

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الإتصال في المفاوضات التجارية

دراسة حالة: عينة من الإداريين المكونين في البرمجة اللغوية العصبية في بعض المؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة

أ.د/ مفيدة يحيوي

إعداد الباحث:

عبد العزيز عرجاني

لجنة المناقشة

<u>الصفة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الرتبة العلمية</u>	<u>أعضاء اللجنة</u>
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	أ.د/ كمال منصوري
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ تعليم عالي	أ.د/ مفيدة يحيوي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ	د / ربيع مسعود
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذة محاضرة - أ	د / نجمة عباس
ممتحنا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ	د / عبد الحفيظ مسكين
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	د / عيسى قروش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لا يمكن أن نستغرب أو أن نتعجب لأن غيرنا من الأمم قد تقدم
علينا فنحن تركنا منهج الله في العمل فلا بد أن يتركنا قانون الله في
النتيجة وهذا هو الجمال في الحياة إذا كان الطالب المُجد و الطالب
الذي لا يقرأ كتابًا في حياته كلاهما ينجح لا يمكن أن يكون هناك جمال
في الحياة فلا طالب ينبغي و لا عالم يخترع و لا إنسانًا يضيف إلى الحياة
شيئًا

الشيخ محمد متولي الشعراوي

شكر و عرفان

بعد الشكر و الحمد لله الذي مَنَّ علينا ووفقنا لإتمام هذا العمل، أتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير و الاحترام لأستاذتي الفاضلة والكريمة الأستاذة الدكتورة/ مفيدة يحيوي والتي قبلت بصدر رحب الإشراف على هذا البحث ولم تبخل علينا بالنصح والتوجيه. و إن كنت اليوم بصدد مناقشة أطروحتي هذه، فذلك بفضل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كما لا يفوتني أن أخص بالشكر لجنة أعضاء المناقشة على إجتماعكم لمناقشة هذا العمل الطيب، إلى كل الزملاء و الأصدقاء الذين كانوا عونًا لي، إلى كل إطارات مراكزنا، إلى كل أطفالنا في جينوز كيدز أكاديمي. لكم مني جريل الشكر و العرفان فهذا بفضلكم جميعا.

اللهم تقبله خالصا لوجهك الكريم

الإهداء

أهدي هذا العمل لأبي وأمي

أهدي هذا العمل لشريكة حياتي أحلام

أهدي هذا العمل لبناتي سجي وجنى

أهدي هذا العمل لكل من أسهم فيه

من قريب أو بعيد

شكرا لكم

جميعا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
-----------	------------

- البسمة
- شكر وعرفان
- فهرس المحتويات
- قائمة الأشكال
- قائمة الجداول
- المقدمة العامة.....أ-ز.

الفصل الأول: البرمجة اللغوية العصبية..... 1 - 53

- 1.....تمهيد
- المبحث الأول: مدخل للبرمجة اللغوية العصبية.....2
- المطلب الأول: ماهية مفهوم البرمجة وأركانه.....2
- المطلب الثاني: برمجة العقل والتعلم.....12
- المطلب الثالث: افتراضات البرمجة اللغوية العصبية.....16
- المبحث الثاني: مرشحات اللاوعي في البرمجة اللغوية العصبية.....22
- المطلب الأول: إختلاف المرشحات.....22
- المطلب الثاني: الأنظمة التمثيلية.....26
- المطلب الثالث: البرامج العقلية العليا.....29

34.....	- المبحث الثالث: التفاعل الداخلي للمعلومات
34.....	- المطلب الأول: النموذج الثلاثي للحالة واستجابة العقل
39.....	- المطلب الثاني: لغة ميتا وميلتون
50.....	- المطلب الثالث: بناء التجاوب (التوافق-الألفة)
53.....	خلاصة
104 - 55	الفصل الثاني: المفاوضات التجارية
55	تمهيد
56.....	- المبحث الأول: الإطار النظري للمفاوضات التجارية
56.....	- المطلب الأول: مدخل عام للعملية التفاوضية
61.....	- المطلب الثاني: عقد التفاوض والشركاء
69.....	- المطلب الثالث: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض
74.....	- المبحث الثاني: التحضير للعملية التفاوضية ومسارها
74.....	- المطلب الأول: التخطيط والتحضير الجيد للمفاوضات
79.....	- المطلب الثاني: الدخول في التفاوض
84.....	- المطلب الثالث: إستمرار التفاوض
90.....	- المبحث الثالث: ما بعد التفاوض وإدارة الأزمات
90.....	- المطلب الأول: تحليل وموازنة المفاوضات
95.....	- المطلب الثاني: توقيع الإتفاق والمتابعة
98.....	- المطلب الثالث: إدارة النزاع وإجراءات التسوية
104.....	خلاصة

155 - 106	الفصل الثالث: الاتصال التفاوضي في ظل البرمجة اللغوية العصبية.....
106	تمهيد.....
107.....	- المبحث الأول: التأصيل النظري للاتصال.....
107.....	- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال.....
111.....	- المطلب الثاني: مقومات الاتصال.....
114.....	- المطلب الثالث: الإتصال التفاوضي الفعال.....
122.....	- المبحث الثاني: أسس العملية التفاوضية.....
122.....	- المطلب الأول: مفهوم الإدراك.....
125.....	- المطلب الثاني: نماذج الإدراك الخاصة بالبرمجة اللغوية العصبية.....
136.....	- المطلب الثالث: الصراع التفاوضي.....
146.....	- المبحث الثالث: توظيف البرمجة اللغوية العصبية في التأثير على نتائج المفاوضات التجارية.....
146.....	- المطلب الأول: النموذج الاتصالي المدمج.....
152.....	- المطلب الثاني: النموذج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية.....
155.....	خلاصة.....

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور الرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات

التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية..... 157 - 210

تمهيد..... 157

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة..... 158

- المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة..... 158

- المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة..... 160

- المطلب الثالث: أدوات المعالجة الاحصائية..... 162

- المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة..... 166

- المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة..... 177

- المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية

والوظيفية..... 177

- المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور البرمجة اللغوية

العصبية..... 180

- المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاتصال

التفاوضي..... 192

- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... 200

- المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية..... 200

- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية..... 202

خلاصة..... 210

فهرس المحتويات

212.....خاتمة عامة

218.....قائمة المراجع

.....ملخص

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
9	كتابة الحصيلة	1-1
10	أركان البرمجة اللغوية العصبية	2-1
15	سلم التعلم	3-1
36	نموذج مرسيديس	4-1
74	مخطط تعاضد التحضير	1-2
79	وجها لوجه	2-2
80	مختلطين	3-2
80	جنباً بجنب	4-2
81	الإجتماع حسب المهن	5-2
81	طاولة التفاوض المرؤوسة 1	6-2
82	طاولة التفاوض المرؤوسة 2	7-2
86	نموذج بناء مفاوضات	8-2
115	مكونات الاتصال	1-3
117	عناصر التعبيرات	2-3
123	التتابع في العملية الإدراكية	3-3
124	العناصر الخمسة التي تشترك في عملية الإدراك	4-3
132	سلوك المفاوض أثناء عملية التفاوض.	5-3
137	الأبعاد الرئيسية لوضع صراعي بين أربعة أطراف.	6-3
140	الصراع بين الجماعات: طبيعته وديناميكيته	7-3

147	نموزج الاتصال التقللدي	8-3
148	نموزج الاتصال	9-3
151	النموزج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية	10-3
154	نموزج الاتصال المدمج بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية.	11-3

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	مقارنة بين العقل الواعي والباطن	1-1
20	فسيولوجية الأنماط الثلاثة	2-2
28	التأكيدات اللغوية	3-2
91	مثال تحليل مرحلة الأهداف التفاوضية	1-3
160	مقياس "ليكرت Likert" الخماسي	1-4
160	يحدد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	2-4
163	توزيع طول فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي	3-4
165	يوضح القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"	4-4
167	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية بالدرجة الكلية للبعد	5-4
168	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد البرامج العقلية العليا بالدرجة الكلية للبعد	6-4
169	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد عيوب اللغة بالدرجة الكلية للبعد	7-4
169	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة بالدرجة الكلية للبعد	8-4
170	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد لغة ميتا بالدرجة الكلية للبعد	9-4
171	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد لغة ميلتون بالدرجة الكلية للبعد	10-4

171	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التعديل والتشويه بالدرجة الكلية للبعد	11-4
172	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المستويات المنطقية بالدرجة الكلية للبعد	12-4
172	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المعالجة الذهنية والسلوك بالدرجة الكلية للبعد	13-4
173	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية بالدرجة الكلية للبعد	14-4
174	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التغذية الراجعة بالدرجة الكلية للبعد	15-4
174	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الرسالة والقناة بالدرجة الكلية للبعد	16-4
175	معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المعالجة والاستجابة بالدرجة الكلية للبعد	17-4
176	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"	18-4
177	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	19-4
177	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	20-4
178	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	21-4
179	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	22-4
180	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية	23-4
182	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد البرامج العقلية العليا	24-4
183	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد	25-4

	عيوب اللغة	
184	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة	26-4
186	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد لغة ميتا	27-4
187	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد لغة ميلتون	28-4
188	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعديل والتشويه	29-4
189	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المستويات المنطقية	30-4
190	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعالجة الذهنية والسلوك	31-4
191	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور البرمجة اللغوية العصبية	32-4
193	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحليل المفاوضات والرسالة التفاوضية	33-4
194	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التغذية الراجعة	34-4
195	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرسالة والقناة	35-4
197	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعالجة والاستجابة	36-4
198	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الاتصال التفاوضي	37-4
201	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية	38-4
202	نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية	39-4

المقدمة العامة

مقدمة عامة

لم يكن تحقيق نتائج تفاوضية جيدة مرتبطا بالضرورة بما يتوفر من إمكانيات مادية و بشرية بقدر ما كان مرتبطا بكيفية تفعيل الإتصال بطريقة مثلى، إذ كان الإهتمام في البداية منصبا على إكتشاف المهارات، و بعدها على تطوير المهارات و الفروق الفردية، و عندما تحقق لهم ذلك تحول سعيهم إلى البحث الدؤوب عن كيفية توظيف هذه المهارات؛ لتتحول إهتماماتهم عندئذ نحو الإتصال لأنها أصبحت تمارس ضغوظا جديدة، إذ باتت المهارات لا تستوعب الإتصال بشكل كافي بسبب الإختلافات في المعالجة الذهنية و في الفروقات بين الأشخاص في المفاوضات التجارية. و بذلك أصبح لزاما تفعيل الإتصال لتفعيل الإستجابة، و بدل أن يسعى المفاوضون إلى الإعتماد عن المعلومة المعلنة، فقد أصبحوا ملزمين أيضا في التفكير في الحاجات و الأمور غير المعلنة لإظهارها؛ فإذا كان الإتصال يخدم ما يطلبه المفاوضون، فقد أصبح لزاما عليه أن يلبي ما يطلبه و ما يتوقعه المفاوض و بل أكثر من ذلك و جب عليه الآن أن يقدم معلومات لم يكن يحلم بها عنهم و بالتالي فرصا رائعة للفوز في المفاوضات التجارية.

كما أن لجوء المفاوضين في كل مرة إلى البحث عن وسائل التميز جعلتهم يمرون بمراحل تطور عديدة إذ تؤكد أدبيات السوق دائما أن سبب تطور الأشياء هي شدة المنافسة، أي أن المفاوضين يوجهون دوما نشاطهم حسب معطيات المنافسين. فبعد أن كان المفهوم الكلاسيكي يركز على التنافس لتحقيق أهدافهم وذلك بالتركيز على تشخيص الوضع التنافسي و موازين القوى بالتحضير و إستغلال الأفضليات الفردية، أصبح التفكير ينصب في معرفة الدافعية بتشخيص طرق المعالجة الذهنية و الفراسة و التنبؤ بتحليل التغذية العكسية من خلال الكلمات المنطوقة و الإشارات و قراءة لغة الجسد لتصل إلى الأفكار و الكلمات الغير منطوقة وذلك عن طريق تفعيل الإتصال لتوجيه السلوك في المفاوضات التجارية بإعادة تأطير الدافعية.

أمام هذا الواقع الجديد تغير محور التنافس، إذ أن وضع إستراتيجية جيدة لتحقيق أداء التفاوضي أفضل أصبح غير كافي، و إعتماد اليقظة الدائمة حسب ما يملكه اقتصاد المعرفة على المنظمات أصبح ضرورة إقتضتها ظروف تحقيق التنافسية كهدف أساسي مستخدما بذلك تقنيات اتصال توفر أعلى مستويات الذكاء و الإبداع ليس من أجل

التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في العملية التفاوضية بل من أجل إستباق الغير، و بهذا يتشكل أحدث توجه للإتصال و كإجراء للتميز يسعى الإتصال في المفاوضات التجارية إلى معرفة الحاجات الظاهرة و الباطنة للمفاوضين و البحث أيضا في طموحاتهم. و من هنا فإن المفاوضات تحت ظلال المعرفة ألقى بالمفاهيم القديمة و أدى إلى هيمنت البرمجة اللغوية العصبية على عملية الإتصال لإمتلاكها أساليب تستقرئ بها المعالم المجهولة للمنافسين عن طريق فهم الطريقة المحركة للمعني و للآخرين على المستوى الذهني و السلوكي لإحراز تقدم مستمر و فعال في العملية الإتصالية في المفاوضات التجارية.

و مع هذه التحولات المستمرة، تغير مفهوم الإتصال في المفاوضات التجارية تنظيرا و ممارسة، مما إستوجب إدراك أهمية تفعيله بين الأطراف تداركا للآثار السلبية؛ و من اجل وضع حد لإتساع الفجوة بين الأطراف أصبح بالإمكان التفكير في صياغة مفهوم مقارنة إتصالية في المفاوضات التجارية بإستغلال البرمجة اللغوية العصبية.

في هذا السياق إتجهت هذه الدراسة إلى محاولة تفعيل الإستجابة في المفاوضات التجارية من خلال محاولة الإستفادة من الدافعية و التغذية العكسية في مفاوضات المؤسسات الجزائرية من ثانيا الإتصال بواسطة البرمجة اللغوية العصبية. لأنه إذا كانت المفاوضات التجارية بالنسبة للمؤسسات تتم لتحقيق و تثير إستجابات تخدم المؤسسة، فإن تفعيل الإستجابة سوف ينصرف إلى تفعيل الإتصال من خلال البرمجة اللغوية العصبية، إذ ليس من الممكن على المؤسسات الاقتصادية أن تكون على حد مقبول من النجاح في الأداء إذا لم تخضع إلى حد مقبول من الإتصال الجيد و الفعال، و عليه فإن تفعيل نتائج مفاوضات التجارية ينتج عن تفعيل لدور الإتصال في العملية التفاوضية بإستغلال البرمجة اللغوية العصبية من ناحية قدرتها على أنها تمثل سياقاً مواتياً للتأثير على سلوك العلاقة بين أطرافها. لذلك سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ الإشكالية الرئيسية:

- ما هو دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الإتصال في المفاوضات التجارية؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية ألا و هي:

1. هل يرتبط مستوى فاعلية الاتصال بإتقان ممارسة البرمجة اللغوية العصبية ؟
2. هل يرتبط أداء العملية التفاوضية التجارية بفاعلية الإتصال؟
3. هل يوجد ارتباط بين مستوى الإستجابة في المفاوضات التجارية بمدى فاعلية البرمجة اللغوية العصبية؟
4. هل تستطيع المؤسسة الجزائرية تفعيل إتصالاتها في المفاوضات التجارية من خلال مقارنة البرمجة اللغوية العصبية، و ما هو مدى تأثير ذلك على المجرى التفاوضي؟

❖ فرضيات البحث:

و للإجابة على إشكالية البحث قمنا بإختيار الفرضيات التالية:

- ف 1 - يرتبط مستوى فاعلية الإتصال بمدى إتقان ممارسة البرمجة اللغوية العصبية لديها؛
- ف 2 - يرتبط أداء العملية التفاوضية التجارية بمدى فاعلية الإتصال؛
- ف 3 - يرتبط مستوى الإستجابة في المفاوضات التجارية بمدى فاعلية الإتصال عن طريق البرمجة اللغوية العصبية؛
- ف 4 - يمكن للبرمجة اللغوية العصبية من تفعيل النتائج المحققة من قبل المؤسسة الجزائرية في عملياتها التفاوضية.

❖ أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في أنه يبحث في مدخل جديد و هو إستغلال البرمجة اللغوية العصبية في الإتصال و أثر ذلك على المفاوضات. فبعدها ساد التفكير الإعتماد على إستخدام المهارات و الكلمات المنطوقة في المفاوضات ظهرت البرمجة اللغوية العصبية كفلسفة جديدة صاعدة ساهمت و أظهرت فعاليتها في تشخيص الأفراد بطرق أكثر دقة مستغلة الفروقات الفردية لإدراك طرق المعالجة الذهنية و إكتشاف الكلمات الغير المنطوقة مستغلة كلا من

الكلمات و الإشارات و الحركات، و بإعتبار أن نتائج العملية التفاوضية ذات أهمية كبيرة تفرضها الضرورة و الحتمية
وجب الأخذ بالحسبان البرمجة اللغوية العصبية في الإتصال في المفاوضات لتفعيل النتائج و العوائد المحققة وذلك
بالإتصال الممتاز عن طريق البرمجة اللغوية العصبية، لأنه إذا كان مقدار الإستجابة في التفاوض يعكس مستوى فعالية
الإتصال فإن البرمجة اللغوية العصبية كان دورها هو تفعيل الإتصال مستغلة بذلك هذا التوجه الفكري الجديد.

❖ أهداف البحث:

- معالجة المفاهيم الحديثة في مجال البرمجة اللغوية العصبية ؛
- إبراز مجال المفاوضات التجارية بشكل أكثر تحليل؛
- إظهار أهمية الإتصال في العملية التفاوضية بالنسبة للمؤسسات؛
- تنبيه للدور الذي يمكن أن يلعبه الإتصال في المفاوضات عن طريق إستغلال البرمجة اللغوية العصبية؛

- التطرق إلى الإتصال التفاوضي و دوره في تفعيل النتائج و العوائد؛
- زيادة الرصيد العلمي بمرجع حول تفعيل الإتصال في المفاوضات بإستخدام البرمجة اللغوية العصبية.

❖ مبررات إختيار الموضوع:

يعد الفضول بخصوص كشف حقيقة الممارسة التفاوضية و الإلمام بمتغيراتها، أحد الدوافع الذاتية في هذه
الدراسة خصوصا في ظل تطور العلم التفاوضي الذي أخذ أبعادا إستراتيجية على المستوى العالمي.
أما الدوافع الموضوعية فتكمن في محاولة المساهمة بالإضافة في موضوع يبدو أنه لم يحظ بعد بالدراسات الكافية.
فالدراسات حول الإتصال في المفاوضات التجارية من ثانيا البرمجة اللغوية العصبية تكاد تنعدم من رفوف المكتبات
الجزائرية إن لم نقل منعدمة أصلا؛ وذلك بمحاولة الربط بين العلم الحديث المتمثل في البرمجة اللغوية العصبية المعتمدة
أصلا على النمذجة و التحليل النفسي و إكتشاف الفروقات الفردية بين الأطراف و محاولة إستغلالها في العملية
التفاوضية. و فضلا عن هذا فإنه بوسع هذه الدراسة أن تتجاوز البنية الظاهرية التي تبدو عليها و أن تحاول إستخدام

نوع من الفراسة النفسية للتأثير على المعالجة الذهنية للمفاوضين، بتشخيصها و إستغلالها في العملية التفاوضية لتحقيق الأمتلية في النتائج، و ما قد تتيحه كذلك هذه الدراسة هي إمكانية تصحيح بعض الإختلالات الوظيفية على مستوى المؤسسات الجزائرية.

❖ الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع البرمجة اللغوية العصبية والإتصال في المفاوضات موضوع حديث، فمن خلال عملية المسح البيبليوغرافي لم نجد مواضيع سابقة تطرقت إلى متغيرات هذا الموضوع أو الربط بينهما أي البرمجة اللغوية العصبية و المفاوضات التجارية، فيما يخص البرمجة اللغوية العصبية فلم يتطرق إليها قبلا. أما تلك التي تطرقت إلى التفاوض تمثلت في ما يلي:

- المفاوضات في العقود التجارية الدولية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الدولي العام، من إعداد الباحث علي أحمد صالح جامعة يوسف بن خدة كلية الحقوق بن عكنون - الجزائر، 2012.
- تقييم مفاوضات الأعمال: مدخل التسويق بالعلاقات، مذكرة ماجستير من إعداد الباحث عرجاني عبد العزيز من جامعة الجزائر - 3 - كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. 2009-2010.

❖ المنهج المستخدم:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة و إختبار صحة الفرضيات، قمنا بإتباع المنهج التحليلي و المنهج الوصفي، حيث قمنا بتفكيك موضوع الدراسة إلى مكوناته الأساسية بداية بالتطرق إلى البرمجة اللغوية العصبية و هذه الفلسفة الواعدة، ثم إتبعنا ذلك بالتطرق إلى العملية التفاوضية و دوره في تعظيم الأداء و النتائج. ثم حاولنا الربط بين هذه المتغيرات لتتوصل إلى محاولة تفعيل الإتصال في العملية التفاوضية والدور الذي تلعبه البرمجة اللغوية العصبية بالنسبة للمفاوضات بمحاولة تعظيم إستجابة هذه الأخيرة بتفعيل الإتصال لديها عن طريق البرمجة اللغوية العصبية.

بينما الجانب الوصفي فتمثل في الرجوع إلى المراجع بمختلف أنواعها لضبط المفاهيم النظرية التي تشكل الركائز

الأساسية للموضوع. كما سيتم اعتماد منهج دراسة مقارنة بين بعض المؤسسات.

❖ هيكل البحث:

قسمت هذه الأطروحة إلى أربعة فصول والتي جاءت كالتالي:

1. الفصل الأول: البرمجة اللغوية العصبية

في الفصل الثاني حاولنا إرساء مقارنة نظرية للبرمجة اللغوية العصبية في ثلاثة مباحث لتوصيف هذا التوجه الجديد و مدى إسهامه في تحسين و توسيع رقعة المهارات الحياتية لفهم كيفية خلق تجربة خاصة لخلق تواصل فعال مع الآخرين و مع النفس الذاتية، وذلك عن طريق فهم أنماط العادات و التفكير الخاصة بنا و بالآخرين لتساعدنا في تغيير و ضبط هذه الأنماط حتى تتماشى مع ما هو هام و يوافق رغباتنا لإحراز تقدم مستمر في تفاعلاتنا مع الآخرين عن طريق فهم المعالجة الذهنية و الطريقة المحركة لك و للآخرين على المستوى الذهني و السلوكي لإستقراء الدافعية على مستوى العقليين الواعي واللاواعي و التأثير عليهما.

2. الفصل الثاني: المفاوضات التجارية

إن الحديث عن التفاوض التجاري في تحقيق المصالح الإقتصادية هو ضرورة لمعالجة القضايا. و بقدر تعلق الأمر بحقوق و مصالح الأطراف، بقدر ما تعلق كذلك بمخرجات العملية التفاوضية التي يسعى المفاوضون لتعظيم فرص نجاحها بالترجيح التراكمي للمخرجات و النتائج عن طريق الكر، الفر، المناورة، إستنفاد الوقت و في التخطيط و تسيير العملية و بناء الرهانات إلى إختتام المناقشة؛ و لأن مخرجاتها هي إنعكاس للأداء التفاوضي في مراحل إنصب هذا الفصل الأول في توصيف المفاوضات التجارية و التدقيق فيها لضبط المفاهيم الأساسية لهذا الفصل في ثلاثة مباحث.

3. الفصل الثالث: علاقة البرمجة اللغوية العصبية بالاتصال في المفاوضات التجارية

في الفصل الثالث حاولنا إختراق التحليل و الربط بين البرمجة اللغوية العصبية كمفهوم و توجه جديد، لنقوم بتفعيل الإتصال في المفاوضات بهدف الحصول على إثارة السلوكيات المقبولة التي تخدم المصلحة التفاوضية؛ خصوصا

و أن الكثير من المؤسسات لا تحاول الربط بينها؛ و ذلك بهدف تفعيل الإستجابة التفاوضية من خلال ثلاثة مباحث.

بالتطرق إلى التأصيل النظري للإتصال في المبحث الأول، أما الأسس العملية التفاوضية فقد كانت في المبحث الثاني، أما المبحث الأخير فتم التطرق توظيف البرمجة اللغوية العصبية في تأثير على نتائج المفاوضات التجارية.

4. الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الإتصال في المفاوضات

التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية.

في هذا الفصل سنحاول القيام بدراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الإتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية كمحاولة للربط بين الجانب النظري و التطبيقي لموظفين تلقوا تدريب في البرمجة اللغوية العصبية، وذلك لمعرفة انعكاسات ذلك على اتصالاتهم التفاوضية.

و تنتهي هذه الدراسة بخاتمة، بحيث تتم الإجابة على التساؤلات الفرعية أولا بأول. ثم الإشكالية البحثية التي

حركت هذه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

الفصل الأول

البرمجة اللغوية العصبية

تمهيد الفصل:

منذ البدايات الأولى لظهور البرمجة اللغوية العصبية كانت هناك العديد من الأسئلة التي طرحها الكثيرون والمتمثلة في محاولة معرفة فعالية هذا التوجه وما هي إمكانية إحداث فرق لدى الأفراد لكون أهم الأسئلة كانت منصبه في الأساس على التطبيقات العملية أكثر من الجوانب النظرية، فإذا كان هذا التوجه يشير للعمليات غير الشعورية التي يستخدمها جميع الأشخاص كي ينتجوا السلوك ومن ثم يصلون للنتائج، فكيف يمكن تدارك هذا إذا اعتبرنا أن نفس الشخص هو من سيعيد المحاولة.

وعلى الرغم من أن جزءا كبيرا من السلوك الظاهر هو نتاج التفكير من الداخل فلا بد أن يتجه التركيز على غير الظاهر، ومنه كان القدر الكبير من الاهتمام يوجه أيضا إلى كيفية تأثير الأفكار على الأداء، لدراستها ودراسة إمكانية نمذجتها لنقلها لأناس آخرين.

وباعتبار أن جوهر هذا الإتجاه كان منصبا في كيفية تفعيل القدرات الفردية وماهي إمكانية نقل التميز البشري من شخص لآخر بعد تحديد أجزاءه المكونة للتميز البشري، ولغرض الإلمام بموضوع البرمجة اللغوية العصبية في فصلنا هذا قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث هي على التوالي:

❖ **المبحث الأول:** مدخل للبرمجة اللغوية العصبية؛

❖ **المبحث الثاني:** مرشحات التواصل في البرمجة اللغوية العصبية؛

❖ **المبحث الثالث:** التفاعل الداخلي للمعلومات.

المبحث الأول: مدخل للبرمجة اللغوية العصبية

يعتبر التأكد بأن الأرض لازالت موجودة بعد قيامنا من النوم صباحا أمر غريب جدا، ولكن هذا يمنحنا ملاحظة مهمة أن العديد من الأشياء تسري بنفس المنطق الموجود وهو يجعلنا أمام حقيقة، أننا نعيش وننام وننهض صباحا ونحن مفترضين أن بعض الأشياء مازالت موجودة وكما هي، لهذا تعتبر البرمجة اللغوية العصبية وهو التوجه الجديد، أن هناك العديد من الأمور التي يجب دراستها وأخذها بعين الحسبان، انطلاقا من الفرضيات التي نسلم بها، والتي لا نجزم بصحتها غالبا لكونها موروث تشاركي أو تعلم فردي وفي نفس الوقت لا نناقشها، بالإضافة إلى ذلك قدراتنا العقلية وماهي إمكانية الاستفادة منها وتفعيلها وما هي إمكانية نقلها.

في هذا السياق إتجه هذا المبحث الموسوم بمدخل للبرمجة اللغوية العصبية، لمحاولة التطرق لهذا المجال إنطلاقا من ماهيته وكيفية نشأته، بالإضافة للتعلم والعقل والافتراضات التي إرتكزت عليها البرمجة اللغوية العصبية في تطويرها وبنائها وذلك في ثلاثة مباحث.

المطلب الأول: ماهية مفهوم البرمجة وأركانه

في هذا المطلب سنتطرق لمفهوم البرمجة اللغوية العصبية، انطلاقا من مفهومها وتاريخ نشأتها ومن بعد لأركانها الأساسية، وذلك بتقسيمها لفرعين الأول حول مفهوم البرمجة اللغوية العصبية والثاني أكان البرمجة اللغوية العصبية كما يلي:

الفرع الأول: ماهية مفهوم البرمجة اللغوية العصبية

وهذا الفرع ينقسم لثلاثة أقسام، تاريخ البرمجة اللغوية العصبية وتحليل مصطلحات وتعريف البرمجة اللغوية العصبية والتي كانت في الفروع التالية:

أولا- تاريخ البرمجة اللغوية العصبية

ترجع تسمية البرمجة اللغوية العصبية إلى مؤسسها "ريتشارد باندر" و"جون غرندر" غير أن أول من ابتكر مصطلح "البرمجة اللغوية العصبية" هو "ألفريد كورزيسكي" في كتابه "العلم وصحة العقل" سنة 1933.¹ في بداية السبعينيات من القرن العشرين، تواجدت البرمجة اللغوية العصبية كعلم محدد قائم بذاته في الولايات المتحدة الأمريكية، تم إجراء بحوث في جامعة سانتا كروز بمدينة كاليفورنيا من خلال جماعة بحث داخل "معهد الأبحاث العقلية" والتي كان من أشهر أعضائها "بول فاتر لافيك" والراحل "ديفيد ويكلاند"، حيث أطلق على هذه الجماعة اسم جماعة "بال والتو"، التي قامت بدراسة المناهج والتقنيات التي كان يمارسها كل من المفكر

1 - كارول هاريس، البرمجة اللغوية العصبية الآن أكثر سهولة، ط6، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2008، ص12.

بيرلز وساتير وإريكسون وهيكلسي، بحثت الجماعة كل أعمال وأقوال هؤلاء العلماء مما أحدث أثرا على الآخرين حيث اهتمت مجموعة من العلماء بالأفكار الخاصة بتحسين الشخصية-الإبداع-التواصل، وكان حب الاستطلاع العلمي والمعرفي هو الدافع المحرك لأنشطتها¹.

توسعت مجموعة سانتا كروز بانضمام المؤسسين المشهورين جون جريندر (عالم لغويات) وريتشارد باندلر (عالم رياضيات)، منتصف السبعينات وضع العالمان الأمريكيان أصل البرمجة اللغوية للذهن، وقد بنى جرندر وباندلر أعمالهما على أبحاث قام بها علماء آخرون، منهم عالم اللغويات الشهير « نعوم تشومسكي Chomsky Noam » والمفكر الإنجليزي "جرجورى باتيسون -Bateson Gergory"، والعالم البولندي الفريد "كورزيبسكى-Alfred Korzybsky"، والخبير النفسي الدكتور "ميلتون إريكسون-Milton Erickson" ورائد المدرسة السلوكية العالم الألماني الدكتور "فرتز بيرلز -Perls Fritz"، والدكتورة "فرجينيا ساتير -Virginia Satir"، وقد نشر جرندر وباندلر اكتشافهما عام 1975 في كتاب من جزأين بعنوان . **The Structure of Magic²**

لقد كان هدف "باندلر" و"جريندر" اكتشاف الكيفية والطريقة التي يحقق بها الشخص النتائج التي يتطلع إليها وتعلم كيفية تكرار نموذج النجاح، وقد بدءا باقتفاء النماذج التي وضعها أكثر المحللين النفسيين نجاحا، لكنهما وسعا دائرة تلك النماذج بعد ذلك لتشمل العاملين في مجال المبيعات والتفاوض والمتحدثين والمدربين والقادة، وسرعان ما نجح الاثنان في استقاء أفضل أدوات التغيير الشخصي من خلال مجموعة متنوعة من الأنماط والنظم فضلا عن نماذج التفوق والامتياز التي توصلنا إليها في بداية دراستهما، مما مكنهما من تصميم أول تدريب عملي حقيقي للعامة في مجال البرمجة اللغوية العصبية، واليوم تقدم لنا البرمجة اللغوية العصبية مجموعة أكثر اتساعا من الأدوات والتقنيات القادرة على تحقيق تأثير وتغيير إيجابي.³ حيث اتفقا على أن يقوموا بتفكيك خبرة ميلتون وفرجينيا، إلى أن توصلنا إلى استخراج ثلاثة عشر (13) أسلوبا لغويا لميلتون، وسبعة (7) أساليب لساتير.⁴

1- وهاب فتيحة، دور البرامج التدريبية لمراكز التنمية البشرية في رفع دافعية الانجاز المهني (دورة البرمجة اللغوية العصبية نموذجاً)، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008/2009، ص70.

2- محمد التكريتي، أفق بلا حدود (بحث في هندسة النفس الإنسانية)، ط5، دار الملتقى، دمشق، سورية، 2003، ص25.

3- ديفيد مولدن وبات هتشنسون، البرمجة اللغوية العصبية الذكية، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص15.

4-Pierre Longin, **Agir en leader avec la pnl**, 3^eédition, dunod, paris, France, 2006, pp1,2

هكذا إذن تم اكتشاف فكرة (النمذجة)، فلننظر الآن كيف اكتشف "باندلر" فكرة البرامج العقلية: ¹ بدأ "باندلر" المبرمج يبحث في الحاسوب في عقول الناس، وكان يتساءل: إذا كانت برامج الحاسوب هي التي تحركه وتوجهه. فما الذي يحرك العقل ويوجهه؟ وإذا كانت لغات البرمجة الحاسوبية هي الطريقة التي نتعامل بها مع مفردات المنطق الحاسوبي (الواحد والصفري)، فما هي اللغة التي نتعامل بها مع مفردات المنطق العقلي؟ باختصار (هل يمكن أن نقول: أن هناك برامج عقلية تتحكم في سير العقل، كما أن هناك برامج عقلية تتحكم في سير الحاسوب؟). لم يكن "باندلر" أول من طرح هذا التساؤل، لكنه كان أفضل من أجاب عليه. حيث يرى أن المسلك الطبي في التعامل مع مفردات المنطق العقلي مسلك قليل النتائج، بطيء الثمار، فأراد أن يقفز قفزا إلى النتائج، أثناء نمذجة ميلتون وفرجينيا، وكان "باندلر" لا يكتفي بملاحظة الأساليب اللغوية بل كان يسأل المنذج: **بماذا تشعر؟ بماذا تفكر؟ ماذا ترى؟ وماذا تسمع؟.**

ومن خلال هذه التساؤلات، وجد "باندلر" أن لكل فعل برنامجا عقليا ذا خطوات، ومتى تتابعت الخطوات بنفس الطريقة كانت النتيجة نفسها، ومتى اختلف ترتيب الخطوات تغيرت النتائج. ولنشرح هذه الفكرة، عندما أريد أن أشرب قهوة فإن هذا يتم من خلال برنامج يمكن أن نسميه (برنامج شرب القهوة)، قد تكون خطواته على النحو التالي:

- إحساس بالعطش أو شيء ما أريد معالجته بشيء حار.
- رؤية صورة كأساس في العقل على هيئة معينة.
- إحساس بلمس الكأس وحرارته.
- الدخول في عملية البحث عن الكأس المتخيل.
- إذا وصلت إلى نتيجة مماثلة لصورتي المتخيلة (التركيب المقارن) فسوف ينتهي البرنامج، أما إذا وصلت إلى نتيجة مختلفة فسوف أستم في البحث حتى أصل إلى ما أريد أو أضطر إلى تغيير تركيبي المقارن حتى يتوافق مع ما هو موجود وبالتالي ينتهي البرنامج.

هذه النظرية التي انتهى إليها "باندلر" يمكن -نظريا- أن تبني عليها آثار هائلة وهي:

- كما يمكنك أن تعدل في البرامج الحاسوبية يمكنك أن تعدل في برامجك العقلية.
- كما يمكنك أن تحذف من البرامج الحاسوبية يمكنك أن تحذف من برامجك العقلية.
- كما يمكنك أن تستعير برنامجا حاسوبيا من صديق يمكنك أن تستعير برنامجا عقليا من غيرك (النمذجة).

¹ محمد عبد الجواد، البرمجة اللغوية العصبية بين رغبة التغيير.. ومخاوف التناول، الصحة للنشر والتوزيع، مصر، ط01، 2009، ص ص28-31.

- كما أن بعض الأجهزة قد لا تتقبل بعض البرامج فكذلك بعض العقول قد لا تتقبل بعض البرامج (الفروق الفردية).

لقد كانت أصعب نقطة هي معرفة ما يوجد داخل العقل إذ يقول "باندلر" في كتابه " دليل ريتشارد باندلر للدخول في حالة الإيحاء" بأن أخصائيو السلوك إختاروا الإعتماد على ما وضعه "بي.إف.سكينر"، وأن يحلوا مشكلة التفكير عن طريق تنحية المخ جانبا- بشكل حربي، فقد فسروا السلوك باعتباره نتيجة لمحفز يدخل "الصندوق الأسود" (المعروف بالمخ، أكثر عضو معقد في العالم) ويخرج كرد فعل، فقررروا أن ما حدث بين "س" و"ص" يجب ألا يؤخذ في الاعتبار، وذلك بسبب أنه لا يمكن أن يشاهد. لقد كانوا مخطئين؛ فلقد لاحظت هذا جيدا في أيام عملي الأولى، فإنه من الصعب ألا تلاحظ هذا وأنت على المنصة وتساءل أربعمائة شخص أن يتذكروا شيئا حدث لهم، وأمامك أربعمائة زوج من الأعين يذهبون جميعا لأعلى وإلى اليسار عندما يفكرون: "حسنا، دعنا نرى...". ومن الصعب أيضا أن تلاحظ أن الناس ينظرون إلى أسفل عندما يكونون محبطين وأن أعينهم تتحرك بسرعة من جانب لآخر، وأنه عندما يكلمون أنفسهم عن مدى شعورهم بالسوء فإن أعينهم تتجه إلى أسفل واليمين.

لقد كنت قادرا على ملاحظة هذا بالإضافة إلى عدد كبير من الأشياء الأخرى عن السلوك الإنساني، ذلك لأنني اتبعت منهجا في التعامل مع الأشياء ليس كطبيب نفسي ولكن كعالم مختص بالمعلومات، لقد كنت أركز اهتمامي أكثر على ملاحظة ما يحدث واكتشاف ما الذي يعنيه، أكثر من اهتمامي بوضع نظرية ومحاوله إجبار سلوك العميل على التوافق معها.¹

بعد ذلك ختم "باندلر وجريندر" أعمال الملاحظة بالدكتور "فرتس برلز" مؤسس العلاج ب"الجشثالت"، وبالاستعانة بهذه الأعداد الكبيرة من الملاحظات كانا مقتنعين بأنهما وجدا طريقا لتفهم ومحاكاة التفوق الإنساني، وفيما بعد بدأ العالمان بإلقاء المحاضرات حول موضوع التفوق الإنساني، مجتذبين إليهما أعدادا متزايدة من الناس في كل مناسبة، وقاما سويا بتأسيس أول شركة للبرمجة اللغوية العصبية، بعد فترة تبني هذا العلم بعض الدارسين المهتمين أمثال "روبرت ديلتس" (مؤسس جامعة NLP في كاليفورنيا)، و "وايت وود سمول" (رئيس الاتحاد العالمي لمدربي البرمجة اللغوية العصبية).² ازدادت البرمجة اللغوية العصبية تطورا، وخطى علمها خطوات في الثمانينيات حيث انتشرت مراكزه وتوسعت معاهده في الولايات المتحدة الأمريكية، ونال رواجا كبيرا في بريطانيا وبعض الدول الأوروبية، فتم تأليف حوالي مائتين كتاب حول البرمجة ثم انتقل علم البرمجة إلى الوطن العربي على يد الدكتور صلاح صالح الراشد سنة 1995 في الكويت، ثم البحرين وأخذت تمتد إلى دول الخليج العربي وبعض الدول

¹ ريتشارد بندلر، دليل للدخول في حالة الإيحاء، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011، ص-ص: 75-77. بتصرف

² - إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية والاتصال اللامحدود، إبداع للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007، ص14.

الأخرى، كمصر وسوريا ولبنان واتسعت دائرة الدورات التدريبية، وتأسست بعض المراكز المتخصصة في مجال التنمية البشرية في كل من الدوحة، القاهرة، جدة، دبي والجزائر سنة 2003.¹

واليوم فإن البرمجة اللغوية العصبية هي ملتقى العديد من طرق إدراك الاتصال والتغيير، كما أنها شقت طريقها إلى كافة مجالات الحياة الإنسانية.

ثانياً- تحليل مصطلح البرمجة اللغوية العصبية:

هناك تعريف أكثر دقة من الناحية العلمية وضعه مؤسسو علم البرمجة اللغوية العصبية هو المصطلح العربي لما يطلق عليه باللغة الإنكليزية " **Neuro linguistique Programming** " والترجمة الحرفية لهذه العبارة هي " برمجة الأعصاب لغوياً"، أو البرمجة اللغوية للجهاز العصبي:

1- البرمجة (Programming):

عبارة عن الأفكار والأحاسيس والتصرفات الناتجة عن تشفير وتخزين مجموعة من خبراتنا وعاداتنا والتي تؤثر على اتصالنا بذاتنا وبالآخرين، وعليها يسير نمط حياتنا وهذه البرمجة يمكننا أن نغيرها، وبالتالي استبدال البرامج العقلية المألوفة لديك بأخرى جديدة ومفيدة، فيمكننا أن نغير الطريقة التي نفكر بها ومن ثم الطريقة التي نتصرف بها.² فالأفراد يديرون حياتهم من خلال نفس الاستراتيجيات التي تستخدم مع الحاسب، إذ يستفاد من برامجه لتحقيق نتائج محددة وبعض الاستراتيجيات التي تدار فيها حياتهم يتيحون لأنفسهم مجالات الاختيار، إما الاستمرار على نفس المستوى أو بتحسين إمكانياتهم وتميزهم الفردي وأخذ منها الحرف الأول "P".³

2- اللغوية (Linguistic):

تشير إلى قدرتنا على استخدام اللغة الملفوظة وغير الملفوظة بالشكل التالي:

- اللغة الملفوظة، وذلك عن طريق استخدام لغة الكلمات والجمل المحددة واللهجات واللغات والتعبيرات، وتساهم بنسبة 7% في اتصالنا بذاتنا وبالعالم الخارجي.
- اللغة غير الملفوظة أو ما يسمى باللغة الصامتة؛ والتي تعبر عنها أوضاع الجسم من الجلسة والوقفة والإيماءات وإشارات العيون، ونبرة الصوت، وتعبيرات الوجه التي تكشف على أساليب تفكيرنا، واعتقادنا وهي تساهم بنسبة 93% في اتصالنا بذاتنا وبالعالم الخارجي، وأخذ منها الحرف الأول "L".⁴

¹ - ليلي بن رزاق، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - ريتشارد باندلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، دبلومة البرمجة اللغوية العصبية وفن هندسة النجاح، ط1، نور العلم للنشر والتوزيع، 2010، 24.

³ - sue Knight, NLP AtWork (Neuro Linguistic Programming), second edition ،

London, 2002, p56

⁴ - ليلي بن رزاق، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.

3- العصبية (Neuro):

تشير إلى الجهاز العصبي أي ما يتعلق بالجهاز العصبي، وهو الذي يتحكم في وظائف الجسم وأدائه وفعالياته، كالسلوك والتفكير والشعور وهو يسيطر على حواسه الخمس الذي يرى ويسمع ويتذوق ويشم بها الفرد، كما تعني استخدام حواسك لفهم العالم من حولك، فالعمليات العصبية تؤثر في أفكارك ومشاعرك وفي نفسيتك، وبالتالي في سلوكياتك أيضا وأخذ منها الحرف الأول "N".¹

ثالثا- تعاريف البرمجة اللغوية العصبية

نظرا لتعدد أوجه استخدام البرمجة اللغوية العصبية ودخولها مجالات متعددة، فلم يتم الوصول إلى تعريف جامع مانع للبرمجة اللغوية العصبية لتؤلف نسقا معرفيا تطبيقيا واحدا، فقد ظهرت بشأنها مجموعة من التعاريف أكثرها تداولاً الواردة في النقاط التالية:

- 1- عرفها "ريتشارد باندلر" بأنها: "موقف أو اتجاه مليء بحب استطلاع قوي عن الإنسان بمنهجية تبعد عددا غير محدود من التقنيات"، وعرّفها بأنها: " دليل مرشد للفكر والعقل".²
- 2- ويعرفها "إبراهيم الفقي" فيقول: "هي مجموعة قدراتنا على استخدام لغة العقل بإستراتيجية إيجابية تمكننا من تحقيق أهدافنا والأداة ذات الفعالية الكبرى في الإقناع والاتصال".³
- 3- تعريف محمد التكريتي "دراسة بنية الخبرة الذاتية، أو هي كتيب تعليمات لكيفية استعمال الإنسان لدماعه"⁴.
- 4- تعريف روبرت دلتس: "علم سلوكي يعطيك النظرية والطريقة والتقنية من أجل التغيير والتأثير"⁵
- 5- تعريف سونايت " Sue knight ": " إن البرمجة اللغوية العصبية هي دراسة ما يجري في الفكر واللغة والسلوك، وهي طريقة لتشفير وإعادة إنتاج التفوق الذي يساعدك على تحقيق النتائج التي تريدها لنفسك ولعملك ولكل حياتك".⁶

1- جليان برون، البرمجة اللغوية العصبية "باقة من تلميحيات البرمجة العصبية اللغوية"، ط1، مكتبة جرير للترجمة والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008، ص9

2 - ميساء يحي قاسم المعاضبي، البرمجة اللغوية العصبية وعلاقتها بتكامل الأنماط الإدراكية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص27.

3 - ليلي بن رزاق، المرجع السابق، ص

4 - روني ملتون، البرمجة اللغوية العصبية، بدون طبعة، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص26.

5 - إسماعيل الملول، اثر استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية إنجاز المعلم الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد22، 2011، ص165.

6 - فتيحة وهاب، مرجع سبق ذكره، ص 69.

6- تعريف روز كارول "كيفية التفكير بإيجابية كي تحسن من أدائك" ¹.

واستنادا إلى التعاريف السابقة، نلاحظ أنه رغم تعدد وجهات النظر وتعريفات البرمجة اللغوية العصبية من قبل الكثير من العلماء، إلا أنه توجد نقاط مشتركة تجمع بينها تصب في قالب واحد، وهو أن البرمجة اللغوية العصبية هو العلم الذي يقوم على اكتشاف كثير من التقنيات والقوانين التي تتحكم في تصرفات وسلوكيات الناس على اختلاف شخصيتهم، وتتعرف على اتجاهاتهم ومشاريعهم وأفكارهم، ونرى أنه بإمكاننا تعريفها بطريقةنا الخاصة، على أنها "علم قائم على مجموعة من التقنيات، تهدف إلى وضع إستراتيجية للتغيير الفعال في الفرد، بتنمية مهاراته حتى يصل إلى أفضل درجات التفوق".

الفرع الثاني: أركان البرمجة اللغوية العصبية

للبرمجة أربعة أركان أساسية تقوم عليها، شأنها في ذلك شأن فروع علم النفس التطبيقي فهي تتميز بإطار من الاعتقادات وطرق التفكير، التي تمثل مجتمعة نموذجها محكما هي:

أولا: الحصيلة "أن تعرف ما تريد"

يقصد بها تحديد الهدف والنتيجة المطلوبة من أي عمل أو سلوك، وبالتالي التعرف الواضح على أهم الغايات والأهداف، فعلى الفرد تحديد الهدف قبل البدء في أي عمل، "تعمل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية على تكوين وبناء حالة شعورية تجاه الهدف المأمول وتجعل الشخص يتصور المستقبل ليستشعر ويرى بوضوح قراراته وخطواته التي ينبغي أن يتخذها ويرى آثارها ونتائجها المتوقعة" ². فالبرمجة اللغوية العصبية تبدأ دائما بوضع الهدف النهائي في الاعتبار، لأن المعتقد الأساسي للبرمجة اللغوية العصبية هو أنك تستطيع تحقيق أي شيء تركز عليه في الحياة. فإذا لم تكن تعرف ماذا تريد، فإنك تشبه قاربا بدون مجدافين، بالرغم من أنك ستصل إلى مكان ما في النهاية إلا أن وجهتك النهائية لن تكون مكانا من اختيارك أنت، إذا كنت تعرف أين تريد أن تصبح، فستعرف إلى أي اتجاه ستوجه نفسك. فالكثير من الناس لديهم أهداف لكنهم ليسوا محددين بما يكفي بشأن النتائج التي يريدون. ربما يعرفون ما يريدون تحقيقه بشكل عام فحسب، أو ربما كان لديهم وعي فقط بما لا يريدونه، وفي كلتا الحالتين، فإن النتائج لا يحتمل أن تكون مرضية. إنك لن تستطيع تحقيق نتائج محددة واضحة تماما إلا إذا فكرت فيما تريد تحقيقه بشكل واضح وبطريقة محددة. ³

1 - كارول هاريس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2 - ميساء يحيى قاسم المعاضدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3 - كرولين بويس، البرمجة اللغوية العصبية "تحتاج أن تعرف؟"، ط 1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 17.

ولكي نفكر في اتجاه النتائج لا بد لنا من ثلاثة مقومات أساسية:¹

1- حدد موقفك الحالي (الحالة الراهنة والحالية).

2- الموقف الذي تريده (الحالة المرغوبة).

3- إمكانياتك الذاتية (كيف تستطيع استخدام إمكانياتك ومصادرك في نقل نفسك من الحالة الحالية إلى

الحالة المرغوبة).

ولغرض التخطيط لبلوغ الحصيلة المطلوبة يتعين على الفرد كتابة الحصيلة المراد بلوغها، ويجب أن تتوفر فيها شروط وفق نموذج البرمجة اللغوية العصبية، والمتمثلة في أن يكون الهدف إيجابياً وذلك لأن العقل يتعامل مع الأهداف الإيجابية بشكل جيد، ولأن الهدف الإيجابي يمكن قياسه وتحديدته، فمن غير الممكن أن ندعوا دعاء مضمونه أن لا نكون فقراء، لأن مصطلح الفقر يختلف من حاجة شخص لآخر. بالتالي فالمراد صعب التوصيف، على عكس هدف أو دعوة محددة بشكل جيد. وهنا يكمن السر في ذلك، بالإضافة يجب ان يكون المراد شخصي لتكون مسؤولاً عن تحقيقه ويمكنك التحرك للقيام به أو التأثير عليه. أما نقطة الدليل فهي أدلة ملموسة لتحقيقه والآثار يقصد بها تبعاته عليك كشخص وما الذي يمنحك إياه، فهذه الطريقة يكون لك محفز وتحديد كيف يؤثر عليك مما يجعله طموح ومشجع لتحقيقه ويمكن توضيح كتابة الحيلة في مايلي:

الشكل رقم (1-1) كتابة الحصيلة

Positive	→	الاجيائية
Own part	→	يخصني
Spécific	→	محدد
Evidence	→	الدليل
Ecology	→	الآثار

المصدر: carolyn Boyes، البرمجة اللغوية العصبية" تحتاج أن تعرف؟"، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية،

2010، ص 91.

¹ - ريتشارد باندرلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

ثانيا: إرهاف الحواس

ونقصد بها تنمية قوة الملاحظة والانتباه والاستعمال الأمثل للحواس، أي جمع المعلومات المتعلقة بالهدف والسلوك المرغوب تنفيذه، فإستخدام جميع الحواس بانتظام يمكن أن يجعل التواصل أكثر فعالية، وتلك الحواس تساعدك في تقييم المواقف، وتحليل الأحداث، وفهم البيئة المحيطة.¹ كما ان الهدف من إرهاف الحواس هو القدرة على استخدام حواسنا الخمس في ملاحظة ما يجري حولنا بهدف تطويرها وتحسينها. فنحن عندما نفتح قنواتنا الحسية سوف ينمو ويتطور إرهاف حواسنا وسوف تصبح تجربتنا أكثر ثراء.² فبقدر ما تكون الحواس مرهفة، تكون كمية المعلومات ونوعيتها مساعدة ومعينة على تحقيق الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المطلوبة، لذلك تعمل البرمجة اللغوية العصبية على تنمية الحواس وشحن طاقاته وقدرتها، لتكون أكثر كفاءة وأفضل أداء في دقة الملاحظة وموضوعيتها، ضمن الحدود البشرية التي فطر الله الناس عليها، وتساهم إرهاف الحواس كثيرا في التواصل الفعال بين الأشخاص فهي:³

- تجعل الاتصال بالآخرين سهلا؛
- تمنح الأشخاص مرونة في التعامل مع الذات ومع الآخرين؛
- تساهم في رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى الأشخاص.

ثالثا: المرونة

المرونة هي مقارنة الحالة الراهنة مع الحالة المطلوبة لمعرفة الوسائل والسبل والقابليات التي تحتاجها للوصول إلى الأخيرة. وهذه الوسائل والسبل والقابليات ندعوها الموارد؛ وهي تعني إيجاد خيارات جديدة أي الاستعداد للتغيير تغيير العادات والميول والمعتقدات والقيم والمعايير والسلوك. فإذا أردت الوصول إلى هدف محدد ثابت. فلا بد من أن تكون لديك المرونة في وسائلك، فتكون قادرا على تغيير تفكيرك، وسلوكك، ومشاعرك. أما أن كانت وسائلك جامدة لا تتغير فإنك تحتاج إلى تغيير هدفك.⁴ فالمرونة هي عنصر أساسي في استخدام أدوات البرمجة اللغوية العصبية بحيث تظهر كل الأدوات والأفكار المناسبة في كل شيء، التي تساعدك في إيجاد طرق جديدة،⁵ فكلما تعددت الاستراتيجيات التي لديك في سبيل إحراز حصيلتك المرجوة كانت فرص نجاحك أعظم، كلما تعددت لديك

1 - ميساء يحي قاسم المعاضدي، مرجع سبق ذكره، ص31.

2 - ريتشارد باندلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، مرجع سبق ذكره، ص 129.

3 - ليلى شحور، التواصل الفعال عبر NLP ولغة الجسد، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2011، ص38.

4 - محمد التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

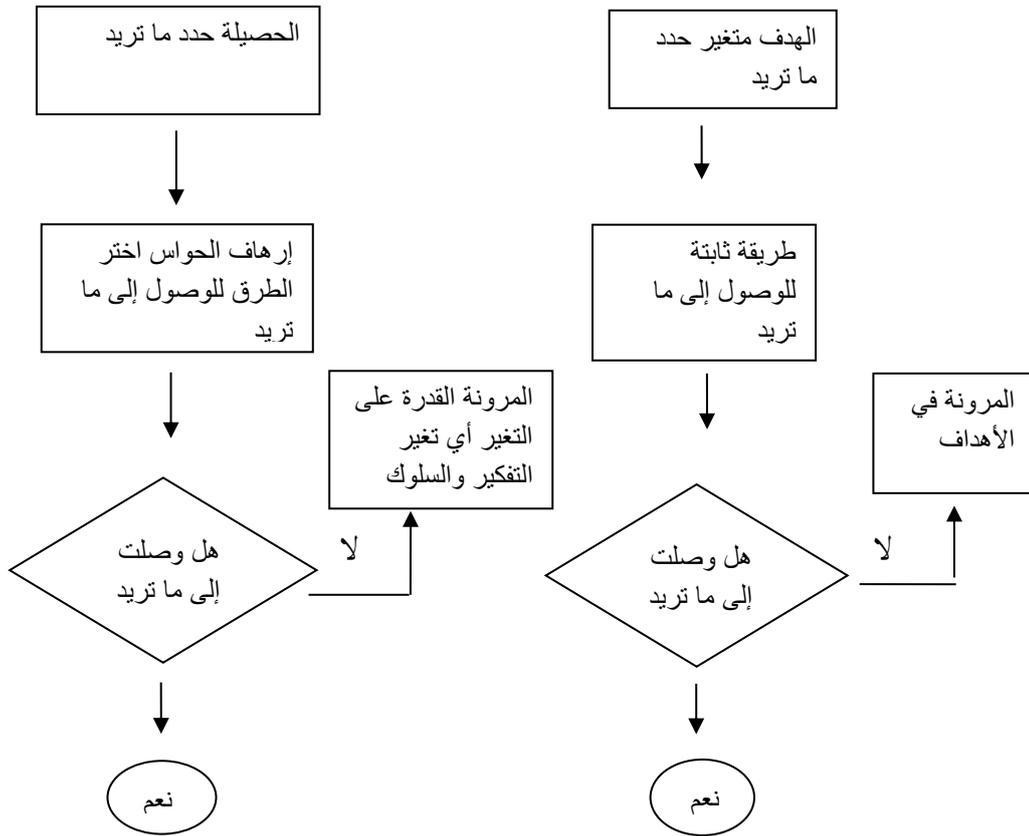
5 - Rouillac Ready et Kate Burton, La PNL Pour Les Nuls, First Editions, Paris, France, 2008,p7.

الخيارات كانت النتائج التي تحرزها أفضل، فالبرمجة اللغوية العصبية تشجع الاختيار المحكوم بالغرض الذي ترغب فيه.¹ فالمرونة هي الإقرار بأن كل شخص يفسر المواقف من خلال إدراكاته الخاصة. وبذلك يصنع واقعه الخاص، فالتجارب والخيارات أشياء فردية، وكل شخص سيكون لديه تفسيره الشخصي الفريد للأحداث وسوف يعتمد هذا على الحواس، وعلى كيفية تفسير المعلومات داخليا، فهي تتيح لك جمع المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة. وعندما تجمع المزيد من المعلومات، ستكون قادرا على اتخاذ قرارات أفضل وأقرب للصواب.²

رابعاً: العمل والمبادرة

يقصد بهذا الركن أخذ زمام المبادرة والقيام بالخطوة الأولى، والأفضل أن يعرف الفرد حكمه على الأمور بعد أن يعمل ويجرب، وكذلك عليه أن يدرك أن مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة.³ هذه الأركان لا بد منها مجتمعة، لا يمكن الاستغناء عن أحدها، لذلك تعمل البرمجة اللغوية العصبية على هذه الجوانب جميعا بطريقة تكاملية متوازنة.

الشكل رقم (1-2): أركان البرمجة اللغوية العصبية



المصدر: محمد التكريتي، أفاق بلا حدود (بحث في هندسة النفس الإنسانية)، ط5، دار الملتقى، دمشق، سورية، 2003، ص52.

(1) - جوزيف أوكونر، مرجع سبق ذكره، ص9.

(2) - جليان بيرن، مرجع سبق ذكره، ص29.

(3) - ميساء يحيى قاسم المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص39.

لهذا تعتبر البرمجة اللغوية العصبية هي فهم قدرتن والعمل على تطويرها وتطوير محصلات نتائجننا في الحياة، فالعقل ال مثل الكمبيوتر اذا تحسن البرنامج تتحسن النتائج ومن هذا المنطلق والذي كان يهدف لتغيير النتائج بتغيير البرمجيات وتحديد طرق وأركان تساهم في تفكيك العملية التقدمية لتمنح التميز للجميع؛ لهذا تكمن الأهمية العلمية للبرمجة اللغوية العصبية فيما يلي:¹

أ- تحقيق التنمية الذاتية ومن تم توليد السلوكيات المرغوبة فيها؛

ب- التحكم في تركيزنا وجعله يعمل لصالحنا؛

ج- اكتشاف الأنظمة التمثيلية وسر التعامل معها؛

د- اكتشاف المهارات الذهنية التي تتوقف عليها 90% من نسبة النجاح أو الفشل؛

هـ- توليد الطاقة في أي وقت وتعلم مهارات الاتصال والنجاح وحل المشكلات.

المطلب الثاني: برمجة العقل والتعلم

تعتبر الذات البشرية ذاك المكون النفسي الذي نبنى عليه شخصياتنا، وهي التي يتركز عليها عقولنا المبرمجة وكيفية تتعلم، لأن الإجابة على هذا السؤال من طرق وبدائل تسمح لنا بالتخطيط لإعادة برمجته بما يناسبنا وبما نريد مرة أخرى، وعليه سنتطرق لبرمجة العقل والتعلم.

الفرع الأول: برمجة العقل

يقوم العقل بالوظائف المعقدة للأجهزة الإرادية واللاإرادية في الجسم، بالإضافة إلى الإدراك والفهم والتفكير والإبداع، والإنسان يمتلك عقلا واحدا إلا أنه يتسم بسميتين مهمتين، والتسمية التي تستخدم للتمييز بين وظيفتي العقل هي العقل الواعي والعقل الباطن، "هذا الأخير هو الذي يقود أحاديثنا، ورؤانا، وافتراضاتنا، وقناعتنا، أما العقل الواعي هو الذي يصوغ حياتنا، ومشاعرنا، ونفسيتنا تبعا لتلك الرؤى، والافتراضات، والقناعات".²

لهذا حدثت وظائف العقل الباطن بخمسة وظائف أساسية هي:³

أ- تخزين المعلومات والذكريات: فالعقل الباطن يخزن تجارب الإنسان، ما رآه، وسمعه، وذاقه، وشمه، وأحس به؛

ب- العقل الباطن هو عقل العواطف، والمشاعر، وبالتالي فهو الذي يوجه الرغبات والميول؛

ج- ينظم الأفعال غير الإرادية، كالتنفس ونبض القلب،... الخ؛

¹ 13 ليلي بن زرقة، دور البرمجة اللغوية العصبية في استقطاب كامل الطاقات الإنتاجية لدى الأفراد وأثرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص 31-32.

² - ليلي شحور، مرجع سبق ذكره، ص 31

³ - محمد التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 216

د-العقل الباطن هو سجل العادات، حسنة كانت أم قبيحة، كما أنه مستودع المهارات التي يجوزها الإنسان؛ ه- يتحكم بالطاقة الجسدية والنفسية.

كما أنه يمكن التأثير على العقل الباطن في الحياة اليومية للإنسان، والنشاطات المتنوعة له، والمعلومات التي تصل إلى دماغه عن طريق الحواس الخمس بإعتبارها طرق وصول مسارات المعلومات لعقله الباطن، وهناك نوعان من التأثير:¹

أ- التأثير غير مبرمج للعقل الباطن: هناك أربعة أنواع من الطرق تؤثر على العقل الباطن تأثيراً تراكمياً وعشوائياً وهي: البيئة (وهي القبيلة أو العشيرة، العائلة الكبيرة، العائلة الصغيرة أو المدرسة)، الانتماء (الانتماء لمهنة ما أو لقطاع محدد يؤثر على سلوكك بشكل مباشر، كالانتماء للجيش أو الانتماء لقبيلة ما معروفة بنقاط محددة ومثال ذلك عشيرة الكاست عند الهنود وهي معروفة أنها الأقل مستوى والمنبوذة وهذا يجعل المنتمي إليها يصعب عليه التخلص من فكرة أنه الأسوأ)، الشخصية المؤثرة (وهم أصحاب المهن لأننا نتقبل النصائح من الطيب في مجال الصحة فهو يعتبر شخصية مؤثرة جداً للأفراد، كقيادة الرأي)، والعواطف الحادة (وهي تكون نتيجة التجارب الشخصية فهي تبرمجنا، فالألم الشديد من تجربة ما تجعلنا نتجنبها والعكس صحيح، نفرح بحدوث شيء مماثل لتجربة ناجحة عندنا).

ب-التأثير المبرمج للعقل الباطن: يمكن التأثير فيه بشكل مقصود ومخطط له، وإرادة الإنسان نفسه. وهناك ثلاث طرق رئيسية لتحقيق ذلك: التكرار، الإيحاء، الهندسة النفسية (التدريب).

لهذا إن إعتبار حقيقة القدرات الكامنة للعقل البشري تركز على العقل اللاواعي ضرورية جداً، وبما أن أي برمجة سابقة خزنت فيه، يمكن تغييرها، فإن ذلك يتطلب تحريكه، وإعادة برمجته بمستوى الوعي على النحو التالي:²

- وجود رسالة مصحوبة برغبة كبيرة وملحة، والرسالة هنا يقصد بها، الإيحاء الذي يتضمن سلوكاً مرغوباً فيه شريطة أن تكون واضحة، محددة، هادفة وإيجابية؛

- يجب أن تدل الرسالة على الوقت الحاضر، وأن يصاحبها الإيمان القوي والإحساس، بمضمونها، حتى تبرمج بقوة وعمق في مستوى اللاواعي؛ لأن هذا الأخير لا يعرف الفرق ولا يعي فهو يعطي المعلومات من نفس النوع وتخرج منه بتلقائية.

مما سبق نجد أنفسنا أمام ضرورة تحديد مفهوم الذات البشرية فالبعض يفسرها على أنها الكيفية التي يفهم، ويقيم بها الإنسان نفسه من خلال علاقاته بقدر تفهم وتقدير الغير له، هذا المفهوم يخفي في مضمونه معالم الذات

¹ - مرجع نفسه، ص ص 217- 221

² - ليلي بن رزاق، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الشخصية باعتبارها كيان معنوي ومتكامل لمجموعة الخصائص التي يتميز بها الأفراد، وما يعكس تواجدها في تعاملاتهم ومدى استجاباتهم للمواقف التي يواجهونها والسلوك لاعتباره سلسلة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان.¹ فتكون هادفة إلى تحقيق نتائج معينة أو تحركها دوافع متنوعة ومتغيرة تظهر في صورة نظام مفتوح مكون مما يلي:

- مدخلات سلوكية، وهي المثيرات الأولية والاجتماعية.

- العمليات السلوكية، أي الأنشطة الذهنية التي تتعامل مع المثيرات لاتخاذ القرارات.

- مخرجات سلوكية، وتمثل الاستجابات التي تصدر عن النظام السلوكي في مواجهة المثيرات الخارجية.

لهذا نجد أن الإمام بما يضعنا أمام الأسباب الحقيقية المدركة لتقييمنا لأنفسنا مقارنة بالآخرين، ومنه تنشأ الثقة وينشأ التكبر ومصدر الإستمرار أو الاستسلام أو التقبل من دونه في كل تفاعلاتنا مع الآخرين وبالتالي الفوز أو الإخزام قبل التفاوض وقبل التحضير له، وعليه نجد أنفسنا أمام حقيقة التعلم بالنسبة للفرد وما هي مستوياته.

الفرع الثالث: مفهوم التعلم

إننا جميعا طوال مراحل حياتنا نتعلم ونتطور، أحيانا بإرادتنا، وفي أحيان أخرى على نحو غير مخطط. إن التعلم يتضمن المعرفة، والفهم، وتطوير المهارات، وكل هذه الأمور تساعدنا على تعزيز أداء الأنشطة المختلفة. والبرمجة اللغوية العصبية تستطيع أن تعمل كأداة مساعدة إلى جانب ما تبدل من جهد من أجل تحقيق التحسن الذاتي.² إن التعلم هو " أي تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة أو هو العملية التي تؤدي إلى ذلك التغير".³ ويقول محمد التكريتي: إن التعلم الجيد هو ما يكون مستقرا في العقل الباطن، أي تكون الخبرة أو المهارة ملكة تناسب من اللاشعور دون وعي. هناك أربع عناصر رئيسية يجب توضيحها في عملية التعلم:⁴

أولاً- عدم المعرفة بلاوعي: في هذه المرحلة أنت لا تعرف فقط كيف تفعل الشيء، لكنك حتى لا تدرك

أنك لا تعرف أنك لا تستطيع أن تفعله. هذه هي مرحلة الجهل الهانئ، على سبيل المثال إذا لم تفكر أبدا في

قيادة السيارات، فإنك ليست لديك أدنى فكرة عما قد يكون عليه الحال لو أنك كنت تستطيع القيادة.

¹ - ليلي بن رزاق، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - كارول هاريس، مرجع سبق ذكره، ص 127.

³ - كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص151، 153.

⁴ - كرولين بويس، مرجع سبق ذكره، ص15.

ثانيا- عدم المعرفة بوعي:

في هذه المرحلة تصبح واعيا لكونك لا تعرف كيفية عمل شيء ما، حين تحاول القيادة للمرة الأولى تدرك كم المهارات التي عليك تعلمها، الشيء الإيجابي في هذه المرحلة هو أنك تستطيع إحراز تقدم كبير حيث يكون أمامك الكثير لتتعلمه.

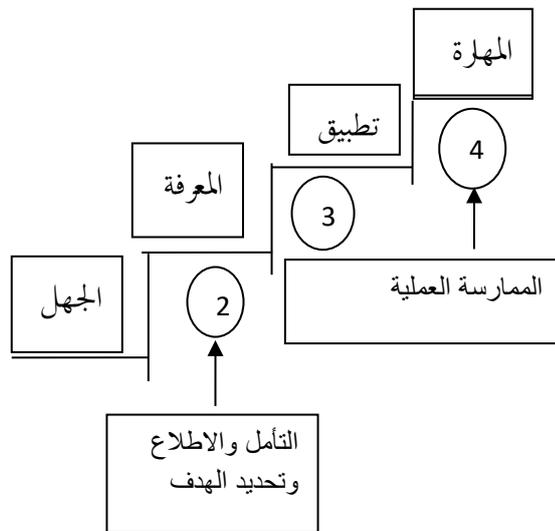
ثالثا- المعرفة بوعي:

في هذه المرحلة تكون قد تعلمت بعض المهارات؛ أنت على وعي بأن لديك المهارات المطلوبة من أجل هذه المهمة وإنك ماهر فيها نسبيا، ويكون التقدم أكثر بطئا على الأرجح لان ما يجب تعلمه أصبح أقل كما، وربما كان ما تبقى أكثر صعوبة في تعلمه، لم تصبح مهاراتك تلقائية بعد. لنعد إلى مثال قيادة السيارات: كسائق جديد، إذا ما تكلم راكب في المقعد الخلفي كثيرا، ربما يعوقك حديثه قليلا، هذا لأنك مازلت تفكر فيما تفعله، لكنك أيضا قد تعلمت الأساسيات ويمكنك استخدامها بشكل جيد جدا.

رابعا- المعرفة بلاوعي:

الآن أصبحت مهاراتك اللاواعية، فيمكنك أن تتحدث أو تسمع إلى الموسيقي بينما تقود بأمان، ويمكنك القيام بمهارات القيادة الأساسية مثل النظر في المرآة، وتبديل السرعات، والوعي بالسيارات الأخرى على الطريق، بشكل غير واع، مما يحرر عقلك الواعي للتركيز في أشياء أخرى. عند هذه المرحلة تكتسب التمكن من المهارة. إن المعتقدات التي اكتسبتها عما تفعله توجد أيضا على مستوى اللاوعي، فعند هذه المرحلة تعتقد ببساطة أنك تحسن القيادة، فقد أصبحت القيادة جزءا من هويتك.

الشكل رقم (1-3): سلم التعلم



المصدر: شوقي سليم حماد، برمجة العقل (البرمجة اللغوية العصبية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 157.

كما أن البعض يرى أن الإبداع هو مرحلة إكتساب المهارة المترسخة في اللاواعي وبهذه الطريقة تكون عفوية جدا وهو ما يجعل عملية الإضافة ممكنة جدا والتغيير والتبديل، فمن غير الممكن ان يكون هناك شخص مبدع في مهارة ما لم يصل لمرحلة الاتقان الحقيقي وال عفوية في أدائها. وعليه يعتبر الابداع هو المرحلة الخامسة في مستويات التعلم الذي لا يبلغه الجميع.

المطلب الثالث: افتراضات البرمجة اللغوية العصبية

الافتراضات المسبقة عبارة عن مجموعة من الافتراضات المسلم بصحتها، كما أنها تمثل الملامح المميزة للبرمجة اللغوية العصبية والتي تحدد تشكيل ومميزات السلوك، وجمع المعلومات والتقييم الشخصي، توصي الافتراضات المسبقة بمجموعة من التوجيهات لتمكين الناس من تطبيق فن وعلم البرمجة اللغوية العصبية وتحقيق نتائج أهم¹. لهذا يعتبرها مؤسسو البرمجة اللغوية العصبية أنها عبارة عن عبارات لتوسيع الإدراك ولا يجزم بصحتها بل هي مساعدة لتغيير القناعات وبالتالي طريقة التفكير وتحمل المسؤولية بعد ذلك، ومن بين الفرضيات البرمجة اللغوية العصبية نذكر:

❖ **الافتراض الأول:** "احترام رؤية الشخص الآخر للعالم"، كل شخص يرى الأمور من وجهة نظره الخاصة ولديه قيم واعتقادات تحدد أنماط سلوكه والناس مختلفون في إدراكهم للأمور، وإذا ما كان سلوك شخص آخر مختلف عن سلوكك، فهذا لا يعني أنه تحد لك، بل من الأخرى بك أن تحترمه وتتقبله كما هو حتى تقوي علاقة الوثام معه وتنمي ثقته بك وتحاول من بعدها أن تحدث تغييرا إيجابيا مرغوبا.²

❖ **الافتراض الثاني:** "الخريطة ليست هي المنطقة" وضعه العالم البولندي الفريد كورزيسكي، ويعني به "أن صورة العالم في ذهن الإنسان هي ليست العالم. فخارطة العالم في أذهاننا تتشكل من المعلومات التي تصل إلى أذهاننا عن طريق الحواس، واللغة التي نسمعها ونقرؤها، والقيم والمعتقدات التي تستقر في نفوسنا. ويكون في هذه المعلومات في أحيان كثيرة خطأ وصواب. وحق وباطل، ومعتقدات تكبلنا، وتعطل طاقتنا، وتحبس قدراتنا، ولكن هذه الخريطة هي التي تحدد سلوكنا. وتفكيرنا، ومشاعرنا، وانجازاتنا. كما أن هذه الخريطة تختلف من إنسان إلى لأخر، ولكنها لا تمثل العالم، أي أن كل إنسان يدركه إلا إذا حصل تغير في ذهنه ولكن إذا حصل تغير في الخريطة (في ذهن الإنسان) أيا كان هذا التغير، فإن العالم يكون قد تغير"³. فتجربتك الشخصية دائما ما تكون منفصلة قليلا عن الواقع، وممارسة البرمجة اللغوية العصبية تتضمن تغير الخريطة وليس تغير الواقع، إنها تعكس الطريقة التي ترى بها العالم من خلال

¹ - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² - ليلي شحور، التواصل الفعال عبر البرمجة اللغوية العصبية ولغة الجسد، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2011، ص29.

³ - آرثر توبي، قوة عقلك الباطن وكيف تيقظ قواك الخفية، ط2، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 243.

حواسك، فالكلمات التي نستخدمها ليست الحدث أو المعنى الحقيقي لما نتحدث عنه، فما يدور في أذهاننا وما نفهمه في هذه الحياة نحن الوحيدين الذين نملك هذا الفهم (الخريطة) بينما الحياة بما فيها من أمور مقبولة وغير مقبولة عند البعض هي (الموقع).¹

❖ **الافتراض الثالث:** "توجد نية إيجابية وراء كل سلوك" هناك دائما غرض ما وراء أي سلوك حتى ولو بدا هذا السلوك سلبيا إن هذا الفرض يفيد في التعامل مع الآخرين حيث يمكنك من معرفة سبب اتخاذهم ذلك السلوك واستكشاف احتياجاتهم الحقيقية ومن المحتمل أن تجد وسيلة بديلة تمكنك من التلاؤم معهم.²

❖ **الافتراض الرابع:** "الشخص الأكثر مرونة هو الذي يسيطر على الموقف" الشخص الذي لديه مرونة عالية في تفكير والسلوك تكون لديه سيطرة وتحكم أكبر في الأوضاع، والمرونة بطبيعة الحال هي السلاح القوي لإحداث تغيير فاعل وناجح للإنسان في كافة مناحي حياته، وتعني أن يكون الفرد قادرا على مسايرة الآخرين خلال عدم التصلب لآرائه والتشدد تجاهها دون النظر لآراء الغير، وتكون في السلوك من خلال مسايرة سلوكيات الآخرين الحركية وغير الحركية.³

في الستينات كانت الساعات السويسرية منتشرة في العالم وكان نصيبها أكثر من:

90% من السوق العالمي، هل تعتقد أنها لازالت تتمتع بهذا المركز؟ طبعاً لا فالساعات اليابانية أصبحت تنافسها في السوق العالمية وتقلصت نسبتها إلى 10%، والسبب في ذلك عدم مرونة الإدارة السويسرية وكذلك عدم التعديل السريع في خطط عملهم لكي تتماشى مع احتياجات المستهلك هناك ثلاثة أوضاع في الاتصال تحدها البرمجة اللغوية العصبية من أجل مرونة أكثر:⁴

- رؤية الشخص لنفسه وهو يتصرف واصفا شعوره

- تخيله بأن الشخص الآخر هو نفسه، لكي يشعر بأحاسيسه وهو يتصرف بطريقته، لكي يفهم

لماذا يتصرف بتلك الطريقة

- أن يفكر في شخص حكيم مرن في الاتصال بالآخرين يحاول تقمص أفعاله وتمثيل إستراتيجيته.

❖ **الافتراض الخامس:** "الجسم والعقل يؤثر كل منهما على الآخر" تنظر البرمجة للإنسان إلى أن العقل

والجسم باعتبارهما نظاما واحدا، لذا من الضروري لنا أن نفهم أنه ليس هناك إمكانية لعزل جزء النظام كما أن تغيير

1- محمد يوسف رجب الهاشمي، البرمجة اللغوية العصبية والأثر النفسي للألوان، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 10.

2- كارول هاريس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3- روني ملتون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4- فتيحة وهاب، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

أحد مظاهر النظام سوف يؤثر بدوره على المظاهر الأخرى التي تنتمي إلى هذا النظام وبالتالي، ينعكس ما تقوله لنفسك وما تفكر فيه على تعبيرات وجهك ووضعية جسمك وتنفسك مما يؤثر بالتالي على أحاسيسك وفي نفس الوقت يؤثر على سلوكياتك وتصرفاتك وبالتالي ردود أفعال من حولك.¹

❖ **الافتراض السادس:** "ما يمكن أن يفعله شخص واحد يمكن أن يتعلمه أشخاص آخرون" تعتبر من المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها البرمجة اللغوية العصبية في كيفية الاقتداء بالأشخاص الذين يعرفون بتفوقهم في أحد مجالات العمل، والهدف من الاقتداء هو التعرف على المجهود المبذول للوصول إلى نتائج مثمرة وعادة ما يشار إلى عملية الاقتداء بأنه الاختلاف المؤذي إلى التميز، والتعرف على جوانب الاختلاف يمكن نقلها إلى أشخاص آخريين قد يتعلمون بدورهم كيفية أداء العمل بمستوى مشابه من المهارة والإتقان، كما أن الهدف من الاقتداء هو اكتساب الأشخاص القدرة على محاكاة السلوكيات الايجابية التي تساعدهم على النجاح.²

❖ **الافتراض السابع:** "أنا مسؤول عن ذهني لذا فأنا مسؤول عن النتائج التي أصل إليها" ومعنى هذه الفرضية أن كل شخص يتحكم في عقله ولا يمكنه لوم الآخرين في حالة الحصول على نتائج غير مرضية، ويضرب **باندلر** تشبيها لهذه العملية إذ طرح تساؤل حول من يقود سيارة عقل كل الشخص (من هو السائق؟) وتوصل إلى أن كل شخص مسؤول عن جميع النتائج التي تحصل في حياته ولا يمكنه إسقاطها على الآخرين، والشخص الذي لا يمكنه تحمل مسؤولية نتائجه فهذا يعني أن زمام قيادة عقله تركها للآخرين.

❖ **الافتراض الثامن:** "يتمتع جميع الأشخاص بكل القدرات التي يحتاجونها" هذا يعني أن الناس قادرون على التعامل مع أي موقف، بالاعتماد على قدراتهم الشخصية، بدلا من اللجوء إلى شخص آخر ليكتسبوا منه بعض المهارات الجديدة، إلا أنه يجد بعض الأشخاص صعوبة في الاعتقاد بصحة هذا الافتراض، لذا من أجل استغلال هذه القدرات يجب اكتشافها أولا ثم تعلم كيفية استخدامها بعد ذلك.

❖ **الافتراض التاسع:** "لا يمكن الكف عن التواصل مع الآخرين" في عملية الاتصال تنتقل الرسالة بصورة شفوية لفضية أو بطريقة غير شفوية عبر لغة الجسد يشير هذا الافتراض إلى الحاجة المستمرة إلى التواصل مع الآخرين من خلال ما يقوم به المرء من أفعال أو ما يقوله أو ما لا يقوله أو ما يوجه من رسائل شفوية أو من خلال لغة الجسد التواصل يتجلى بالتكلم مع الآخرين، الضحك، الإشارات، التعبير الوجهية حتى من خلال الصمت، ومن مؤكد أن الأشخاص يستجيبون وفقاً للمعنى المقصود من الكلم (الشفهي - وغير الشفهي) الذي ربما يكون غير

¹ - ريتشارد باندلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² - أندرو برا دبري، البرمجة اللغوية العصبية نحو النجاح، الجزء الأول، ط2، دار الفاروق للنشر، ص 14.

دقيق للمعنى المقصود حقا، مما يسبب سوء تفاهم بين الأشخاص. يؤكد علماء البرمجة اللغوية العصبية أن السلوك البشري ينبع بصورة مباشرة من نظرة الإنسان إلى ذاته، وأن تواصله مع الآخرين هي نتيجة لتعثر العلاقة مع الذات وهذا يعني بأننا إذا كنا حقا نود أن نبنى علاقات جيدة ونرغب في أن يستجيب الناس استجابة صحيحة إلى حديثنا.¹

❖ **الافتراض العاشر:** "جميع عمليات الاتصال يجب أن تصمم مع كثرة الخيارات" تعني هذه الفرضية أن تعدد الخيارات وتوفر البدائل يعطي فرصة أكبر للتحكم في النتائج، فوجود اختيار واحد يحد من فرصة التنوع ووجود اختيارين يجعلك في حيرة، أما في حالة تقديم عدة بدائل للاختيار، فإن ذلك سيساعد على التحكم في عملية الاتصال، وهكذا كلما عدت الخيارات كلما وصل الشخص إلى إقناع الطرف الآخر للاستماع إليه.²

❖ **الافتراض الحادي عشر:** "يكمن معنى الاتصال في الاستجابة التي تحصل عليها" يمكن الحكم على فاعلية الاتصال من خلال إدراك المستقبل وهدف المرسل، ففي حالة عدم تطابق الاستجابة الفعلية مع الاستجابة المرغوبة يتوجب على المرسل أن يغير من طريقة التواصل حتى يتحصل على الاستجابة التي يريدونها ومن الأسباب التي تؤدي إلى سوء التفاهم في عملية التواصل وجود اختلاف في معنى الكلمة المستخدمة من شخص لآخر مما يحول دون الحصول على الاستجابة المنتظرة.³

❖ **الافتراض الثاني عشر:** "ليس هناك فشل ولكن هناك خبرات ونتائج" يؤكد هذا الافتراض على ضرورة الاستفادة من الأخطاء، فإذا لم يحقق الفرد ما إستفاده، يجدر به أن ينظر إلى الفشل على أنها معلومة تفيد في المستقبل، بدلا من اعتباره دليلا على أنه غير قادر على تحقيق ما يريعه فيه. ولا أهمية لعدد المرات التي فشل فيها في الماضي وكل ما يهم هو كيف يستفيد من هذه التجارب، كما يقول الصينيون: يأتي النجاح من القرارات الصائبة، والقرارات الصائبة تأتي من التقدير السليم للأمور، والتقدير السليم للأمور يأتي من التجارب، والتجارب تأتي من التقدير الخاطئ للأمور.⁴

❖ **الافتراض الثالث عشر:** " يتم الاتصال الإنساني على مستويين : الواعي واللاوعي" صرح العالم الفرنسي "جورج أ.ملر" من جامعة هارفارد في الدراسة التي أجراها 1956م بأن العقل الواعي قادر على استيعاب أكثر من سبع (±) قطعيتين من المعلومات في لحظة ما أي أن سعة العقل الواعي محدودة، أما العقل اللاوعي ففي

1- ليلي شحرور، مرجع سبق ذكره، ص 24،25.

2- محمد يوسف رجب الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

3- روني ميلتون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4- ميساء يحيى قاسم المعاضدي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

إمكانه استيعاب ما يزيد على 2 بليون معلومة في الثانية. وفي الواقع يحتوي العقل اللاواعي على جميع ذكرياتك وبرامجك منذ كنت جنينا في الرحم، بمعنى أن للعقل اللاواعي قدرة استيعاب لا محدودة على الإطلاق، فكيفية برمجتك للاتصال خلال فترة الصبا والشباب لازال موجودا في عقلك اللاواعي، خلال المراحل المتقدمة من العمر فالبرامج الموجودة منذ أمد طويل هي التي تحدد طبيعة سلوكك.¹

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين العقل الواعي والباطن

العقل اللاواعي	العقل الواعي
- لا يعي الأشياء، ويتعامل مع كل شيء في الوقت ذاته؛ - يفكر بطريقة تلقائية ويربط معلومات جديدة بسهولة؛ - صامت؛ - قدراته وسعته لا محدودة ويستطيع استيعاب 2 مليون معلومة في الثانية؛ - يقوم بتخزين جميع المعلومات؛ - يتحكم بكل الوظائف البيولوجية، العضوية، الحسية، تحركات الجسم الداخلية والخارجية؛ - يشكل ما يقارب 94%.	- يعي ما يحدث الآن؛ - يتعامل مع شيء واحد في آن واحد؛ - متكلم. - تركيزه وسعته محدودة يستوعب 7 معلومات على أقصى؛ - يرمج العقل اللاواعي؛ - يتعامل بالمنطق والأرقام، أي منطقي ومحلل؛ - يشكل ما يقارب 6%.

المصدر: ليلي شحرور، التواصل الفعال عبر NLP ولغة الجسد، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2011، ص32.

إن العقل الواعي رغم محدودية استيعابه فإنه يقوم ببرمجة العقل اللاواعي الذي لا يعي الأشياء لكنه

يتصرف فقط على حسب برمجته، فعقلك اللاواعي لا يستطيع أن يجادل لأنه ينفذ ما تطلبه منه فقط وما تكتب به إليه إنه يقبل النتائج النهائية التي يتوصل إليها عقلك الواعي، ولهذا السبب فإنك تكتب دائما كتاب حياتك، لأن أفكارك تصبح هي تجاربك ويقول الأمريكي رالف الدو أميرسون " الإنسان هو ما يفكر فيه طوال النهار".²

❖ الافتراض الرابع عشر: " إذا كان أي إنسان قادرا على فعل أي شيء، فمن الممكن لأي إنسن آخر

ان يقوم به " يقصد بهذه الفرضية أنه لكل شخص يملك التركيبة البيولوجية عينها ونفس عدد الخلايا الدماغية، ما يعني ان الاستعداد للتفوق والابداع واحد، فإذا استطاع شخص ان يبدع في حياته او انه يقوم بإنجازات هائلة، فإن أي شخص آخر يمكنه الإقتداء به.³

¹ - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص29.

² - جوزيف ميرفي، قوة عقلك الباطن، مكتبة جرير، ص38.

³ - ليلي شحرور، مرجع سبق ذكره، ص29.

❖ الافتراض الخامس عشر: "توجد نية إيجابية خلف كل سلوك" هناك دائما هدفا ما خلف أي سلوك، ومن الضروري جدا التمييز بين الشخص وبين سلوكه، فذلك يساهم بإحداث تغيير في العلاقات، إذا ما تمكنت من إيجاد نية إيجابية خلف السلوك وأن نحاول مثلا إدراك النية التي قد تبرر هذا السلوك، بيد أن معظم الأشخاص يركزون على السلوك السلبي دون غيره. أما إذا تمكنا من معرفة سبب اتخاذهم ذلك السلوك واستكشاف احتياجاتهم الحقيقية، وسلمنا بأن الناس ليسوا أنماط سلوكهم، بمعنى آخر أن لا نجعل تصرفا واحدا يقوم به شخص يصبح إدراكا كلياً له. إن فهم هذه الفرضية مهم جدا حيث انه بعد معرفة النية أو المقصد الايجابي، يمكننا أن نعطي حلولاً أفضل تمكنا من التلاؤم معهم.¹

لهذا تعتبر الافتراضات من اهم الأسس التي تركز عليها البرمجة اللغوية العصبية في توسيع إدراك متبعتها، وهو ما يسمح بزيادة انفتاحهم بالإضافة لإيجابية في تفكيرهم تعتمد على خلق العشرات من الأعداء لمن حولهم والمحاولة أكثر في أنشطتهم وإتصالاتهم.

¹ - نفس المرجع، ص 27، 28.

المبحث الثاني: مرشحات اللاوعي في البرمجة اللغوية العصبية

عن أي إستقبال للمعلومات الخارجية بمختلف الحواس يكون عرضة مرشحات وتصفية من قبل قدرات الإنسان لهذا تختلف الرسالة المستقبلية وما يدرك منه بلا وعي منا، مما يجعل العملية التواصلية بالنسبة للكثيرين تغفل هذا الجانب؛ وتعتبر أهم تحدي نجده في الإستقبال هي تفضيلات والقدرات الشخصية كمحدودية الحواس لدى البعض واختلافاتها وتفضيلنا لأشياء وأذواق على غيرها، يجعل منا نركز على جوانب أكثر من أخرى بالإضافة لتعرضنا للخداع وهذا يجعل منطلق الرسالة ينطلق من العالم الخارجي وهو مختلف عن حقيقته، وعند وصوله لنا نجد انفسنا نركز بطريقة مناسبة لنمط فكرنا وتفضيلاتنا ومحدودية حواسنا، من كل هذا نجد أن التصفية تطال كل شيء نتقله وبضعنا اما حقيقة شخصين يستقبلان موضوع واحد من جهة واحدة يدركانه بشكل مختلف، بالإضافة لهذه المرشحات هناك عيوب اللغة، القيم والمعتقدات ومستويات التغيير والتي سنشرحها في المطلب الأول أما المطلب الثاني سنركز على الأنظمة التمثيلية وفي المطلب الأخير للبرامج العقلية العليا.

المطلب الأول: إختلاف المرشحات

من بين اختلافات التواصل بسبب اختلاف المرشحات سنتطرق هنا لعيوب اللغة بالإضافة للمعتقدات والقيم، ومرد هذا ان الإختلاف في طريقة طرح الفكرة يجعل من الفكرة بحد ذاتها أمام عدم إستيعابها وبالتالي تشويهها قبل وصولها، بالإضافة للمعتقدات والقيم وهو اختلاف جوهري يجعلنا نرفض ما هو مقبول عند الآخرين، والعكس صحيح أيضا لأن وجهة نظرنا وقناعتنا الداخلية تؤثر في طريقة عرضنا للفكرة وبالتالي في طريقة تلقيها من قبل الآخرين.

الفرع الأول: عيوب اللغة

تمثل اللغة أحد المرشحات للمعلومات الواردة إلى الدماغ عن طريق الحواس، ونعني باللغة بالكلام المسموع أو المكتوب، ومن خلال منهج البرمجة اللغوية العصبية نتمكن من استخدام اللغة لتحسين التواصل ولكن على مستوى أعمق أو بشكل مختلف عن المعتاد، ويأتي ذلك الفهم لأوجه قصور اللغة وأوجه قوتها في ذات الوقت، كما يهتم المنهج أيضا بفهم العلاقة بين اللغة والطريقة التي نعبر بها ونرشح الأشياء من خلالها، فاللغة هي "إحدى المرشحات للمعلومات التي يستقبلها الدماغ عن طريق الحواس".¹ ونعني باللغة الكلام المسموع أو المكتوب فالملاحظ عند أغلب الناس أنهم يتكلمون مستخدمين ثلاث عيوب في لغتهم وغالبا دون وعي منهم مما يؤثر على إدراكهم وفهمهم للعالم وهي:²

1 - محمد التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 39. (بتصرف)

2 - (ليلي شحور، مرجع سبق ذكره، ص 41)

أولاً: التعميم

هي عبارة عن وضع بعض القواعد العامة التي يجب تطبيقها، ولكنها في الواقع نعتد على كمية محدودة جداً من المعلومات، وهي تبني حاجزاً في عملية التفاعل بين الأشخاص.

ثانياً: التشويه

يعني أننا نعتد على الآراء الشخصية في إدراكنا للأمور بدلاً من الاعتماد على المعلومات والآراء الموضوعية لبناء هذا الإدراك.

ثالثاً: الحذف

هو عبارة عن حذف بعض النواحي والجوانب لتجربة ما أو تجاهل الأشياء التي لا نحب أو قد لا نهتم لأمرها، أو ربما نتذكرها من خلال تجربة ما.

ولأنه تم اكتشاف عيوب اللغة وهي مقسمة لعدة فروع لكل نقطة من النقاط الثلاث، وهذا ما قد تم وضع إستراتيجيات للتعامل معها وذلك ما سنتطرق له بالتفصيل في لغة ميتا في المبحث الموالي، لكونه هو الحل الرائع لتجاوز هذه العيوب في التواصل.

الفرع الثاني: مرشحات اللاوعي المختلفة

إن نظرنا للعام وللأشياء نعتد على قناعتنا إزاءها، وقيمنا بهذا الخصوص، فالأشياء التي قد نمنحها قيمة قد لا يفعل غيرنا، كقيمة العمل والراحة، فالشخص المجتهد ومحب النجاح قيمة العمل أعلى بكثير من قيمة الراحة، والكسول قيمة الراحة أهم بكثير من قيمة العمل وهنا تنطلق الفروقات بين المتحاورين والمتفاوضين وبين كل أطراف الحوار فمن لديه قيمة التفكير بالآخرين عالية عكس من لديه قيمة الأنا أعلى سيكون الفرق واضح جداً بينهما؛ من هذا المنطلق تلعب العتقدات والقيم مرشح تواصل لا واعي بسبب تفضيلات ونظرة للعالم غرست في مكان ما في وقت ما لسبب ما، وعليه سنتطرق للمعتقدات والقيم بالإضافة لمستتبات التغيير لنوضحها.

أولاً: المعتقدات

هي آراء أو أفكار راسخة عن العالم، فهي ما نعتقد أنه صواب أو حقيقة أنها تعميمات شكلناها عن العالم، والشيء المهم الذي لا بد من أن نعرفه عنها هو أنها ببساطة ليست شخصية نرسمها، وليست العالم نفسه. فمعتقداتنا تتكون بصورة غير واعية في أوقات مختلفة، ومن مصادر مختلفة، فأحد الأمور الشيقة المتعلقة بها هو علاقتها بما نراه، ونسمعه، ونتذوقه، ونشمه، ونشعر به. قد تفترض أن المعتقدات والآراء تتغير كنتيجة مباشرة للمعلومات التي تستقبل عبر الحواس، وفي الواقع فإننا نحذف ونحرف تلك المعلومات وفقاً لمعتقداتنا. وهناك بعض المعتقدات راسخة بعمق لدرجة أنها تعتبر معتقدات جوهرية، إنها جزء كبير من الطريقة التي نرى بها العالم، وهي معتقدات في اللاوعي إلى

حد أننا لا نشكك فيها أو نتحقق منها مطلقاً، فالمعتقدات الجوهرية أساسية في تشكيل هويتنا، وكل معتقد جوهري قد يكون محاطاً بمجموعات من المعتقدات التي تدعمه.¹ لهذا إذا كانت رغبتنا في إعادة النظر للحياة والتجارب والعلاقات بنظرة مختلفة لا بد من التأكد وإعادة النظر في معتقدات؛ وفي هذا يقول كارولين بويس بأنه يحدث وتجد معتقدات متناقضة ومتعلقة بموضوع واحد، وتظهر أعراض وجود معتقدات متناقضة في السلوك المتناقض والاهداف غير الواضحة ويظهر هذا جلياً عندما تغير رأيك عدة مرات بخصوص موضوع معين وهذه إشارة انه ممكن هناك معتقدات مختلفة ومتعارضة.

ثانياً: القيم

هي صنف من المعتقدات وهي المبادئ والمقاييس التي نعتبرها هامة لنا ولغيرنا ونطلب بتحقيقها كالصدق الأمانة والمفردات الأخلاقية الأخرى، فنحن نبني قيمنا من خبراتنا وتجاربنا ومن انتمائنا للمجتمع، تستقر هذه القيم في العقل الباطن، فهي تعتمد على المعتقدات يكون ترتيبها من الأكثر أهمية إلى أقل أهمية، ويمكن استنباط قيم الآخرين عن طريق ملاحظة سلوكهم وكلامهم وعن طريق توحيد أسئلة معينة لهم فمعرفة نظام القيم للطرف الآخر تجعل من السهل التعامل معهم. فمواقع هذه القيم ليست ثابتة فهي تتغير باستمرار مما يؤدي تغييرها إلى تغير حدود الإدراك للعالم وتغير السلوك.²

ثالثاً: الذكريات

ويمكن للذكريات أن تؤثر على حاضرنا ومستقبلنا، فذكريات الماضي تؤثر على طريقة تصرفاتك في المستقبل وردود أفعالنا في الحاضر أيضاً، كما أن الذكريات الجديدة يمكن ان توظف شعورك وافكارك إزاء أفكار محددة وتجارب ويتم ذلك بدون وعي، وعلة تعتبر الذكريات من مفاتيح فهم التسجيلات والمرشحات اللاواعية من قبل المفاوضين أو الأطراف المتصلين.

رابعاً: مستويات التغيير

هي أحد المناهج المعروفة جيداً في البرمجة اللغوية العصبية لتحقيق التكامل بين كل جوانب البرمجة اللغوية العصبية ضمن إطار عام واحد مما يساعد على التفكير في التعلم والتغيير وتطوير الشخصية. وقد ابتدعها "جريجوري باتيسون"، وطورها "روبرت ديلتر"، واجتهد في تحسينها وتقسيمها حتى أصبحت من أهم التقنيات المستخدمة في البرمجة اللغوية العصبية، وقد حدد "باتيسون" مستويات للتعلم والتغيير، بحيث أن كل

1 - كارولين بويس، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

2 - محمد التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

مستوى يكون أكثر تجريداً من المستوى الذي يليه، على أن يكون لكل مستوى درجة أكبر من التأثير على الفرد فقد لاحظ " باتيسون " أن التصنيف المنطقي للمعنى يختلف نفسه من تصنيف لآخر داخل نفس المستوى.¹

وقد تم ترتيب هذه المستويات العصبية لتشمل ستة مستويات أساسية هي²:

1- البيئة: أين ومتى هذا هو المستوى الأول في قاعدة النموذج إن المكان والزمان يمكن أن يؤثر على نجاحك في أي موقف أو قدرتك على بناء المودة مع الآخرين أو قدر التغيير الذي تحدث بعبارة أخرى فان السياق أو كونك في المكان والزمان المناسبين يمكن أن يكون له اثر كبير على النتائج التي تحققها فمن الممكن أن تجد فرصا للنجاح في سياق معين بينما قد يجد سياق آخر من قدرتك.

2- السلوك: ما هو المستوى الثاني في نموذج المستويات المنطقية انه ما تقوم به إن كل فعل نتخذه هو خطوة مسبقة أو رد فعل يؤدي إلى هدف معين والهدف قد يكون نتيجة من اختيارك أو قد يكون لا تدركه بالكامل.

3- المهارات والقدرات: يعني بالكيفية التي تفعل بها الأشياء ؛ المهارات اليومية المستخدمة والاستراتيجيات المتبعة وفي هذا المستوى يتم استخدام المهارات بشكل غير واعي وبالتالي تشكل ما نعتبره عادات، إلا أن هناك عادات آخر تكتسب بوعي أو بشكل تلقائي.

4- الهوية: هي شعورك بذاتك والهوية تتألف من معتقداتك وقيمك الجوهرية بالإضافة إلى هدفك في الحياة ،لأن الهوية مدعومة بقوة من الكثير من المعتقدات المختلفة فان التغيير الذي يحدث على هذا المستوى سيكون أكثر شمولية بشكل عام عن تغيير معتقد أو قيمة أو مهارة واحدة.

5- الجوانب الروحية: ما يفعله الشخص هذه الأشياء من اجله، ما يكمن وراء ذاته، إن أي تغيير على هذا المستوى تأثيرا مباشرا على المستويات الأخرى.

6- القيم والمعتقدات: إن المعتقدات هي ما يعطل أفكارنا؛ ما نفكر فيه على أنه حقيقة أو أمر مسلم به. أما القيم هي الأشياء المهمة بالنسبة لنا.

وهنا من الجدير بالذكر أن هذه المرشحات تجعل الرسائل التي تمر بين الأطراف تتعرض للكثير من التجاذبات والمسارات الشخصية بين الملقى والمتلقي مما قد تشوهها في بعض الأحيان او قد يصيب أحد الأطراف قصور في الفهم أو تحريف له، لهذا سواصل التطرق للمرشحات وفي المطلب الموالي الأنظمة التمثيلية.

¹ - دنيا برنس عادل عبد الرحمان، مدى فعالية البرمجة اللغوية العصبية في علاج المخاوف المرضية، مذكرة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر، 2009، ص ص 79-80.

² - كرولين بويس ، مرجع سبق ذكره، ص 141-143

المطلب الثاني: الأنظمة التمثيلية

لقد تم تحميل النظام التمثيلي عملية الإدراك لدى الإنسان وذلك بسبب أنه هو المسؤول عن طريق تضافر خمسة عوامل تشارك في العملية وهي: الإدراك الحسي، والانتباه، والتفكير، والذاكرة، ثم التعبير أو اللغة. إذ يتم الإدراك الحسي عن طريق ورود المعلومات إلى الدماغ من الحواس الخمس: البصر، والسمع، واللمس، والشم، والذوق. ويقوم المخ بترميز المعلومات ثم تفسيرها وبالتالي فهمه. فبالرغم من اشتراك الحواس الخمس كلها في عملية الإدراك في حياتنا إلا أن الغالبية العظمى لمدرجاتنا ولذكرياتنا كذلك، تأتي عن طريق ثلاث حواس رئيسية: البصر، والسمع، والإحساس.¹ وتدعى هذه الأنماط بالإنجليزية (VAK) وهي أوائل الحروف للكلمات الثلاث: نمط حسي (kinesthetic)، نمط سمعي (Auditory)، نمط بصري (Visual)

وعلى الرغم من أننا جميعاً نمتلك نفس الحواس إلا أن كل منا يشفر ويخزن ويعبر عنها بطريقة مختلفة وفريدة، وسبب ذلك ان هناك إختلاف بين قدرات الأفراد الحسية، فمنهم من يمتلك مهارة سمعية كبيرة مقارنة بغيره ومنه من يمتلك مهارة بصرية. فعندما تأتينا المعلومات عن طريق الحواس الخمس لتكون الخبرات، وتنحصر مسارات وطرق دخول وخروج المعلومات في أربعة طرق رئيسية وهي ما يطلق عليها في علم البرمجة اللغوية العصبية الأنظمة التمثيلية وهي:²

- النظام التمثيلي البصري
- النظام التمثيلي السمعي
- النظام التمثيلي الحسي (ويندرج تحته النظام الشمي والتذوقي)
- النظام الصوتي الرقمي (الحوار الداخلي)

ويمكن أن نعرف النظام التمثيلي بأنه هو الطريقة التي نقوم من خلالها بترميز المعلومات في ذهننا في واحد أو أكثر من نظم حواسنا الخمس، أي كيف نمثل ونعبر عن العالم، ولكل حاسة من الحواس الخمس ما يقابلها من نظام داخلي كالمرآة. إننا نتذكر ونتخيل "ونفكر" باستخدام هذه الأنماط المعتادة. فكل ما يصل إلى العقل من خلال الأعضاء الحسية يترجم إلى معنى ويشكل "خبرة" شخصية، أو بتعبير آخر (تمثيل للعالم الذي ندركه).³ وتنقسم الأنظمة التمثيلية للأنظمة الثلاثة الرئيسية والمتمثلة في مايلي:

¹ - محمد التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 56،57.

² - ريتشارد باندلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ - دنيا برنس عادل عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

أولاً: النظام التمثيلي البصري: الأشخاص البصريون هم الذين يتميزون بنظام تمثيلي أساسي بصري، ويميلون إلى التنفس السريع من صدورهم، والتحدث بسرعة بينما يرون صوراً لتجارهم، ويعتمدون على الحركات لدعم أقوالهم... قد يقاطعون غيرهم، يتحركون بسرعة، يأكلون بسرعة، يفيضون بالطاقة، ويتحدثون بصوت مرتفع... كما أنهم سريعو التطابق، يتخذون قرارات فورية مبنية على ما يرونه، مما يدفعهم إلى المخاطرة والمجازفة بأنفسهم. خلال تعاملاتك مع أشخاص بصريين، عليك أن تصور لهم، وتجعلهم يرون ما تتكلم عنه، وأن تتلاءم مع طاقاتهم.¹

ثانياً: النظام التمثيلي السمعي: الأشخاص ذو النظام الأساسي السمعي يميلون إلى استخدام طبقات صوت متنوعة في خلال التحدث مع الآخرين، حذر متأن ويخشى المجازفة، تراهم يتأثرون بسرعة بالأصوات (المرعجة – العذبة). يميلون إلى التنفس بطريقة مريحة ومتزينة، يتميزون بالقدرة الشديدة على الإنصات إلى الآخرين دون مقاطعة يميل برأسه إلى جانب ما عند التحدث مع الآخرين. لديهم القدرة على تقليد أصوات الآخرين... يتخذون قراراتهم على أساس ما يسمعونه ويحللونه، أو على التحليل الدقيق للأوضاع، يتذكر الأشياء بالتتابع والأحداث واحدة تلو الأخرى... يجب التخطيط. لديهم الحكمة والرؤية، التنظيم والمنطقية في ترتيب الأشياء، يديرون الوقت جيداً، كما لديهم القدرة على تنفيذ المشاريع الطويلة الأمد، يفضلون تطبيق الأعمال المجدولة على الواقع.²

ثالثاً: النظام التمثيلي الحسي: هو الإدراك الناتج عن الإحساس، وهو الإحساس الحقيقي أو المتخيل، باستخدام حاسة اللمس أو المشاعر، يأخذ أشكال هي: إحساس حقيقي، تذكيري، إنشائي.³ فالحسيين يتنفسون بعمق وهدوء وينصب اهتمامهم الرئيسي على العواطف، لذلك فإن قراراتهم مبنية على المشاعر والعواطف المستنبطة من التجربة، عند التعامل معهم عليك أن تجعلهم يشعرون بما تقوله.

رابعاً- التأكيدات اللغوية للأنظمة التمثيلية: إن التأكيدات اللغوية هي كلمات وجمل وصفية، وهي بالتخصيص أفعال وأحوال وأوصاف تدل على أن شخصاً يفضل نظاماً تمثلياً معيناً عن الآخرين... ومع مرور الوقت وبالاستماع إلى الناس، سوف تدرك أنهم يفضلون استعمال كلمات ومجموعة كلمات معينة تعبر عن نظام تمثيلي معين.⁴

ويمكننا إظهار بعض فسيولوجية الأنماط الثلاث وتأكيداتهم اللغوية كما هو مبين في الجدولين التاليين:

¹ - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - ليلي شحرور، مرجع سبق ذكره، ص 51، 50.

³ - <http://NLPNote.Com>

⁴ - إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الجدول رقم (1-2): التأكيدات اللغوية

السمعي	البصري	الحسي
صوت، سمع، نغمة، جرس، ينصت، يتكلم، يقول، يسأل، يصرخ	ينظر، يرى، يتخيل، يركز نظره، يشاهد، يلاحظ، منظر، واضح، رؤية، مظلم	شعور، إحساس، ضغط، بارد، ساخن، هدوء، ناعم، مستريح، خائف

المصدر: محمد يوسف رجب الهاشمي، البرمجة اللغوية العصبية والأثر النفسي للألوان، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 39-46

وتعتبر هذه اللغات جزء بسيط من التأكيدات لكنها الأهم، فالشخص السمعي لا يجب العبارات الدالة علي الأحاسيس كثيرا، فهو يستخدمها ولكن ليست المفضلة لديه ولهذا لا يعيرها الانتباه الكافي، ومن هذا نجد ان الأشخاص من خلال كلماتهم فهم بمنحوك مفاتيح إستماعهم وأنظمتهم التي يمكن بالمعايرة والملاحظة البصرية لفيزيولوجيا الجسم للتأكد من النظام التمثيلي، وبذلك فأنت تمتلك الكلمات المناسبة لتخاطب أنظمتهم المفضلة بكلمات مناسبة في أفضل وقت وبأفضل طريقة.

الجدول رقم (2-2) فسيولوجية الأنماط الثلاثة

بصري	سمعي	حسي
الجسم	نحيف، ضعيفا لأضلاع، شفاه مشدودة ودقيقة	لين، شفاف طرية
الهيئة	منتصب، عمود فقري مستقيم، حركات غير منتظمة، ينظر إلى محدثه ليفهم كلامه إحدى الجهتين، ينظر بعيدا ليستمع إلى محدثه	أكتاف مستديرة، يميل قليلا إلى الإمام عندما يستمع إلى محدثه، حركات إنسانية
التنفس	تنفس عال غير عميق وسريع غالبا	تنفس عميق
الصوت	سريع وعالي الدرجة (رفيع)	مصحوب بنفس بطيء
الجسم	نحيف، ضعيف، الأضلاع شفاه مشدودة ودقيقة	لين، شفاف طرية

الهيئة	منتصب، عمود فقري مستقيم، حركات غير منتظمة، ينظر إلى محدثه ليفهم كلامه	ذراعان متشابكان، الرأس مائل إلى إحدى الجهتين، ينظر بعيدا ليستمع إلى محدثه	أكتاف مستديرة، يميل قليلا إلى الإمام عندما يستمع إلى محدثه، حركات إنسانية
التنفس	تنفس عال غير عميق وسريع غالبا	تنفس متغير ليسيطر على صوته	تنفس عميق
الصوت	سريع وعالي الدرجة (رفيع)	متغير النغمة والدرجة	مصحوب بنفس بطيء

المصدر: ليلي شحور، مرجع سبق ذكره، ص55

من خلال جدول فيزيولوجية الأنماط التمثيلية يمكن فهم ان الملاحظة البصرية تمنحنا مفاتيح حقيقية بالملاحظة فقط وتبقى مهارة ودور الشخص المحاور في الاستفادة من هذه المعطيات بإستخدام الكلمات في توجيه العبارات المتسقة مع النظام التمثيلي المخاطب، إذ نجد ان الملاحظات والفروقات تختلف في الجسم والهيئة والتنفس والصوت، لهذا المتواصل الفعال يستخدم هذه التفاصيل في بناء حواراته والإقناع وبعث الارتياح بصناعة الألفة وتضييق الفروق اللاواعية فالناس بطبعهم يرتاحون ويحبون من يشبههم، ولزيادة فهم وخلق التقارب وتخفيف من حدة المرشحات بتوظيفها في صالحنا سنتطرق للبرامج العقلية العليا.

المطلب الثالث: البرامج العقلية العليا

هي عبارة عن مجموعة من البرامج والتي تقوم بتحديد طريقة معالجة الفرد للمعلومات فإذا عرفناها يكون من السهل التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم، وهي تمثل نقيضين مختلفين من كل عنصر، ففه هاذين النقيضين يمنحانك فرصة لفهم الأقرب لشخصيتك ولشخصياتك منافسيك وبالتالي معلومة ثمينة تحدد مجال المصطلحات المستحب لإقناعهم، وتتمثل أنماط الناس من ناحية البرامج العقلية العليا كما يلي:

الفرع الأول: التشابه والاختلاف

يمكن توضيح مميزات كل منهما فيما يلي:¹

أ- التشابه: يميل أصحاب هذا النمط إلى عدم الرغبة في التغير ويجدون أنه من الصعوبة التكيف مع المعلومات والمهارات والفنيات الجديدة، وقد يقبلوا في النهاية هذه التغيرات، ولكن اتخاذهم بهذا التغير أقل احتمالا فهم يقومون بمحو الكثير من أنماط المعلومات المختلفة لكي يعثروا على التشابه، وهم يميلون إلى البقاء في نفس الوظيفة أو المؤسسة

1- تد جارابت، البرمجة اللغوية العصبية للمدرب الفعال، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، مصر، 2006، ص301

لمدة طويلة، أصحاب هذا النمط تجدهم يبحثون عن الموضوعات الشائعة، يكونوا محافظين بخصوص الأفكار الجديدة، لذا فإن مساعدتهم تتم من خلال:

- إظهار وجود تشابه بين الأشياء الجديدة والقديمة؛
- إظهار كيف يتبنى المهارات والفنيات الجديدة على الماضي؛
- البناء على ما يعرفونه من قبل.

ب- الاختلاف: أصحاب هذا النمط يحبون التغيير وفكرة أن ما يتم تعلمه جديد ومختلف ويعتبر ذلك جاذبية قد لا يعرفها أي شخص آخر في المؤسسة وهم يغيرون الوظائف والمؤسسات باستمرار وفي حاجة دائمة إلى الحافز والدافع. تجدهم يبحثون عما هو مختلف، يريدون التميز عن طريق مناهضة المؤسسة أو النظام، أو أي شيء يحدث، لذا فإن مساعدتهم تتم من خلال: ¹

- إظهار أن الخدمة جديدة؛
- إظهار كيفية تغير المهارات والفنيات للأشياء؛
- استخدام كلمات مثل: جديد، مختلف، وفريد وليس إلا.

الفرع الثاني: المرجعية الداخلية والمرجعية الخارجية

هذان البرنامجان يتعلقان بالصورة التي تقيم بها أي موقف تكون به. وتقيس بها نجاحك، إن كنت من أصحاب "المرجعية الداخلية"، فسوف تدرك بشكل تلقائي أنك قد أدت عملا جيدا، وسوف تكون لديك رغبة في حل كل مشاكلك، فأنت نادرا ما تطلب النصيحة من الغير، وتتخذ قراراتك بناء على أحكامك الخاصة ومشاعرك وآرائك، كما أنك لست بحاجة إلى تأكيد من الآخرين، بل إنك إن حصلت على التأكيد والشكر والتقدير فسوف تنظر إليه على الأرجح بشيء من التشكك، كما أنك سوف تعرف في المقابل أنك لم تحسن أداء عملك، ومرة أخرى سوف تحكم في ضوء معاييرك الخارجي. قد تبدو مغترا وغير مكترث ومفرطا في الثقة بالنفس في أعين الآخرين من أصحاب المرجعية الخارجية.

أما إن كنت من أصحاب "المرجعية الخارجية"، فسوف تقيم نفسك في ضوء التغذية المراجعة التي تحصل عليها من الغير. فأنت تقدر هذا وسوف تسعى للحصول عليه، وقد تبدو بالنسبة للشخص صاحب المرجعية الداخلية عاجزا ومفتقدا للكفاية الذاتية، وعندما تواجه تحديا سوف تبحث عن الحقائق والأدلة والنصيحة والآراء من المصادر الأخرى. ²

¹ - مرجع نفسه، ص 302

² - ديفيد مولدن وبات هتشنسون، البرمجة اللغوية العصبية الذكية، مرجع سبق ذكره ص - ص 31، 32.

الفرع الثالث: الإجمالي والتفصيلي

يمكن التمييز بين الإجمالي والتفصيلي من خلال مجموعة من الخصائص، نردها فيما يلي:

1- الإجماليين: يتميز الإجماليين بالخصائص التالية:¹

- أ- عندهم قوة الاستدلال بالفكرة العامة والصورة الشمولية؛
- ب- يفضلون الصورة الكلية، والعام من ثم يتدرجون في التفاصيل؛
- ج- عندهم القدرة على التعرف على الأجزاء الدقيقة من خلال إدراك الصورة الكلية؛
- د- يفضلون رؤية النظام بصورته الكبيرة لتحديد موقعهم ودورهم في النظام؛
- هـ- يركزون على الاتجاه العام للمهمة، ويرفضون غالباً التفاصيل.

ويمكن التعامل معهم من خلال مايلي:

- ابدأ معه الحديث عن المفاهيم، والمبادئ والأفكار العامة؛
- تجاوز الحديث ابتداءً من التفاصيل؛
- ابدأ معه باستخدام التفكير العام إلى التفكير الخاص؛
- ابدأ بالحديث عن العموميات، ثم التدرج إلى التفاصيل؛
- يتجاوبون أكثر عند الحديث عن المبادئ والقيم؛
- لا يرغبون سماع الشكاوي، ويفضلونها عند الحديث عنها بشكل عام.

2- التفصيليين: يتميزون بالخصائص التالية:²

- أ- يهتمون بالتفاصيل بشكل مفرط؛
- ب- لا يمكنهم الاستدلال على الموضوع إلا من خلال معرفة دقائق الأمور؛
- ج- غالباً ما يفضلون الربط بين الأشياء ببعضها البعض؛
- د- لا يدركون الصورة الكلية إلا بعد الحصول على كافة التفاصيل؛
- هـ- عادة ما تكون أحكامهم أصوب وأدق من حكم الإجماليين، لذا لا يصدرن الأحكام بسهولة؛
- و- يدركون النظام من خلال التعرف على كافة أجزائه، ومن خلال معرفتهم الدقيقة لدورهم فيه؛
- ز- يفصل الأمور إلى جزئيات صغيرة، ويفحصها ويدقق فيها جيداً.

¹ - علي برغوت، الاتصال الاتعاعي، مذكرة تعليمية لطلبة مستوى ثالث، كلية الإعلام، جامعة الأنصى، 2009، ص40.

² - المرجع السابق، ص41.

ويمكن التعامل معهم من خلال مايلي:¹

- جزء المهمة إلى أجزاء صغيرة؛
- عند بدء الحديث قدم له الكثير من التفاصيل؛
- ابدأ الحديث بأشياء تمسه مباشرة ومن الحديث الخاص إلى العام؛
- عندما تطلب منه تحركا ما أطلبه بشكل تفصيلي وبطريقة ابعدها ما تكون عن الأمر.

الفرع الرابع: الاقتراب والابتعاد

البعض يحب الاقتراب من الأشياء بينما البعض الآخر يحب الابتعاد عنها فالبعض يحب أن يبتعد عن المشاكل، والبعض الآخر يحب الاقتراب من الحلول، فهما طبيعتان مختلفتان ويكون من المفيد التعرف على سياسة الاقتراب والابتعاد للآخرين لمخاطبتهم بما يناسب سياستهم. ص 103 104 محمد النكريتي

الفرع الخامس: في الوقت وخلال الوقت

يميل أصحاب برنامج "في الوقت" إلى أن يعيشوا في اللحظة الحاضرة، بدون أن يقلقوا بشأن ما سوف يحدث بعدها، حتى أن ترتب عن لك تأخرهم عن الاجتماع التالي، من مزاياه أنه يتسم بالإنخراط الذهني والعاطفي الكامل في التجربة، ومن عيوبه كثير التأخر وقد يبدو غير مكترث بالحفاظ عن المواعيد؛ أما عن كنت تقضي وقتك في التخطيط، والحرص على عدم التأخر عن الموعد والحفل وغير ذلك من الارتباطات؛ فهذا يعني أنك تنتمي إلى برنامج "خارج الزمن" حيث أن التركيز على التحرك التالي أو تحليل آخر تصرف تصرف قد يحول دون تركيزك على المهمة التي بين يديك، فمن ميزاته الحفاظ على المواعيد ومن عيوبه يعطي انطباع أن حضوره اهم من ممارسة النشاط نفسه.

الفرع السادس: الخيارات والإجراءات

إذا كنت من أصحاب برنامج "الخيارات" فهذا معناه أن ك تحب أن يكون لك إختيارات متاحة في حياتك بمعنى أنك تفضل إستعراض جميع الأنواع والطرز عند شراء سيارة او منزل، وهذا ما يجعله يراجع الخيارات مرارا وتكرارا لتجنب الشعور بالندم، ومن مزاياه تفحص البدائل وطرح خيارات للآخرين، ويسعد هذا الشخص المنتمي لهذه الفئة بإختبار القواعد وخرقها، ومن عيوبها يتجنب إتخاذ القرارات إلى ان تجبره الظروف على ذلك؛ أما الشخص المنتمي لبرنامج "الإجراءات" فهو يتبع خطة معينة لكي يكون كفؤا، ويشعر الشخص في هذه الحالة بالاضطراب والإحباط عندما تطرح عليه الكثير من الخيارات، فهو يجيد إعداد قوائم، وشطب الأشياء التي تم إنجازها، كما انه يجيد المهام التي تتطلب إتباع تسلسل منظم، وهو يجد صعوبة في قبول أية إجراءات جديدة تكون على الأرجح صادرة عن شخص منتم لبرنامج "الخيارات" ولكي تدفع هذا الشخص نحو التفكير الإيجابي عليك بسرد كل

1 - المرجع السابق، ص 42، 43.

الإجراءات الواجبة عليه اتباعها تفصيلياً، ومن المزايا يكون شخص شديد الكفاءة، ويجيد الإدارة المنظمة المبنية على قواعد، كما أنه يجيد الالتزام بالقواعد، ومن عيوبها قد يكسب الاجراء أهمية تفوق أهمية المهمة المطلوب إنجازها، كما انه في الحالات السيئة قد يتحول الشخص لبيروقراطي معرقل.¹

الفرع السابع: المشاعري والتفكيري

إذا كنت من أصحاب برنامج "المشاعري" فسوف تتصرف من منطلق عواطفك في العديد من المواقف، وسوف تعتمد على حدسك، أو ما يطلق عليه الحاسة السادسة في إتخاذ القرارات، فانت تعيش كل تجارب حياتك بمشاعرك، من مزاياه أنه يراعي مشاعر الغير في إتخاذه للقرارات، ومن عيوبه يبدوا انفعالي مما يدفع الغير إلى الاحتراس من إبداء أي استجابة عاطفية أمامك؛ أما أصحاب برنامج "التفكيري" فسوف تتبع دائما أسلوبا عليا منطقيا في النظر إلى المواقف دون أن تنغمس فيها بمشاعرك، ومن مزاياه إصدار القرارات بناء على المنطق والحقائق والتقييم، ومن عيوبه قد تبدوا باردا متجمد المشاعر، وقد لا تضع مشاعر الغير في إعتبارك قبل الإقدام على الحديث أو التصرف.²

الفرع الثامن: المبادرة والاستجابة

يميل أصحاب البرنامج "المبادر" لان يركز على انجاز الاعمال وتولي السيطرة، والقيام بالعمل والميل لتولي القيادة، البحث عن الحلول والتحرك بإيقاع أكثر سرعة، ومن ميزاته تحمل المسؤولية ومن عيوبه انه يندفع لمهام ليست من تخصصه؛ اما أصحاب برنامج "الاستجابة" فهو شخصية حذرة غير مندفعة تنتظر تولى الآخرين القيادة ويقوم بتحليل الخيارات والاهداف، وانتظار التعليمات إيقاع أكثر بطئا من المبادر بسبب التروي والتفكير، من ميزاتهم هادئ ومتن، ينتظر القرارات من الآخرين، من عيوبه أنه سلبي وغير مبادر.³

مما سبق نجد أن الاختلافات الموجودة بين الأفراد مهمة جدا وتعتبر مرشحات للتواصل يمكنها إعاقة الوصول الصافي للمعلومات بدون تعرضها للتشويه والانحراف عن موضوعها ومعناها الحقيقي للجهة المرسله إليها، ويعتبر إدراك المرشحات أمر مهم جدا، فهو يمنحك مفاتيح تمكنك من تجاوز عقباتها والاستفادة منها في تقديم العروض وبالتالي العمل على أفضل نتائج التقارب الحقيقي، فليس ما نعرضه هو مناسب لمرشحات الآخرين وهذا قد يصعب من العملية التواصلية عمليا ونظريا بدون إدراك هذه الحقيقة وذلك لجهلنا لحيثياتها، وعليه أفضل المعلومات تعرض على حسب أنماط وخصائص المتلقي وليس على حسب ذهنية الملقي.

1 - ديفيد مولدن وبات هتشنسون، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

2 - ديفيد مولدن وبات هتشنسون، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

3 - جيليان بيرن، كتيب الجيب البرمجة اللغوية العصبية، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2008، ص 72.

المبحث الثالث: التفاعل الداخلي للمعلومات

تعتبر المعلومات التي تدخل لوحدة المعالجة وهو المخ، لمجموعة تفاعلات بين الحالة الذهنية والسلوك بالإضافة للحالة الفيزيولوجية، لننتقل للتجسيد الداخلي، لهذا سنتطرق في هذا المبحث لثلاثة مطالب.

المطلب الأول: النموذج الثلاثي للحالة واستجابة العقل

يتلقى العقل المعلومات التي تصل من العالم الخارجي في شكل كلمات انسيابية تصلنا من قبل المحاورين، بما يعتقدونه ويرونه فنجد اذهاننا اما حقيقة، التفاعل الداخلي للمعلومة فتتأثر وتؤثر بحسب خبراتنا وطريقة معالجتنا، فالكلمات والبرامج العقلية العليا التي تم صياغة الكلمات فلأني حد هي مناسبة أم أنها غير مناسبة، خصوصا أن هذه المهارة يختلف إتقانها كثيرا بين المحاورين، من هذا المنطلق سنتطرق في هذا المطلب لثلاثة فروع، الأول حول خصائص البرمجة اللغوية العصبية، والثاني للنموذج الثلاثي للحالة والفرع الثالث

الفرع الأول: الخصائص الثمانية المميزة للبرمجة اللغوية العصبية¹

تتميز البرمجة بخصائص معينة تميزها عن غيرها رغم أنها تشترك مع العلوم الأخرى في بعض هذه الخصائص، ولكن اندماج هذه الخصائص مع بعضها البعض هو ما يجعلها متميزة.

1- تبني نظرة كلية: كل أجزاء الإنسان مرتبطة مع بعضها البعض، وإن التغيرات التي تحدث في جزء تنعكس على بقية الأجزاء بأجمعها وتؤكد على أهمية إعطاء الأهمية للنتائج الكلية لأي عملية تغيير.

2- تتعامل مع التفاصيل الدقيقة: تتعامل البرمجة مع التفاصيل الدقيقة للأشياء والتي تقود للتعلم في الفهم والاستيعاب.

3- تركز على العمليات الذهنية: تبني البرمجة على الخيال (التصور) وتساعد الناس على إحداث تغييرات في هذه النواحي، وتقدم طرق لتعديل وتغيير وتصحيح الصور الذهنية الداخلية وكذلك تسلسل هذه الصور والاستراتيجية التي تقوم عليها.

4- تحتوي على نماذج لغوية محددة: تستخدم البرمجة نماذج لغوية كتقنيات مؤثرة للتفاعل بين الإنسان ونفسه وكذلك مع الآخرين.

5- تستخلص بكفاءة قواعد النمذجة: قامت البرمجة على أساس نمذجة الأداء المميز للأشخاص الفعالين والناجحين، وذلك عن طريق استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمونها في نجاحهم ومن ثم تدريب الآخرين بنفس الأسلوب للحصول على نفس النتائج.

¹ ريتشارد باندر وجون جريندر، دبلومة البرمجة اللغوية العصبية NLP وفق هندسة النجاح، ترجمة وتعريب د. عطا بركات، مكتبة نور العلم، مصر، ط1، 2010، ص30-32.

- 6- تتعامل مع العقل الواعي والعقل اللاواعي:** بالرغم من إمكانية استخدام البرمجة للعمل على مستوى الوعي: مثل تقسيم مهارة إلى أجزاء محددة من أجل التدريب عليها إلا أن الشيء الأكثر فعالية هي القيام بعملية تكاملية يشترك فيها الواعي واللاواعي فمثلا: عند تعليم مهارة معينة لشخص يواجه صعوبات في التعلم فيمكنك أن تقوم بإيصال المهارة بشكل يشترك فيه عدة عناصر لتوصيلها للعقل اللاواعي فيسهل استيعابها في مستوياتها الأكثر عمقا لأن هناك اتجاه عام بتأثير العقل اللاواعي القوي والمباشر على مواقفنا وسلوكياتنا.
- 7- سرعة في عملياتها ونتائجها:** هناك الكثير من تقنيات البرمجة التي تعتبر سريعة في نتائجها، فالعمليات العقلية تعمل بسرعة فائقة، وبالتالي فإن التغييرات في الداخل يمكن أن تتم بنفس السرعة أيضا.
- 8- تعمق التفكير وتنمي التحليل:** وتزيد عملية التفاهم والانسجام بين الأنماط المختلفة من البشر وكذلك الطاقات المتباعدة.

مما سبق نجد ان تحليل التفاعلات الداخلية من منطلق البرمجة اللغوية العصبية يركز على الانتقاء المنهجي للكلمات والنماذج من مصطلحات للتأثير على الاستجابة الذهنية للمتلقى، وهذا ما يجعلها قوية جدا في تفعيل التواصل واستغلال النماذج بمراعاة العقل الواعي واللاواعي وطريقة التعامل معها الأمثل وهذا ما يجعل إمكانية النجاح في وضعية أفضل، ومن هذه الخصائص سنتطرق في الفرع الموالي للحالة النفسية للمتجاوز لما لها من دور في بلوغ النتيجة المتبتغة.

الفرع الثاني: نموذج الثلاثي للحالة

إن الحالة عادة ما تشير إلى الحالة العاطفية (الأمزجة والمشاعر) التي تمر بها في أي وقت. إلا أن الحالة تأتي من خلال الأفكار والمشاعر والعواطف المختلفة التي لديك في لحظة بعينها، والتي يطلق عليها بنموذج مرسيدس إذ يعتبر هذا الأخير نظام مفتوح، إذ أن التغيير في جانب من النموذج يؤدي إلى تغيير في الجانبين الآخرين وهو يتألف من ثلاث جوانب السلوك الخارجي، التفكير الداخلي، الشعور.¹ وهذه المستويات الثلاثة مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعضها، وبالتالي فإن كل مستوى يؤثر على الآخر ويعزز مستوى التغيير في الآخر، ولا يمكن أن يعمل واحد بمعزل عن الاثنين الآخرين.

"الحالة = سلوك + تفكير + شعور"، فكل هذه العناصر متشابكة بحيث تشكل معا نظاما كاملا تؤثر فيه العناصر الداخلية للتفكير والمشاعر على السلوك الذي يؤثر بدوره على ردود الفعل (السلوك الخارجي). وهي وفق العلاقات التالية:

¹ - ليلي شحور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- تغيير التفكير يؤدي إلى تغيير المشاعر؛
- تغيير السلوك يؤدي إلى تغيير التفكير؛
- تغيير المشاعر يؤدي إلى تغيير التفكير.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج مرسيديس



المصدر: ليلي شحرور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الرسم أعلاه يوضح ارتباط وتبادل علاقات الواحد مع الآخر، فإذا ما تبدل مستوى واحد فإنه يؤثر على المستويات الأخرى محدثا تغيرات فيها، كما أنه من الخطأ الانتقال من الشعور إلى السلوك أو من التفكير إلى السلوك بل يجب الانتقال من التفكير إلى الشعور وبالعكس ثم السلوك،¹ والجدير بالذكر أن كل شخص له تأثير أقوى على أحد هذه المستويات، فالشعور الداخلي قد يشكل التأثير الأقوى على العنصرين الآخرين. وبالمثل فإن السلوك الخارجي قد يكون له التأثير الأقوى على الشعور الداخلي والتفكير الخارجي لدى بعض الأشخاص، وبالتالي فإن هذه العناصر تتشارك معا لتشكيل الشخص الذي أنت عليه من معتقدات وقيم، مبادئ وسلوك.²

¹ - شوقي سليم، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² - ليلي شحرور، مرجع سبق ذكره، ص 66.

لهذا تعرف الحالة النفسية بأنها مجموع العمليات العصبية بداخل الجسم والعقل لشخص ما في أي وقت محدد، وهذا المزيج الفعال المؤثر بين الجسم والعقل يسمى بالحالة، والقدرة على توجيه حياتنا مرتبط بالقدرة على كيفية إدارة الحالة النفسية، وهذه الحالات كما تكونت بسرعة فإنك تستطيع تغييرها بنفس السرعة فقط إذا عرفت بنية الحالة.¹ لهذا يمكن القول أن الحالة الداخلية تتحدد بناء على الأحداث الخارجية، إلا أنه من الضروري التنويه على أن الفرد بإمكانه تغيير حالته بنفسه وذلك من خلال ما يلي:²

- 1- **تغيير التفكير يؤدي إلى تغيير الحالة:** إذا ما قامت بتغيير الصور التي تصنعها داخليا، فإن ذلك يمكنك من تغيير حالتك من خلال تغير الحالة الفسيولوجية والطريقة التي تتصرف بها من شأنه أن يغير النتائج التي يحققها.
- 2- **تغيير فسيولوجيا الجسد يمكن أن يغير من حالتك:** هذا الأسلوب يعمل بصورة عكسية، فلو غيرت لغة جسدك أولا فإن ذلك سيغير ما تشعر به داخليا. وهذا بدوره سيغير من الصور التي تصنعها داخلك، مما سيغير من حالتك.

مما سبق نذكر على أن افتراض البرمجة الدال على أن "الجسم والعقل يؤثر كل منهما على الآخر" ينهي إلى تأثير وتأثيرهما على بعض، وهو يتجه في نفس السياق لحديث النبي عليه الصلاة والسلام فيما معناه إذا غضبت وأنت جالس فقم، وإذا غضبت وأنت قاعد فأجلس، وهو ما يسمى في علم البرمجة اللغوية العصبية بكسر الحالة العاطفية، فتغيير وضعية الجسم الفيزيولوجية تغير من شعوره وهذا يؤثر على أفكاره أيضا، وهو ما يستجيب له العقل بناء على الوضعية الثلاثية لنموذج مرسيدس.

الفرع الثالث: ما يستجيب له العقل

فالبرمجة اللغوية العصبية تساعد الشخص لكي يشعر ويتخيل ويعيش الحالة العاطفية والانفعالية التي يمكن أن يقوده التغير إليها، وهي بمثابة رحلة نفسية ينتقل فيها الشخص من الحالة التي لا يريدتها إلى الحالة التي يرغب فيها بشدة، وتقوم البرمجة اللغوية العصبية بلفت انتباه الشخص إلى المصادر التي يتمتع بها ومن شأنها أن تساعد في الوصول إلى الحالة الشعورية التي يرغبها، ولكي يبدأ الخطوات الحقيقية نحو تحقيق أهدافه، يقول "أنتوني روبرت" أن أجسامنا وعقولنا وحالاتنا كشوكة رنانة في تألف مع هذا المستوى المرتفع من الوجود ومفتاح هذه العملية هي معرفتك ماذا تريد، فالعقل اللاوعي يعطي المعلومات بشكل متواصل بالطريقة التي تحركنا في اتجاهات معينة، وحتى على المستوى اللاوعي فإن العقل يحرف ويحذف ويعمم، لذا فقبل أن يعمل العقل بفاعلية علينا أن ننمي إحساسنا

¹ - ريتشارد باندلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - كرولين بويس، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

بالنتائج التي نتوقع الوصول إليها، فعندما يكون للعقل هدف محدد فإنه يركز عليه حتى يتحقق، أما إذا لم يكن لديه هدف محدد فإن طاقته تتشتت.¹

ولكي يستطيع الشخص أن يحدد ما يرغب في تحقيقه بما يشكل إستراتيجية لعقله فهو بحاجة إلى تطبيق معايير تحديد الأهداف وهي²:

- **تحديد الهدف بصيغة إيجابية:** حيث أن اللاشعور يجد صعوبة في التعامل مع الضوابط ولذلك يجب أن يصيغ هدفه بأسلوب أريد تحقيق كذا بدلاً من لا أريد كذا، لأن الصياغة السلبية تشوش عليه وتدعم التفكير السلبي الذي يقوده إلى الحالة النفسية السلبية.

- **توظيف الحواس التي يقوم عليها تحديد الهدف:** ماذا سيرى الشخص؟ وماذا سيسمع؟

- وماذا سيشعر به؟ وماذا سيشم أو يتذوق في حال تحقيق ما يريد.

- **تحديد الوضع المرغوب فيه ومقارنته بالوضع الحالي:** ماذا يحدث الآن؟ وماذا سيحدث إذا

حقق الشخص هدفه؟ ما الفرق بين الحالة التي هو عليها والحالة التي سيكون عليها عندما يحقق هدفه؟

- **مقياس القدرة:** هل يمتلك الشخص الإمكانيات والموارد التي تساعد على تحقيق هدفه؟

- **مقياس التحكم** يجب أن يعتمد الهدف على الشخص ذاته، وتبقى أهدافه وتستمر بيده، فلا

يعتمد على الآخرين لتحقيقها، بحيث تعكس أهدافه أشياء يمكنه التحكم فيها والتغيير فيها والتأثير فيها.

- **مقياس القابلية للإنجاز:** وهي تعنى قابلية الملاحظة والقياس والإنجاز الواقعية ومؤقته بزمن محدد

للتحقق.

- **دليل تحقيق الهدف:** كيف سيعرف الشخص وسيؤكد أن هدفه قد تحقق.

لهذا تعتبر استجابة العقل مهمة جداً في تحقيق الأهداف، من حيث إستغلال هذه المعلومات في توجيهها

كمحددات تخدم حواراتنا ومفاوضاتنا التجارية، وعليه سنتطرق في المطلب الموالي لغة التدقيق ميتا ولغة الشمول والايحاء ميلتون.

¹ - دنيا البرنس عادل عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² - المرجع السابق، ص 97، 98.

المطلب الثاني: لغة ميتا وميلتون

غالبية المتحدثين ما يستخدمون بعض الإختصارات أو الوثبات في اللغة، لأننا نعرف أن المتحدثين يمكنهم فهم المقصد من تلك العبارات وهذا سبب الكثير من سوء الفهم بين المتحدثين بنفس اللغة، ومرد ذلك هي الإختلافات في أساليب التفكير واللغة التي ينتجونها؛ وهذا ما يجعلنا أحيانا نتوقف لمراجعة الكلام داخل عقولنا لفهم معنى ما يقوله شخص يتحدث معنا بنفس اللغة، وهذا يعتبر دليل على وجود فجوة ما في تفكير وفي العبارات، لهذا نطرح الكثير من الأسئلة لفهم المستوى الأعمق من محادثتنا بدلا من المستوى السطحي وعليه سنتطرق في هذا المطلب للغة ميتا وميلتون لفهم حقيقة مستويات اللغة لتجنب هذه المعضلة ولنتجاوزها في حواراتنا.

الفرع الأول: لغة ميتا

يعد نموذج التحول العميق أول نموذج يتم تطويره في البرمجة اللغوية العصبية وقد تم تصميمه بمعرفة ريتشارد باندلر، وجون جريندر، وهو يمثل نموذج لغوي مبني على اللغة، لتوضيح اللغة باستخدام اللغة ذاتها. وهو عبارة عن إطار لفهم كيفية استخدام اللغة، وكيف ينتمي استخدام اللغة إلى الجوانب الأخرى للخبرة. ويدور هذا النموذج حول الدقة والفهم، كما يقدم طرقاً لتحليل العناصر الخاصة باللغة لتعزيز التفاعل الشخصي. ويقوم هذا النموذج على أفكار ونظريات علماء اللغة القدامى، مثل "تشومسكي وكورزيبسكي" ويهتم بتوضيح أن اللغة ببساطة هي تعبير خارجي عن خبرة داخلية، والنموذج يعتبر أن اللغة هي البنين "الظاهري" الذي يعبر عن البنين "العميق" أو الخبرة. إن اللغة ليست حقيقة، إنما ببساطة تعبر عن الحقيقة، وإذا كانت واضحة وتعبر عما يعنيه الشخص، فإنه من الممكن تحسين فهم الخبرة الحقيقية للشخص¹. فالهدف من هذا النموذج هو جمع المعلومات عن طريق إعادة ربط الناس بتجاربها.

يشمل نموذج ميتا على مجموعة من الأدوات، ترمي إلى ترقية الاتصال، وسد ثغرات الاتصال الرديئة أو غير المناسبة، وبعد تعلمك نموذج التدقيق سوف تتمكن من الحصول على:²

- الدقة في اللغة التي تستعملها، وتركيب جم كاملة تتضمن المعلومات المطلوبة من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة.

- طرح أسئلة محددة بغية الحصول على أجوبة محددة إذا كان هناك معلومات ناقصة في حديث الشخص الآخر.

1 - دنيا برنس عادل عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 113.

2 د. إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية وفق فن الاتصال الالمحود NLP، ط1، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2008، ص 98.

- الارتباط القوي بتجربة الشخص الآخر بقصد الحصول على صورة جلية وواضحة، وتجنب الاتصال السلبي.

- الاستماع والإدراك بلغة مميزات نموذج "التدقيق"، وإيجاد البنية الأنسب للتفهم والتعلم.

إن النسخة الحالية من نموذج "التدقيق" -مهما كانت مبسطة- فإنها سوف تساعدك على جمعة المعلومات، وإعادة ربط الكلام بالتجارب وهذا بحسب ما ورد في كتاب إبراهيم الفقي. ولغة ميتا مقسمة لأنماط وهي:

أولاً- الإلغاء: هو العملية التي من خلالها نحدف بعض النواحي والجوانب لتجربة معينة، فالإلغاء يساعد على الوصول لصميم ما تجري مناقشته، وذلك بطرح أسئلة وإعطاء أجوبة بهدف إعادة ربط اللغة الناقصة في تعبي الناس بتجاربهم الكامنة.

ثانياً- التعميم: القدرة على التعلم واختزان المعطيات في الذهن دون تمثيلها، وللتعميم علاقة بالمزايدات والتحديدات، إذ يجعل الناس يذفون عوامل رئيسة قد تمكنهم عادة من الحصول على ما يريدون.

ثالثاً- التحريف: له علاقة بمعنى المعلومة؛ أي بمعنى الكلمات وفي الحالة التي تمنا هو المعنى المحرف أو المشوه للكلمة، ويتضمن التحريف أربعة مستويات.

وللتطرق لتفاصيل أنماط لغة ميتا فهي كالتالي:¹

أولاً- الإلغاء: إن الإلغاء كما جرت مناقشته في الفصل الثاني، يساعد على الوصول لصميم ما تجري مناقشته، وذلك بطرح أسئلة وإعطاء أجوبة بهدف إعادة ربط اللغة الناقصة في تعبير الناس بتجاربهم الكاملة. والهدف هو الوصول إلى المعلومات التي يكون محدثك قد ألغها أثناء حديثك معه، يجب التمييز بين أربعة مستويات من عملية الإلغاء:

أ- الإلغاء البسيط: يمكنك أن تكون مطبقاً ممتازاً لنموذج "التدقيق"، بطرح أسئلة مثل "عن أي شيء؟" أو "عن أي شخص؟" حينما تكون الجملة مبهمة أو ناقصة بعض المعلومات. من شأن تلك الأسئلة حث الشخص على البحث عن المعلومات المفقودة.

- مثال 1: أنا لا أفهم.

إجابة نموذج التدقيق: لا تفهم ماذا؟

- مثال 2: أشعر بعدم الارتياح.

¹ د. إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية وفق فن الاتصال بالاحمدود NLP، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2008، ص 99-106.

إجابة نموذج التدقيق: أنت تشعر بعدم الارتياح بخصوص ماذا؟.. أو أنت تشعر بعدم الارتياح بخصوص من؟

ب- **الإلغاء بالمقارنة:** المقارنة هي التشبيه بين شيئين واضحي الملامح. ولكن نجد في هذا النوع من

الإلغاء، أن الشخص يستخدم طرفا واحدا فقط من المقارنة ويلغي الطرف الآخر، بوضع أسئلة مثل "مقارن بمن" أو "مقارن بماذا؟" أو "مقارن بمتي؟" وبذلك تساعد الشخص على العثور على المعلومات المفقودة، وبالتالي تصبح المقارنة محددة وكاملة.

- مثال 1: أنا متوعك الصحة.

إجابة نموذج التدقيق: أنت متوعك الصحة بالمقارنة بأية فترة؟

- مثال 2: أنا أكثر ذكاء.

إجابة نموذج التدقيق: مقارنة بمن؟

ج- **الأفعال غير المحددة:** تشير الأفعال غير المحددة عادة إلى انفعالات سلبية وهي تستلزم أسئلة مباشرة

ومحددة من جانب مطبق نموذج التدقيق.. مثل: "كيف على وجه التخصيص؟" هكذا تساعد الشخص الآخر على أن يكون أكثر تدقيقا في جملته.

- مثال 1: رفضني.

إجابة نموذج التدقيق: كيف على وجه الخصوص رفضك؟

- مثال 2: تجاهلتي الليلة الماضية.

إجابة نموذج التدقيق: كيف على وجه الخصوص تجاهلتك؟

د- **غياب المؤشر المرجعي:** في هذا النوع من الإلغاء، يقوم الشخص بتعميم تجربته إلى حد الغموض

والإبهام. ويستخدم مطبق نموذج التدقيق أسئلة من النوع: "من على وجه التخصيص؟" و"ماذا على وجه التخصيص؟" بغية الاستدلال بمرجع لاستحضار المعلومة الناقصة.

مثال 1: لا يحبني أحد.

إجابة نموذج التدقيق: من على وجه التخصيص لا يحبك؟

- مثال 2: لا يستمعون إلي.

إجابة نموذج التدقيق: من على وجه الخصوص لا يستمعون إليك؟

- مثال 3: لا أهمية لذلك.

إجابة نموذج التدقيق: ما الشيء على وجه التخصيص الذي لا أهمية له؟

والمطبق الماهر لنموذج التدقيق هو الذي يستمع ويركز على المعلومات الناقصة، وهي معلومات ملغاة. ضع الأسئلة المناسبة وفقا لنموذج التدقيق؛ حتى تشجع الناس على الارتباط بتجارهم وتكون لك رؤية إجمالية للموضوع.

ثانيا- التعميم: جرت مناقشة هذا الموضوع أيضا في الباب الثاني. وللتعميم علاقة بالمزايدات والتحديدات، كما يحدث في الإلغاء يجعل التعميم الناس يدفنون عوامل رئيسة قد تمكنهم عدة من الحصول على ما يريدون. هناك مستويان للتعميم:

1- المقاييس العامة: إن المقاييس العامة الأكثر شيوعا هي: "كل"، "دائما"، "أبدا"، "لا أحد".. بتلك المقاييس وبغيرها، يميل الناس إلى المزايدة والمغالاة فيما يشعرون به وذلك باستعمال النبرة الصوتية. إن التعامل مع هذه التعميمات هو أمر في غاية الأهمية للحصول على عدد أكبر من الخيارات، وتستطيع عمل ذلك من خلال:

- المغالاة في التعميم: مثلا: لا يجني أحد.

إجابة نموذج التدقيق: لا أحد، لا أحد؟

بتعميم الكلمة المستعملة، تساهم في لفت الانتباه إلى عامل المبالغة.. بالتأكيد أن هناك أشخاصا في مكان ما يهتمهم أمرك، اجعلهم يلمسون ذلك.

- أسئلة تشمل "في أي وقت مضى؟": مثلا: لا أفعل أبدا أي شيء صحيح.

إجابة نموذج التدقيق: هل فعلت شيئا صحيحا في أي وقت مضى، ولو مرة واحدة؟

2- العوامل الشكلية: إن العوامل الشكلية كلمات تدل على التحديد. هناك نوعان من العوامل

الشكلية:

- العوامل الشكلية للضرورة "لا أقدر، يتحتم، ذلك ضروري".

- العوامل الشكلية للإمكانات والإستحالات "ذلك ممكن، ذلك مستحيل".

ويتعامل مطبق نموذج التدقيق مع تلك التحديدات بوضع السؤال: "ما الذي يوقفك؟"، و"ما الذي قد

يحدث لو فعلت؟". ويرجع السؤال الأول الشخص إلى الماضي؛ كي يجد التجربة التي على أساسها أقام هذا

التعميم. والسؤال الثاني يأخذ الشخص إلى المستقبل؛ كي يتخيل النتائج المحتملة.

- مثال 1: لا أستطيع فعل ذلك.

إجابة نموذج التدقيق: ما الذي يوقفك؟.. أو ماذا يحدث لو فعلت ذلك.

- مثال 2: من المستحيل إنهاء هذا التقرير اليوم.

إجابة نموذج التدقيق: ماذا يوقفك؟.. وماذا يحدث لو فعلت ذلك؟ وماذا يحدث لو لم تفعل ذلك؟

ثالثاً- التحريف: للتحريف علاقة بمعنى المعلومة- أي: بمعنى الكلمات- وفي الحالة التي نتمننا، هو المعنى المحرف أو المشوه للكلمة. تتضمن هذه الفئة أربع مستويات:

1- قراءة الأفكار: تعني قراءة الأفكار: أن في مقدورنا معرفة ما يفكر ويشعر به شخص، دون الاتصال المباشر به. إذا تصرف الناس على أسس الأوهام بدلا من المعلومات- ففي وسعهم عمل الكثير لكبت الآخرين. ويتعامل مطبق نموذج التدقيق مع هذا الوضع بسؤاله: "على أي وجه من التخصيص تعرف؟". ويتعامل مع قراءة الأفكار، تجعلهم يدركون مدى ادعائهم الباطل بأنهم يعرفون ما يدور في خاطر الإنسان.

- مثال 1: إني متأكد من أنك قادر على رؤية ما أشعر به.

إجابة نموذج التدقيق: كيف على وجه التخصيص يمكنك التأكد من أنني أرى ما تشعر به؟

- مثال 2: أعرف ما تقصده.

إجابة نموذج التدقيق: كيف على وجه التخصيص تعرف ما أقصده؟

- مثال 3: أعرف ما هو أفضل له.

إجابة نموذج التدقيق: كيف على وجه التخصيص تعرف ما هو أفضل له؟

2- الأداء الضائع: هي ببساطة أحكام يستعملها الناس لمصلحتهم الخاصة. إن تحريف الأداء الضائع

يجعل الناس عادة يضعون ويفرضون قواعد عامة. والتعامل الحاسم مع هذا الوضع يؤدي بالناس إلى أن يدركوا أنه من المباح أن تكون لهم قواعدهم وآراءهم الخاصة بهم مع ترك الآخرين يتصرفون طبقا لقواعد وآراء خاصة بهم. اسأل: "لمن؟"، أو "وفقا لمن؟" بهذا الأسلوب تدع الناس يتحملون مسؤولية أحكامهم.

- مثال 1: من غير اللائق التكلم بسرعة.

إجابة نموذج التدقيق: وفقا لمن؟

- مثال 2: تلك هي الطريقة لعمل ذلك.

إجابة نموذج التدقيق: هل تلك الطريقة لعمل ذلك بالنسبة لمن؟

- مثال 3: لا قيمة لهذا السؤال.

إجابة نموذج التدقيق: وفقا لمن لا قيمة لهذا السؤال؟

3- المساواة المركبة: يرجع ذلك إلى تأويل تجارب حقيقية على أساس معناها الظاهري المباشر. فإذا كانت

إحدى التجارب حقيقية- فتكون الأخرى حقيقية أيضا. ويتولى مطبق نموذج التدقيق التعامل مع ذلك بطرح أسئلة تحتوي على "كيف".

- مثال 1: أنت تصرح دائما في - أنت تكرهني.

إجابة نموذج التدقيق: كيف أن مجرد الصراخ فيك هو علامة كراهيتي لك؟

- مثال 2: حينما أتكلم معه، ينظر إلى بعيد ولا يولياني أي اهتمام.

إجابة نموذج التدقيق: كيف أن نظره إلى بعيد هو دليل على عدم إبداء أي اهتمام بك؟

4- السبب والنتيجة: إن السبب والنتيجة يعنيان أن أحدهما يسبب استجابة اتفعالية في الآخر. وفي

الحقيقة، يحد كل من السبب والنتيجة الاستجابات نظرا إلى عامل التأثير الانفعالي. للتغلب على هذه المشكلة،

على مطبق نموذج التدقيق النزول إلى جذر الموضوع سائلا: "كيف أن (س) يسبب (ص)؟".

- مثال 1: أنت تخيب أملي

إجابة نموذج التدقيق: كيف أخيب أملك؟.. أ

كيف من الممكن لي أن أخيب أملك؟

- مثال 2: يجعلني أحس أنني مخطئ.

إجابة نموذج التدقيق: كيف يجعلك تحس أنك مخطئ؟

- مثال 3: إني حزين؛ لأنك متأخر.

إجابة نموذج التدقيق: كيف أمر تأخيري يجعلك حزينا؟

قد تعني اللغة التي يستعملها أغلبية الناس شيئا مختلفا تماما عما هو مفروض أن تعنيه. باستخدام أسئلة

نموذج التدقيق سوف تدرك تماما ما يعنيه الشخص وتجب عليه بالأسلوب المناسب. وعليه سنتطرق للغة ميلتون

في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: لغة ميلتون

إن نماذج ميلتون تحتوي على مجموعة أنماط حددها كل من ريتشارد باندلر وجون جريندر واضعا منهج البرمجة

اللغوية العصبية، من خلال أعمال أشهر المعالجين بالتنويم المغناطيسي **ميلتون إريكسون**، الذي صاغ عددا من

الأنماط سماها لغة الغموض وهي تتعلق بتركيبات لغوية تتيح اتصالا أكثر فاعلية. ويقوم نموذج ميلتون بشغل العقل

الواعي أو صرفه عن الانتباه، لكي يسمح بالدخول إلى اللاشعور وكل مصادره.

نظرا لأن نموذج "ميلتون" لا يتضمن تفصيلات كافية فإن العقل الواعي يسعى إلى استكمال هذه التفصيلات

حتى يجعل للكلام معنى، وذلك من خلال المصادر الخاصة المخزونة في اللاشعور. وتبدأ عملية "مسح" للذاكرة حتى

يتم العثور على هذه التفصيلات التي لم يكن من الممكن للعقل الواعي أن يلم بها. وعلينا أن نعلم أن معظم عمليات

تفكيرنا تتم على مستوى " اللا شعور " وفي معظم الأحيان لا يحدث " التغيير " إلا من خلال هذه الطريقة، حيث يجد الإنسان حلولاً إبداعية للمشاكل. كما أن التغيير قد يحدث في بعض الأحيان بشكل طبيعي حيث يجد الشخص حلولاً مبتكرة لمشكلات معينة. وفي هذه الحالة فإن اللغة تعتبر بمثابة المحفز لهذا المصدر العقلي الطبيعي.¹ فهذه المهارة اللغوية تعتبر عنصراً أساسياً من عناصر نجاح من يتصفون بإجادة فن الاتصال، حيث تصل رسائلهم بشكل مباشر إلى العقل اللاواعي وتؤثر على السلوك بلا أي عوائق من جانب العقل الواعي. وهي تتجلى في ما يلي كما جاء في كتاب الدكتورة ليلي شحرور:

- بالإستعارة.

- المجاز.

- التشبيه.

وهي تستخدم في:

1- قراءة الأفكار: وفي قراءة الأفكار أنت توجه تركيز الشخص لشيء تعتقد انه يجب ان يدفعه بالقيام بشيء ما وانت في الحقيقة تنطلق من نقطة وتوجهه لثانية وممكن انه بعيدة جدا عنها وذلك بغرض توجيه الحديث فقد نعتقد ان الشخص يسكون سعيدا جدا عندما يتعاون ويترك انطباع ممتاز بعد التفاوض فهذا سيكون دافع قوي جدا لذلك. ومن أمثلتها ما يلي:

- أنا أعرف أنك تقرأ هذا الكتاب من أجل التميز.

- انا أعرف أنك تحب ان تترك انطباع رائع.

- أنا اعرف أن العمل مهم جدا لك.

2- إختفاء المصدر: وهي عبارات تدفعه للمواصلة في الحوار في الإتجاه المطلوب تدفعه ومن امثلتها مايلي:

- هذا جيد.

- ذلك صحيح.

- هذا ممتاز.

- لا أحد ينكر هذا.

- جميل أن نعرف هذا.

¹ - هاري ألد، وبيربيل هيدر، البرمجة اللغوية العصبية في 21 يوماً، ط3، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003، ص172-182.

3- أمثلة عن السبب والتأثير: ان لغة الإيحاء بالسبب والنتيجة رائعة في توجيه التأثير للأشياء المحببة وهو ما يجعل المستمع يتابع ويركز بحيث يرغب في فهم الفكرة ويغيب عنه الربط والتدقيق حينها، فقد يجعلنا نحفز او نثبط الشخص المتحاور معه.

- كلما ركزت أكثر استمتعت أكثر.

- بما أنك تشارك الآخرين بإبداء الرأي، فإذا أنت مرتاح للوضع.

- إذا استمتعت للتعليمات جيدا، فسيصبح بإمكانك استخدام الآلة بطريقة جيدة.

4- التكافؤ والمركب: وفي عنصر التكافؤ المركب يسمح بتركيب فكرتين بكلمة تنتقل للمعنى الثاني وهو ما

يجعل من مستمعها لا يدقق وبالتالي تمنح استرخاء وتقبل الفكرة على مستوى اللاواعي ومن أمثلتها:

- حضورك إلى هنا، هو إشارة على حبك للتميز.

- التنفس بهذه الطريقة يعني أنك تسترخي.

- ان سؤالك عن أشياء جديدة يعني القدرة على الفهم الصحيح.

5- الافتراضات المسبقة: وهو الحوار وأنت منطلق من شيء تفترض انه صحيح وهو ما يوجه التركيز لنتيجة

ذلك الافتراض ومن أمثلته:

- قد تدرك انه لديك موارد وقدرات كبيرة.

- انت تتغير بعد قراءة كل صفحة.

- انت ترى الامور بوضوح أكثر الان.

- بعد المناقشة ستكون الأمور أسهل الآن.

6- التعميمات الكونية: وهذا يجعل الحوار من منطلق بان هذا الافتراض كوني وعالمي فهو أكثر قبولا

وبالتالي يكون جيد جدا في الاقتناع ومن امثلته مايلي:

- ليس هناك من شخص كامل التعلم.

- كل الناس لديها المعرفة.

- كل الأشياء يمكن تعلمها.

- كل رجال يبنون علاقاتهم بالتعاون.

7- صيغ الامكانية والضرورات الحياتية: وتعتبر هذه الصيغ ان كل شيء ممكن وتستحقه وهو شيء

ضروري في الحياة او العكس مما يدفعك لتوجيه الحوارات بما يناسبك.

- يجب ان تستمتع الى رأي الناس.

- يمكنك إدراك أهمية ذلك بنفسك.
- يجدر بك إعادة المحاولة.
- انت قادر على تفهم الموضوع.

8- المصدر: وهو الاعتماد على المصدر للانتقال للفكرة المألوية وتبقى طبيعة الانتقال تختلف على حسب

التقدير الشخصي بالرغم انه ليس دائما هو المصدر الوحيد او المصدر الكافي.

- السلوك الذي تمارسه يوفر لك فهما ممتازا.
- الاتصالات تقوي العلاقة.
- قراراتك الجديدة ساهمت في زيادة الثقة.
- التجارب خير برهان.

9- أفعال غير محددة: وفي هذه الحوارات غياب تحديد الأفعال تمنحهم ايجاء بعموم الفكرة وتوجههم للنتيجة

المطلوبة ومن امثلتها مايلي:

- ذلك هو الطريق.
- الناس يستطيعون التعلم.
- انت تدرك ماهية الشعور.
- الناس بمقدورهم ان يشاهدوا.

10- أسئلة التأكيد: وهو تطرح لتأكيد الطرف الاخر في الحوار لننتقل من هذه الأفكار لغيرها ومن امثلتها

مايلي:

- ترغب في ان تعرف، اليس كذلك؟
- يمكنك الاجتهاد والمثابرة، اليس كذلك؟
- ترغب في زيادة تعاملاتنا ورفع قيمة الصفقات، اليس كذلك؟
- التعلم من خلال التطبيق سهل، اليس كذلك؟

11- حذف المرجعية: يعتبر حذف المرجعية من أجل منحهم أفكار لا تقارن ومتفردة، فالحصول على

صفقة الان ممكن سيمنحنا سيولة لكن مكن انه ضياع لفرض أخرى ومن امثلتها مايلي:

- يستطيع الشخص ان يرى بسهولة.
- انت تعرف الشعور.
- ذلك يساعدك ان تفهم بعمق.

- عقد الصفقة سيجعلك تحصل على سيولة عالية.
- 12- حذف المقارن به:** لان المقارنة تجعل مجموعة معايير يمكن التقييم على اساسها لذلك يتم حذف المقارن به لكي لا تقارن وتكون مقبولة ومن امثلتها ما يلي:
 - هذا الموضوع أكثر سهولة.
 - انت تعمل الأفضل الان.
 - التعامل معنا هو الأنسب.
 - انت تبهر في الموضوع بطريقة أعمق.
- 13- مجازة الحالة الراهنة:** والمقصود هنا هو تشارك الشعور ليجعل من هذا الاتساق ينتقل لتشارك الفكرة، ويعتمد هذا في مخاطبة العقل اللاواعي ومن امثلته مايلي:
 - وانت تسمع صوتي بينما نحن نجلس هنا.
 - وبينما تلاحظ كل حركة حولك.
 - تستمر في مراقبة كل إشارات الاخرين.
 - تستمر في التركيز والاستيعاب.
- 14- الخيارات المزدوجة:** وتعتبر الخيارات من افضل الطرق لان الناس تفضل وتحب الخيارات، وهذه الفكرة تتجه لمنحه الخيارات المناسبة لك، فإذا كانت طبيعتنا لا تأبى إلا ان تختار فبدلك نحن نمناها خيارات مناسبة لنا ومن امثلتها مايلي:
 - هل تريد ان تبدأ الآن ام بعد لحظات؟
 - تبدأ بالاستمتاع بالتغير الان، ام بعد التمرين؟
 - هل ستمنحنا موافقتك المبدئية الآن، ام بعد التعمق في التفاصيل؟
 - هل تحل المسألة الآن، أم بعد نهاية العرض؟
- 15- أسئلة المحادثة والموافقة:** وهي طريقة لجلب التأييد في المحادثات ومنه خلق تقارب ودعم يجعل الاخرين اقل دفاعا، فدفاعات الحوار تأتي من الرفض، فإذا كانت الموافقات كثيرة فهذا معناه ان الحوار ممتاز في اللاوعي وهو سيدفع بالحوار للنتائج الإيجابية بتقليل الدفاعات اللاواعية ومن امثلته ما يلي:
 - هل تتخيل ذلك؟
 - هل يمكن ان تفتح الباب؟
 - هل تستطيع ان تتصور هذا؟

- هل يمكنك ان تخبرني عن مزايا التعامل معنا؟
 - 16- الجمل الاعترافية الطويلة:** وهذه الجمل تستخدم لنقل الأفكار ولعكس الاتجاهات ومنح شعور محدد بحيث تتقاطع وتغير في نفس الوقت وكمثال عليها: بعضهم يشعر بالفخر والاعتزاز وهو يعلق: "كم نحتاج الى مثل هذا الكتاب القيم".
 - 17- الخروج عن المألوف:** الخروج عن المألوف هي طريقة للتنوع و اظهار التميز وتمنح نوع من الانتعاش في الحوارات وهي مناسبة جدا لكثيرين لكونها غير متعارضة وفيها نوع من الخيال، ومن امثلتها مايلي:
 - ماذا يقول لك قلبك؟
 - ماذا تقول لك هذه الألوان؟
 - تعرف سيارتي كيف توصلني للمنزل.
 - العلاقات الجيدة تختارني.
 - 19- الجمل الضبابية:** وهي جمل لإرباك العقل وجعله يفكر في فجوات الضبابية للسؤال ومنه يمكن ارباك المفاوضين بشكل مناسب لتقليل تركيزهم في المواضيع المهمة ومن امثلتها في الحياة العامة مايلي:
 - انظر إلى ساعتك ماذا تفعل الآن؟ (ترقيم)
 - أتكلم معك كمستمع واع (المدى)
 - امنح الناس علما مفيدا(صوتي)
 - اعقد أفضل الصفقات(شعوري)
- ومنه نستخلص أن لغة ميلتون هي لغة إيجابية، تدخل الشخص في حالة معدلة يتم التشويش بها على العقل الواعي باعتبار أنه هو مصفٍ ومرشح لمعلومات، لأنها هي لغة المنومين لتوجيه الأفكار والمشاعر لاتجاهات محددة وغامضة بالنسبة للمستمع لتقله من البناء السطحي للبناء العميق مستخدما التشويه والحذف والتعميم وتحققه، على عكس لغة ميتا التي تكشف الحذف والتشويه والتعميم وتقوم بمقاومته لتنتقل من البناء العميق للسطحي لتنبية العقل الواعي بتفاصيله.

المطلب الثالث: بناء التجاوب (التوافق-الألفة)

التجاوب هو في جوهره تأثير متبادل، فعندما يتواصل الفرد مع شخص آخر يكون جزءا من نظام معين، وكلما ازداد مستوى التجاوب، بينهما ازداد قدر التأثير المتبادل، وعادة لا يتطلب ذلك كثير من الانتباه الشعوري، فما إن زاد التجاوب شعر بالراحة والثقة في صحبة الآخر ويتدفق الحوار وتكون لحظات الصمت مريحة أيضا، فالحديث يتدفق بإنسانية لأنه استوعب مغزى ونية الآخر من وراء ما يقوله، ويقدر كل منهما مشاعر الآخر ويحترمها ويعرف (yeager) التجاوب على أنها تأسيس أسلوب من التواصل المتعاون الذي يتسم بالتناغم، والثقة والاستجابات الانفصالية الايجابية في الحوار الذي نشأ بين طرفين، ويتحقق هذا التواصل من خلال التناغم، أو تقليد كافة أنواع اللغة غير اللفظية التي تولد الاستجابات الحسية الحركية الايجابية، بقدر ما تنجح بالحصول على المعلومات، أو الاتجاهات، أو الاستجابات التي تريدها من الطرف الذي تتعامل معه، بقدر ما يدل ذلك على تحقيق التوافق الذي يتطور إلى الألفة.¹

الفرع الأول: مستويات الألفة

للألفة خمسة مستويات يمكن تحقيقها كلها أو بعضها وهي:²

أولاً: مستوى التغيرات: كطريقة الجلوس، حركات اليدين والعينين، اللباس، تعبيرات الوجه والجسم، التنفس؛

ثانياً: المستوى السمعي: كارتفاع الصوت وانخفاضه، نغمته، درجته وسرعته؛

ثالثاً: المستوى اللغوي: نوع الكلمات المستخدمة، وفيما أكانت صورية أم سمعية أم حسية (لحن الخطاب)؛

رابعاً: مستوى المعتقدات والقيم: المعتقدات، القيم، المعايير والأذواق؛

خامساً: مستوى البرامج العليا: تفضيل بعض التصورات والمفاهيم كتفضيل الإجمال أو التفصيل، أو القرب والبعد

كتفضيل الابتعاد عن المشاكل أو الاقتراب من الحلول.

ولكي يحدث التجاوب بشكل مرضي ومثمر لابد من توافر أمرين:³

¹ دنيا البرنس عادل عبد الرحمان، مدى فعالية البرمجة اللغوية العصبية في علاج المخاوف المرضية، رسالة دكتوراة، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر، 2009، ص 91.

² محمد يوسف رجب الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ محمد التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

1- الأمر الأول: أن تكون قوي الملاحظة، مرهف الحواس لترصد خصائص جليسك (تنفسه، طريقة كلامه، حركة رأسه ويديه، تعبيرات جسمه).

2- الأمر الثاني: أن تكون لديك الخبرة والمهارة لتكثيف تنفسك، وطريقة كلامك وحركاتك، لتكون مرآة لصاحبك، ويعتبر بناء التوافق تقنية ضرورية يقوم عليها أي اتصال سواء علاجي أو تنموي أو وقائي أو تربوي.

الفرع الثاني: خطوات التوافق

يتسلسل التوافق من خلال الخطوات التالية:¹

أولاً: التناظر والتطابق: يقوم القائم بالاتصال في هذه الإستراتيجية بمجارة حركات الطرف الآخر المتصل به، وصوته وألفاظه وإيماءاته بشكل كلي أو جزئي حتى يصل إلى حالة من التطابق حتى يصبح الاتصال بينهما ناجحاً فيستطيع أن يقود العملية الاتصالية إلى تحقيق أهدافه.

ثانياً: التناغم: وهي تعني أن تقوم بالاستمرار في محاكاة نفس الحركات التي يقوم بها الطرف الآخر دون وعيه لكي يبلغ مرحلة متقدمة من التوافق ويشمل: التنفس، الصوت، تعابير الوجه، حركة اليدين حركة الرجلين، وضعية الجسم، الحركات اللاإرادية، استرجاع المعلومات، مجارة الطرف الآخر في نظامه الغالب وفي معتقداته. فالغرض الأساسي من التناغم هو تحقيق التواصل وفهم أفضل للسلوك ورؤية الشخص الآخر عن العالم مما يخلق تفاعلاً واحتراماً وفعالية أكثر مما يقود إلى تحقيق النتائج المرغوبة

ثالثاً: القيادة: وهذه الإستراتيجية تعتبر مكملية للإستراتيجية السابقة وفيها يقوم بمجارة الطرف الآخر، وهنا تستطيع أن تقنع الطرف الآخر بوجهة نظرك لأن التوافق بينكما يصبح لاشعورياً. وتتضمن فنيات القيادة واحدة أو أكثر من العناصر التالية:²

أ- الترجمة أو التنقل: وهي تجعل الشخص أكثر قدرة على التعبير عن مشاعره، وخبرته وذلك من خلال الانتقال من نظام تمثيلي لآخر، فمثلاً إذا لم يستطيع الشخص أن يتحدث عن مشاعره أو يصف خبرته فيمكنه أن يصف كيف يدرك ويرى الموقف وهذه الخطوة تمثل خطوة هامة جداً لبدء العملية الاتصالية.

ب- قيادة نغمة الصوت: إذا كانت في مراحل التناغم قد توافقت مع الطرف الآخر في نغمة الصوت وحجمه وإيقاعه فإنك في مرحلة القيادة تقوم بتغيير نغمة الصوت ودرجته، حتى يسمح له بحالة من التغيير في العقل، مما يجعله قادراً على إتباعك.

¹ دنيا البرنس عادل عبد الرحمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 92.

² **المرجع نفسه**، ص 93-95.

ج- القيادة البصرية: حيث أن الشخص الذي يعاني من الاكتئاب تكون إيماءاته ووضع جسمه يشيران لتلك الحالة فتكون أكتافه منحنية، مكتوف الذراعين، وجهه بدون تعبيرات، وبعد التناغم معه لفترة يبدأ بالجلوس عموديا يرفع أكتافه للوراء يظهر بعض الإيماءات على وجهه أثناء الحديث ويتنفس أعلى صدره فيبدأ في تغير لون الوجه، وكلا من القيادة البصرية والسمعية تستخدمان بنجاح معا ولكن ذلك يتوقف على مدى نجاح المرحلة الأولى من مهارات التجاوب وهي التناغم اللفظي وغير اللفظي.

فالفكرة الرئيسية للتناغم والقيادة هي أن تستطيع تغيير رؤية الطرف الآخر عن العالم، وعن سلوكياته وذلك من خلال التناغم ثم يقوم بعد ذلك بتوسيع رؤيته الخاصة عن العالم. وهناك أربع طرق يمكن من خلالها معرفة مدى التواصل وهي:

1- الأحاسيس الداخلية: حيث يعتمد الإحساس بالتواصل على مهارات الحدس، فالمسؤول عنها النصف الأيمن من المخ، والذي قد يتضمّن إذا لم يستخدم بشكل منتظم، وبالممارسة يتعلم كيف يستشعر هذه الأحاسيس الداخلية، وتسمى هذه الأحاسيس بكيمياء التواصل.

2- التغير في لون البشرة: حيث أن الانسجام مع الحالة المزاجية للطرف الآخر والتي تتضح من خلال التغيرات في لون البشرة، وكذلك سرعة التنفس، وحركة عضلات الوجه، والتي تحتاج لقوة الملاحظة.

3- التعليقات التلقائية: مثل أنا أوافق، أو هذا صحيح، أو هذا أكيد، أو نحن على نفس الموجة وغيرها من التعليقات التي تشير إلى تكوين التواصل والتجاوب بين الطرفين.

4- القدرة على القيادة: من خلال إتباع أحد الطرفين لبعض حركات جسم الطرف الآخر وأدائه، وكذلك اللغة التي يستخدمها.

لهذا تعتبر البرمجة اللغوية العصبية أن دور العقل الواعي هو التقييم والتحليل ودور العقل اللاواعي هو الارتياح، فإذا كانت نسبة الارتياح اعلى كان التعارض اكبر فنجد انفسنا نميل لشيء ونشتره بالرغم من غلاء ثمنه، فالتحليل المنطقي يخبرنا ان الثمن مرتفع والإحساس يخبرنا عن ارتياحه، لهذا تم استخدام الألفة من اجل تقليل الفروقات اللاواعية بين الأفراد وبالتالي خلق ارتياح وجاذبية تجعل من السيد يقبل الأشياء التي لا تبدو منطقية بسبب السعر، وهذا هو الذي يجعل هذه الطريقة قوية جدا وخطيرة جدا في نفس الوقت.

خلاصة الفصل

تعمل البرمجة اللغوية العصبية على تغيير المتصل من كونه مرسل ومنتلقي للموضوعات إلى شخص متمكن من مهارات الاتصال مع الآخرين وقادر على معرفة الخريطة الإدراكية للفرد من كونها طريقة عرض مناسب للأنماط الإدراكية والمرشحات الموجودة بإدراك الموضوعات بطريقة خاصة تابعة للفرد نفسه، والواقع أن هناك عدد لا حصر له من التجارب التي تؤكد أن إدراك الفرد للعالم الخارجي يتأثر بواقع وحاجات الفرد الشخصية وبنائه النفسي الداخلي، إذ أن الاعتماد على الكلمات والألفاظ تؤدي إلى إيصال الموقف، وعند استخدام نغمات متغايرة من الصوت فإنها تسهم بنقل مجموعة من المثيرات التي تؤثر على طريقة تفكير الأفراد من حولنا. ومنه نستنتج من كل ما تقدم أن الفرد يحتاج إلى إدراك كيفية استخدام كل الحواس لكي يتمتع بتكامل إدراكي مسخدا البرمجة اللغوية العصبية في العملية التواصلية، إذ يمكن ان ينجح المتواصل في الكشف عن الأنماط الإدراكية لمن يتعامل معهم، وبالتالي يصل إلى التواصل وتحقيق الالفة والأهداف، وبالتالي تنمية الأنماط الإدراكية المهملة والضعيفة ليكون نقطة ارتكاز في إدراك المتصل لأي موقف يواجهه في حياته العلمية والعملية.

الفصل الثاني

المفاوضات التجارية

تمهيد:

يعتبر توسع المؤسسات المنتجة وتزايد تبادلاتها بين الدول والمؤسسات، سببا أساسيا في تطور طبيعة المفاوضات أكثر مما هي عليه بسبب تجاذباتها، فزاد تشعبها بشكل أكبر خصوصا مع تعارض المصالح واختلاف وجهات النظر فيما بين الأطراف، ويهدف الحفاظ على العلاقات وتعظيم المكاسب كان لا بد على الأطراف التفاوضية العمل على تفاصيل التعاقد، فاعتبرت كمرحلة لحل القضايا بطرق أسرع حسما وأفضل نتيجة، لكون أهميته كضرورة لتوازن المصالح مرة، وكحتمية لكونه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية مرة أخرى.

ولترجيح الموقف التفاوضي، يستلزم إتقان العملية التفاوضية كعلم وفن من أجل الحصول على أفضل النتائج وذلك بتوظيف الأفضليات الفردية والجماعية، وباستغلال الضغوطات المفترضة على العملية التفاوضية الطبيعية منها والمفتعلة؛ لتطويع الشركاء وتحرير العقود في إطار خدمة الأهداف المرجوة منها. فيكون التحضير والإعداد الجيد للمفاوضات بمثابة الدليل الذي يُستدل به لتشخيص القضية ويحدد أهدافها ويحدد الكيفية التي يتم بها تحقيقها. وتكون مخرجات هذه المرحلة هي مدخلات لمسار العملية التفاوضية، كخطوات محددة تعتمد على مهارات فردية متعددة، وبذلك تتراكم النتائج بحيث تُصب مخرجات كل مرحلة في التي تليها وهكذا إلى أن يتم تجميد النقاش أو توقيع الإتفاق ومتابعته.

وعلى ضوء ذلك يأتي هذا الفصل لمعالجة النقاط التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** الإطار النظري للمفاوضات التجارية؛
- ❖ **المبحث الثاني:** التحضير للعملية التفاوضية ومساها؛
- ❖ **المبحث الثالث:** ما بعد التفاوض وإدارة الأزمات؛

المبحث الأول: الإطار النظري للمفاوضات التجارية.

إن التطورات الاقتصادية والتقنية، سمحت بظهور أساليب جديدة للتعاقد بسبب العقود الضخمة والمركبة؛ والتي تحتاج في إبرامها وتنفيذها لعدة سنوات. فمثل هذه العقود لا تبرم بإيجاب وقبول فوريين، وإنما تحتاج إلى مفاوضات مكثفة وطويلة المدى. لذلك تلعب المفاوضات دورا وقائيا هاما في إبرام العقود. لما لنتائجها من دور في التحكم في مصير العقد المزمع إبرامه في المستقبل.

نتطرق في هذا المبحث إلى مدخل عام للعملية التفاوضية للإحاطة بها، ثم إلى عقد التفاوض والشركاء، بعد ذلك نستعرض بعض الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

المطلب الأول: مدخل عام للعملية التفاوضية.

إن مفهوم العملية التفاوضية ومجراها يتحدد بطبيعة العلاقة الاقتصادية، إذ تختلف إذا كانت هذه العلاقة تجارية أو أعمال، لذلك حاولنا التمييز بينهما بعد التطرق لبعض الجوانب كمدخل عام للعملية التفاوضية.

الفرع الأول: تعريف ومناقشة المفهوم

إن تعدد مفاهيم وتعريف التفاوض مرده هو تعدد وجهات النظر أو الزوايا التي ينطلق منها لتحديد هذا المفهوم ومن بين هذه المفاهيم والتعاريف:

" التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى إتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا مشتركة بينهم، وفي نفس الوقت، العمل على تحقيق المصالح المشتركة فيهم والمحافظة عليها وتعميقها. أي أن التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين معا أو أحدهما بين الأطراف المتفاوضة. سواء وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، أو قضية مشتركة أو أكثر"¹

" التفاوض هو العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى إتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها"². كما كان تعريف التفاوض كما يلي:

❖ **التعريف الأول:** " إن المفاوضة هي عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من المواءمة بين

الرؤى المثالية للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع"³؛

¹ مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض الناجح مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 34.

² محمد الصيرفي، التفاوض، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 11.

³ كيفن كين، المفاوضات المثالي، ط. 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص: 19.

❖ **التعريف الثاني:** " إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة؛ بهدف تحقيق المشروع، وفي المجالات الأخرى يعني التفاوض بحث موضوع أو مشكلة بين الطرفين لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق"¹؛

❖ **التعريف الثالث:** تعريف فيشر 1982 " المفاوضات عملية من خلالها تتفاعل الأطراف لتطوير اتفاقيات ترشيد وتنظيم بعض جوانب السلوك في المستقبل"²؛

❖ **التعريف الرابع:** تعريف سكوت 1982 " التفاوض نوع من الاجتماع بين طرفين بهدف الوصول إلى اتفاق بحيث يحاول الطرفان الاتجاه نحو النتائج أو المخرجات المقبولة والتي تخدم مصالحهما"³.
التعاريف السابقة نجد أنها تتمحور حول النقاط التالية:

- العملية التفاوضية تكون بين أكثر من طرف؛
- العملية التفاوضية هي عملية تفاعلية
- العملية التفاوضية تدور حول موضوع تفاوضي؛
- تهدف مخرجات العملية التفاوضية لتحقيق إتفاق متبادل يحقق مصالح مادية ونفسية.

ومما سبق، يمكن أن نعرف العملية التفاوضية كما يلي: " هي عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر، حول موضوع مشترك تهدف للحصول على إتفاق متبادل يحقق توازن في المصالح والحقوق النفسية أو المادية".
ويعتبر أن السلوكيات التفاوضية مارسها الإنسان منذ القدم، فهل تعتبر العملية التفاوضية علم أم فن؟
وللإجابة عن هذا السؤال، تجدر الإشارة هنا بأن العملية التفاوضية بعد إنتقالها عبر التاريخ، لعدة عصور بين مختلف قضايا الإنسان التي لا حصر لها، بين الحياة اليومية البسيطة إلى المشاكل الإقتصادية والعسكرية المعقدة.
وبسبب كل ذلك اعتبر بعض الكتاب بأن التفاوض علم مر بمراحل ثلاث متتابعة هي:⁴

- 1- مرحلة الفن (أي فن التفاوض)؛
- 2- مرحلة الأدب (أي أدب التفاوض)؛
- 3- مرحلة العلم (أي علم التفاوض).

1 حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، ط.1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص:11-12.

2 جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 7.

3 نفس المرجع، ص: 7..

4 حسان خضر، مقدمة التفاوض، المعهد العربي للتخطيط، 2005، ص:5.

لا تحتفي كل هذه المراحل بوجود الأخرى، بل تضيف عليها نوعاً من الإثراء؛ من كل هذا نخلص أن اجتماع كل المراحل في الوقت الحالي في مجالات التفاوض حقيقة أخذت أبعاداً تعاقدية ونفسية لا بد من فهم أبعادها بشكل كافٍ، لهذا سنتطرق لأنواع المفاوضات وأنواع التفاوض في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: أنواع التفاوض وأنواع المفاوضات

في هذا الفرع سنحدد الاختلاف والتداخل بين تعبيرَي أنواع التفاوض وأنواع المفاوضات؛ فالمقصود منهما ما يلي:

أولاً- أنواع المفاوضات: يفيد أن هناك مفاوضات شراء وعقد الصفقات، وتلك الخاصة بين أصحاب الأعمال ونقابات العمال وغير ذلك من أنواع لا حصر لها في مختلف المجالات؛ القانونية والدبلوماسية والاجتماعية، والعسكرية... وغيرها.¹ ومن هنا كان لزاماً التركيز على المفاوضات التجارية بأبعادها التعاقدية والمفاهيمية لنصل لاحقاً للجوانب الاتصالية في المفاوضات التجارية؛

ثانياً- أنواع التفاوض: ونوجزها فيما يلي:²

- 1- **إتفاق لصالح طرفين:** ويكون التركيز هنا على ما يحقق لصالح الطرفين؛
- 2- **التفاوض من أجل مكسب لأحد وخسارة للطرف الآخر:** ويحدث عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وعندما يكون الهدف من التفاوض مرحلياً ولا تعني النظرة المستقبلية كثيراً؛
- 3- **التفاوض الاستكشافي:** وهنا يهدف التفاوض إلى استكشاف نوايا الأجندة التفاوضية للأطراف المعنية وقد يتم من قبل وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة؛
- 4- **التفاوض التسكيني أو الاسترخاء التفاوضي:** ويكون بهدف تسكين الأوضاع وربما تمييزها لصعوبتها، أو خفض مستوى التصارع ليكون الزمن بذلك العامل الأكثر تأثيراً على نشاطها؛
- 5- **تفاوض التأثير في طرف ثالث:** ويحدث هذا النوع من التفاوض ليس من منطلق التأثير في الطرف المباشر في عملية التفاوض، ولكن للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر؛
- 6- **تفاوض الوسيط:** إن مثل هذا النوع من التفاوض يعتبر من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم، سواء في مجال التجارة والأعمال، أو صراع الدول وإدارة الأزمات.

¹ حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر 1994، ص: 77.

² نفس المرجع، ص: 77.

الفرع الثالث: أهمية وخصائص التفاوض

يستمد التفاوض أهميته من خصائصه ومميزاته ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً- خصائص التفاوض التجاري والاقتصادي: من أهم خصائص التفاوض التجاري نذكر:¹

- التكامل بين رغبات كل طرف؛
- التناسب بين الحقوق والإلتزامات؛
- الإتساق بين قدرات كل طرف من أطراف العملية التفاوضية؛
- التوافق بين الأدواق والدوافع للأطراف المتفاوضة؛
- العدالة في محصلة أو نتائج العملية التفاوضية للطرفين؛
- التكيف مع الظروف والأوضاع المحيطة بالعملية التفاوضية؛
- خاصية المرونة المناسبة لمواجهة المواقف الطارئة؛
- التزامن في تنفيذ الإلتزامات والحصول على الحقوق؛
- التفاوض عملية تتسم بالرشادة ومستقبلية في طبيعتها؛
- توازن المصالح بين الأطراف المتفاوضة في العملية التفاوضية التجارية والاقتصادية؛
- للزمن دور هام جدا في الإتفاق.

ثانياً- أهمية التفاوض: وتنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين وهما: الأولى ضرورته والثانية هي حتميته؛ ولأن التفاوض أصبح صفة ملازمة لضروريات الحياة، وتظهر ضرورته، ومدى الأهمية التي يستمدتها من تلك الضرورة، خاصة من العلاقات 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، إذ نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج، أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها². ولهذا يعتبر التفاوض مرحلة من مراحل حل القضية بشكل أسرع حسماً وأفضل نتيجة، لأطراف تمتلك بعضاً من السلطة والقوة والنفوذ ولكنها لا تمتلكها كلها.

¹ حواش جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 37-38.

² محسن أحمد الخضري، مبادئ التفاوض، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص: 16.

الفرع الرابع - عناصر التفاوض الرئيسية

تتمثل عناصر التفاوض الرئيسية في:

- أولاً- **الموقف التفاوضي**: ولأن الموقف التفاوضي يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر يجب الإحاطة بعناصر الموقف التفاوضي للموائمة بين هذه المتغيرات؛ وبصفة عامة هذه المتغيرات هي:¹
 - 1- **الترابط**: وهنا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية موضوع التفاوض؛
 - 2- **التركيب**: إذ يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر جزئية وكلية؛ و يسهل تناولها في إطارها الكلي أو الجزئي؛
 - 3- **إمكانية التعرف والتمييز**: إذ يتصف الموقف التفاوضي بإمكانية التعرف عليه دون فقدان لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده؛
 - 4- **الإتساع المكاني والزمني**: ويقصد هنا بالمرحلة التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية عند التفاوض عليها؛
 - 5- **التعقيد**: وهنا يجب الإلمام بالعوامل والأبعاد التفاوضية وتفاعلاتها حتى يتسنى التعامل مع الموقف بنجاح؛
 - 6- **الغموض**: إذ أن الموقف التفاوضي تحيط به ظلال من الشك والغموض النسبي، مما يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع المعلومات التي تسمح بتوضيح الموقف التفاوضي.
- ثانياً- **أطراف التفاوض**: وهي الأطراف التي لها مصلحة أو علاقة بالعملية التفاوضية، وتنقسم الأطراف إلى أطراف مباشرة؛ وهي التي تباشر العملية التفاوضية، وأطراف غير مباشرة تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بالعملية التفاوضية؛
- ثالثاً- **القضية التفاوضية**: هي الإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية والذي يتحدد عن طريق عناصر القضية، والتي تمثل سياجا لا تتعداه المناقشات والحوارات التفاوضية كي لا تصبح عقيمة؛ إلا إذا كان الخروج هو هدف بحد ذاته لتميع القضية أو لإرباك الطرف الآخر. وتعتبر القضية التفاوضية في جوهرها عن مصلحة أو منفعة معينة أو علاقة تحني من ورائها المصلحة لكل طرف من أطراف التفاوض، كتغيير العلاقة الحالية إلى الأفضل؛
- رابعاً- **الهدف التفاوضي**: وهو الهدف الأساسي الذي توضع من أجله السياسات والخطط وتستخدم لأجله الأدوات والتكتيكات المناسبة، ويتم تقييم الهدف التفاوضي إلى هدف عام أو نهائي وإلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا

¹ محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو النهائي. ويجدر الذكر هنا بوجود نوعين من التعارض أو التصارع وهما:

- **تعارض المصالح:** وينشأ من خلال الرغبة في الاستحواذ والتوسع والسيطرة لطرف ما؛
- **تعارض الحقوق:** وينشأ من خلال إحساس أي طرف من أطراف التفاوض بإنقاص حق من حقوقه نتيجة رغبة الآخر في أخذ هذا الحق.
- وفيما يخص الإرتباط يوجد نوعان هما: إرتباط المصالح وإرتباط الحقوق، ووفقا لهذين الإرتباطين يتم إيجاد التوافق والتوافق بين الأطراف المتفاوضة.

المطلب الثاني: عقد التفاوض والشركاء.

للعقود المتفاوض عنها خصائص وأنواع، بالإضافة إلى شركاء؛ إذ تختلف طبيعة العلاقة معهم. وتتمثل هذه الاختلافات في ما يلي:

الفرع الأول- عقد التفاوض

ولقد قسمنا هذا العنصر إلى ثلاثة نقاط رئيسية وهي:

أولاً- خصائص عقد التفاوض: وهنا لا بد من تحديد خصائص عقد التفاوض، لما له من أهمية وتأثير

على نتائج وعمليات النقاش أثناء العملية التفاوضية ومنها ما يلي:

1- موضوع التعاقد: ويجب هنا الإجابة عن هذا السؤال قبل كل شيء، لمعرفة مدى إمكانية الإرتباط في هذا العقد وبهدف التحديد الجيد لمجال النقاش. فالبند الأول في العقد؛ معرفة الموضوع "موضوع التعاقد"، قبل الدخول في العملية التجارية. للتعرف على الصعوبات حسب ما يحدث:¹

- شراكة جديدة (مع زبائن جدد على سبيل المثال)؛
- لتجديد أو لتمديد العقد؛
- للتعاملات؛
- إتفاق يُمكن من إنشاء كائن جديد؛

¹ Michel delahaye, la négociation d'affaires, dunod, paris, 2002, p 40.

- إتفاق موضوعه غير واضح، أو جعله ملموسا غير مؤكد. ومثال ذلك شركتان في سوق تنافسي ترغبان في الوقوف في وجه شركة أخرى لها أهمية في جانب السوق. لذلك لا يوجد تسمية لهذا الإتفاق. ولكن يمكن أن يكون إنشاء فرع جديد، إتفاق حول البحث والتطوير بهدف إنتاج منتجات جديدة بما يسمح بالتنافس بشكل أفضل.

2- قيمة العقد: أهمية القيمة يمكن أن تحدد حجم وظيفة المؤسسة التي نعمل لها، ولكن نأخذ بالموازاة إعتبرات أخرى: ¹

- إذا كان هذا الأمر يتعلق بعقد شراء. يجب البحث في السعر وكمية السلع والخدمات المشتراة والفائدة التي ستعود علينا؛

- إذا كان يتعلق بعقد البيع أو بسرعة الخدمات، فالتحليل فقط لرقم الأعمال العام لا يكفي؛ إذ يجب أن يضمن هذا العقد بهامش كافي؛

- إذا كان يتعلق بإستثمارات (استرداد مؤسسة، أو فتح المشاركة) فالثمن يمكن أن يوجه لتبرير النظرة تجاه التناسق الاقتصادي والصناعي للمجموعة أو للمؤسسة المستثمرة.

لذلك تعتبر قيمة العقد عنصر محدد ومعرف بحجم الإهتمام والرغبة الذي يوليه المفاوض للاتفاق، فإذا كان "العقد صغير أو كبير" يكون ذلك سبب كافي للتفاوض بإهتمام أكبر.

3- الأهمية الإستراتيجية لعقد التفاوض: الأهمية الإستراتيجية لعقد التفاوض هي مدى أهمية العقد بالنسبة للمؤسسة، من حيث الأهمية العليا والفوائد الربحية، والمدة الزمنية وتأثيرها على مستقبل عمل المنظمة؛

4- تعقيدات العقد موضوع التفاوض: إن لأي عقد تفاوض مجموعة من التعقيدات المختلفة عن العقود الأخرى، ولأنه لا يوجد مقياس يمكن من قياس مدى تعقيد العقود، فإنه يمكن إبعاد بعض العناصر بالتقديرات كما يلي: ²

أ- **العقد معقد عن موضوعه ومتنوع:** إذ يصعب تصنيفه كعقد التعاون الذي يهدف لتطوير منتج يقدم غالبا في مكان الدراسات؛

ب- **عقد أقل تعقيدا:** والذي يكون لديه أشكال كمراجع معروفة، على سبيل المثال، في فرنسا، أمر الهندسة يطبق على الطراز بهدف بناء المساكن للأطراف التي تستطيع ببساطة إكمالها، وذلك بتحديد خصائص شكل مشروع البناء؛

ج- **عقد أقل تعقيدا عن موضوعه وقواعده:** كعقد العون التجاري والذي يحكم عن طريق نص أو روي.

1 ibid, p 41.

2 Ibid, p 43-44.

5- الملامح الوطنية والدولية للعقد: إن إختلاف بيئة العقود بين الوطنية والدولية، يدعو إلى الأخذ بعين الاعتبار عدة اختلافات بيئية، سواء ثقافية أو قانونية وقضائية؛ بالإضافة إلى المحددات والمعايير الضرورية للتعاقد. فصعوبة التفاوض والتعاقد الدولي لا يعني بالضرورة سهولته على المستوى المحلي، إذ أن التعاقد بين طرفين لديهم قواسم مشتركة كالجنسية والبيئة الثقافية وغيرها... يمكن أن تخلق هذه القواسم عدة تعقيدات خاصة بها، وبالرغم من كل هذا فإن الإختلافات التي لا نعرفها بالضرورة، كطريقة التفكير أو الجنس أو العمر، لديها مدلولاتها بالنسبة للذين يجيدون قراءة واستخدام لهذه المعطيات في العملية التفاوضية.

ثانيا- مرحلة التعاقد: قبل التوقيع على أي اتفاق، توجد العديد من الإجراءات والأمور التي يتفق عليها من قبل أطراف التفاوض أو مقترحة من طرف لآخر. ويمكن تقسيم المفاوضات في مجال الصفقات العمومية حسب طبيعة الصفقة إلى ثلاث أقسام، كل منها تتصف بصفات تميزها ضمن القسم أو النوع الآخر وهي:¹

1- الصفقات التي تتم عن طريق المزايمة أو المناقصة:

فالصفقات التي تتم بهذه الطريقة في الجزائر (المزايمة والمناقصة)، يمكن أن تتم حسب الأشكال الآتية:²

أ- المناقصة: والاختيار يحدث حول مواصفات جبرية أو مشار إليها في دفتر الشروط، مثل الأسعار، الحلول التقنية المقترحة، مدة التنفيذ أو الضمانات المالية للمرشحين، وبصفة عامة إن السعر هو صفة الاختيار. وتنقسم المناقصة إلى نوعين هما، المناقصة المحدودة والمناقصة المفتوحة؛ فأما الأولى (المحدودة) فيقتصر تقديم التعهدات والعطاءات على من تتوافر فيهم شروط محددة كالخبرة أو الإمكانيات، أما المناقصة المفتوحة فيفسح مجال المنافسة فيها للجميع ويكون ذلك في العمليات البسيطة.

ب - الإستشارة الإنتقائية: ويتمثل هذا النوع من المناقصة في إنتقاء أولي تقوم به المصلحة أو الإدارة المتعاقدة من خلال إجراء تنافس بين مجموع المترشحين. وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع في العمليات المعقدة وذات الأهمية الخاصة.³

وهنا فالمفاوضات ممكنة، ولكنها تبقى محدودة، خاصة مع الكيانات العامة التي تفرض إحترام

مبادئ المساواة في التعامل بين المؤسسة والمترشحين.

1 خالص صابي صالح، المفاوضات التجارية: مفهومها، خواصها وبعض تقنياتها، إدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، العدد 2، 2000، ص:93.

2 محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2005، ص:30-31.

3 نفس المرجع، ص:32.

ج- المزادات: وتنص المواد المتضمنة لتنظيم الصفقات العمومية: بأن المزايدة هي إجراء يسمح بتخصيص الصفقة للمتعهد الذي يقترح أحسن وأزيد عرض، وتشمل العمليات البسيطة من النمط العادي ولا تخص إلا المترشحين الوطنيين والأجانب المقيمين بالجزائر¹.

وهنا المزادات تنقسم بدورها إلى نوعين: مزادات البيع ومزادات التوريد؛ فأما الأولى تتركز حول من يقدم أعلى سعر لاقتناء أو شراء شيء، أما الثانية فهي تقوم حول تحسين خدمات مورد، فالمؤسسات المترشحة تقوم بتقديم عروض جديدة معدلة حول نقاط العقد (الجزء، السعر، الصيانة، التخفيضات، المدة، الخ). وبذلك تقدم كل مؤسسة عروضها.

ويقول Michel delahaye في كتابه "la négociation d'affaires": " جميع المفاوضات الذين يخضعون لهذا الإجراء، يحتفظون بذكرى الإنفعال أثناء الإنتظار، والصعوبة تكمن في تثبيت الحدود القصوى، لأن التشابك الجهمي للمزادات يفرض تقديم المزيد دائما"²؛ إذ تجد نفسك في منطق تنافسي كبير، وبتقديم تنازلات أو عرض مزايا تسمح بالفوز بهذه الصفقات في انتظار حالات إعادة التقييم أو مقترحات تكميلية وهذا هو ما نعاني منه في مشاريعنا.

د- المسابقة وفق المواد المتضمنة لتنظيم الصفقات العمومية: المسابقة هي إجراء يضع رجال الفن في منافسة قصد إنجاز عملية تشمل على جوانب تقنية واقتصادية وجمالية أو فنية خاصة. ومما سبق فإن العامل الرئيسي في المفاوضات هو السعر، وأن المناقصة أو المزايدة ترسو على أفضل الأسعار، لذلك فإن هذه المفاوضات مغلقة ومحددة جدا قياسا بالأنواع الأخرى.

2- الصفقات التي تتم نتيجة طلب عروض: وهذا يكون في إطار الحصول على مورد (العلاقة كلاسيكية: مشتري/ مورد)، وتوجد دائما معايير موضوعة من طرف المؤسسة الزبون، للاختيار والقيام بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة في عملية الشراء للحصول على الصيغة الأكثر جاذبية، وهنا رغبات وشروط الطرف الأول معروفة من قبل الطرف الثاني، أي أن هذه المفاوضات ستكون محددة مسبقا بالشروط المطروحة، وأنها مغلقة قليلا، لكنها أفضل نسبيا من المناقصة والمزادات.

¹ المرجع السابق، ص:32.

² Michel delahaye, ob.cit , p 49

3- الصفقات التي تتم بالتراضي:

في الواقع يأخذ التراضي شكلين :¹

- التراضي البسيط، والتراضي بعد الاستشارة؛ ففي الصفقات العمومية تلجأ الإدارة إليه مقيدة بشروط ومحددة حصريا في أربعة حالات متمثلة في؛ الاحتكار، الخطر الداهم، التموين المستعجل، الأهمية الوطنية.
- أما في حالة التراضي بعد الاستشارة يمكن للإدارة المتعاقدة أن تسند الصفقة إلى متعامل واحد في الحالتين وهما:²

- الحالة الأولى: عندما يتضح أن الدعوة للمنافسة غير مجدية؛

- الحالة الثانية: تتم في حالة صفقات الدراسات واللوازم والخدمات الخاصة التي لا تستلزم طبيعتها إلى اللجوء إلى المناقصة.

وتعتبر الصفقات بالتراضي الأهم والأفضل. فالعرض المقدم في صفقة التراضي يكون غير كامل لأن الذي يقدم العرض لا يعرف حاجة الزبون المتوقع بشكل دقيق وكامل، لذلك يكون حذر في البداية، إلا أنه أثناء المفاوضات وبعد الإطلاع على كافة الشروط المطروحة والالتزامات المطلوبة أو المرغوبة من قبل الزبون، يستطيع الطرف المورد أن يقدم عرضا أوسع ويقترح فوائد إضافية أو خدمات غير معلن عنها، لغرض ترغيب وحث الزبون على الإنفاق وتوقيع الصفقة، من هذا يتضح بأن مفاوضات الصفقة بالتراضي واسعة وبالغة الأهمية³.

ثالثا- طبيعة الاتفاقيات: وتختلف هنا باختلاف الأطراف الموقعة على العقد ويعتبر المجال الخاص هو أكثر المجالات تنافسية وأكثرها تطبيقا لاستراتيجيات التفاوض التي تنطرق لها وذلك لكون سبب ذلك هو التنافسية الموجودة والتفاعل في كل مجالاته وهو بالتحديد والأقرب لموضوع المفاوضات التجارية، ويمكن هنا أن نقسمها إلى ما يلي:

1-الاتفاقيات الثنائية: وهي الأكثر تكرارا، ونستطيع أن نستشهد بعضها منها، والتي بطبيعتها توقع من طرف مؤسستين فقط.⁴

- عقد شراء خدمات أو منتجات؛

- عقد تأمين؛

1 محمد الصغير بعلي ، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

2 نفس المرجع ، ص: 34,36.

3 خالص صايفي صالح، مرجع سبق ذكره، ص:94.

⁴ Michel delahaye, Op.Cit, p 52

- عقد ترخيص برنامج، مهارة؛
- إتفاق مناولة؛
- عقد إقراض أموال أو عتاد؛
- عقد كراء تجهيزات؛
- عقد توكيل أو توزيع؛
- إنشاء ملحق مع شريك محلي.

2- الاتفاقيات الموقعة من طرف ثلاث شركات أو أكثر: أهمها ما يلي:¹

- اتفاقيات البحث والتطوير المركبة وتجمع الأكثر خبرة في المجال الصناعي؛
- اتفاقيات لمجمعات أو لمصانع كبرى، من أجل حاجات مشروع، لإعادة تجميع عدة تخصصات صناعي، يمشد لهذا العقد قواعد قانونية مختلفة ليصبحوا مرتبطين جميعا بالزبون (أو بأهمية العمل) بعقد.
- وهنا يبدووا جليا بأنه كلما زاد عدد المتعاقدين قلت حظوظ الإتفاق، لذلك يجب تجنب إمتداد المفاوضات بين عدد كبير من الشركات، بإيجاد حلول بديلة.

الفرع الثاني- شركاء عقد التفاوض

قبل التطرق إلى نوعية الشركاء وطبيعة العلاقة، كان من الواجب معرفة الأنواع التطبيقية للتفاوض التي تسمح بالتواصل بين المشاركين في العملية التفاوضية كما يلي:

أولاً- الأنواع التطبيقية للتفاوض: ويوجد اليوم عدة طرق للتفاوض التي تسمح بالتفاوض بدون تقابل المفاوضين وجها لوجه؛ مرد ذلك النقلة التكنولوجية في الأنواع التطبيقية للتفاوض ما يلي:²

1- التفاوض عن طريق تبادل البريد الإلكتروني: وهي غالبا طويلة المدة، وأقل جاذبية وصماء في تقدم

الشراكة؛

2- محاضرة مرئية وتلفزيونية: وتستخدم وسائل الاتصال الحديثة، ولكنها تعتبر عقبة من الناحية

البيسيكولوجية والتقنية، فالعلاقة التي تنشأ عن بعد تكون قليلة الحرارة، أما الجانب التقني يمكن أن تكون نوعية الإتصال ضعيفة لاسيما مع الخارج. وهذه الطريقة لا ينصح بها في الإتصالات الأولى وهي جيدة للنقاش مع شريك معروف؛

¹ Michel delahaye, Op.Cit, p 53

² Ibid, p 50-52.

3- التفاوض في الشبكة: ويعتبر التفاوض في المجال الافتراضي، الوسيلة التي تعرف النمو الأكبر من بين الطرق الأخرى؛

4- الحضور الشخصي: وهي وسيلة الإتصال الأكثر تجاوبا وفعالية والأکید أنه للحضور الفيزيائي عدة ميزات بالمقارنة مع الطرق الأخرى؛

تعد هذه الطرق التواصلية مؤثرة على العملية التفاوضية وتلقي بظلالها من حيث جودة التواصل وانسياب المعلومات؛ فقد تقلل في كثير من الأحيان من جودة التواصل كقناة لنقل وتبادل المفاهيم والآراء وهذا ما يجب التنويه له هنا.

ثانيا- طبيعة العلاقة بين الشركاء: لطبيعة العلاقات تأثيرات على مستوى مفاوضات الأعمال، من الجوانب التالية:

1- نوعية الشركاء التجاريين: إن طبيعة العقد المتفاوض والهدف منه، هي التي تحدد الرغبة في تأسيس روابط مع الشركاء أم لا، أو هل توجد إمكانية تجنب هذا النشاط من عدمه، أي:

- وهنا يكون الهدف هو تحقيق قيمة مالية مهمة، وهو الذي يحدد نوعية العلاقة؛
- وهنا يكون لإعادة بناء الاسم، كمرجع لتكوين سمعة المؤسسة لجذب عقود أخرى؛
- ويكون هنا بهدف التوسع الدولي لهذه الشركة أو المجمع، لأخذ أبعاد جغرافية للعقد الموقع.

وبالموازاة يجب معرفة حكم الشركاء حول الشركة التي تمثلها، فقيمتها تركز على الجودة التي تدفع إلى عقد اتفاق ونفس الشيء بالنسبة للسعر، إذ يعتبر امتياز مهم، لأنه إذا كانت شركتكم تمتلك صورة جيدة جدا في عالم الأعمال بامتلاكها شهرة مبدعة أو نتائجها المالية رائعة، فيوجد احتمال كبير بأن شركائكم يرغبون في ربط إسم شركتكم بشركتكم¹. ولذلك إذا كان هناك هدف من اجل تلميع الصورة الذهنية للشركة يجب إقامة شراكات وتحالفات مع شركات تمتلك موقعا أفضل في عالم الأعمال مع الجمهور العام.

2- طبيعة العلاقة بين الشركاء: وهنا نقسمها إلى مواقع الإحترام بين الأطراف والضعفونات المفترضة:

أ- مواقع الاحترام للأطراف: وهناك بعض العناصر التي تحدد مواقع الإحترام بين الأطراف منها:

- وضعية الزبائن غالبا هي الأفضل، بالمقارنة مع الموردین لأن جل المنتجات والخدمات تقع في سوق شديد المنافسة؛

- المشتري دائما يلتمس عروض مغرية في المناقصات وغيرها، مما تسمح له بمقارنة للبدائل؛

¹Ibid, p 56.

- البائع إنشغالاته أكثر تعقيدا (تطوير المنتج، كسب الولاء، البحث وتدريب سواء للخدمات أو للمنتجات المقترحة لحاجات الزبائن، ضمان الربحية للمشروع)؛
- المفاوضات إذا كانت نظامية، فعابا تكون لدى المشتريين وهذا يدل على إختلاف الوضعيات؛
- بالإضافة إلى كل هذا فالزبون من جهته يعتمد أحيانا السلوك المتصلب والمتسلط، مما يضطر البائع غالبا بإظهاره الباقية والبحث عن الإغراءات والمحاور فبالنسبة له، الطرف الآخر نادرا ما يربح مقدما؛
- وهنا عادة تكون المفاوضات بين الأطراف حول جميع النقاط المكونة للعقد وهذا إذا كانت العلاقة متوازنة في الغالب، أو الإذعان لعقد مقترح من طرف أحدهم ويتم ذلك للطرف الذي موقعه التفاوضي أفضل كإمتلاكه ميزة تنافسية تميزه عن غيره مثلا.

ب- الضغوطات المفترضة على التفاوض: إن الضغوطات المفترضة على العملية التفاوضية تسمح بتغيير موازين القوى التفاوضية بالنسبة للأطراف، بالرغم من أن الوضعية التفاوضية للموردين تعتبر هي الأضعف مقارنة بالزبائن. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن للمفاوضين والمؤسسات وضعيات تفاوضية تختلف من واحدة لأخرى، سواء بإعتبارها طبيعة أو مفتعلة وتؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مناخ الحوار التنافسي؛ إذ توجد مجموعات يشيدون مبادئ تحقير وإضعاف الطرف الآخر كتناوب مجموعات التفاوض والعمل، الملتقيات، الرأي العام، تسريب ملفات سرية للمفاوضين بما يؤثر ويضعف الموقف التفاوضي. ومن بين هذه القضايا المفتعلة لغرض الضغوطات على سبيل المثال:¹

- تحديد أجندة التفاوض وترتيبها وتوقيعها من طرف واحد لإحداث الهيمنة في عمليات التفاوض؛
- التصرف بإستفزاز وعدوانية لإثارة الإنفعالات والعواطف على الحكمة؛
- التأثير على القدرة الحقيقية بالتقليل من الأعمال والمنتجات؛
- محاولة التأثير سلبا على الطرف الثاني لترسيخ قناعات بدلائل قوة الطرف الأول كإختلاق الظروف المذلة. كالإنتظار طويلا، والإعتذار في منتصف اللقاء بسبب مواعيد مهمة.. الخ.
- وإذا تم وخذعت بكل ما أظهره فقد تقول لنفسك بأنه يجب التفاوض بشكل لين وسهل ولا أطلب الكثير (إذ لا يوجد مقارنة بميزان القوى بيننا)، وهنا يكون الخطأ الأكبر بالتنازل قبل بداية المفاوضات، بإستسلامك للضغوطات المفترضة.

¹ كيفن كين، مرجع سبق ذكره، ص: 141-152، بتصرف.

المطلب الثالث: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دورا مهما، في إختيار المنهج والاستراتيجية التي سيتم التفاوض باستخدامها، إذ أنه لا توجد إستراتيجية صالحة لجميع المواقف بل لكل موقف مميزاته. ويمكن أن يكون الهدف من الإستراتيجية في أحد المواقف التفاوضية، هو تغيير موقف الطرف الآخر ويكون التكتيك المستخدم ضمن هذا الإطار العام، إعلان الموافقة على وجهة نظر الطرف الآخر من حيث المبدأ، ثم الاستمرار في تغيير وجهة نظره عن طريق سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وبذلك يحقق الجهد التفاوضي تراكمات في النتائج، بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة تصب في التي تليها وهكذا، إلى أن تحقق نتائجها المرجوة من العملية.

الفرع الأول: إستراتيجيات التفاوض

وترتكز الإستراتيجيات التفاوضية على منهجين وهما:

أولاً: **إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:** ويعمل هنا كل طرف على تعميق وزيادة التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الإستراتيجيات أهمها ما يلي:

- إستراتيجيات التكامل؛
- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي؛
- إستراتيجية تعميق العلاقة العامة؛
- إستراتيجيات توسيع نطاق التعاون بدمه إلى مجالات جديدة.

1- **إستراتيجية التكامل:** وهي تهدف إلى تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى أن يصبح كل منهما

مكملاً للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أن يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني¹. وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما،

ويتم ذلك عن طريق أحد البدائل التالية:

أ. **التكامل الخلفي:** ويتم هنا بين دولتين أو طرفين على دراية تامة بقدرات وإمكانيات بعضهما

البعض بهدف منفعة تعود على الطرفين؛

ب. **التكامل الأمامي:** ويتم هنا بكشف أحد الأطراف المتفاوضة عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن

يستفيد بها الطرف الآخر لإستكمال ما يحتاج إليه؛

¹ محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

ج. **التكامل الأفقي:** ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين،

بإضافة طرف ثالث أو أطراف جديدة إليها ويظهر هذا في الإتحادات الاقتصادية.

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 بتوثيق أو جه التعاون بينهما، ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- توسيع مجال التعاون وذلك بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة؛

- الإرتقاء بدرجة التعاون من مجرد قاعدة للفهم المشترك، بتفهم كل منهم لموقف الآخر، إلى الإتفاق على رأي معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما.

3- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين

طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.¹

4- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة: وتقوم هذه الإستراتيجية على الإنتقال من

التعاون الحالي إلى نطاق أو سع في مجالات جديدة لأول مرة. وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية، سواء توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد، أو توسيعه بمره إلى مكان جغرافي جديد.

ثانيا- إستراتيجيات منهج الصراع: على الرغم من أن من يمارسون إستراتيجيات منهج الصراع في

مفاوضاتهم يمارسونها سرًا وفي الخفاء، بل إنهم يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، ويعتبر جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. ومن أهم هذه الإستراتيجيات هي:

- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)؛
- إستراتيجية التشتيت (التفتيت)؛
- إستراتيجية إحكام السيطرة؛
- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)؛
- إستراتيجية التدمير الذاتي.

¹ المرجع السابق، ص: 84.

1- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف): وتقوم هذه الإستراتيجية على استنزاف وقت الطرف الآخر لتغطي أطول وقت ممكن، أو استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة وذلك شغلهم بعناصر قضية شكلية لا قيمة لها، أو عن طريق إستنزاف أموال الطرف الآخر.

2- إستراتيجية التشتيت (التفتيت): وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت سواءً الفريق التفاوضي بعد تحديد نقاط الضعف والقوة، وذلك برسم سياسات مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل الفريق المتفاوض ليصبح فريقا مفتتا ومتعارضا، أو يتم تشعب النقاط التفاوضية وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها.

وتصل قمة النجاح في إستخدام هذا الأسلوب عندما تصبح إحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الإطلاق هي محور التفاوض الهام الذي يتم وفق نقاطه الجلسات التفاوضية.

3- إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع): وهي مباراة ذهنية بين طرفين وتقوم على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

▪ القدرة على التنوع، والتشكيل، والعديل، والتبديل التفاوضية التي يتم طرحها بهدف التعامل مع مبادرة من صنعنا، محيطين بها وبكافة أبعادها؛

▪ القدرة على الحركة السريعة والإستجابة التلقائية والفورية والإستعداد الدائم للتفاوض؛

▪ الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه يقبع في ردة فعل دائما.

4- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وهي إستراتيجية يتم إستخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي¹. وذلك بتجميع كافة المعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ويتم التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح غزو منظم للطرف الآخر.

5- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار): ولكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها، محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما إزداد يأس هذا الطرف وإحساسه بإستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه المفاضلة بين بديلين هما:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وإرتضاء ما يمكن تحقيقه منها وإعتبره الهدف النهائي له؛

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

1 نفس المرجع، ص: 93.

الفرع الثاني: تكتيكات التفاوض

من بين التكتيكات التفاوضية يوجد أكثر من 55 تكتيكا نذكر من بينها:

أولاً- تكتيك كسب الثقة والإحترام المتبادل: وهو التكتيك الأساسي الذي يجب البدء به بين كافة أطراف التفاوض سواء كانوا أصدقاء أو أعداء أو على عدم معرفة سابقة. ويقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية هي أكسب خصمك. فإذا لم تستطع فعليك تهيئته، وإذا لم تتمكن فاستمر في المحاولة لكسب معرفة وصدقة وإحترام وتقدير الطرف الآخر.

ثانياً- تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء الجذاب: ويقوم هذا التكتيك على إعلان أحد أطراف التفاوض مع الطرف الآخر مع تقديم كافة التيسيرات والتسهيلات الممكنة إذا ما جلس معه إلى مائدة المفاوضات، ويجب الملاحظة أن في هذا الإعلان تستخدم كلمات مطاوعة غير محددة المعنى مثل: " بعض، استعداد، كافة التيسيرات، اللحظة المناسبة، المصلحة المشتركة، الوقت المناسب، الظروف المناسبة،...."¹. وفي نفس الوقت ترك هذا الأمر لما تسفر عنه المفاوضات.

ثالثاً- تكتيك عكس الاتجاه وتغيير المواقف: ويعد تغيير الاتجاه وتبديل المواقف أحد أذكى التكتيكات التفاوضية؛ ويتم بتغيير صياغة السؤال مع الإحتفاظ بجوهره بما يجبر الطرف على الإجابة بنعم والإستفادة من تحويل الإتجاه السلي إلى الإيجابي، فإذا إعتاد العملية الإيجابية أصبح أكثر إستعدادا للتجاوب مع مبادرتنا وبشكل كبير.

رابعاً- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية: إن كل موضوع في حد ذاته يمثل مجموعة كلية من العناصر والجزئيات، وكل عنصر أو جزء من هذه الأجزاء يشكل بعدا متكاملًا له إطار مادي ومعنوي يدور في نطاقه، ومن هنا فقد يجد المفاوض أنه من الأنسب أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث يصبح كل جزء أو عنصر جزءا مستقلا بهدف تعظيم المكاسب أو تقليل الخسائر.

خامساً- تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية: ويستخدم هذا التكتيك عادة في ختام المفاوضات التجارية بعد أن يتم الإتفاق الشبه النهائي على الوحدات المختلفة من السلع المتباينة، فيقوم رجل التفاوض الماهر بتجميع مبالغ هذه الصفقات الفرعية ووضعها في مبلغ إجمالي ضخم، ثم بضغط بقيمة الصفقة المجمعة للحصول على خصم للكمية الإجمالية بعد أن حصل فعلا على خصومات فعلية على الصفقات الصغيرة قبلا.

1 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

سادسا- تكتيك التبديل والتعكيس: ويهدف إلى إرباك الفريق الخصم كأحد الأهداف الرئيسية للفريق المفاوض، ومن ثم فإن تبديل المواقف وعكس الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة يعد عاملا هاما في تحقيق حالة من الاختلال وعدم التوازن والحيرة للفريق الخصم¹.

سابعا- تكتيك التخويف بالمجهول: ويستخدم الباعة هذا التكتيك ببراعة في أوقات الأزمات، حيث يشيرون بطرق خفية واهما للعملاء المشتريين أن هناك إتجاها لرفع سعر السلعة في المستقبل القريب.

ثامنا- تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن "سقف التفاوض": ويتم التذرع بأحد البعدين، إما سقف متصل بالسلطة المخولة أو بالوقت المحدد للتفاوض. ويعد هذا التكتيك مرحلي، فبالنسبة لسقف السلطة المخولة يهدف لكسب مزيد من الوقت لإتاحة الفرصة لتقييم عناصر الموقف التفاوضي وتقييم البدائل. أما تكتيك سقف الفترة الزمنية فإنه تكتيك ضاغط على الطرف الآخر لكي لا تتعرض الصفقة كلها للمخاطر.

تاسعا- تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكعكة: وهو تكتيك يستخدم في إختراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق أو يحتكره منافس شديد الدهاء، وبمقتضى هذا التكتيك هو السماح للمستهلك بإستعمال السلعة وتجربتها، والتعرف على خصائصها ومفعولها، لكي يقتنع عقليا بهذه السلعة ويشبع كيانه العاطفي كذلك. مما يسمح إقتناء وإستخدام هذه السلعة مستقبلا.

عاشرا- تكتيك بيع رخيص تصبح مشهورا: ويطلق على هذا التكتيك من الناحية الإقتصادية سياسية الإغراق والتي بمقتضاها يصبح المفاوض في وضع تفاوضي قوي.

- إن الإحاطة بالعملية التفاوضية على مستوى الأعمال، بمعرفة مبادئها الأساسية وجوانبها النظرية، ومجال التفاوض في عقودها وطبيعة العلاقة مع شركائها، ومنهجها وإستراتيجياتها وتكتيكاتها، تسمح بمعرفتها وإدراك حيثياتها.

فبالرغم من أهمية هذه المعلومات لكنها غير كافية في نجاح مسار العملية التفاوضية، إذ أن الإطلاع على هذه المبادئ وإدراكها يعتبر كمقدمة بعيدة كل البعد على مناخ الدخول في العملية التفاوضية، والعيش في مؤثراتها ومؤثرات سيرورتها. لذلك توجب منا التطرق لعملية التحضير والدخول في العملية التفاوضية في المبحث الثاني.

¹ محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

المبحث الثاني: التحضير للعملية التفاوضية ومسارها

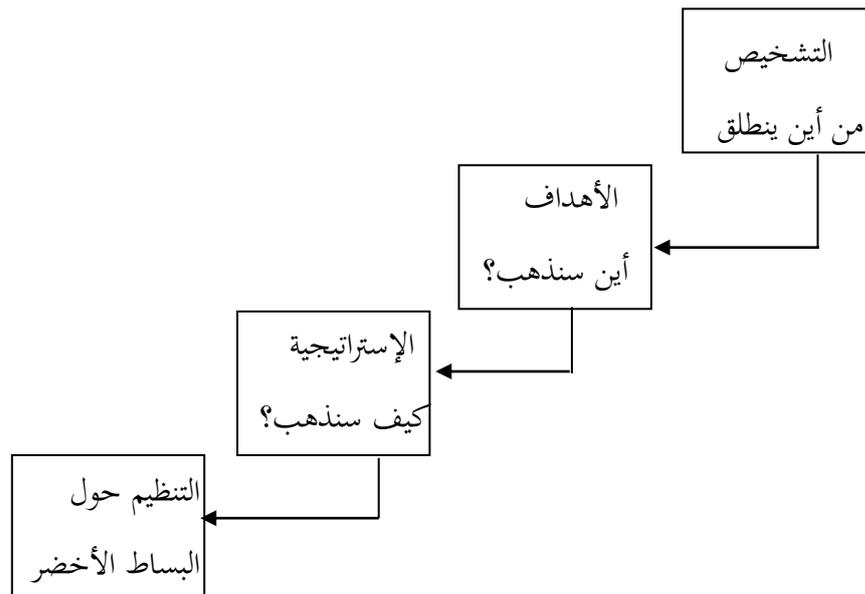
بعد التطرق لمقدمة المفاوضات في المبحث الأول، كان لزامًا معرفة بقية المسار في العملية التفاوضية، لما لهذه المعطيات من أثر كبير في إدراك الوضع من مختلف جوانبه وجزئياته بهدف الإستفادة منه. وبذلك يمكن أن يخلق قوة تفاوضية تسمح بتحديد الأهداف وتعظيمها؛ فمعرفة الموقع والوجهة والكيفية التي تسمح ببلوغها والتنظيم الأمثل لذلك أثناء العملية التحضيرية، يرحح الموقف التفاوضي لفريق عن آخر بدخوله من موقع أقوى، فبعد الفريق التفاوضي لا ينقص سوى إضفاء المناخ المناسب بإدراك أهمية التحضير المادي وبروتوكولات التعامل في المفاوضات والقيام بها.

لتكون الخاتمة في صالح من ينهيها بإستغلال جيد للوقت ويبنى المفاوضات وفق مبدأ علم الضبط، لتحقق بذلك أقصى ما يمكن تحقيقه. ولقد حاولنا التطرق للتحضير ومسار العملية التفاوضية كما يلي:

المطلب الأول: التخطيط والتحضير الجيد للمفاوضات

إن عملية الإعداد للعملية التفاوضية، تسمح للمفاوض بالإطلاع على حيثيات القضية من مختلف جوانبها وجزئياتها بما يسمح بالإستفادة من الوضع الراهن، أو خلق قوة تفاوضية مما يزيد من رصيده وقوته التفاوضية وتعزز ثقته بنفسه، لكي يدير ويقود الأحداث ويجنبه موقع ردة الفعل. وللتحضير للعملية التفاوضية، لا بد من التطرق للمراحل الأربعة التالية وهي كالآتي:

الشكل رقم: (1-2): مخطط تعاضد التحضير



Source: Patrick Audebert, La négociation éditions d'organisation, paris 2002, p : 72

الفرع الأول: التشخيص

ترتكز المرحلة الأولى على القيام بعملية تشخيص مفصلة للوضع، ونقاط التفاوض، المفاوضين وتتمحور عملية التشخيص على مجموعة من النقاط، هي:¹

أولاً- المواضيع: الموضوع يخضع لأهمية مجال التطبيق (تجارية، إجتماعية، دبلوماسية، ما بين الأفراد...).
ويوجد أهم نوعين من المواضيع: الأولى كمية وتمكن من القياس الكمي كالسعر، أو شروط الدفع؛ والثانية المواضيع النوعية، وتعتبر النوعية صعبة القياس كنوع السلطة وحدود المسؤولية؛

ثانياً- السياق: بما أن التفاوض يمكن أن يكون بين شركاء لديهم إختلافات ثقافية، يستلزم التعرف والإطلاع على طرق إتصال الطرف الآخر وممارساته لتجنب إرتكاب أخطاء فادحة؛

ثالثاً- الرهانات: وهي كل ما يمكن أن يحقق لنا وزن تفاوضي، يسمح بالوصول إلى مجموع مصالحنا، كالحاجات المنتظرة أو للتقليل من المخاطر. ويوجد نوعين من الرهانات:

■ **الرهانات التنظيمية:** وتعلق الرهانات بالخدمة، المؤسسة أو التنظيم، الدول. برؤية المجال الإقتصادي للمفاوضين بتوكيل للتفاوض (اكتساب خبرة تفاوضية)؛

■ **الرهانات الخاصة:** كل مفاوض يمكن أن يحصل على رهانات تتعلق بطريقة مكافئته. كترقية في السلم الوظيفي عند نجاح المفاوضات.

رابعا- عدم تماثل القدرات: ويمكن أن نطرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد عدم تماثل في السلطات؟
- ما هي علاقتها بالقوى الحالية؟
- بطريقة أخرى. ما هي السلطة التي أمثلها بالنسبة له والعكس بالعكس؟
- ما هي نقاط ضعف الأحزاب؟

خامساً- المفاوضين: يتعلق بكافة المعلومات المتوفرة عن المفاوضين، شخصياتهم، وضعياتهم داخل وخارج المفاوضات، أسلوبهم التفاوضي وهل هم يركزون على العلاقة أم على النتيجة فقط، طرقهم التفاوضية المألوفة خلفياتهم الثقافية وكل ما يتعلق بهم. وتعتبر هذه المعلومات شديدة الأهمية بالنسبة للمفاوضين لما تمكنه من معرفة قراراتهم والتنبؤ بها.

¹ Patrick David, la négociation commerciale en pratique, 3 édition, éditions d'organisation, paris, 2006 , p: 73-80.

الفرع الثاني: تحديد الأهداف

يعد تحديد الأهداف، الخطوة الأساسية الأولى في الإعداد للمفاوضات على إختلاف أنواعها وأطرافها وظروف تنفيذها. وفيما يلي أهم الخصائص التي تيسر على المفاوض ممارسة عملية التفاوض وتدعم موقفه التفاوضي في تحديد الأهداف.¹

أولاً- موضوعية الأهداف من التفاوض: ويمكنك أن تتحقق من توفر الموضوعية في تحديد الأهداف وترتيبها حسب أولويتها من خلال مراعاة الإعتبارات التالية:

1-مراعاة أهداف الطرف الآخر في التفاوض؛

2-مراجعة أهدافك من التفاوض: وذلك بتحديد قائمة الأهداف وتحديد الأولويات وتنازلاتها الممكنة وحدودها الدنيا للأهداف الهامة والضرورية؛

3-توصيف الأهداف من التفاوض وتصنيفها حسب أولويتها: ويمكن تصنيف الأهداف من ثلاثة مجموعات حسب ما يلي:²

أ- **المجموعة الأولى:** وهي الأهمية القصوى: أي أنها تتعلق بالمطالب التي لا يمكن بدون تحقيقها الوصول إلى تسوية مع الطرف الآخر.

ب- **المجموعة الثانية:** وهي الأهمية المتوسطة: وتتعلق بتلك الأهداف التي تفضل أن تحققها إذا إستطعت ذلك ولكنها ليست بالأهداف الحرجة؛

ج- **المجموعة الثالثة:** الأهمية المنخفضة: وتتعلق بتلك الأهداف التي تود أن تحققها إذا استطعت ولكن إذا أخفقت في تحقيقها لن يعرض الصفقة المهمة للخطر.

ولتحديد الأهداف بشكل أفضل يتوجب التحضير لتحليل النقاط التالية:

- دقة الأهداف من التفاوض ووضوحها؛

- مرونة الأهداف من عملية التفاوض؛

- واقعية الأهداف من التفاوض؛

- إقتناع المفاوض بالأهداف التي تم تحديدها؛

- قابلية أهداف التفاوض من القياس؛

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص: 65-71.

² كيفن كين، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

- المحافظة على سرية أهداف التفاوض؛

- قابلية أهداف التفاوض من المراجعة.

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة الإستراتيجية

بعد التشخيص وتحديد الأهداف، المفاوض يبدأ في تحضير إستراتيجية التفاوض مع اختتام الخطوتين

السابقتين ليصبح السؤال: **كيف سنذهب لأهدافنا**. وتكون إجراءات التحضير للإستراتيجية كما يلي:¹

أولاً- السيناريوهات: ويتطرق هنا للسيناريوهات الأكثر ملائمة بالنسبة لنا وبالنسبة للطرف الآخر وبالنسبة للطرفين؛

ثانياً- المجالات: مثال ذلك في حالة المفاوضات التجارية، هل يتمحور حول السعر أم النوعية؛

ثالثاً- المساواة: وهي تلك العملية التي تتضمن تبادل المصالح والمطالب فأنت تعطي شيئاً مقابل الحصول على شيء آخر²؛

رابعاً- البدائل/ الخيارات: هل يوجد خيارات وبدائل يمكن إقتراحها؛

خامساً- الوقت: كيف يمكن تسيير الوقت أو تعديله؛

سادساً- التقنيات: هل يتم التفاوض حول الموضوع نقطة بعد نقطة أو جملة واحدة؛

سابعاً- المبادرات: ما هي المبادرات الأساسية التي يمكن أن أعمل بها، كيف يمكن تقديم عروض بشكل أفضل؛

ثامناً- الأولويات وترتيبها: وهي الأولويات التي يمكن تقديمها في الأهداف، وترتيبها؛

تاسعاً- الإتفاق: ما هونوع الإتفاق الذي يمكن طرحه؛ إتفاق كلي أو جزئي، عاجل أم آجل؛

عاشراً-المستقبل: كيف سيتم التحضير للمستقبل، سواءً من حيث التفاوض أي، ما يجب في الأطوار

الأخرى سواء من حيث حياة منظمي بالنسبة للشركاء، أيضا إلى الأخطار المحتملة في الفترة المتوسطة

والطويلة. رفع الأرباح في العملية التفاوضية، والإحتراز من المستقبل.

فالمفاوض وبإجابته على هذه الأسئلة، يرمي إلى خاتمة تجمع في بعض النقاط الإدارية العليا.

¹ Patrick audebert , Op.cit., p 83-82

² كيفن كين، مرجع سبق ذكره، ص:87.

الفرع الرابع: الخطوة الرابعة التنظيم

المفاوض يحضر لتنظيم مفاوضاته بالتركيز حول النقاط التالية:¹

أولاً- الفريق: إذا كنت سأتفاوض في فريق، كيف سنكوّنه، كم العدد، من، كيف ننظمه، من سيقوم بدور الملاحظ، الخبير. بالإضافة إلى بعض الأدوار الأخرى التي قد يستجد بها لظروف كل تفاوض، إذ يتراوح فريق التفاوض النموذجي بين 3-5 أعضاء تقريباً يمثلون الأدوار الأساسية فيه؛²

ثانياً- الإجراءات: المطلوب هنا هو تحديد إجراءات المكان والمكلفون بذلك، قبول أو رفض إجراءات الطرف الآخر؛ تحديد أوقات العمل والراحة، وهي إجراءات لها أهمية كبيرة بالنسبة للطرفين؛

ثالثاً- الافتتاحيات: ويجب في أثناء الإعداد للمفاوضات العناية بالتحضير للجلسة الافتتاحية بوجه خاص سواء حول كيفية البداية، بطرح تصريح مبدئي أو بالاستماع للطرف الآخر، وبأي رؤية بهدف تقليل أو تعظيم الوضعية النزاعية، أو بهدف القيام بالتزام أو بإقتراح حل مبتكر؛

رابعاً- الخاتمة: كيف تكون الخاتمة، هل بوقت محدد، عن طريق التعب والضجر، أو بتكتيك قطع تقاسم الاختلافات أو باختيار أحد البدائل، أو في أي وقت؛

خامساً- البراهين: وعادة البراهين تتركب حول ثلاث جوانب:³

- خصائص: تعريف بالمنتج؛

- ميزات: تدل على الفوائد التي يمكن أن يستفيد منها الزبون تجذب لخصائص المنتج؛

- أدلة: توضح للزبون بأن هذا حقيقي.

وهنا يتوجب أن تكون البراهين متسلسلة وحاضرة لمواجهة الاعتراضات بأدلة.

سادساً: الإعداد اللوجستيكي: وتكون هنا الأسئلة الرئيسية هي: أين ستكون المفاوضات؟ في أي قاعة

(الحجم، الضوء، العرض)؟ وبأي طاولات، كراسي، أرائك؟ كيف سيكون غذاء المفاوضين؟ وكيف تضمن السرية؟

ومنه نستنتج أن طبيعة الإعداد تتجاوز حدود التحضير المعلوماتي وكيفية التفاوض، إلى مكان التفاوض و

جزئيات العملية لما له من أثر على العملية التفاوضية.

¹Patrick audebert , Op.cit., p: 85- 84-

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:116.

³ Valérie boranad, commerce international : marketing et négociation , Bréal, France, 1998, p :269.

المطلب الثاني: الدخول في التفاوض

إن الدخول في العملية التفاوضية يسمح بتهيئة مناخ التفاوض للطرفين، أو ببث القلق لدى أحد أطرافه وتموقع الآخر في موقع أفضل قوة من الناحية البسيكولوجية.

ومما لا شك فيه هو أنه لا يمكن إهمال الجزئيات في العملية التفاوضية سواءً من حيث ناحية فن التعامل، أو إجراءات ومراحل تنظيم التفاوض لانعكاسات ذلك على العملية التفاوضية بشكل مباشر أو غير مباشر مما قد يؤثر على المناخ التفاوضي.

الفرع الأول: الإستقبال والتقديم

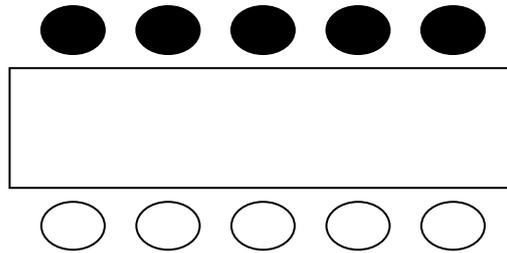
إن الإستقبال الودي بدون تفاخر؛ تبادل الحوار حول السفر، أو الإقامة مع المحاورين أو التطرق لبعض المواضيع، أو إقامة زيارة إلى خطوط الإنتاج لإرساء جو من الثقة والتجاوب والتفاهم. ومن ثم فإن إعداد المسرح للتفاوض، وإحاطة عملية التفاوض بالمناخ المناسب واستخدام كافة التأثيرات التي تجعل عملية التفاوض تتم بسهولة ويسر يصبح عامل مهم جدا في نجاح عملية التفاوض¹.

الفرع الثاني: خطة الطاولة

إن شكل الطاولة (دائرية، مستطيلة، مربعة،...)، وحجمها بالإضافة إلى عدد المفاوضين تلعب دورا كبيرا في خطط الجلوس، ويمكن أن تأخذ خطط الجلوس خمسة أشكال رئيسية وهي:

أولا- وجها لوجه: وهي الطريقة الكلاسيكية، ويأتي ممثلو الشركة في الجهة الأولى والمحاورين في الجهة المقابلة. وهذه الطريقة ميزتها سهولة تبادل المعاني الكلامية أو الكتابية، وهي تطبيقية لذلك غالبا هي الأكثر قبولا.

الشكل رقم: (2-2) وجها لوجه

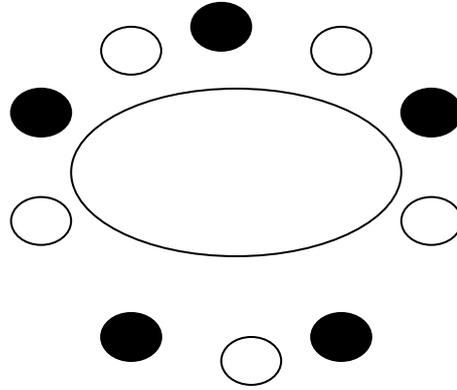


Source: Michel delahaye ,opcit, P: 86

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

ثانيا- **مختلطين**: وهذه الطريقة، كل فرد يجلس أين يرغب، وتطبق على أطراف تعرفهم جيدا وبالأحرى عندما يكونوا قليلا العدد في الطاولة لمعرفة من يمثل من.

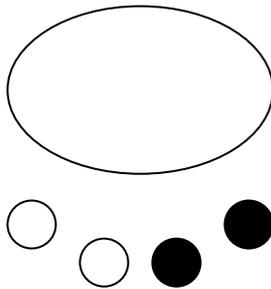
الشكل رقم (2-3): مختلطين



Source: Michel delahaye ,opcit, P: 86

ثالثا- **جنباً لجنب**: في هذه الحالة، الممثلين المختلفين يجتمعون في جهة واحدة في الطاولة، وهذا يسمح بعلاقة تعاون واجتهاد. لأنها تمكنهم من إختبار مجموعة من الملفات، عقود أو تقارير مرفوعة لهم، وهي عادة تكون في المراحل الأخيرة للتفاوض بهدف الوصول لإتفاق.

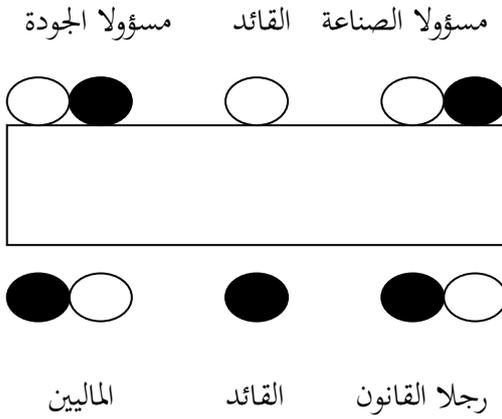
الشكل رقم (2-4): جنباً لجنب



Source: Michel delahaye ,opcit, P: 86

رابعاً- الاجتماع حسب المهنة: وفي هذا المظهر يتركز جنباً لجنب للأفراد الذين يمارسون نفس المهنة كل يمثل شركته. مثال مسؤولي الجودة مع بعضهم البعض، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للماليين، رجال القانون، وهذه الطريقة ميزات كبيرة في مد الأجواء الحميمة والفعالية لدى أفراد لديهم نفس التخصص ونقاط مشتركة وإهتمامات متقاربة.

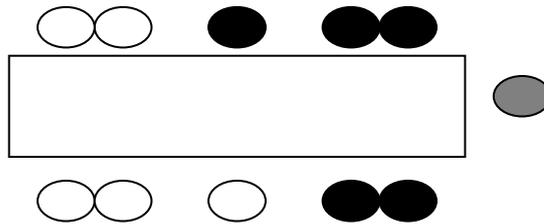
الشكل رقم: (2-5): الاجتماع حسب المهنة



Source: Michel Delahaye , opcit, P: 88

خامساً- طاولة الاجتماع المرؤوسة: وفي هذه الصيغة، مشارك أم عدة مشاركين وتكون صارمة عادة بين رئيس والأقل منزلة. سواءً، بسبب مواقعهم في وسط أو في طرف الطاولة حيث الأريكة والمكان الأكثر إتساعاً محجوز.

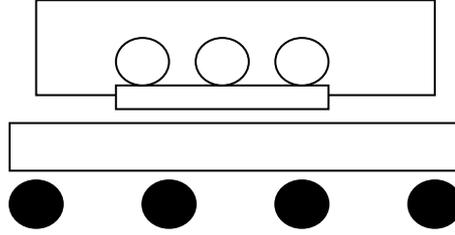
الشكل رقم (2-6): طاولة التفاوض المرؤوسة 1



Source: Michel delahaye , opcit, P: 86

سواءً يتأسس الحصة من طاولة أو مكتب يقع في منصة، هذه الطريقة غالباً يكون في المفاوضات المنظمة عن طريق الإدارات الأفريقية. الشكل رقم (2-7).

الشكل رقم (2-7): طاولة التفاوض المرؤوسة 2



Source: Michel delahaye , opcit, P: 86

في هذه الحالة من أجل التفاوض بين الأعضاء؛ يُعقد تجمع مؤقت للمؤسسة، مرؤوس من طرف إدارة هذه المؤسسة الممثلة. وتكون مختارة لأجل الاستماع للمترشحين والاستفسار بواسطة الإدارة أو المؤسسات الكبرى الفرنسية أو الأجنبية لتتبع مناقصة دولية في إطار إجراءات المزادات. هذه الصيغة نظامية من أجل فهم المترشحين المحتملين من قبل الإدارة التي تُوظف سلطة إتخاذ القرار في العملية التفاوضية.

لأن هذه الوضعية التفاوضية تمنح قوة تفاوضية للإدارة أو الجهة المراقبة بسبب سلطة اتخاذ القرار بخصوص المشاريع التفاوضية، وهو ذلك الموقف الذي يصعب على الكثير من المفاوضين تجاوزه بسبب كثرة التفاصيل وإمكانية خلق وافتعال المشاكل للجهة الثانية والذي قد يُكلفها غالباً في العملية التفاوضية، لهذا كان من الضروري ان يكون المفاوض المقابل على استعداد للتعامل مع هذه الموازين المتغيرة والوضعية التفاوضية المختلفة.

الفرع الثالث: تنظيم المناقشات

بهدف إجراء مباحثات بشكل متناسق، يجبذ أن يأخذ المشاركون إذا أمكن بإتفاق جماعي حول بعض القرارات المثبتة لقواعد العمل ومنها:

أولاً- ترتيب الإفتتاح: ويمكن لنص الإفتتاح الذي حضر أيام أو ساعات قبل الاجتماع لي طرح القضية، يجعل الطرف الثاني يطلب بعض الوقت لبحث الرد، أو العروض المضادة وبالأحرى عندما يكون التحضير جيد للاجتماع. كما أن الإفتتاحية يمكنها أن تكشف عن الكثير أو تغير مسار المفاوضات، ويكون في ترتيب الإفتتاح إقتراح بعض الأمور والنقاط الواجب التطرق لها، ويكون إختبار نقاط الإتفاق وفق نقاش ترقيم كمواضع بعد تحديد الأولويات. وينصح أن تحرر بطريقة حيادية وبالأحرى ليست مفصلة كثيراً.

ثانيا- من يأخذ الكتابة: عند بداية التفاوض من المؤكد أنه سوف يطرح سؤال صعب: "من يأخذ الكتابة". أي من يتحمل إقترح نص تعاقدى أو ملف يخدم أساس النقاش، والأکید أن الذي يحرز له ميزة محددة لأنه يعرف النص المقترح والذي من الممكن أنه يستخدم بصياغ آخر. ومن بين إشكالياته المتعددة نعرض ما يلي:

- ليس لديه دراية كافية بالموضوع المتعاقد عليه. مما يمكن أن تنجر عنه إنعكاسات لا تخدم المتعاقدين؛
- يهدف إلى صياغة عقد يخدم تقوية وضعه، كإشتراط معايير جودة صعبة على المورد؛
- لا يوجد شريك لا يرغب في تحرير العقد، إذا لم يكن بمهدف تحقيق مآرب فإنه على الأقل يحمي مصالح الطرف المحرر.

ويجب هنا إيجاد مخرج يسمح بتوازن للمصالح ويضمن حمايتها للطرفين، بالإضافة إلى هيكله العلاقة وتسويقها بشكل جيد.

ثالثا- طريقة العمل: في بعض المفاوضات التجارية لاسيما تلك التي يكون العدد فيها كبيرا؛ فالأطراف يمكنهم تحديد بطريقة دقيقة قواعد العمل بتأسيسها¹. من هو الناطق، هل يأخذ كل فرد بعضا من الوقت للكلام. وعادة يعين كذلك رئيس الجلسة ليضمن تنظيم المناقشات فيما بين أعضاء المجموعين، تقسيم الوقت ومرونة الرد على المقترحات بين الأطراف.

رابعا- الإتفاق التمهيدي: المفاوضات يجذون غالبا الإرتباط بإتفاق تمهيدي مكتوب في البداية أو أثناء المداولات؛ هذه الملفات تسمح بالإجابة على أهداف متغيرة جدا مثلها: حماية سرية أخبار الإتصال أثناء النقاش، تحديد مجالات وكيفية للنقاش، وتأتي في ثلاثة أصناف عادة:²

- تحديد جدول الأعمال (المواضيع المقترحة)؛
- تحديد شروط أهداف التفاوض. بإنشاء بروتوكول الإتفاق "مذكرة تفاهم" والذين يوقعون عليه ملزمون عادة بعدم التفاوض حول ثلث مواضيع التفاوض؛
- في الأخير، لأجل السير قدما، الأطراف يوقعون " مذكرة الإتفاق". والتي يتحدد بموجبها إلتزامات الأطراف والتي تثبت، ويتم التفصيل بها في الإتفاق النهائي اللاحق.

¹ Michel delahaye, Op.Cit, p 91

² Ibid.

المطلب الثالث: إستمرار التفاوض

بعد ما تتم تهيئة المناخ التفاوضي والوصول إلى إتفاق تمهيدي يسمح بتحديد نقاط موضوع التفاوض، تأتي المرحلة التي بعدها وهي إستمرار العملية التفاوضية. وتكون بتسيير الوقت وبناء التفاوض وإختتام المباحثات، وتكون كالآتي:

الفرع الأول: تسيير الوقت

للوقت أهمية كبيرة في العمليات التفاوضية، بالإضافة إلى أنه يصعب إقتراح طريقة متعلقة بالقضية لتسييرها. ولكي يتم تحديد وقت القضية وطريقة التسيير يجب الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:¹

أولاً- التفاوض حول وقت التفاوض: ويجب تحديد زمن حصة ومدة التفاوض (والتي تأخذ غالباً عدة حصص) للوصول إلى إتفاق ختامي.

ويمكن أن يكون زمن حصة التفاوض قد حدد مسبقاً بشكل تمهيدي (على سبيل المثال: عن طريق البريد الإلكتروني، أو في بداية الإجماع)، أو أحد الطرفين يمكن أن يشير إليه والثاني يلتزم. كما يمكن أن ترفع عدد الساعات المتفق عليها. فتثبيت مخطط دقيق جداً يدعو لإحترامه بصيغة عمل تعطي ميزة واضحة يجعل الإجماع كثيف وفعال. عوضاً عن ذلك أن يرفض العديد من المفاوضين تحديد الوقت لأنهم يعتبرون أن وحدة القياس ليست الوقت بل المواضيع التي تم التطرق إليها أثناء الإجماع. إذ يمكن أن يتم إستغلال الوقت المحدد من طرف المفاوضين كوسيلة ضغط على الطرف الآخر، بإستخدام مكائد كالتركيز على نقاط فرعية بدل الموضوع الرئيسي، بطرح الأسئلة الكثيرة وترك صلب الموضوع متأخر حيث يكون الجميع تعب من أجل الكسب، ويعتبر الوقت الحقيقي للتفاوض هو منذ أول إجماع، إلى آخر موعد من إنهاء المناقشات. فالمفاوضون يخططون عدد الإجماعات الضرورية من أجل التوصل إلى الأهداف الثابتة، ويضيفون أحياناً حصص إضافية إذا لم تتقدم المناقشات.

ثانياً- الرهانات هي التي تحدد المدة: إن الوقت الذي يجري في المفاوضات يمثل تكلفة بالنسبة للمؤسسة والتي يمكن حسابها (كالأجور، مصاريف التنقل وإقامة المفاوضين)، وليست فقط مجرد تنقل فريق من الإطارات لإمضاء عقد متواضع من حيث الأهمية الإستراتيجية والمالية. ومثال ذلك الإتفاق مع مورد يقدم عروضاً أقل أهمية من تلك المنافسة. وهنا يجب التنويه إلى أن وقت التفاوض لا يعكس فقط أهمية المشروع، ولكن يعكس كذلك النتائج الملموسة التي يمكن تحقيقها، كالتفاوض بهدف تجديد عقد.

¹ Michel delahaye, Op.Cit, pp 100-103.

ثالثاً- فائدة المفاوضين من المشروع: إن للمفاوضين في المشروع بالرغم من إختلافهم في الفرديات، أو موكلهم على التفاوض أثر أكيد على المدة، وإذا كان المفاوض المتخصص في الأسئلة (التقنية والقانونية، الإجتماعية...أوغيرها)، لديه إستعداد على إثارة المشاركين، فالعديد من الأسئلة وبالأخص في إدخال ميزة التجزئة والتحليل. فالخبراء في نفس المجال سينتصدمان، والإجتماع يصبح في خطر التمديد، أكثر من ذلك، لأن كل متخصص سيؤكد بعرض معارفه، ويفضل هنا الفصل بينهما وجعلهما لوجه لإثارة هذه النقاط والإستمرار في التفاوض في النقاط الأخرى لكي لا تكون مظلمة للآخرين.

رابعاً- الرغبة تأتي بسرعة: إن مدة التفاوض تختلف حسب رغبة الأطراف بأنها بسرعة، فإذا كانت رغبة المشاركين في إنهاء المفاوضات في أقصر مدة. لا محالة في قيادتها بفعالية، والنقاط التي يحكم عليها بالأهمية تقرأ قراءة سريعة وتجزأ ليفصل فيها.

خامساً- درجة إستقلالية المفاوضين: إذا كان في المفاوضات أحد الأطراف درجة إستقلاليته ضعيفة، سواءً لأن مؤهلاته الشخصية في إتخاذ القرار محدودة، سواءً لأن تفويضه لا يسمح له بإتخاذ قرار مفيد حول بعض الأسئلة. فالمفاوض قليل الإستقلالية يبحث عن حلول مؤمنة، أو الإتصال بمروؤوسيه مما يبطئ عملية التفاوض أو يوقفها. لذلك عادة ما يتم تصريح بمدى التفويض والصلاحيه لمعرفة درجة الإستقلالية وقدرة إتخاذ القرارات بشكل أفضل.

سادساً- تعليق الجلسة: ويتم تعليق المفاوضات، عندما يكون طرف أو أطرافها يرغبون في التشاور من دراسة مقترحة أو إجابة عن سؤال أو صياغة الرد على مقترح، أو إعادة بيان ختامي. وتقنية تعليق المفاوضات مستعملة جدا في مفاوضات تسوية النزاعات: الطرفان بعد كل إقتراح أو الرد على إقتراح التصالح، يطلب دراسته بالحديث على إنفراد على الخضوع للحل. وغالبا ما يكون الوقت الذي تعلق فيه المفاوضات أكبر من الوقت الذي يكون فيه الأطراف وجهها لوجه.

ويمكن أن نحدد خمسة وظائف كبرى لتعليق المفاوضات:¹

1- التراجع لضبط الرؤية؛

2- الإستشارة؛

3- إزالة العقبات؛

¹ Patrick audebert , Op.Cit, p 143.

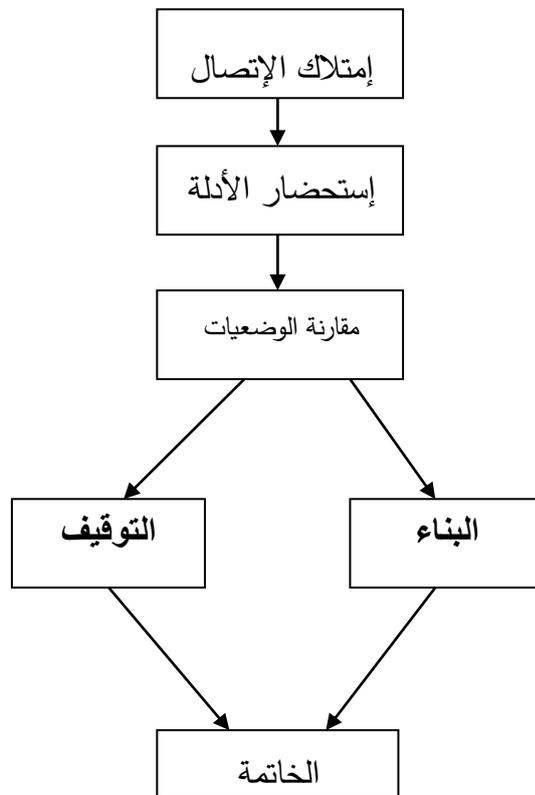
4- حفظ الوجه؛

5- إستعادة القوى.

الفرع الثاني : بناء المفاوضات

إن بناء المفاوضات يتركز على خمسة أطوار تسمح بنجاح عدة حصص في وقتها الحقيقي، وبالتغير التابع لسياق المفاوضات وهذه الأطوار هي:¹

الشكل رقم (2-8): نموذج بناء مفاوضات



Source: Michel delahaye ,opcit, P:104

أولاً- إمتلاك الإتصال: وهي الذي تحدد طبيعة العلاقة وتتمايل بين الثقة والحذر، في ظل تقدير وجود طرف يرغب في التحكم في المناقشات ويرفض كل علاقات التقريب، ويتم إمتلاك الإتصال بمحاولة معرفة ذلك عن

¹ Idem, pp 105-106.

طريق الإتصالات الأولية والإنطباعات التي يديها الطرف الآخر، وتكون عملية الإتصال بإستخدام مختلف الوسائل قبل الدخول للتفاوض.

ثانيا- إستحضار الرهانات: هذه المرحلة تسمح بمعرفة مدى تفهم الفاعلين لموضوع التفاوض ورهاناته بنفس الدرجة، حيث أحيانا يكون هناك منحى سيء منذ بداية اللقاء، بحيث لا يمكن للمتفاوضين من الوصول إلى نقطة تفاهم إذا كان أحد الطرفين يرغب في كراء تجهيزات والثاني شرائها، فالمفاوضات في هذه الإشكالية ليست بعيدة جدا، إلا إذا قبل أحد الأطراف تعديل تام لموضوع عُقد المرة الأولى قبل المعرفة.

ثالثا- مقارنة الوضعيات: وتعتبر هذه المرحلة الأكثر طولاً، لأن كل طرف سيدعم طرحه مرتكزا على الأدلة والبحث عن طريقة أخرى لصياغة الحيل والإستراتيجيات، وفي هذه اللحظة يكون؛ كل طرف يحاول قياس أهمية التفاوت الذي يفصله عن الآخر ويختبر قوته عن الطرف الآخر، ويحاول بكل الوسائل الاقتراب من أهدافه التفاوضية.

رابعا- البناء أو التوقيف: يستعمل المفاوضون في هذه المرحلة كمؤثرين على نقاط تقارب وحاجات محادثيهم، أين يوجد طريقان محتملان وهما:

1- البناء: الطرفان يصلون إلى إتفاق؛ سواءً التعاون بفعالية، أو لأن أحدهما يستغل تقرير القوة الذي يطرح إتفاق ينسى بحلولة؛

2- التوقيف: الطرفان لم يصلوا إلى حل مشترك وبيقين في وضع يسمح بأقل إختلاف، بالدفاع عن مواقعهم أصلا. لكن التقارب غير كافي أو مستحيل.

خامسا- الخاتمة: والخاتمة، هي لحظة رد المحاورين بالإيجاب أو بالسلب على العروض، لهذا السبب، هذه المرحلة تخيف الكثير من التجاريين¹.

فالملفات المتفق عليها عادة تدرس لمدة زمنية من طرف المفاوضين ثم بعد ذلك توقع من طرف رؤساء الشركتين في وقت لاحق.

¹ Patrick David, obcit, P: 115.

الفرع الثالث: إختتام المناقشات

إن معرفة التفاوض تتطلب كذلك معرفة إنهاء حصص المباحثات، ويتم إختيار الطريقة أو حالات النهاية والإختتام بعناصر إستراتيجية المفاوضين. مما يدعوا للإجابة على الأسئلة التالية:¹

أ- لا- لماذا ومتى يتم الإختتام؟

من الأسباب التي تحت المفاوضين على طلب النهوض من الحصة يمكن أن يكون ما يلي:

1- الدواعي الظرفية: وتكون هناك دواعي ظرفية لإختتام النقاش منها:

- بهدف التأكد من نقاط العقد الذي يناقش، فالتوقف لا يتطلب العودة لنقاش ما أتفق عنه؛
- عندما لا تعرض معلومات تقنية أو تجارية كافية، مما يدعوا للعودة للخبراء لإستشارتهم أو دعوتهم للمشاركة في الحصص المقبلة؛

- عند التحضير لتقديم عروض أو الرد على العروض المقترحة مما يتطلب التشاور الداخلي. والتراجع لضبط الرؤية، مما يتوجب التوقف.

2- دواعي تنظيمية إستراتيجية: وقد تكون هذه الدواعي إستراتيجية، ولذلك بسبب فقدان مجال التفاهم

مع الطرف الآخر لإنشاء حل ممكن للمشكلة، إذ قد يتطلب إنهاء فوري ونهائي للمفاوضات لأن متابعتها لا طائل منها، أو لأنها تعتبر الطريقة الوحيدة لخلق توازن منطقي، وعادة تكون وفق السياق التالي: " أن النقاش عقيم وأن الطرف الآخر، ليست لديه الرغبة في الوصول إلى إتفاق؛ فمن الأفضل التوقف هنا في هذه اللحظة متمنين الوصول إلى وضعيات بناءة في اللقاءات القادمة... "

ثانيا- كيف تختتم النقاشات؟

في اللحظة التي يقرر فيها تبني مبادرة إنهاء المجلس، فالدواعي المذكورة يجب أن تظهر بأن اختتام المجلس هو المنفذ المنطقي للمفاوضات، ويكون ذلك عادة بطريقة سلسلة لتقبل الموقف وذلك كالآتي: " لقد فهمنا وسجلنا ما تريدون: ونقترح عليكم بإنهاء النقاش فورا، لأننا نريد مناقشته داخليا قبل الرجوع إليكم".

وتعتبر هذه إحدى الوسائل الناجحة لإنهاء المجلس باتفاق الطرفين سواءً بالدخول تدريجيا وبراعة في خضم المناقشة: أو الخروج بطريقة منطقية، بإتباع نفس المنهج في إنهاء المجلس.

ومع ذلك يحدث أحيانا أن يرفض الطرف الآخر إنهاء المجلس متحججا بأن " العمل جيد، ولا ينبغي مقاطعة المجلس الآن... " فيتوجب هنا طرح سؤال الطرف الآخر عن التدايعات والمحفزات التي دعت له لقول ذلك، أو هل يوجد

¹ Michel delahaye, Op.Cit,p 153-155.

كلام آخر لم يناقش بعد يمكن مناقشته (إقتراح آخر). ومن هنا يمكن أن تنطلق المفاوضات في نقاشات وإقتراحات أخرى يمكن الإستفادة منها بشكل أفضل، لتكون الحلول دائما في صالحك لقبول إستمرار المناقشات. ومما تجدر الإشارة إليه، هو أنه عند إنهاء المفاوضات فإن العمل التفاوضي لم ينتهي بعد ويجب القيام بجلسة تقييمية بعد المفاوضات.

ومنه نجد أن عملية التخطيط والتحضير الجيد للمفاوضات التجارية دور كبير في الإطلاع على مختلف الحثيات التي يمكن الإستفادة منها في رسم خريطة التفاوض، ويعتبر الدخول في التفاوض على العديد من الجزئيات المتممة لبناء التفاوض من إجراءات ومراحل التنظيم وإكتشاف مواقف الطرف الآخر والإمضاء على الإتفاق التمهيدي. تزيد من إحتتمالات كسب العملية التفاوضية ويبقى أمامها عملية تسيير الوقت والبناء والإختتام للمناقشات.

المبحث الثالث: ما بعد التفاوض وإدارة الأزمات

عندما يفترق المفاوضون، سواءً مؤقتاً أو بشكل نهائي، تكون أول مهمة هي تحويل المفاوضات، وبعد ذلك تحديد الإجراءات الخاصة لتحقيقها، فإذا انتهت المفاوضات بالقبول، يجب الانتقال إلى مراحل إمضاء العقد. وتكون مرحلة ما بعد التفاوض كالتالي:

المطلب الأول: تحليل وموازنة المفاوضات

إن معرفة تحليل المفاوضات، ذو أهمية بالنسبة للفريق المفاوض، إذ يستخدم التحليل لهدف تحديد سلبياته وعدم تكرارها مرة أخرى، سواء مع نفس المتعاقدين من أجل عقد آخر، أو مع شركاء آخرين.

الفرع الأول: مجالات التحليل

فالتحليل يمكن أن ينقل فيما بين الآخرين، حول النقاط القادرة على جلب معلومات عن الشركاء.

أولاً- تكوين وطرق الفريق الشريك: يدعوا إلى معرفة وتحليل ما لدى هذا الفريق وما يقوده، كالأكثر حساسية والأكثر مرونة والدلائل والبراهين المطورة، وتضامن الفريق ونزاعاته الداخلية المحتملة التي يمكن اختبارها وكذلك التقنيات والحيل المستعملة، فمحاولة التثمين مهمة للذمة، كالصراحة والحداد في الإقتراحات وحالة المحاورين، أيضاً هذا التمرين إذا كان، غالباً ما يرفع من الحدس.¹

ثانياً- إمتداد التفويض: إن السبب الرئيسي لتحليل إمتداد التفويض هو معرفة صحة ذلك وحدوده لمعرفة التعامل مع هذه الطريقة لأنها تستخدم كطعم لأخذ تسهيلات أكبر وعدم التساهل بشكل مبرر.

ثالثاً- الأهداف الحقيقية للشركاء: وهو هل يبحث الشركاء ويرغبون حقيقة في الوصول إلى إتفاق، فإذا كان نعم، بأية شروط؛ ووفقاً لهذا يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الإتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الإرتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة، حيث يتم نقل نقاط الإتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقاً مكسباً²، ويسمح تحديد أهداف الشركاء بتشخيص الوضعية بشكل أفضل بعد قياس المؤشرات والقدرة التفاوضية للشريك. لتكون بذلك ردة فعل مدروسة بشكل أفضل.

رابعاً- مزايا وسلوك فريقك التفاوضي: إن تحليل ودراسة سلوك المفاوضين وتقييم أهدافهم النهائية هي قاعدة التحليل، كالدور الذي يؤديه القائد ومدى ملائمة الوقت لحضور الخبراء. "ويجب كذلك معرفة إذا كان الفريق يمتلك ردة فعل جيدة إتجاه الهجومات، وهل الحديث الموظف من طرف مختلف المفاوضين متناسق مع خط مجال الإستراتيجية المختارة".

¹ Michel delahaye, Op.Cit, p :160.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

جدول رقم: (2-1): مثال تحليل مرحلة الأهداف التفاوضية.

الأهداف	التقييم	النتائج بعد التفاوض
مقدار الطلبية: 5 ملايين أورو سنويا على الأقل	3	تجاوز الهدف: مقدار الطلبية السنوي هو 6 ملايين أورو
سعر الوحدة للبيع يكون بين 2.5 و 2.7 أورو	3	الهدف محقق لكن إنحراف بين: 2.55 أورو وتخفيض كمي وفق طلب الزبون.
ضمان 18 شهراً كحد أقصى، يحسب من تاريخ التوزيع	2	هدف لم يبلغ: مطلوبة ضمان لمدة 24 شهر.
جزاءات تأخير التوزيع إلى 15% من قيمة العقد	2	أهداف متوصل إليها
دفع التوزيعات إلى 30 يوم	2	ضروري إلى 60 يوم.
إمتلاك حصرية التوريد	1	رفض جازم من طرف الزبون
السعي للحصول على عقد لمدة قصوى إلى سنة	1	الزبون لم يخالف على إمضاء عقد لبضع سنين لكن يفرض إعادة التفاوض كل سنة حول السعر والكمية

Source: Michel delahaye ,opcit, P: 161

فأيا كان عدد الأهداف المحددة، يمكن تقييمها من طرف المفاوضين سواءً في الجولة الأولى من التفاوض، ثم القيام بمقارنة النتائج المتحصل عليها والأهداف المثبتة، وعادة يستكمل التحليل، هدف بهدف، للتوضيح وتقدير الوضعية ليتم بشكل أفضل، كآلاتي: ¹

1- مقدار الطلب السنوي: هذا الهدف هل تجاوز ويمكن ضمانه بإستعمال القدرات الإنتاجية للمورد.

2- سعر البيع الوحدوي: وهنا يجب التحليل لأن مقدار التخفيضات يبقى للتفاوض وفق الكمية المشتراة فالنتائج المحققة والأهداف الموضوعية ليست بشكل جازم. إذ تطبق التخفيضات في حالة تجاوزها لعتبة الكمية الضعيفة، مع خطر تجاوز أرضية السعر الوحدوي الموضوع.

3- مدة الضمان: تجاوز من 18 شهر إلى 24 شهر، وهو بمثابة إنقاص للربحية.

4- تحديد قيمة جزاءات التأخير: هذا الشرط مهم جدا في حالة القبول، والمورد لا يمكنه أن يقوم بأية

عملية تأخير.

¹ Ibid, p :162.

لذلك يجب تحديد مجال المسؤوليات ويتم ذلك بصياغة كل هذا في العقد، كمحاولة لضمان حقوق كل من المشتري والمورد وفق الأسلوب التالي:¹

4-1 يجب أن يحاول المورد بشتى الطرق أن يسلم المنتجات/ الخدمات في (أذكر الوقت والتاريخ) تاريخ التسليم في (أذكر المكان)، ولكن وقت التسليم ليس مهما. والمورد لن يكون مسؤولاً عن أي تأخير ينتج عن عجز المشتري عن القيام بالتزاماته طبقاً للبند 3-3 الموضح أدناه.

4-2 إذا عجز المورد عن التسليم المنتجات/ الخدمات في ميعاد التسليم في حين إلترم المشتري بالبند

4-3 سيتم تطبيق ما يلي:

- يمكن للمشتري التوقف عن سداد أية نفقات إضافية طبقاً لشرط الإشارة إلى الشرط الخاص بالسداد حتى يتم تسليم المنتجات/ الخدمات؛

- إذا عجز المورد عن تسليم المنتجات/ الخدمات في غضون 30 يوم من تاريخ التسليم. قد يفسخ العقد بإعطاء المورد إخطاراً مكتوباً بالفسخ مهلته 07 أيام، ويجب على المشتري إسترداد أي أموال تم دفعها بالفعل مقابل أي منتجات/ خدمات لم يتم تسليمها في خلال تاريخ هذا الفسخ. ودفع التعويضات من هذا التأخير.

4-4 يوضح ما يحتاج المشتري القيام به قبل أن يتم التسليم.

وعادة يتم تحديد بنود إضافية لتحديد مسؤوليات التأخر في التسليم، كإخلاء من المسؤولية في حالة العجز الذي يرجع إلى عوامل خارجة عن الإرادة.

5- مدة الدفع: وفي هذه الحالة يجب تحديد المبلغ ووقت الدفع سواءً القبلي أو البعدي وتاريخ التسليم والطريقة، والنفقات. والإجراءات في حالة عدم الدفع في الميعاد.

6- إمتلاك حصرية التوريد: هذا الهدف ليس مهم إذا كانت الكمية المتفق عليها قليلة بالمقارنة مع قدرة السوق أو إمكانية إستقطاب عملاء جدد، ويتم التحليل من هذا المنطلق أي إمكانية توسيع النشاط.

7- محاولة الحصول على عقد لمدة تتجاوز سنة: الزبون لم يعارض هذا المبدأ، لكن في المقاييس أين يرغب في إعادة التفاوض السنوي حول السعر والكمية، هذا يشير إلى أنه لم يأخذ أي إلترام في السنوات القادمة.²

¹ جون راش، كيف تتفهم العقود وتتفاوض عليها، دار الفاروق، مصر، 2004، ص: 55.

² Michel delahaye, Op.Cit, p 163.

هذا التحليل، هدف بهدف، يسمح أكثر بمحاصرة النقاط حول التي يمكنها من تركيز إنتباه المفاوضين، في معارفهم القادمة مع الزبون. والهدف المكتسب الذي يضمن العائد من العقد، يتوجب بنهي سعي التصرف حول نقطتين:

- **السعر:** بما أن التفاوض كان حول 2.55 أورو، هذه القيمة متغيرة لأنها تخضع لتخفيضات كمية. " لذلك يتوجب إيجاد دوافع وتخفيض يحتسب خصوصا بعمل إقتصاديات الحجم ناتج عن تخفيف الأعباء الثابتة حول كميات كبيرة من المكونات؛"

- **مدة الضمان:** مدة الضمان هي النقطة الأخرى لديها أثر حساس حول العائد من العقد: بقبول تمديد مدة الضمان بمدة إضافية بستة أشهر. المنتج للمكونات يستوجب عليه إعادة إحتساب الأعباء المالية التي تعرض هذه المحطة. أيضا إذا كانت النفقات التي تحصل في هذا التمديد في الضمان الذي لا يحتمل بعد سنة ونصف بعد التوزيع الأول.

8- خاتمة التحليل: ومنه تكون عملية التحليل تركز حصريا حول نقطتي السعر ومدة الضمان، لذلك يعاد تحضير إستراتيجية وحجج تسمح بعدم التخلي عن التخفيضات والضمان، أما بالنسبة لمدة الدفع 60 يوم، يمكن إعتبارها مقبولة بالنسبة للمؤسسة.

وفي هذه الحالة يتم تصعيد إستراتيجية التفاوض الضروري بـ:

- تثبيت شروط مسبقة لأهداف محددة ودالة على أهميتها؛
- وبالأحرى، بعد الجولة الأولى من المفاوضات، بتحديث الأهداف من أجل أخذ بعين الحسبان متطلبات وحاجات الشركاء.

ويتم بعد عملية التحليل بتصعيد في العمل التفاوضي بشكل أكثر دقة وبذلك بتثبيت شروط مسبقة لأهداف محددة ودالة على أهميتها، إذ بعد الجولة الأولى يتم تحديث الأهداف مع الأخذ بعين الإعتبار متطلبات وحاجات الشركاء. إذ أن الأهداف تكون كبيرة وطموحة قبل الحصة الأولى ودقيقة جدا بعد متابعة النقاش.

الفرع الثاني: بعض تقنيات التحليل

ومن بين تقنيات التحليل يوجد إثنين أهمها: ¹

أولاً- التقنية الأولى: تركز حول القيام بالإلتفاف حول مائدة التفاوض للإفصاح عن الرؤى الشخصية والإدراكية لمجموعة التفاوض وذلك بسبب أن كل من مسؤول تجاري أو مالي أو مسؤول الهندسة، لديه طرق تحليلية مختلفة؛

ثانياً-التقنية الثانية: التقنية الثانية لا غنى عنها، وهي المرآة. وتفترض أن المفاوضين بطريقة التدليل عن بعض التخييلات، ويضع في مكان خصمه لإحتياجاته للتحليل والدواعي التي تركته يعبر عن موقفه هذا. ويمكن بطريقة التحليل معرفة أثر الإقتراح على الطرف الآخر ويضمن بشكل منتظم للبيئة الإقتصادية والضغط وإستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثالث: نهاية التحليل

والهدف من التحليل هو إستغلال المعلومات المجمعدة وقت المناقشات مع الشركاء لنتهي: ²

- تحديث الأهداف، فالبعض منها يمكن أن يهمل لأننا نأخذها على أنها غير قابلة للتفاوض، من جهة لأنها تبدو صعبة المنال أو لأنه يمكننا الحصول عليها بدون صعوبة؛
- تحديد المعلومات المساعدة التي تدعوا لإستقبالهم في الحصص المقبلة لترقية الإقتراحات الجديدة؛
- تحديد إستراتيجية وطريقة التفاوض التي تقبل من طرف الفريق الآخر؛
- تعديل الحالات المستحقة لتكوين الفريق، التي تظهر بأن هذه لا توصل إلى إتصال فعال مع الشركاء؛
- التحضير للرد على العروض المقبولة من طرف الشريك أو البعيدة عما هو مقبول من طرفه. إذ في النهاية تستلزم بإحلال الردود على العروض.
- في النهاية وبشكل عام، وبقبول الشركاء للوضعيات والمواقف المتوصل إليها عن طريق المفاوضات، يكون الموقف قبل إتخاذ القرار سواء من طرف المفاوضين، أو متخذي القرار بعد تبادل المعلومات بينهم قبل القرار النهائي في تقييم الوضعيات، والمقارنة بين البدائل من الشركاء في إستمرارية أو تجميد النقاشات المستقبلية، والتعاقد مع الشريك الأنسب.

¹Michel delahaye, Op.Cit, p :164.

² Ibid, p165.

المطلب الثاني: توقيع الإتفاق والمتابعة

إن مرحلة إمضاء الإتفاقية، هي المرحلة التي يتم فيها تحديد الشركاء لمهامهم ومسؤولياتهم قبل الشروع في تنفيذ الإتفاقية؛ بالرغم من أن الإمضاء في ورقة الإتفاقية لا يمكن لأحد أن يجزم بشيء " فهل ستكون هذه الإتفاقية محل نزاع لا ينتهي، أو بداية تعاون مثمر، أو هواتفاق بدون مستقبل سيبلغه الأطراف بعد مدة من الوقت من إمضاءه؟ إذ لا يستطيع لا المفاوضون ولا الممضون أن يؤكدوا ذلك عند إختتام الإتفاقية.

فالإتفاقية يمكن أن تكون واعدة وطموحة ومع ذلك فلا يستطيع أحد الجزم بنجاحها وتطبيقها دون عراقيل". لذلك يتوجب أخذ الاحتياطات اللازمة، سواءً من حيث الحثيات والإلتزامات ومسؤولية الأطراف. ولهذا فإن قراءة الإتفاقية بتمهل قبل الإمضاء له أهمية كبرى حتى بعد الانتهاء من الإتفاق، إذ أن وضع إجراءات المتابعة يسهل عملية التنفيذ.

الفرع الأول: إعادة قراءة الإتفاقية

وتسمح إعادة القراءة بكشف الأخطار المتجاهلة عند النقاشات، أو التغييرات الموضوعية التي حدثت في آخر لحظة من طرف الشريك، ويعتبر الممضي عن الإتفاقية هو الذي يتحمل المسؤولية كاملة عن إمضاء العقد أمام ممثلهم والمساهمين. لذلك؛ " فإن إعادة قراءة العقد من طرف شخص خارج كلياً عن القضية أو المسألة يسمح بكشف الغموض، التناقضات، وعدم الدقة التي لم ينتبه لها المفاوضون، بالرغم من أن هذه الطريقة معتمدة من طرف بعض الشركات الفرنسية والأجنبية بإعادة قراءة الإتفاق من طرف خلية أخرى لم تكن حاضرة في المفاوضات لمراقبة المحتوى ونتائج الإتفاق. وهذا من الحكمة التي تجعل من الشركة تتجنب الأخطار المتوقعة في العقد"¹. بالرغم من إعادة قراءة العقد لكنه من الصعب ضمان صحة وسلامة الإتفاقية وأنها محررة بطريقة كاملة.

أولاً- كيفية إعادة قراءة العقد: إن إعادة هيكلة النص وبناء الفقرات بشكل جيد والفصل بينهما ودقة العبارات المكتوبة هي عوامل تسمح بتوضيح إرادة الأطراف وتساهم في الفهم الجيد لمحتوى والتزامات كل طرف، ومن بين أهم الأمور التي يجب التركيز عليها أثناء قراءة العقد هي:²

1- أطراف العقد: إذ لا بد أن يحدد العقد الأطراف المتعاقدة، وتشتمل على الإسم الصحيح والكامل للطرف الآخر. والصفة القانونية الصحيحة والعنوان الصحيح للطرف الآخر.

¹ Ibid, p :171.

² جون راش، مرجع سبق ذكره، ص: 46-84.

2- حيثيات العقد: وتحدد حيثيات العقد طبيعة، ومن أسس الإتفاق. بالرغم أنها ليست الجزء الفعال في العقد ولكن تعتبر مفيدة جدا، وتمثل في ما يلي:

- الظروف التي أدت إلى كتابة العقد؛

- أهمية القيام بالعمل؛

- سبب إختيار المورد أو المتعامل الثاني.

وتعتبر الحيثيات أسباب مساعدة في إبرام العقد وذات أهمية إذا حدث أي خطأ.

3- المصطلحات ذات التعريف المحدد: إذ أحيانا ما نجد صيغة أو مصطلح غامض أو غير قابل للتطبيق

لذلك يتوجب تحديد تعريف لهذه المصطلحات وتكون على سبيل المثال كالآتي:

- في هذا العقد، تحمل الألفاظ التالية هذه المعاني.

- **المنتجات:** تعني المنتجات التي تم وصفها في الملحق "1"؛

- **الخدمات:** تعني الخدمات التي تم وصفها في الملحق "2".

وهذا تفاديا لأي تأويلات غير صحيحة وتجنباً لكل لبس.

4- الإلتزامات الأساسية: وتمثل جميع الإلتزامات سواءً بالنسبة للمتعامل الأول أو الثاني.

5- التسليم: ويتطرق هنا العقد للتسليم الجزئي أو النهائي. والتطرق لحالة العجز عن التسليم في الميعاد المحدد

وماذا سيترتب في حالة حدوث ذلك.

6- السعر والسداد: وهنا يتطرق لقيمة المبلغ المطلوب، العملة وقت الدفع ويجب الإنتباه إلى:

- هل يشتمل السعر على ضريبة القيمة المضافة ونفقات التسليم وغيرها من التكاليف الأخرى؛

- متى يجب الدفع؟ ما قيمة المبلغ الواجب تسديده قبل التسليم؟

- ماذا سيحدث إذا لم تدفع في الميعاد؟

وهنا يجب التأكيد في العقد عن امتلاك حق التوقف عن الدفع سواء عند عجز المتعامل في التسليم في

الوقت المحدد أو عن إثبات عدم الرضا بسبب عدم قيام المتعامل بالعمل الذي وعد به.

7- الضمانات والتعويضات: وهي مهمة بالنسبة لطرفي العقد لأنها تحدد المستوى المطلوب تحقيقه من

طرف العقد. فإذا كانت المستويات غير واضحة أو لم تكن مطلوبة، قد يصعب على أحد الأطراف الحصول على

التعويض، أو الدفع عن الأداء السيئ للخدمات.

8- تحديد المسؤولية: وهو يعتبر شرط مهم جدا لبناء علاقات جيدة لا يغلب عليها التداخل والتنازع في المسؤوليات. " إذ يجب البحث عن كل صيغة غامضة أو غير قابلة للتطبيق، وليس من النادر وجود صيغ إستحداث الأسعار التي تكشف بالتجربة بأنها غير قابلة للعمل لأن المؤشرات المأخوذ بها مهملة أو غير موجودة، وفي نفس السياق فإن بنود العقوبات الجزائية غير قابلة للتطبيق لأن الصيغة العامة للعقد غير واضحة"¹. ويعتبر أي فراغ أو غموض في تحديد المسؤوليات يعقد العلاقة بالنسبة للطرفين كثيرا.

9- مدة سيران العقد وفسخه: وهنا يحدد الشرط الخاص بمدة سيران العقد وفي أي ظروف يمكن فسخ العقد قبل موعد إنتهائه الطبيعي.

وفي النهاية، فإن إعادة قراءة العقد تسمح مادام الوقت سانحا بمراجعة وتوضيح وتغيير وإعادة التوازن للعقد، وعدم الإمضاء إذا كان العقد غير مربح لأحد الأطراف. ولا يجب على الأطراف التردد في الإنسحاب قبل فوات الأوان وإن كان العقد في نقطة متقدمة لأن المهم هو الوصول إلى رضى الطرفين الفعلي وعلى قناعة تامة.

الفرع الثاني: المراجعة والإمضاء النهائي

بعد التأكد من هيكل النص محتويات العقد، يتوجب مراجعة التعديلات النهائية في العقد إن وجدت وهل تم إرفاق جميع الملاحق الضرورية. والتأكد بصفة نهائية من صحة صيغة العقد وأسماء المتعاقدين وهل الشخص الذي سيوقع العقد بالنيابة عن الطرف الآخر مسموح له بالقيام بذلك². وهنا يجب أن ينتبه المفاوضون ويشبتوا بقضيتهم لأن الاتفاقيات الممضاة لا تكون بالضرورة ما أتفق عليه، وذلك بسببين مهمين هما الخطأ أو عدم الأمانة.

فالخطأ يكمن في إمضاء وثيقة بدون قصد، أي ليست الوثيقة المعنية بالإمضاء، أو ليست المضمون الفعلي للإتفاق النهائي. أما عدم الأمانة فتكمن في تغيير أو زيادة أو حذف بعض من الاتفاقيات المهمة من طرف أحد الأطراف وهذا للأسف موجود ومتداول فعليا دقائق قبل الإمضاء (تغيير الوثائق المعنية للإتفاق)، كتغيير مدة الضمان من 12 إلى 24 شهر، ولهذا يجب الحرص على إعادة قراءة الوثيقة قبل الإتفاق.

¹ Michel delahaye, Op.Cit, p 172.

² جون راش، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

الفرع الثالث: الإجراءات المتبعة

إن الإتفاقية لا تبقى إلا كعقد يمثل النوايا الحسنة. وإذا لم يقيم الطرفان بإجراءات لتنفيذ الإتفاق وسلامته، ولهذا ينبغي تدوين كل شيء في الإتفاق وبشرح طرق تنفيذه ومسؤولية كل طرف فيه. ومن بين وسائل التنفيذ والأكثر إستعمالاً، إدراج هيئة مراقبة وتنفيذ يشارك فيها ممثلين عن الطرفين، هذه الهيئة مسؤولة على تنفيذ المشاريع المعقدة، (تطوير منتج، أو تركيب وسائل وتجهيزات في مراحل مختلفة) وتحدد أو قات تسليم المشاريع والمشاكل التي تعترض المشاريع لعدم تسليمها في الوقت المحدد وإدراج حلول مناسبة في الوقت المناسب، ويجب الخروج بإتفاق عام في كل إجتماع للهيئة لإعلام الطرفين بالتغييرات الجديدة. لان الهيئة لها صلاحية المراقبة والإعلام وتحديد المسؤوليات ولا تتدخل في النشاط والقرارات المهمة للطرفين¹.

المطلب الثالث: إدارة النزاع وإجراءات التسوية

بعد التعاقد يكون أطراف العقد قد قبلوا بمسؤولياتهم المحددة في العقد، وكمحاوله لضمان حقوق الأطراف يكون التركيز على صياغة العقد بدقة العبارات المكتوبة وتحديد المفاهيم المشتركة للألفاظ، وذلك لكي يسمح بتوضيح إرادة الأطراف وتساهم في الفهم الجيد للمحتوى والإلتزامات؛ وبالرغم من كل هذا فإن النزاعات تحدث، ولها عدة أسباب لا يمكن حصرها بالتفصيل، ويعتبر معظمها نتيجة الأخطاء أو السلوكيات المبنية أثناء المفاوضات، كالمركز القوي والعدائي لأحد الأطراف يحث الثاني للخضوع لضغوطات لا يستطيع مواجهتها، أو المحاوره السريعة للنقاط الصعبة تسفر عن تجاهل نقاط أكثر عمقا.

ومن هنا حاولنا الإحاطة بإدارة النزاعات وإجراءات التسوية كما يلي:

الفرع الأول: تسيير النزاعات

إن تسيير النزاعات وبوادرها قبل التفاهم مهم إذ أنه يمكن أن يخفف من حدة الوضع بالنسبة للأطراف إذا كانت توجد نية جادة وتفهم بين الأطراف، فقبل التطرق لتسيير النزاعات نقوم بتصنيفها كما يلي:

أولاً- أنواع النزاعات: ويعتبر أن للنزاعات نوعان رئيسيان وهما:

1- النزاعات الناتجة عن ترجمة العقد: عندما يشرع القائمون على الأعمال والمشاريع في تنفيذ العقد وقراءته

فإنهم يجدون صعوبات في فهمه وترجمته إلى أرض الواقع، مما يحتم الإتصال بالمفاوضين أنفسهم (إذا كانوا موجودين)، أو المتكفلين القانونيين لفهم رغبة الأطراف بالإجابة على إنشغالهم والتي لا توجد بالضرورة بالعقد وتكون ذات أهمية كبيرة في الحالات التالية:

¹ Michel delahaye, Op.Cit, p 175.

أ- لم تتوقع الإتفاقية الحالة الراهنة: إذ لا تستطيع الإتفاقية بالطبع تجسيد النظريات والأحداث؛
 ب- الأحكام المختلفة للإتفاقية متناقضة: إذ توجد أحيانا حكمين متناقضين في فقرتين مختلفتين من العقد؛

ج- الأحكام التي يجب تطبيقها غامضة، غير دقيقة، أو محالة: من المفيد البحث عن التفسير المنطقي للنزاع، وهذا المشكل يوجد بالخصوص في قيمة العقوبات ومدتها عندما ينسى عامل من العوامل (المدة، المبلغ، الأساس الضريبي).

2- النزاعات الناتجة عن تطبيق الاتفاقيات: أثناء الإتفاقية يمكن أن تحدث أشياء كثيرة قد تفسد العلاقات بين الأطراف. وإن أفضل تحرير للإتفاقية في العالم لا يمكن أن يخطط لجميع الأصناف من النزاعات، ويوجد حالتان لا يمكن أن تعطي حلولاً بمجرد القراءة وهما:

أ- الحالة الأولى: وهي النية السيئة لأحد الأطراف والتي تجعل من تنفيذ الإتفاقية شيء صعب وهذا ما يجعلها مصدر للنزاع، إتهامات غير مؤسسة، ومتطلبات مصطنعة تحمل نوع من التهديدات، كما لا ننسى أن بعض الأطراف يخرق قوانين الإتفاقية بحكم وضعيته القوية ويطلب أكثر مما هو متوقع ويفرض بضغوطات مستمرة مما يجبر الثاني على التنازلات، ليتفجر النزاع بعدما يصبح الحوار مستحيلاً؛

ب- الحالة الثانية: ويكون الخلاف عند تنفيذ الإتفاقية عندما يعجز أحد الأطراف على الوفاء بمتطلباته.

حتى ولو احتوت الإتفاقية على المقاييس والعقوبات عند التأخر في التسليم أو الإنجاز، فإن هذا لا يكون كافياً لمعالجة العجز أو لتعويض الخسائر ومن هنا لا يبقى إلا الدخول في نزاع لفك الخلاف.

ثانياً- تسيير النزاعات: منذ بداية المؤشرات الأولى للخلاف، فإنه يجب إتباع معايير دقيقة يجب إتباعها لمحاولة حل الخلاف (إذا كان ممكناً)، كالتحضير الجيد لإعادة مناقشة الإتفاق، والإجراءات المرضية. وهذه المقاييس الدقيقة مستوحاة من الرغبة في معالجة الأمر بجدية بدلاً من إتخاذ موقف الغير والمتواني في حل المشكلة. بإبلاغ الطرف الآخر بإزالة الغموض في أو ل وهلة من التأخير لإبعاد سوء النية، وإذا كنت الضحية فيجب تسيير الوضعية بفعالية بإرسال رسائل مستعجلة وتسجيل الردود، لتكون كدلائل إذا وصل النزاع إلى أروقة المحاكم لتصبح في وضعية أفضل وأقوى. إذ أن جمع الأدلة الكافية تخضع الطرف الآخر للجلوس إلى طاولة التفاوض لمحاولة فك الخلاف بطريقة أفضل. إذ لا تكون الحلول سهلة دوماً، فقد يضطر الطرف الآخر إلى القيام بتنازلات كبيرة كحل أفضل من اللجوء إلى رجال القضاء والمحاكم.

الفرع الثاني: إجراءات حل النزاعات والتسوية

إن النزاعات التجارية تمثل للشركات خسارة للوقت والطاقة، وكذلك مخاطر مالية معتبرة، لذلك إن إتقان المبادئ والعملية التفاوضية يسمح لرجل الأعمال والفريق التفاوضي بإيجاد حلول للمشكلة حول طاولة التفاوض. ويوجد ثلاثة طرق رئيسية كإجراءات حل النزاعات وتسويتها، وهي كالاتي:¹

أولاً- تسوية النزاعات بدون تدخل طرف ثالث: عند تخاصم الأطراف حول نقطة نزاعية قبل أو بعد إمضاء الإتفاقية، فإن الخطوة الأولى بطبيعة الحال هي محاولة تسويتها بطريقة سلمية بدون تدخل خارجي، ففي الغالب فإن الضرورة الإقتصادية تسهل الوصول إلى حل، بقدر ضرورة المصالح بين الشركات، فالضرورة هي التي تحفز المفاوضين لإيجاد حل سريع حتى ولو كان قاسي على أحد الأطراف على أن يدخل في إجراءات نزاعية طويلة، فبطبيعة العلاقة مع الطرف الآخر هي التي تحدد إختيار الإجراء، لأنه ليس من الممكن القيام بدعوى ضد زبون مهم أو ضد مجموعة لها إحترامها وتجزرها الوطني أو العالمي. وحسب خطورة النزاع، يوجد عدة منهجيات للحل السريع للمشكل، بدون العودة إلى طرف ثالث أو للمحاكم وتعتبر هذه الثلاثة الأكثر إستعمالاً وهي كالاتي:

1- إعادة المفاوضات: عندما لا يجد نزاع ما حل عند قراءة الإتفاقية، أو يفضل الأطراف إيجاد حل في أقرب وقت لمسألة ما، فإذا لم تعالج بسرعة يمكن توتير العلاقة بينهما، وتكون المفاوضات الحل الأفضل. فعند إعتراض أي مشكلة لم تذكر ضوابطها في العقد الأول فعلى المفاوضين الشروع في مفاوضات جديدة لحل المشكل العام فإمكانية إعادة المفاوضات، بما يتضمن العقد الأول في حالة تغير الظروف والأحداث ومن هنا فإن تطبيق العقد يكون صعباً أو مستحيلاً.

إن تغير الظروف، يمكن أن يكون ناتجاً على قوة طارئة (حريق، إضراب، ..) مما يدعوا الأطراف إلى إعادة المفاوضات لإنهاء العقد إذا كانت الظروف دائمة أو إتخاذ معايير ردعية مؤقتة للخروج من الأزمة مثلاً بتحمل الموزع نصف نفقات التخزين في حالة إضراب الناقلين.

الظروف الطارئة وما يتعلق بالأحداث والوقائع التي تكون الظروف فيها مرتبطة بقوى خارجة عن السيطرة ولكن يمكنها قلب اقتصاد العقد ويجعل من تنفيذه صعب للغاية و مكلف أكثر من المتوقع، هذه الظروف وتتلخص عادة في: حالة أسباب مالية، شرعية، إجتماعية، أو الضرائب يكون تنفيذ الإتفاقية صعب وقاسي على أحد الأطراف ومن هنا نقوم بإعادة المفاوضات للتحقيق وتعويض الصعوبات الموجودة. ويمكن أن تكون إحدى هذه الظروف قد لخصت في العقد المعطى للمفاوضين، ففي بعض الحالات يكون التعويض كلي، وفي بعض الحالات

¹ Michel delahaye, Op.Cit, pp: 203-206.

يكون بالنسبة المتوية، خاصة إذا كان الحدث المقصود يعني تغير نسبة التبادل للعملات ولذلك هناك صعوبة لإنشاء عقود نقل لعدة سنوات.

2- المصالحة: المصالحة أو الإتفاق هو طريقة تسوية النزاعات والتي تمكن من إيجاد حل متكافئ عن طريق المفاوضات لفض الخلاف القائم أو الذي سينشأ، ويكون ذلك بتنازلات من الطرفين؛ فاللجوء إلى إتفاق متبادل يمكن أن يكون في أي مرحلة في النزاع، ويكون مسبقا بإجراءات قضائية، وإذا وجد الأطراف أرضية للتفاهم فإن اللجوء إلى القضاء هي وسيلة تستعمل من أحد الأطراف للضغط على الطرف الآخر وإخضاعه للجلوس في طاولة المفاوضات كتعويض الخسائر عند تسليم بضاعة فاسدة أفضل بكثير من اللجوء إلى القضاء.

3- رفع النزاعات: هذا الإجراء مستعمل بكثرة في المجموعات الكبرى أو فيما بينهم وتحتوي على:

أ- **الحالة الأولى:** الفصل في النزاع من طرف الإدارة العامة للمجمع إذا كان النزاع يخص عدة فروع من المجمع، إذ أن رفع دعوى قضائية تنتمي إلى نفس المساهمين غير معقول. وعلى الإدارة العامة الفصل في القضية بدون أن تصنع صعوبات داخلية.

ب- **الحالة الثانية:** إخضاع للإدارة العامة للمجمع عندما يكون الخلاف يخص فروع كلا من المجمعين؛ فالرؤى هنا تكون مختلفة: فرعين كبيرين مستقلين صناعيين يمكن أن يكونا مرتبطين بإتفاقيات عديدة وتعاونات والتي تفوق رهانات النزاع القائم بين فروعها فالرغبة تكمن في عدم إفساد العلاقات الطيبة للمجمعين وعدم الإفصاح العلني بوجود خلاف وعلى المسيرين تدارك الوضع وحل المشكلة سلميا.

ثانيا- التسوية بدخول طرف ثالث: إن التسوية بدخول طرف ثالث وبدون اللجوء إلى المحاكم يعتبر كحل ناجح للتوفيق بين الطرفين وذلك عن طريق ما يلي:

1- الوسيط: إن المصالحة والوساطة متقاربان. ففي المصالحة فإن الطرف الثالث يتبنى مهمة إقتراح حل للطرفين في حين يقوم الوسيط كدور "مسهل" ببحث الطرفين على الحوار، وبخلاف إصدار حكم من المحكمة فإن تنفيذ الإتفاق يكون صادرا من الرغبة الحقيقية للأطراف في حل النزاع بدون أي ضغوطات، وهذه الإجراءات لها نجاح قليل وهذا للعدد القليل لإجراء المصالحة (119 حالة فقط من 1988 إلى أبريل 2001) الخاضعة لغرفة التجارة العالمية¹. فمفهوم عملية الوساطة يدور حول التحكيم بين الأطراف المتفاوضة في محاولة لإيجاد أسس مشتركة بين جداول أعمالهم، وعند التوصل لتلك الأسس يبدأ هذا الوسيط في البحث عن إقتراحات مقبولة لدى الأطراف

¹Ibid, p: 207.

كمخرج من الموقف المتأزم، فدور الوسيط عدم الإنحياز والنظر للأمر من جميع الجهات وأن يقبله الطرفان، بفهم الوضع ومساعدة الطرفين في الوصول إلى حل مرض للجميع.

ويتطلب إختيار الوسيط بإقتناع الأطراف المتفاوضة بجياد الوسيط كما يجب أن يكون الأخير ملما بنقاط القضايا المطروحة ليتمكن من رفع توصيات سليمة ومناسبة للأطراف جميعا، إذ يقوم الوسيط بأدوار متعددة وخدمات متباينة تشمل ما يلي¹:

- تسهيل عمليات التفاوض؛

- الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود؛

- تضيق فجوة الخلافات بين الأطراف المتنازعة؛

- إقتراح أساليب للتوصل إلى إتفاق؛

- المساعدة في تطبيق الإتفاقيات.

2- الخبرة التقنية: عادة الخبراء يرسلون من طرف المحاكم، فإذا كانت المسألة المطروحة ليست قضائية بحتة

وتحتاج إلى رأي من طرف شخص في نفس المجال فالخبير يلعب دورا مستقلا للوقاية وتسوية النزاعات، ويمكن للخبير أن يتدخل قبل نشوب الخلاف عندما يرى الأطراف بأن شركاتهم يمكن أن تتحول إلى نزاع وبأن طرف ثالث مستقل عن الطرفين يمكن أن يقي أصلا من نشوب الخلاف كاستعمال بعض المنهجيات التي تسمح بتطابقها مع دفتر الأعباء².

ثالثا- الإجراءات القضائية والتحكيمية: وتعتبر الإجراءات القضائية والتحكيمية الوسيلة الأخيرة لتسوية

النزاعات بالرغم من أنها تترك إنطباعًا سيئًا للأطراف، وهي الحل الأخير عندما لا تصلح جميع الوسائل المذكورة سابقا وتكون كالتالي:

1- الطريق القضائي: وهي تحدث عندما يصعب الوصول إلى حل ويبقى القضاء كملجأ وحيد لتسوية

النزاع بين الأطراف؛

2- التحكيم: والتحكيم هو إجراء تنظيمي للنزاعات يكمن في تكوين شخص أو عدة أشخاص لهم القدرة

على الفصل في الخلاف كحكم في المسألة. وتحديد اللجوء إلى حكم يكون عند إمضاء العقد بما يمكن العدول على

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 254-255.

² Michel delahaye, Op.Cit, p: 207-208.

ذلك في حالة حل المسألة والنزاع بينهم¹. والدور الأساسي للمحكم هو إتخاذ قرار حول إتفاق عادل بين الأطراف المتفاوضة وإلزامهم بهذا القرار. والتحكيم يفيد في منع المفاوضين من مغادرة مائدة التفاوض بدون التوصل إلى إتفاق، رغم أن هناك بعض الحالات تستدعي تنفيذ القرارات عن طريق المحاكم².

ونميز نوعين من التحكيم وهما:³

▪ **التحكيم ad hoc**: عندما يختار الطرفان المتنازعين قواعد التحكيم، مما يسمح بتبني إجراءات للأحداث وحاجات الطرفين.

▪ **التحكيم الدستوري**: وهذا يعتمد على إختيار تشريع معين كغرفة التجارة العالمية (CCI)، محكمة لندن للنزاعات، منظمة النزاعات الأمريكية.... الخ. كما يوجد العديد من التشريعات المتخصصة كالغرفة التحكيمية البحرية لباريس، وتعتبر المتخصصة الأكثر أمانا بالمقارنة مع البقية.

¹Ibid, p: 208.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

³ Ibid, p: 211-212.

خلاصة الفصل:

كما سبق، وبعد تطرقنا لمجمل مراحل العملية التفاوضية في المجال التجاري وطبيعة العقود وإجراءات التسوية للنزاعات بين الأطراف، نجد أن العملية التفاوضية هي تلك العملية التوفيقية بين مصالح أطرافها وهي تعتبر لبنة العلاقة التي تحدد المسؤوليات والمهام بشكل مقدر مسبقاً مما يزيد من دورها في تمتين العلاقات بين الأطراف المعنية بالعملية التفاوضية، بما يضمن السير الحسن لتلك العلاقات الإقتصادية.

ولترجيح الموقف التفاوضي يتطلب الإستفادة من كل الجزئيات في العملية التفاوضية، بما يضمن تحقيقها لنتائجها المرجوة عن طريق الكر والفر والمناورة وإستنفاد الوقت، وتنطلق هذه المهمة من تحديد السيناريوهات المحتملة والتخطيط لها، إلى إكتشاف المناخ التفاوضي أثناء الدخول فيه، معرفة مواقف وآراء الطرف الآخر والإتفاق على أمور تمهيدية تسمح بإستكشافها للإستفادة منها، وتعتبر نتائج هاتين المرحلتين مدخلات المرحلة التالية أثناء الدخول في التفاوض بالإعتماد على التخطيط لتسيير الوقت وبناء الرهانات التفاوضية وعملية إختتام المناقشة.

وفي ظل الحديث عن الدبلوماسية في تحقيق المصالح. توجد إمكانية للتوفيق ما بين أطراف القضية التفاوضية في حالة وجود أزمة أو نزاعات إذا كانت هناك نية جادة من طرف في إنهاء هذه الأزمات تختلف باختلاف المواقف والأزمة. ومن كل ما سبق يمكن إعتبار أن للعملية التفاوضية أهمية كبيرة ترتبط عوائدها بمدى زيادة إتقانها على مستوى المؤسسة سواء في تحقيق الأهداف، أم في فض النزاعات وتقليل المخاطر.

كما سبق نصل لفكرة أن مراحل المفاوضات التجارية وفهم أبعادها لا يمنح المفاوضين أو الجهات المفاوضة أفضل النتائج؛ إذ أن العملية التفاوضية صارت ابعدا واعمق وتعتمد على الجوانب النفسية في ذلك، لأنه أبعد وأعمق من مجموعة قرارات منطقية يمكن التوصل إليها وترضى بها أو تناور وتتفاوض فقط لتحسين شروطها؛ لقد انتقلت المفاوضات التجارية لفكرة مهمة وهي التأثير على العقل الذي يتخذ القرارات فمن غير المعقول الاكتفاء بالأطر التنظيمية بل يجب الانتقال للأبعاد النفسية والتحليلية، وهذا ما سنتطرق له في جانب الإتصال التفاوضي في ظل البرمجة اللغوية العصبية، والذي سيكون في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الإتصال التفاوضي في ظل
البرمجة اللغوية العصبية

تمهيد:

عادة، يكون لدينا بشكل واع غرض أو هدف ما (الحصول على أفضل سعر، اقتناء سلعة ما، تحقيق فوز، عقد صفقة). إلا أن العقل اللاواعي قد تعلم في مراحل مبكرة أن يخشى ما هو مجهول، بالإضافة إلى أنه يخاف من تجربة خسارة حدثت في وقت ما في مكان ما للشخص عينه أو غيره، لهذا تجده يتجنبها بكل الطرق الممكنة. إنها آلية بقاء بسيطة. هذه الطريقة التي لا نرتاح لها والتي تجعلنا نتخلى عن كثير من الصفقات ونرفض الكثير من العروض، ونحجم على الكثير من الهبات، بسبب أننا وضعنا حدود لأنفسنا داخل عقولنا. أما تمديد حدودنا فعادة ما يبدو شيئاً ينطوي على المخاطرة بالنسبة للذات اللاواعية، ولذلك فإن مجرد التفكير في هذه التغييرات يمكن أن يجعل المرء يشعر بمشاعر سيئة من الانزعاج وعدم الارتياح. تلك الغريزة الداخلية خاطئة على الأرجح، إلا أن هذا هو ما تبعث به آلية النجاة في المخ إلى الجسد.

لهذا ذهبت البرمجة اللغوية العصبية إلى هذا الجانب من المخ من التخوف لتقليله، فالأطراف المتفاوضة في المجال التجاري، تذهب لهذا التوجه لتفعيل النتائج بتفعيل الاتصال؛ وبغرض الربط بين هذه العناصر تطرقنا لثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: التأصيل النظري للاتصال؛
- المبحث الثاني: الأسس العملية التفاوضية؛
- المبحث الثالث: توظيف البرمجة اللغوية العصبية في تأثير على نتائج المفاوضات التجارية.

المبحث الأول: التأصيل النظري للاتصال.

يتطلب فهم العلاقة الموجودة بين علم البرمجة اللغوية العصبية والاتصال التفاوضي، إيجاد تأثير مختلف العناصر والأسس التي يُبنى عليها علم البرمجة اللغوية العصبية على محددات الاتصال التفاوضي، وذلك بغرض توظيف هذه العناصر في إدارة وتوجيه العملية التفاوضية نحو الأهداف المسطرة لها مسبقاً.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال.

للإمام بمختلف الأسس النظرية للاتصال لا بد من تعريف مفهوم الاتصال الإقناعي أولاً.

أولاً- تعريف الاتصال والاتصال الإقناعي:

1- تعريف الاتصال.

الاتصال في أوسع معانيه هو إنتاج وتبادل وتخزين الأفكار والمعلومات والأخبار من جهة لأخرى، بهدف محاولة خلق شيء مشترك بين طرفين على الأقل، وترتكز عملية الاتصال على خمسة عناصر أساسية هي:¹

- المرسل أي مصدر الرسالة؛
 - الرسالة وتمثل المفهوم الذي ينتقل من المصدر؛
 - الوسيلة وتعني الأداة المستخدمة في نقل مفهوم الرسالة؛
 - المستقبل وهو من يتلقى الرسالة؛
 - نتيجة الاتصال أي رجوع الصدى المرتد إلى المرسل.
- ويمكن تعريف الاتصال من خلال منظورين متكاملين:²

أ- **التعبير بالطريقة المناسبة:** وهذا لا يعني إرغام الطرف الآخر على الإصغاء إلى رأيك أو مطالبك أو اعتراضاتك، لا تنس أنك تحاول التوصل إلى اتفاق يعود بالمصلحة على الطرفين، وهذا لن يحدث إذا كنت تلجأ إلى التهيب أو العدائية أو الفظاظ أو التهجم أو اللامبالاة أو التحدث بصوت منخفض جداً.

ب- **التعبير في الوقت المناسب:** وهذا يعني أن تعرف متى يجب أن تلزم الصمت ومتى يجب أن تتكلم، فالتكلم من دون توقف ومقاطعة الطرف الآخر باستمرار والتلفظ بعبارات الاشمئزاز، أو عدم التصديق أو

¹ د. محمد الشافعي، فنون ومهارات التفاوض وأساليب الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، ط01، القاهرة-مصر، 2010، ص26.

² كين لاوسن، التفاوض الناجح - كيف تحصل على ما تريده في 4 خطوات، دار الفراشة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2013، ص36.

اللامبالاة، تؤدي كلها إلى فشل التواصل، ما عليك فعله في المقابل هو الإصغاء إلى الطرف الآخر والحفاظ على الهدوء والانتباه أثناء انتظار دورك للتكلم.

2- تعريف الاتصال الإقناعي:

بالرغم من تعدد المحاولات التي قدمت في مجال تحديد مفهوم الاتصال الإقناعي والتي استهدفت تحديد طبيعة العملية الإقناعية وآلياتها؛ إلا أنه لا يوجد هناك تعريف واحد للاتصال الإقناعي يتفق عليه الكتاب والدارسون في هذا المجال. فمثلا يعرف *English* "إنجلش"؛ الإقناع بأنه "العملية التي تستهدف استمالة تبني الشخص المستهدف لتصرف سلوكي معين أو تخليه عن موقف يتبناه وذلك من خلال مخاطبة إدراكاته الذهنية". وبهذا تنطوي العملية الإقناعية على محاولة للتأثير الذهني بقصد تحقيق استمالة سلوكية في الاتجاه الذي يريده الشخص الذي يقوم بالإقناع. وفي هذا يتفق الكثير من الكتاب فيرى *Cunningham* "كننجهام" أن الإقناع هو عبارة عن عملية نقل الأفكار أو مهارات أو انطباعات من خلال عملية اتصال لفظي أو غير لفظي. أما *Pitch* "بيتش" فقد أبرز الدور الفعال للعاطفة في مجال التأثير الإقناعي. وفي هذا الصدد يقول: "إن الأثر الإقناعي يعتبر نتيجة لعمليات تأثير تستهدف العاطفة والوجدان. ذلك أن الكثير من الأفراد يميلون إلى التفكير بقلوبهم لا بأذهانهم".¹

إن القدرة على الاتصال بفعالية تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التفاوض. ولذا لا ينبغي عليك فقط أن تكتسب المهارات التي تمكنك من إقناع الآخرين بموقفك، ولكنك عادة ما تضطر إلى ممارسة مهارات الإقناع تلك أمام خصوم يمارسون مهارات الإقناع بدورهم. ولكن الإقناع وحده ليس سوى طرف واحد من المعادلة. فبالإضافة إليه، ينبغي أن تكون قادرا على التحكم في انفعالاتك تحت الضغط، وعلى امتصاص وتفنيدها حجج الخصم، ومعرفة متى تتكلم ومتى تستمتع. والأهم من كل شيء هو أنك يجب أن تستخدم مهارات الاتصال لكي تبلغ هدفك، وفي نفسي الوقت لكي تقاوم إلهام خصمك وأساليبه البيعية العنيفة، الذي يسعى من ورائها إلى تحقيق أهدافه الخاصة. إن كل هذه الأمور لا تعني أن التفاوض حق مقصور على من يشتهرون بالفصاحة، أو بالقدرة الفطرية على بيع أحذية الثلج على الجليد في المناطق الاستوائية. ولكن فهمك لكيفية الاتصال أثناء التفاوض يمكن أن يحسن كثيرا من مهاراتك التفاوضية.²

¹ ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2000، ص42.

² جورج فولر، دليل المفاوض، ط4، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، 2012، ص61.

ويضيف "أجزن وفيشباين" أن معظم محاولات الإقناع إنما تنطوي على عملية تزويد بالمعلومات التي تستهدف تحقيق استمالة سلوكية في الاتجاه المرغوب. أما "ساندل" فيقدم لنا تحليلاً أكثر عمقا للعملية الإقناعية. فهو يقول بأن تغيير الاتجاه هو (يمثل أثرا إقناعيا) لا بد أن يأتي من خلال تجربة غير مباشرة بالموضوع الذي يدور حوله الإقناع بمعنى أن الإقناع يجب أن يتم من خلال تقديم معلومات عن موضوع الإقناع وتعتبر هذه المعلومات الوسيلة الرئيسية التي يمكن أن يتحقق بها الإقناع. وطبقا لما يراه "ساندل" فإن هذه المعلومات لا بد أن يكون لها مصدر وأن يكون لها وسيلة اتصالية تنفذ من خلالها.¹

ويضيف "ساندل" أن هذه المتطلبات تعتبر ضرورية في أية عملية اتصال اقناعية. ورغم ذلك فإن هذه المتطلبات لا تعدو أن تكون وسائل مساعدة لمضامين الاتصال الإقناعي نفسه. ويخلص من تحليله قائلا: "إن مرسل المعلومات الاقناعية والوسيلة الاتصالية قد لا يكونا كافيين لإحداث أية آثار إقناعية. ولكن أهم - من هذا كله هو الرسالة الاتصالية نفسها وما تنطوي عليه من مضامين اقناعية وتمكن جمهور المستمعين المستهدف من تكوين بعض الانطباعات الإيجابية حول مصدر الاتصال الإقناعي والوسيلة الاتصالية".

والحقيقة أنه يبدو واضحا أن كل التعريفات التي أوردناها تلتقي حول مضمون واحد لعملية الاتصال الإقناعي وهو أنها تنطوي على محاولة موجهة للتأثير على أفكار وتصرفات أفراد الجمهور المستهدف من عملية الإقناع. ولعل هذا المضمون هو ما يميز الاتصال الإقناعي عن باقي أشكال الاتصال.

ثانيا- أنواع الاتصال

تتعدد أنواع التواصل بين الأفراد والمجموعات لأغراض مختلفة، ومن بين أشهر وسائل الاتصال التفاوضي، نجد:²

1- الاتصال الذاتي: هو تلك العملية التي تدور داخل الفرد من مؤشرات الواقع واستعادة المفاوضات السابقة ووضع استراتيجية للمفاوضات القادمة وهكذا أو حتى عندما يكون أحد أعضاء فريق تفاوضي فإنه يفكر في المواقف التفاوضية وفك رموز ما يقال واستعداده للرد عليها وهكذا.

لذلك فإن الاتصال الذاتي للمفاوض يكون عمليات عقلية مرتبطة بالتذكر وترتيب أطراف معرفية وإدراكية بصورة معينة.

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص43.

² جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2005، ص-ص: 102-104.

2. **الاتصال بالواجهة:** ويتسم هذا الاتصال بوجود طرفين للتفاوض يرى بعضهم البعض، ويلاحظ كل منهم رد فعل الآخر (أي يلاحظ الرسائل الرمزية المصاحبة للرسالة اللفظية). ويندرج تحت هذا النوع:

- التفاوض بين شخصين.
- التفاوض بين فرد ومجموعة.

3. **الاتصال عبر الوسائط المختلفة:** يمكن أن يتم التفاوض من خلال وسائل سمعية (تيليفونات، ميكروفونات، ... إلخ). وهذا يعتمد على نبرات الصوت وما تنقله من رد فعل (صوت عادي، صوت عالي، صوت منخفض، صوت غاضب، صوت متسامح ... إلخ). والأسلوب الآخر للمفاوضات عبر المونوتور، وهذا الأسلوب يشبه التحدث بالواجهة ولكنه لا ينقل ردود أفعال باقي الفريق والإشارات التي يتبادلونها فيما بينهم.

4. **الاتصال الجماهيري:** وهو عبارة عن حديث المفاوض إلى الجمهور عبر مواقف التفاوض سواء كان ذلك من خلال وسائل الإعلام المقروءة أو من خلال الوسائل المسموعة أو من خلال الوسائل المرئية. أو الاتصال بالواجهة في لقاء مع الجماهير أو من خلال الندوات ... إلخ.

ثالثاً- شروط الاتصال التفاوضي الفعال

إن عملية عرض المطالب بالأساليب المختلفة عملية صعبة جداً لذلك يبذل المفاوض جهداً كبيراً حتى يتأكد من أن الطرف الآخر قد استوعب الرسالة بالشكل السليم.

وفي كل مرة يقوم المفاوض بالاتصال بالطرف الآخر يجب أن يتأكد من الآتي:

1. تحديد الرسالة المراد إرسالها للطرف الآخر بدقة.
2. التأكد من وصول الرسالة للطرف الآخر.
3. الرسالة التي استقبلها الطرف الآخر هي الرسالة المقصودة والتي تأكد من وصولها إليه.
4. وضوح الرسالة للطرف الآخر ولا يوجد بها لبس حتى يمكن تفسيرها بالمعنى الذي قصده الطرف الأول.
5. استجابة الطرف الآخر للرسالة تؤكد فهمه الجيد لها.
6. يحكم على فعالية الاتصال من خلال تقييم استجابة الطرف الآخر للرسالة بالنسبة للاستجابة المتوقعة.

رابعاً- وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة

تعتبر الكلمة في العملية التفاوضية هي وسيلة الاتصال المباشر سواء كانت شفوية أو مكتوبة لأنه يترتب عليها التفاهم حول موضوع معين.

أما وسائل الاتصال غير المباشرة هي جميع العمليات التي يترتب عليها إحساس وشعور وخلجات الأشخاص المفاوضين دون الحاجة لتبادل الكلام سواء المكتوبة أو الشفهية.

المطلب الثاني: مقومات الاتصال

وإذا كانت عملية الاتصال تستهدف تحقيق عدة أهداف من وجهة نظر أطرافها الرئيسية - المرسل والمستقبل -؛ تتعلق بنقل المعلومات والأفكار وتقاسم المعرفة وإيصال الحقائق وتبادل الخبرات والمهارات والتعمق في فهم موضوعات محددة، فإن مقومات الاتصال وأركانه الأساسية تتحدد من خلال الإجابة على الأسئلة التي تدور حول:¹

1- المرسل: هو الشخص أو الجهة التي تريد تحقيق هدف معين من الاتصال بطرف آخر فتعبر عن هدفها في صورة يطلق عليها الرسالة التي يختار لها وسيلة ملائمة لنقل هذه الأفكار ومحتوى الأهداف التي ترجو تحقيقها.

إلا أنه وفي بعض أنواع الرسائل وخاصة الرسائل الإعلامية تمر الرسالة حتى تصل إلى جمهور المستقبلين بعدة مراحل ونقاط قد تتخذ عندها قرارات بما يسمح بنقله أو بما يجب ولا يخرج، وكلما طالت المسافة التي حدد ما إذا كانت الرسالة ستنتقل بنفس الشكل أو بعد إدخال بعض التغيير عليها.

2- الرسالة: وهي المضمون المطلوب نقله أو توصيله؛ فكرة كان أو خبراً أو معلومة وعادة ما تصاغ الرسالة في رموز معينة فقد تأخذ صورة أفعال مادية أو تعبيرات لفظية يراعى فيها دائماً السهولة والفاعلية والبعد عن روح الاستعلاء.

3- الوسيلة: ويقصد بالوسيلة القناة أو الأداة المستخدمة لتبليغ الرسالة، ووسائل الاتصال عديدة منها الوسائل الشخصية مثل المحادثات الشفوية سواء من خلال اللقاءات والاجتماعات والمباحثات أو التخاطب، والوسائل السمعية كالإذاعة والتلفون، والوسائل المقروءة كالصحف والكتب، والوسائل البصرية كالصور والمتاحف، والوسائل السمعية البصرية كالسينما والتلفزيون، ولكل واحدة من هذه الوسائل مزاياها وعيوبها بحسب المتغيرات الأخرى المرتبطة بباقي عناصر عملية الاتصال.

4- المستقبل: ويقصد به الفرد أو الجماعة الذي يتلقى الرسالة، والواقع أنه عند وصول الرسالة إلى المستقبل فإنها تحدث أثراً:

❖ **الأول:** رد الفعل وهو الأثر الخارجي الظاهري.

¹ محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 29-32.

❖ **الثاني:** هو استقبال عناصر الرسالة كلها أو بعضها من جانب العقل الباطن للمستقبل وتوغلها في الوعاء اللاشعوري ويقوم العقل الباطن بعملية لاحقة من حيث استيعاب وتنسيق عناصر الإرسال المختلفة التي يستقبلها بحيث ينتهي إلى تصور معين للعالم الخارجي الذي تشير إليه تلك الرسائل. ومستقبل رسالة ما لا يدرك الأشياء إدراكا آليا بل يخلع عليها من المعاني ما يخلعه طبقا لخبرته الماضية وطريقة فهمه للحياة كما تتدخل مصالحه وميوله في هذا المفهوم.

5- رجع الصدى: يطلق على رجع الصدى عدة تسميات منها التغذية الراجعة أو المرتدة أو العكسية، ويحظى رجع الصدى باهتمام متزايد في الاتصال وحتى في الإعلام، ورجع الصدى في الاتصال الإنساني يعطي للمرسل فكرة عن مدى استجابة المستقبل للرسالة أو فهمه لها، حيث أن الاستجابة لرسالة ما تسيطر أو تحكم في الرسالة التالية التي سيتم إرسالها.

وهناك العديد من الأبحاث التي تدعم وجود فروقات فردية بين أساليب التعلم والتواصل. على سبيل المثال، خلال العشرينيات من القرن التاسع عشر، أكد المحلل النفسي السويسري "كارل يونج" أن الناس يطورون ويستخدمون نمطا سلوكيا واحدا يغلب على أسلوبهم. وقد أشار باحثون آخرون، مثل الطبيب النفسي الأمريكي "بول موت"، إلى أن الناس يتصرفون، ويتواصلون، ويتعلمون وفقا لواحد من أربعة أنماط: منصت، ومبدع، وفاعل، ومفكر. لنلقي نظرة عن كثب على هذه الأنماط، والتي يمكن أن يساعدنا كل منها على زيادة قدرتنا في التفاوض:¹

أ- المنصتون المنصتون أشخاص موجهون نحو التواصل مع الآخرين. فهم يؤمنون بأن هناك أكثر من طريقة للحصول على نفس النتائج. هل أنت منصت؟ إذا كنت كذلك، فيمكنك تحسين كفاءتك بأن تصبح أكثر حزما، وتجبر نفسك على تقليل تركيزك على العلاقات الاجتماعية والتركيز بشكل أكبر على المهام والنتائج. وأن تتعلم إبداء الملاحظات استنادا على حقائق، لا استنادا على آراء شخصية. فخلال التفاوض، يتحول العديد من المنصتين إلى مصلحين اجتماعيين، ويسعون دائما لرضاء كل الأطراف. ويصبح المنصتون في أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع الفاعلين، حيث إن توجهاتهم متعارضة.

ب- النمط 2: المبدعون

المبدعون هم أشخاص تحركهم الإثارة والحماس، وغالبا ما تكون إثارتهم معدية ومقنعة للآخرين. فهم لا يمانعون في قطع عملية التفاوض والمرح قليلا. وغالبا ما يكونون مندفعين ويتخذون قرارات فورية. وهم أشخاص

¹ رينشارد إيه. لوكي وجيمس جي. باترسون، كيف تكون مفاوضا أفضل، مكتبة جرير، ط1، 2011، صص 21-23.

مفكرون، ولكنهم غالبا ما لا يعملون على أساس أفكارهم الرائعة. وتعد هذه واحدة من السلبيات المصاحبة للمبدعين- فلداهم مشكلة في متابعة العمل على أفكارهم. فالمتعة بالنسبة لهم هي الفكرة ذاتها، ودائما ما يفقدون استمتاعهم خلال متابعتهم العمل على أفكارهم، الأمر الذي يجعلهم "يقفزون للأولويات" في كثير من الحالات. ولا يحب المبدعون الروتين، ودائما ما يستمتعون بالمحادثات سريعة الوتيرة. وعند تعرضهم لضغط، غالبا ما يحاولون تغيير الموضوع. يصبح المبدعون في أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع المفكرين.

ت- الفاعلون

الفاعلون هم أشخاص واقعيون، وحازمون، وموجهون نحو النتائج، وتنافسيون، وأكفاء. وهم أشخاص جادون لا يهتمون بالتفاهات، ويتحملون المسؤولية، وينجزون ما عليهم إنجازه. ومثل المبدعين، فهم مفوهون للغاية. وهم راعون في حل المشاكل، ويميلون لخوض أكبر المخاطر. وفيما يتعلق بجوانبهم السلبية، فرمما يكونون متغترسين ومستبدين، ولا يتقون في الآخرين، ويفكرون على المدى القصير، ويعملون دون تخطيط أو تفكير ملائم. وفي غمرة تعجلهم لتحقيق الأشياء التي يريدونها، من الممكن أن يصبحوا أفضاذا وديكتاتوريين، وربما يكونون مستمعين سيئين. إنهم أناس واعون جدا بالوقت. أترى ذلك الشخص الذي يحدق باستمرار في ساعة الحائط؟ على الأرجح أنه شخص فاعل. ويصبح الفاعلون في أقصى حالات الصراع عند تعاملهم مع المنصتين.

ث- النمط 4: المفكرون

المفكرون هم أشخاص يهتمون بالتفاصيل. فعند اتخاذهم لقرار ما، يتأنون ويتدارسون الأمر جيدا قبل اتخاذه ("لنراجع الأرقام مرة أخرى")، لأنهم دائما ما يسعون للحل المثالي. وللمفكرين قواعد، وتنظيمات، وقدرة على التنبؤ. وعلى عكس الفاعلين، يميل المفكرون لتجنب المخاطر، ويمكن وصفهم بالتروي والدقة والمحافظة والموضوعية والقدرة على التحليل؛ فهم يحبون الإمعان في كل البدائل. وفي أسوء الحالات يكونون عرضة لـ "العجز خلال التحليل". ومن الممكن أيضا ان يكونوا مطمنين، ومترددتين، وجادين بشكل مفرط، وصارمين. ويمكن للمفكرين أن يحسنوا من قدرتهم على التواصل من خلال الانتقال سريعا بين الموضوعات. وإظهار حاجة أقل للكثير من التفاصيل، وأن يصبحوا أقل صرامة فيما يتعلق اتباع السياسات، والميل لخوض المزيد من المخاطر، ومواجهة الصراع، وإظهار المزيد من الاهتمام الشخصي بالآخرين.

المطلب الثالث: الإتصال التفاوضي الفعال.

يعتبر الاتصال التفاوضي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فهم وإدارة العملية التفاوضية، لذلك لا بد لكل مفاوض الإلمام بمختلف الأسس التي تجعل من الاتصال التفاوضي فعالاً وناجحاً.

الفرع الأول: الأسس العامة للتعامل مع العملاء:

يمكن تقسيم الأسس العامة للتعامل مع العملاء بافتراضهم جزء من العملية التفاوضية، من خلال ما يلي:¹

أولاً - تعرف على أسس الاتصال الفعال

للتعامل الجيد مع العملاء أو ما يسمى بالتواصل الفعال، لابد من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتحصل عليها من العميل، وفق سلوكياته الإرادية واللاإرادية، حيث يجب الإجابة على كل التساؤلات التالية:

أ- إذا لم يحدث الاتصال بالعميل؟

وهي سؤال يعمل على التركيز على النقاط التالية:

- اختلاف الحالة النفسية بين المرسل والمستقبل.
- اختلاف التجارب والخبرات والمهارات.
- الخوف من التسرع بإيذاء رأي معين.
- عدم وجود أرضية مشتركة للفهم.
- عدم الانصات الجيد لكلا الطرفين.
- عدم اتساق الرسالة مع اتجاهات المستمع.
- النسيان وتشتت الأفكار.
- استخدام مصطلحات لا يدركها الطرف الآخر.

ب- ماذا تفعل لاتصال فعال؟ وهو سؤال يجيب عنه النقاط التالية:

- قدرة عالية على تخيل موقف العميل.
- قدرة على توصيل الفكرة باستخدام كافة الحواس.
- تنمية أساليب الاستماع.

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، موسوعة البيع، ط01، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص 110.

- قدرة عالية على جذب الانتباه.
- التعرف على الحالة النفسية للمستمع.
- معرفة المعلومات المتاحة للعميل وخلفيته الثقافية والدراسية.

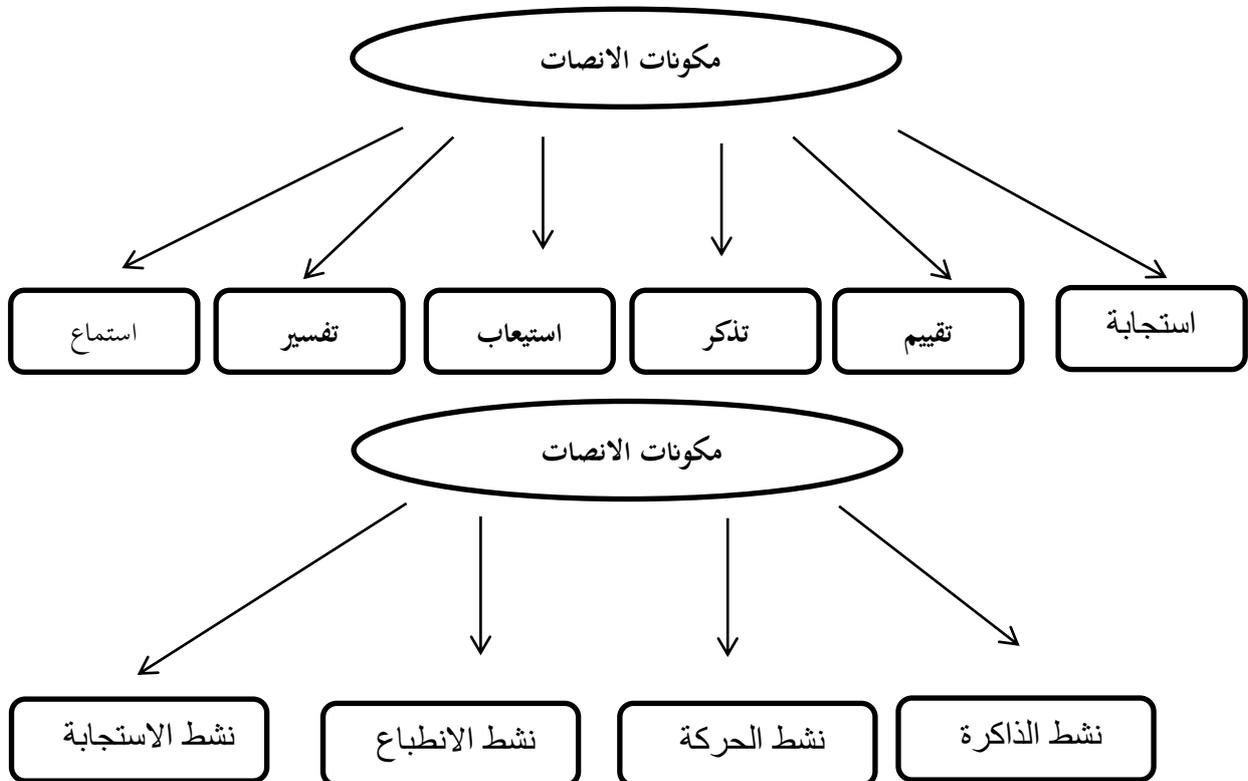
ج- لماذا تستخدم الأسئلة؟

- البحث عن المعلومات والحقائق الناقصة.
- اكتشاف آراء العملاء واتجاهاتهم.
- تحديد الفرص البيعية من كلمات العملاء.
- الوقوف على حاجات ورغبات العملاء.
- مراجعة المعلومات المتاحة لديك.

هـ- الإنصات الفعال - listening:

الإنصات ليس مجرد استماع.. كما أن الإنصات ليس مجرد أن تعطني عينك.. بل تعطيني فكرك وحواسك وحركات جسمك.. لأنني أنتظر استجابتك..

الشكل 3-1: مكونات الاتصال



المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، موسوعة البيع، ط01، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص 110

ثانيا- مهارات الحديث: لغة الحديث، كيفية الحديث؛ أدوات الرئيسية في نقل معلوماتك ومعارفك للآخرين. ولحسن الحظ أنه أمر مكتسب تماما:

- فكر أولا قبل تنطق كلماتك فتخطيء الطريق.
- ضع نوعية محدثيك في الحسبان.. ولغة المنافع أقصر الطرق لقلب العميل.
- فرغ نفسك تماما لمن تتحدث اليه.
- الحديث أولا.. الأوراق ثانيا.
- مراعاة جودة الصوت (سرعة/ارتفاع/انخفاض/ولهجة).
- استخدام المؤثرات الصوتية.
- تجنب المصطلحات الفنية ما أمكن.
- تجنب التعميم في حديثك.. وخصص أفكارك لتكون مقياس العميل.
- لا تضع افتراضات خاطئة عن مستوى ثقافة عميلك.
- اجث دائما عن رد فعل عميلك لما تقول.

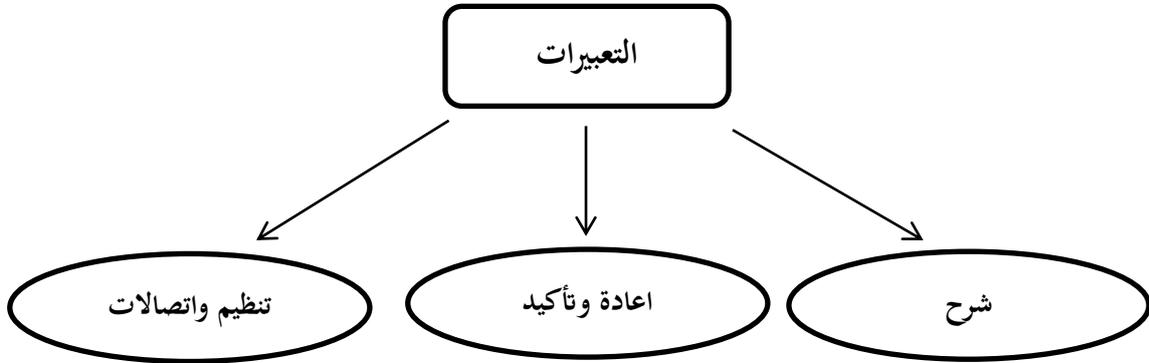
ثالثا- الصوت: رغم أن الصوت نقل للمشاعر بنسبة %38 في مواجهة العميل.. فان لغة الصوت ونبرته تنقل المشاعر بنسبة %86 عند الحديث عبر الهاتف.

وكلما كان صوتك رتبيا وعلى نبره واحدة؛ فانه يقول لعميلك أنك لا تود أن تستكمل محادثته، وليست لي مصلحة في هذا العمل. وكلما أسرع في لغة الحديث عن المعتاد فان عميلك يشعر أنك تبحت انهاء المكالمة بأي طريقة. وكلما ارتبط صوتك بقدر من الحماس، فانه ينتقل كالعدوى الى عميلك مرتبطا بتعبيرك وحتى تكون الموجات موفقة فعليك:

- ابتسم مصاحبا لغة حديثك حتى ولو في التلفون.
- حاول أن تضغط على مخارج الحروف محددات كلماتك بتعبيرات.
- تنفس بعمق ولكن ببطء.
- اهتم بوسطية الصوت.
- اجعل معدل كلماتك مناسبا لفهم العميل وإدراكه.
- لاحظ حركاتك الجسمية بكلماتك.

- إن 93% من مجريات أمور حياتنا تجري من خلال استخدام التعبيرات والإشارات المعبرة سواء بالأيدي أو بالوجه أو بالرأس أو بالجسم، أو بالقدم.

الشكل 3-2: عناصر التعبيرات



المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، موسوعة البيع، ط01، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص 110

إذن فالتفاوض الناجح يحصل في 4 خطوات أساسية:¹

1. الحالة الذهنية المناسبة: إن المحافظة على الحالة الذهنية المناسبة مهارة من مهارات التفاوض الناجح، فالمعتقد السائد هو أن التفاوض أشبه بلعبة شطرنج فيها الاستراتيجيات والمنطق وتؤدي إلى هدف معين. هذا الأمر صحيح تماما، ولكن ثمة عنصر مفقود من عناصر التفاوض، وهو أن هذه المفاوضات يقوم بها بشر.
2. التفكير في التواصل: المفاوضون الماهرون يتمتعون بخبرة عالية في التواصل، فمن شبه المستحيل أن تتمكنوا من التأثير على نتائج اجتماع معين إذا كنتم تبذلون جهدا للتعبير عن مصالحكم بشكل واضح وقابل للفهم.
3. الإصغاء إلى الطرف الآخر: لا بد لك أن تصغي جيدا إلى ما يقوله خصمك، وهذه مهارة أساسية في التواصل سوف تفيدك في عدد كبير من الظروف التي قد تواجهها في العمل (والحياة)، وعلى الرغم من أننا نظن جميعا أننا نصغي لمن حولنا، إلا أننا في الواقع لا نستوعب إلا القليل فقط مما يقال لنا.
4. التغييرات في الوضعية: إن الأهم من الوضعيات بحد ذاتها هو التغيير في الوضعيات، ما من وضعية تبقى على حالها طيلة الاجتماع، إلا إذا كانت المفاوضات تتقدم على مستوى واحد، والتباين بين وضعية وأخرى غالبا ما يكون مؤشرا جيدا لوجود تغير مفاجئ أو اهتمام من جهة، أو اتفاق وموافقة من جهة ثانية، انظر إلى هذه المؤشرات:

¹ كين لاوسن، التفاوض الناجح - كيف تحصل على ما تريده في 4 خطوات، دار الفراشة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2013، ص 82-83.

- تشنج مفاجئ في الوضعية: يشير إلى عدم اتفاق، ولكنه قد يكون إشارة اهتمام إذا رافق هذا التشنج حركة إلى الأمام.
- شبك الذراعين والساقين أو فكهما بشكل فجائي: يشير الشبك إلى موقف دفاعي، في حين أن القيام بالعكس يشير إلى وضعية منفتحة.
- رجوع مفاجئ إلى الخلف مع شبك الذراعين: قد يشير إلى ممانعة، ولكنه أيضا قد يشير إلى استرخاء وقبول.
- حركة عصبية ينتقل فيها الشخص إلى الجلوس على طرف الكرسي: يشير ذلك إلى القلق.
- شد قبضة اليدين: يشير ذلك إلى الإحباط والغضب.
- تحول الانتباه عنك إلى الأرض أو إلى نقطة أخرى فوق كتفيك: يشير إلى غياب الاهتمام.
- التنهد أو أخذ النفس بطريقة حادة: يشير إلى عدم الموافقة أو إلى الممانعة.

الفرع الثاني- مهارات الاتصال الشخصية التي أحتاج إليها: يحتاج المفاوض في الكثير من الأحيان إلى

مهارات الاتصال الشخصية، التي تسمح له بإدارة المفاوضات بشكل جيد، انطلاقا مما يلي:¹

- أ- الملاحظة: ما سبب مشاعر الراحة التي تتولد لديك عند قيامك بالتعامل مع أشخاص معينين بالذات لا تحس بنفس هذه المشاعر مع الآخرين؟ ولماذا تشعر أحيانا بأن ما يقال لا يعني بالضرورة ما هو مقصود حقيقة؟ وأسباب ذلك كله لها علاقة عادة بالرسائل غير المنطوقة التي تلتقطها وتلاحظها أثناء الحديث مع الآخرين.
- كلنا نتواصل ونتصل بالآخر بشكل غير منطوق طوال الوقت. ولا يخفى على الملاحظ أو المراقب الماهر أن يرقب التعبيرات المختلفة على الأوجه، أو تعبيرات حركات اليد أو وضع الجسم وهيئته وما إلى ذلك من لغة الجسد والتي تعبر وتدل دلالات واضحة على المشاعر.

ولكننا -في أغلب الوقت- لا ندرك هذه الرسائل غير اللفظية التي نرسلها للآخرين أو نتلقاها منهم طوال الوقت. ولكن إدراكنا (وكذلك إدراك الآخرين) لمغزى هذه الرسائل ومضمونها يحدث أو يترجم على مستوى اللاوعي.

وهناك قدر من الاعتراف والإقرار الشائع الآن بأن أساليب الاتصالات غير المنطوقة لها تأثيراتها على تفسيرنا للمعلومات. فعندما نتواصل مع الآخرين فليس المهم ما الذي تفكر فيه فعلا أو تقوم بعمله في الواقع، وإنما

¹ سلسلة الإدارة العملية، التفاوض الناجح برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، ط01، 2004، ص70-81.

المهم بشكل أكثر هو كيفية تفسير الآخرين للموقف من جانبهم، ذلك لأن تصوراتهم وآرائهم تشكل 100% من الحقيقة بالنسبة لهم. ويمكن العمل على زيادة فعاليتك الشخصية عن طريق زيادة وعيك لقنوات الاتصال غير المنطوقة أو لغة الإشارات وحركات الجسد.

ب- أهمية المظهر الشخصي:

أول عناصر الاتصال غير اللفظي (غير المنطوق) هو المظهر. فعندما تبحث عن وظيفة وتتوجه للمقابلة الشخصية، أو عندما تذهب لحضور مناسبة اجتماعية مهمة -على سبيل المثال- فإنك عادة ما تهتم اهتماما شديدا بمظهرك بهدف إحداث انطباع إيجابي لدى الآخرين وتتطلب عملية التفاوض نفس القدر من الاهتمام بالمظهر الشخصي - وقد يكون من المفيد أن ترتدي الملابس ذات النوعية التي تتوافق مع الثقافة والمناخ السائد في المؤسسة أو الشركة أو الأشخاص الذين تتعامل معهم سواء أكانوا يميلون إلى التحفظ أم التحرر، وذلك بهدف خلق إحساس بالتواصل معهم.

ولذا اكتشف أية دلائل تكون موجودة في البيئة المحيطة أو المناخ السائد لدى الطرف الآخر للتفاوض. وإذا كنت تقف على أرضيتهم فما الدلائل أو الإشارات التي قد تلخصها والتي تخبرك عن قيمهم ومبادئهم؟ - أما إذا كنت تتفاوض وأنت على أرضيتك فأى الدلائل الموجودة في موقعك تكشف عنك وعن قيمك؟ ... وهكذا.

ج- الدلائل أو الإشارات التي ينبغي ملاحظتها:

عندما تتحدث عن لغة الجسد وإشاراته فإننا قد نفكر في وضع الجسم، مثل أن يتجه الشخص وهو جالس بجسمه إلى الأمام في مواجهة الشخص الذي يتحدث معه أو يتجه بوضع جسمه بعيدا عن هذا الشخص. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجالا عريضا من الإشارات والدلائل التي ينبغي ملاحظتها. وتشمل الاتصال بالأعين، وتعبيرات الوجه، وحركات الأيدي بالإضافة بالطبع إلى وضع الجسم كله وحركته.

د- الاتصال عن طريق العيون (لغة العيون):

تركز الثقافة السائدة حاليا على مقدرة الناس على التخاطب عن طريق العيون، أو ما يسمى بلغة العيون. ومن المتعارف عليه بوجه عام أنه عندما لا ينظر أحد من الأشخاص - وهو يتحدث إليك بالعين مباشرة- فإن سبب ذلك هو أنه إما يكذب عليك، وإما أنه يشعر بعدم الارتياح والضيق فيما يخص موضوع المناقشة.

هـ- اكتشاف مغزى عدم التواصل بالعيون:

يعتقد الكثيرون أن الاتصال عن طريق لغة العيون هو دليل على الإنصات والاهتمام بما يقال، وأن عدم التواصل بالعيون معناه- إذا ما حدث ذلك لفترات زمنية طويلة- إرسال إشارة إلى الطرف الآخر بأن المستمع قد فقد اهتمامه بما يقال أو أنه لا يوافق على صحة ما يقال.

فإذا ما لاحظت أن من تتفاوض معه يسعى لتجنب النظر المباشر إليك بالعين، فقد يكون من المفيد أن تتمهل في الحديث بعض الشيء، وأن تنفق بعض الوقت في تدارس جوانب قلقه ومخاوفه.

و- طريقة كشف الكذب أو أسلوبه:

من المعتاد أن نسمع عن محاولة الآباء المضنية لاكتشاف الأسلوب المناسب لإبلاغ شيء معين أو قوله لطفاهم. ومن ضمن هذه الأساليب أن يقول الأب: "انظر مباشرة في عيني وأخبرني بصدق هل فعلت ذلك الأمر أم لا؟" ومرد ذلك أنه من المعروف بشكل عام أنه من الصعب جدا أن تكذب على شخص ما عندما تنظر إلى عينيه مباشرة.

ي- تعبيرات الوجه:

بعد إشارات لغة العيون، فإن هناك مسألة ثانية يجب أن تلاحظها، ألا وهي تعبيرات وجه من تتحدث إليه، ولعل ذلك هو أسهل جانب في لغة الجسد عندما يتعلق الأمر بفهم هذه التعبيرات التي تظهر على الوجه أو ترجمتها- فكلنا نعلم تماما أن الآخرين يبتسمون عند شعورهم بالسرور والبهجة، وأنهم يعبسون عندما لا يحسون بذلك.

ز- استخدم ابتسامتك!

قد يكون بديها ما نقوله هنا، ولكن ابتسامتك هي أداة مهمة وفعالة للتعامل مع الآخرين، إذ إنها قادرة على خلق انطباع قوي أولي وإحداثه لدى الآخرين، كما أنها قادرة على إرسال إشارة تدل على رغبتك في مد جسور الود والصدقة مع من تتعامل معهم. والأكثر من ذلك كله هو أنك لو ابتسمت لشخص ما فإنه سيرد عليك بابتسامة أخرى -ومن ثم فإن الابتسامة- إذا ما تم استغلالها بأسلوب سليم- كفيلة بخفض درجة التوتر أو مستواه في الموقف.

خ- بعض تعبيرات الوجه الشائعة الأخرى:

- قد يعني رفع حاجب العين أو إنزاله أن الطرف الثاني قد فكر أو أنه يرغب في طرح سؤال عليك.
- قد يشير ضغط الأسنان على الشفاه السفلي إلى الشك أو القلق.
- قد يعني إغماض العين أن الطرف الثاني يحاول أن يبعد أية مشتتات ذهنية بحيث يركز تفكيره فقط على ما قيل له حالا.

ط- الوجه المسطح (غير المعبر):

لبعض الناس وجوه تصعب قراءتها. وعادة ما يشار لمثل هذه الوجوه بتعبير قديم يعني "وجه غير معبر" وقد يتخذ أغلب الناس هذا المظهر (وجه الكلب) عندما لا يكونون يفكرون في شيء على الإطلاق أو يحسون بأية

مشاعر اتجاه شيء محدد فقد يأخذ وجهك مثل هذا المظهر تلقائياً بدون أي تفكير عندما تستخدم إحدى وسائل المواصلات العامة وعندما لا ترغب في المبادرة ولا تتواصل أو تتفاعل مع الغرباء من حولك. وعندما يصادفك التعامل مع شخص من هذا النوع (ذي وجه غير معبر) فقد يكون هذا الموقف عصيباً لك، إذ إنه لن يكون بمقدورك على الإطلاق الحصول على إشارات أو علامات تدل تدعم أو تؤيد ما يقوله لك عن طريق تفسيرك للإشارات غير المنطوقة (أو لغة الوجه) ولكن بمجرد مراجعته والتأكد من عدم وجود أية مشكلات لديه، فعليك أن تصدقه فوراً ولكن من المهم أن تتجنب -أنت شخصياً- هذا السلوك وتأكد من أن تعبيرات وجهك تعكس تماماً أسلوب تفكيرك وأفكارك - فإذا كنت توافق على ما يقوله المبتسم وأومئ برأسك لكي تظهر للشخص الآخر أنك تشعر بالارتياح لما يحدث.

ي-حركات الأيدي المعبرة:

يميل معظم الأفراد عندما يكونون في حالة ارتياح واسترخاء إلى استخدام أيديهم بدرجة كبيرة أثناء الحديث، وذلك بهدف تدعيم معنى ما يقولونه أو تقويته. وحركات الأيدي المفتوحة عادة ما ينظر إليها بصفة عامة على أنها تشير إلى إطار ذهني منفتح - أما عندما تشعر بالضييق أو العصبية فإنك عادة ما تحاول التحكم في حركة يديك بشكل أكثر - ولعل ذلك يفسر لجوء الآخرين أثناء قيامهم بعقد صفقات العمل أو تقديم العروض أحياناً لوضع يدهم في الجيوب، أو ضم اليدين معاً أو البدء في تغيير وضع الجسم أو التحرك يمينا ويسارا.

المبحث الثاني: أسس العملية التفاوضية

لم تعد العملية التفاوضية بتلك البساطة؛ التي تعرف على أنها مجرد لقاء يتم فيه الاتفاق على نقاط معينة، بل أصبحت عملية معقدة مبنية على أسس علمية مدروسة يتم التحضير لها بشكل جيد، تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة لها، بدءاً من الإدراك إلى الاتفاق النهائي.

المطلب الأول: مفهوم الإدراك.

أولاً: تعريف الإدراك.

الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية ويعتبر عملية من عملياتها ومحددات السلوك الفردي، يتعرض الإنسان إلى كثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بالضرورة بنفس الدرجة، حيث يوجد منبهات ومثيرات لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي للإنسان، ويعود السبب في ذلك إلى أنها ليست مهمة له، بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات والمنبهات الأخرى مما أدى إلى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان. ومن الأهمية بمكان معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم إلى المنبهات التي يتعرضون لها، لأن عملية تفسير المنبهات تبنى على مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد.¹

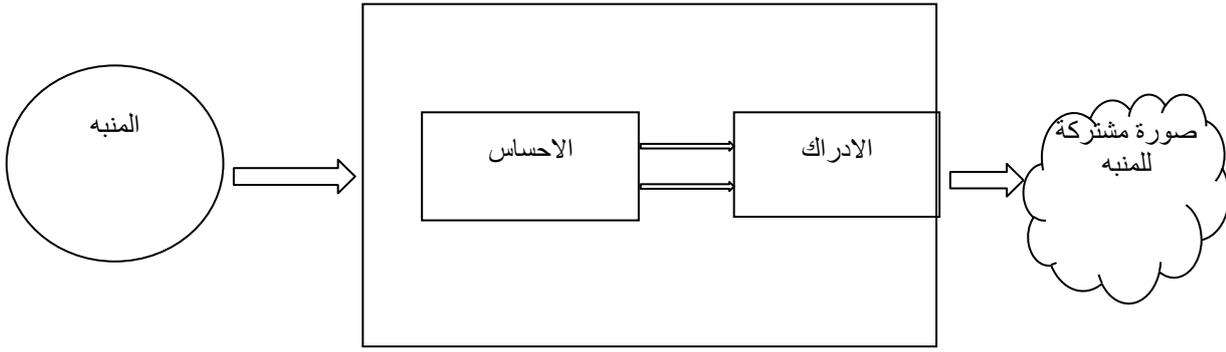
ويعرف الإدراك Perception بأنه: "العملية التي يقوم الفرد من خلالها باختيار المنبه الحسي، تنظيمه وتفسيره، ضمن صورة متكاملة ذات معنى ومضمون"². والمنبه الحسي ضمن هذا السياق هو عبارة عن أي مؤثر تتعرض له الحواس البشرية كالهواء والماء، الخبر والمعلومات... الخ.

والحقيقة أنه يجب التفرقة بين مرحلتين أساسيتين في العملية الإدراكية وهما الإحساس Sensation والإدراك Perception؛ ففي الوقت الذي يمثل فيه الإحساس الاستقبال والرد الفوري والمباشر للحاسة على المنبهات التي تتعرض لها، ينطوي الإدراك على سلسلة من العمليات الذهنية التي يتم من خلالها استيعاب المنبه ومعالجته وهكذا؛ تتم العملية الإدراكية وفق منظومة من الآثار المتتابعة. كما يوضع الشكل رقم 3-3.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، 2005، ص 71.

² د. ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل 3-3: التابع في العملية الإدراكية



المصدر: ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2000، ص16

ويتفاوت الأفراد في إدراكهم للمنبهات الحسية التي يتعرضون لها. وذلك طبقاً لعوامل كثيرة، كالتجارب السابقة. المواقف، المعتقدات الدينية، القيم والتقاليد، والاتجاهات، المصالح الشخصية، الحاجات والرغبات، الدوافع... الخ. ولهذا نجد الأفراد الذين ينتمون إلى أمم مختلفة أو الذين يعتنقون أديان مختلفة متفاوتين في إدراكاتهم لكثير من المنبهات الحسية بل وفي فهمهم واستيعابهم لها.

والحقيقة، أن منطق التفاوض يحتم التعامل مع هذه الحقائق والاعتبارات. فالتفاوض ينطوي في حد ذاته على عمليات اتصال بين أطراف مختلفة معنية بموضوع ما ويحمل هذا الاتصال في ثناياه الكثير من المنبهات الحسية التي لن تكون فعالة ومؤثرة إلا إذا أدركت، وبالكيفية التي يراها الطرف المتفاوض، فما يتم من سلوكيات تفاوضية يكون له صداه في العالم الإدراكي للمتفاوضين الآخرين. ولهذا يعتبر الإدراك عنصر هام مدخلاً أساسياً في نجاح أية جهود تفاوضية.

ثانياً: خصائص الإدراك.

يتميز النظام الإدراكي بمجموعة من الخصائص كما يلي:¹

1- الاختيار: المقصود هنا أن الفرد يقوم بعملية اختيار منبهات دون غيرها لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره، فإذا كان المنبه الذي يتعرض له الفرد قويا من حيث أنه قادر على تحقيق حاجاته ورغباته فإنه سيقوم باختياره دون غيره.

2- المرونة: يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له تفسيرات مختلفة ويطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديهم.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 71.

3- التكامل: ويشير هذا المفهوم إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء، بصورته الكاملة وليس إدراكا جزئيا، مثال ذلك يدرك الأفراد سيارة بشكل كامل ولا أحد يدرك سيارة بدون عجلة وحتى لو لم يكن لها عجلات فإن الأفراد سيدركونها بشكل كامل.

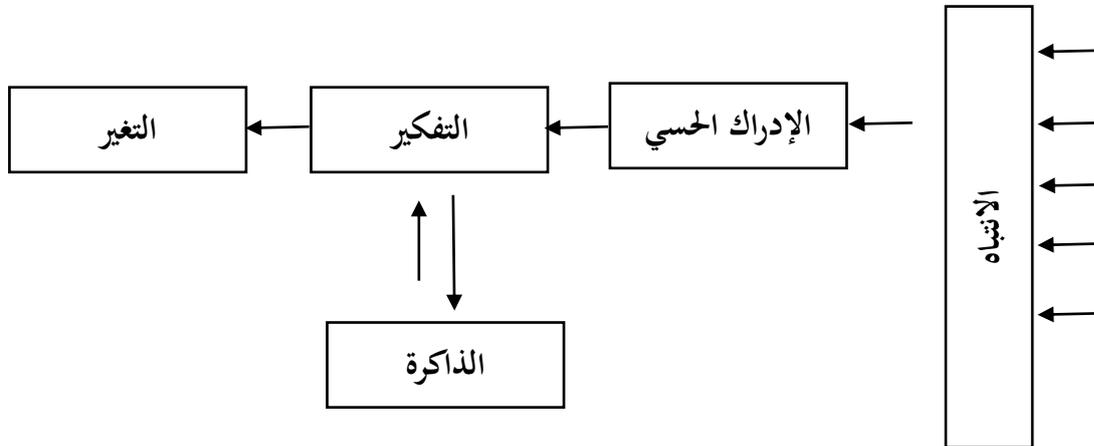
4- الثبات: إن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته، أي لو تم تغيير موقع السيارة إلى مكان آخر فإن عملية الإدراك لن تتغير.

ثالثا: الإدراك من وجهة البرمجة اللغوية العصبية.

يعرفه (التكريتي 1999) بأنه "ورود المعلومات من الدماغ إلى الحواس الخمس: البصر، السمع، الحس، الشم، والذوق. ويقوم الدماغ بتشفير المعلومات ثم تفسيرها وبالتالي فهمها" (التكريتي 1999)، وعرفه (الفقي: 2001) بأنه: ¹ "عملية إعطاء معاني للمثيرات التي يستقبلها الدماغ، علما أن هذه المعاني تختلف من شخص إلى آخر". (الفقي: 2001).

تظهر البرمجة اللغوية العصبية إن عملية الإدراك **Perception** لدى الإنسان تتم وتتطفر خمسة عوامل تشارك في العملية وهي: الإدراك الحسي، الانتباه، التفكير، الذاكرة، التعبير أو اللغة. وفق ما يوضحه الشكل الموالي (3-4):

الشكل (3-4): العناصر الخمسة التي تشارك في عملية الإدراك



المصدر: محمد التكريتي، أفق بلا حدود (بحث في هندسة النفس الإنسانية)، ط5، دار الملتقى، دمشق، سورية، 2003، ص56

¹ يحيى قاسم المعاصيدي: البرمجة اللغوية العصبية وعلاقتها بتكامل الأنماط الإدراكية، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص-ص: 169-170.

المطلب الثاني: نماذج الإدراك الخاصة بالبرمجة اللغوية العصبية

إن نماذج الإدراك في اللغة هي كلمات من قبيل؛ "لا يلاحظ"، "يدرك"، "يجرب"، "يرى" و"يعي". وهي كلمات في غاية الفعالية حقا لأن كل شيء يأتي بعدها من المفترض مسبقا أنه صحيح وصادق. لذلك علينا القيام بتحليل العناصر التي تجعل هذا النموذج بهذه الفعالية، والذي يتعلق بمتغير البرمجة اللغوية العصبية. حيث يمكن التطرق إلى ما يلي:¹

أولا- تكوين الألفة بالبرمجة اللغوية العصبية

فلنعرف أولا مفهوم الألفة ونوضح كيف يسيء تفسيره كثير جدا من ممارسي البرمجة العصبية. وإن كنت ترغب في نقاش أكثر شمولاً حول الرؤية القياسية لمفهوم الألفة وجميع المفاهيم الخاطئة الشائعة، ما حول الرؤية القياسية لمفهوم الألفة وجميع المفاهيم الخاطئة الشائعة، ما عليك إلا أن تكتب الكلمة على أحد محركات البحث على شبكة المعلومات، وسوف تعثر على الكثير من المواد المكتوبة. والألفة في نطاق الغرض الخاص لنا من كونها ماهي إلا وسيلة لرفع درجة استجابة محدثك واتفاهه معك. وغالبا ما يتطلب هذا نوعا من الميل أو الإعجاب أو الاحترام المتبادل، ولكن ليس من بالضرورة أن يكون كذلك. وما دام الأمر يتعلق بالتأثير والإقناع، فإننا لا نريد أن نحقق الألفة وحسب بل نريد أيضا أن نمسك بزمام المحادثة ونقودها إلى حيث نريد لها أن تمضي.

1- عملية تكوين الألفة المتعمدة في البرمجة اللغوية العصبية

إن الطريقة القياسية المتعمدة للبرمجة اللغوية العصبية لا تتعلق بأكثر من التوافق والمحاكاة للغة الجسدية الخاصة بمحدثك، ووتيرة تنفسه، وكلماته وأي شيء آخر يسمح لك محدثك بالقيام به. والفكرة الأساسية في هذا أن الناس يحبون من يشبهونهم ويمثلونهم، وهو ما يحدث على مستوى اللاوعي، وعن طريق محاكاة لهذا الشخص أو التوافق معه فيما يفعل، تستطيع الفوز بهذه الألفة. ويعد هذا مجديا على المستوى المبدئي، ولكن يجب الانتباه لمسائل عديدة فيه.

- إن المحاكاة والانعكاس هما مؤشران للألفة أكثر من كونها صانعا لها.

- من المفترض أن يحدث هذا على مستوى اللاوعي.

- أنت لا تقود محدثك؛ بل إنك في الحقيقة تصب كل انتباهك وتركيزك على مجارته وحسب.

- بينما تقوم بهذا كله، أليس من المفترض بك أن تكون منخرطا في المحادثة أيضا؟

¹ رينتو باسو: الكتاب الأسود لمهارات الإقناع، ط02، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2011، ص-ص: 73-80.

2- التحكم الخفي في المحادثة

تخيل أنك تسير في أحد الشوارع حين ترى صديقاً قديماً لم تراه منذ سنوات. دعني أمر بك خلال الخطوات المعتادة التي قد تمر بها عند ذلك:

- تنظر له في تردد وشك غير متأكد من أنه هو من تقصد حقاً.
- تصنع معه تواصلاً بصرياً حين تدرك أنه هو بالفعل.
- وببطء ترتسم ابتسامة على محياك فيما تشرع في استعادة ذكريات طيبة جمعت بينكما وكم من الرائع أن ترى هذا الشخص من جديد
- في الوقت نفسه ستبدأ في تحسين شعورك داخلياً، لاحظ فقط أن هذا الشعور سيبدأ صغيراً ويأخذ وقته لينمو بكثافة.

- وعندئذ ستخطو للأمام بثقة، ويدك ممدودة لمصافحة دافئة.

لقد أوضحت أن الأمر يبدأ بإبداء التردد في البداية، ثم الابتسامة ببطء ومن ثم يبدأ الشعور ينمو، وهذا لأن الناس يلاحظون الأمور التي تتغير أكثر من الأشياء الثابتة. فأنت تلاحظ شخصاً ما حين ينتقل من تعبير محايد إلى الابتسام بدرجة أكبر مما لو كان مبتسماً وحسب أو محايداً وحسب. كما أن هذا الترتيب للأحداث يأخذك، وهم معك، من الحالة المحايدة إلى حالة الميل والإعجاب. وبلغت البرمجة اللغوية العصبية، هذه هي تقنية المجازة والقيادة.

إن الابتسام وتقديم يدك للمصافحة لهما منافع أخرى أيضاً. لقد اعتدنا اجتماعياً أن نبتسم لبعضنا البعض نتصافح حين يمد لنا أحدهم يده، وما حدث هنا هو أنك قمت بإيماءة ومن ثم استجابوا لك بالابتسام ومصافحة يدك. وبكلمات بسيطة، لقد طلبت منهم القيام بشيء وقد قاموا به. لقد أمسكت خفية بزمام الموقف والمحادثة وكونت الألفة على مستوى عميق.

ومن هنا يمكنك استخدام لغتك الإيجابية، وعمليات التأثير وسائر الأدوات الطيبة الأخرى التي تتعلمها وإحداث نتائج رائعة.

لا شك أن هناك تقنيات أكثر قوة وفعالية وتعقيداً من أجل تكوين الألفة واكتساب السيطرة غير الواعية على المحادثة. ولكن يتم تعليم هذه العملية للعديد من المرشحين لشغل وظائف؛ وفي حين أنها لا تكفل لهم على الدوام مقابلة توظيف جيدة، وفي الغالب الأشخاص الذين تلقوا ذلك لا ينكرون أنها كانت ذات تأثير إيجابي حقيقي.

إن إدراك الفرد لغيره يمثل مسألة أكثر تعقيدا من إدراك الفرد للمنبهات الحسية Stimuli، نظرا لأن المدخلات الحسية Sensory Inputs فيه؛ يمكن الحصول عليها من خلال عملية التفاعل بين الأفراد، وبالتالي، فإن بعض النماذج السلوكية أو عمليات الاتصال التعبيرية Expressive Communication لفظية أو غير لفظية التي تتم في نطاق إدراك الفرد للغير إنما يأتي كمحصلة للتفاعل بينه وبين غيره من الأفراد وليس كتعبير ذاتي عن إدراكاته الخاصة به وحده.

ثانيا- البعد الإدراكي في التفاوض:

يمكن استمالة التفاعل الاجتماعي Social Interaction بين الأفراد بواسطة عدة مؤثرات يمكن من خلالها التأثير على النشاط الإدراكي لديهم. والحقيقة أن كثيرا من هذا النشاط يكون محصلة الأهداف الفردية. ومن الأمثلة على الوضع الاجتماعي الذي يمكن أن يتم فيه التفاعل بين الأفراد هو أن يرى شخص ما (أ) شخصه آخر (ب) ويكون على الشخص (أ) أن يقرر إذا كان يريد الحوار مع الشخص (ب) إن المشكلة التي ينطوي عليها هذا الوضع تكمن في التنبؤ بسلوك الشخص (ب). وهل سيكون قادرا على تزويد الشخص (أ) بمعلومات مفيدة عن نفسه. ويتعلق التنبؤ بسلوك الشخص (ب) حول السلوك بأهداف الشخص (أ) في ذلك الوضع التفاعلي وفيما إذا كان الشخص (ب) راغب في مساعدة (أ) على تحقيق أهدافه.

ويتصف التفاوض بمحتواه الاجتماعي الذي يتبلور من خلال سير المفاوضات. فمن خلال التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأطراف تبرز التوجهات المشتركة التي يمكن أن تصيغ الحلول. ولهذا السبب، تلعب إدراكات الأطراف المتفاوضة لبعضها البعض دور هاما في هذه التفاعلات. والحقيقة أن هذه الإدراكات تعتمد أساسا على المعلومات التي تتوفر لكل طرف من أطراف التفاوض بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها تفسيره لهذه المعلومات. فالمعروف أن عملية التفسير تنتج عن مقارنة المعلومات المتاحة مع الإطار المفاهيمي Conceptuel Framework الذي يكون قد كونه من خلال خبراته السابقة عن كل من الأطراف المتفاوضة الأخرى، ولهذا فإنه من المستبعد أن تكون إدراكات الأفراد المختلفين في خبراتهم السابقة متشابهة. ومع ذلك فإنه من المحتمل أن يحدث نوع من التطابق الإدراكي كنتيجة لعمليات الاتصال اللفظي وغير اللفظي التي تتم بين الأطراف المتفاوضة أثناء عملية الحوار.

ثالثا- الدوافع الفردية أثناء عملية التفاوض:

توجد في العادة لدى كل مفاوض مجموعتان من الدوافع التي يمكن أن تؤثر على سلوكه التفاوضي وتوجهاته. حيث يميل المفاوض إلى الاستجابة لدوافعه الشخصية النابعة من ذاته وطبيعته كفرد، ومن ناحية أخرى

فإن هناك دور، مهنيا (وظيفيا) يقوم به الفرد ليس تعبير، عن ذاته وإنما تعبير، عن الدور المسند إليه من قبل الجهة التي يفاوض بالنيابة عنها ويمثلها (دور المفاوض).

ولهذا، فإن المفاوض يحاول أثناء المفاوضات إيجاد نوعا من التوازن بين قدرته في التعبير عن ذاته ودوافعه الشخصية وبين قدرته في لعب الدور المناط به وبالتالي التعبير عن حاجات ودوافع الجهة التي يمثلها ومستوى متوقع من الرضا عما يمكن الوصول إليه من اتفاقيات في نهاية المفاوضات. كما أن للجهة التي يمثلها أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال عملية التفاوض. ولهذا، نجده يحاول الوصول إلى أوضاع يمكن أن تحقق له التوازن في سلوكه التفاوضي. ومع ذلك فإنه لا يجب أن ينسى المطلب المؤسسي والمصلحة العامة للمؤسسة في خضم مصالحه وطموحاته الشخصية. فمن شأن ذلك أن يقود إلى تغلب أحد أطراف المعادلة وبالتالي فقدان عنصر التوازن في الدور الذي يلعبه المفاوض في المفاوضات.

والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع تحقيق التوازن بين هذين المستويين من الدوافع والأهداف، والذي يكون كافيا لدفع عملية التفاوض إلى الطريق الذي يوصل إلى الحل المطلوب. والحقيقة أن هذا التوازن لا يخضع لمعدل ثابت بالنسبة لكل المفاوضين فالبعض أقل إثارة لنفسه من الآخرين. وبين حدي هذا المدى يكون التوازن بين الإيثار النفسي والمصلحة العامة.

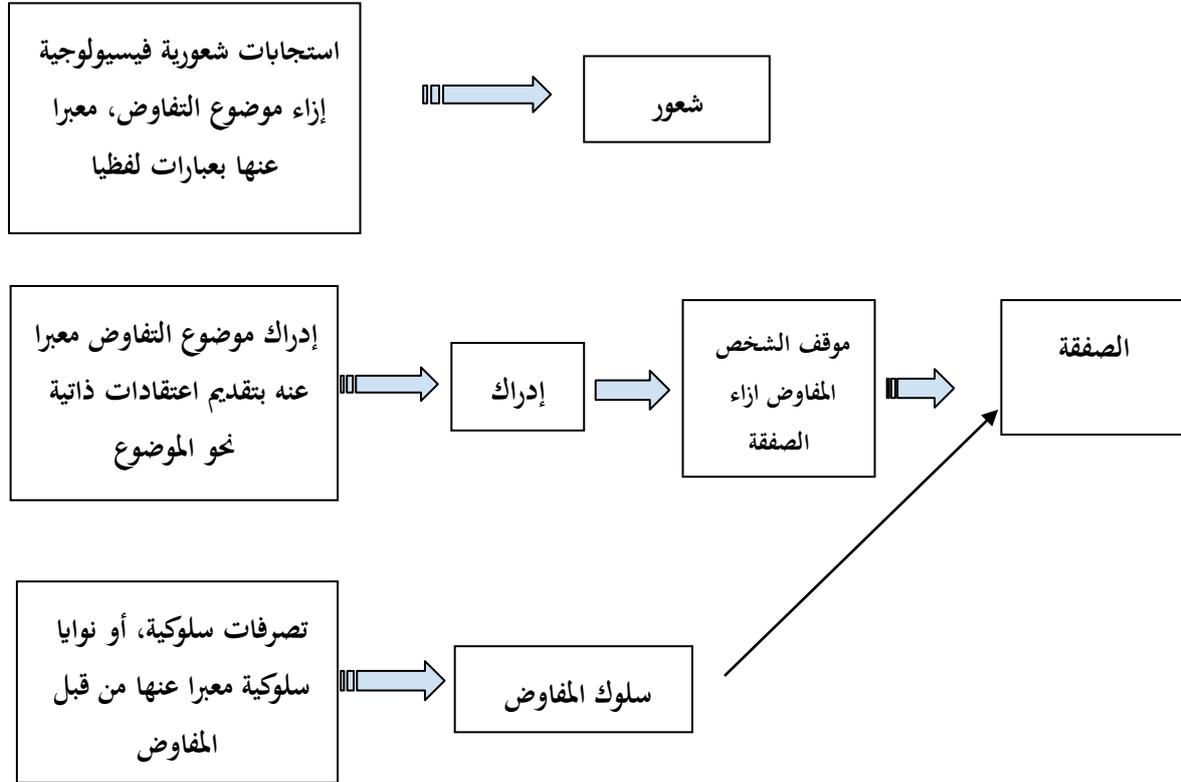
ومن المعروف أن الموقف يمثل حالة من الحفز النفسي الذي ينطوي على قدر من الاستعداد السلوكي، فالموقف يتكون من عناصر شعورية وإدراكية، لذلك فإنه يمثل مرحلة من السلوك الخفي Covert Behavior الذي يتحول إلى سلوك فعلي إذا توفرت شروط التعبير عنه بالقول Verbally أو بالعمل Behaviorally.

ولهذا، فإن عملية تحليل بسيطة للسلوك الفردي المفاوض يمكن أن تفرز تموجا لسلوكه التفاوضي على النحو الموضح في الشكل 3-5 فالموضوع محل التفاوض (الصفقة) هو الذي يقدر زناد الاهتمامات المختلفة للمفاوضين التي تتكون من حوافز كثيرة لهم وتكون كافية استمالتهم وجذبهم إلى مائدة المفاوضات.

وإذا ما انجذبت أطراف التفاوض إلى المفاوضات فإنه يكون على كل طرف مها عرض موقفه المكون أصالا من مضامين الشعور والإدراك والميل السلوكي. لذلك فإن التعبير عن هذه المواقف يكون إما شعوريا كعبارات الاحتجاج والغضب، أو إدراكيا كالتعبير عن ذلك من خلال مقارنات تطرح فيها المعتقدات كمبررات كافية للقبول والرفض، أو سلوكيا عن طريق تبني تصرفات سلوكية معينة كالانسحاب من المفاوضات أو التلويح باستخدام وسائل بديلة أخرى.

وإذا كان في هذا النموذج البسيط ما يعبر عن النمط السلوكي لتصرفات المفاوض أثناء المفاوضات، فإن الجوانب الأساسية في هذا النموذج تفسر الكثير من الأنماط السلوكية التي ينطوي عليها وتكشف النقاب عن أنماط الشخصية الخاصة للمفاوضين أنفسهم، وهو ما سيتم الحديث عنه في الجزء التالي.

الشكل 3-5: سلوك المفاوض أثناء عملية التفاوض.



المصدر: ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2000، ص 38

رابعا- معوقات الإدراك:

هناك مجموعة من المؤثرات تؤدي إلى تشويه الإدراك لدى الفرد وبالتالي تقوده إلى الفصل الإدراكي، ومن هذه المؤثرات المشوهة للإدراك ما يلي:¹

1- المظاهر المادية: أشارت الدراسات المتعلقة بمدى تأثير المظهر المادي على إدراك الفرد، حيث وجدوا

أن المظهر المادي يؤدي إلى جذب الأفراد وبالتالي زيادة درجة الاقتناع لديهم.

2- التنميط: وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم ويكون التنميط

نتجا عن الخبرات والتجارب والمعرفة السابقة للأفراد.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 81.

3- الانطباع الأول: يقوم معظم الأفراد بتكوين انطباع أولي عن فرد معين وقد يكون الانطباع سلبيا أو إيجابيا. يميل الأفراد إجمالاً إلى التصرف بأسلوب يؤدي إلى تكوين انطباعات إيجابية عن أنفسهم لدى الآخرين وذلك لغاية أهدافهم المادية والمعنوية.

4- تأثير الهالة: بالهالة معرفة صفة أو ميزة معينة في الفرد ومن خلال تلك الميزة نقوم بتكوين عامة أو تقييم للفرد، فإذا كان الفرد متميزاً بصفة معينة ثم اعتبرناه متميزاً في كل صفاته اعتماداً على تميزه في تلك الصفة، نسمي هذا الوضع على جميع صفاته، إن وجود الهالة يؤدي إلى تفسير خاطئ للإدراك وبالتالي قد يتكون لدينا انطباع سلبي أو انطباع إيجابي، بعيداً عن الحكم الموضوعي واستعمال الحكم الشخصي فقط.

5- التسرع في الحكم:

ويعني ذلك القفز إلى النتائج. بمعنى آخر أن الأفراد لا يصلون إلى نتائج بطريقة منظمة ومخططة.

خامساً- فهم العملية التفاوضية واختيار السلوك المناسب:

يجب أن لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لا بد من مراعاة الجانب العاطفي أو غير العقلاني أو جانب المشاعر والتفاعلات، وهذا يعني أن عملية المفاوضات تتضمن جانبين، هما: ¹

1- المشاعر والتفاعلات Interactions and feelings

في المراحل الأولى للمفاوضات، لا بد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر، لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية:

- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟

- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟

- وفي أي من المواقف أظهر عاداته الخاصة؟

- وعندما تظهر تلك العادات، فما الذي تعنيه بالنسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟

¹ نادر أحمد أبو شيخة: أصول التفاوض، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008، ص-ص: 175-180.

كذلك لا بد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين:

- ما هو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات؟

- هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء؟

فإذا كانت إجابة المفاوض بـ "لا" عن السؤال الأول، وكانت إجابته بـ "نعم" عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذراً فليحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل نفسه عميقاً ومنتظماً.

إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

2- أدوار المفاوضين:

إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانياً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟ ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي:

أ- المفاوض العدواني:

يمارس هذا المفاوض أسلوبه غالباً قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر، وذلك بتقديم ملاحظات انتقادية عن إنجازاته السابقة، أو تبيان عدم معقولية الأرقام التي عرضها، أو أي شيء آخر، للإيحاء بصعوبة التحدث إلى الطرف الآخر أو مخاطبته. ويقصد من استخدام هذا الأسلوب إبعاد خطأ الخصم عن سلوك معين، وذلك بتوفير سبل الإزعاج الشديد له.

ب- المفاوض المتوقف قليلاً:

يلجأ هذا النوع من المفاوضين إلى الإصغاء للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، ليبدو أنه يولي تلك المقترحات تفكيراً طويلاً، مما يوجد فترات طويلة من الصمت. والغاية من ذلك حمل الطرف الآخر على كشف أكبر قدر ممكن من قضيته وحججه، مع كشف أقل قدر ممكن من قضية المفاوض نفسه. ويعمد بعض المفاوضين إلى إطالة الصمت من خلال التظاهر بتدوين الملاحظات عما قيل، وهم بهذا يؤخرون عمداً إجاباتهم إلى أن تتم كتابة كل شيء. ويكون استخدام هذا الأسلوب فعالاً في المراحل المبكرة من المفاوضات وحتى المراحل المتوسطة منها.

ج- المفاوض الساخر أو الاستهزائي:

السخرية أو الاستهزاء بمقترحات الخصم هي طريقة أخرى للإزعاج. والهدف منها هو جعل الطرف الآخر متوترا بحيث يتلفظ بشيء يندم عليه فيما بعد. ويبدو أن أفضل وقت لاستخدام هذا الأسلوب هو عندما يتقدم الخصم بمقترحاته أو عروضه، فتكون الإجابة عن تلك المقترحات بتكشيرة هازئة ونغمة صوتية معينة توحى بأن الخصم لا يعرف حقا ما يتحدث عنه، وأنه يهرف بما لا يعرف.

د- المفاوض المستجوب:

يهدف التفاوض بالاستجواب إلى اكتشاف موقف الخصم. ووفقا لذلك تقابل جميع مقترحات الخصم وعروضه بأسئلة فاحصة تصغ بطريقة تجعل الخصم يشعر وكأنه لم يحل واجه المنزلي كاملا. ويعوّل هذا الأسلوب في نجاحه على طريقة الأسئلة التي تهدف إلى التشويش بدلا من الإيضاح. فالإجابات الغامضة يرد عليها بأسلوب المواجهة، ويطلب من الخصم أن يقدم المزيد من الإيضاح عما يقصده.

هـ- المفاوض المنتثر بثياب المعقولة:

هذا الرداء هو قناع المفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة. ويحتاج هذا الأسلوب إلى صوت هادئ. وعلى المفاوض الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يشير إلى أنه ليس مصرا على تلك الطلبات من تلقاء نفسه بل هي الضغوط التي يمارسها عليه زملاؤه الأعضاء. والقصد من ذلك كسب صداقة الخصم وثقته، من خلال إظهار علامات الرضا والاستلطاف والتدليل على فهم موقفه.

و- المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب "فرق تسد":

إن الغاية من استخدام هذا الأسلوب هي إيجاد الخلاف والنزاع بين أعضاء فريق الخصم بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية لا بتسوية الخلافات مع خصومه. ويقوم هذا الأسلوب على التحالف مع أحد أعضاء الفريق ومحاوله العمل معه ضد الأعضاء الآخرين من الفريق، وعندئذ يتصور العضو الحليف نفسه بأنه قد أحرز بعض النجاح في بناء علاقات إيجابية مع الخصم. وهذا يزيد من تقديره لنفسه ويولد لديه شعورا جيدا، ويزداد إزعاجه من زملائه بسبب استمرارهم في عنادهم وعدم رغبتهم في التحرك. وتولد هذه العملية في مجملها مقدارا كبيرا من التوتر الداخلي بين أعضاء الفريق التفاوضي. ولكي يتمكن المفاوض من إيجاد عضو حليف يمكنه أن يستخدم كل أنواع أساليب النفاق والتزلف.

ز- مفاوض البلي بنتر Billy Bunter:

يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم. ويمكن تنفيذ هذا الأسلوب من خلال التظاهر بعد فهم ما يقوله الطرف الآخر، وبطرح أسئلة تكون الإجابة عنها جلية واضحة، أو أن تكون الإجابة عنها قد تمت سابقا. ولكي يكون الأسلوب فعالا فإنه يحتاج إلى مثابرة لبعض الوقت إلى أن تنمو مستويات الإثارة والغضب.

3- الاتصال الإقناعي والعملية التفاوضية

نحن نقصد بالإقناع هنا محاولة واعية للتأثير في تفكير الآخرين وسلوكياتهم من خلال استخدام إجراءات شخصية ومنطقة ونفسية.

ومن التعريف السابق يمكن القول بأن المرتكزات التالية تمثل الدعائم الأساسية لعملية الإقناع:

1- أنه كلما كان القائم بالإقناع واعيا بالتفاصيل الصغيرة والكبيرة التي تتضمنها محاولته يكون الإقناع أكثر فاعلية وأكثر نجاحا في تحقيق أهدافه.

2- إن مقياس نجاح الرسالة الإقناعية يتوقف على درجة تأثيرها في مجال الممارسة حيث أن الهدف النهائي للإقناع هو إحداث ما يعرف بإعادة التشكيل للممارسات لتتفق وأهداف القائم بالإقناع.

3- تستخدم الوسائل الإقناعية العديد من وسائل الإغراء لتحقيق الأثر المطلوب ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:¹

أ- الإغراءات الشخصية:

وهي التي تتمثل في شخصية القائم بالإقناع حيث تشير الدراسات إلى أهمية إرتباط شخصية المتحدث بصفة المصدقية حتى يتسنى له تحقيق أهدافه بفاعلية وذلك يتوقف على عاملين أساسيين هما:

- الإنطباع الذي تكون لدى الجمهور اتجاه القائم بالإقناع قبل عملية الاتصال .
- درجة تغيير إدراك الجمهور للقائم بعملية الإقناع خلال عملية الاتصال أو بعدها.
- بصفة عامة فإن القائم بعملية الإقناع يحاول إظهار ثلاث سمات رئيسية ذات أهمية بالجوانب والمميزات لشخصية لتي يتمتع بها وهي الكفاءة والإقتدار - الإستقامة والنزاهة- والوثام وحسن لنية اتجاه المتلقي .

ب- الإغراءات المنطقية:

وهنا تشير إلى أن الإنسان يستخدم الإغراءات المنطقية التي تقوم على إبراز الحجج والأدلة والبراهين والأرقام لإقناع أطراف أخرى بما يعتقد هو نفسه وعند الحديث عن تلك الإغراءات المنطقية ودورها في عملية الإقناع ويجب النظر إلى جوهر هذه الإغراءات والذي يتمثل في الحوار المدعم بالإثباتات حيث تقوم عملية التحليل على أساس استخلاص

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

نتائج محددة بناء على إثباتات محددة وفي الوقت الذي تظهر فيه علاقة إيجابية بين لنتائج التي توصلنا لها والإثباتات التي استندنا إليها في عملية التحليل تنجح عملية الإقناع.

ج- الإغراءات النفسية:

وهي تلك الإغراءات التي تتوجه إلى الاتجاهات والمواقف والحوافز وتستند إلى الأحاسيس والمشاعر والغرائز. حيث تعمل تلك الإغراءات على مخاطبة الحاجات الإنسانية وتحريكها فوسائل العلاقات العامة مثلا تعمل على استشارة الرغبة لدى الجمهور لجعلهم يشعرون بالحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والشهرة.

المطلب الثالث: الصراع التفاوضي

إن وجود وضع نزاعي (صراع) بين مجموعة من الأطراف المعنية به يعتبر من العوامل الهامة التي تبرر التفاوض بين تلك الأطراف الخاصة إذا ما أقرته واعترفت به كوسيلة أنسب للوصول إلى حلول تحقق المصلحة المشتركة.

أولاً: تعريف الصراع Definition of Conflict

1- مفهوم الصراع conflict concept:

تعددت التعاريف التي تتناول الصراع، لكن يمكن القول بأنها لا تختلف كثيراً عن بعضها، فبعض الكتاب يعرف الصراع من وجهة نظر الفرد، وبعضهم يعرفه من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة ويسوق الباحث التعريفات التالية كأمثلة فقط:¹

يعرف بعض الكتاب الصراع بأنه عبارة عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين التنظيمات، والذي يكون ناتجاً عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف " كما يعرف الصراع بأنه " عبارة عن تواجد ميلان للصراع متعارضان للتصرف والسلوك داخل الشخص ". وتعرف ثالث يقول بأن الصراع هو " النزاع النفسي الذي يعاني منه الفرد نتيجة لتعارض المطالب الخارجية والمطالب الداخلية بالنسبة للفرد".

ويتضح من هذه التعاريف وغيرها أن الصراع عبارة عن الحالة النفسية التي تتاب الفرد أو الجماعة أو المنظمة عندما يكون هناك نوع من التعارض والتصادم بين الأهداف والاهتمامات والميول والدوافع اتجاه موضوع معين أو عدة موضوعات.

ينشأ الصراع The Conflict عادة نتيجة وجود رغبة من جانب أطراف معينة في القيام بأعمال تنطوي على درجة من التعارض في المصالح. أو نتيجة لرغبتها في القيام بنفس الأعمال التي يمكن أن تقود إلى أوضاع متميزة لكل منها، أو حتى نتيجة رغبتها في القيام بأعمال تقود إلى نتائج غير متكافئة.²

ولا بد أن تدرك أطراف الصراع وجود هذا التعارض في المصالح، وهو ما يضيف على الصراع بعداً إدراكياً يلعب في كثير من الأوضاع دوراً حاسماً في تحديد طرق حله، والمسارات اللازمة لذلك. والحقيقة، أن مفهوم الصراع لا يقتصر على أوضاع النزاع البسيطة التي تنشأ بين الأفراد وإنما يتسع ليشمل الجماعات والدول. ومع ذلك، فإن الصراع في مفهومه يخضع لنفس المبادئ.

¹ - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، 2005، ص 445-446.

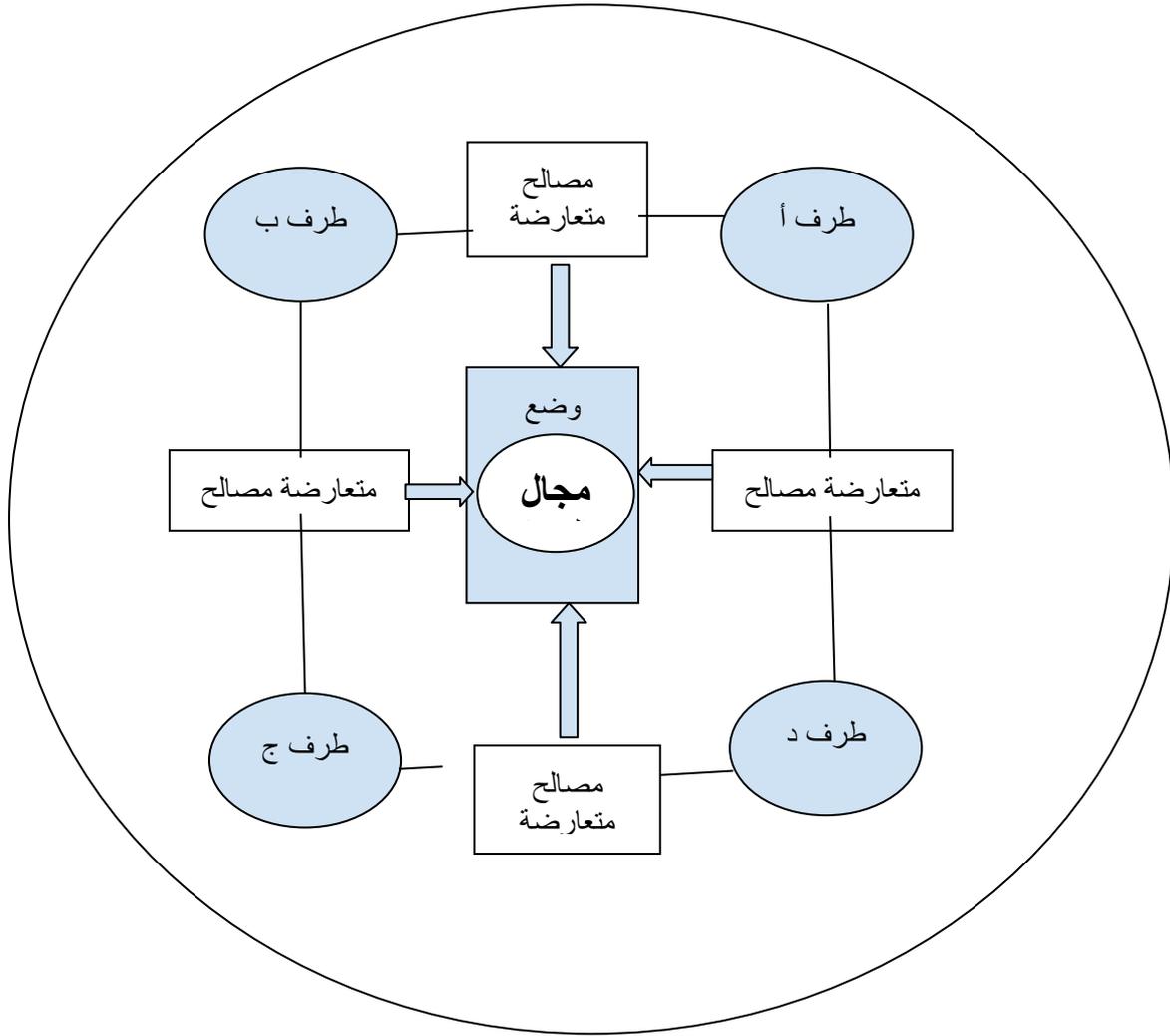
² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ويوصف الصراع بأنه "نشاط ينشأ بين أفراد يتصفون بأنهم عاطفيون وذوو حس مفرط" ولا يعني ذلك بالضرورة أن يتصفوا باللاإرشاد. ولهذا، فإن الصراع يجب أن يعرف ضمن سياق الحاجات أو الرغبات الخاصة بالأطراف المعنية.

فالمعروف أن رغبات الأفراد التي تقف وراء ما يقومون به من أعمال وتصرفات غالبا ما تقوم على أساس الحاجات والالتزامات التي يشعر بها هؤلاء وتبررها نظم تكوينهم الذاتي.

وعموما، فإنه يمكن تعريف الصراع على النحو التالي: (وضع تنافسي بين مجموعة من الأطراف التي تدرك وجود تعارض في مصالحها بالنسبة لأمر معين يسمى مجال الصراع، بطريقة يحاول فيها كل طرف الوصول إلى وضع متميز بالنسبة لهذا الأمر). ويمثل الصراع ظاهرة شائعة في كافة أشكال السلوك الاجتماعي Behavior SocialI ففي مجال الصناعة هناك الإضرابات التي تعبر عن نمط معين من المقاومة الجماعية يقوم بها أفراد ينتمون إلى جماعة ما (نقابة) كوسيلة لرفض ممارسات طرف آخر ذي صلة بمجال صراع معين. ولهذا، فإن الإضراب هو مؤشر على وجود حالة من الصراع بين الجماعة التي تقوم بالإضراب وطرف آخر كالإدارة مثلا حول أمر معين يهم الطرفين ويسعى كل منهما إلى تحقيق مزايا معينة بشأنه. وإذا نظرنا إلى السياسة الدولية، فإننا نجد كثيرا من حالات الصراع بين الدول التي تراوحت حدتها بين الحروب والتهديد إلى حالات الأزمات. والصراع موجود مع بدء الخليقة. فقد خلق الله الناس شعوبا وقبائل، مصالحهم مختلفة، ونزعاتهم مختلفة. فنزعة الخير تواجه بنزعة الشر وسيبقى العالم في حالة صراع ما دمنا بشر. والشكل الموالي يوضح الأبعاد الرئيسة للصراع.

الشكل 3-6 الأبعاد الرئيسية لوضع صراعي بين أربعة أطراف.



ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2000، ص81.

ثانيا: خصائص الصراع Conflict Characteristics:

من تعريفنا السابق لمفهوم الصراع والأبعاد التي ينطوي عليها، نستطيع استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتصف بها عن غيره من الظواهر الإنسانية الأخرى. وهذه الخصائص هي¹:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص82.

- يعتبر التوتر Tension بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي (كالهرب) ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرض بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية ما لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بوسائل القوة القسرية (إذا توفرت لديها) أو بالوسائل السلمية (كالحوار والتفاوض) إذا ما فشلت في استخدام البديل الأول.

ثالثاً: أنواع الصراع:

هناك نوعان من الصراع هما: ¹

1- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً. ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب، وغيرها. ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 385.

رابعاً- مستويات الصراع

يتم الصراع عادة، على ثلاثة مستويات هي:

أ - المستوى الإدراكي Cognitive Level

وينشأ هذا المستوى من الصراع عندما تدرك الأطراف المعنية وجود اختلاف بين أهدافها وأن هناك فرصة للتدخل Opportunity for Interference من أجل عمل ما يمكن من أجل حسم الصراع.

ب - المستوى الشعوري Affective Level:

ويحمل الصراع عند هذا المستوى كثيراً من المشاعر كالعداء، الغضب، الخوف وعدم الثقة بين الأطراف المختلفة.

ج - المستوى السلوكي Behavioral Level:

وهذا المستوى من الصراع يتم التعبير عنه بالسلوك Behavior ويتمثل في القيام بتدخل سلبي Passive أو إيجابي نشط Active من جانب طرف واحد على الأقل.

والجدير بالذكر، أن هذه المستويات الثلاثة من الصراع تحدث في كافة لأوضاع الخاصة بالصراع.

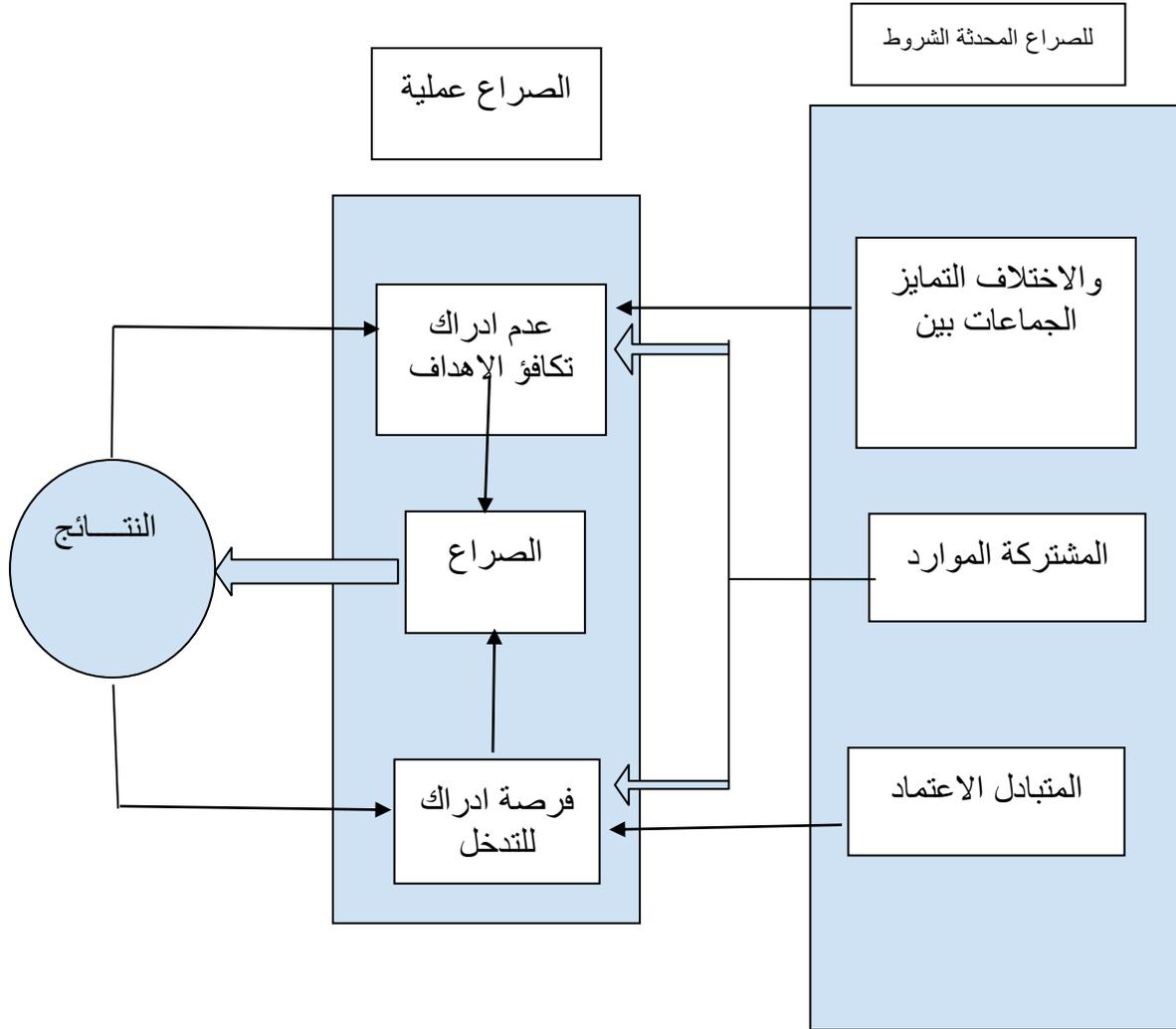
رابعاً: نشأة الصراع / نموذج مقترح

سبق القول بأن الصراع يمثل ظاهرة إنسانية عامة تكمن جذورها في كياناتنا كبشر. فالصراع هو بعد أساسي في حياتنا. كما أن مبرراته لدينا موروثه، وهي التي تساعد على تكوين إدراكات بين الأفراد من شأنها أن تقود إحدى الجماعات إلى الصراع للاستحواذ عليها وإبقائها بعيدة عن متناول الجماعات الأخرى.

كما أن الاعتماد المتبادل يوفر فرصة التدخل من جانب جماعة ما، في أداء جماعة أخرى من خلال منع الموارد عنها مثلاً (كالمواد والمعلومات والمعارف)، وهكذا فإن الاشتراك في الموارد ومحدودية هذه الموارد يقودان الجماعات إلى إدراك وجود فرصة لتدخلها لتعظيم حصتها من هذه الموارد. ولهذا، فإن إدراك عدم التكافؤ في الأهداف وإدراك فرصة التدخل يزيدان من احتمال نشأة الصراع¹. وهو ما يتضح من الشكل التالي:

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص86.

الشكل 3-7: الصراع بين الجماعات: طبيعته وديناميكيته



المصدر: ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2000، ص 87

خامسا: الآثار الناجمة عن الصراع

للصراع آثار سلبية وأخرى إيجابية، وهي: ¹

1- الآثار السلبية للصراع: The Negative Effects of Conflict

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر. فعلى سبيل المثال، وكما نعرف من الخبرة: فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا (راجع الفصل السادس). كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، وكذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين

¹ جيرارد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2015، ص 477.

الأفراد والجماعات والأقسام. وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة. وبلغت أخرى: فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم. وقد يكون هذا معقولاً في ضوء أن الجماعات التي تعمل في ظروف صراع تتعرض لمستوى عالٍ من الإحباط، وأن العاملين في ظل هذه الظروف بحاجة إلى توجيه ضارم إذا كان لهم أن يحققوا النجاح الذي يريجون. وإدراكاً لهذه الحقيقة فإن قادة هذه الجماعات يتبعون تكتيكات تتسم بمزيد من الرقابة في مثل هذه الظروف. ولذلك السبب فإن العمل مع جماعة عمل في ظل الصراع يقدم مثلاً لبيئة عمل أقر إسعاداً للعاملين بالمقارنة بالعمل مع جماعة لا تتعرض لتلك الظروف.

2- الآثار الإيجابية للصراع The Positive Effects of Conflict

ليست الصورة كلها قائمة، فصحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة، ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا ومنها:

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة. وذلك نظراً لأن الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها (راجع الفصل التاسع) ولذلك فإن الصراع يكون مفيداً جداً في بعض الأحيان.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم بعضهم البعض فهما كاملاً. ويساعد هذه على نشر التفكير الابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظره الخاص.
- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير. فعندما ينفجر الصراع فلا تستطيع المنظمة أو الوحدة الاستمرار في العمل بطريقة عادية. ونتيجة لذلك يتخذون المشاركون في الصراع أي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة، وإلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة. عندما تضل متخذ القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم - وهذا وضع عادي في هذه الظروف - فإنهم يميلون إلى اتخاذ قرار أفضل بالمقارنة بالقرارات التي يتخذونها في الظروف العادية. ويحدث هذا عادة عندما يجبر متخذ القرار على

تحدي فروضه الأساسية، وأن يواجهوا الأفكار الجديدة، وأن يفكروا في مواقف جديدة. وإذا رفض الناس المشاركة في مثل هذه الأنشطة، فإن النتيجة تكون أكثر تدميرا.

- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام. يمكن أن يؤدي الصراع إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشتها مناقشة تامة. ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمنظمة، والتزامهم بأهدافها. وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقر ولاء، للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية.

سادسا- إدارة الصراع Management Conflict

يؤثر المدخل الذي يدار به الصراع على طبيعة الحواصل الناتجة عنه، وبالتالي على مستقبل الصراع. وعموما، فإن الصراع يمكن أن يدار بإحدى المنهجيات التالية:¹

1- منهجية الكسب بالخسارة Win/Lose:

وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من الطرق والأساليب التي يحاول من خلالها أحد الأطراف كسب الصراع عن طريق تحقيقه لأهدافه وعدم تمكين الطرف الآخر من تحقيق أهدافه. ولهذا، فإن هذا المنهج يقود إلى كسب لطرف على حساب الخسارة للطرف الآخر.

2- منهجية الخسارة بالخسارة Lose/Lose:

وتعتمد هذه المنهجية على قيام طرف من الأطراف بالتنازل عن بعض أهدافه المرغوب فيها عن طريق صيغة الحل الوسط Compromise. بحيث لا يكون هناك منتصرا ولا مهزوما في الصراع. وطبقا لهذه المنهجية لن يكون قدور أي طرف تحقيق كل ما يريد تحقيقه، وهكذا، تكون كل الأطراف خاسرة.

3- منهجية الكسب بالكسب Win/Win:

وتعتمد هذه المنهجية على محاولة كل طرف البحث عن الوسائل التي يمكنه بواسطتها حل الصراع والوصول إلى الأهداف التي يرغب في تحقيقها. وهنا يكون بمقدور كل طرف أن يحقق المكاسب التي يريدتها. ويؤدي تبني المنهجيتين الأولى والثانية إلى استمرار الصراع والإبقاء عليه. وذلك لأن طرفا واحدا على الأقل (أو اثنين في بعض الأحيان) لن يتمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة. وسيؤدي ذلك إلى إدراك الأطراف بأن الصراع لم ينته وسيكون ذلك حافزا لها لبدء جولة جديدة منه أملا في تحقيق المكسب الذي عجزت عن تحقيقه في

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص88.

السابق. أما في المنهجية الثالثة (الكسب بالكسب) فإن حلقة الصراع تنكسر وسيقل احتمال تجدد الصراع في المستقبل.

وهناك ثلاثة مداخل رئيسة بديلة يمكن لطرف الصراع أن يختار من بينها لتسوية الصراع بالطريقة التي تحقق أهدافه وطموحاته عندما يتبنى منهجية الكسب بالكسب. وأهم هذه المداخل على الإطلاق المدخل الهيكلي **The Approach Structural** الذي سنتطرق إليه فيما يلي:¹

يعتمد هذا المدخل على محاولة إنهاء الصراع أو احتوائه ضمن حدود معينة. ترضى بها أطراف الصراع. ويتم ذلك عن طريق تغيير الظروف أو الأسباب التي دعت إلى حدوثه. كذلك، يقوم هذا المدخل على أساس الحقيقة القائلة بأن الصراع إنما ينشأ من الإدراكات التي تتولد لدى أطرافه نتيجة الاختلاف والتمايز بينها. كإدراكها بمحدودية وندرة الموارد المتاحة وإمكانية اعتمادها المتبادل على بعضها البعض وبالتالي فإنه إذا كان بالإمكان تغيير هذه العناصر فإن الإدراكات الخاصة بالصراع والتي تلعب دوراً فاعلاً في صياغة علاقاته الهيكلية من شأنها أن تتغير أيضاً.

أ- التعرف على البدائل المتاحة للأطراف الأخرى:

إن معرفة البدائل المتاحة للأطراف الأخرى لا تقل أهمية عن معرفة أهدافهم بل إنها المفتاح إلى ذلك. فهذه البدائل تمثل أساس لقوتهم، ولذلك، فإن الأمر يتعلق بسؤالين رئيسيين هما:

- إذا لم يقم الطرف الآخر بعمل صفقة، فماذا سيعمل؟
 - إذا حاول التوجه لبدل آخر، فما الذي سيجنيه من ذلك، ومقابل أية تكاليف؟ وربما لم يقم الطرف الآخر بعمل أي شيء، أو ربما حاول التحالف طرف آخر منافس، أو ربما لجأ إلى تأخير مشروعه... الخ، وتحت كافة هذه الاحتمالات، فإن على المفاوض أن يحلل هذه البدائل وأن يطور من أساليب التصرف المناسبة ما يكفي للرد على تصرفات الأطراف الأخرى.

ب- درجة إلحاح الحاجة لديهم لدى الأطراف الأخرى:

وهنا، فإن الأمر يستلزم قيام المفاوض بتقدير مدى حاجة الأطراف الأخرى لموضوع الصفقة، فكلما كانت حاجتهم شديدة كلما زادت احتمالات تقديمهم للتنازلات للوصول إلى الصفقة، إن إلحاح الحاجة يمكن أن يقيم على أساس اقتصادي أو سياسي أو ربما على أساس مجرد القلق الشخصي فقط. وهنا، فإنه يتعين على المفاوض التركيز على إدراكات ومشاعر الأطراف المتفاوضة الأخرى) ما هو إحساسهم كما يبدو، لا كما

¹ المرجع السابق، ص 90.

يراه، أو كما يمكن أن يحس به لو كان في وضع مماثل لما هم فيه. وفيما يلي قائمة لمجموعة من الأسئلة التي يجب على المفاوض الإجابة عليها لدى الأطراف الأخرى:

- هل لديهم رغبة في الوصول إلى صفقة؟

- إذا كانت هناك رغبة، فلماذا؟

- هل لدى الأطراف الأخرى أسباب خاصة تدعوها لعقد الصفقة؟

- إذا كان الجواب عن السؤال السابق (نعم) فما هي تلك الأسباب؟

- هل هم بحاجة لعقد الصفقة فوراً؟

- هل تستطيع تحمل الانتظار طويلاً بدون الصفقة؟

- هل هي جادة في عقد الصفقة؟

د - الموازنة المخصصة من قبل الأطراف الأخرى:

يعتبر الموقف المالي لكل طرف ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمفاوض وخاصة عندما تكون المفاوضات ذات مضمون مالي وربما لا تكون الأطراف الأخرى راغبة في الإفصاح عن موازنتها المخصصة للموضوع محل الصفقة. ولكن قد يكون بالإمكان معرفة حدود هذه الموازنة، كما قد يكون بالإمكان أيضاً معرفة مدى ضيقها. بالنسبة لعنصر ما ومدى اتساعها بالنسبة لعنصر آخر ... وكهذا

هـ - التعرف على إدراكات الأطراف الأخرى:

إن ردود فعل الطرف المفاوض لا تأتي فقط استجابة للوضع الحقيقي للأطراف الأخرى بل استجابة لإدراكاتهم هم له. ولهذا فإن على كل طرف محاولة اكتشاف إدراكات الآخرين والعمل على تغييرها بما يتلائم مع نواياهم ويساعده في تطوير التكتيك التفاوضي المناسب، فمثلاً، إذا كنت تعتقد بان موقفك ضعيف، وان الأطراف الأخرى ربما تحاول استغلال ذلك فحاول توليد الشعور لديهم بانك أقوى مما يعتقدون.

إن معرفة إدراكات الغير ومحاولة التعلم منها ليست عملية سهلة، وهناك مجالاً كبيراً للتقدير والتخمين، ومع ذلك فإنه لا بد من محاولة معرفة إدراكات هؤلاء لأهدافك، ولوضعك، لاتجاهاتك نحوهم، لشخصيتك بالإضافة إلى أية استراتيجيات قد تتبناها. وعموماً، فإنك كلما كرست وقتاً أطول للتحضير والإعداد كلما وفرت قاعدة أكبر للمعلومات تستطيع من خلالها الإجابة على كثير من الأسئلة التي تهمك وكلما زادت صعوبة فهمك

للطريقة التي ينظرون بها إلى الأشياء كلما تحسنت فرص الحصول على نتائج أفضل. وتذكر أن "القدرة على تغيير إدراكات الأطراف الأخرى لك في الاتجاه الذي ترغبه تعتمد على معرفتك لتلك الإدراكات".

وعموماً تتضمن معرفتك بإدراكات الأطراف المفاوضة الأخرى ما يلي:

- إدراكاتها لأهدافك وأولوياتك.

- إدراكاتها لاتجاهاتك ومواقفك نحوها.

- إدراكاتها لشخصيتك وخصائصها ونمطها.

- توقعاتها بخصوص الاستراتيجية التي تنوي اتباعها.

- نطاق الصلاحيات والسلطات المخولة لك.

وفيما يتعلق بتوقعات الأطراف حول استراتيجيتك حاول اتباع الخطوات

1- تعرف على الكيفية التي تدرك بها أهدافك.

2- قدر الكيفية التي تريدها أن تدركك بها.

3- تعرف على نطاق الصلاحيات المخولة لها.

4- خطط وطور الأساليب التي يمكنك بواسطتها التأثير على إدراكاتها في الاتجاه المرغوب.

5- واعمل في ضوء الوصية التالية: "إن جوهر العملية التفاوضية يكمن في إدارة إدراكات الأطراف الأخرى وتوقعاتها.

المبحث الثالث: توظيف البرمجة اللغوية العصبية في التأثير على نتائج المفاوضات التجارية

إذا كان التفاوض هو النقاش والحوار بين طرفين أو أكثر، تتعارض بينهم المصالح والحقوق وتهدف من خلال تواصلها إلى الوصول لاتفاق، وإذا كان التفاوض هو عملية مبارزة واسترسال ذهنيين بين الأطراف مع حركية بالغة التعقيد تتداخل وتتفاعل فيها جملة من العناصر منها المعلومات، الوقت، وقوة المركز التفاوضي للأطراف، والتكتيكات والأساليب المتبعة، والتي لا يمكن لها أن تتم بشكل مناسب بغير اتصال بين هذه الأطراف.

وعلى ذلك فإن تطبيق نظرية الاتصال، -بنقل المعلومات والأفكار وتقاسم المعرفة وإيصال الحقائق وتبادل الخبرات والمهارات وإثراء الموضوع والتعمق في فهم وارسال رسائل تستخدم مصالح أطرافه- هو لب عملية الاتصال فإنه في نفس الوقت يعتقد البعض أن البرمجة اللغوية العصبية هي ذلك الامتداد الهادف لتطوير مجال الاتصال الإنساني بشكل عام والمفاوضات التجارية كأحد أوجهها بشكل خاص.

في هذا المبحث سنتناول كيفية توظيف البرمجة اللغوية العصبية في التأثير على العملية التفاوضية، والتوصل عند الإتفاق إلى تعظيم المنفعة التجارية عبر استعمال أساسيات علم البرمجة اللغوية العصبية.

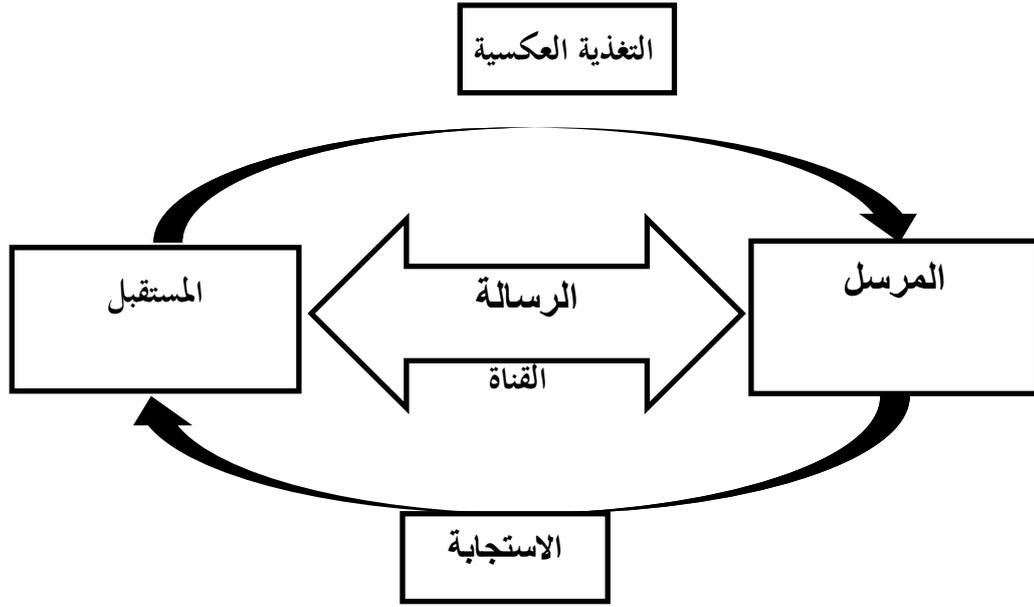
المطلب الاول: النموذج الاتصالي المدمج.

يعتبر النموذج الاتصالي التقليدي والذي تطرقنا له سابقا، نموذج دقيق بالرغم من اتصافه بالعموم، وحتى نموذج الاتصال في البرمجة اللغوية العصبية والذي يحدد الرسالة ومرشحات التواصل والمعالجة الذهنية ومنه السلوك، فإذا اعتبرنا ان مراعاة تفاصيل تقنيات البرمجة اللغوية العصبية التي تطرقنا لها تراعي بشكل دقيق لمختلف التفاصيل المساهمة في مجال الادراك الذهني، سنتطرق في هذا المطلب لنموذج الاتصال التقليدي ونموذج الاتصال في البرمجة اللغوية العصبية ومنه نتقل لنموذج الاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية.

الفرع الاول: نموذج الاتصال التقليدي

يعتبر نموذج الاتصال التقليدي نموذج يحاكي عملية الاتصال إلا أنه، لم يصادف ووجدنا تكييف يراعي طبيعة المتغيرات في البرمجة اللغوية العصبية بتفاصيلها بالرغم انها يشتركان في المبادئ الأساسية في ذلك وعليه سنقدم النموذج الاتصالي التقليدي والمتمثل في:

الشكل 3- 8 نموذج الاتصال التقليدي



المصدر: من إعداد الباحث

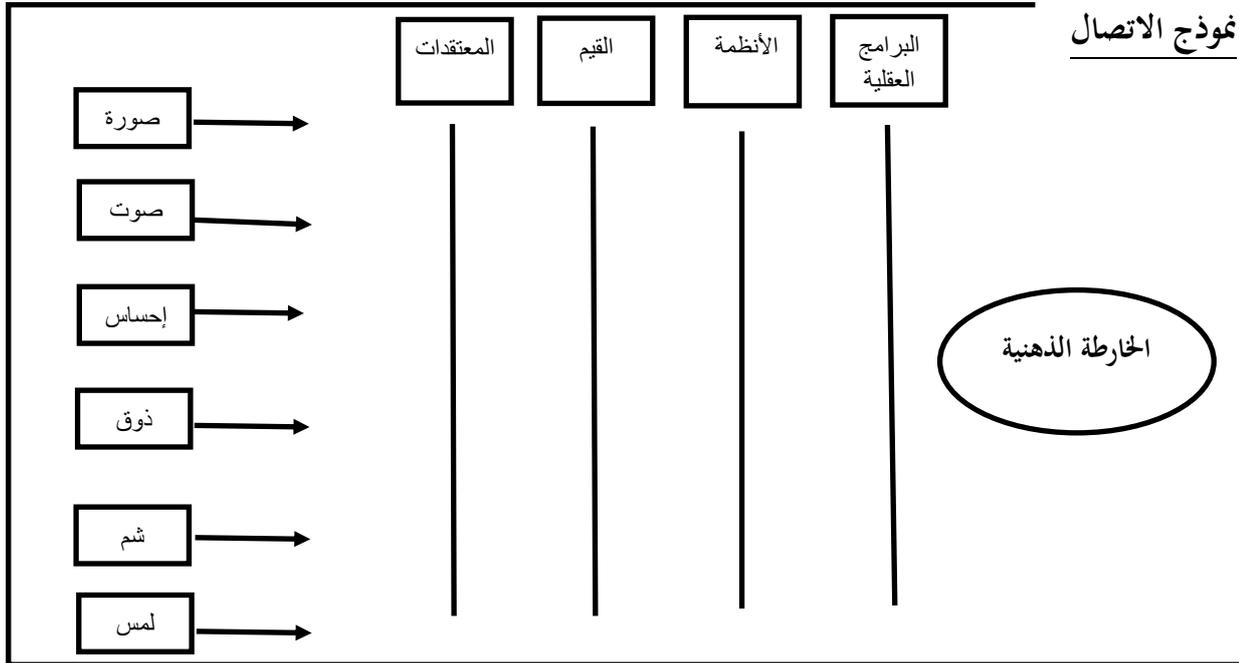
يعتبر نموذج الاتصال المؤلف الذي سنسميه التقليدي في هذا المبحث والذي تم شرح أبعاده سابقاً، كما أنه لا يراعي تفاصيل البرمجة اللغوية العصبية التي تضيفي للبعد التواصلية مجموعة أبعاد ومثيرات مهمة جداً؛ إذ أنها تسمح للفرد بانتقاء المعلومات الموجهة بطريقة مثالية يناسب إدراكه وتصوره وهذه تعمل اختلافات في الأفعال منبثقة من اختلافات إدراكية وبالتالي اختلافات في الاستجابة، لهذا سيسمح بتوظيفها في المفاوضات التجارية.

الفرع الثاني: نموذج الاتصال في البرمجة اللغوية العصبية

يعتمد نموذج الإتصال في البرمجة اللغوية العصبية على مجموعة تفاصيل ترتكز أساساً على مرشحات التواصل والمعالجة الذهنية؛ إذ ان مجموعة المعلومات التي يرسلها الشخص الأول وهو المرسل مفترضين انه هو المتخصص في البرمجة اللغوية العصبية، والمدرك جيداً لهذه التقنيات، إذ أنها تراعي ما يتم ارساله من قبل المرسل من معلومات انسيابية تتكون من مجموعة من الاحاسيس والكلمات للشخص الثاني، فنجد ان الرسالة المرسله تتعرض لتصفية قبل الوصول لذهن الشخص المخاطب، إذ أن التفضيلات تجعل من الكثير من الملاحظات تسقط عن الانتباه وعن الادراك بسبب تباين في القيم واختلاف أحياناً في المعتقدات بالإضافة للأنظمة التمثيلية الغالبة لدى الشخص أو الأشخاص المعنيين؛ ومنه نجد ان صياغة العبارات وهي تراعي معتقدات الشخص المستقبل وما توافقه لتجعل منها مفضية للارتياح، فالناس بطبعهم يزداد دفاعهم عندما يحدث اختلاف مع شخص ما، ويستخدم ذلك المفاوضون في إيجاد أكبر عدد ممكن من النقاط المتشابهة والتشاركية

لتجعل من الخبرة مميزة ومقبولة بالنسبة للمتواصل الجديد؛ اما بخصوص القيم؛ ما يعتبره الشخص ذو قيمة مقارنة بالآخر فإن المرسل من الضروري ان يعمل على خلق ارتياح وتشابه يجعل العقل اللاواعي يلقي ارتياح اكبر، فقيمة العمل بالنسبة لشخص ما مقارنة بشخص آخر يجعل من التحوار اختلاف واضح في وجهات النظر وقد يجعله فرصة للاكتشاف والتعلم والإثراء؛ مما يمنح شعور تمايز محبوب بين الطرفين. أما بخصوص الأنظمة التمثيلية فهي تواصل للأنظمة الغالبة ويتم وصولها عن طريق معايرة التنفس وملاحظة الوصلات البشرية التي تجعل من إمكانية معرفة النمط التمثيلي وبالتالي معرفة كيفية الصياغة المناسبة وفهم طبيعة التفكير واتخاذ القرار والوقت المناسب، اما بخصوص البرامج العقلية العليا يجعل من ادراكها إمكانية معرفة نمط الشخصية اذا قمنا بإسقاطها على نموذج "مايرز بريغز" لأنماط الشخصية المصنف لها، كما أن فهمها يمنحنا فرصة توظيف هذه المعلومة في المناقشة بين الاقتراب والابتعاد، الداخلي والخارجي، التفكير المشاعري، داخل الزمن وخارجه إذ أن هذا يسمح بصياغة عروض تناسب وتتخطى هذه المرشحات. مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): نموذج الاتصال



المصدر: ليلي شحرور، التواصل الفعال عبر NLP ولغة الجسد، ط1، الدار العربية للعلوم،

بيروت، لبنان، 2011، ص 21

الفرع الثالث: النموذج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية

يعتبر توظيف البرمجة اللغوية العصبية في النموذج الاتصالي التقليدي، إضفاء مميزات البرمجة اللغوية العصبية المتعلقة بكل عنصر في النموذج القديم وذلك لتفعيل نتائج العملية التفاوضية في المجال التجاري؛ يمكننا الحصول على العناصر الموالية:

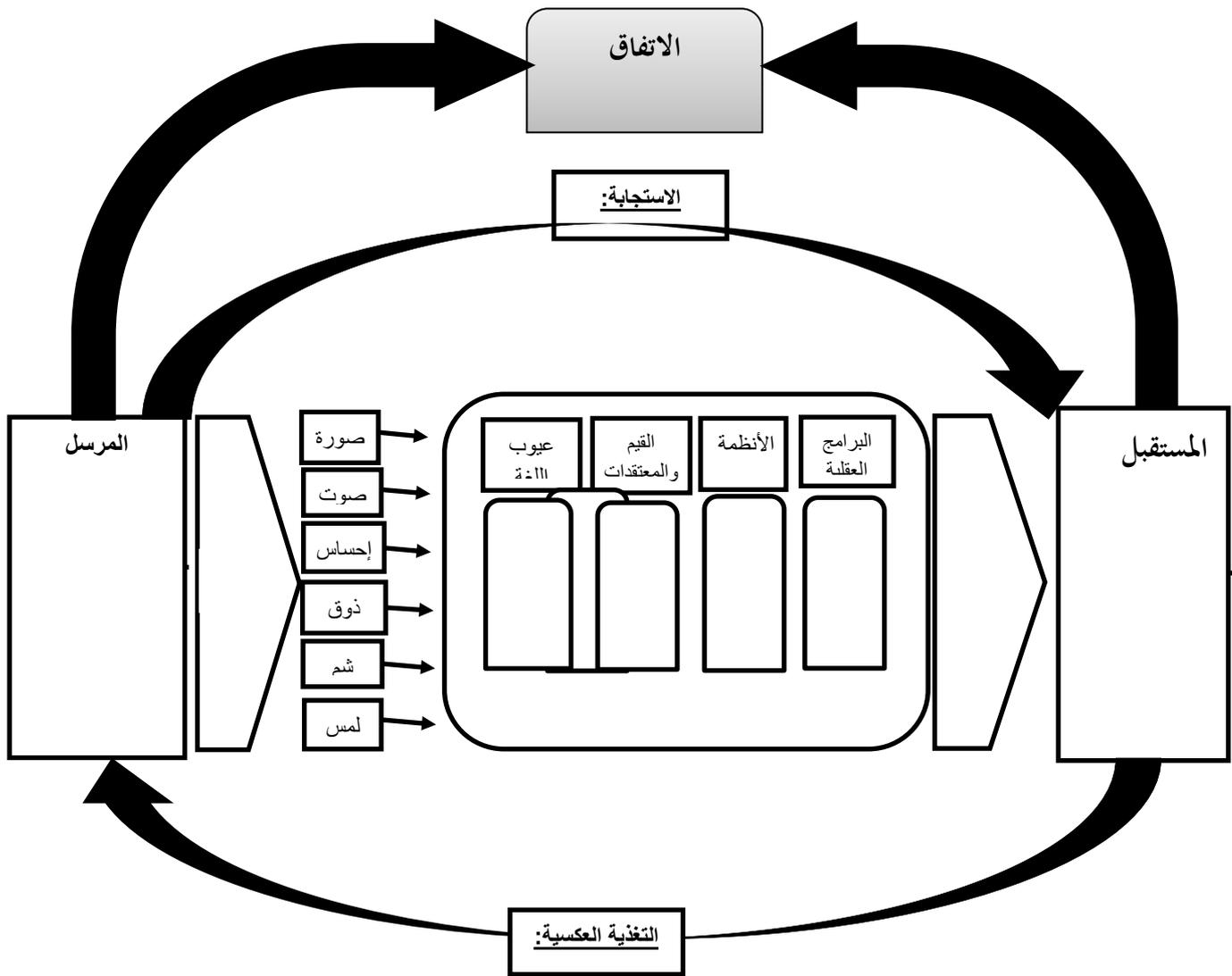
1- المرسل: وهو شخص نفترض انه متمكن لحد بعيد من تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، إذ بإمكانه فهم الأطراف الآخرين، لديه القدرة على استقراء المؤشرات الواعية واللاواعية في العملية التفاوضية، يميز بين الاحتياج التفاوضي والاحتياج النفسي لدى الأطراف المتفاوضة أو الشخص المتحاور معه، يعرف الأنظمة التمثيلية ويعرف القيم والمعتقدات بحيث يمكنه التأطير (والتأطير هو ذكر الجانب الإيجابي لكل موضوع عندما يريد التشجيع وجانبه السلبي عندما يريد تخويف شخص ما لثنيه على القيام به ومثال ذلك الجانب السلبي للشخص السريع ان الركوب معه خطر ومن ميزاته انه يصل بسرعة، ومن مميزات الشخص البطيء أن الركوب معه فيه سلامة لكن يجعلك قد تتأخر بسبب بطئه)، وعليه نعتبر أن إتقان التواصل هو تجاوز للمرشحات ضروري والتمكن من التعامل مع العقل الواعي والعقل اللاواعي؛ يسمح بمخاطبته منطقياً ليجعل التفكير والعرض واقعي، وبإضافة أبعاد أخرى للتفاوض ينقل الموضوع أحادي الجانب من التنافس بإضافة أبعاد أخرى للتعاون وتخفيف الحدة التنافسية؛ لهذا نعتمد بلغة ميلتون للتشويش على العقل الواعي ومنحه ارتياح ومشاعر تشجعه لإتمام الصفقات وقبولها حتى ولو منطقياً كانت أعلى، فالعقل اللاواعي أكثر تحكما في القرارات؛ لهذا نشترى نحن سلعة قد تبدو غالية الثمن مقارنة بالعادة فقط لأننا ارتحنا للبائع كما أننا نرفض شراء سلعة منخفضة السعر بسبب أننا لم نرتاح في العملية التفاوضية، وعليه المفاوض الماهر دوره هو إعطاء عروض مناسبة للمرشحات، خلق ارتياح مناسب للعقل اللاواعي تقديم تعاون يحقق جانب مهم من منطقية الصفقة لتدفع المتلقي

2- الترميز: الترميز وهو إعطاء معلومات مناسبة للمستقبل تناسب ما يهواه وما يرتاح له، قد يبدو في مجموعة عبارات وحوار، لكنها في حقيقة الأمر مجموعة معلومات مكيفة ومشخصة بشكل دقيق للشخص المستقبل.

3- القناة: تعتبر القناة هي المكان أو الطريقة التي تجرى فيها العملية التفاوضية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر لوضعيات الطاولات، مرئية أو هاتفية أو كتابية، فكل هذه الطرق تتعرض لنقل مجموعة أحاسيس وصور وأذواق وأصوات، تتعرض لضوضاء الاتصال وتنافسية الحوار بين الأطراف، مع مراعاة التحضير لبيئة التفاوض والاتصال المناسبة لبعث الشعور على الارتياح عندما نريد أن نستهل النجاح بشعور مريح لخلق النجاح وبخلق شعور غير مريح عندما نرغب في إزعاج الطرف الأخر.

- 4- **المرشحات:** المرشحات هي عبارة عن القيم والمعتقدات والأنظمة التمثيلية والبرامج العقلية العليا وعيوب اللغة، وهذه التفضيلات والفروقات فاصلة في العملية الاتصالية إذ قد لا تناسب فكرة ما عند المرسل للشخص الأخر، لهذا البرمجة اللغوية العصبية تسعى لإيصال الرسالة بشكل أكثر فاعلية.
- 5- **المستقبل:** المستقبل وهو الطرف الثاني في العملية التواصلية وهو الشخص المتلقي للرسائل، وبطريقة تعامله يتم الشرح والاعتراض، ومنحه المعلومات بحيث تقرب وجهات النظر لأفضل حل، وتجدر الإشارة هنا أننا نفترض ان المستقبل لا علاقة له بالبرمجة وتقنياتها، وهو ما يجعل الترميز موجود وفك الترميز غير موجود، في حالة يكون المستقبل شخص متمكن جدا من مجال البرمجة وتقنياتها فهذا يجعل العملية الاتصالية تتجه للتنافس والهجوم والدفاع بنقل مستويات الحوار من السطح للأعماق والعكس.
- 6- **التغذية العكسية:** تعتبر التغذية العكسية هي ما يتلقاه الشخص المرسل من إشارات منطوقة ككلمات تعبر عن وجهات نظر أو استفسارات ما أو اعتراضات موجودة كما أنها قد تظهر في إشارات غير منطوقة كالوصلات البصرية التي تعطيك فكرة واضحة عن جهة تفكير الشخص بشكل دقيق، بالإضافة لقراءة حركات الجسد وهو ما يعطينا تصور واضح عن ما يدور في قرارة نفسه؛ وهذا يجعلنا نعيد صياغة وتكييف العروض والأفكار والمعلومات بما يناسب هدفنا التفاوضي لرفع نسبة التوافق وبالتالي زيادة الاحتمال للاتفاق.
- 7- **الاستجابة:** تعتبر الاستجابة تخفيضنا أو موافقتنا أو تنازلات نمنحها للطرف الآخر لغاية الوصول لاتفاق مناسب بين الطرفين، لهذا الاستجابة هي مرونة لإعادة التكييف والتموقع للحصول على نتيجة نهائية. ويشرح الشكل الموالي تفاصيل النموذج المستحدث للعملية الاتصالية بالبرمجة اللغوية العصبية بين طرفين. وهو ما يمثله الشكل الموالي:

الشكل (3-10): النموذج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: النموذج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية

يعتبر الاتصال في المفاوضات التجارية مهما جدا إذ يسمح بتناقل المعلومات والتموقع في المبارزات الذهنية، إذ أن هذا الدور الاتصالي قد تختلف معطياته إذا كان الموضوع يتمحور حول فريق تفاوضي بإستخدام البرمجة اللغوية العصبية، وعليه سنتطرق لهذا مستخدمين النموذج المعدل للاتصال التفاوضي بإستخدام البرمجة اللغوية العصبية للمفاوضات التجارية.

الفرع الاول: أفكار أساسية للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية.

يراعي النموذج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية، الاتصال والرسالة التي ترسل والمرشحات التي يتوجب مراعاتها قبل الإرسال، إلا أن تطبيقها في مجال المفاوضات التجارية يستدعي إدماج عنصر الفريق التفاوضي، لان المفاوضات التجارية تحتاج لفريق ومراعاة المعلومة بينهم بالإضافة لتغليب وجهات النظر بين الأطراف التفاوضية، فما قد يوافق عليه طرفين أو النسبة الأكبر من الفريق الخصم، سيجعل إتمام الصفقة أمر حتمي، لهذا ونحن على أبواب مراعاة النموذج الاتصالي في مجال المفاوضات التجارية بإستخدام البرمجة اللغوية العصبية يستدعي مراعاة النقاط التالية وأخذها في الحسبان:

- ان الرسالة التي يستقبلها طرف ستكون موجهة لعدة أطراف.
- ان إستخدام البرمجة اللغوية العصبية يصلح مع المجموعة كما يصلح مع الفرد.
- ان الاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية يتطلب مراعاة المرشحات لضمان فاعليته.
- ان التفاوض مع مجموعة يحتاج للتخطيط لتغليب رأي الأغلبية لصالحك.
- ان اتخاذ القرار يعتمد على تقييم منطقي (العقل الواعي) وتقييم المشاعر (العقل اللاواعي).
- لغة ميتا للدفاع المنطقي والاستقصاء وحذف عيوب اللغة، ولغة ميلتون للإغشاء وبعث الارتياح للعقل اللاواعي.

مما سبق نجد ان مراعاة وضعية المجموعة في العملية التفاوضية ومعرفة الاحتياجات التفاوضية كأفراد وكمجموعات مهم جدا للإمام بتفاصيلها، وعليه الأخذ بعين الاعتبار للنموذج المدمج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية لأبعاد المفاوضات التجارية نجد أنفسنا أمام فكرة تغليب رأي المجموعة، منطقية المفاوضات، باعتبار أنهم خبراء في مجال أعمالهم مع أن هناك احتمالين، إذا كان الفريق الأول متخصص في تقنيات الاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية وان الفريق الثاني بعيد عن هذا المجال، وهنا تكون عملية التفاوض عبارة عن توجيه وقيادة وتأثير للفريق الخصم، اما إذا كان الاحتمال الثاني وهو أن الفريق الخصم متقن للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية فستتجه

المفاوضات للطابع التنافسي، وعليه سنشرح التوجه العام للمفاوضات التجارية في ظل البرمجة اللغوية العصبية من خلال النموذج اللاحق.

الفرع الثاني: نموذج الاتصال المدمج بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية.

تعتبر تقنيات البرمجة اللغوية العصبية في الاتصال رائعة جدا في التعامل مع المرشحات ورائعة أيضا في تصنيف الفروقات الفردية بين الأطراف لغرض تفعيل نتائجه، وعليه فإذا كان الهدف هو تفعيل الاتصال بغرض تفعيل المفاوضات التجارية، فإننا سنتطرق لعناصر العملية التواصلية وهي كالتالي:

1- **الفريق المفاوض:** ويعتبر الفريق التفاوضي بدلا من الفرد لأن الآراء تختلف وتغليب الرأي يختلف، لهذا الاتحاد ومتابعة السيناريو التفاوضي واستقراء الملاحظات من حركات الفريق المتفاوض معه المنطوقة وغير المنطوقة يجعل من العملية التفاوضية أفضل، كما يمنحهم مزايا جيدة للتموقع مفترضين أن هذا الفريق يجيد احد إطرافه أو كلهم تقنيات البرمجة اللغوية العصبية المتقدمة.

2- **الترميز:** وهي عملية تقديم المعلومات وعرضها بشكل يناسب غالبية الأفراد في العرض وطرح المعلومات ومزاياها والحلول التي تقدمها، وهو ما يجعل الرسالة قوية وتراعي المرشحات بطريقة غير ملحوظة.

3- **القناة:** تعتبر القناة هي المكان أو الطريقة التي تجرى فيها العملية التفاوضية، فمكان التفاوض والقناة ستنتقل مجموعة أحاسيس وصور وأذواق وأصوات، كم ستعرض لضوء الاتصال وتنافسية الحوار بين الأطراف.

4- **الفريق المتفاوض معه:** وهنا نفترض انه ليس خبيرا في البرمجة وبالتالي سيجد نفسه موجه من قبل الفريق الآخر، اما في حالة كان خبير في الاتصال بالبرمجة فستغير الوضعية التفاوضية لتتجه للصراع.

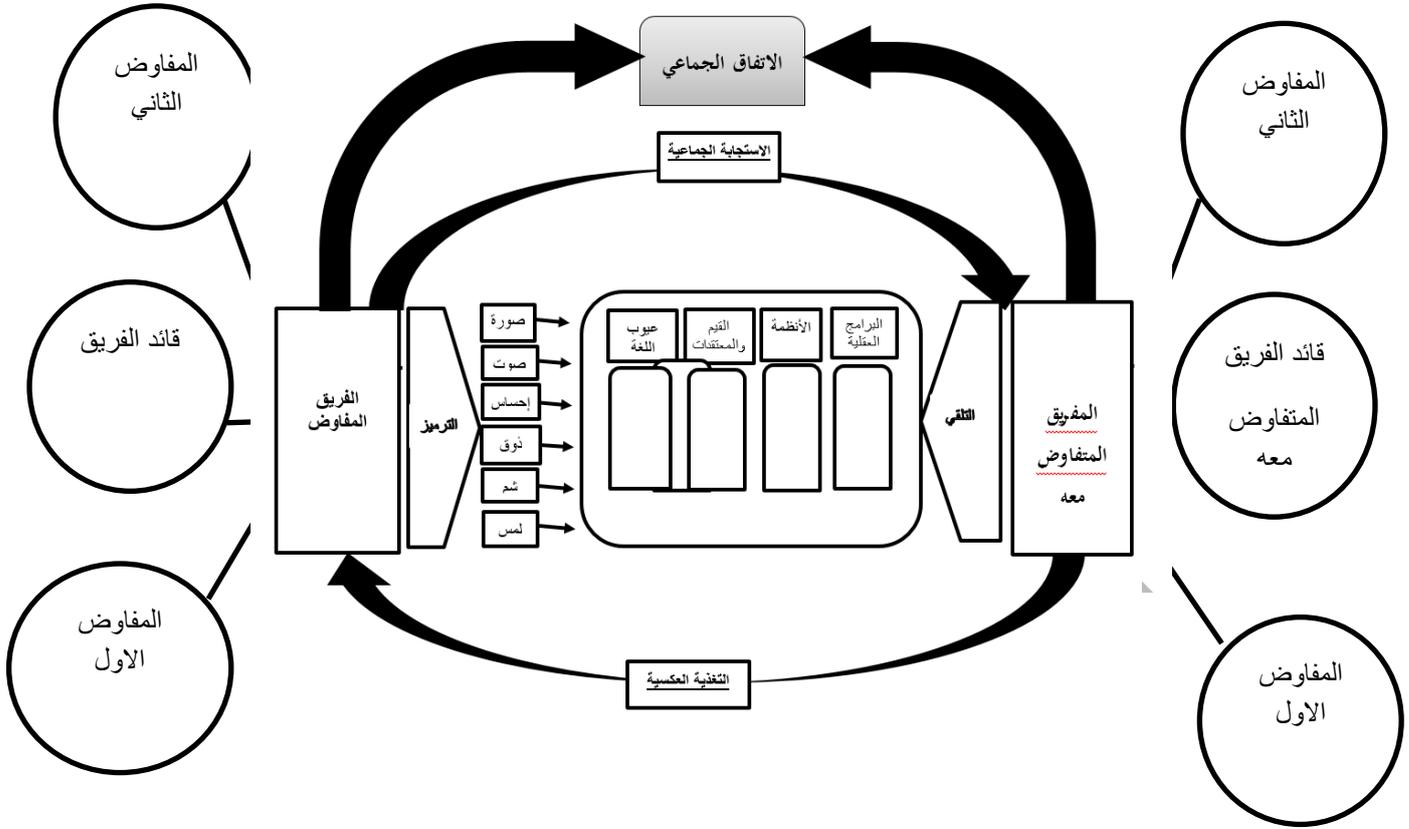
5- **التغذية العكسية:** وهي كل ما يتم ملاحظته عن الفريق الخصم من ملاحظات تسمح بتحليل شخصياتهم او قراءة أفكارهم.

6- **الاستجابة الجماعية:** تعتبر الاستجابة الجماعية كل الردود التي يعبر عنها من قبل الفريق والتي تجعلك تكيف عروضك وطريقتك مع طرق الفريق المقابل ومع إستجاباتهم.

7- **الاتفاق:** وهي المنطقة الوسطى التي يصل إليها الفريقان عد التوافق وشعور الفريق المتفاوض معه، بالارتياح وقبول السعر والشروط التي تم طرحها.

هذه العناصر السابقة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي بشكل مفصل:

الشكل (3-11): نموذج الاتصال المدمج بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية.



المصدر: من اعداد الباحث.

خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال التفاوضي بالبرمجة اللغوية العصبية من أهم النقاط التي تفكك العملية التواصلية بين الأفراد وتجمع الاتصال في المفاوضات التجارية، فزيادة على المهارات الفردية والأساليب التي تعرف بها المفاوضات من قوة ومناورة، وضغط عالي جدا، فالمنهج الذي تطرقنا له يسمح بتحليل مكوناته من فروقات، و مرشحات بمختلف أنواعها بالإضافة إلى الانتباه للمتغيرات الداخلية وللعقل الواعي واللاواعي والحالة الفيزيولوجية المساعدة في تحقيق ذلك؛ وعليه وجدنا في هذا الفصل بعد إعداد نموذج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجارية، أن الانتباه لتحليل المجموعة وبعث الارتياح والتأطير للعروض والتفصيل مساهم جدا في عملية تفعيل الاتصال في المفاوضات التجارية وبالتالي يجعلها اقرب للنجاح، وأكثر استغلالية للفريق التفاوضي على حساب الفريق الخصم.

الفصل الرابع

دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية
العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات
التجارية على عينة من الإداريين لبعض
المؤسسات الجزائرية

تمهيد:

بعد استيفائنا للجانب النظري في الفصول السابقة أين تطرقنا إلى الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في البرمجة اللغوية العصبية والاتصال التفاوضي، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع. ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لمدى مساهمة البرمجة اللغوية العصبية في نجاح الاتصال التفاوضي وقع اختيارنا على عينة من الإداريين من بعض المؤسسات الجزائرية الخدمية بالقطاعين العام والخاص الذين تلقوا تكويننا في البرمجة اللغوية العصبية، ووفقا للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب وفرضيات الدراسة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة مساهمة البرمجة اللغوية العصبية في نجاح الاتصال التفاوضي انطلاقا من ثلاثة محاور، يتناول أولها الإطار المنهجي للدراسة، في حين يتطرق المحور الثاني إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، فيما جاء المحور الثالث لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يندرج تحت هذا العنوان عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية ويشمل: منهج وأدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

يتطلب إجراء أي دراسة ميدانية اتباع منهجا معيناً يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

1. منهج الدراسة

يعد المنهج مهماً كان نوعه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة أو ظاهرة ما، واكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة¹. وفي ظل تعدد مناهج البحث العلمي، فإن اختيار المنهج المناسب يتعلق بطبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة وكذلك فرضيات الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة مدى مساهمة البرمجة اللغوية العصبية في نجاح الاتصال التفاوضي من وجهة نظر الإداريين في المؤسسات محل الدراسة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومحاولة التعبير عنها كمياً ونوعياً من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى فهم أشمل وأعمق لموضوع الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها في جمع المعلومات و البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع، والإمكانيات المتاحة والوقت المتاح لدى الباحث وكذلك الهدف المراد الوصول إليه. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية:

• **الاستبانة:** عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث، وتوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على بيانات². وتعد الأداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية ووسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص177.

² إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص10.

وبعد الاطلاع على أدبيات الموضوع في جانبه النظري وكذا الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات

الدراسة، قمنا ببناء استبانة في شكلها المغلق (انظر الملحق رقم 02) تضم ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة والخبرة المهنية؛

- المحور الثاني: يضم هذا المحور 27 عبارة لقياس متغير البرمجة اللغوية العصبية لمعرفة مدى إلمام وتحكم أفراد العينة في مختلف أبعاد البرمجة اللغوية العصبية، موزعة على تسعة أبعاد هي:

- إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية: تضم العبارات (01-06) ؛
- البرامج العقلية العليا: تضم العبارات (07-11) ؛
- عيوب اللغة: تضم العبارات (12-14) ؛
- الأنظمة التمثيلية المعتمدة: تضم العبارات (15-17) ؛
- لغة ميتا: تضم العبارات (18-20) ؛
- لغة ميلتون: تضم العبارات (21-22)؛
- التعديل والتشويه: يضم العبارات (23-24)؛
- المستويات المنطقية: تضم العبارات (25-26)؛
- المعالجة الذهنية والسلوك: تضم العبارة (27)؛

- المحور الثالث: يشتمل على 19 عبارة لقياس متغير الاتصال التفاوضي، لمعرفة مدى توفر قدرات ومهارات

الاتصال التفاوضي لدى أفراد العينة، من خلال أربعة أبعاد مرقمة من (28-46)، وموزعة كما يلي:

- تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية: تضم العبارات (28-30)؛
- التغذية الراجعة: تضم العبارات (31-34)؛
- الرسالة والقناة: تضم العبارات (35-42)؛
- المعالجة والاستجابة: تضم العبارات (43-46)؛

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات محوري البرمجة اللغوية العصبية والاتصال التفاوضي تم استخدام مقياس "ليكرت Likert" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

أما حصيلة توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): يحدد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانة المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبانة غير المسترجعة	الاستبانة المسترجعة		حجم العينة (الاستبانة الموزعة)	حجم المجتمع الأصلي
	الاستبانة المستبعدة	الإستبانة الصالحة للتحليل		
10	05	60	75	94

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة (المجتمع الإحصائي) بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة و البحث¹. وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع تمثل في خصائصها المجتمع الكلي، و تدعى هذه المفردات "بالعينة"².

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع الإداريين من بعض المؤسسات الجزائرية الخدمية بالقطاعين العام والخاص الذين تلقوا تكويننا في البرمجة اللغوية العصبية، وقد استند الباحث في حصر مجتمع الدراسة على الإداريين للمبررات التالية:

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص148.

² العينة: مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي يتم دراسة الظاهرة وجمع البيانات من خلالها، ثم يتم تعميم النتائج على المجتمع ككل، ويشترط فيها أن تكون ممثلة للمجتمع وذات حجم مناسب. أنظر: نبيل جمعه صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010، ص35.

- توافر مختلف الرتب في الإداريين (العليا والوسطى) مما يعني توفر مزيج وقدر أكبر من المعلومات التي تستجيب لتساؤلات الدراسة.
 - غالبية الرتب العليا والوسطى تتوفر لديها الخبرة بمختلف السلوكيات السائدة، وأساليب التفاعل والتواصل ودرجات التحول والتعلم وهو بذلك الأقدر على الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
 - معظم الرتب العليا والوسطى في الغالب سبق أن تدرجت في المناصب، مما يعني إلمامها بالمعوقات التنظيمية والمتطلبات والوسائل اللازمة للتغلب على هذه المعوقات.
 - الرتب العليا والوسطى هي مصدر القرارات التنظيمية، ويتولون الإدارات العامة للتطوير والتدريب، التي تعمل على تصميم وإعداد برامج التطوير، وتحديد الاحتياجات من المهارات والقدرات، وغالبا ما يحملون المؤهلات العلمية العالية، مما يزيد من درجة المعلومات المناسبة للدراسة.
 - العاملون الإداريون هم الأقرب من القيادات العليا والأكثر معرفة بسلوكياتهم القيادية، ودورهم في التعلم لتعاملهم بشكل يومي مع القيادات، وهم الأكثر مشاهدة والتماسا لما يحدث من تطوير وتحديث وتعلم، وعليه فإنهم يمثلون المجتمع الملائم لطبيعة وتساؤلات وأهداف الدراسة، لتوفير المعلومات التي يتم من خلالها قياس اعتماد إدارة البرمجة اللغوية العصبية كقاعدة لنجاح الاتصال في العملية التفاوضية واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما.
- ويقدر عدد أفراد مجتمع الدراسة بـ **94 إداري**، اخترنا منهم "عينة عشوائية بسيطة" ¹ حجمها **75 إداري** أي ما نسبته **79.78%** من مجتمع الدراسة، تم حسابها كما يلي²:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث:

- **M**: حجم المجتمع؛ **n**: حجم العينة؛

³ العينة العشوائية البسيطة: تعتمد على مبدأ الاختيار العشوائي لمفردات العينة بحيث يكون لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة أو الاحتمال في الاختيار، فإذا كان حجم المجتمع هو **N** فإن فرصة كل مفردة في الظهور هي **N/1**، ومن شروطها أن يكون المجتمع الإحصائي متجانس. أنظر: بلال

محمد الزغيبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي **spss**: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012، ص22.

²R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, 30(3), 1970, p 608.**

- **S**: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، أي قسمة (1.96) على معدل الخطأ (0.05)؛

- **p**: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)؛ **q**: النسبة المتبقية للخاصية وهي (0.50).

وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها بـ 60 استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو 60 اداري أي ما نسبته 63.82% من مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تمت الاستعانة بالعديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج الإحصائي "SPSS"¹، وفيما يلي مجموعة الأساليب التي تم توظيفها في هذه الدراسة.

1. التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الخاصة بالاستبانة.

2. مقاييس النزعة المركزية: ومن "مقاييس النزعة المركزية"² التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

• **المتوسط الحسابي المرجح:** هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات³. وقد تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (البرمجة اللغوية العصبية والاتصال التفاوضي)، وكذلك ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية⁴:

¹ "SPSS": اختصار للعبارة "Statistical Package for Social Science"، وتعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وهو أحد أهم البرامج الإحصائية وأكثرها شيوعاً لإجراء التحليلات الإحصائية والرسوم البيانية في مختلف المجالات. ويظهره كان برنامج "SPSS" يعمل بنظام "MS_DOS"، وتم بعدها تطويره ليعمل ضمن نظام التشغيل "Windows". وقد عرف عدة إصدارات تبعا للتطورات المتسارعة التي يعرفها الحاسب الآلي وبيئة التشغيل "Windows". انظر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص19.

² **مقاييس النزعة المركزية:** تحدد هذه المقاييس القيمة التي تتمركز (تتجمع) حولها قيم المجموعة ويعتبر المتوسط الحسابي أهمها وأكثرها استخداماً انظر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص255.

³ حسين محمد جواد الجبوري، نفس المرجع، ص257.

⁴ عبد الرزاق عزوز، الكامل في الإحصاء: دروس مفصلة - تمارين ومسائل مع الحلول - الجزء الأول، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص148.

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث:

- **ni**: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار "موافق"؛

- **xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5؛

- **N**: مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 60 إداري.

3. **مقاييس التشتت**: ومن "مقاييس التشتت"¹ التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- **المدى**: من أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكرت" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب "المدى"² بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكرت" (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.80=1+0.80)، وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم (3-4): يحدد توزيع طول فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

¹ مقاييس التشتت: توضح مقدار تباعد (انتشار) قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابتة كالوسط الحسابي. انظر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 270.

² المدى: هو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في التوزيع الإحصائي، أو هو الفرق بين الحد الأعلى للفئة الأخيرة والحد الأدنى للفئة الأولى. انظر: جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 70.

• **الانحراف المعياري:** استخدم مقياس "الانحراف المعياري"¹ لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كانت قيمته أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، علماً بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية²:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث:

- **ni:** عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلاً خيار "موافق"؛

- **xi:** وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5؛

- **X̄:** المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛

- **N:** مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 60 إداري.

4. **مقاييس الشكل:** تم استخدام مقياسين من "مقاييس الشكل"³ هما: مقياسي "الالتواء والتفرطح"⁴، حيث

تم حساب معاملي الالتواء والتفرطح من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

5. **مقاييس العلاقة:** ومن هذه المقاييس تم الاستعانة بـ:

• **معامل الارتباط "بيرسون Pearson" (r) ومعامل التحديد (r²):** استخدم "معامل الارتباط بيرسون"⁵

من أجل معرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه

¹ الانحراف المعياري: يعرف بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي. انظر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 275.

عبد الرزاق عزوز، مرجع سابق، ص 221.

³ **مقاييس الشكل:** هي مقاييس تبين شكل التوزيع الإحصائي (الالتواء، التناول والتفرطح) مقارنة بتوزيع مرجعي (التوزيع المتناظر بالنسبة للالتواء والتوزيع الطبيعي بالنسبة للتناول والتفرطح). انظر: جلاطو جيلالي، مرجع سابق، ص 77.

⁴ **الالتواء والتفرطح:** الالتواء هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، أما **التفرطح** فهو درجة تدبب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي.

انظر: إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 131-133.

⁵ **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. انظر: إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سابق، ص 271.

وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أما معامل التحديد " r^2 " والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون وتتراوح قيمته بين (0 و 1)، فاستخدم لتفسير درجة مساهمة البرمجة اللغوية العصبية في الاتصال التفاوضي. ويمكن حساب معامل الارتباط بيرسون وفقا للعلاقة التالية¹:

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

- $Cov(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع؛

- σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل؛ σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1 و 1) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-4): يوضح القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون " r "

القرار الإحصائي	معامل ارتباط بيرسون " r "
علاقة طردية	r موجب
لا يوجد ارتباط	$0 = r$
علاقة عكسية	r سالب
ارتباط تام	$1 \pm = r$
ارتباط ضعيف	$0.5 \geq r > 0$
ارتباط متوسط	$0.75 \geq r > 0.5$
ارتباط قوي	$1 \geq r > 0.75$

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 272.

- **الانحدار الخطي المتعدد**: يقتصر الانحدار الخطي على دراسة وتحليل أثر متغير كمي في متغير كمي آخر²، وتقوم فكرة الانحدار الخطي المتعدد على اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع³، وقد استخدم لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (البرمجة اللغوية العصبية) كل على حده في المتغير التابع (الاتصال التفاوضي).

¹ إيهاب عبد السلام محمود، نفس المرجع، ص 272.

جلاطو جيلالي، مرجع سابق، ص 131.

² محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2009، ص 389.

6. معامال الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة¹:

- ضعيفا إذا كانت ألفا كرونباخ أقل من (0.6)؛

- مقبولا إذا كانت ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.6 و 0.7)؛

- جيدا إذا كانت ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.7 و 0.8)؛

- ممتاز إذا كانت ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

تعتبر هامة تلك العملية التي تستهدف ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال و تحليل البيانات بشكل سليم و من ثم تعميم النتائج. و من أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة و ثباتها.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات ومدى انتماء كل فقرة إلى المحور الذي تقع فيه. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أولا: الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبعض مدربي البرمجة اللغوية العصبية (انظر الملحق رقم 01) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري. ومن ثم تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 02).

³ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005، ص50.

ثانيا: الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها، والذي يعكس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو للمحور الذي تقع فيه، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة استطلاعية مكونة من (30) إداري. ولمعرفة مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "Sig".

أ- الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد محور البرمجة اللغوية العصبية والمحور ككل:
جاءت النتائج كما يلي:

1- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية" من محور " البرمجة اللغوية العصبية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-5): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد افتراضات البرمجة اللغوية

العصبية بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	وراء كل سلوك قصد إيجابي	.0430**	0.001
02	الإتصال هو النتيجة التي تحصل عليها	0.527**	0.000
03	ليس هناك فشل بل خبرات وتجارب	.0615**	0.000
04	المقاومة تعني فقدان الألفة {الإرتياح}	.0756**	0.000
05	هناك مستويين للاتصال واعى ولا واعى	.0717**	0.000
06	لا تستطيع إلا أن تتصل بذاتك و تتواصل مع غيرك	.0629**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " البرامج العقلية العليا" من محور " البرمجة اللغوية العصبية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد البرامج العقلية العليا بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-6): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد البرامج العقلية العليا بالدرجة

الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	أميز صاحب في الزمن عن خلال الزمن وأستطيع التعامل معها	0.728**	0.000
08	أميز الإقتراضي من الإبتعادي وأستطيع التعامل معها	0.773**	0.000
09	أميز التشابهي من الفروقي وأستطيع التعامل معها	0.758**	0.000
10	أميز صاحب الزمن الأعلى من الزمن الأدنى وأستطيع التعامل معها	0.787**	0.000
11	أميز صاحب المرجعية الداخلية عن المرجعية الخارجية وأستطيع التعامل معها	0.433**	0.001

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البرامج العقلية العليا والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " عيوب اللغة" من محور " البرمجة اللغوية العصبية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد عيوب اللغة بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-7): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد عيوب اللغة بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	أراقب مدى الإعتماد على الآراء الشخصية في خلق معاني	0.833**	0.000
13	أركز على كمية المعلومات في الأحكام المطلقة على الأشياء	0.805**	0.000
14	ألاحظ مدى تجاهل الأفراد للأشياء التي لا يجونها	0.713**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد عيوب اللغة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " الأنظمة التمثيلية المعتمدة " من محور " البرمجة اللغوية العصبية " : حيث تم حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson " لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-8): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة

بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	أستطيع تحديد انظام التمثيلي من خلال مؤشراتته { العينين، الحركات، التنفس، الصوت، لحن الخطاب، التفكير }	0.594**	0.000
16	أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال المستندات { العبارات، الأشياء، الافعال، الصوت، الظروف في اللغة }	0.629**	0.000
17	استطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال فيزيولوجية الانماط التمثيلية { الجسم، الهيئة، التنفس، الصوت }	0.614**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

نلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأنماط التمثيلية المعتمدة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

5- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " لغة ميتا " من محور " البرمجة اللغوية العصبية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد لغة ميتا بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-9): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد لغة ميتا بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب البحث عن النقائص في الجمل والكلام	0.872**	0.000
19	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد المقارن به أو مقياس المقارنة في الجمل والكلام	0.864**	0.000
20	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد كفية الفعل وشرح ذلك	0.875**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد لغة ميتا والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

6- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " لغة ميلتون " من محور " البرمجة اللغوية العصبية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد لغة ميلتون بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-10): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد لغة ميلتون بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد الأعيان { كشخص أو كشيء ما }	0.818**	0.000
22	أستطيع تمييز التعميم والوقائع التي اتخذت أساسا لاستنتاجاته	0.666**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد لغة ميلتون والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

7- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "التعديل والتشويه" من محور "البرمجة اللغوية العصبية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التعديل والتشويه بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-11): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التعديل والتشويه بالدرجة

الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	أتعرف على إساءة الربط بين أجزاء التجربة في التعديل والتشويه	0.775**	0.000
24	أتعرف على تضمين المفهوم بتجارب شخصية في التعديل والتشويه	0.834**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعديل والتشويه والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

8- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "المستويات المنطقية" من محور " البرمجة اللغوية العصبية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المستويات المنطقية بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-12): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المستويات المنطقية بالدرجة

الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	يتحكم في السلوك الإنساني عدة سلوكيات منطقية { البيئة، السلوك، القدرات، المعتقدات، والقيم، والهوية والهدف }	0.479**	0.000
26	كلما تناغمت المستويات المنطقية لأطراف التواصل زاد الإنسجام بينهم	0.926**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المستويات المنطقية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

9- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " المعالجة الذهنية والسلوك " من محور " البرمجة اللغوية العصبية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المعالجة الذهنية والسلوك بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-13): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المعالجة الذهنية والسلوك

بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	الأفكار والمشاعر والسلوك هي مدخلات متكاملة ومتراصة في التفاعل الذهني	1.000**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-13) أن معاملات الارتباط بين فقرة بعد المعالجة الذهنية والسلوك والدرجة الكلية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرة هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد محور الاتصال التفاوضي والمحور ككل:
جاءت النتائج كما يلي:

1- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية" من محور "الاتصال التفاوضي":
حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-14): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	أمتلك قدرة التعرف على دوافع الطرف الآخر و إحتياجاته	.0531**	0.000
29	أمتلك القدرة على إستيعاب سلوك المفاوض الآخر بصورة صحيحة	.0718**	0.000
30	أمتلك مهارة إستخدام التعبيرات الصوتية للتأثير على المستمع	.0804**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "التغذية الراجعة" من محور "الاتصال التفاوضي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التغذية الراجعة بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (4-15): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التغذية الراجعة بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	امتلك مهارة حسن الإصغاء	0.621**	0.000
32	أعلم أن هناك مهارة لمعرفة الرسالة خلف الأفكار	0.798**	0.000
33	أدرك مهارة استخدام لغة الجسد في خلق معاني	0.557**	0.000
34	أمتلك القدرة على التفاعل مع سلوك المفاوض	0.706**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-15) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التغذية الراجعة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الرسالة والقناة" من محور "الاتصال التفاوضي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الرسالة والقناة بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-16): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الرسالة والقناة بالدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
35	افهم ضرورة إعطاء المفاوض المعلومات المناسبة القدر الكافي {المنطقية، المشاعرية}	0.725**	0.000
36	استطيع التمييز بين الرسالة الأصلية والضوضاء التفاوضية	0.403**	0.001
37	امتلك مهارة تجنب معوقات الاتصال اللفظي وغير اللفظي	0.468**	0.000
38	استطيع تحليل البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب	0.675**	0.000
39	خلق الانسجام المناسب بين الرؤى المختلفة	0.414**	0.001
40	يمكنني إعادة تكرار الرسالة بطرق مختلفة وباستخدام قنوات اتصال مختلفة	0.431**	0.001
41	أحرص على أهمية التأكد من استلام الرسالة بنفس المضمون	0.679**	0.000
42	أراقب إستلام الرسالة وسلوك مستلمها للتأكد من إستلامها بطريقة صحيحة	0.764**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-16) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة والقناة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الاتساق الداخلي لفقرات بعد " المعالجة والاستجابة " من محور "الاتصال التفاوضي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المعالجة والاستجابة بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-17): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المعالجة والاستجابة بالدرجة

الكلية للبعد

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
43	أنفاعل مع مستلم الرسالة وفقا للتغذية الراجعة من الوصلات البصرية	0.724**	0.000
44	اراقب مستلم الرسالة للتأكد من انه يعكس الحقيقة	0.773**	0.000
45	امتلك مهارة السيطرة على الانفعالات ومواجهة عوامل الاستفزاز	0.842**	0.000
46	افهم ضرورة التكيف مع المواقف المختلفة بتقديم حلول بديلة	0.644**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-17) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المعالجة والاستجابة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة¹. وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها معادلة

¹ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 170.

"ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"، أين قمنا بحساب "معامل الثبات ألفا كرونباخ" لجميع الأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة.

الجدول رقم (4-18): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

محاو أداة الدراسة	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	جودة المقياس
البرمجة اللغوية العصبية	27-01	.0789	جيد
الاتصال التفاوضي	46-28	.0683	مقبول
الثبات الكلي	46-01	.0810	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-18) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور يتراوح بين (68.3% و 78.9%)، أي بدرجة ثبات تتراوح من مقبولة إلى جيدة. كما أن درجة الثبات الكلي هي جاءت ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي 81%، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المحور من الدراسة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة الثلاثة متمثلة في: الخصائص الشخصية والوظيفية، محور البرمجة اللغوية العصبية ومحور الاتصال التفاوضي ، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

1. متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
36.67	22	ذكر
63.33	38	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عنصر الإناث يمثل ما نسبته (63.33%) من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة الذكور التي تمثل (36.67%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة الأنثى التي تميل نحو الأعمال ذات الطابع الإداري والخدمي أكثر من الأعمال الأخرى التي تتطلب جهد عضلي.

2. الفئة العمرية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
55	33	أقل من 30 سنة
35	21	من 30 إلى 40 سنة
10	06	من 41 إلى 50 سنة

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

00	00	أكثر من 50 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن (33) من أفراد العينة أي ما نسبته (55%) أعمارهم أقل من 30 سنة ما بين وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية من 30 و 40 سنة بنسبة (35%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى 41 إلى 50 سنة (10%) محتملة بذلك المرتبة الثالثة، في حين لم يتم تسجيل أي نسبة للفئة التي يفوق عمرها 50 سنة. وقد يرجع ذلك إلى أن مجال البرمجة اللغوية العصبية حديث التطور والتوجه ويستقطب فئة الشباب بشكل أكبر لغرض تطوير قدراتهم الحسية والفكرية والسلوكية، ما يمكنهم من تطوير طريقة تعاملهم في مختلف المجالات.

3. المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
20	12	ثانوي
65	39	التدرج (ليسانس، ماستر)
15	09	ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه)
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الليسانس والماستر حيث يمثلون (65%)، تليها نسبة (20%) من ذوي المستوى الثانوي، أما حملة الماجستير والدكتوراه فتمثل نسبتهم (15%). ومن بين الأسباب التي تفسر هذه النتائج هو التوجه الكبير نحو النوع من هذه البرامج من قبل المتخرجين الجدد من جهة وهم أكثر الفئة المطلوبة في التوظيف في مختلف المؤسسات من جهة أخرى، وأما بالنسبة لحملة الماجستير والدكتوراه فجاءت في المرتبة الأخيرة كون تكوينهم موجه للتوظيف في الجامعة أكثر من المؤسسات الأخرى.

4. الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	16	26.67
من 5 إلى 10 سنوات	18	30
من 11 إلى 15 سنة	17	28.33
أكثر من 15 سنة	9	15
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة (30%)، في حين تمثل الفئة الأفراد ذوي خبرة ما بين 11 و 15 سنة ما نسبته (28.33%)، أما ما نسبته (26.67%) فهم أفراد لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 15 سنة والتي لا تمثل سوى (15%). وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها في مجال العمل مما يمكنهم من التحكم أكثر في الاتصال التفاوضي من خلال تدعيمه بالتكوين في برامج البرمجة اللغوية العصبية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور البرمجة اللغوية العصبية

يمثل محور البرمجة اللغوية العصبية المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن 27 فقرة موزعة على 9 أبعاد. ومن أجل معرفة واقع إلمام وتحكم أفراد العينة في مختلف أبعاد البرمجة اللغوية العصبية لدى العينة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام نحو البرمجة اللغوية العصبية.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية

يتضمن بعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية 06 فقرات (من 01 إلى 06)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

افتراضات البرمجة اللغوية العصبية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
01	عالية جدا	0,876	4,25	وراء كل سلوك قصد إيجابي	01
05	متوسطة	0,907	3,08	الاتصال هو النتيجة التي تحصل عليها	02
06	متوسطة	0,910	3,05	ليس هناك فشل بل خبرات وتجارب	03
04	متوسطة	0,983	3,18	المقاومة تعني فقدان الألفة {الإرتياح}	04
03	متوسطة	1,071	3,27	هناك مستويين للاتصال واعى ولا واعى	05
02	عالية	0,872	3,95	لا تستطيع إلا أن تتصل بذاتك و تتواصل مع غيرك	
	عالية	0,579	3,47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات بعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.05

و4.25)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية جدا. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في

المرتبة الأولى فقرة "وراء كل سلوك قصد إيجابي" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.876) بدرجة موافقة عالية جدا، وجاءت في المرتبة الثانية فقرة "لا تستطيع إلا أن تتصل بذاتك و تتواصل مع غيرك" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدره (0.872) بدرجة موافقة عالية، أما باقي العبارات فنالت درجة متوسطة من الموافقة، حيث عادت المرتبة الثالثة للفقرة "هناك مستويين للاتصال واعي ولا واعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري قدره (1.071)، فيما حصلت الفقرة "المقاومة تعني فقدان الألفة {الإرتياح}" على المرتبة الرابعة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.18) بانحراف معياري (0.983)، وجاءت الفقرة "الإتصال هو النتيجة التي تحصل عليها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري قدره (0.907) ، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة "ليس هناك فشل بل خبرات وتجارب" بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.910).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد افتراضات البرمجة اللغوية العصبية عالية بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.579) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة لديهم إلمام بافتراضات البرمجة اللغوية العصبية، وهو توجه إيجابي يساعد على فهم مختلف السلوكيات التي يمكن أن تصدر من الأطراف الآخرين، وهذا يجعل من ادراكهم أوسع في مجال التواصل والانجاز والمعتقدات لأنها هي أساس البرمجة اللغوية العصبية، كما أن الأساس في البرمجة اللغوية العصبية هو التركيز على الاستفادة من التجربة لا على الارتباط العاطفي بفشل التجربة وهو يمثل رابط عاطفي سلبي اتجاه التجارب الشخصية من قبل عدد مهم من الافراد.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعث البرامج العقلية العليا

يتضمن بعد البرامج العقلية العليا 05 فقرات (من 07 إلى 11)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

البرامج العقلية العليا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
01	عالية	0,605	4,20	أميز صاحب في الزمن من خلال الزمن وأستطيع التعامل معها	07
02	عالية	1,003	3,67	أميز الإقتراضي من الإبتعادي وأستطيع التعامل معها	08
03	عالية	0,930	3,50	أميز التشاهي من الفروقي وأستطيع التعامل معهما	09
04	متوسطة	0,906	3,40	أميز صاحب الزمن الأعلى من الزمن الادنى وأستطيع التعامل معهما	10
05	متوسطة	0,885	2,78	أميز صاحب المرجعية الداخلية عن المرجعية الخارجية وأستطيع التعامل معهما	11
	عالية	0,603	3,51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده البرامج العقلية العليا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد البرامج العقلية العليا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.78 و 4.20)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "أميز صاحب في الزمن من خلال الزمن وأستطيع التعامل معها" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.605)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أميز الإقتراضي من الإبتعادي وأستطيع التعامل معها" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (1.003)، فيما حصلت الفقرة "أميز التشاهي من الفروقي وأستطيع التعامل معهما" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.930)، و جاءت الفقرة "أميز صاحب الزمن الأعلى من الزمن الادنى وأستطيع التعامل معهما" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري قدره (0.906)، ، فيما عادت المرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة "أميز صاحب المرجعية الداخلية عن المرجعية الخارجية وأستطيع التعامل معهما" بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.885).

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد البرامج العقلية العليا عالية بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.603)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة تولي أهمية للبرامج العقلية العليا، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو البرامج العقلية العليا كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية، والتي تساعد في التمييز بين خصائص وتوجهات مختلف الأشخاص، وبالتالي كيفية صياغة عبارات وأسئلة تناسب هذه البرامج، وبالتالي تحفزها لاستجابات أفضل مع العلم أن هذه البرامج العقلية العليا مشوقة في معرفتها والتعامل مع اختلافاتها بحكم اختلافات القدرات الإدراكية لدى الأشخاص.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد عيوب اللغة

يتضمن بعد عيوب اللغة 03 فقرات (من 12 إلى 14)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

عيوب اللغة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	أراقب مدى الإعتماد على الآراء الشخصية في خلق المعاني	3,23	1,226	متوسطة	03
13	أركز على كمية المعلومات في الأحكام المطلقة على الأشياء	3,47	1,049	عالية	02
14	ألاحظ مدى تجاهل الأفراد للأشياء التي لا يحبونها	3,70	0,671	عالية	01
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد عيوب اللغة	3,46	0,781	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (4-25) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد عيوب اللغة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.23 و 3.70)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية. وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاء كالآتي: في المرتبة الأولى فقرة "ألاحظ مدى تجاهل الأفراد للأشياء التي لا يحبونها" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري قدره (0.671)، وعادت المرتبة

الثانية للفقرة "أركز على كمية المعلومات في الأحكام المطلقة على الأشياء" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري قدره (1.049)، فيما حصلت الفقرة "أراقب مدى الاعتماد على الآراء الشخصية في خلق المعاني" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.23) بانحراف معياري (1.226).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد عيوب اللغة عالية، حيث قدر متوسطها الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.781)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة ملمين بعيوب اللغة ويستطيعون وبشكل فعال من تبادل المعلومات وطرح انشغالهم في الوقت المناسب. مما يؤثر إيجاباً على السرعة والدقة في نقل المعلومة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذا يساعد على التحليل العميق للمعلومات بالإضافة إلى اكتساب قدرات دفاعية في مواجهة الأفكار غير المنطقية بالنسبة لهم. وهذا ما جعل توجه آراء أفراد عينة الدراسة نحو عيوب اللغة كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية عالي.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الأنظمة التمثيلية المعتمدة

يتضمن بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة 03 فقرات (من 15 إلى 17)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

الأنظمة التمثيلية المعتمدة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
01	عالية	0,777	3,80	أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال مؤشراتته {العينين، الحركات، التنفس، الصوت، لحن الخطاب، التفكير}	15
02	عالية	0,867	3,60	أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال المستندات {العبارات، الأشياء، الافعال، الصوت، الظروف في اللغة}	16
03	عالية	0,851	3,57	أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال فيزيولوجية الانماط التمثيلية {الجسم، الهيئة، التنفس، الصوت}	17
عالية		0,509	3,65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الأنظمة التمثيلية المعتمدة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.57 و3.80)، أي بدرجة موافقة عالية. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي:

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال مؤشراتته {العينين، الحركات، التنفس، الصوت، لحن الخطاب، التفكير}" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري قدره (0.777)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال المستندات {العبارات، الأشياء، الافعال، الصوت، الظروف في اللغة}" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري قدره (0.867)، فيما عادت المرتبة الثالثة للفقرة "أستطيع تحديد النظام التمثيلي من خلال فيزيولوجية الأنماط التمثيلية {الجسم، الهيئة، التنفس، الصوت}" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.851).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.509)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة يستطيعون قراءة مختلف الأنماط التمثيلية التي يقوم بها الشخص، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على امتلاك أفراد العينة لتقنيات تساعدهم في متطلباتهم الوظيفية، بما يسمح باتخاذ أحسن القرارات. ومعرفة الأنظمة التمثيلية تعتمد أساسا على المعايرة وهي استقراء الطرف الآخر عن طريق التنفس والوصلات البصرية وسرعة الكلام مما يجعل معرفة الأنظمة الغالبة التي تميز الشخص سهلة، وهذا ما يبرر التوجه الايجابي لأفراد عينة الدراسة نحو الأنظمة التمثيلية المعتمدة كأحد عناصر عناصر البرمجة اللغوية العصبية.

5. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد لغة ميتا

يتضمن بعد لغة ميتا 03 فقرات (من 18 إلى 20)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد لغة ميتا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
01	متوسطة	0,965	2,82	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب البحث عن النقائص في الجمل والكلام	18
03	ضعيفة	0,836	2,25	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد المقارن به أو مقياس المقارنة في الجمل والكلام	19
02	ضعيفة	0,983	2,52	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد كفية الفعل وشرح ذلك	20
	ضعيفة	0,807	2,52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد لغة ميتا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (4-27) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد لغة ميتا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.25 و 2.82)، أي بدرجة موافقة تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب البحث عن النقائص في الجمل والكلام" بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.965) بدرجة موافقة متوسطة، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد كفية الفعل وشرح ذلك" بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري قدره (0.983) بموافقة ضعيفة، فيما عادت المرتبة الثالثة والأخيرة للفقرة "الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد المقارن به أو مقياس المقارنة في الجمل والكلام" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.836).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد لغة ميتا ضعيفة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.807)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يجدون صعوبة في التحكم في لغة ميتا، لأن نموذج ميتا يشتمل على مجموعة أدوات ترمي لترقية الاتصالات وسد ثغرات الحوار من إلغاء وتعميم وتحريف، ولأن هذه العناصر الثلاثة تشتمل على عدة عناصر فرعية أخرى يجب أن يلتقطها المحاور بسرعة وهو يفكر ويرد في نفس

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

اللحظة، مما يجعل إتقانها ليس من السهل، وهذا أهم سبب يجعل من الكثيرين لا يتقنونها بشكل كاف. وهذا ما يبرر التوجه السلبي لأفراد عينة الدراسة نحو لغة ميتا كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية.

6. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد لغة ميلتون

يتضمن بعد لغة ميلتون فقرتين (21 و 22)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد لغة ميلتون

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
02	عالية	0,944	3,58	الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب تحديد الأعيان { كشخص أو كشيء ما }	21
01	عالية	0,729	3,67	أستطيع تمييز التعميم والوقائع التي اتخذت أساسا لاستنتاجاته	22
	عالية	0,628	3,62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد لغة ميلتون	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد لغة ميلتون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.58 و 3.67)، أي بدرجة موافقة عالية. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي:

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أستطيع تمييز التعميم والوقائع التي اتخذت أساسا لاستنتاجاته" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري قدره (0.729)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "الفهم المنطقي والعقلاني للتجارب يتطلب

تحديد الأعيان { كشخص أو كشيء ما } بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري قدره (0.944).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد لغة ميلتون عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.628)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة لا يجدون صعوبة في التحكم في لغة ميلتون، ومرد ذلك ان غالبية المتدربين يستخدمونها في الإيحاء والتنويم وهي أكثر مجالات التنمية البشرية استقطابا

خصوصا للمتدربين حيث تنبه العقل الباطن وتخطبه وتأخذهم من البناء السطحي إلى العميق باستخدام التشويه والتعميم والحذف، وهي لغة مشاعرية تبعث للطرف الآخر بالارتياح وهذا ما يبرر التوجه الايجابي لأفراد عينة الدراسة نحو لغة ميلتون كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية.

7. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده التعديل والتشويه

يتضمن بعد التعديل والتشويه فقرتين (23 و 24)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

التعديل والتشويه

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
01	عالية	0,720	3,70	أتعرف على إساءة الربط بين أجزاء التجربة في التعديل والتشويه	23
02	عالية	0,741	3,60	أتعرف على تضمين المفهوم بتجارب شخصية في التعديل والتشويه	24
	عالية	0,559	3,68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده التعديل والتشويه	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (4-29) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التعديل والتشويه، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.60 و 3.70)، أي بدرجة موافقة عالية. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "أتعرف على إساءة الربط بين أجزاء التجربة في التعديل والتشويه" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.720) بدرجة موافقة عالية، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أتعرف على تضمين المفهوم بتجارب شخصية في التعديل والتشويه" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري قدره (0.741) بموافقة عالية كذلك.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد التعديل والتشويه عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.559)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وهذا ما يبرر التوجه الايجابي لأفراد عينة الدراسة نحو التعديل والتشويه

كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية. وهذا إن دل على شيء فهو يدل على تحكم أفراد العينة في لغة ميلتون التي تسعى إلى تحقيق التعديل والتشويه من أجل بعث الارتياح للطرف الآخر.

8. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعدها المنطقية

يتضمن بعد المنطوقية المنطقية فقرتين (25 و 26)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

المنطوقية المنطقية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
01	عالية	0,567	3,82	يتحكم في السلوك الإنساني عدة سلوكيات منطقية {البيئة، السلوك، القدرات، المعتقدات، والقيم، والهوية والهدف}	25
02	متوسطة	1,319	3,08	كلما تناغمت المنطوقية المنطقية لأطراف التواصل زاد الإنسجام بينهم	26
	عالية	0,746	3,45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها المنطقية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (4-30) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المنطوقية المنطقية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.08 و 3.82)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "يتحكم في السلوك الإنساني عدة سلوكيات منطقية {البيئة، السلوك، القدرات، المعتقدات، والقيم، والهوية والهدف}" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.567) بدرجة موافقة عالية، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "كلما تناغمت المنطوقية المنطقية لأطراف التواصل زاد الإنسجام بينهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري قدره (1.319) بموافقة متوسطة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد المنطوقية المنطقية عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.746)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن

هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن السلوك الإنساني تتحكم فيه عدة متغيرات ما يجعل اختلاف السلوك من شخص إلى آخر أمر حتمي، وفهم السلوك يعني فهم المواقف والتطلعات الشخصية وسياقها، والإحاطة بها يسمح بتوظيف انساب القدرات والمهارات اللازمة للتعامل معها، وهذا ما يبرر التوجه الايجابي لأفراد عينة الدراسة نحو المستويات المنطقية كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية.

9. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعدها المعالجة الذهنية والسلوك

يتضمن بعد المعالجة الذهنية والسلوك فقرة واحدة، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعالجة

الذهنية والسلوك

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
/	عالية	0.482	3.73	الأفكار والمشاعر والسلوك هي مدخلات متكاملة ومتراصة في التفاعل الذهني	27
	عالية	0.482	3.73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها المعالجة الذهنية والسلوك	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد المعالجة الذهنية والسلوك عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.482)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يولون أهمية كبيرة للمعالجة الذهنية والسلوك كون هذه الأخيرة تجمع بين التفكير والمشاعر والخبرات السابقة والحالة الفيزيولوجية، مما يجعل المفاوضات يستطيع معايرة الطرف الآخر عن طريق الوصلات البصرية والحالة الفيزيولوجية التي تمكن من قراءة السياق التفاوضي، وهذا ما يبرر التوجه الايجابي لأفراد عينة الدراسة نحو المعالجة الذهنية والسلوك كأحد عناصر البرمجة اللغوية العصبية.

10. عرض و تحليل الإجابات المتعلقة بمحور البرمجة اللغوية العصبية ككل

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة البرمجة اللغوية العصبية السائدة لديهم، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكل بعد والمحور ككل، وكذلك ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور البرمجة اللغوية العصبية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	رقم الفقرة	أبعاد المتغير المستقل
06	عالية	0,579	3,46	من 01 إلى 06	إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية
05	عالية	0,603	3,51	من 07 إلى 11	البرامج العقلية العليا
07	عالية	0,781	3,46	من 12 إلى 14	عيوب اللغة
03	عالية	0,509	3,65	من 15 إلى 17	الأنظمة التمثيلية المعتمدة
09	ضعيفة	0,807	2,52	من 18 إلى 20	لغة ميتا
04	عالية	0,628	3,62	من 21 إلى 22	لغة ميلتون
02	عالية	0,559	3,68	من 23 إلى 24	التعديل والتشويه
08	عالية	0,746	3,45	من 25 إلى 26	المستويات المنطقية
01	عالية	0,482	3,73	27	المعالجة الذهنية والسلوك
	عالية	0,353	3,43	من 01 إلى 27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-32) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور البرمجة اللغوية العصبية قد تراوحت ما بين (2.52 و 3.73)، أي بدرجة موافقة تتراوح من ضعيفة إلى عالية. وعليه فقد احتل بعد "المعالجة الذهنية والسلوك" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري قدره (0.482)، يليه بعد "التعديل والتشويه" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري قدره (0.559)، فيما عادت المرتبة الثالثة لبعدها "الأنظمة التمثيلية المعتمدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري قدره (0.509)، أما بعد "لغة ميلتون" فاحتل المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (3.62) وانحراف معياري (0.628)، وبمتوسط حسابي قدره

(3.51) وانحراف معياري (0.603) جاء بعد "البرامج العقلية العليا" في المرتبة الخامسة، في حين عادت المرتبة السادسة لبعـد "إفـتراضات البرمجة اللغوية العصبية" بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.579)، أما بعـد "عيوب اللغة" فاحتل المرتبة السابعة بمتوسط قدره (3.46) وانحراف معياري (0.781)، وبمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (0.746) جاء بعـد "المستويات المنطقية" في المرتبة الثامنة، في حين عادت المرتبة التاسعة والأخيرة لبعـد "لغة ميتا" بمتوسط حسابي قدره (2.52) وانحراف معياري (0.807).

وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور البرمجة اللغوية العصبية ككل والذي بلغ (3.43) بأن إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة البرمجة اللغوية العصبية كان بدرجة عالية، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة انطلاقاً من الانحراف المعياري المقدر (0.353) وهو انحراف أقل من 1. وهذا يشير إلى أن البرمجة اللغوية العصبية تتيح تقنيات عديدة تمكن من إحراز نتائج باهرة على الصعيد الشخصي، المهني والحياتي، وذلك من خلال السيطرة بشكل كبير على نمط التفكير والمشاعر والتعامل بإيجابية وتفاوض مع الحياة، وبالتالي قدرة أكبر في تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاتصال التفاوضي

يمثل محور الاتصال التفاوضي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن 19 فقرة موزعة على 4 أبعاد. ومن أجل معرفة مستوى تحكم أفراد عينة الدراسة في الاتصال التفاوضي وإتقانه، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعـد وكذلك ترتيب هذه الفقرات ضمن البعد الذي تنتمي إليه استناداً إلى متوسطاتها الحسابية، بالإضافة إلى قياس مستوى الاتصال التفاوضي لدى أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجداول الآتية.

1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعـد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية

يتضمن بعـد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية 03 فقرات (من 28 إلى 30)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحليل

المفاوض والرسالة التفاوضية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
01	عالية	0,444	3,85	أمتلك قدرة التعرف على دوافع الطرف الآخر و إحتياجاته	28
03	عالية	0,508	3,75	أمتلك القدرة على إستيعاب سلوك المفاوض الآخر بصورة صحيحة	29
02	عالية	0,493	3,83	أمتلك مهارة إستخدام التعبيرات الصوتية للتأثير على المستمع	30
	عالية	0.332	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.75 و 3.85)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "أمتلك قدرة التعرف على دوافع الطرف الآخر و إحتياجاته" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدره (0.444)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أمتلك مهارة إستخدام التعبيرات الصوتية للتأثير على المستمع" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري قدره (0.493)، فيما حصلت الفقرة "أمتلك القدرة على إستيعاب سلوك المفاوض الآخر بصورة صحيحة" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.508).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية عالية بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.332)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتدلل هذه النتائج على أن هناك تحكماً عالياً في تقنيات المفاوض وقدرة عالية في التواصل وتحليل المفاوض لدى أفراد العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن هناك أنواعاً مختلفة من سلوكيات المفاوض وأي كان السلوك الذي يتم اختياره فإنه يجب تجسيده باقتناع ومؤثراً قدر الإمكان من خلال التوفيق بين الرسائل اللفظية والجسدية، وتحليل المفاوض من خلال التعرف على دوافعه واحتياجاته واستيعاب سلوكه وكل هذا مرده ثقة أفراد العينة في قدراتهم في

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

استمالة السلوك في الاتجاه الذي يرغبون فيه، و وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو تحليل المفاوضات والرسالة التفاوضية كأحد عناصر الاتصال التفاوضي.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعء التغذية الراجعة

يتضمن بعد التغذية الراجعة 04 فقرات (من 31 إلى 34)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

بعء التغذية الراجعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
01	عالية	0,503	3,87	امتلك مهارة حسن الإصغاء	31
03	عالية	0,685	3,65	أعلم أن هناك مهارة لمعرفة الرسالة خلف الأفكار	32
02	عالية	0,671	3,70	أدرك مهارة إستخدام لغة الجسد في خلق معاني	33
04	عالية	0,791	3,53	أمتلك القدرة على التفاعل مع سلوك المفاوض	34
	عالية	0.447	3.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء التغذية الراجعة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعء التغذية الراجعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.53 و 3.87)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "امتلك مهارة حسن الإصغاء" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.503)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أدرك مهارة إستخدام لغة الجسد في خلق معاني" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري قدره (0.671)، فيما حصلت الفقرة "أعلم أن هناك مهارة لمعرفة الرسالة خلف الأفكار" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.685)، فيما عادت المرتبة الرابعة والأخيرة للفقرة "أمتلك القدرة على التفاعل مع سلوك المفاوض" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.791).

الفصل الرابع: دراسة استطلاعية لدور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية على عينة من الإداريين لبعض المؤسسات الجزائرية

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد التغذية العكسية عالية بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري بلغ (0.447)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة حريصة بشكل كبير على ما تفرزها التغذية العكسية من أجل التحكم أكثر في الاتصال التفاوضي، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة التغذية العكسية كأحد عناصر الاتصال التفاوضي، والتي تساعد في فهم توجهات مختلف الأشخاص لاختيار الأسلوب التفاوضي المناسب للتأثير فيهم.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الرسالة والقناة

يتضمن بعد الرسالة والقناة 08 فقرات (من 35 إلى 42)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

بعد الرسالة والقناة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
08	متوسطة	1,043	3,22	افهم ضرورة إعطاء المفاوض المعلومات المناسبة القدر الكافي {المنطقية، المشاعرية}	35
01	عالية	0,710	4,07	استطيع التمييز بين الرسالة الأصلية والضوضاء التفاوضية	36
05	متوسطة	0,873	3,50	امتلك مهارة تجنب معوقات الاتصال اللفظي وغير اللفظي	37
04	عالية	1,048	3,55	استطيع تحليل البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب	38
03	عالية	0,816	3,67	خلق الانسجام المناسب بين الرؤى المختلفة	39
02	عالية	0,758	4,03	يمكنني إعادة تكرار الرسالة بطرق مختلفة وباستخدام قنوات اتصال مختلفة	40
06	متوسطة	1,170	3,23	أحرص على أهمية التأكد من استلام الرسالة بنفس المضمون	41
07	متوسطة	1,240	3,23	أراقب إستلام الرسالة وسلوك مستلمها للتأكد من إستلامها بطريقة صحيحة	42
	عالية	0.570	3.56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الرسالة والقناة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الرسالة والقناة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.22 و 4.07)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "استطيع التمييز بين الرسالة الأصلية والضوضاء التفاوضية" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري قدره (0.710)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يمكنني إعادة تكرار الرسالة بطرق مختلفة وباستخدام قنوات اتصال مختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.758)، فيما حصلت الفقرة "خلق الانسجام المناسب بين الرؤى المختلفة" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.816)، وجاءت الفقرة "استطيع تحليل البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري قدره (1.048)، ، فيما عادت المرتبة الخامسة للفقرة "امتلك مهارة تجنب معوقات الاتصال اللفظي وغير اللفظي" بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.873)، و جاءت الفقرة "أحرص على أهمية التأكد من استلام الرسالة بنفس المضمون" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري قدره (1.170)، و جاءت الفقرة "أراقب إستلام الرسالة وسلوك مستلمها للتأكد من إستلامها بطريقة صحيحة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري قدره (1.240)، فيما عادت المرتبة الثامنة والأخيرة للفقرة "افهم ضرورة إعطاء المفاوض المعلومات المناسبة القدر الكافي {المنطقية، المشاعرية}" بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (1.043).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الرسالة والقناة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.570)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة تولي أهمية عالية للرسالة والقناة ، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو الرسالة والقناة كأحد عناصر الاتصال التفاوضي، والتي تساعد بفهم الرسالة والتكيف مع القناة لتوصيلها لتحظى بالقبول.

4. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد المعالجة والاستجابة

يتضمن بعد المعالجة والاستجابة 04 فقرات (من 43 إلى 46)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

بعد المعالجة والاستجابة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
01	عالية	0,802	3,97	أتفاعل مع مستلم الرسالة وفقا للتغذية الراجعة من الوصلات البصرية	43
02	عالية	0,809	3,92	اراقب مستلم الرسالة للتأكد من انه يعكس الحقيقة	44
03	عالية	0,829	3,92	امتلك مهارة السيطرة على الانفعالات ومواجهة عوامل الاستفزاز	45
04	عالية	0,989	3,73	افهم ضرورة التكيف مع المواقف المختلفة بتقديم حلول بديلة	46
	عالية	0.635	3.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء المعالجة والاستجابة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعالجة والاستجابة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.73 و 3.97)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "أتفاعل مع مستلم الرسالة وفقا للتغذية الراجعة من الوصلات البصرية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.802)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "اراقب مستلم الرسالة للتأكد من انه يعكس الحقيقة" بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدره (0.809)، فيما حصلت الفقرة "امتلك مهارة السيطرة على الانفعالات ومواجهة عوامل الاستفزاز" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.92) بانحراف معياري (0.829)، فيما عادت المرتبة الرابعة والأخيرة للفقرة "افهم ضرورة التكيف مع المواقف المختلفة بتقديم حلول بديلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.635).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد المعالجة والاستجابة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.635)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة تمتلك مهارة المعالجة من خلال السيطرة على الانفعالات ومواجهة مختلف العوامل من جهة ومهارة الاستجابة لمختلف المواقف المختلفة

بتقديم حلول بديلة من أجل التكيف من جهة أخرى، وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو المعالجة والاستجابة كأحد عناصر الاتصال التفاوضي، والتي تساعد في التمييز بين خصائص وتوجهات مختلف الأشخاص.

5. عرض و تحليل الإجابات المتعلقة بمحور الاتصال التفاوضي ككل

من أجل الوقوف على مدى تحكم أفراد عينة الدراسة في الاتصال التفاوضي، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكل بعد والمحور ككل، وكذلك ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الاتصال التفاوضي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	رقم الفقرة	أبعاد المتغير التابع
02	عالية	0,332	3,81	من 28 إلى 30	تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية
03	عالية	0,447	3,68	من 31 إلى 34	التغذية الراجعة
04	عالية	0,570	3,56	من 35 إلى 42	الرسالة والقناة
01	عالية	0,635	3,88	من 43 إلى 46	المعالجة والاستجابة
	عالية	0,320	3,69	من 28 إلى 46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4-37) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الاتصال التفاوضي قد تراوحت ما بين (3.56 و 3.88)، أي بدرجة موافقة عالية. وعليه فقد احتل بعد "المعالجة والاستجابة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري قدره (0.635)، يليه بعد "تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري قدره (0.332)، فيما عادت المرتبة الثالثة لبعد "التغذية الراجعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.447)، أما بعد "الرسالة والقناة" فاحتل المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (3.56) وانحراف معياري (0.570).

وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور الاتصال التفاوضي ككل والذي بلغ (3.69) بأن تحكم أفراد عينة الدراسة في الاتصال التفاوضي كان عالي، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة انطلاقاً من الانحراف المعياري المقدر (0.320) وهو انحراف أقل من 1.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي بنيت سابقا وذلك كما هو موضح في المطالب الآتية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.
 - (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.
- وذلك وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية كالتالي:

جدول رقم (4-38): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

القرار	معامل التحديد " R^2 "	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	الفرضية
مرفوضة	0,111	0.009	2.693	(H_0)

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$) قيمة T المجدولة = 2,0009 ddl = 1-n = 59

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية تفسره البرمجة اللغوية العصبية. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (2.693)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدره (2.0009).

كما بلغ معامل التحديد " R^2 " (11,10%) أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية تفسره البرمجة اللغوية العصبية، أما ما نسبته (88,9%) منه فيعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج قيد الدراسة.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل معرفة أبعاد البرمجة اللغوية العصبية المسؤولة عن هذه العلاقة، سنقوم باختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وذلك وفق قاعدة القرار التالية:

• إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig"

أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل

الفرضية البديلة (H₁).

• إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig"

أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية (H₀) ونرفض

الفرضية البديلة (H₁).

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

جدول رقم (4-39): نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية

الفرضيات	الأبعاد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	القرار
الفرضية الفرعية الأولى (H ₀)	إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية	0.977	0.332	مقبولة
الفرضية الفرعية الثانية (H ₀)	البرامج العقلية العليا	0.579	0.565	مقبولة
الفرضية الفرعية الثالثة (H ₀)	عيوب اللغة	2.901	0.005	مرفوضة
الفرضية الفرعية الرابعة (H ₀)	الأنظمة التمثيلية المعتمدة	2.216	0.031	مرفوضة
الفرضية الفرعية الخامسة (H ₀)	لغة ميتا	2.633	0.011	مرفوضة
الفرضية الفرعية السادسة (H ₀)	لغة ميلتون	3.875	0.000	مرفوضة
الفرضية الفرعية السابعة (H ₀)	التعديل والتشويه	0.670	0.506	مقبولة
الفرضية الفرعية الثامنة (H ₀)	المستويات المنطقية	1.037	0.304	مقبولة
الفرضية الفرعية التاسعة (H ₀)	المعالجة الذهنية والسلوك	0.772	0.434	مقبولة

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (α=0.05) قيمة T الجدولة = 0009,2 = ddl 59 = 1-n =

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج

1. الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية قد بلغ (0.332) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية لا يفسره بعد إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية وإنما تفسره الأبعاد الأخرى. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (0.977)، وهي أقل من قيمة "T" الجدولة.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

2. الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرامج العقلية العليا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرامج العقلية العليا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• **H₁**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرامج العقلية العليا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده البرامج العقلية العليا قد بلغ (**0.565**) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (**0.05**)، وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد البرامج العقلية العليا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية لا يفسره بعد البرامج العقلية العليا وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (**0.579**)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية (**H₀**) ونرفض الفرضية البديلة (**H₁**)، أي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرامج العقلية العليا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عيوب اللغة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• **H₀**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عيوب اللغة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• **H₁**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عيوب اللغة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده عيوب اللغة قد بلغ (**0.005**) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (**0.05**)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد عيوب اللغة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية يفسره بعد عيوب اللغة، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (**2.901**)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عيوب اللغة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنظمة التمثيلية المعتمدة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنظمة التمثيلية المعتمدة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنظمة التمثيلية المعتمدة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة قد بلغ (0.031) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية يفسره بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (2.216)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأنظمة التمثيلية المعتمدة وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميتا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميتا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• **H₁**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميتا وتحسين

الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد لغة ميتا قد بلغ (**0.011**) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (**0.05**)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد لغة ميتا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية يفسره بعد لغة ميتا، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (**2.633**)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (**H₀**) ونقبل الفرضية البديلة (**H₁**)، أي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميتا وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

6. الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميلتون وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• **H₀** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميلتون

وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• **H₁**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميلتون

وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد لغة

ميلتون قد بلغ (**0.000**) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (**0.05**)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد لغة ميلتون وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية يفسره بعد لغة ميلتون، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (**3.875**)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، أي نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين لغة ميلتون وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

7. الفرضية الفرعية السابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التعديل والتشويه وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التعديل والتشويه وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التعديل والتشويه وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد التعديل والتشويه قد بلغ (0.506) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعديل والتشويه وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية لا يفسره بعد التعديل والتشويه وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (0.670)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نقبل الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التعديل والتشويه وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

8. الفرضية الفرعية الثامنة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المستويات المنطقية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المستويات المنطقية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المستويات

المنطقية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "**Sig**" لبعده المستويات المنطقية قد بلغ (**0.304**) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (**0.05**)، وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المستويات المنطقية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية لا يفسره بعد المستويات المنطقية وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه قيمة "**T**" المحسوبة (**1.037**)، وهي أقل من قيمة "**T**" الجدولة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية (**H₀**) ونرفض الفرضية البديلة (**H₁**)، أي نقبل الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المستويات المنطقية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

9. الفرضية الفرعية التاسعة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المعالجة الذهنية والسلوك وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المعالجة

الذهنية والسلوك وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المعالجة الذهنية

والسلوك وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "**Sig**" لبعده

المعالجة الذهنية والسلوك قد بلغ (**0.434**) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (**0.05**)، وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعالجة الذهنية والسلوك وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الاتصال في المفاوضات التجارية لا يفسره بعد المعالجة الذهنية والسلوك وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه قيمة "**T**" المحسوبة (**0.772**)، وهي أقل من قيمة "**T**" الجدولة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نقبل الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المعالجة الذهنية والسلوك وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية.

وخلاصة اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المندرجة تحتها تشير إلى أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية تفسرها الأبعاد: عيوب اللغة، الانظمة التمثيلية المعتمدة، لغة ميتا ولغة ميلتون ولا تفسرها الأبعاد الأخرى، وبالرغم من هذه العلاقة فتبقى درجة التفسير ضعيفة- حسب قيمة " R^2 " - وعليه نطرح السؤال التالي: هل يمكن تفسير ضعف درجة تفسير البرمجة اللغوية العصبية للتباين الحاصل في الاتصال في المفاوضات التجارية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن البرمجة اللغوية العصبية من وجهة نظر الأفراد المكونين في هذا المجال، وكذلك علاقة وتأثير هذا المتغير في مستوى الاتصال التفاوضي لديهم.

وقد كانت الاستبانة وسيلتنا إلى ذلك، أين تم توزيعها على عينة قدرها (75) إداري من مجموع (94) إداري من بعض المؤسسات الجزائرية الخدمية بالقطاعات العام والخاص الذين تلقوا تكويننا في البرمجة اللغوية العصبية، استرجعت منها (60) استبانة صالحة للتحليل، تم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي **.SPSS**

وبعد تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أن: درجة اهتمام أفراد عينة الدراسة بالبرمجة اللغوية العصبية عالية، وكذلك مستوى الاتصال التفاوضي لديهم عالي، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية تفسرها الأبعاد: عيوب اللغة، الأنظمة التمثيلية المعتمدة، لغة ميتا ولغة ميلتون ولا تفسرها الأبعاد الأخرى المعتمدة في الدراسة.

خاتمة عامة

إن معظم المؤسسات اليوم تعمل في بيئة تسودها منافسة شديدة لا يصمد أمامها إلا من لُوجد أساليب مواجهة فعالة تتجسد في العنصر البشري المقتدر، وبحكم أن معظم المعاملات التي تتم في هذه البيئة تركز بشكل كبير على المفاوضات. فنجاح المؤسسات في الوقت الراهن يتوقف على مدى قدرتها على تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية بما يضمن تحقيق أهدافها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال برامج تكوينية وتدعيمية لعل أبرزها البرمجة اللغوية العصبية.

ومن أجل الوقوف على دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجلرية، جاءت هذه الدراسة على عينة من الإدريين من بعض المؤسسات الجزائرية الخدمية بالقطاعين العام والخاص الذين تلقوا تكويناً في البرمجة اللغوية العصبية، وتوصلت الدراسة الى أن البرمجة اللغوية العصبية تعمل على توفير مجموعة من التقنيات من شأنها أن تساعد العاملين في أي مؤسسة على اكتساب مهارات اتصالية تجعلهم قادرين على التفاعل، والاتصال مع مختلف الأنماط الشخصية للعملاء، انطلاقاً من تحليل العملية الاتصالية في البرمجة اللغوية العصبية وكيفية معالجتنا الذهنية، إذ يمكن لهذه التقنيات أن تساهم في تدعيم الاتصال التفاوضي من خلال معرفة البرامج العقلية العليا، وطرق المعالجة الذهنية لفهم طبيعة وديناميكية سلوك الرسيل لتحقيق نتائج ايجابية.

وقد توصلت الدراسة في الفصل الثاني لمجمل مراحل العملية التفاوضية في مجال الأعمال و طبيعة العقود و إجراءات التسوية للتواعات بين الأطراف، اذ نجد أن العملية التفاوضية هي لبنة العلاقة التي تحدد المسؤوليات و المهام بشكل مقدر مسبقاً، مما يزيد من دور هذه الاخيرة في تمتين العلاقات بين الأطراف المعنية بالعملية التفاوضية بما يضمن السير الحسن لتلك العلاقات الإقتصادية لكونها تحمل شقين الاول هو تحديد هذه الالتمات والتعاقدات، والثاني هو العملية التواصلية بحد ذاتها كمدخل لتحقيق الالتمات والاتفاقات الاولى. لهذا يعتبر الاتصال هو المسؤول عن توجيه الموقف التفاوضي بالاستفادة من جزئيات العملية التفاوضية، وله أهمية كبيرة ترتبط عوائدها بمدى زيادة إتقانها على مستوى المؤسسة سواء في تحقيق الأهداف، أم في فض التواعات و تقليل المخاطر.

في حين اثبتت الدراسة في الفصل الثالث ان الاتصال التفاوضي بالبرمجة اللغوية العصبية هو توظيف لمهارات وأساليب البرمجة في المفاوضات، مستخدمة كل السبل لتفعيل الاستجابة مستغلة الفروقات الفردية و مستفيدة من مكتسبات ومدرك المعالجات الذهنية و الفروقات الفردية و المرشحات بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى الانتباه للمتغيرات الداخلية وللعقل الواعي واللاواعي والحالة الفيزيولوجية المساعدة على تحقيق ذلك؛ وعليه وجدنا في هذا الفصل بعد اعداد نموذج للاتصال بالبرمجة اللغوية العصبية في المفاوضات التجلرية، ان الانتباه لتحليل المجموعة وبعث الارتياح والتاثير للعروض والتفصيل يساهم كثيراً في عملية الاتصال، وبالتالي يجعلها اقرب للنجاح.

وأثبت الجانب التطبيقي وجهة نظر البرمجة اللغوية العصبية من طرف الأفراد المتكونين في هذا المجال، وكذلك علاقة وتأثير هذا المتغير في مستوى الاتصال التفاوضي لديهم.

وبعد تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أن: درجة اهتمام أفراد عينة الدراسة بالبرمجة اللغوية العصبية عالية، وكذلك مستوى الاتصال التفاوضي لديهم عالي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجريبية تفسرها الأبعاد: عيوب اللغة، الأنظمة التمثيلية المعتمدة، لغة ميتا ولغة ميلتون. في حين أثبتت الدراسة الميدانية ان الأبعاد الأخرى لا تفسر هذه العلاقة المعتمدة في الدراسة.

وعليه توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بشقيها النظرية والتطبيقية، يمكن حصرها في الآتي:

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

1. النتائج النظرية

- ان العملية الاتصالية هي مجموعة مراحل متكاملة واجراء يمكن تفكيكها والاستفادة منها؛
- خبير البرمجة اللغوية العصبية يدرك طرق المعالجات الذهنية وبالتالي تكون امكانية اختراقهم وطرح عروضهم افضل بكثير من أي شخص آخر بسبب امكانية تجاوزها كل المرشحات ؛
- المفاوضات هو حزمة مركبة من المشاعر والبرامج السابقة تؤثر وتتأثر في العمليات الاتصالية؛
- المفاوضات التجريبية هي مراحل تواصلية مركبة بين الاطراف يمكن تفكيكها؛
- العقود التفاوضية هي نتيجة العملية التواصلية وفيها تتحدد الترامات الاطراف وقد تعطي افضلية لطرف على آخر؛
- متكوني البرمجة اللغوية العصبية يستفيدون من ردود الافعال اللاواعية في تحليل البرامج العقلية للمفاوضين؛
- في كل العمليات الإتصالية هناك افخاخ إدراكية يستخدمها المطلعون في انجاح اتصالاتهم؛

• المفاوض المتكون في البرمجة اللغوية العصبية يستخدم في اتصالاته نعمات متغايرة من الصوت لينقل مجموعة من المثيرات مؤثرة على طريقة تفكير الافراد وقراراتهم؛

• المتواصل بالبرمجة اللغوية العصبية يعزز مفاوضاته برسائل لفظية واخرى غير لفظية للتأثير على مخرجات الاتصالات التفاوضية.

2. النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

• النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال ما تم عرضه حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية خلصنا إلى أن: فئة الإناث هي الغالبة على عينة الدراسة، فيما تروحت أعمار أغلب أفرادها أقل من 30 سنة، أما فيما يخص المؤهل العلمي فهم من حملة الليسانس والماستر، وخبرة مهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات.

• نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور البرمجة اللغوية العصبية

يدرك الإدرايين محل الدراسة طبيعة البرمجة اللغوية العصبية بدرجة عالية، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل. أما درجة إدراكهم لأبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى: بعد المعالجة الذهنية والسلوك بدرجة موافقة عالية؛
- في المرتبة الثانية: بعد التعديل والتشويه بدرجة موافقة عالية؛
- في المرتبة الثالثة: بعد الأنظمة التمثيلية المعتمدة بدرجة موافقة عالية؛
- في المرتبة الرابعة: بعد لغة ميلتون بدرجة موافقة عالية؛
- في المرتبة الخامسة: بعد البرامج العقلية العليا بدرجة موافقة عالية،
- في المرتبة السادسة: بعد إفتراضات البرمجة اللغوية العصبية بدرجة موافقة عالية.
- في المرتبة السابعة: بعد عيوب اللغة بدرجة موافقة عالية؛
- في المرتبة الثامنة: بعد المستويات المنطقية بدرجة موافقة عالية،
- في المرتبة التاسعة: بعد لغة ميتا بدرجة موافقة ضعيفة.

· نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الاتصال التفاوضي

يتمتع أفراد عينة الدراسة بتحكم عالي في الاتصال التفاوضي وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل والمتوسطات الحسابية للأبعاد التي تنتمي إليه. أما ترتيب هذه الأبعاد فهو كالتالي:

- في المرتبة الأولى: المعالجة والاستجابة بدرجة عالية من الموافقة؛
- في المرتبة الثانية: تحليل المفاوض والرسالة التفاوضية بدرجة عالية من الموافقة؛
- في المرتبة الثالثة: التغذية الراجعة بدرجة عالية من الموافقة.
- في المرتبة الرابعة: الرسالة والقناة بدرجة عالية من الموافقة.

· النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

- مستوى اهتمام أفراد عينة الدراسة بالبرمجة اللغوية العصبية عالي،
- مستوى تحكم أفراد عينة الدراسة في الاتصال التفاوضي عالي؛
- خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المندرجة تحتها تشير إلى أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية تفسرها الأبعاد: عيوب اللغة، الأنظمة التمثيلية المعتمدة، لغة ميتا ولغة ميلتون ولا تفسرها الأبعاد الأخرى، وبالرغم من هذه العلاقة فتبقى درجة التفسير ضعيفة— حسب قيمة " R^2 ".

ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية ومستوى برامج البرمجة اللغوية العصبية في المؤسسة محل الدراسة.

- النظر إلى أبعاد البرمجة اللغوية العصبية نظرة متكاملة نظراً لأن نجاح هذه الأخيرة تتوقف على تكامل جميع الأبعاد كل بدوره.
- تطوير الاتصال التفاوضي بشكل مستمر وجعله أكثر مرونة من حيث استيعاب المستجدات، قواعد وإجراءات العمل.
- فتح قنوات الاتصالات في جميع الاتجاهات وبكل أنواعها وخاصة غير الرسمية منها، بما يسمح بتنفيذ عملية الاتصال؛

- العمل على توظيف التقنيات الحديثة سواء فيما تعلق بعملية الاتصال أو بمتطلبات المفاوضات التجارية؛
- ضرورة تعزيز العلاقة بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات، وفتح المجال أمام المعنيين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم؛

ثالثا: آفاق الدراسة

تأكيدا على أهمية دراسة بعض الظواهر والمواضيع في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وضمان تحقيق امتداد وترايط البحوث العلمية، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلا:

- إجراء دراسات فيما يتعلق بتأثير المهارات القيادية في مستوى التحصيل التفاوضي للفرق التجارية؛
- استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتطوير المجال التفاوضي للمؤسسات؛
- الضغوط الوظيفية والنفسية وعلاقتها بكل من المناخ والتنازل التفاوضي؛
- الذكاء العاطفي في تحسين الاتصال التفاوضي عن بعد- أزمة كورونا نموذجا-.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية.

❖ أولاً: الكتب

1. إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية والاتصال اللامحدود، إبداع للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007.
3. إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية وفق فن الاتصال اللامحدود NLP، ط1، إبداع للإعلام والنشر، مصر، 2008.
4. آرثر توني، قوة عقلك الباطن وكيف تيقظ قواك الخفية، ط2، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
5. إسماعيل الهلول، اثر استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية انجاز المعلم الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد22، 2011.
6. إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
7. أندرو برا دبيري، البرمجة اللغوية العصبية نحو النجاح، الجزء الأول، ط2، دار الفاروق للنشر، 2001.
8. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. بلال محمد الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.

10. تد جاويت، البرمجة اللغوية العصبية للمدرب الفعال، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" القاهرة، مصر، 2006.
11. جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
12. جليان بفرن، البرمجة اللغوية العصبية "باقة من تلميحات البرمجة العصبية اللغوية"، ط1، مكتبة جرير للترجمة والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008.
13. جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2005.
14. جورج فولر، دليل المفاوضات، ط04، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، 2012.
15. جوزيف ميرفي، قوة عقلك الباطن، مكتبة جرير، 2016.
16. جون راش، كيف تتفهم العقود وتتفاوض عليها، دار الفاروق، مصر، 2004.
17. جيرارد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2015.
18. جيليان بيرن، كتيب الحيب البرمجة اللغوية العصبية، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2008.
19. حسان خضر، مقدمة التفاوض، المعهد العربي للتخطيط، 2005.
20. حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1993.
21. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر 1994.
22. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

23. خالص صافي صالح، المفاوضات التجارية: مفومها، خواصها وبعض تقنياتها، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، العدد 2، 2000.
24. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.
25. دنيا برنس عادل عبد الرحمان، مدى فعالية البرمجة اللغوية العصبية في علاج المخاوف المرضية، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر، 2009.
26. ديفيد مولدن وبات هتشنسون، البرمجة اللغوية العصبية الذكية، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009.
27. روني ملتون، البرمجة اللغوية العصبية، بدون طبعة، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
28. ريتشارد باندلر وجون جريندر، دبلومة البرمجة اللغوية العصبية NLP وفق هندسة النجاح، ترجمة وتعريب عطا بركات، مكتبة نور العلم، مصر، ط1، 2010.
29. ريتشارد باندلر، جون جريندر، ترجمة عطا بركات، دبلومة البرمجة اللغوية العصبية وفق هندسة النجاح، ط1، نور العلم للنشر والتوزيع، 2010.
30. ريتشارد باندلر، دليل للدخول في حالة الإيحاء، ط1، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011.
31. رينتو باسو: الكتاب الأسود لمهارات الإقناع، ط02، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2011.
32. سلسلة الإدارة العملية، التفاوض الناجح برنامج للتطوير الذاتي، مكتبة لبنان ناشرون، ط01، 2004.
33. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، 2005.

34. صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010.
35. طلعت أسعد عبد الحميد، موسوعة البيع، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 10، الرياض، 2012.
36. عبد الرزاق عزوز، الكامل في الإحصاء: دروس مفصلة- تمارين ومسائل مع الحلول، الجزء الأول، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
37. علي برغوت، الاتصال الاقناعي، مذكرة تعليمية لطلبة مستوى ثالث، كلية الإعلام، جامعة الأقصى، 2009.
38. كارول هاريس، البرمجة اللغوية العصبية الآن أكثر سهولة، ط6، مكتبة جريز للنشر والتوزيع، 2008.
39. كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
40. كرولين بويس، البرمجة اللغوية العصبية "تحتاج أن تعرف؟"، ط1، مكتبة جريز للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
41. كيفن كين، المفاوض المثالي، ط.1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.
42. ليلي شحور، التواصل الفعال عبر NLP ولغة الجسد، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
43. محسن أحمد الخضري، مبادئ التفاوض، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
44. محمد التكريتي، أفاق بلا حدود (بحث في هندسة النفس الإنسانية)، ط5، دار الملتقى، دمشق، سورية، 2003.
45. محمد الشافعي، فنون ومهارات التفاوض وأساليب الإدارة الحديثة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، ط01، القاهرة-مصر، 2010.
46. محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2005.
47. محمد الصيرفي، التفاوض، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

48. محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2009.
49. محمد عبد الجواد، البرمجة اللغوية العصبية بين رغبة التغيير.. ومخاوف التناول، الصحة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009.
50. محمد يوسف رجب الهاشمي، البرمجة اللغوية العصبية والأثر النفسي للألوان، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
51. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005.
52. مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض الناجح مدخل إستراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
53. ميساء يحيى قاسم المعاضيدي، البرمجة اللغوية العصبية وعلاقتها بتكامل الأنماط الإدراكية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
54. ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي)، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2000.
55. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008.
56. هاري ألدر، وبيريل هيزر، البرمجة اللغوية العصبية في 21 يوماً، ط3، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003.
57. يحيى قاسم المعاضيدي، البرمجة اللغوية العصبية وعلاقتها بتكامل الأنماط الإدراكية، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.

❖ ثانيا: المجالات

1. إسماعيل الهلول، أثر استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية انجاز المعلم الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد22، 2011.

❖ ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. دنيا البرنس عادل عبد الرحمان، مدى فعالية البرمجة اللغوية العصبية في علاج المخاوف المرضية، رسالة دكتوراة، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، مصر، 2009.
2. ليلي بن زرقة، دور البرمجة اللغوية العصبية في استقطاب كامل الطاقات الإنتاجية لدى الأفراد وأثرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006.
3. مليكة طيب سليمان، أثر الاتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضا العميل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
4. وهاب فتيحة، دور البرامج التدريبية لمراكز التنمية البشرية في رفع دافعية الانجاز المهني (دورة البرمجة اللغوية العصبية نموذجا)، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Arnaud stimeec, la négociation, dunod, Paris, 2005.
2. Michel delahaye, la négociation d'affaires, dunod, Paris, 2002.
3. Microsoft corporation, Microsoft encarta 2006, [logiciel+ dictionnaire] ,
version du fichier :15.0.3400.603, France, 04/06/2005.
4. Patrick David, la négociation commerciale en pratique, 3 édition, éditions
d'organisation, Paris, 2006.
5. Pierre Longin, Agir en leader avec la pnl, 3^e édition, dunod, Paris, France, 2006.
6. R.V. Krejcie and D.W. Morgan, Determining Sample Size for Research
Activities, Educational and Psychological Measurement, 30(3), 1970.
7. Rouillac Ready et Kate Burton, La PNL Pour Les Nuls, First Editions, Paris,
France, 2008.
8. Sue Knight, NLP AtWork (Neuro Linguistic Programming), second edition,
London, 2002..
9. Valérie boranad, commerce international : marketing et négociation, Bréal,
France, 1998.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور البرمجة اللغوية العصبية في تحسين الاتصال في المفاوضات التجارية وذلك من خلال الوقوف على مستوى الاعتماد والاهتمام بتقنيات البرمجة اللغوية العصبية من جهة والتحكم في الاتصال التفاوضي من جهة أخرى، بالإضافة لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر عينة من الإداريين من بعض المؤسسات الجزائرية الخدمية بالقطاعين العام والخاص، والذين تلقوا تكويناً في البرمجة اللغوية العصبية، حيث تم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ عددهم 60 إداري والذين تم تحديدهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأسفرت نتائج الدراسة عن درجة تحكم أفراد عينة الدراسة بتقنيات البرمجة اللغوية العصبية عالية، وكذلك مستوى الاتصال التفاوضي لديهم عالي، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البرمجة اللغوية العصبية وتحسين الاتصال في المفاوضات التجارية تفسرها الأبعاد: عيوب اللغة، الأنظمة التمثيلية المعتمدة، لغة ميتا ولغة ميلتون ولا تفسرها الأبعاد الأخرى المعتمدة في الدراسة.

الكلمات المفتاحية: البرمجة اللغوية العصبية، المفاوضات التجارية، الاتصال، الاتصال التفاوضي.

Abstract :

This study aims to know the role of NLP in improving communication in commercial negotiations by standing at the level of accreditation and interest in NLP technologies on the one hand and controlling negotiating communication on the other hand in addition to testing the nature of the relationship between the two variables from the viewpoint of a sample of administrators from some institutions The Algerian SOA in the public and private sectors who received training in NLP, where the questionnaire was relied upon to collect the necessary data from the 60 sample administrators who were identified by the simple random sample method. The results of the study resulted in the degree of control of the study sample individuals with high NLP techniques, as well as a high level of negotiating communication with them. The study also found that there is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha= 0.05$) between NLP and improved communication in trade negotiations explained by Dimensions: language defects, approved representative systems, meta language and Milton language are not explained by other dimensions adopted in the study.

Keywords: NLP, Communication negotiation, Communication Busniss Negotiation.