**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير تسويق**

**السنة الأولى**

 حلقة بحث بعنوان

**موظفي العلاقات العامة**

**المهارات - الخصائص - الصفات- مهارات التفاوض**

**إعداد الطالبان : طارق الحكواتي - باسم شنو**

**إشراف الدكتور : فداء ناصر**

 العام الدراسي 2009-2010

الفهرس

 المحتويات الصفحة

1. مقدمة ...........................................................................3
2. تعريف ممارس العلاقات العامة .............................................3
3. خصائص وصفات أخصائي العلاقات العامة ................................3
4. الشروط الواجب توافرها في القائمين بأعباء العلاقات العامة ...............6
5. اختيار أخصائي العلاقات العامة...............................................9
6. الدماغ اليميني و الدماغ اليساري ............................................10
7. مقياس هيرمان ................................................................11
8. دور الأخصائي الاجتماعي الذي يعمل في العلاقات العامة ................14
9. مسؤولية اختصاصي العلاقات العامة ........................................15

 التفاوض.

1. ماذا نقصد بالتفاوض ........................................................19
2. هل التفاوض صفات موروثة أم مهارات مكتسبة ...........................21
3. ما هي قواعد لعبة التفاوض ...................................................22
4. خطوات التفاوض ..............................................................23
5. تصنيف بعض استراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين....27
6. المراجع ........................................................................34

**موظفي العلاقات العامة**

**المهارات - الخصائص- الصفات – مهارات التفاوض**

**مقدمة:**

إن العنصر البشري أو الأفراد هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري ,وأنهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول وحتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج .

**تعريف ممارس العلاقات العامة :**

يقصد بممارس العلاقات العامة بأنه كل موظف في منظمة أو مؤسسة منتسب رسميا لإدارة أو قسم العلاقات العامة وكذلك كل من يقوم بمهام وصلاحيات ووظائف العلاقات العامة تحت مسمى أو أخر في إدارة أو قسم قد يكون قسم التسويق أو الجودة أو إدارة الخدمات أو قسم الإعلام أو إدارة الجودة أو إدارة خدمة الزبائن .

**خصائص وصفات أخصائي العلاقات العامة [[1]](#footnote-2)**

1. توافر الأخلاقيات التي تكفل ممارسة العلاقات العامة على أسس سليمة وتمتد أبعاد هذه الأخلاقيات لتشمل الصدق والأمانة والسمعة الطيبة والسلوك القويم وغيرها من المعايير والقيم والأنماط الأخلاقية اللازمة لممارسة مهنة العلاقات العامة ,ومن المعلوم أن السمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة تعبر عنها سمات مستمدة من التاريخ الاجتماعي للفرد والذي هو محصلة تاريخ الأسرة ومستواه الثقافي والتعليمي و المهني ونشاطاته المختلفة وبصفة خاصة نشاطاته الفكرية والعقائدية وكذلك نماذج سلوكه وغيرها من السمات التي يمكن في ضوئها تقدير المستوى الأخلاقي للفرد وسمعته
2. قوة وتكامل الشخصية : ويشمل ذلك الاستقرار العاطفي والاتزان العقلي والقدرة على فهم الناس والقدرة على رؤية الأشياء والأمور من وجهة نظر الآخرين وحسن التعبير عن وجهة نظره بوضوح والقدرة على التعامل مع الآخرين و التأثير فيهم والهدوء وعدم الانفعال والقدرة على تكوين صداقات بسهولة والدبلوماسية في التعامل مع الناس وأن ينصرف اهتمامه إلى كل ما هو خارج الذات ولديه رغبة أكيدة في مساعدة الناس والاهتمام بمشاكلهم ويراعي مشاعر وحقوق من يتعامل معهم ويتصل بهم بحكم عمله
3. المظهر الحسن والبشاشة وخفة الظل : حيث يساعد ذلك على اكتساب ثقة الجمهور واهتمامه وتقديره .
4. الموضوعية في الأقوال والأفعال وفي الحكم على الأمور :مستندا في ذلك إلى حقائق مدعمة بالبحوث وبالدراسات التجريبية التي توصل إلى تفسيرات علمية والبعد عن أي صورة من صور التحيز لشعوره الشخصي أو أي صورة من صور الانحراف لتحقيق منفعة أو كسب أو غرض ذاتي ,كذلك البعد عن التأثير اللفظي والاعتماد على المعلومات وحقائق مؤكدة ومدعمة بالتحليل الكمي والاهتمام بالتفاصيل
5. المرونة والقدرة على التصرف والتأقلم مع طبيعة ومتطلبات المواقف المتغيرة :ويتطلب ذلك توافر البديهة والفطنة في أخصائي العلاقات العامة والقدرة على تحليل المواقف والتقدير السليم للأمور والحكم الصائب على الأشياء والمواقف
6. القدرة على الاتصال والإلمام بأساليب وفنون الاتصال ويعني ذلك القدرة على الشرح والتفسير باستخدام أساليب الاتصال التي تدعو إلى ثقة الجماهير ويقتضي ذلك أن تكون أدوات الاتصال أو الإعلام المستخدمة صادقة وقادرة على اكتساب ثقة الجماهير وهو ما يتفق مع وظيفتها الإعلامية ومن ثم يجب على أخصائي العلاقات العامة الناجح أن يتجنب أي أدوات إعلامية يؤدي استخدامها إلى فقدان موضوع النشرة الإعلامية للقدرة على التأثير في الجماهير ,كذلك يجب مراعاة عرض موضوع النشرة الإعلامية في وقت مناسب بحيث يحدث تأثيره المرغوب هذا إلى جانب اعتماد النشرة الإعلامية على حقائق مؤكدة كما يجب أن يتجنب أخصائي العلاقات العامة الناجح تعرض مضمون النشرة الإعلامية لموضوعات لم يستقر الرأي بشأنها بعد وإذا كان لا بد من ذلك فعليه أن ينشر هذا التحفظ حتى لا يتسبب في زعزعة ثقة الجماهير في الأداة الإعلامية وفيما تصدره من نشرات إعلامية
7. الإلمام بالأصول والأسس العلمية للعلاقات العامة وبطرق تحليل وقياس الرأي العام واتجاهات وآراء المجموعات والجماهير المختلفة التي تتعامل معها المنظمة سواء كانوا عاملين أو عملاء أو مساهمين أو موردين أو المجتمع المحلي أو الجمهور العام ,وكذلك التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها وكذلك الإلمام بالدراسات والعلوم المرتبطة بالعلاقات العامة كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم التي تلقي الضوء على مكونات وأبعاد النفس البشرية والاتجاهات النفسية للأفراد وبذلك يكون في مقدور أخصائي العلاقات العامة فهم الناس وفهم دوافعهم للتصرف والتأثير فيهم هذا إلى جانب توافر الخبرة العلمية في ميدان العلاقات العامة والقدرة على الإعداد السليم لبرامج العلاقات العامة والحملات الإعلامية وتصميم وتنفيذ الرسائل والنشرات الإعلامية وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل موقف على حِدا وتنظيم المؤتمرات الصحفية والمعارض وغيرها
8. توافر مهارات الكتابة وتعني القدرة على وضع المعلومات والأفكار على الورق بوضوح وبإيجاز وبلغة سليمة بما يساعد على سهولة نقل أفكاره بدقة وإحداث انطباع محبب لدى قارئ المادة المكتوبة سواء كانت نشرة إخبارية أو نشرات أو كراسات أو تقارير سنوية أو غيرها ,هذا إلى جانب مهارات التحرير والإلمام بالفنون التخطيطية كالتصوير وإعداد الرسوم البيانية والطباعة واستخدام العينات السمعية والبصرية
9. توافر القدرة البحثية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الاجتماعية وفق أصول ومتطلبات البحث العلمي بما يكفل دعم ومساندة آرائه وتوصياته المقدمة للإدارة العليا
10. توافر خبرة كافية بأساليب جمع البيانات والمعلومات ونشرها والأمانة والصدق في عرض هذه المعلومات .
11. توافر مهارات الإبداع والابتكار والتصور والإدراك وتقديم أفكار جديدة الأمر الذي يساعد على وضع برنامج علاقات عامة قوي وفعال .
12. توافر معلومات عامة وعريضة عن مختلف مجالات المنظمة ,فمن الأهمية بمكان أن يكون أخصائي العلاقات العامة على علم بما يجري داخل المنظمة في مختلف مجالاتها وأنشطتها وأن يكون لديه خلفية عريضة عن أهداف المنظمة وسياساتها وتنظيماتها وإنجازاتها ومشاكلها وظروفها وعن خصائص رجال الإدارة بها وغير ذلك وهذه كلها مهارات تمكنه من متابعة مختلف الأنشطة والخطط في المنظمة وتقدير آثارها المحتملة قصيرة وبعيد المدى على الجماهير .
* ففي مجال التسويق مثلا يجب أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة معلومات عامة عن سياسات البيع وأساليب بحوث السوق وطرق التنبؤ بالمبيعات وطرق التوزيع وتنمية المبيعات والشراء وخدمات العملاء وعوامل تنمية المنتج بالإضافة إلى أساليب ووسائل الإعلان وغيرها
* وفي مجال الإنتاج يجب أن يكون لدى أخصائي العلاقات العامة معلومات عامة عن خطوط الإنتاج بالمنظمة وعن معايير الأداء وهندسة الإنتاج ورقابة الجودة ومناولة المواد وتسهيلات النقل والشحن وغيرها
* وفي مجال التمويل يجب أن يكون لديه معلومات عامة عن الميزانية والتكاليف وعن كيفية إعداد التقديرات وأن يعتاد لغة التنبؤ
* وفي مجال الأفراد يجب أن يكون لديه معلومات عن طرق اختيار العاملين وأساليب تدريبهم وسياسات الأجور وتقييم الوظائف والحوافز والمزايا الإضافية

نظرا لأهمية ارتباط برامج واستراتيجيات العلاقات العامة مباشرة بأهداف الشاملة للمنظمة فإنه يفضل اهتمام وإلمام أخصائيي العلاقات العامة ببعض المفاهيم مثل الإدارة بالأهداف ,والتطوير التنظيمي ,وتخصيص الموارد , بما ساعدهم على استيعاب النظم والسياسات الإدارية وفهم آراء وأفكار الإدارة العليا

**الشروط الواجب توافرها في القائمين بأعباء العلاقات العامة**

أما الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها في خبراء العلاقات العامة أيا كان مجال عمل المؤسسة هما الشخصية المحبوبة والمقدرة على الاتصال بالجماهير والإعداد العلمي والمعرفي لاختصاصي العلاقات العامة

1. **الشخصية المحبوبة**

ولكي نتحقق من توافر الصفة الأولى لا بد من وجود الخصائص الآتية

* **الجاذبية** : ويقصد بها سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام
* **الإحساس العام** : أي أن تكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الآخرين أو اختلافه عنهم وأنه يعرف متى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفا أفضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضروري حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها
* **حب الاستطلاع** : لا بد للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث : ماذا,لماذا ,كيف ,متى ,أين ,من ,فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادر على تفسير الأحداث
* **الكياسة** : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره في تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدرا من الدقة والكياسة ,فالغلطة دائما تولد الامتعاض والاستياء
* **الاتزان** : يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب بالإضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها
* **الاهتمام بالآخرين** : أي أنه يكون القائم بهذه الوظيفة محبا للآخرين مقبلا عليهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم
* **الموضوعية** : وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين
* **الحماس** : العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم وما لم يكن البائع متحمسا لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهد في الشراء منه
* **الاستمالة** : حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادرا على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها ويملك أن يحلل وجهات النظر المعروضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة
* **الاستقامة** : لا مكان للدجل والشعوذة في العلاقات العامة ولهذا لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضا مهذبا مخلصا لوظيفته لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه
* **الخيال الخصب** : العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو إضعافها لكسب فئات المترددين
* **الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه** : من المطالب الأساسية في رجل العلاقات العامة هي الشجاعة في مواجهة رئيسه بأخطائه وبالتالي يصبح علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصيا ويزداد الأمر سوءً عندما يوافق رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لا يعرف إلا أن يقول نعم دائما لكل ما يصدر عن هذا الرئيس
* **النشاط** : العلاقات العامة عمل دائم وأنشطة متعددة وبحث مستمر عن عيوب المنظمة وجهد دائم لموجهتها وهذا يعني أن يكون رجل العلاقات العامة متحركا وقادرا على العطاء بجهد وافر وبذل كبير ومنع الخطأ
1. **المقدرة الاتصالية:**

وبالنسبة للمقدرة الاتصالية لخبير العلاقات العامة يحدد خصائصها في مجموعة من المهارات هي :

1. **مهارات القراءة :** وهي مهمة لسببين
2. الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية سواء كانت عامة أو خاصة وفهم ما تتضمنه هذه المعلومات من اتجاهات مؤثرة على المؤسسة
3. يجب أن يعرف اللغة تماما حتى يكون قادرا على استعمال الكلمات والعبارات التي تعبر عن أفكاره والتي تتفق في مدلولها مع الإطار الدلالي للجماهير التي يخاطبها
4. **الاستمتاع** : تتضمن مهارات الاستماع اليقظة تماما لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك في استطلاع للآراء أو التوجيه للمناقشة فرجل العلاقات العامة هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم فالأفراد غالبا ما يعكسون أنفسهم من خلال إيماءاتهم وتعبيراتهم المصاحبة لكلماتهم أو حتى من خلال صمتهم وجميع صور الاتصال غير اللفظي التي تصدر عنهم
5. **الكتابة** : القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع وإنما المقصود الكتابة الواضحة المقنعة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة ,فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث وأي شيء يعوق هذا النقل مرفوض في العلاقات العامة وعلى الكاتب أن يلم بقواعد اللغة تماما فأخطاء اللغة تسيء إلى رجل العلاقات العامة والمؤسسة التي يمثلها كما أنها تؤدي في بعض الأحيان إلى تحريف المعنى وتشويش الرسالة
6. **التخاطب** : وتعني الحديث الجذاب المنطقي المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير في أراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو أفراد قلائل

وتوجد بالإضافة إلى تلك الشروط شروط تتعلق بالمستوى العلمي الذي وصل إليه خبير العلاقات العامة ويستحسن أن تشمل الإلمام بالعلوم التالية على سبيل الحصر منها :

اللغات ,الصحافة , علم النفس , علم الاجتماع , القانون , الاقتصاد , التسويق والإعلان ,

**3- الإعداد العلمي والمعرفي لاختصاصي العلاقات العامة**

إن وظيفة العلاقات العامة من الوظائف المتخصصة ,لذلك فهي تتطلب إعداداً علميا ومعرفيا متخصصا من جانب المشتغلين بها ,بمعنى ضرورة حصولهم على شهادات اختصاص في مجال العلاقات العامة من جامعة أو معهد أكاديمي معترف به , وإلمامهم الكافي بالموضوعات ذات الصلة ومن هذه الموضوعات نذكر ما يلي :

* الصحافة : من الضروري أن يكون المشتغل في العلاقات العامة ملما بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات والإخراج لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور
* علم الدلالة : تختلف دلالات الألفاظ من فرد إلى آخر,ومن جماعة إلى أخرى ,ومن مجتمع إلى آخر لذلك كان من الضروري لاختصاصي العلاقات العامة أن يلم بعلم الدلالة الذي يدرس الألفاظ من حيث قدرتها على الإبانة والوضوح أو الغموض والإبهام طبقا لاختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات
* الإدارة : يحتاج رجل العلاقات العامة إلى معرفة خاصة بالعملية الإدارية ومهارات الإدارة مثل مهارة القيادة ,والإشراف ,وإدارة الجماعات ,وتفويض الصلاحيات ,وتقييم الأداء ,وأداء الخطط والبرامج وغيرها ,ويتطلب أيضا معرفة خاصة بالهياكل التنظيمية للمؤسسات المختلفة ومراكز السلطة واتخاذ القرار فيها حتى يصل إلى الأفراد المسؤولين ومتخذي القرار بسهولة ويسر
* علم النفس : يحتاج اختصاصي العلاقات العامة الذي يسعى إلى تشكيل اتجاهات الجمهور وتغيير أفكاره وسلوكه بما فيه صالح المنظمة أن يكون عارفا بعناصر العمليات السلوكية وأن يتعمق في دراسات الإدراك والتعلم ,والدوافع , والشخصية
* أصول البحث العلمي : يعتمد نجاح العلاقات العامة على مدى اعتمادها الأسلوب العلمي ومناهجه في العمل ويتضح ذلك بصفة خاصة في عملية التعرف على الرأي العام وفي بحوث قياس فعالية برامج العلاقات العامة ,فالإلمام بالبحث العلمي وبأصوله ومناهجه يعد متطلبا أساسيا من متطلبات اختصاصي العلاقات العامة الناجح إذ يطلب منه تحديد أهداف البحث ,وجميع المعلومات ,والاشتراك في تحليل نتائجه ومناقشتها
* الإحصاء : ترتبط الأبحاث بالإحصاء ارتباطا كبيرا خاصة فيما يتعلق بإدخال البيانات المجمعة عن آراء الجمهور واتجاهاته وتحليلها إحصائيا ومناقشة النتائج واستخلاص العبر واقتراح التوصيات وهناك مجموعة من البرمجيات الإحصائية الحاسوبية التي يفضل لاختصاصي العلاقات العامة الإلمام بها والتعامل معها مثل برنامج spss و sasوغيرهما

وعلى قدر ما تتحقق هذه الشروط في أخصائي العلاقات العامة يمكن التنبؤ بمقدار النجاح الذي تحققه هذه المؤسسة في الاستفادة من هذه المهنة لبلوغ أهدافها

**اختيار أخصائي العلاقات العامة [[2]](#footnote-3)**

أصبح العمل في ميدان العلاقات العامة يقتضي ضرورة اختيار العاملين في إدارات العلاقات العامة اختيارا دقيقا حيث أن مسؤولياتها أصبحت ضخمة وخطيرة ,والمقصود بالاختيار هنا هو اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للعمل بإدارات العلاقات العامة ,فاختيار أفضل المتقدمين ووضعه في المكان المناسب وتوجههم إلى أداء العمل أو النشاط الذي يتلاءم مع مواهبهم وقدراتهم واستعداهم ومؤهلاتهم من شأنه أن يؤدي إلى حسن الأداء وتخفيض النفقات والارتقاء بالمهنة نفسها كما ينتج عنه تحقيق الفرد لذاته في ميدان العمل وتكيفه وتوافقه مع محيطه وسلوكه بالطريقة التي تتفق مع فكرته وشعوره بالسعادة والرضا عن نفسه وعمله وغيره

وخطوات الأسلوب العلمي في اختيار العاملين في |إدارات العلاقات العامة تتمثل فيما يلي

1. تحليل وظائف العلاقات العامة وتحديد المهارات والاستعدادات والمؤهلات الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع القيام بها بكفاءة
2. تحليل الأفراد المتقدمين لتحديد مهاراتهم واستعدادهم وقدرتهم ومعرفة مؤهلاتهم
3. المماثلة بين مقتضيات وظائف إدارة العلاقات العامة وخصائص الأفراد المتقدمين بحيث يرشح كل فرد منهم لممارسة النشاط الذي يتلاءم واستعداداته وقدراته ومؤهلاته

و لتحليل شخصيات الأفراد و ماذا يمكن أن تعمل في مجال العلاقات العامة يمكن أن نستخدم مقياس هيرمان لتحليل الشخصيات :

**الدماغ اليميني و الدماغ اليساري :**

أولا : لا يوجد شخص ايجابي و شخص سلبي أي لا اقو لان صاحب الدماغ اليساري ايجابي و اليميني سلبي و لكن اليساري قد يكون ايجابي و قد يكون سلبي و صاحب الدماغ اليميني قد يكون ايجابي و قد يكون سلبي .

ثانيا : لا يوجد شيء حدي أي صاحب دماغ يميني يعني يستخدم دماغه اليميني فقط ولكن يغلب عليه نمط و ليس يستخدم جانب فقط .

|  |  |
| --- | --- |
| **الدماغ اليساري ( التفكير المنطقي )** | **الدماغ اليميني (التفكير الإبداعي )** |
| عقلاني | مشاعري  |
| يحب التسلسل المنطقي و الدقة و التفصيل(يدرس درسا درسا حسب ترتيب الدروس ) | يحب الإجمال و يرى رؤية كلية (قد يدرس دروس من المنتصف ثم يعود للأول ) |
| التخطيط و الترتيب  | يحب العفوية ومن غير قيود  |
| بيئة هادئة تساعد على التفكير  | يحب الحركة و يحب الأصوات  |
| الأناقة و الترتيب في اللباس  | يهتم بموضوع الأناقة و لكن بطريقة مبتكرة و أحيانا عدم المبالاة  |
| يدرك الحاضر (واقعي ) | يغوص في الماضي أو المستقبل  |
| بطيء الحركة  | سريع الحركة  |
| التخطيط و البحث و الدراسة  | يهتم بالإبداع و الابتكار  |
| ذاكرة قوية الأرقام و التواريخ | ذاكرة ضعيفة و لكن إذا أحبو شيء ما حفظوه |

التعامل مع الدماغ اليساري :

التقدير (إلى انجازه) و عند الخطأ المناقشة , وعند العقاب إلى التفسير .

التعامل مع الدماغ اليميني :

يحتاج إلى التشجيع ( إلى شخصه ) و المدح و عند الغضب إلى التعبير (كالبكاء ) .

 **مقياس هيرمان**

لقد تم إيجاد هذا المقياس لتنميط الشخصية عن طريق العالم هيرمان , و لقد تم اختبار هذا المقياس بعدد كبير من رسائل الدكتوراه و الذي يقوم على :

 تقسيم الدماغ إلى أربعة أقسام و هي اليساري الخلقي A) ) و اليميني الخلفي(B ) و اليميني الأمامي (c ) و اليساري الأمامي (D)

و كل شخص منا يستخدم جزء من هذه الأجزاء

و لهذه الأجزاء أسماء أخرى و هي : A الدماغ التحليلي

 B الدماغ الودي

 C الدماغ التعبيري

 D الدماغ الحركي

1. **الدماغ التحليلي :**

يحرك هذه الشخصية حاجتها إلى العيش بطريق صحيحة ,و معرفة كل الأمور و فهمها , و إلى الاستقلالية , فيجدون الأمان في المعرفة .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

 مخطط بارع ,جدير بالثقة , منتج , حكيم , مثالي , عادل , منظم , محلل جيد للأمور , موضوعي, قادر على تبين حقيقة الأمور . لديه حس بالمسؤولية . دقيق جدا .

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

متقنة في عملها و يميلون للعمل في الأمور التي بحاجة للتحليل و الصلابة في مجالات التجارة و تطبيق القانون .

**ماذا يمكن أن تعمل هذه الشخصية في العلاقات العامة :**

في الأمور التي تكون بحاجة إلى تحليل كإعداد البحوث و تحليل الصورة الذهنية للشركة عند العملاء , كما يمكن أن يعمل في متابعة الأمور القانونية للشركة .

 و في تخطيط لحملة العلاقات العامة و تنظيمها .

1. **الدماغ الودي (الإبداعي ):**

يحرك هذه الشخصية الحاجة إلى اكتساب محبة الآخرين و تقديرهم , و إلى التعبير عن مشاعرها الايجابية نحو الآخرين .و تجنب الظهور كأناس عاديين .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

مراعي لحاجات الآخرين , مرن , نبيه , مبدع , دبلوماسي في التعامل مع الآخرين , قادر على الانسجام مع الآخرين .

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

يمكن لهذه الشخصية أن تلهم الناس و تؤثر فيهم و تقنعهم عن طريق الفنون (الموسيقى ,الفنون الجميلة )

فضلا عن الكلام المكتوب أو الخطابي ( الشعر , القصص, الصحافة , التعليم ) , يحب العديد منهم أن يساعدوا الناس على إظهار أفضل مالديهم من طاقات .غالبا ما يرضون بعمل بسيط لكي يتمكنوا من التفرغ للإبداع .

**ماذا يمكن أن تعمل هذه الشخصية في العلاقات العامة :**

يمكن أن تعمل في مجال الابتكار و الإبداع لكل ما يخص العلاقات العامة كإبداع أفكار جديدة لحملة العلاقات العامة, و أيضا في إعداد الخطابات , و يمكن أن تكون مسؤولة عن الجمهور الداخلي للمنظمة .

1. **الدماغ التعبيري :**

يحرك هذه الشخصية الحاجة إلى أن يكونوا سعداء , و أن يقوموا بنشاطات ممتعة , أن يقدموا مساهمة ما إلى هذا العالم , و أن يتجنبوا المعاناة و الألم .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

تلقائية , عفوية , ذات خيال واسع , منتجة , حماسية ,سريعة الحركة , تتحلى بالثقة بالنفس.

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

ينجح العديد من أصحاب هذه الشخصية بالقيام بمهن أو وظائف متعددة في آن معا. مهن يسافرون فيها كثيرا ( طيارون , مراقبو طيران , مصورون ....) , لا نجد الكثير من أصحاب هذه الشخصية يعملون في وظائف روتينية . إنهم يحبون التحديات و هم سريعو البديهة في المواقف الطارئة .

**ماذا يمكن أن تعمل هذه الشخصية في العلاقات العامة :**

يمكن أن تعمل في كل الأمور التي تكون بحاجة إلى مهارات الاتصال كإعداد الحفلات و المعارض .

1. **الدماغ الحركي :**

ما يحرك هذه الشخصية هو الحاجة إلى الإنتاج و النجاح و تجنب الفشل .

**أصحاب هذه الشخصية قد يتصفون بعدد من هذه صفات :**

متفائلة , واثقة بالآخرين , ماهرة في عملها , فعالة , مستقلة , عملية , نشيطة .

**أصحاب هذه الشخصية في العمل :**

يعملون بجد , يتمسكون بأهدافهم, و هم حازمون . يحتلون غالبا منصبا مسؤولا أو مناصب مدراء في حقول الأعمال و القانون و المصارف و المعلوماتية و السياسة .

**ماذا يمكن أن تعمل هذه الشخصية في العلاقات العامة :**

يمكن أن تعمل هذه الشخصية كمديرة لقسم العلاقات العامة . كما تبرز في التفاوض و التحفيز .

**دور الأخصائي الاجتماعي الذي يعمل بالعلاقات العامة [[3]](#footnote-4)**

يمكن أن يحدد الكاتب من وجهة نظره ومن خلاصة خبراته الميدانية والأكاديمية أهم جوانب الدور الذي يمكن أن يلعبه الأخصائي الاجتماعي المشتغل بالعلاقات العامة بأربعة جوانب هي :

**الجانب المعرفي** : حيث يقوم الأخصائي الاجتماعي بالمهام التالية

1. تعريف الجمهور بالهيئة التي يعمل بها وشرح رسالتها بلغة واضحة ومبسطة وسهلة الفهم
2. شرح سياسة الهيئة إلى الجماهير وما يحدث فيها من تعديل أو تغيير
3. حماية الهيئة من أي هجوم يوجه ضدها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة

**الجانب الجماهيري** :حيث يعمل مع الجماهير الداخلية والخارجية من خلال

1. مساعدة الجماهير على تكوين الرأي العام والمستنير بمده بكافة المعلومات ليكون هذا الرأي مبنيا على أساس من الحقائق والوقائع
2. التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجماهير صحيحة وسليمة
3. مد الهيئة بكافة المعلومات والتطورات التي تحدث في الرأي العام

**الجانب الإداري**: حيث يعمل رجل العلاقات العامة على مساعدة الإدارة من خلال المهام التالية

1. تهيئة جو صالح في المنشأة بين جماهيرها الداخلية
2. مد الإدارة العليا للهيئة برد فعل سياساتها في فئات جماهيرها المختلفة
3. بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها
4. مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأخرى وبالعكس في داخل الهيئة
5. التأكد من أن أهداف الهيئة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام والتأييد الكافي من فئات الجماهير المختلفة

**الجانب التكاملي** : حيث تعمل العلاقات العامة والمشتغلون بها على التنسيق بين الإدارات المختلفة في الهيئة لتحقيق الانسجام بين الهيئة وجماهيرها الداخلية والخارجية كما تعمل كمستشار لأعضاء مجلس الإدارة وللمستويات الإدارية في المنظمات المختلفة

**مسؤولية اختصاصي العلاقات العامة** :[[4]](#footnote-5)

ليست كل المؤسسات أو الشركات أو المنظمات الرسمية أو غير الربحية لديها اهتمام بالعلاقات العامة و تقوم بتوظيف اختصاصيين دائمين فيها , فإذا كانت تلك المؤسسات أو الشركات أو المنظمات صغيرة فقد تكتفي بالتعاون مع خبراء في العلاقات العامة لتنفيذ برامج محددة.

و كلما كبرت الشركات أو المؤسسات و ازداد إحساس الإدارة بأهمية العلاقات العامة , فإنها ستقوم بمهامها بشكل منتظم و مستمر , و تبرز أهمية دور رجل العلاقات العامة أمام الإدارات للمؤسسات و الشركات و في حقيقة الأمر فان دور العلاقات العامة ذو شقين :

أولا : أن يعمل على الحيلولة دون وقوع المؤسسة في مشكلات أو كوارث .

ثانيا: أن يعمل على حل عواقب المشكلات أو الكوارث التي تواجه المؤسسة .

و لكي يقوم اختصاصي العلاقات العامة بدوره كاملا , يجب أن يكون متصفا بمقدرته على استخدام وسائل الاتصال و فهم لإمكانياتها . و يجب أن يكون قادرا على الكتابة بلغة عربية سليمة و معرفة بأسلوب الكتابة الصحفية , كما يجب أن يكون لديه المقدرة على البحث العلمي و استخدام مناهج البحث الملائمة , و من المهم أن يكون لديه إلمام بعلم الاتصال و علم النفس و علم الاجتماع كي يفهم شخصيات الذين يتعامل معهم , و أن يكون لديه فهم لطبيعة عمل و أهداف مؤسسته , وإلمام بالجوانب و المسؤوليات القانونية لشركته نحو المجتمع .

هذا و يجب أن يتسم رجل العلاقات العامة بالموضوعية , و أن يتمتع بمقدرته السريعة على تحليل الرسائل التي تصله من الجمهور , كما يجب أن ينال ثقة رؤسائه و قبولهم لدوره في الشركة , كما يجب أن يملك المقدرة على الاتصال الفعال بالجمهور المتنوع , و بحيث يستطيع كسب ثقتهم و قبولهم له .

و رأى دومينيك أن رجل العلاقات العامة معني بما يلي :

أولا : التأثير في الرأي العام و العمل على المحافظة على وجود رأي عام مرغوب فيه تجاه الشركة /المنظمة , و كذلك فان مهمته جمع المعلومات من الجمهور حول آرائهم و تفسير هذه المعلومات , و تقديمها إلى الإدارة العليا بهدف تسهيل قراراتها الإدارية , و العمل على اتخاذ قرارات تنسجم مع الرأي العام .

ثانيا : القيام بالاتصال و ذلك لإبراز ما تقوم به المنظمة للجمهور الذي يعنيه ما تقوم به المنظمة . ولذا فان من وظيفة رجل العلاقات العامة أن يشرح للجمهور ما تفعله المنظمة , و هو معني كذلك بعرفة مشاعر الجماهير نحو المنظمة , لذا فان الاتصال في العلاقات العامة كما أسلفنا هو اتصال باتجاهين .

ثالثا : القيام بمهمة إدارية استشارية فالعلاقات العامة يتم تصميمها لتلبي أهداف المنظمة /الشركة و لتتكيف مع ظروف التغيير . و لذا فان العلاقات العامة تقدم إلى الإدارة العليا مشورتها من خلال تقييم برامج المنظمة و هي نشاط مخطط له منظم و موجه نحو تحقيق أهداف محددة .

و قد حدد شوارتز مسؤوليات اختصاصيي العلاقات العامة . و هي :

1. قياس اتجاهات الجمهور التي تهم الشركة .
2. التشاور مع الإدارة في اثر القرارات و الأفعال و التصريحات التي يتم اتخاذها في الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي .
3. تطوير مواقف مسموعة في السياسات العامة .
4. تواصل وجهات النظر و الأفكار مع صناع القرار في الشركات .
5. أن يكون جزءا من نشاطات العلاقات الحكومية و الاستشارة مع الإدارة في الأفعال التي يتم اتخاذها مع التشريعات الحالية أو المقترحة أو الاتجاهات التي تؤثر في عمليات الشركة .
6. صياغة السياسات و البرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور المرغوبة تجاه الشركة و الحفاظ عليها .
7. إدارة العلاقات الصحفية و الإشراف عليها بما فيها عمل النشرات الصحفية و توزيعها .
8. للتنسيق مع رؤساء الأقسام حول صياغة و جدولة ما سيتم نشره .
9. الاحتفاظ بملفات لما يتم نشره حول الشركة و أعمالها , و تحليل ما تكتبه الصحافة المعارضة أو المؤيدة و مناقشته مع المسؤولين و القيام بالتوصيات الضرورية .
10. مساعدة مديري الأقسام و الإدارات في تطوير و تنسيق البرامج التي ستشارك بها الشركة في مناسبات خاصة.
11. التنسيق و المساعدة في ظهور أفراد الشركة و إلقاء خطب أمام المجموعات و الأندية و المؤتمرات و المنظمات .
12. تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة و الموافقة على صرف ما يخصص له للقيام بأعماله .
13. التخطيط و الإشراف على الحملات الإعلانية إذا كان الإعلان تابعا للعلاقات العامة .
14. تنسيق عضوية الشركة و مدى مساهمتها في الأندية و المؤسسات و الروابط المختلفة.
15. الإشراف على سياسة التبرعات و إدارتها .
16. الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسير أعمال قسم العلاقات العامة.
17. الإشراف على برامج الاتصال للمستخدمين في الشركة بما فيها إصدار صحيفة للشركة .
18. تنسيق و ترتيب المطبوعات و المواد الأخرى للمساهمين .
19. التخطيط و تحديد المهمات و الإشراف على موظفي قسم العلاقات العامة .
20. القيام بمهمات محددة من قبل رئيس شركة .

و قد اعتبر حسن الحسن بان خبير العلاقات العامة هو (مهندس اللطافة ) همه كسب تأثير الرأي العام بالنسبة لنشاط مؤسسة عن طريق الإعلام و الإقناع و الحقيقة , و العلاقات العامة عنده هي فرع من الهندسة الاجتماعية التي تعتمد على اللطف و الكياسة و الذوق و الابتسامة و نشر الحقيقة و إيجاد التقارب و الانسجام و التكييف والود و المحبة المتبادلة .

و يرى د . أمام بأنه يجب أن تتوفر في العاملين بالعلاقات العامة الصفات التالية :

1. القدرة على معاملة الناس و إقناعهم بلباقة فأخصائيي العلاقات العامة يوجه الناس و يرشدهم بالفظ و العبارة و قوة الشخصية و بالبشاشة .
2. الذكاء العام و الذكاء الخاص في حسن التصرف مع الناس و في فهم المشكلات فهما موضوعيا و إيجاد حلول حاسمة لها .
3. القدرة على الكتابة الجيدة و التعبير الواضح الدقيق و الكلام المؤثر السلس و التفكير المنظم المنطقي .
4. دراية تامة بفنون وسائل الإعلام الجماهيري .
5. الاتزان و القدرة على التعاون .
6. الشجاعة و تحمل المسؤولية و القدرة على القيادة .
7. الذوق السليم و القدرة على النقد الفني , و توجيه المنتجين في مجالات الفن و الرسم و عمل الملصقات أو إقامة المعارض .
8. دراية بفنون الطباعة و الإخراج و العرض .
9. القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقادة و المسؤولين و النقابات .
10. القدرة على الابتكار و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه .
11. الخلق القويم فموظف العلاقات العامة لا يداري و لا يلبس الحق بالباطل .

**مزايا أخصائي العلاقات العامة في المنشآت**

يمتاز أداء أخصائي العلاقات العامة بما يلي

1. يعرف الخلفيات الخاصة بمشكلات المنشأة ويعرف طبيعة التنظيمات غير الرسمية التي قد تربط بعض الأفراد بغض النظر عن المستوى الإداري لكل منهم مما يجعل الحلول التي يفترضها الأخصائي واقعية
2. طول خبرته داخل المنشأة ومعالجته المستمرة لمشكلاتها يجعله يكتسب خبرة متخصصة في علاج هذا النوع من المشكلات
3. يحظى باحترام وتقدير العاملين بالمنشأة مما يجعله قادرا على الإلمام بالتفاصيل المتعلقة بحقائق الموقف ولا يلقى الحرج الذي قد يواجهه الباحث الخارجي عند الاتصال بهؤلاء الأفراد
4. يحافظ على أسرار المنشأة التي قد يطلع عليها من خلال بحثه للمشكلات أو تطبيقه لبرامج أو خطة العلاقات العامة

**عيوب أخصائي العلاقات العامة**

هذه العيوب ناتجة عن طبيعة عمله :

1. معايشتها لمشكلات المنشأة قد يفقده نقطة القدرة على تصور حلول ابتكاريه وغير تقليدية
2. العلاقات الوظيفية التي تربطه ببعض الأفراد في المنشأة تجعله في حرج عندما يضطر لإسداء النصح بشأن تعديل بعض طرق أداء أو سلوك هذه القيادات الإدارية كجزء من التوصيات بتحسين العلاقات مع الجمهور
3. لما كانت خبرته محصورة ببعض النوعيات من المشكلات المتكررة تقل قدرته على مواجهة مشكلات جديدة أو إعداد خطط من طراز مختلف
4. كثيرا ما يكون رأيه غير محايد أو ينظر إليه هكذا ,وخاصة إذا كانت له هو نفسه علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة محل البحث

 **التفاوض**

مقدمة :

كل منا يتفاوض كل يوم , حيث أن جزءاَ كبيرا من وقتنا يذهب في التفاوض في محاولة للوصول إلى اتفاق مع الآخرين . و قد نسعى للتفاوض بروح الفريق و التعاون , و لكننا غالبا ما نصاب بالإحباط , فنحن نسعى دائماَ للحصول على (نعم ). و لكن في الكثير من الحالات لا نحصل إلا على (لا ) .

و في مفهومه العام فان التفاوض هو عملية التفاهم و الأخذ و العطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح و الاهتمامات و بينما تتعارض بعض مصالحنا و اهتماماتنا الأخرى .فالتفاوض لا يعني فقط تلك العملية الرسمية التي من خلالها يجلس المتفاوضون حول مائدة المفاوضات للحوار و المناقشة لموضوع أو فضية متنازع عليها , بل هو نشاط يومي غير رسمي يقوم به كل فرد منا و ذلك كلما حاولنا الحصول على احتياجاتنا من الآخرين . و في نفس الوقت فان التفاوض هو عملية منظمة و رسمية تتم بين المنظمات و الأفراد و بين الإدارات , و بين الدول , ومن ثم فإنها تنفرد بخصائص معينة , و تحكمها مبادئ محددة .

و من الناحية الإدارية فان التفاوض يعتبر من المجالات الهامة التي ترتبط بأعمال و أنشطة الإدارة . فالمدير الناجح هو مفاوض ناجح . و لا يقتصر التفاوض في المنظمات المعاصرة على التفاوض الإداري بين الإدارة و المرؤوسين , أو بين الإدارة و العمال و نقاباتهم , بل يمتد ليشمل التفاوض مع العملاء في السوق , و مع الموردين و المنافسين , و الأجهزة الحكومية , وجماعات الضغط و الأجهزة الشعبية المحلية و غيرها .

**ماذا نقصد بالتفاوض** :

إن الإدراك الواعي و الفهم الصحيح لمفهوم التفاوض و طبيعته يساعد على تحديد الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسة العملية . لذلك سنذكر بعض التعاريف للتفاوض :

يعرف kennedy و زملائه التفاوض على انه ( تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر , و الذي من خلالها يقوم الطرفين ( أو جميع الأطراف ) بتعديل طلباتهم و ذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما .

و يرى fowler أن التفاوض ( هو عملية متكاملة و ليس مهارة واحدة ) و بالتالي فان هناك مجموعة من المهارات مطلوب توافرها للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة . ومن هنا فان فاولر يرى انه يجب أن نحدد تلك العناصر و المبادئ المطلوبة للتفاوض .

و يرى Evans أن في الواقع هناك مفاهيم عديدة للتفاوض تعكس وجهات نظر متعددة للممارسين للتفاوض . كما أن هذه المفاهيم المختلفة يمكن أن تشير إلى عدة اتجاهات لطبيعة التفاوض و بشكل متباين جدا . و لذا سنفرق بين مفهوم التفاوض و المفاهيم الأخرى .[[5]](#footnote-6)

**الجدل :**

لا ينكر احد من الذين يمارسون التفاوض انه لا يستخدم الجدل , و لكن هل التفاوض هو الجدل بعينه ؟ إن الإجابة هنا بالنفي حيث ليس التفاوض هو الجدل نفسه . و دعنا نتأمل الجدل عندما يحدث بين فردين مثلا , و بغض النظر عن الاستخدام المفرط للعواطف و الانفعالات , وعدم الإنصات الحقيقي , و توجه كل طرف بوجهة نظره و تمسكه بها , و حدة المناقشة و غير ذلك ., فان أكثر ما يلفت نظرنا هو كيف أن كل فرد – مع نهاية عملية الجدل – استطاع أن يقنع نفسه بان وجهة نظره صحيحة بدون أن يقنع الطرف الآخر أو يحركه و لو سنتيمترا واحدا عن موقفه .

 هكذا و في المقابل فان التفاوض لا بد و أن ينطوي على الإقناع و الحث على تقبل وجهة النظر الأخرى , و انه أيضا يتعلق بتحريك الطرف الآخر من وضعه الحالي إلى وضع آخر أكثر اتفاقا مع وجهة نظر الطرف الآخر , وليس مجرد الجدل و التعمق فيه .

**المناقشة :**

لا يعتبر التفاوض في طبيعته نوعا من المناقشة بمعناها المتعارف عليه . انك تستطيع مناقشة شيء معين مثل السياسة أو الرياضة أو البحث العلمي أو تقرير مبيعات لساعات دون أن تصل إلى اتفاق مع الآخرين . و المناقشة لا تنطوي على الانفعال الموجود في الجدل , و لكنها ربما تكون غير فعالة في إقناع و حث الآخرين على تقبل وجهة نظرك . و المناقشة قد تكون في بعض الحالات غير هادفة , حيث تكون مجرد طريقة من طرق استهلاك الوقت في جلسة اجتماعية , أو مجرد أسلوب لمعرفة وجهات النظر المختلفة حول قضية معينة . أما التفاوض فانه لا بد وان يكون له هدف , و لذلك فالمناقشة هي احد مظاهره , و لكنها ليست هي التفاوض نفسه .[[6]](#footnote-7)

 **هل التفاوض صفات موروثة أم مهارات مكتسبة :**

في الواقع لا ننكر أن بعض الأفراد يولدون لديهم صفات مؤكدة مطلوبة في المفاوض الناجح , و يصقلون هذه الصفات من خلال ممارستهم العملية في العمل و الخبرة التفاوضية , و بالتالي فإنهم يبدؤون بطريقة صحيحة , و يستمرون وحدهم و في تحسن مطرد في ممارسة العمليات التفاوضية . و من بين هذه الصفات الذكاء , و الباقة , و سرعة البديهة , و الجراءة , و الميل إلى التفاعل و غيرها .

و لكن من ناحية أخرى , هناك العديد من الأفراد الذين لا يمتلكون هذه الصفات الموروثة , و لكنهم من بين المفاوضين الماهرين , و ذلك من خلال تنمية المهارات skills الملازمة للتفاوض لديهم عن طريق التعلم و التدريب و الممارسة الفعلية لاكتساب الخبرة .

فالتفاوض هو علم ينطوي على مبادئ و استراتيجيات و تكتيكات لا بد من معرفتها و التعلم على كيفية ممارستها , و هو فن في نفس الوقت حيث يستوجب ضرورة توافر مهارات الاتصال الفعال و الإنصات , و الحوار , و التفاعل الاجتماعي , و الإقناع و الحث و اللباقة , و القدرة على التصرف و غيرها , و التي يمكن استخدامها من خلال التدريب و التعلم الاجتماعي social learning الذي يعتمد على محاكاة سلوك الآخرين , و كذلك من خلال الممارسة الفعلية و الخبرة المتراكمة .

الخلاصة هي أن المفاوض الناجح ليس بالضرورة أن يولد و لديه صفات المفاوض الناجح , و لكن يمكن اكتساب المهارات اللازمة لذلك من خلال التدريب و الممارسة و المحاكاة . و في حالة توافر بعض الصفات المطلوبة في المفاوض الناجح لدى احد الأفراد فان هذا ربما يساعد على مزيد من التميز في هذا المجال .

 **التفاوض كنظام :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المدخلات**  | **تحويل**  | **مخرجات**  |
| أطراف التفاوض  | حوار و نقاش  | نجاح |
| بيانات /وثائق  | تبادل آراء و مقترحات | تأجيل  |
| أدوت مساعدة/ مكان مجهز | تكتيكات  | فشل  |
| ميزانية | توجيهات |  |

 الأثر المرتجع

البيئة البيئة

**ما هي قواعد لعبة التفاوض:**

1. أنت تتفاوض بمحض إرادتك ولا يوجد من يجبرك على هذا إلا صالح العمل فلك الحق أن ترفض مقابلة الطرف الآخر أو تؤجلها أو تنهيها .
2. أنت تتفاوض لأنك تود تغيير الوضع الراهن فالوضع الراهن غير محبوب ومطلوب تغييره لصالح الطرفان .
3. الدخول في التفاوض يعني رغبة الطرفان في المقابلة والتحدث والتفاوض قبل الوصول إلى اتفاق نهائي .
4. التوقيت هو عنصر حاسم في التفاوض فالوقت الذي يسلك فيها الطرفان يؤثر في مناخ التفاوض وفي النتيجة .
5. التوصل إلى نتيجة ناجحة للتفاوض لا يعني أن الطرفان قد فازا (أو أن إحداهما قد فاز والأخر قد خسر ) وإنما يعني هذا أنه تم التوصل لما ارتضاه الطرفان .
6. تتأثر عملية التفاوض بما يملكه الطرفان من القيم الشخصية والمهارات وطريقة الفهم والاتجاهات النفسية على مائدة التفاوض .[[7]](#footnote-8)

 **خطوات التفاوض**

تمر عملية التفاوض بمراحل يمكن وضعها في 6 خطوات وهذه الخطوات هي كالأتي:

1. الإعداد : وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض .
2. تحديد الإستراتيجية : وفيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية والأساليب التي سيتبعها في التفاوض .
3. البدء : وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر أو تقديم أفكاره .
4. فهم الموقف : وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر .
5. التفاوض : وفيها يحاول الأطراف تقديم تنازلات .
6. النهاية : وفيها يتم التوصل إلى اتفاق نهائي أو التوقف المرحلي إلى حين.[[8]](#footnote-9)

 **الإعداد للتفاوض:**

 الإعداد للتفاوض يعني القيام ب 3 مهام رئيسية :

1. تحديد أهداف التفاوض .
2. تقييم الطرف الآخر .
3. تقييم نقاط قوتك ونقاط ضعفك .

**أولا : تحديد أهداف التفاوض :**

من الضروري أن تبدأ بتحديد أهدافك فبدون أهداف تكون النهاية الوصول إلى شيء ومكان آخر.

**كيف تحدد الهدف**

حدد3 أبعاد للهدف في كل موضوع من موضوعات التفاوض

1. الحد الأعلى للهدف ..............ويعني أفضل ما يمكن الوصول إليه .
2. الحد الأدنى للهدف ...............ويعني أقل ما يمكن قبوله .
3. الحد العملي للهدف ............ويعني المستوى الأكثر احتمالا وواقعية.

**كيف تحدد حدود الهدف:**

* الحد الأعلى للهدف .......حدودك هي آمالك وأحلامك بالنجاح في التفاوض.
* الحد الأدنى للهدف.............حدودك هي (أفضل بديل قبل فشل التفاوض).
* الحد العملي للهدف ...حدودك هي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأطراف.

**أفضل بديل قبل فشل التفاوض :**

ويعني هذا ما هو الأدنى الذي يمكن تقبله ولا يمكن أن تقبل أقل منه وإلا باءت المفاوضات بالفشل.

وعليك أن تحدد ما يلي :

* ما هو أقصى قدر من التنازلات تستطيع تقديمه .
* ما هو الحد الذي يجب أن تتوقف عنده في التفاوض .
* ماذا يحدث لو توقف التفاوض أو فشل .
* هل يحتاج إلى الطرف الآخر بعد التفاوض.
* هل يحتاجك الطرف الآخر بعد التفاوض .

**ثانيا: حلل الطرف الآخر :**

يعتمد جزء كبير من إعدادك على قدر كبير على تحديد ما يلي:

1. اعرف الموضوعات (والبنود) الذي سيتحدث فيها الطرف الآخر وضعها في جدول الأعمال.
2. فند إدعاءات الطرف الآخر عن كل بند.
3. اعرف ما الذي يحاول أن يصل إليه الطرف الآخر في كل بند.
4. حبس نبض الطرف ي ادعاءاته فربما ترشدك أن هناك مشكلة أخرى أكثر أهمية .
5. اجمع معلومات دامغة عن الموضوع قبل بدء التفاوض.
6. حاول التعرف على الحقائق والأسانيد التي سيستخدمها الطرف الآخر والتي تعزز مطالبه .
7. توقع وجود شيء ما خلف الستار أثناء التفاوض (أي جدول أعمال خفي وغير معلن ) .
8. اعرف كيف يسلسل ويرتب موضوعاته.
9. اعرف كيف يبدأ الحديث وكيف يسأل وكيف يدافع وكيف يهاجم .
10. اعرف أين تكمن قوة الطرف الآخر وضعفه .
11. اعرف علاقة رئيس الطرف الآخر بالأعضاء.
12. اعرف حدود القوة والصلاحيات المتاحة للطرف الآخر.

**اعرف نقاط القوة والضعف الخاصة بك :**

تتمثل نقاط القوة في :

1. صلاحيات اتخاذ القرار.
2. الحدود المالية .
3. كمية المعلومات.
4. حدود الوقت المتاح.
5. الجوانب الأخلاقية في الموضوع.
6. مثابرة وإصرار المفاوض .
7. الإعداد المسبق والتحليلات.
8. خبرة وتجارب المفاوض.

**ويتبقى أن تعرف كيف تستخدم هذه القوة :**

* وضح حدود قوتك للطرف الآخر من خلال ممارستك لكل نقاط القوة السابقة.
* لو كنت من الطرف الآخر وهو لا يعرف ذلك فليس لديك أي ميزة .
* لو كنت أضعف من الطرف الآخر وهو لا يعرف ذلك فلديك ميزة لا يشعر بها.
* لو كنت أقوى من الطرف الآخر وهو يعرف ذلك فحاول أن تذكره بقوتك ولوح بتهديد خفي بالانسحاب أو بعواقب عدم الامتثال إلى مقترحاتك .
* قمة استخدامك لقوتك هي في إقناع (وليس في هزيمة )الطرف الآخر .
* لو كنت الأضعف فليس هذا معناه أنك مسلوب القوة والإرادة .
* لو أن الحالة خاسرة بالنسبة إليك فالنجاح هو تقليل الخسارة كلما أمكن.
* لا تقفز على ولا تستغل نقاط الضعف لدى الطرف الآخر واعرف لأنه لابد أن تحيا معا .
* لو أن الطرف الآخر أضعف أعطه بعض الوقت لكي يستخدم قوته ولو قليلا في التفاوض .

**نصائح في الإعداد التفاوض :**

1. حدد الموضوعات الأساسية.
2. اسأل نفسك .
* ما هو الحد الأعلى لأهدافك.
* ما هو الحد الأدنى لأهدافك .
* ما هو الحد الأكثر احتمالا لأهدافك.
* ما هي المعايير التي ستستخدمها في الحكمعلى نجاحك أو فشلك في التفاوض **.**
* في حالة الفشل ,هل يمكن إعادة التفاوض **.**
1. حدد حدود ومعايير انسحابك من التفاوض .
2. حدد أنواع القوة والنفوذ التي تستخدمها .
3. حدد نقاط الضعف لديك .
4. حدد إستراتيجية لأول اجتماع.
5. اجمع معلومات وحللها عن الطرف الآخر.

**وفي حالة التفاوض في فريق :**

1. حدد من المتحدث الرسمي باسم الفريق.
2. حدد دور كل فرد في الفريق .
3. حدد كيف يساهم كل فرد في الفريق في التفاوض .[[9]](#footnote-10)

**تصنيف بعض استراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :[[10]](#footnote-11)**

1. الإستراتيجية الهجومية .
2. إستراتيجية الفتى المتشدد / الطيب .
3. الإستراتيجية الدفاعية .
4. إستراتيجية الحدود الروسية .

**الإستراتيجية الهجومية :**

تتجسد هذه الإستراتيجية ببساطة في قيام المفاوض باتخاذ موقف هجومي منذ البداية أثناء جلسة التفاوض و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا . و تهدف هذه الإستراتيجية عادة على الحصول على مكاسب أكثر, أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر , ا والى رد الاعتبار . إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك و الإصرار بالحدود العليا للمفاوض مع الضغط المستمر لإجبار الطرف الآخر على قبولها . كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض .

وهكذا فانه يمكن القول بان أهم مظاهر هذه الإستراتيجية :

* موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية .
* سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها .
* تشدد و تصلب على الحدود أو الأوضاع التفاوضية .
* العناد و التظاهر بعدم تقديم تنازلات .
* التلميح بالقوة و التهديد .
* استمرار الضغط على الطرف الآخر .
* عدم التراجع بسهولة أو بسرعة .

في حالة مواجهة مثل هذه الإستراتيجية فانك يجب أن تهتم أولا بامتصاص غضب الطرف الآخر , و ذلك من خلال ترك الفرصة له للكلام و التعبير عن هجومه . يلي ذلك أن تسعى إلى استخدام الحجج و البراهين لإقناعه مع الاستعداد لتقديم تنازلات بسيطة , و لكن ليس بسرعة و تحت ضغط الهجوم و لا فانك سوف تضطر لتقديم المزيد من التنازلات , و تشجعه على الاستمرار في إستراتيجية الهجوم .

تذكر :

لا تتعامل مع الإستراتيجية الهجومية للطرف الآخر بإستراتيجية هجومية مضادة ..... بل حاول امتصاص الغضب و استيعاب الهجوم , ثم الدفاع و الإقناع ...... لكن لا تستسلم ..... و لا تندفع في تقديم التنازلات .

و تشتمل الإستراتيجية الهجومية على عدة استراتيجيات فرعية مستمدة من الممارسة العملية للتفاوض , و هي إستراتيجية إطلاق ( أو فتح ) النار على الطرف الآخر , و إستراتيجية الحدود المغلقة , و أخيرا إستراتيجية ( أراك في المحكمة أو الميدان ) و أخيرا إستراتيجية الفتى التشدد / الطيب .

**إستراتيجية إطلاق النار :**

يمكن تفهم مضمون هذه الإستراتيجية من خلال المثال التالي :

(( إذا لم توافق فورا على ............ فإننا غير مستعدين لمناقشة أي شيء آخر . و هي غالبا تكون مصحوبة بتهديد بالعقاب ......))

عندما تواجه مثل هذه الإستراتيجية الهجومية ذات النبرة الحادة و التي تحمل في طياتها التهديد و العقاب عليك أن تدرك أن الطرف الآخر يسعى بقوة إلى إجبارك على الاستسلام إلى مطالبه , أو إلى التخلي عن وضعك الذي كنت تدافع عنه , و من ثم إضعاف قدرتك على استغلال وضعك التفاوضي في طلب تنازلات إضافية منه .

و تستخدم هذه الإستراتيجية المتشددة في حالات التفاوض المشروط , أو التفاوض المسبوق بشروط معينة , أو في حالة وجود مبدأ أساسي لا بد من اعتماد التفاوض عليه . مثال ذلك :

 (( لا مفاوضات مع إسرائيل إلا إذا اعترفت بالحقوق المشروعة للفلسطينيين في تقرير مصيرهم , و تعهدت بعودة الأراضي المحتلة لأصحابها )) أو (( لا استئناف للتفاوض مع إسرائيل إلا إذا كانت المفاوضات السورية الإسرائيلية سوف تبدأ من النقطة التي انتهت إليها في عهد الحكومة الإسرائيلية السابقة ))

و يلاحظ بالطبع إن مثل هذه الإستراتيجية التفاوضية تحمل في طياتها روح المساومة حيث تعتمد على الشرطية . إن استجابتك و رد فعلك لمثل هذه الإستراتيجية يتوقف على مدى التوازن في القوى . و عليك أن تسأل نفسك هل الطرف الآخر قوي بدرجة كافية حتى يمكنه فرض طلباته ؟ فإذا كانت الإجابة بالنفي عليك أن تتركه يستمر في الكلام عن التهديد و الشروط غير المقبولة . و في المقابل عليم أن تتحدث عن فوائد و مميزات مناقشة القضية بدلا من إثارة ما يهدد المصالح و الاهتمامات المشتركة للطرفين .

**إستراتيجية الحدود المغلقة :**

يمكن أن نلمس إستراتيجية الحدود المغلقة من خلال وجود بعض القضايا أو العناصر الفرعية المتعلقة بقضية معينة و التي يسعى الطرف الآخر إلى إثارة الانتباه و تركيز الاهتمام عليها بأنها غير قابلة للتفاوض .

و عند محاولة الحديث عن هذه القضايا فان الإجابة تكون ممثلة بالرفض الصريح و بعنف , حيث أنها تمثل حدود ممنوع الاقتراب منها . مثال ذلك :

(( نحن في الحقيقة جاهزين لمناقشة المعايير المستخدمة في الترقية بالمنظمة , و لكننا غير مستعدين لمناقشة أي شيء يقلل من حق الإدارة العليا في اتخاذ ما تراه مناسبا بخصوص الترقيات ))

(( الديون يمكن للتفاوض على إعادة جدولتها , و لكن لا يمكن التفاوض على إسقاط جزء منها أو إلغائها ))

في هذه الحالة نجد الطرف الآخر قد يصر على التفاوض على المسائل التي ترفض أنت التفاوض عليها باعتبارها حدود مغلقة . و الاحتمالات في هذا الموقف تتشابه مع ما اشرنا إليه في حال إستراتيجية (إطلاق النار ) حيث الأمر يتوقف على ميزان القوة بين الطرفين , أو قد يحاول الطرف الآخر تقديم إغراءات و تنازلات للتفاوض على الحدود المغلقة . كما ربما تحاول أنت أن تؤجل هذه المسالة لحين حدوث تقدم في التفاوض على المسائل الأولى الأخرى , أو قد تتمسك بذلك كنوع من التكتيك المتشدد لتأكيد حقك في تقرير ما الذي يمكن التفاوض عليه , و للحصول على تنازلات كبيرة في المسائل الأخرى .

و يلاحظ أن تصرف مثل التالي ( دعنا نترك من فضلك هذه المسألة الآن و نناقش الأمور الأخرى عسى أن نصل إلى حل لها ) لا يعبر عن الحدود المغلقة , و لكن ينطوي على تحييد هذه المسألة في الوقت الحالي . و لذلك يجب أن تستخدم إستراتيجية الحدود المغلقة من خلال التحديد و الحسم و التشدد .

**إستراتيجية أراك في المحكمة :**

من الإستراتيجية التفاوضية الأخرى التي تأخذ أيضا الطابع الهجومي تلك الإستراتيجية التي يمكن تصورها من خلال المثال التالي :

( أنا غير سعيد بوجودي هنا في ظل هذه الظروف , ولكنني اعمل بنصيحة و توجيهات الآخرين حيث أحاول مرة أخرى لأتوصل إلى اتفاق .. لدي بعض العروض التي اقترح أن تدرسها بعناية . وذلك لأنك إذا تصرفت بشكل غير مقبول سوف أكون سعيد لحل هذا النزاع بوسائل أخرى متاحة لي .....

لقد تم استخدام هذه الإستراتيجية المتشددة عند بداية التفاوض بين الحكومة و المتمردين في دولة السلفادور , حيث عبر كل طرف في البداية عن رغبته في التفاوض من اجل السلام , و لكن كل منهما أعلن أيضا عن استعداده للعودة بكل أسف لمواصلة الحرب الأهلية في حالة عدم موافقة الطرف الآخر على تقديم تنازلات كبيرة للوصول إلى اتفاق .

في حالة مواجهتك لمثل هذه الإستراتيجية فانه من الأفضل أن تفكر قبل أن ترفض , حتى تضمن استمرارية التفاوض . كما يجب أن تفكر في الوسائل التي يمكن أن تدافع بها و تقلل من تأثير التهديد الذي صرح به الطرف الآخر . من الممكن أن تكون مستعد لتقديم تنازلات إذا كان الذهاب إلى القضاء في غير صالحك .....و لكن لا تندفع في تقديمها .... و لا تقدم الكثير في البداية .

**دور الفتى المتشدد / الفتى الطيب :**

كثيرا ما نمارس أو نواجه إستراتيجية الفتى المتشدد / الفتى الطيب , أو ما يطلق عليها أيضا إستراتيجية الصقور و الحمام . و تتلخص هذه الإستراتيجية في قيام الطرف الآخر بهجوم جاف أو عنيف في بداية التفاوض حول القضية أو المسألة موضوع التفاوض , أو حول احد عناصرها . و قد يلجأ الطرف الآخر أيضا في هجومه إلى التهديد أو التلويح به , ثم يتبع ذلك مباشرة قيام احد الأعضاء الآخرين في نفس فريقه التفاوضي (و أحيانا نفس الشخص الذي قام بالهجوم ) بلعب دور الفتى الطيب من خلال قيامه بعرض شيء وسط أو معتدل , أو من خلال تقديمه لوعود معينة لمعالجة المشاكل التي قام بإثارتها و ذلك في حالة التوصل إلى اتفاق أو حل .

تعتبر إستراتيجية الفتى المتشدد / الفتى الطيب أو الصقور / الحمام من أقدم الاستراتيجيات التفاوضية , و الأكثر استخداما . كما أن هذه الإستراتيجية تعتبر من أكثر الاستراتيجيات التفاوضية نجاحا في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها . و في نفس الوقت فان هذه الإستراتيجية تنطوي على بعض المخاطر أهمها أن هجوم الطرف الآخر في البداية قد يستثير غضبك . كما أن إتباع أسلوب الفتى الطيب مبكرا أو بسرعة بعد الهجوم قد يشجع الطرف الآخر على الإصرار على موقفه , حيث تزداد ثقته بنفسه .

**الإستراتيجية الدفاعية :**

كما يتضح من الاسم , فان الإستراتيجية الدفاعية تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية . كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها , أو الرغبة في الحصول على تنازلات من جانب الطرف الآخر , أو إلى إنقاذ ما يمكن إنقاذه , أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المفاوضة .

و من بين الظروف التي تضطر المفاوض إلى إتباع هذه الإستراتيجية ما يلي :

* عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف .
* عندما تكون هناك الرغبة في تقليل الخسائر إلى اقل حد ممكن .
* في حالة المواجهة الأولى الإستراتيجية هجومية من الطرف الآخر .

و يراعى عند إتباع هذه الإستراتيجية الاهتمام بالجوانب التالية :

* تقديم المبررات الكافية و المقنعة باستخدام الأدلة الموثقة .
* استخدام الحقائق و الأرقام .
* المصارحة في بعض الأحيان .
* التدرج أثناء الدفاع .
* شراء الوقت .
* ضبط الأعصاب و الصبر و تحمل أي سخرية أو رفض للمقترحات .
* التراجع أحيانا و بشكل منظم ( الانسحاب الهادئ و المنظم ) .
* طلب تعويض أحيانا , حتى لو كان تعويضا نفسيا .

**إستراتيجية الحدود الروسية :**

يطلق على هذه الإستراتيجية الحدود الروسية للإشارة إلى منطقة (سيبيريا) و هي تنطوي على تقديم عرضين بديلين احدهما أسوء من الآخر , و بالتالي فان المفاوض يقبل بالإكراه البديل الآخر حتى يتجنب البديل المخيف أو المرعب . و يمكن التعبير عن هذه الإستراتيجية من خلال التشبيه التالي :

( أي شيء .. و لكن لا ترسلني إلى الحدود الروسية ...... )

ربما يتقدم الطرف الآخر لك باقتراحين , حيث أن الأول أسوء من الثاني , حتى يرغمك على قبول الثاني .

مثال ذلك :

تتقدم نقابات العمال إلى الإدارة باقتراحين الأول هو تراجع الإدارة عن قرارها بإلغاء مشروع الأجر المرضي الذي كان مطبقا من قبل , و الثاني زيادة الأجور بنسبة 15 % . و لقد كانت الإدارة قد قررت إلغاء الأجر المرضي بسبب مشكلات مالية . فإذا قبلت الإدارة زيادة الأجور بنسبة 15% فان ذلك سيكون الأسوأ لأنه سوف يحمل الميزانية عبئا كبيرا يفوق عبء دفع الأجر المرضي . و عندئذ اضطرت الإدارة إلى قبول الاقتراح الخاص بعودة مشروع الأجر المرضي لأنه أقل ضررا .

و من ناحية أخرى يمكن التعامل مع هذه الإستراتيجية – في بعض المواقف التفاوضي – من خلال استخدام إستراتيجية الحدود المغلقة السابق الإشارة إليها . كما يمكن مواجهة الاقتراح المتشدد أو الأكثر سوءا بتقديم اقتراح مضاد و متشدد , حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى حركة متبادلة ا والى أرضية مشتركة بين الطرفين تدفعهما إلى الانسحاب المتبادل للاقتراحين المتشددين لكلا الطرفين .

**كيف يمكن اختيار إستراتيجية التفاوض المناسبة :**

يعتبر هذا السؤال احد الأسئلة الهامة التي تواجه المفاوض بالرغم من معرفته بالاستراتيجيات المختلفة للتفاوض . أن هذه الاستراتيجيات و ما تنطوي عليه من تكتيكات تعتبر تصرفات بديلة و تستوجب الاختيار بينها و ذلك للوصول إلى الإستراتيجية ( الاستراتيجيات) المناسبة . و في الواقع فان هناك عدة عوامل يجب دراستها بعناية و أخذها في الاعتبار عند المفاضلة و الاختيار بين هذه الاستراتيجيات التفاوضية و التي من

أهمها ما يلي :

* نوع و طبيعة قضية / مسألة التفاوض .
* نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض .
* حاجة المفاوض لعملية التفاوض .
* توقعات الأطراف ذات الاهتمام بداخل المنظمة .
* توقعات الطرف الآخر .
* مراكز القوة النسبية لأطراف التفاوض .
* المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض .
* الوقت المتاح لعملية التفاوض .
* الاستجابة المتوقعة للطرف الآخر أثناء عملية التفاوض .
* أهمية التوصل إلى اتفاق .
* أهمية استمرار العلاقة بين أطراف التفاوض .
* خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض .
* الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض .
* الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض (قيود خارجية ).

المراجع :

1. عبد الرحمن إدريس, ثابت . التفاوض استراتيجيات و تكتيكات .( الإسكندرية : الدار الجامعية : 2005)
2. ماهر , احمد . مهارات التفاوض .(الإسكندرية : الدار الجامعية ).
3. غريب,غريب .الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر .(الإسكندرية :شباب الجامعة 1996)
4. منلا محمد ,رياض .إدارة العلاقات العامة (جامعة حلب :2008)
5. أبو إصبع, صالح خليل .العلاقات العامة والاتصال الإنساني (عمان :1998)
1. .رياض منلا محمد ,إدارة العلاقات العامة .(جامعة حلب :2008)ص170 [↑](#footnote-ref-2)
2. .رياض منلا محمد ,مرجع سبق ذكره ,ص 174 [↑](#footnote-ref-3)
3. .غريب غريب ,الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر (الإسكندرية ,1996) [↑](#footnote-ref-4)
4. صالح خليل أبو اصبع ,العلاقات العامة والاتصال الإنساني (عمان ,1998) [↑](#footnote-ref-5)
5. ثابت عبد الرحمن إدريس , التفاوض استراتيجيات و تكتيكات .( الإسكندرية : الدار الجامعية : 2005) ص28 -31 [↑](#footnote-ref-6)
6. ثابت عبد الرحمن إدريس , التفاوض استراتيجيات و تكتيكات .( مرجع سبق ذكره) ص33 [↑](#footnote-ref-7)
7. احمد ماهر , مهارات التفاوض .(الإسكندرية : الدار الجامعية ) , ص 9 [↑](#footnote-ref-8)
8. احمد ماهر , مهارات التفاوض .(الإسكندرية : الدار الجامعية ) , ص 27 [↑](#footnote-ref-9)
9. احمد ماهر , مهارات التفاوض .(الإسكندرية : الدار الجامعية ) , ص 31 -35 [↑](#footnote-ref-10)
10. ثابت عبد الرحمن إدريس , التفاوض استراتيجيات و تكتيكات .( الإسكندرية : الدار الجامعية : 2005) ص269 -299 [↑](#footnote-ref-11)