ويثبتون بصلاية في مواقعهم محمقين في نقطة ثابتة، و متجنبين النظر مباشرة إلى الحضور.

فإذا اظهر احد المتحدثين أو المتفاوضين المتوترين بعض هذه العلامات، فإن التأثير المتوقع أن يحدثه التفاوض سوف ينخفض انخفاض كبيراً، وان لم يحدث الاتصال عبر العيون (عيون المقدم والحضور) على سبيل المثال فإن الجمهور سيشعر لا إرادياً بأنهم غير معنيين في مجريات الإلقاء، وفي غياب التنظيم الواضح لما يسمعون، يصعب عليهم متابعه ما يجري في الإلقاء كما أن غياب فترات التوقف المؤقت سيعني عدم توفر الوقت لديهم لاستيعاب فكرة ما قبل أن يفاجئوا بعرض الفكرة التي تليها.

إن توفير الثقة، والقناعة لديك بذاتك، وقدراتك، تساعد على التغلب على العديد من هذه المشكلات ومثيلاتها، في المواقف اليومية، يستطيع الناس ضعفاء الثقة بأنفسهم، عادة، أن يقولوا أفكارهم بفاعلية، فكيف لا يستطيعون القيام بذلك في إلقاء رسمي؟ احد أسباب عدم استطاعتهم يعود إلى افتراضنا بان الإلقاء يتطلب مجموعه مختلفة من المهارات، وهو لا يتطلب ذلك. هنالك فرق ضئيل فيما بين طريقة التحدث بصفة رسمية لزملاء العمل، والحاجة إلى التحدث لكي نقدم إلقاء مؤثراً لجمهور عريض من الحضور.

فإذا دونت الطريقة التي تود تعبيراً من خلالها عن فكرة ما خلال إلقاء معين، فانك ستفكر بعناية في الطريقة التي تريد أن تعبر بواسطتها، وبالتأكيد فانك ستقوم بكتابة جمل مكتملة، وصحيحة لغوياً، ولكن ذلك لا يمثل الطريق التي نتحدث بها. وإذا نطقنا تلك الجمل كما هي مكتوبة فإنها سوف تبدو غير طبيعية، استمع لبعض الناس وهم يتحدثون، فهم غالباً ينطقون جملاً غير مكتملة، وقد يتجاهلون معظم قواعد اللغة، ولكنك لا تزال تفهم ما يقولون بوضوح، وما يقولونه يبدو طبيعياً لديك. وفي التفاوض، نريد أن نكون، ونبدو طبيعيين، وعفويين، وان نعيش الوضع نفسه الذي نكون عليه خلال محادثتنا اليومية الحيوية.

ثمة أشياء تحدث بشكل طبيعي حينما نتحدث بصورة غير رسمية، و هذه الأشياء نفتقدها أثناء التفاوض، إننا نستخدم الاتصال عبر العيون، على سبيل المثال لنوحي للناس بأننا نعتزم التحدث إليهم، ولنضمن جذب انتباههم واهتمامهم بنا، ثم نعيد الاتصال عبر العيون مع الحضور بصفة منتظمة أثناء التحدث إليهم لاستقطاب إجاباتهم وردودهم، باحثين عن إشارات توشي بأنهم يفهمون ما نقوله لهم. فإذا شعرنا أنهم لم يفهموا ما عبرنا عنه، فإننا نلجأ إلى إعادة بعض ما تحدثنا عنه، أو شرحه بطريقة أخرى، أو ربما نريد مثلاً

لتوضيحه، إننا نقرأ الإشارات الصادرة عن الحضور بصفة متواصلة، ونستجيب لتلك الإشارات. وبالمثل فإننا نستعمل تعبيرات الوجه، والإيماءات، ونغمة الصوت بطريقة آلية لمساعدتنا في نقل ما نريد من رسائل إلى الحضور، فأمام الحضور الذين يستمعون لإلقاء معين، قد نتصلب خوفاً، ونصبح غير قادرين على استعمال المهارات التي نطبقها في مواقف أقل رسمية منها.

إن اعتقادنا بالحاجة، إلى حد ما، لنؤدي التفاوض بطريقة مختلفة، يضاعف توترنا، وعصبيتنا أثناء الإلقاء، فالعصبية استجابة بيولوجية لوجودك في موقف غير عادي ومجهول. وما نحتاجه عبارة عن طريقة تحفظ لنا وضع العصبية تحت السيطرة، والتحكم الذاتي، وحصرها في اتجاه معين، لا بل وتسخيرها لخدمه غرضنا من الإلقاء. وهذا يتحقق من الثقة بالنفس، ومن الاعتقاد بأننا نستطيع أن ننقل أفكارنا بطريقة مؤثرة، فهذه الثقة تترجم الطاقة العصبية إلى الحماسة في نقل رسالتنا. إن أفضل طريقة تمنح نفسك الثقة من خلالها هي أن تكون مستعداً استعداداً سليماً للإلقاء، وننصحك بالبدء بالاستعداد لأي إلقاء رئيس قبل موعده بعدة أسابيع.

كيف تقنع الآخرين بالفكرة؟

أولاً: لا بد أن تكون مقتنعاً جداً من الفكرة التي تسعى لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلاً أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً: استخدام الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن، إذن، وحينما يكون... الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، ولتحرر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً: ترك الجدل العقيم الذي يقوده إلى الخصام يقول احدهم (إذا أردت أن تكون موطأ الأكناف ودوداً تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس، فلا تقحم نفسك في الجدل والإفانت خاسر، فانك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأقمت الطرف الآخر فانه لن يكون سعيداً بذلك وسيسرهما في نفسه وبذلك تخسر صديقاً أو تخسره اكتساب صديق، أيضاً سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة).

رابعاً: حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما:

1. المقدمات المنطقية: وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها.

2. النتيجة: وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال على ذلك المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك.

خامساً: اختيار العبارة البسيطة، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغوط وفرض الرأي.

سادساً: احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك وانك تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته.

سابعاً: أظهر فرحك الحقيقي -غير المصطنع- بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل والانتصار نفسك.

10- المؤثرات في عملية التفاوض:

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعي عدد من الأمور التي تسهل عملية جذب السمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثيقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

أولاً: المظهر اللائق.

يرفع مظهر لائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث أن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

ثانياً: اكتساب الثقة.

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدا انك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدوا، فضلاً أنهم سيكون لديهم الاستعداد لقبولهم حججك و براهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزيز. ومن الجدير بالذكر أن نعمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف في قدرك خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات. ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح في الوقت المناسب، وأن تراعي تركيز في اختيار الكلمات ونغمه الصوت، ويجب أن تركز جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية على المضمون الحقيقي للحديث.

ثالثاً: المشاركة بقوة

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع، وإذا كان هناك رئيس للجلسة، ينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعى أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهبا بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وأراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام، وعندما تكون بسبب المشاركة في اجتماع من أي حجم، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بأرائك وواجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنتهي بعد. وإذا لم يرتدع، فاطلب العون من رئيس الجلسة.

رابعاً: نقاط للتذكرة

الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلاكية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة. وان فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة فيجب أن تلتزم بالحقائق.

عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون انك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله. ويجب مراعاة أن تنوع نغمه صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة. وفي نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.

خامساً: إقناع الآخرين بأفكارك

في اغلب الأحوال، يتطلب اخذ المبادرة أن تقنع الآخرين لكي يؤيدوا وجهه نظرك إليك بعض الإرشادات لتساعدك عند تقديم أفكارك للآخرين.

1. حدد أفكارك بإيجاز. ما الذي تحاول أن تنجز؟ هل ترغب في إقناع رئيسك بان يجرب طريقة جديدة لحل مشكله تتعلق بخدمه الفئات المستفيدة؟ هل ترغب في تشكيل لجنة للتوصل إلى طرق لتحسين خدمات؟ قم أولاً بتحديد أهدافك بإيجاز بشكل مكتوب وقم بعد ذلك بتنقيحها قبل أن تقدمها إلى الجمهور المستهدف.

2. قم بإعداد قائمة النقاط الايجابية في خطتك. حدد المميزات الأساسية التي سوف يكفلها استخدام أفكارك وقم بجمع البيانات، النوعية والكمية، التي تؤيد خطتك. هذه النقاط الرئيسية

المقابلات و التفاوض

- مفهوم المقابلة:

المقابلة هي حديث يجريه شخص ما بأسلوب حوار حول حدث أو قضية ما بهدف الوصول إلى قناعة معينة. أما أركان المقابلة فهي:

و إن مخرجات المقابلة لوظيفة تعتمد على كيفية تسويق نفسك (كيف تقدم نفسك بطريقة مقبولة للآخرين). وتتضمن تدريبك على مهارات يحتاجها الاقتصاد ويتطلبها المجتمع، وتمكنهم من أن يصبح عناصر منتجة وناجحة، وذلك بتوجيههم نحو أسس ومبادئ اختيار

الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم وقدراتهم، وكيفية الإعداد وامتلاك المهارات المؤهلة للحياة والعمل، إضافة إلى تقديم الاختبارات المساندة لهذه الأدلة لمساعدة الأفراد في تقييم مستوى مهاراتهم ذاتيا.

أنواع المقابلات:

يوجد عدة أنواع للمقابلات ومنها:

أولاً: من حيث الهدف

1. المقابلة التربوية: وهي التي تعالج شؤون تربيته (القبول، الإرشاد)
2. المقابلة السياسية: وهي التي تتناول الأمور السياسية وأحوال الناس الدولية.
3. المقابلة الاستشارية والتشخيصية: وهي التي تتناول الأمور الطبية والعقارية ونحوها.
4. المقابلة الصحفية: وهي موضوع درسا وتدخل في مجال فن الكتابة الإعلامية مثل إجراء المقابلة وإعداد التقارير والتحقيقات الصحفية وكتابه المقال والخاطرة.

ثانياً: من حيث الأسلوب

1. **المقابلة وجها لوجه:** وهي الطريقة التقليدية المتداولة. هذه الطريقة أسهل أنواع المقابلات وليس عليك سوى التحكم في حديثك، وردود أفعالك إزاء الأسئلة المختلفة، ولو كان لديك عدة مقابلات في نفس اليوم في حاول الاسترخاء بين كل مقابلة والأخرى، وذلك باستنشاق قدر من الهواء أو شرب فنجان من القهوة. ولكن يجب أن تحاول أن تظهر بنفس القدر من الثبات والثقة والصراحة أمام الممتحنين المختلفين لأنه سيتم تقييمك من قبلهم جميعاً.

2. **المقابلة الجامعية:** (مقابلة مجموعة من المتقدمين للوظيفة معا). يعد هذا من أصعب أنواع المقابلات لأنه يجدر بك أن تراقب ما تقوله وما يقوله الآخرون أيضاً، وغالبا ما يكون المتقدمون للوظيفة متساويين من ناحية الخبرة والمؤهلات، ولكن طريقة إجراء المقابلة هي التي تحدد من سيتم اختيار

ومن الأفضل في هذه الحالة أن تفعل ما يلي:

أ- اختيار مقعد في منتصف المكان.

ب- الإجابة عن الأسئلة بوضوح وثبات.

ج- عدم مقاطعة باقي المتقدمين إلا في حالة أن يقدم أحدهم معلومة خاطئة.

د- لا تنتقد باقي المشاركين.

هـ- حاول أن لا تكون أول من يبدأ في السؤال عن الراتب.

و- لا تحتكر الحديث أعط فرصة للحديث للآخرين أيضا.

ز- في النهاية لا تنس أن تحيي باقي المشاركين بعد تحية لجنة التحكيم.

3- المقابلة الهاتفية: (المقابلة عن طريق الهاتف) وهذا هو أسوأ الاحتمالات لأنه من

الصعب التحكم فيها، فحاول بشتى طرق أن يكون هناك مقابلة شخصية إما إذا لم تتمكن من إجرائها فعلى الأقل حاول أن تفعل ما يلي:

- تكون بشوشا في أثناء الحديث (فرغم أن الحديث هاتفيا إلا أن الطرف الآخر سيشعر ببشاشتك)

- حاول أن تعرف إذا كان الطرف الآخر أمامه سيرتك الذاتية في أثناء حديثكما، فهذا دليل على جديده الحوار.

- لا ترفع صوتك وأنت تتحدث، وإلا ستعطي ذلك انطباعا سيئا عنك مما يقلل من فرص حصولك على العمل.

في النهاية يجب أن تعلم أن المقابلة الشخصية مفيدة لأنها تعطيك الفرصة لمقابلة صناع القرار في الشركة، وبما أنهم اختاروك لإجراء المقابلة فهذا مؤشر على أن سيرتك الذاتية مقنعة، وحتى إذا لم يتم تعيينك فغالبا ما تحتفظ الشركة بالسيرة الذاتية لفرص عمل أخرى، أو قد يرسلونها إلى شركات أخرى.

4- لجنة فحص المتقدمين (لجنة التوظيف): إذا كنت خجول فبالطبع ستشعر بعدم الاطمئنان عند إجراء هذا النوع من المقابلة، ولكن حاول أن تفكر بإيجابيه فهي مجرد مقابلة شخصية عادية وكأنك أمام شخص واحد فقط، ولكن بالطبع يجب أن تحاول أن توجه حديثك إلى كل أعضاء لجنة التحكيم بنسب المتقاربة، فلا تتحدث مع واحد فقط وتتجاهل الباقين، وإذا تلاحقت الأسئلة فلا تتردد في أن تطلب إعادة آخر سؤال حتى تستطيع تقديم الإجابة المناسبة. في النهاية يجب إتباع قواعد الاتيكيت عند تحية أعضاء لجنة التحكيم فتبدأ بتحية السيدات أولاً ثم الرجال الأكبر سناً وهكذا.

ثالثاً: المقابلة حسب الطريقة

ليست كل المقابلات تتبع الأسلوب (واحد لواحد) قد تواجه أنواع أخرى من المقابلات في ما يلي:

1. مقابلات اللجان:

تتكون اللجنة عادة من عضوين أو أكثر، على سبيل المثال: رئيس التوظيف، رئيس القسم الذي ستعمل به.

حاول أن لا تتنابك الرهبة من هذا الوضع. انظر للشخص الذي يطرح الأسئلة، وانظر لشخص الآخر أحياناً وأنت تجيب على الأسئلة. تذكر أن القرار سيتخذ من قبل أكثر من شخص، و هذا قد يزيد من فرصتك على النجاح.

2. مقابلات اكتشاف الكفاءة:

هذه المقابلات صممت لك حالك الفرصة لعرض مستوى كفاءتك في المهام الأساسية للعمل المطلوب. ربما يطلب منك مناقشة أمثلة من عمالك السابق وانجازاتك، الأمثلة يجب أن تكون مختلفة عن تلك التي ذكرتها في طلبك لشغل الوظيفة. قبل المقابلة عليك أن تعمل قائمه بالكفاءات المطلوبة لهذا العمل وفكر بأمور قمت بها متعلقة بكل أمر من هذه الأمور.

3. مقابلة المجموعة:

قد تدعى لمقابلة بكونك جزء من مجموعة. وهذا لاختبار كيف ستتصرف إذا كنت جزء من فريق. كل مستعدا لأخذ جزء فعل من المناقشة/ المهام وضع أفكارك أمامهم. كن جازما لكن غير متصلب.

4. اختبارات المهارات أو الاختبارات أمثلة العمل:

هذه الاختبارات صممت لقياس مستوى معرفتك، أو فهمك لهذا العمل، كاختبارات الطباعة، السواعة، اللياقة، ... الخ. حاول أن تعرف عما سيكون الاختبار وحاول ممارسته قبل المقابلة.

5. الاختبارات الشخصية:

قد توجه إليك أسئلة عن معتقداتك، مشاعرك، وسلوكك في حالات معينة. لا يوجد الكثير من أسئلة نعم ولا في هذا النوع من المقابلات. لنتيجة النهائية هي تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن أم لا.

6. اختبارات القابلية والجدارة:

هذه الاختبارات صممت للتنبؤ عن مدى جوده قيامك بمهام معينة. حيث يتم اختبار براعتك في أمور مثل التفكير في الكلمات، الأرقام، الأشكال البيانية، حل المشكلات، وإتباع التعليمات. عادة ما تكون هذه المقابلات في شكل اختبار تحريري عليك إنهاءه في فترة زمنية محددة.

لا تقلق إن كان عليك تجربة أنواع جديدة من المقابلة غير التي تعودت عليها، فالقواعد المتشابهة في معظم أنواع المقابلات. الإعداد هو كل شيء !

2- أهداف المقابلة:

تذكر أن أي مقابلة لها أهداف منها:

1. تدريب على الشجاعة الأدبية والملكة الحوارية والموهبة الكتابية.

2. اكتساب مهارات اجتماعية وثقافية غير مسطرة في الكتب.
3. بناء شخصية قوية تتميز بالأصالة الإبداع والعطاء.
4. تنمية مهارات عقلية وملكية فكرية مثل / الاستنتاج وكيفية صياغة الأسئلة.
5. التربية على أدبيات الحوار والالتزام بآدابه.
6. يريد صاحب العمل إيجاد الشخص المناسب للعمل، فهو يريد أن يعرف إذا ما كنت جيدا وملائما لشركته أو لشركتها، ويهتم صاحب العمل بأشياء ثلاثة هي:
 - أ. هل تستطيع القيام بالعمل؟
 - ب. هل ستقوم بالعمل فعلا؟
 - ج. هل أنت الشخص المناسب للقيام بالعمل؟
7. أنت تريد تسويق نفسك كأفضل مرشح، ومعرفة فيما إذا كان العمل ملائما لك ولأهدافك المهنية.
 8. إن المقابلة هي فرصتك أن تقدم مهاراتك وخبرتك بشكل مباشر وملائم من حيث:
 - أ. ما هي نقاط قوتك؟
 - ب. ما هي نقاط ضعفك؟
 - ج. هل أنت مفيد أو نافع لهذا العمل؟
 - د. ما المدة التي تخططها للبقاء في هذه الشركة؟
 - هـ. ما هي الوظيفة المثالية أو العمل المثالي برأيك؟
 - و. لماذا تريد تغيير عملك؟
9. المقابلة هي فرصتك لتقييم الشركة من حيث:

أ. هل هذا هو المكان الذي ارغب في العمل به؟

ب. هل استطيع المساهمة؟

ج. هل بإمكانني إبراز مهارات جديدة؟

د. هل هذا العمل يفتح أمامي الأبواب؟

3- التحضير للمقابلة:

المظهر العام للشخص لا يعتمد فقط على ما يرتديه، فالنظافة، وتمشيط الشعر، وتقليم الأظافر لا تقل أهمية عن كل ما سبق.

إن المظهر العام يلعب دورا كبيرا في التأثير على الشخص الذي يجري لك المقابلة.

و من المهم أن يصل المتقدم للوظيفة في الموعد المحدد للمقابلة وهو في حالة نفسيه جيدة وبعيده عن القلق والاضطراب، لذا يفضل أن يقوم باستطلاع مسبق لمكان إجراء المقابلة، وكيفية الوصول للمكان حتى لا يحدث احتمال بوجود خطأ في العنوان أو سوء تقدير للوقت اللازم للوصول إليه. وينصح في هذا الصدد بالوصول قبل موعد المقابلة بوقت كافي إلى مكان قريب من الموقع المنشود وتمضيه الوقت المتبقي في التجوال للاسترخاء أو تناول بعض المرطبات.

الانطباعات الأولى التي تتشكل في بداية المقابلة الشخصية كثيرا ما تستمر، لذا يجب على المتقدم للوظيفة أن يدخل لغرفة المقابلة بخطوات واثقة وقامته ممدودة وان تكون قبضة يده عند المصافحة قوية وتوحي بالثقة والتفائل، ولا مانع من أن يبدأ المتقدم بالحديث ببعض عبارات المجاملة غير المصطنعة حول الشركة، أو القاعة الموجودة فيها، أو شيء من هذا القبيل مما قد يشيع جوا من الألفة في المكان.

يجب على المتقدم للوظيفة أن يجيد الإنصات وألا يقاطع محدثه حتى لو اعترض على بعض ما يقوله، وفي حال اختلاف وجهات النظر حول موضوع ما ألا يسعى لإثبات وجهة نظره بجميع الوسائل، وكأنه في مناظره، وعليه إبداء رأيه بلباقة ثم محاولة الانتقال إلى

موضوع آخر، وكثير من المقابلات الشخصية لم تثمر فرصة العمل المرجوة، لأن المتقدم ترك الانطباع بأنه عنيد أو شديد التشبث برأيه.

كما أن الإنصات فضيلة فإن على المتقدم للوظيفة أن يطرح أسئلة، أو استفسارات تتم عن حرصه على الإحاطة بالمعلومات اللازمة عن الجهة التي يسعى للالتحاق بها، وعن فرصة العمل موضوع المقابلة، وهنا يظهر الإعداد الجيد للمقابلة، وللأسف فإن غالبية المتقدمين وبخاصة حديثي التخرج يتعاملون مع المقابلة الشخصية وكأنها تحقيق في أحد أقسام الشرطة، وبالتالي لا يتكلمون إلا عن توجيه سؤال إليهم ويتحرقون شوقاً لإنهاء المقابلة.

اجمع أكبر قدر من المعلومات عن صاحب العمل، وعن الشركة وعن أهدافها وتحديداً عن الوظيفة المتقدمة إليها. ويستحسن التعرف على اسم الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بإدارة المقابلة. ولهذا يجب الإعداد لمقابلة الشخصية بمعرفة كل ما يمكن عن الجهة التي دعتك للمقابلة، ومن ثم ينبغي التعرف على أنشطتها ومنتجاتها أو خدماتها إضافة إلى ما يتيسر عن تاريخها.

اجمع نسخاً نظيفة من الأوراق المطلوبة لهذه الوظيفة مثل: الشهادات العلمية، وشهادات الخبرة، والسيرة الذاتية، وخذ أكثر من نسخة من هذه الأوراق،

رتب أفكارك وتساؤلاتك جيداً قبل الذهاب للمقابلة.

كن مستعداً لتقديم الشرح عن مؤهلاتك للعمل، والأجوبة عن الأسئلة التقليدية، واعمل على تطبيق ذلك مسبقاً من خلال تمثيل الأدوار مع صديق لك، أو أمام المرآة في البيت.

حدد الأسئلة التي تريد طرحها في أثناء المقابلة (طبيعة العمل، ساعات العمل، الراتب، الحوافز....)

هل لديك أية أسئلة؟ عادة لما يطرح هذا السؤال في نهاية المقابلة. جهز نفسك للسؤال عما تريد معرفته عن الوظيفة والشركة وهذه بعض الأمثلة:

أ. لماذا هذه الوظيفة شاغرة؟

ب. لماذا رحل آخر موظف عنها؟

ج. من سيكون مسؤولي المباشر؟

د. ما هو التدريب الذي احتاجه؟

ه. ماذا سيكون عملي الأول؟

و. متى سأتلقي جوابكم على طلب التوظيف؟

إن كثيرا من القائمين على المقابلة يسألون المتقدم للوظيفة في نهاية المقابلة عما إذا كان لديه استفسارات، وهنا ينصرف ذهن المتقدم للوظيفة غالبا إلى مواعيد الإجازات أو مواعيد العمل في حين أن الأفضل أن يبدي المتقدم للوظيفة اهتمامه بفرص التدريب المتاحة والوقت اللازم لتولي مسؤوليات أكبر والترقي وهكذا.

أسئلة أخرى متوقعة في أثناء المقابلة:

1. ما هي الأهداف التي تريد تحقيقها في حياتك المهنية؟ وما الأهداف التي نجحت في

تحقيقها؟

2. لماذا اخترت العمل في هذا المجال تحديدا؟

3. كيف تقيم النجاح؟ وهل يمكن أن تعطي مثلا لنجاح أحرزته؟

4. هل تفضل التعامل مع الأشخاص أم مع البيانات؟

5. كيف تستطيع التعامل مع مشاكل العمل؟

6. أعط مثلا لمشكلة كبرى واجهتك واستطعت أن تحلها بنجاح.

7. ما أهم بالنسبة لك: نوعيه الوظيفة أم المرتب؟

8. ما هو متوسط المرتب الذي تتوقعه؟

9. أعط مثلا عن موقف أثرت أن تتخذ فيه قرار سريعا، وما كان نتائجه؟

10. ما هو أكثر موقف صعب تعرضت له في عملك من خلال تعاملك مع العملاء؟

11. كيف يمكنك أن تصرف إزاء مسؤوليات متعددة متقاطعة على عاتقك؟

12. ما هو التحدي الذي واجهته في عملك من قبل وكيف تعاملت معه؟

13. ما هي صفات المدير الناجح؟

4- أخطاء شائعة في المقابلة:

أمور يجب أن تتجنبها في أثناء المقابلة الشخصية:

1. طريقة تصفيف الشعر بحيث لا يكون هناك مبالغة في الطول أو القصر.

2. تنظيف الأسنان حتى تكون رائحة النفس طيبة في أثناء كلام .

3. تقليل الأظافر.

4. عدم الذهاب إلى المقابلة وعلى اليد أو ذراع أثار لوشم معين.

5. الإجابة السريعة عن السؤال دون ترك وقت للتفكير قبل الإجابة. وهذه النقطة تدخل

ضمن عدم الإصغاء الجيد للسؤال.

6. الكلام بصوت المنخفض بحيث لا يسمعك من تتحدث معه، أو الكلام بصوت مرتفع،

وكن واثق من نفسك، ولكن أحذر من الثقة الزائدة فقد يتم فهمها على أنها عدوانية.

7. الخروج عن الموضوع السؤال إلى موضوع آخر.

8. الإسهاب، والدخول في تفاصيل غير لازمة لا يتطلبها السؤال.

9. الارتباك وعدم الثقة بالنفس. فلا بد من أن تتعامل بثقة مع الموقف التي ستصادفك في

أثناء المقابلة.

10. الظهور بمظهر اليائس الذي يقبل أية وظيفة ستعرض عليه.

11. مضغ الحلوى أو اللبان.

12. التدخين، ولو عرض عليك المسئول عن المقابلة السجارة أرفضها بأدب.
13. إصدار إشارات أو إيماءات مربكة أو مثيرة للانتباه.
14. وضع ساق على ساق، والاسترخاء بطريقة مثيرة للاستهجان.
15. الجلوس قبل السماح لك بذلك.
16. النظر أو التفتيش في الأوراق الموجودة على الطاولة.
17. ترك الهاتف النقال مفتوحا، أو الرد على أي مكالمات.
18. لا تمزح أو تخفف الدم، ولا تلقي بالنكات في أثناء إجراء المقابلة. (بلال خلف، 2015، ص180)

النصائح الضرورية التي لا غنى عنها قبل المقابلة وأثناءها:

1. النوم جيدا في الليلة التي تسبق المقابلة، وتناول طعام الإفطار قبل الذهاب إلى المقابلة.
2. خطط للوصول مبكرا إلى مكان إجراء المقابلة، فلا يمكن قبول أن عذر للتأخير، وإذا حدث أمر ما أدى إلى تأخيرك فيجب الاتصال فورا للاعتذار.
3. احضر معك نسخا إضافية من سيرتك الذاتية فقد تحتاج إليها.
4. انظر في عين محدثك حتى تشعره بثقتك بنفسك.
5. لا تكذب، وأجب عن الأسئلة بوضوح ولا داعي للتفاصيل غير اللازمة.
6. ابرز انجازاتك السابقة، ولا تعطي أي انطباع سلبي عنك.
7. لا تجب عن الأسئلة بنعم ولا فقط، وحاول أن توضح مواهبك وقدراتك مع إعطاء بعض الأمثلة لدلالة عليها.
8. لا تتعرض لأي مشكلة شخصية تخصك.
9. تذكر أن المقابلة الشخصية هي فرصة لك أنت أيضا لتقييم الشركة والعاملين بها.

10. وضح ما يمكن أن تقدمه للشركة بدلا من السؤال عما يمكن أن تقدمه هي لك.

11. عند نهاية المقابلة الشخصية على المتقدم الوظيفة مصافحة القائم بالمقابلة، وابتسم، وانظر إليه مباشرة، واشكره على ما أتاحة له من فرصته، كما انه لا مانع من السؤال عن التاريخ الذي يتوقع فيه معرفة نتيجة المقابلة، حيث انه في اغلب الأحيان تقابل الجهة الراغبة في التوظيف عددا من المتقدمين قبل اتخاذ قرارها بشأن من سيقع عليه الاختيار، وبهمل 99% منهم، ومن الضروري إرسال خطاب شكر في اليوم التالي للجنة التي أجرت المقابلة يعبر المتقدم للوظيفة من خلاله عن امتنانه للمقابلة وازدياد تطلعه للالتحاق بالشركة أو المؤسسة بعد ما سمعه عن أعمالها وخططها خلال المقابلة، ويساعد هذا الخطاب في التذكير بشخص متقدم، كما انه يبرز دماثة خلقه ودرأيته بأداب التعامل المهني خاصة أن المتقدمين الذين ينافسونه على الوظيفة أكثر.

5- ماذا ترتدي أثناء المقابلة:

إن مظهرك - في أثناء إجراء مقابلة العمل- الذي يتضمن المظهر العام وطريقة التصرف وتعبيرات الوجه المختلفة هو الذي يحدد كيفية حكم الآخرين عليك للوهلة الأولى، لذا فانه يتعين عليك أن تترك انطباع ايجابي أثناء إجراء مقابلة العمل ومن أهم العوامل التي تؤثر في رأي مسؤول التوظيف هو ما ترتديه. فمن وجهة نظره أن مظهرك يدل على مدى ملاءمتك للعمل بالشركة. ومن الممكن أن يكون مظهرك هو السبب الرئيسي لاختيارك من ضمن باقي المتقدمين. فكيف تعطي انطباع ايجابي من الوحدة الأولى.

و هذه بعض النصائح التي تقدم عادة في هذه المجال:

إن القاعدة الذهبية لكل من الرجال والنساء هي (الظهور بمظهر نظيف ولائق بمكان العمل الذي تتقدم إليه فعل سبيل المثال إذا كنت تتقدم لوظيفة في شركة عمل بمجال تكنولوجيا معلومات والانترنت حيث يلبس الموظفون الملابس غير الرسمية ستعتبر مبالغا في أناقتك إذا ما ذهبت هناك مرتديات بدلة، وعلى عكس من ذلك فإذا كان عليك إجراء مقابلة عمل في بنك استثماري أو فندق كبير فستترك انطباعا سيئا إن ذهبت مرتديا ملابس غير رسمية بدلا من البدلة التقليدية.

فكيف تستطيع معرفه ما هي الملابس الملائمة لإجراء المقابلة الشخصية في شركة معينة؟ بكل بساطه يمكنك أن تسأل احد معارفك من العاملين بالشركة أو الذهاب إلى الشركة متعللا بأي عذر لرؤية الجو العام بالشركة وهذا ماذا تعكسه لك ملابس موظفين هناك.

ارتد ملابس تلائمك، فلا ترتد ملابس واسعة عليك أو ضيقه، فإذا كانت لا تناسبك فلا ترتدها ومن الأفضل ارتداء بدلة إلا إذا علمت أن الموظفين يرتدون الملابس غير الرسمية. ويكون ذلك على نحو التالي:

1. يفضل ارتداء بدلة غامقة ذات قطعتين من لون واحد، ويفضل أن تكون زرقاء أو رمادية، ويجب أن تتجنب البدل السوداء تماما، فهي مناسبة لحفلات العرس ووجبات العشاء الرسمية، فإن ارتديتها فستعطي انطباعا سيئا يتمثل في انك غير معتاد على ارتداء البدل، أو أن هذه هي البدلة الوحيدة التي تمتلكها، ولاحظ انه يجب الامتناع عن إقفال الزر السفلي للسترة.

2. ارتد قميصا بلون هادئ أكمامه طويلة، ويكون لونه مناسباً للبدلة لذا فإن اللون الأبيض والأزرق الفاتح سيتكون اختيارا أمنا.

3. اختر ربطة عنق تقليدية مناسبة للون القميص والبدلة، وتجنب الألوان الفاقعة مثل: الأصفر والوردي. ويجب أن تربطها بشكل صحيح أي تصل حتى الحزام، فلا تكون قصيرة فيكون شكلها كوميديا أو طويلة تتعدى منطقه الوسط.

4. أن يكون لون الحذاء غامقا ويتم تلميعه جيدا.

5. يجب أن يكون لون الجورب غامقا (تقادي اللون الأبيض)، وأن يكون الجورب طويلا حتى لا يظهر لون الجلد.

6. ارتد حزام جلدي يتناسب مع لون الحذاء.

7. لا تذهب أبدا إلى مقابلة، وأنت ترتدي بنطلون (جينز) أو (تي شيرت) أو (حذاء رياضي) أو (صندال).

وأخيرا إن مظهرك العام لا يتحدد فقط بناءا على ما ترتديه، ولكن يؤثر فيه أيضا طريقة تصفيف الشعر (وحلاقه الذقن بالنسبة للرجال) بالإضافة إلى رائحة الجسم، فان رائحة العرق أو رائحة العطر المبالغ فيه كل منهما يعطي انطباعا سيئا، وكذلك كيفية تصرفك، أي كيف تمشي، كيف تجلس، كيف تتكلم، كيف تصافح. فكل هذا يعطي انطباع عن مدى ثقتك بنفسك، لذلك فعندما تقف مستقيما اجلس مستقيما.

6- مهارات المقابلة الشخصية:

1. تأكد من تسجيل وقت وتاريخ ومكان المقابلة واسم الشخص الذي ستقابله، ولا مانع من السؤال عن طريقة الوصول المكاني إن احتجت.
2. أحضر معك: السيرة الذاتية - شهادات الخبرة - سابقة أعمالك وعينات منه إن أمكن.
3. غادر منزلك مبكرا، فمن الصعب تنبؤ بأعطال الطريق، سواء بسبب كثافة مرورية أو حادث، وربما يضيع وقت أيضا في التعرف على العنوان، لهذا فمن المستحسن إعطاء وقت أكبر لرحله الوصول لمكان المقابلة، حتى توفر على نفسك الضغط العصبي.
4. هناك عبارة شائعة تقول: " الانطباعات تتحدث في أول 05 دقائق من المقابلة"، لهذا احرص على قراءه وجوه من حولك، ومنذ لحظة وصولك للمكان تصرفك وكأنك من موظفيه والتزم بالحضور في الموعد أو مبكرا قليلا، وعندما تدخل المقابلة، صافح مستجوبك في جدية مع ابتسامة وأملا نفسك بالثقة أمامه سواء كنت جالسا أو واقفا.
5. لا مانع من استفسارك عن نشاط الشركة وطبيعة عملك، فهذا يوضح مدى حماسك، كما احرص عند جلوسك أن تلق بظهرك للخلف فهذا يعبر عن الجدية والانتباه.
6. لا تجعل عينك تغيب عن عين مستجوبك.
7. لا تنسى غلق تليفونك المحمول قبل المقابلة، حتى لا تتعرض للتشويش أو تتهم بعدم اللياقة.

8. لا تتحدث بالسوء عن زملائك القدامى حتى لو كان ما تقوله صحيحا، فهذا يعطي انطباعا بأنك شخص كثير الشكوى.

9. حتى لو عرفت أن الشركة التي تود الالتحاق بها لها زيتها الخاص، ارتدي زيك التقليدي وبالطبع يمكنك تغيير ذلك حسب رؤيتك للوظيفة التي تريد شغلها.

10. قم بجمع كل ما يمكنك من معلومات عن الشركة، سواء من خلال زيارات موقعها على الانترنت، أو ما ينشر عنها في مجالات ونشرات الدورية، المهم أن تكون مستعدا للإجابة على هذا السؤال التقليدي الموجود في اغلب المقابلات: " ما هي معلوماتك عن شركتنا؟".

7- مهارات مقابلة التوظيف:

هدف كل خطوة في عملية البحث عن العمل هو الوصول إلى جلسة مقابلة التوظيف التي تتيح فرصة تقديم نفسك لصاحب العمل، وتعلم المزيد عن هذا العمل.

كيفية الاستعداد للمقابلة:

1. اعمل على اختيار الملابس المناسبة، واحرص على الأناقة عموما حيث يتوجب عليك أن ترتدي ثيابا أفضل قليلا من تلك التي تستخدمها يوميا وليس من الضروري أن تكون ملابسك الجديدة أو حسب الموضة لا لكن نظيفة ومرتبطة.

2. اجمع أكبر قدر من المعلومات عن العمل وصاحب العمل.

3. تأكد من مكان أداء المقابلة وكيفية الوصول للمكان، وتعرف على اسم الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بإدارة المقابلة.

4. اجمع نسخا النظيفة من وثائق عن العمل، واحمل معك قلما.

5. كن مستعدا لتقديم الشرح عن مؤهلاتك للعمل، والأجوبة على الأسئلة التقليدية، وعمل على تطبيق ذلك مسبقا من خلال تمثيل الأدوار مع صديق لك.

6. حدد الأسئلة التي تريد طرحها أثناء المقابلة.

7. إذا لم تكن مستعدا لإجراء المقابلة فاتصل بصاحب العمل بالسرعة الممكنة، وحدد موعدا آخر.

النوم لراحة الذهن: عليك أن تنام في ليلة سابقة لموعد مقابلة، فذلك سينعكس إيجابا على مظهرك وحيويتك، ويوم المقابلة: احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق. فلا بد من التحضير للمقابلة من أجل العمل وهيئ نفسك قبل المقابلة حضر أو جهز لأسئلة المقابلة فتوقع ما يلي:

1. توقع أن تواجه أسئلة متعددة وأشخاص مختلفين في شخصياتهم ووسائلهم.
2. توقع يطلب إليك تعبئه الطلبات وأداء الاختبارات المختلفة.
3. ليكن لديك فهما واضحا لماذا تريد هذه الوظيفة؟.
4. لتكن لديك القدرة على تحديد المؤهلات المناسبة والخبرة التي تتطلبها الوظيفة.
5. لتكن قادرا على دعم نفسك لما ستقوله مع إعطاء أمثلة خاصة عن عملك وحياتك فاستخدامك لأمثلة عند الإجابة على الأسئلة تساعدك على أن تجعل من خبرتك السابقة شيئا حيويا و واضحا. اظهر بأنك فخور بعملك وسوف تتحمل مسؤوليتك.
6. عندما يواجهك سؤال صعب لا تظهر شيئا من الإحباط أو الخوف أو رد فعل سلبية وإنما عليك أن تأخذ لحظة لتجميع أفكاره قبل أن تجيب.

اسأل أسئلة وكن مشاركا فعلا أثناء مقابلتك. لذا اطرح الأسئلة:

أ. لتعرف كل ما يهملك عن الوظيفة: (كالراتب والترقية والساعات العمل وميزان التوظيف وفرص التدريب الموجود)

ب. وعن الشركة والأقسام المختلفة: (كيف تعمل معا، الاتجاه الذي تسلك في السوق، برامج الحاسوب المستخدمة، التحديات التي تركز عليها الشركة).

ج. تأكد بأنك سمعت السؤال جيدا وانك فهمته.

د. اجب على السؤال الذي وجه إليك فقط.

ه. استوضح حول الموعد الذي تتوقع منه ردا أو جوابا من المؤسسة.

عليك الابتعاد عن الإجابة المغلقة مثل قول نعم – لا.

8- أسئلة الأكثر شيوعا في المقابلات:

لا يمكن لأي شخص أن يتنبأ بشكل المقابلة أو الأسئلة التي سيطرحها من سيجري هذه المقابلة، وغالبا ما تقوم الشركات الكبرى بطرح الأسئلة النموذجية ذاتها ونصحك بأن تولي هذه الأسئلة اهتماما كبيرا وان تجد الأجوبة المناسبة لها وأن تدعم إجابتك بشواهد من خبراتك السابقة ومؤهلاتك.

وسوف نساعدك على التعرف على هذه الأسئلة وكيفية الإجابة عليها: ثم تصنيف هذه الأسئلة بناءا على الخلفية الشخصية، المهارات والقدرات، الاستعداد الأكاديمي ومواضيع أخرى، وقد تكون هذه الأسئلة مصدرا ممتازا لاستعمالها عندما يستعدون للمقابلات مع صاحب العمل المأمول.

أولا: الأسئلة الشخصية

حدثني عن نفسك؟

تذكر ما يلي:

- إن كل ما يهتم به صاحب العمل هو دراستك وأوجه اهتماماتك العملية وليس علاقتك الشخصية وطفولتك أو عائلتك.

- تحدث عن مدى رغبتك في الحصول على هذه الوظيفة.

- كيف تجد نفسك مؤهلا لهذه الوظيفة.

- تحدث عن ما يمكنك تقديم لهذا العمل.

- قدم نفسك بأداب وأكد على مزاياك وخبراتك

- كيف تصف نفسك؟ حدد سماتك الشخصية المطلوبة للعمل؟.

- يمكنك أن تصف نفسك بأي من الصفات التالية: الذكاء، الحماس، العمل الجاد، سرعة التعلم، الإخلاص، الكفاءة، الطموح، الرحمة (إذا كنت تقدم لوظيفة ممرض أو طبيب أو مرشد)، اليقظة، الانتباه، القدرة على العمل تحت الضغط، الابتكار، الإبداع والمرونة.

- ما الذي يميز يميزك من الآخرين؟

- اذكر نقاط القوه لديك.

- حدد مهاراتك الشخصية

- ما هي الأهداف الشخصية التي حققتها وأنجزتها؟

- ما هي بعض التحديات الشخصية الكبيرة التي واجهتها؟

- كيف تعاملت مع مواقف النبذ والرفض؟

- من هم الأشخاص الذين كان لهم تأثير على حياتك؟.

- هل تنظر لنفسك على انك شخص سهل مرن قادر على التكيف بسهولة؟.

- أذكر ثلاث أخطاء ارتكبتها؟ ناقش ماذا تعلمت من هذه الأخطاء؟

- كن شخص مبدع - صف جوانب الإبداع لديك مثل: توليد الأفكار، التنظيم

ثانيا: أسئلة عن الأهداف المهنية

- ما هي أهدافك العملية؟

- قم بإبراز خططك المستقبلية وما هو مدى التزامك بالعمل الجاد في هذا المجال؟.

- ما هي أهدافك طويلة المدى؟ كيف تستعد لتحقيقها؟.

- ما هي أهدافك وطموحاتك لثلاث سنوات مقبله؟ خمس سنوات؟ عشر سنوات؟

- ما هي أهدافك قصيرة المدى؟
- ما هي معايير نجاح التي وضعتها لتحقيق أهدافك المهنية؟
- ما هو العمل الذي ترغب أن تفعله وتستمع به حقا؟
- كيف يكون باستطاعتك أن تكون مفيدا للشركة أو لصاحب العمل الذي يوظفك؟ اذكر خمسة أشياء؟

- لماذا تعتقد بأنك ستكون جيدا مهنيا؟

- صف لي عملك الفكري؟

- لماذا أنت راغب في هذه المهنة، الوظيفة؟

- ما هي اهتماماتك المهنية؟

- في أي البيئات تريد أن تعمل؟

- ما هي أفضل المناطق الجغرافية التي ترغب أن تعمل فيها؟

- ما هي ساعات العمل المفضلة لديك؟

- لماذا تريد أن تعمل في الشركة؟

- ما الوقت الذي تحتاجه لانجاز أهدافك المهنية الحالية؟

ثالثا: الأسئلة عن مهارات القدرات

- ما هي المهارات التي تساعدك في أن تنجح في العمل اليوم؟

- صف موقفا محبطا و اشرح كيف تعاملت معه؟

- لماذا يجب على منظماتنا أو شركاتنا أن توظفك؟

- من هو أصعب شخص تعاملت معه وكيف تعاملت معه؟

- كيف تنظم أوقات دراستك، عملك، استراحتك؟
- ما هي نقاط القوه لديك؟
- ما هي نقاط الضعف في لديك؟
- لماذا تعتقد انك مؤهل لهذه الوظيفة؟
- كيف يصفك أصدقائك؟
- كيف يصف الآخرون نقاط ضعفك؟
- كيف تنظم وقتك؟
- ما هي المهارات والقدرات التي تجعلك تشعر بأنك مرشح نشيط وقوي للمؤسسة أو الشركة؟ حدد مهارات الضبط الذاتي لديك؟
- قدر واثمن قدراتك على التخطيط والتنظيم؟
- صف موقفا استخدمت فيه أسلوب حل المشكلات؟ ما هي نتائج والتوقعات؟
- من خلال هذا الموقف كيف يكون باستطاعتك أن تفيد المستخدم؟
- قدم مثلا جيدا عن مهاراتك في ضبط وإدارة الوقت؟
- قدم مثلا جيدا عن مهاراتك وقدراتك على العمل ضمن فريق؟
- اذكر ثلاث مواقف قيادية؟ ماذا كان دورك؟ ناقش ماذا تعلمت من هذه التجربة؟
- كيف تتفاعل مع الناس من حولك؟
- اذكر ثلاث أشخاص أنت معجب بهم وتحترمهم؟ حدد لماذا؟
- إذا كنت تريد إجراء وإحداث تغيير في حياتك، ما الذي تريد تجديده؟

- اذكر ثلاث مهارات وقدرات، ترغب في تطويرها وتحسينها، ما هي الجهود التي بذلتها لتحسين هذه المهارات والقدرات؟

- ما الشيء الذي تراه يشكل تحدياً قوياً للبدء في المهنة الجديدة؟

- هل قمت بتدريب أفراد آخرين في مؤسسة أو منظمة أخرى؟ إذا كان الجواب نعم كيف تصف أسلوب إشرافك؟

- ما هي العوامل الشخصية التي تعتقد بأنها أكثر أهمية عند قيامك بتقييم ذاتك؟

- ما هي الأساليب والمهارات التنظيمية التي تستعملها يومياً كأساس تنجز فيه دراستك وعملك وأهدافك الشخصية؟

- قدر واثم قدراتك على التواصل مع الآخرين (التواصل اللفظي)(تواصل الجسدي)(المهارات الكتابية).

رابعاً: أسئلة عن الشركة

- لماذا ترغب في العمل لدينا رغم موجود عديد من المنافسين في هذا المجال؟

- اذكر انك تعلم كثير عن هذه الشركة.

- اذكر انك تؤمن بأنها إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال.

- اذكر أنها تتقدم في مجال الابتكار وهذا ما يروق لك.

- أذكر أن بيئة العمل لديهم هي البيئة التي طالما بحثت عنها.

- انك معجب بمنتجاتهم.

- اذكر أن لديك أصدقاء عملوا من قبل في هذه الشركة وكانوا سعداء بهذا العمل.

- اخبرهم بحديتك ودعهم يعرفون انك تعلم ولو حتى القليل عن هذه الشركة.

- اذكر كل ما عرفته عن الشركة من خلال قراءتك للتقارير السنوية والصحف، الأحاديث الناس، والموظفين الآخرين، وأفعل ذلك لكي تجذب انتباه صاحب العمل وتشعره انك قد أديت واجبك قبل أن تلتحق بالعمل لديه.

- لماذا ترغب في الحصول على هذه الوظيفة بالذات؟

- كم تطلب من الوقت لكي تسهم بشكل مرحوم في أنشطه الشركة؟

- ما الذي تبحث عنه في هذه الوظيفة؟

- لماذا تظن انه يجب تعيينك في هذه الوظيفة؟

- ما هي الوظائف الأخرى التي تقدمها للعمل بها؟

- ماذا تعرف عن شركتنا؟

- ما هي توقعاتك من شركتنا؟

- ما هي الشركات التي عملت فيها؟

- ما هي الشركات الجيدة وما هي الشركات السيئة التي عملت فيها ولماذا؟

- من الأشخاص الذين أنت معجب بهم والذين اشرفوا عليك في العمل؟.

- من هم الأفراد الذين لا يعجبونك؟

- إذا تم تعيينك من قبل شركتنا كيف تحدد مسؤولياتك في عملك الجديد؟.

خامسا: أسئلة عن الخبرة السابقة

- ما مدة العمل السابق؟

- ماذا تريد أن تقول عن خبراتك؟

- ما هي انجازاتك التي حققتها من خلال عملك السابق؟

- ما هي أكثر الانجازات أهمية؟
- ما هي المشاكل التي واجهتها في عملك؟
- آخر صاحب عمل - ماذا يقول عنك كموظف سواء من الناحية الايجابية أو السلبية؟
- ما هي المشاريع التي أنجزتها خلال فتره عملك في العمل السابقة؟
- ماذا يمكن أن تقول لي عن الاستمتاع حول خبرات العمل السابقة؟
- ما هي خبرات الحياة التي قدمت لك مكافأة؟.
- اذكر لي خبرة واحدة، بالنسبة لك تثبت بأن لديك قدرة مدير؟
- ادخل لي واجبات ومتطلبات عملك السابق؟
- ما هي الأشياء التي تعتبر كنقاط قوة أو كنقاط ضعف صدرت منك في هذا العمل؟
- لماذا ترغب في تغيير مجال عملك؟
- لماذا تركت عملك السابق؟
- إذا سألت إن كنت تحب عملك الأخير ولماذا تركته باستطاعتك أن تقول: (لقد تعلمت كثيرا عندما عملت لدى الشركة وزودتني بخبرة هائلة في حقل ضبط النوعية مثلا وأنا اشعر بأنني جاهز لانتقل إلى عمل آخر أكون جزء من فريق معطاء).
- كن ايجابيا حول ذاتك والمؤسسة والإدارة السابقة.
- لا تذكر أبدا شيئا عن الإدارة السابقة.
- كيف يصفك رئيسك في العمل؟
- ما هو أكثر شيء أحببته في عملك السابق؟
- ما هو أكثر ما كرهت في عملك السابق؟

- ما هي مسؤوليتك الأساسية في عملك السابق؟

إذا وجهت إليك أسئلة حول وظيفتك السابقة:

- لا تبالغ بخبرتك السابقة ولا تقلل من قيمتها.

- لا تخف سجلك الماضي.

- لا تتذمر حول المدراء السابقين أو ممارساته.

- إذا سئلت إن كان لديك خبرة عملية حول البيع بالمفرق مثلا، لا تجب فقط أو لا، دعم ما

تقوله بأمثلة قوية مثلا بالنسبة للبيع بالتجزئة فان المستخدم بالتأكيد يبحث عن مهارات اتصال

قوية لان كلمة نعم، لا تنهي الموضوع.

سادسا: أسئلة عن الراتب

جهز لي اسأله حول التعامل مع المال، ومن الأفضل أن تتجنب المناقشة حول المال، إلى

أن تملك العرض وتحصل عليه.

- ما هو الراتب الذي تتوقع أن تأخذه كموظف مبتدئ؟

- ما هي الامتيازات أكثر أهمية لك؟

- عندما تقارن عرض شركتنا بعرض آخر ما هي العوامل التي تعتبر جانب هام في راتب

بالبداية؟

- إذا سألت عن راتبك المتوقع خلال المناقشة باستطاعتك أن تجيب على النحو التالي. أن

لشركتكم سمعه جيدة للتعويض والمكافأة العادلة وأنا جاهز لأي عرض عادل منكم يناسب

خبرتي.

- لنفترض أن مقابلتك كانت جيدة، وأنهم قدموا لك عرضا: خذ وقتك للتفكير قبل أن ترفض

العمل بسبب راتب البداية.

فكر هل العمل:

- سيجعلك تثبت قدمك في الشركة، حيث يمكنك أن تتقدم؟

- هل هنالك بواعث وحوافز للانجاز؟

- هل تقدم الشركة تدريباً خاصاً تحتاجه ولكنك لا تستطيع تحمله في هذا الوقت؟

- هل هذه الشركة ترغب في دعم إكمال الدراسة؟

فكر بحذر بالأشياء الأخرى التي من الممكن أن تحصل عليها خارج الوظيفة مثل:

- المسؤوليات الجديدة التي ستبدل جيدة في سيرتك الوظيفية.

- الفرصة لإحراز مهارات جديدة.

سابعاً: الأسئلة عن انجازاتك الأكاديمية

- لماذا اخترت هذا الحقل للدراسة؟

- لماذا اخترت بشكل خصوصي هذه الجامعة – الكلية؟

- ما هي المساقات الجامعية المفضلة لك ولتي كنت تحبها كثيراً، ولماذا؟

- قل لي ما هي انجازاتك في البرامج الأكاديمية التي لها علاقة وصلة بأهدافك المهنية

المستقبلية؟

- ما معدلك الجامعي؟

- هل يجب أن نستعمل العلامات كمؤشر للنجاح في مهنة المستقبل؟

- ما هي رده فعلك نحو المعلمين والأساتذة في الكلية والدراسة خلال برنامجك الأكاديمي؟

- هل أنت مقتنع و راض عن انجازاتك في البرنامج الأكاديمي؟

- لماذا اخترت هذه المساقات؟

- ما هي نقاط القوة في جانبك الأكاديمي؟

- ما هي المسافات التي وجدتها صعبة؟

- إذا كنت تريد إجراء تغييرات في برنامجك الدراسي في الكلية - الجامعة - ما هي هذه التغييرات؟

ثامنا: أسئلة عن الانجازات

- عادة ما يكون لدى العديد منا احد الانجازات الهامة التي نفخر بها مثل:

* الترقية السريعة

* العمل الضخم الذي تم انجازه وبنجاح في وقت قصير.

* التصميم الذي قمت بابتكاره وأشاد به الجميع.

* تنظيم مهام فريق العمل وقيادتهم.

* الأشخاص الذين قمت بتدريبهم.

* الاختراع الجديد.

- إذا كنت قد تخرجت حديثا من الجامعة، تحدث عن الأنشطة والأدوار القيادية والدرجات العلمية.

- ما هي أعظم الانجازات التي قمت بها من وجهه نظرك؟

- ما هي أكثر الانجازات أهمية؟

- في أي انجازات أنت فخور؟

- ما هي الانجازات التي حققتها خلال جامعتك؟

- ما الذي جعلك منتج؟

تاسعا: تدرّب على دخول غرفة المقابلة وتقديم نفسك

تدرّب على:

* فتح الباب.

* الدخول إلى الغرفة.

* حمل حقيبة بيدك اليسرى.

* المصافحة

* التّبسم.

* تقدير نفسك.

- تدرّب: أن تبدوا وكأنك طبيعيا ويمكنك عمل ذلك إما أمام مرآة لتري تعابيرك وقسماتك أو تدرّب عليها مع عائلتك وأصدقائك.

- من سيجري لك المقابلة؟ إن كان مديرك المستقبلي هو من سيجري لك المقابلة، فستحتوي المقابلة على الكثير من التفاصيل. أما لو كان مدير شؤون الموظفين هو من سيجري المقابلة، فستكون تفاصيل أقل، ولكن ستبقى المقابلة اختبار لك هل يوجد اختبار.

- هل يوجد اختبار عليك القيام به؟ حاول معرفه ذلك قبل المقابلة واطلب أمثلة عن الأمور التي سيطلب منك أدائها.

- إن كانت لديك إعاقة، اتصل بالقسم الطبي في الشركة للقيام بالترتيبات اللازمة قبل يوم من المقابلة، تأكد من قيامهم بالترتيبات اللازمة.

عاشرا: قبل يوم المقابلة

- اسأل عن الوقت الذي يستغرقه الطريق لمكان إجراء المقابلة، وكيفية الوصول له. اطلب خريطة للطريق أو اسأل عن العلامات المميزة.
 - أعط نفسك متسع من الوقت للتفكير بما سترتيديه واعمل على أن تكون الملابس جاهزة قبل المقابلة بيوم.
 - ليس عليك شراء ملابس جديدة، فالملابس النظيفة المرتبة ستفي بالغرض.
 - إن كان مظهرك حسنا، ستشعر براحة أكثر.
 - جمع المعلومات التي ستحتاجها في المقابلة.
 - أمور من الممكن أن تساعدك، مثل السيرة الذاتية.
 - أمور طلبها أصحاب العمل أو يمكنك إعطائهم إياها، مثل الشهادات، أمثلة على أعمالك وغيرها.
 - أعد قراءة إعلان الوظيفة لتجديد معلوماتك عندها - تأكد من أنك لم تفقد شيئا.
- هذه نصائح عامة قد تساعدك:

الحادي عشر: يوم المقابلة

- قبل أن تقول كلمتك الأولى فان الشخص الذي يقابلك سيعطي حكمه حولك، إنهم دائما يبحثون عن الابتسامة، مصافحة قوية، ثقة، اتصال بصري جيد، أن تكون ودودا، ولديك الحماسة، وسوف يلاحظون بشكل فوري إذا كان شعرك نظيفا ومرتبيا، وفيما إذا كانت يديك وأصابعك نظيفة.
- ادخل الغرفة بثقة.
 - قم بمصافحتهم و عرفهم بنفسك.

- كن مهذبا ودودا، انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.

- ابدو مهتما. كما أن عليك الإجابة على أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.

- اجب عن الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول، تجنب إجابات نعم ولا.

- اخبرهم بالحقيقة.

- استفسر أن لم تفهم أي سؤال.

- تكلم بوضوح.

- سوق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن ايجابيا.

- حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة.

- لتكن البادئ:

إحدى الطرق لتبدأ وتستهل المقابلة هو أن:

تعطي ملخص قصير عن فهمك للعمل.

تسال عن أية إيضاحات أو إضافات.

اطلب من الذي يجري المقابلة أن يشاركك في ملخص الذي أمامه والذي يهمله، وعليه،

فانك ستعرف ما هي أولوياتهم في ما يتعلق بما تملكه من مهارات.

- السلوك:

حان الوقت لكي تظهر على نحو جيد أمام صاحب العمل، لأنه بسعي لاكتشافك ميزاتك

من خلال المقابلة لا يجب أن تنتبها للاتي:

الإصغاء.

تحل بالصبر وانتظر حتى ينتهي صاحب العمل من حديثه فلا تقاطعه.

أبدي اهتمامك بما يقول بل شجعه على التحدث وطرح الأسئلة.

كن واثقا من أن الإصغاء والحضور الجيد هي مفاتيح قبولك في أية في أي وظيفة.

- الحماس:

اظهر اهتمامك، حماسك واربطه اهتماماتك باهتمامات المؤسسة.

يجب أن تدع صاحب العمل يعرف:

انك ترغب بشده الحصول على هذه الوظيفة.

انك متحمس، لان صاحب العمل يرغب بان ينضم إلى فريق عمله شخص متحمسا لعمله

على أن تكون هذه الحماسة صادقة ولكن لا تتخرط في المبالغة.

- التركيز:

يجب أن توجه نظراتك إلى عيني من يجري المقابلة معك، فشرود النظر يعطي انطباعا

عدم الاهتمام واللامبالاة.

عدم النظر إلى أسفل لأنه يشعر صاحب العمل انك خجول وغير واثق من نفسك.

الأفضل أن تجعل نظراتك طبيعية ولا تخجل من إبداء الإيماءات والابتسامات

والضحكات إذا اقتضى الأمر.

- المرونة:

يجب أن تظهر لصاحب العمل انك مرن وقادر على التكيف مع مختلف الظروف

والبيئات والأشخاص، يمكنك أن تستشف أسلوب تفكير صاحب العمل وسلوكه العام من

خلال الحديث الذي دار بينكما أثناء المقابلة. كن ذكيا واجب على أسئلته بما يتناسب مع

شخصيته وتفكيره، واجب إجابات وافية، لا تخشى من الإقرار بجهلك من بعض الأمور.

- الاحتراف:

يجب أن لا يتعدى المتقدم حدوده مع صاحب العمل كأن تتعامل معه بصورة غير لائقة وغير رسمية.

لا تتحدث عن أية من المسائل الشخصية، إلا إذا تطلب الأمر ذلك.

هناك أشياء يجب أن تعمل أثناء المقابلة، وأشياء أخرى يجب الابتعاد عنها.

- اعمل:

تحدث بنغمة صوتية ايجابية.

كن جاهزا لمواجهة الأسئلة الصعبة.

اجمع معلومات حول الشركة قبل المقابلة.

ركز على ما سوف تقدم لصاحب العمل المأمول وليس علامات تريد أنت.

فكر ماذا يمكن أن تقدم لصاحب العمل المأمول تعلم وتعرف على حقوق شخص مقابل (اعرف حقوقك).

تابع من خلال الاتصال الهاتفي.

انظر مباشرة للشخص الذي يقابلك.

قدم ملخصا متقنا منفصلا عن خبراتك مهاراتك وخلفيتك.

كن مخلصا وصادقا.

سوق ذاتك بدون تفاخر أو غرور.

كن طبيعيا.

اترك إحساسك بالفكاهة يظهر.

فكر قبل أن تجيب، حاول أن تتوقف قبل أن تستجيب من اجل أن تنظم أفكارك.

كل مصغيا جيدا، وإذا سألت سؤالا لم تفهمه اطلب توضيحا.

كن هادئا و متزنا.

كن واعيا للعادات العصبية وحاول أن تجعلها تحت السيطرة.

أغلق الباب على مشاكلك.

حاول تجنب المناقشات حول المشاكل العائلية.

غادر فورا عندما تنتهي المقابلة، كن ايجابيا حول ذاتك والمؤسسة ومستخدميك السابقين.

اشكر المقابل لأنه أعطاك فرصة للتحدث معه / معها.

قم بتحية موظف الاستقبال، كلمة من هذا الشخص قد تساعد.

خذ ملاحظات واضحة.

دون ملاحظات مختصرة حول النقاط الهامة عن المؤسسة وأسماء الأشخاص.

حضر م يلزمك للمقابلة.

اسأل فيما إذا كان جوابك مقنعا أو مرضيا للذي يجري المقابلة.

استخدم كلمات وتعابير فعالة، تجعل من اللامرئي شيئا مرئيا.

لا تعمل لا تحاول.

التحدث عن النقود في بداية المقابلة.

الكذب في سيرتك الذاتية.

التسول من اجل طلب العمل.

أن تقارن ذاتك بالآخرين.

أن تضع أشياء على الطاولة أو المكتب (مثل الملفات أو الشهادات أو الوثائق) لأنها قد تشكل حاجزا بينك وبين المقابل.

تقديم إجابات بنعم أو بلا، لأن إجابات من هذا النمط قد تؤدي إلى توقف المحادثة.

استعمال التملق والمداهنة لان الشخص الذي يقابلك قد يستنتج بأنك غير مخلص.

المجاملة مع الشخص الذي يقابلك.

نقد عملك القديم أو رئيسك السابق.

الدخول في مناقشات سياسية أو دينية أو أي موضوعات جدلية.

التحدث بصوت عال جدا أو بصوت منخفض جدا.

التحدث عن السياسة أو الدين أو أي من الموضوعات الحساسة.

ترك الحديث يبتعد عن الموضوعات المهنية إلا إذا تضح لك من سياق الحديث أنكما

تتشاركان في لعبه أو هواية واحدة.

لا تبدأ المقابلة بمشابهة أصابعك، والظن بأنه لا فرصة لديك للحصول على هذه الوظيفة.

أعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك.

- لا تفعل:

تجلس حتى يقوم بدعوتك

تترهل و تتململ على الكرسي

تدخن.

تحلف.

انتقاد أصحاب العمل السابق.

مقاطعه كلامهم.

تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

- تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

الأشخاص الذين ينصتون.

الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة.

الأشخاص الذين يوجدون ما يجب إيجازه.

الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.

الأشخاص الذين يبدون واثقين.

الثاني عشر: بعد المقابلة

بعد خروجك من المقابلة، وقبل أن تنسى ماذا في ما فيها، فكر في طريقه سيرها:

ما الأمور التي سرت بشكل حسن؟

ما الأمور التي سارت بشكل سيء؟

هل أحسست بصعوبة سؤال ما؟ لماذا؟

قائمه التقييم التالية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة لتطوير:

اسأل نفسك: هل:

وصلت في الوقت المحدد؟

لبست بشكل ملائم؟

حييت الذي يجري المقابلة بأدب؟

جلست بشكل جيد وتحاشيت التملل؟

أجبت عن الأسئلة بشمولية؟

سوقت لنفسي - بينت لهم لم ترى نفسك أفضل شخص لشغل الوظيفة؟

وصف مهامك السابقة بشكل جيد؟

نظرت لمن يجري المقابلة وتبسمت أحيانا؟

شكرت من أجرى معك المقابلة لمنحك جزء من وقته لمقابلتك؟

- بعد المقابلة، اجلس و اكتب رسالة شكل مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة.

اشكرهم على وقتهم و كرر رغبتك الشديدة في الحصول على الوظيفة.

- حاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.

- اسعي لأن تكون أكثر استعدادا ووثقا أكثر في المستقبل بالنظر للمناطق المحتاجة لتطوير وتنمية نقاط قوتك.

- بهذه الطريقة ستجد فرصتك في الحصول على الوظيفة.

الثالث عشر: متى ستكون جاهزا للعمل؟

- لتكن إجابتك في أسرع وقت ممكن، ولا تضع أي عقبات في الطريق.

- المهم في المقابلة أن تستمع جيدا، وتترك لنفسك وقتا للتفكير قبل الإجابة، ولتكون إجاباتك

مباشرة وصادقة، تكلم بصوت واضح يمكن أن يسمعه الآخرون، لا تمضغ العلكة (اللبان)

ولا تدخن، أو تصدر إشارات أو إيماءات مربكه أو مثيرة للانتباه.

- وإذا لم تستطع العثور على عمل بالسرعة التي تريدها، يمكنك أن تعمل على تغيير خططك

أو تعيد تقييم هدفك الوظيفي، ومهما كان الأمر فلا تفقد الأمل.

- وعندما تنجح في الحصول على عمل، فالتعلم لم ينتهي بعد، فالاحتفاظ بالعمل ما هو إلا إطار آخر للمهارة.

9- الأسباب الجوهرية لفشل المقابلات:

يرفض العديد من طالبي الوظيفة للعديد من الأسباب أهمها أن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم: لا يهتمون للوظيفة ولا يعرفون شيئاً عن الشركة التي سيعملون بها.

لا يعرفون ماذا سيقدمون.

سوء المظهر الشخصي.

الاتجاه العدواني والغرور.

عدم المصادقية.

عدم مقدرتهم على التعبير عن أنفسهم.

عدم وضوح الهدف.

قلة الاهتمام والحماس.

السلبية في التعامل.

عدم الثقة وعدم التوازن.

التأكيد كثيراً على المال، والاهتمام فقط بالراتب المعطى.

عدم الخبرة في العمل.

عدم الرغبة في التنقل والترحال.

عدم الرغبة في النشاطات الاجتماعية.

عدم تقبل النقد.

التأخر في المقابلة بدون سبب وجيه.

إبداء الكثير من الحيرة والارتباك.

الفشل في التعبير عن الشغل للشخص الذي أجرى المقابلة.

قلة الحيوية.

قلة الذوق.

التكبر وعدم التسامح.

التقليل من شأن أصحاب العمل السابقين.

عدم إجادة لغات أخرى.

نقص في سنوات الخبرة.

نقص في مهارة معينة.

نقص المهارة في استخدام الحاسوب / الكمبيوتر

الخاتمة

من خلال ما سبق من محاضرات حاولنا توضيح العلاقة بين التفاوض و الاتصال في المجال الرياضي ، حيث أن التحكم في عملية الاتصال بتقنياتها و أسسها يجعل عملية التفاوض في المجال الرياضي تحقق الهدف المنشود، و لذا وجب التقيد بمبادئ الاتصال الجيد بمهارات توظف في عمليات التفاوض في إطار المقابلات الخاصة بذلك من اجل نجاحها، في ظل منظومة التفاعل الصحيح سواءا في إطار عقد الصفقات الرياضية و التسيير الرياضي أو في مجال العلاقات بين الرياضيين و الاتصال الايجابي بينهم .

كما أن عملية التفاوض في المقابلات لأجل الظفر بمكانة في فريق أو نادي كذلك تحتاج إلى مهارات في الاتصال و التفاعل .

كلها عمليات مترابطة ببعضها البعض ، و التحكم في تقنيات الاتصال و التفاوض الرياضي يكون سببا في نجاح و تحقيق أهداف الفريق في تشكيلة صحيحة و كذا نتائج مهمة.

قائمة المراجع

- ✓ نبيه العلقامي ، اقتصاديات الرياضة و قومية الدولة، 2012، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة مصر
- ✓ محمد نصر مهنا، النماذج السياسية و نظريات الإتصالات و المباريات، 2012، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية ، مصر
- ✓ محمد سليمان الأحمد، تنازع القوانين في العلاقات الرياضية، 2005، الطبعة الأولى، السليمانية العراق
- ✓ محمد جاسم محمد، سيكولوجية الادارة التعليمية و المدرسية و آفاق التطوير العام، 2008، الطبعة الأولى، دار الثقافة عمان، الأردن
- ✓ علية عبد المنعم حجازي، استراتيجية للتسويق الرياضي و الاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، 2009، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية، مصر
- ✓ عبد الحميد عثمان الحنفي، عقد احتراف لاعب كرة القدم، 2007، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنصورة ، مصر
- ✓ سلطان محمود عرفات، الادارة و التنظيم في التربية الرياضية، 2013، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن
- ✓ زكي محمد محمد حسن، الاتصال في المجال الرياضي، 2010، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديثة، القاهرة مصر
- ✓ زكي محمد محمد حسن، المدرب الرياضي، القيادة و الاتصال، 2014، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر
- ✓ بلال خلف الله السكارنة، المهارات الادارية في تطوير الذات، 2015، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الاردن