

دور الخدمة الاجتماعية فى تنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعى

محمود محمود عرفان *

مشكلة الدراسة:

يعتبر التفاوض أحد السمات المميزة للسلوك الإنساني منذ أقدم العصور وعبر تاريخه الطويل وحتى الآن، فالتفاوض عملية تقوم على التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح والاهتمامات بينما تتعارض بعض مصالحنا واهتماماتنا الأخرى، والتفاوض لا يعني فقط تلك العملية الرسمية بل أسلوب إنساني ملازم لكل أنشطة الحياة اليومية، فالأفراد دائماً في تفاوض في حياتهم سواء عند شراء السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم أو عند التعامل مع رؤسائهم في العمل وصولاً إلى قرارات ترضي عنها جميع الأطراف، وتحقق هذه القرارات المصالح المشتركة لهؤلاء الأفراد أو تحل مشكلة يعانون منها، وتتفاوض الجماعات على اختلاف أنواعها مع بعضها للوصول إلى حلول للمشكلات أو الخلافات فيما بينهم، كما تتفاوض المنظمات للوصول إلى المورد المحدودة المتاحة داخل المجتمع، والدول تتفاوض أيضاً مع بعضها لحل النزاعات بالطرق السلمية أو لعقد اتفاقات تجارية من أجل الوصول إلى صيغة يرضى عنها كل طرف في حدود ما هو ممكن ومستطاع مع التوفيق بين أهداف ورغبات كل طرف من أطراف التفاوض. ويعد فض النزاعات الإنسانية عمل أخلاقي ومسئولية كل إنسان، فإذا لم نسع جميعاً إلى حل تلك النزاعات بشكل بناء وخلق؛ فيسعني هذا بأننا نقوم بتعميق الخلاف عن معرفة وقصد وبالتالي يؤدي هذا إلى استفحال الأذى والضرر الناجمين عن هذه الخلافات، فالبشر تتنازع على أشياء كثيرة ولكن ليس بالضرورة أن تكون هذه الصراعات متعلقة بمصالح القوة المهيمنة؛ فالسعي لانتهاز الفرص وممارسة السيطرة بالقوة نزعة إنسانية، لكننا إذا اكتفينا بالتركيز عليها إلى ما يقترب من استبعاد الآخرين فسنقع في إشكالية سوء فهم مصالح واهتمامات الأطراف الأخرى المنخرطة في هذا النزاع."

* د. محمود محمود عرفان - أستاذ مساعد بقسم التنمية والتخطيط - كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم

والتفاوض عملية متكاملة وليس أنشطة مجزئة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة. ومن ثم فإنه يحتاج إلى إدارة واعية على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم، وذلك بهدف فض النزاع أو حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض. ويتصف التفاوض بطبيعة حركية حيث كل طرف من الأطراف المشتركة في التفاوض يسير في خطوات نحو الطرف الآخر وإن كانت هذه الخطوات مبنية على دراسة ووعي وتأخذ شكل تكتيكات مقصودة، لذا فالتفاوض يعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال والقدرة على التصرف والتعامل مع الآخرين^(٧).

ويعتمد التفاوض الناجح على تقبل كلا الطرفين أو الأطراف المتنازعة أنهم سوف يعطون شيئاً من قيمهم الخاصة أو مصالحهم المحدودة لكي يحصلوا على شيء على المستوى العام وأن تكون الخسارة أقل ما يمكن ، وأن تشعر هذه الأطراف بأن الاحتياجات الخاصة بها قد أشبعت وأن هناك بعض المكاسب قد تحققت نتيجة التفاوض ، أما إذا شعر أحد الأطراف بأنه مغبون في حقه فسوف يكون الباب مفتوحاً لإمكانية العودة في يوم من الأيام للحصول على المكسب (أي النزاع مرة أخرى) وإذا شعر أحد الأطراف بأنه قدم تنازلات كبيرة وكانت مكاسبه قليلة فهذا يجعل عملية الموافقة مهددة بالخطر وغير مستقرة ، فالتفاوض هو الاستراتيجية للحد من هذه الآثار السالبة للمواقف المتنازع عليها والوصول إلى الحلول المرضية لأطراف المتنازعة^(٨).

والتفاوض عملية مزدوجة الجانب تشجع طرفي الصراع على المشاركة في دراسة المشكلة محل الصراع، وإيجاد الحلول والاتفاق عليها برغبة منهم ، كذلك تمثل أداءه جيدة كي يفهم كل طرف مشاكل وهموم ووجهات نظر الطرف الآخر ، لذلك يمكن القول بأن التفاوض الناجح يوجد توازن صحي بين من يعطي ومن يأخذ فليس هناك من يأخذ كل شيء ، وليس هناك من يعطي كل شيء، فكلهما فائز^(٩). ولا ينظر المفاوض إلى عنصر واحد أثناء عملية التفاوض مثل الوقت والمعلومات والسلطات المخولة له ولكنه ينظر بصورة شاملة ومتكاملة للموقف حيث عليه أن يحدد مصادر قوته التفاوضية وقوة الطرف الآخر، وتحديد كيف يتفاوض وإلى أي مدى يقدم التنازلات، ويختار المفاوض بعد أن يجمع المعلومات ويحدد موقفه التفاوضي مجموعة الأساليب والبدائل التي يمكن استخدامها في حالة فشل بعض منها لتحقيق أهدافه في ضوء الموقف التفاوضي^(١٠) ومن ذلك يمكن القول بأن التفاوض أسلوب تعامل مقرون بالقدرة والكفاءة العملية التي تعطي الشخص المفاوض حرية البحث عن الحلول واتخاذ القرار، ويكون هدفه النهائي الوصول إلى اتفاق بين المفاوضين على موضوع معين ، وهذا يعني أن التفاوض ليس هو النصر الكامل لطرف على آخر ، وإنما التعاون والتوافق بما يخدم مصالح وأغراض الأطراف

المشتركة ، حتى يمكن أن تشعر كل الأطراف بأن كلامهم حصل على شئ ما ، حتى ولو أضر أحد الأطراف إلى إعطاء أكثر مما قدم الطرف الآخر ، لأن المصالح المشتركة والهدف المشترك بين الأطراف المتفاوضة هو الباعث الحقيقي في الوصول إلى اتفاق حول الموضوع محل التفاوض^(٦).

ونظراً لما تعج به الساحة اليوم أنماط عديدة للمنظمات غير الحكومية في مجالات النشاط المختلفة كقوى هامة وفاعلة ودافعة لتطوير وتنمية المجتمعات المحلية حيث أنها تأخذ دور الشريك الشعبي في تبني القضايا القومية الهامة وتساهم في تبني منظومة تكامل الأداء والأدوار لتطوير البنية البشرية ذات البعد الثلاثي (تعليم - صحة - دخل) وتطوير هذه المنظومة بالتنسيق مع الأجهزة الرسمية في مواجهة الفقر والجهل والمرض، وتستشعر المنظمات غير الحكومية مسؤوليات جديدة إزاء فئات المجتمع المختلفة، وبالأخص الفئات الأكثر احتياجاً للمنظمات الأساسية حيث يقع على هذه الفئات تراكم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك بهدف استئثار المجتمعات المحلية لدعم مفهوم المشاركة المجتمعية في حل المشاكل والقضايا التي تواجههم، وتنمية الطاقات الكامنة لديهم من أجل القدرة على العمل، مما ينعكس إيجابياً على مستواهم الاقتصادي والاجتماعي، وهي بذلك تقدم صياغة جديدة للواقع ورؤية حضارية لمفهوم المشاركة المتبادلة بدلاً من المفهوم التقليدي، وهو أن يقتصر طرف على تلقي الخدمة في مقابل طرف آخر مانح لهذه الخدمة^(٧).

وتعاطف دور هذه المنظمات بعد تخلي الدولة تدريجياً عن الإنفاق على برامج الرعاية الاجتماعية، وترك هذه المؤسسات كل حسب قدرتها على مساعدة المنتفعين بخدماتها وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى الدخول في تفاوض أو محاولة لتأثير على متخذي القرارات بكافة الطرق والأساليب للحصول على مزيد من المكاسب والخدمات لصالح العملاء الذين تقوم بخدمتهم، وتعلم مهارات جديدة تتصل بأساليب زيادة الموارد للمؤسسة^(٨).

وإزاء هذه المسؤوليات المتزايدة والمتجددة أمام المنظمات غير الحكومية في مواجهة كثير من المشاكل التي تواجهها الدول النامية ، أخذت هذه المنظمات تعاني من مشكلات عديدة منها الصراع على الموارد المحدودة ، ونقص التمويل اللازم لتنفيذ برامجها ومشروعاتها الأمر الذي أدى إلى فقدان العديد من المنظمات غير الحكومية قدرتها على الاحتفاظ علي توازنها وبقائها واستمرارها ، لذا يعد التفاوض إلى جانب عوامل أخرى للحصول على موارد كنقطة الانطلاق التي يمكن منها إعادة القدرة المؤسسية للمنظمات غير الحكومية لتكون قادرة على التفاهم مع مكونات البيئة المحيطة، ويمكن المنظمة من التزود بالموارد والطاقة والمعلومات التي تمكنها من التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها والمحافظة الدائمة على أهدافها وتوازنها وبقائها استمرارها^(٩).

وتعد تنمية الموارد البشرية محورياً رئيسياً في زيادة فعالية المنظمات غير الحكومية وتحسين كفاءتها، لأن الموارد البشرية هي الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف المهمة والمتكاملة، الأمر الذي يستوجب قيام المنظمات بإعادة ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً فعالاً لإدارة مواردها البشرية، والاهتمام بتطويرها وتنمية مهاراتها وقدراتها. وأن تسمى إلى تنمية وتحسين أداء القيادات في هذه المنظمات غير الحكومية والتي يسمح لهم بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المنظورة إلى أقصى حد لتحقيق أهداف المنظمة^(١١)، فالتدريب على المهارات التنظيمية لا يفيد الأفراد فقط ولكنه يزود المجتمع بكوادر جديدة من القيادات لديها رؤية جديدة وشاملة إلى مشاكل المجتمع مما يشجع على التغيير، كما أن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض عندما يشاركون في المنظمات غير الحكومية كثيراً ما ينتج عنه فوائد من اكتساب المعلومات وتنمية المهارات والخبرات التي تعود بالنفع على الأعضاء في المنظمات غير الحكومية^(١٢).

وتظهر أهمية قيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية في كونهم أكثر إحساساً ووعياً بالمشكلات بحكم اهتمامهم بشئون المجتمع ككل، حيث يعملون على توثيق الصلة بين الأهالي والمشروعات التنموية ويساعدوا الأهالي في تنمية الشعور بالمسئولية الاجتماعية والعمل على مساعدة جماعات المجتمع المحلي على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتوجيه تفاعل أعضاء الجماعات المحلية ليس فقط لإيجاد العلاقة السليمة بينهم ولكن لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع^(١٣).

فالقيادة الناجحة والمدرّبة تستطيع قيادة العمل الاجتماعي وتدير اللجان وتساهم في تحديد احتياجات سكان المجتمع، وتحديد أنسب الوسائل والطرق لإشباع هذه الحاجات ووضع الخطط واتخاذ القرارات بشأن أولوية الحاجات المطلوب إشباعها وتتطلب القيادة الناجحة تحقيق التوازن بين شقين أساسيين الأول هو التركيز على تحقيق أهداف المجتمع، والثاني يركز على البعد الإنساني المرتبط بعلاقة القائد مع تابعيه، والذي يستهدف إيجاد الترابط النفسي الوجداني معهم بشكل يجعلهم ينظرون إليه على أنه الوحيد القادر على الدفاع عن حقوقهم وتحقيق مطالبهم^(١٤)، وبالرغم من أهمية قيادات العمل التطوعي ودورها في المنظمات غير الحكومية إلا أن الدراسات أكدت على ضرورة تنمية مهاراتهم القيادية والمتمثلة في قدرتهم على التفاوض وهذا ما أكدت عليه دراسة نهلة عبد الرحيم^(١٥) من أن قيادات العمل التطوعي في المجتمعات المختلفة ينقصهم القدرة على الوصول إلى الموارد اللازمة إلى تنمية مجتمعهم والمنظمات غير الحكومية التي يعملون فيها، كما أكدت دراسة أحمد عبد الفتاح^(١٦) على ضرورة تدريب العنصر البشري في المنظمات التطوعية في ظل النظام العالمي الجديد علي

المهارات والإستراتيجيات التي تحقق الجودة الشاملة في المنظمات التطوعية في ضوء الموارد المتاحة ، كما أكدت دراسة أحمد شفيق السكري^(١١) على أهمية توجيه الاهتمام نحو إتاحة الفرص لقيادات العمل التطوعي الجديدة داخل المنظمات غير الحكومية وتدريبها على مسؤوليات إدارية وقيادية من شأنها تحقيق أهداف المنظمات الأهلية وخلق جيل جيد قادر على تجديد دماء المنظمات التطوعية ، كما أكدت دراسة رشاد عبد اللطيف^(١٢) على أهمية تنمية المهارات القيادية التي تتفق مع المتغيرات الجديدة والمرتبطة بالقدرة على التعامل مع الآخرين، والتعامل مع مواقف النزاع والقدرة على التفاوض. كما أكدت دراسة محرم الحداد وآخرون^(١٣)، على ضرورة تنمية المهارات القيادية الخاصة بالتفاوض للتقليل من مواقف النزاع ، وتوفير الموارد اللازمة لتحسين خدمات المنظمات التي يعملون بها، كما أكدت دراسة فنك وكلارك^(١٤) على ضرورة تنمية قدرات القيادات التطوعية في المنظمات غير الحكومية في الحصول على التمويل الذاتي وذلك من خلال تنمية مهارات قيادات العمل التطوعي على التفاوض للحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهداف هذه المنظمات ومساعدة الفئات الأكثر احتياجاً في المجتمع .

ونظراً لمحدودية الموارد ومن ثم عدم تلبية احتياجات المتعددة للمنظمات التطوعية، مما يؤدي إلى حدوث تنافس وصراع فيما بينهما للوصول إلى هذه الموارد والاستفادة منها لما فيه صالح المنظمة التي يمثلونها فالمنظمات التي لديها قدرة تفاوضية أكبر تستطيع أن تحصل على أغلب الموارد المتاحة، فيحدث الصراع بين المنظمات التطوعية والمستفيدين من خدماتها فلكل منهم وجهة نظره وإدراكه ووعيه المختلف عما يجب أن يفعله أو حتى اختلاف إجراءات وأساليب إجراءات وأساليب العمل لكل منهم .

لذا تعد عملية التدخل لفض المنازعات بين المنظمات التطوعية المختلفة أحد أعقد الأمور المحيطة التي تواجه مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي العمل على تجنب هذا الصراع فيما بين المنظمات التطوعية ومساعدتهم على الاستفادة من هذه الموارد بما يحقق العدالة في توزيع الموارد عليهم، وذلك من خلال مهارة التفاوض التي تعد من أهم المهارات الاجتماعية اللازمة للأخصائيين الاجتماعيين^(١٥). ويعتبر التفاوض عملية تتضمن مجموعة من الخطوات الفنية التي يستخدمها الأخصائي عند العمل مع المجتمع أو القيادات والمؤسسات والتي تعود إلى هدف محدد وهو إنهاء النزاع أو الوصول إلى حلول للمواقف المتنازع عليها من خلال جهد مهني قائم على تحليل أبعاد النزاع والوصول إلى حلول مناسبة من خلال مشاركة فعالة من الأطراف المتنازعة لإنهاء النزاع الحادث بينهما^(١٦).

ويمكن للخدمة الاجتماعية أن تستفيد من أنشطة ومهارات التفاوض إذا أعد لها؛ لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يتعرف على الخيارات الممكنة والمتاحة لديه (الأعمال السابقة واللاحقة عليه) وكيف يترجم ذلك كله إلى مشاركة فعالة في خطة تدخله لمساعدة المجتمع أو تقديم الرعاية الاجتماعية، وأن يحدد ذلك كله إلى مشاركة فعالة في خطة تدخله لمساعدة المجتمع أو تقديم الرعاية الاجتماعية، وأن يحدد بدقة ما يعوق عمل المفاوضين أو يغيرهم، وعليه أن يهتم باستثمار الوقت للوصول إلى مفاوضات مضمونة وناجحة، وأن يحدد الأنشطة التي تبدأ عندها عملية التفاوض، ومن الأهمية أن يوضح للمفاوضين جهوده السابقة في ذلك المجال، لأن ذلك يضفي الثقة على عمل الأخصائي الاجتماعي مع أطراف النزاع وإن بلغت أنظار كافة المفاوضين إلى خطورة المشكلة وإلى الأسلوب المتبع لحلها وارتباط هؤلاء وأولئك بعضهم البعض كأساس لحل مشكلاتهم، وأن يلفت نظر المفاوضين إلى أنه لن يفعل لهم شيئاً سوى المحاولة وتقديم المساهمة في حل مشكلاتهم، وأن عليهم العمل معاً كفريق للوصول إلى اتفاق حول مناطق الصراع فيما بينهم⁽³⁾، ويجب على الأخصائي الاجتماعي أن يشجع على التنافس بين أطراف النزاع والذي يكون لههدف منه تقسيم عائد التفاوض فيما بين الأطراف المتنازعة، وتتوقف عملية التسوية على القوة النسبية لكل طرف ومهاراته في إقناع الآخرين، ويطلق عليه المفاوضة التوزيعية أي توزيع ناتج التفاوض على المجتمع، على أن يتحلى كل أطراف التفاوض بهدوء الأعضاء والرغبة في العمل بطريقة أكسب والطرف الآخر يكسب⁽⁴⁾.

وتهتم الخدمة الاجتماعية أيضاً بضرورة إشراك الأفراد في عملية التفاوض وتدريبهم على كيفية ممارسة مهارة التفاوض، بحيث يستطيعون ممارستها بأنفسهم، فإشراكهم في التفاوض يجعلهم يقبلون نتائج تلك العملية بسهولة دون إرغام فالمشكلة تدور حول كيفية إحكام الرقابة على أداء عملية التفاوض خطوة بخطوة وكيف يمكن تضييق الفجوات بين الحاجات والموارد الموجودة، وأن الإشراك في التفاوض يمثل دافعية للآخرين للاشتراك فيه أيضاً وينتج بالضرورة عن التفاوض فوائد عديدة منها الاختيار الأمثل من بين البدائل المتاحة والتوصل إلى اتفاق يحل مناطق الصراع على الموارد⁽⁵⁾، ومن هنا تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تؤديه الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعي بالمنظمات غير الحكومية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الوقوف على دور الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارات التفاوض لقيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١- الوقوف على المعارف التفاوضية لقيادات العمل التطوعي.

- ٢- الوقوف على مدى تمتع قيادات العمل التطوعي بصفات المفاوض الناجح.
- ٣- الوقوف على مهارة قيادات العمل التطوعي في الإعداد للتفاوض.
- ٤- الوقوف على مدى إتباع قيادات العمل التطوعي للسلوك التفاوضي الإيجابي في عملية التفاوض.
- ٥- الوقوف مدي استخدام قيادات العمل التطوعي لتكنيكيات التفاوض للوصول إلى أهدافهم.

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على فرض رئيسي مؤاده (تتمتع قيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية بالمهارات التفاوضية) وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- ١- تتمتع قيادات العمل التطوعي بالمعارف حول موضوع التفاوض.
- ٢- تتمتع قيادات العمل التطوعي بسمات شخصية تؤهلهم لممارسة عملية التفاوض.
- ٣- تتمتع قيادات العمل التطوعي بالقدرة على الإعداد للعملية التفاوضية.
- ٤- تلتزم قيادات العمل التطوعي بالسلوك
- ٥- . التفاوضي الإيجابي أثناء عملية التفاوض.
- ٦- تستخدم قيادات العمل التطوعي تكنيكيات التفاوض للوصول إلى أهدافهم التفاوضية.

مفاهيم الدراسة:

- ١- مفهوم التفاوض:

تعنى كلمة التفاوض في قواميس اللغة العربية (المساومة والمشاركة والأخذ والعطاء) وهي تبادل وجهات النظر بين طرفين متفاوضين وفقاً لمراسم معينة بقصد الوصول إلى عقد اتفاق^(١)، ويعرف حسن وجيه التفاوض بأنه "السلوك الذي يسلكه المتحاورون الذين يريدون إظهار التعاون الحقيقي في الحوار سعياً للوصول إلى حلول سريعة مع مراعاة كل منهما للآخر ولأجندته ولظروفه"^(٢)، ويعرفه عبد الحكم الخزامي بأنه "موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المباراة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر، وموائمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات تنتهي باتفاق بموجبه الأطراف المواد المطلوبة، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم وتجاه الغير"^(٣).

ويعرف علي أحمد علي وآخرون "التفاوض" على أنه نشاط يشترك فيه فردان أو أكثر بهدف الوصول إلى قرار مشترك بالنسبة لبعض المشاكل أو القضايا التي تهم مختلف الأفراد المشاركين في عملية التفاوض، ويتم من خلال التفاوض تبادل المعلومات والخبرات وجهات النظر ويتعرف كل طرف على مواقف وطلبات الأطراف

الأخرى، والتفاوض قد يأخذ طابعاً رسمياً وقد يكون غير رسمي، ويحقق التفاوض الناجح في النهاية الأهداف المشروعة للمشاركين فيه، أو التوفيق بين أهدافهم المتعارضة بقدر الإمكان وحل المشكلات والقضايا المعلقة^(٢٨)، ويعرف كيندي وآخرون التفاوض بأنه "عملية لحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي يقوم من خلاله الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم بهدف التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق مصلحة كل الأطراف"^(٢٩).

ويعرف فولر التفاوض بأنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول قضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل لاتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة، وهو عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر لديهم أهداف متعاونة ويسعون إلى استخدام الحوار والإقناع لحل الخلافات أو التقريب بين وجهات نظرهم للتوصل إلى حل مقبول يحقق أهدافهم^(٣٠)، ويعرف رشاد عبد اللطيف التفاوض بأنه "أحد الاستراتيجيات المهنية في الخدمة الاجتماعية التي يمكن استخدامها لمواجهة مشكلات النزاع بالمجتمع أو بعض وحداته وتسعى الأطراف المشتركة في النزاع إلى إيجاد حلول له سواء بالدخول مباشرة في نقاش وحوار أو من خلال مفاوض يقوم بعرض وتبادل وتقريب الآراء واستخدام كافة أساليب الإقناع للوصول إلى حلول مناسبة أو استخدام الضغط لمنع الأطراف المتنازعة من إتيان عمل معين يزيد من حدة النزاع والبعد عن الأهداف الموضوعية للتفاوض على أن يكون الهدف النهائي الوصول إلى حل يرضي الأطراف المتنازعة ويتوافق مع القيم المقبولة للمجتمع"^(٣١).

يتضح من عرض المفاهيم السابقة للتفاوض بأنه "عملية ديناميكية وليس موقفاً ساكناً يتفاعل من خلاله طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح واهتمامات مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح، لذا فإن الأمر يتطلب أن يكون هناك حاجة مشتركة تلتقي عندها الأطراف، وإلا يصبح لا معنى لالتقائهم أساساً، وفي الوقت نفسه لكل طرف حاجاته التي لا يشترك فيها مع حاجات الطرف الآخر، فإذا لم يكن هناك أي اختلافات بينهم، فإنه يمكنهم الوصول إلى اتفاق في الحال، وليس هناك ما يدعو إلي التفاوض، ويبني التفاوض إذن على اهتمامات مشتركة، وعلى تقليل الاختلافات للوصول إلى اتفاق يكون مقبولاً في حده الأدنى لجميع الأطراف المعنية، ويتم ذلك بالجلوس معاً والمحاولة الجادة للتعاون من كل جانب للتوصل إلى هذه الأهداف، وإذا كان أي طرف من الأطراف المتفاوضة يملك قوة كافية يستطيع أن يفرض بها كل شروطه على الطرف الآخر فإن هذا يعتبر استسلاماً غير مشروط ولا يمكن اعتباره تفاوضاً لأن المفاوضات يجب أن تقوم على الأخذ والعطاء (الكسب والطرف الآخر يكسب) كما للتفاوض أبعاداً تتجاوز مجرد الحوار أو تقديم المقترحات والمقترحات المضادة والنقاش حولها، لتشمل بالإضافة إلى ذلك مراحل التحضير للحوار

والصياغة النهائية لما تسفر عنه المناقشات من نتائج، وإن كان اختلاف وتناقض الرؤى والمواقف يمكن أن يكون محلاً للتفاوض إلا أن تباين وتعارض المصالح وهو أكثر الموضوعات التي تدعو إلى التفاوض، وتؤدي في نفس الوقت إلى نتائج عملية يمكن للأطراف الالتزام بها والعمل على تطبيقها، وبناء على ذلك يمكن اعتبار التفاوض مشاركة لحل مشكلة ما، وأنه يبدأ بالتركيز على المصالح وليس الرؤى والمواقف ثم يتم تحديد البدائل الممكنة لتحقيق هذه المصالح من خلال التفكير في أسلوب حل المشكلة على نحو يحوز على رضا أطراف العملية التفاوضية.

ويمكن للباحث أن يعرف التفاوض بأنه "عملية ديناميكية تقوم على الاستعداد والحوار والمناقشة والرغبة المتبادلة بين طرفين أو أكثر يتنازل بمقتضاها كل منهم عن بعض ما يصرع من أجله بفرض الوصول إلى اتفاق حول قضية معينة تحقق لهم مصلحة مشتركة في وقت زمني محدد لتصبح العلاقات بين الأطراف أكثر تعاوناً" ويتضح من التعريف السابق أن التفاوض:

- ١- عملية مستمرة وليس موقفاً ساكناً.
 - ٢- يقوم على وجود طرفان أو أكثر لديهم حاجة حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
 - ٣- استعداد كل من الأطراف بأن يعدل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مموله بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج لأطراف التفاوض مجتمعه.
 - ٤- توافر الاهتمام المشترك أو المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.
 - ٥- اعتقاد كل طرف بأنه من خلال الحوار الهادف والإقناع والفهم المتبادل يمكن التوصل إلى حلول أو اتفاقات مقبولة ومرضية لكل الأطراف.
- أهمية التفاوض في حل المشكلات ودعم الروابط الإنسانية:
- مراحل التفاوض:

يمكن التمييز بين أربع مراحل للتفاوض تبدأ بالإعداد لبدء المفاوضات مروراً بالاتفاق على جدول الأعمال، ثم عملية التفاوض ذاتها، وتنتهي بصياغة وتوقيع الاتفاق ولكل من هذه المراحل مقومات كثيرة فنوجز أهمها فيما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد لبدء المفاوضات:

يعد الاستعداد للتفاوض من المراحل والخطوات الأولى والمهمة لنجاح المفاوضات في الخطوة الأولى التي يجب على المفاوض اتخاذها عند التفاوض على عقد صفقة معينة أو التفاوض لحل مشكلة معينة أيا كانت طبيعتها،

ويستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استنادا إلى التحليل السليم لموقف التفاوض بجميع عناصره، والاستخدام المرن لتلك العناصر في حدود القيود المفروضة على الموقف واستثمارا للفرص المتاحة له، كما أن الإعداد للتفاوض يستهدف أيضا التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المفاوض، وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها، ويساعد الإعداد السليم في تقليل المفاجآت في عملية التفاوض، وبالتالي زيادة القدرة على إدارة المفاوضات بنجاح، وأخيرا يستهدف الإعداد للتفاوض توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض بشكل شمولي يمكنه من اختيار وتوظيف الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة بفاعلية حسب سير عملية التفاوض³³ وتعطي فترة الاستعداد للمفاوضات المفاوض الوقت الكافي ليس فقط لجمع المعلومات عن موضوع التفاوض بل والتفكير في كل ما يمكن أن ينتج عن العملية التفاوضية، ويمكن للمفاوض في ضوء ما لديه من معلومات عن موضوع معين أن يتوقع ردود فعل الطرف الآخر، وأن يتوصل أيضا إلي سيناريوهات مختلفة، وأن يفكر في الأساليب الممكنة والطرق التي يمكن للمفاوضات أن تشكلها عندما يتم التعرف على شخصية المفاوض المقابل وأسلوبه التفاوضي بصفة خاصة، والحصول على المعلومات يكون وسيلة للمفاوضات لإدارة عملية التفاوض بنجاح؛ لأن جمع المعلومات وتحليل التقارير يتيح للمفاوض أن يتوقع ما سوف يحدث في المفاوضات ومن ثم يؤسس عليها استراتيجية في قيادة عملية التفاوض³⁴، ويدرك المفاوضون أهمية الجهود التي يبذلونها في تخطيط للعملية التي سوف يشاركون في صنع مجرياتها أحداثها، وهم يعرفون أيضا أن أي خطة قابلة للتعديل أثناء مرحلة التطبيق، ولذلك يعتبرون أي خطة على أنها قواعد عامة وخطوات عريضة، وليست خطوات أداء غير قابلة للتغيير، ويدرك المفاوضون المهرة أيضا أن تطبيق خططهم أثناء جلسات التفاوض يتوقف على خطط الطرف الآخر، ولا يمكن تصور أن يكون هناك تفاوض بين أطراف مستقلة تماما كل عن الآخر في خطته وتفكيره، ويقوم جوهر عملية التفاوض على العلاقات المتبادلة وشروط حل المشكلات القائمة بين الأطراف³⁵

المرحلة الثانية: الاتفاق على جدول الأعمال:

يعتبر الاتفاق على جدول الأعمال خطوة هامة في عملية التفاوض، حيث تقبل الأطراف المتفاوضة الجلوس على مائدة المفاوضات، وذلك في حالة اقتناعهم بأن التفاوض الطريق الأساسي لحل المشكلات التي يتفاوضون من أجلها، والاتفاق على جدول الأعمال يتم من خلال الاتصالات السابقة على عقد المفاوضات، أو خلال الجلسة الرسمية الأولى، حيث يجري التمهيد لبدء المفاوضات وافتتاحها، والتعرف على المطالب المطروحة من كل طرف على نحو محدد، وكثيرا ما يثير الاتفاق على جدول الأعمال مشكلة التعارض بين المطالب وتقدير كل طرف لمدى أهمية والحاح مطالبه ويفضل أن يكون الوفد المفاوض جاهزا بمقترح لجدول الأعمال⁽³⁶⁾ ويمكن أن يقدم جدول الأعمال أحد أطراف التفاوض إن لم يكن معدا من قبل الطرفين مجتمعين، فإذا تقدم طرف به وقبله الطرف الآخر فإن لهذا ميزة كبيرة لمن قام بإعداده وتقديمه، حيث يضع الطرف الذي قام بإعداده ما يراه ملائما، كما يحدد أولويات الموضوعات التي يرغب مناقشتها أولا بأول، كما يجب الأخذ في الاعتبار المدة اللازمة للتفاوض، ويكون للمفاوض بعدها الحرية في الوصول إلى اتفاق أو قفل باب التفاوض، فإذا كان هدف أطراف التفاوض هدفا مشتركا بقصد الوصول إلى حل مقبول حول موضوع التفاوض، فالجميع سوف يكون لهم نفس الاجتهاد لإنجاز العملية التفاوضية⁽³⁷⁾.

المرحلة الثالثة: بدء المفاوضات الفعلية:

تبدأ المفاوضات الفعلية عادة بما يسمى العروض الافتتاحية التي تتضمن المواقف التي تطرحها الأطراف قبل بداية المفاوضات أو في أي مرحلة متميزة منها، وتكمن أهمية هذه العروض فيما تنتج من تحديد حد أدنى مقبول كبداية للتفاوض، هذا على الرغم من أنها قد تكون متشددة بهدف الارتفاع بسطح المطالب للتوصل إلى حد مقبول، وبمعنى آخر تفادي طرح التنازلات مقدما للطرف الآخر دون معرفة حدود موقفه⁽³⁸⁾ وتشمل مرحلة بداية جلسات التفاوض الفعلية مجموعة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها وهي:

- ١- تحديد الأطراف التي سوف تجلس مع بعضها للتفاوض، وأن يكون عدد كل طرف مناسباً.
- ٢- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظره، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ٣- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل مثل: (الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي، الضغط النفسي).

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

٥- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية أو إحراز نصرا فيها للوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها^(٣٨).

المرحلة الرابعة: الاتفاق النهائي وإعلانه:

لا قيمة لأي عملية تفاوض دون الوصول إلى اتفاق نهائي وإعلان نتائجه أمام المجتمع، ويكون ملزما للطرفين حتى لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي، وقد يأخذ ذلك شكل مكتوب يوقع عليه الطرفان أو التزام أخلاقي بالكلمة دون الحاجة إلى مستند، ثم الثناء على الأطراف المتنازعة لقدرتها على تجاوز الخلافات التي حدثت بينها، ونشير هنا إلى عدد من الاعتبارات الهامة التي يتعين على المفاوض مراعاتها عند صياغة الاتفاقات وتتمثل هذه الاعتبارات في الآتي:

١- أهمية النص في الصياغة على اللغة التي يتفق الطرفان على الرجوع إليها عند حدوث خلاف حول تفسير بعض أو كل بنود الاتفاق.

٢- الحرص على استخدام تعبيرات محددة وواضحة ولا تحمل التأويل لأكثر من معنى.

٣- الحرص على أن تكون بنود الاتفاقية بسيطة وغير مركبة بمعنى أن يخصص لكل التزام بند واحد، وإذا اقتضى بيان تنفيذ أحد الالتزامات أكثر من خطوة توضع كل منها في بند فرعي تابع للبند الخاص بذلك الالتزام.

٤- النص على إجراءات التصديق على الاتفاقية، وكذلك النص على حدود زمنية باستكمال هذه الإجراءات.

٥- النص على مواعيد محددة لخطوات تنفيذ الاتفاقية والمدة التي يستغرقها كل خطوة، وفي حالة المعاهدات يجب أن نص على موعد بدء سريانها ومدتها وأسلوب تجديدها أو تعديلها^(٣٩).

مهارات المفاوض الناجح:

تعلم المهارات التفاوضية دورا بارزا في رسم صورة المفاوض المتميز، وبالرغم من تعدد المهارات التفاوضية فإننا سوف نركز على مهارات الاتصال والإقناع والتعامل مع الآخرين والتوظيف الجيد للمعلومات وإقامة علاقات وكسب التعاون، ومن الملاحظ أن هذه المهارات تستند على مواهب واستعداد شخصي لدى الأفراد، كما أن هذه المهارات يمكن اكتسابها من خلال التدريب الجيد والممارسة، حيث إن التدريب والممارسة يعملان على صقل ما لدى المفاوض من هذه المهارات.

١- مهارة الاتصال: هو تلك العملية التي يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر باستخدام طرق وأساليب معينة، سواء كانت متطورة أو غير متطورة، ويعتبر الاتصال جوهر عملية التفاوض، حيث إنه بدون اتصال جيد لا يمكن أن يكون هناك تفاوض ناجح، وتتوقف كفاءة عملية الاتصال على التوجه لمستوى ثقافة وإدراك المستقبل والسرعة في الاتصال والملاءمة للرسائل والألفاظ المستخدمة والتوقيت المناسب للاتصال، والتركيز على الهدف من الاتصال والاهتمام المستمر بالأثر العكسي والاتصال الجيد بالطرف الآخر والاقتناع بالحجج والبراهين بدلا من الانفعالات.^(١)

٢- مهارة الإقناع والتأثير في الآخر: يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على ما لدى لمفاوض من مهارات للتأثير على الأطراف الأخرى وإقناعهم بأهدافه، وبما يعرضه من قضايا وحجج وبراهين، وتعد مهارة الإقناع من المهارات الذهنية السلوكية اللفظية المركبة التي تمكنك من ترتيب أفكارك وصياغة عبارتك وتحديد ألفاظك بصورة تمكنك من التأثير على الأطراف الأخرى وإقناعها ويمكن تنمية مهاراتك في التأثير من خلال الوسائل التالية منها^(٢)

(أ) يؤدي توفير المعلومات والبيانات وقضايا التفاوض إلى تدعيم موقف التفاوضي .

(ب) من خلال الإدراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية والإنصات المستمر يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مؤثرا عند تناول موضوعات التفاوض.

(ج) تؤدي المرونة الذهنية وإمكانية تحديد البدائل إلى تنمية القدرة على الاستدلال وزيادة الطلاقة اللفظية في التعبير عن نفسك وعن قضيتك، وأهدافك بالتأثير على الآخرين وإقناعهم بها.

(د) تنعكس درجة قناعتك بأهدافك والإيمان بها والثقة فيها على تعبيرات وجهك وأسلوبك في الحوار وطريقة تفكيرك وطرحك للموضوعات ومن ثم قدرتك على التأثير والإقناع.

(هـ) يؤدي حرصك على تحقيق أهدافك من عملية التفاوض وممارستك لها إلى تنمية قدرتك على توظيف كافة وسائل التعبير وكل إمكانيات الوجه واليدين والجسد وغيرها، مما ينعكس على مهارتك في التأثير والإقناع.

٣- مهارات الإنصات: تعتبر من المهارات الهامة في عملية التفاوض، وهو يختلف عن الاستماع؛ لأنه يصغي إلى معاني ودلالات الرسالة اللفظية التي يتم استقبالها من الطرف الآخر وهو عملية إيجابية نشطة يتم التركيز فيها على ما يريده الطرف الآخر، وهذا يشجع كل فرد على طرح مخاوفه وآرائه بحرية، والإنصات يعني الفهم الجيد لرسالة المتحدث وإدراك ما يرمي إليه من مقاصد، وهو يعتمد على درجة ومستوى الاستماع وبالتالي الفهم والتغذية المرتدة هي معيار ذلك، وهذه التغذية ليست بالضرورة أحكاما منطوقة بل قد تكون على شكل إشارة أو

لمحة من المجتمع للمتحدث تدل على أن المعنى المقصود قد وصل بوضوح إلى فهم السامع أو تدل على العكس مما يستدعي قيام المتحدث بإعادة الرسالة بطريقة أوضح^(١٦)

٤- مهارة إقامة العلاقات وكسب التعاون: أن العلاقات الجيدة ومع زيادة فرص التعاون بين الأطراف ذات العلاقة يمكن قضاء مصالح كثيرة وتحقيق منافع متعددة، وذلك لوجود أرضية مشتركة وثقة متبادلة بين أطراف التفاوض، ويمكن تنمية هذه المهارة من خلال:

(أ) تجنب أن يكون سبب رفض سبب مقترحات الطرف الآخر إنها واردة منه اعتقاداً بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام أو الخضوع للطرف الآخر.

(ب) احرص على أن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر، وتكوينه الحضاري والاجتماعي.

(ج) احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الأطراف الأخرى والالتزام بالموضوعية عند ضرورة الاعتراض عليها.

(د) احرص على ألا تكون هناك فجوة بين ما تقوله وما يفهمه الطرف الآخر.

(هـ) أن تكون تعبيراتك تتفق مع ما تريد.

(د) عليك أن تحقق التوافق بين ثلاثة أشياء، وهي: (ماذا تريد أنت؟ وماذا تقول أنت؟ وماذا يفهم الطرف الآخر؟).^(١٧)

مفهوم قيادات العمل التطوعي:

تعتبر القيادات الناجحة هي الدعامة الأساسية التي تساعد الناس على تحقيق أهدافهم، وتهيئة أنسب الظروف والأوضاع الصالحة لنمو وتقدم المجتمع، حتى يتمكن سكانه من القيام بأنفسهم بالمسؤوليات التي تستلزمها الحياة في المجتمع، وللقيادة المقدرة على تحريك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، وهذا يعني مقدرة في التأثير على الآخرين وتطويرهم ليلعبوا الأدوار المحددة لهم، فالعمل مع المجتمع يمكن أن يسير بمعدلات بطيئة أو عادية في ظل نظم متوارثة ومناخ يسوده عدم الرغبة في التجديد، وينتقل المجتمع من يوم ليوم في حالة من التراخي، ولكن قد ينقلب كل هذا فجأة إلى التوهج تنطلق فيها القدرات الكامنة، ويشغل الناس بالأحداث وينطلقون من حالة التراخي السابقة إلى توشي أهداف قيادة جديدة لديها من المهارة على إنكاء الروح المعنوية وتكتيل الجهود البشرية وتحريكها صوب نوع جديد من الأهداف.

وتعرف القيادة بأنها: قدرة وتأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها، وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها مما يجعله قادرا على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده^(١)

وتعرف القيادة بأنها عملية تأثير في جماعة من الأفراد لتؤدي إلى تجميع طاقاتهم وتوجه نشاطهم وتحفيزها لتحقيق هدف أو أهداف الجماعة^(٢) وتعرف بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم للمشاركة في البرامج والمشروعات، مع حثهم على الاستفادة من البرامج والإمكانيات المتاحة داخل المجتمع^(٣) وتعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم للمشاركة في البرنامج والمشروعات، مع حثهم على الاستفادة من البرامج والإمكانيات المتاحة داخل المجتمع^(٤) وتعرف القيادة بأنها: القائد على توجيه الآخرين وتشجيعهم للاعتماد على إمكانياتهم في تحسين أحوالهم المعيشية والاجتماعية، وتنمية إحساسهم بالمسئولية الاجتماعية تجاه مجتمعهم، ولديهم القدرة على التعبير عن احتياجات أفراد المجتمع وتوفير خدمات لمجتمعهم. ومن خلال استعراض مفاهيم قيادات العمل التطوعي يمكن للباحث أن يصوغ مفهوما إجرائيا لها على النحو التالي:

- ١- القدرة على الوصول إلى الموارد لصالح المنظمة التي ينتمون إليها.
- ٢- القدرة على التعبير عن احتياجات المنظمة والمجتمع الموجودين فيه.
- ٣- القدرة على حث الآخرين للاستفادة من الإمكانيات المتاحة.
- ٤- القدرة على التأثير في الآخرين.
- ٥- القدرة على توفير الدعم (المالي - والمعنوي) للمنظمات التي يمثلونها.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعتبر الدراسة من نوع الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف وتحليل دور الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لقيادات العمل التطوعي بالجمعيات الأهلية بمدينة سنورس محافظة الفيوم، واتساقا مع متطلبات الدراسة فقد اعتمد الباحث على أكثر من أداة تتفق وطبيعة الاستراتيجية المنهجية المستخدمة وطبيعة المعلومات التي ينبغي الحصول عليها من العينة مجتمع الدراسة، ولهذا فقد اشتملت الدراسة على الأدوات الآتية:

١- استمارة البيانات المعرفة وتتضمن (السن، النوع، الحالة الاجتماعية، الحالة الوظيفية، الدخل، الحالة الاجتماعية).

٢- مقياس التفاوض لقيادات العمل التطوعي في الجمعيات الأهلية وتصميم المقياس، فقد رجع الباحث إلى الكتب النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القياس، وأمكنه من ذلك صياغة المحكات الأساسية للمقياس والمؤشرات المرتبطة لكل منها، وقد اشتمل المقياس على خمسة أبعاد: البعد الأول المعارف التفاوضية لقيادات العمل التطوعي ويقصد به مدى إلمام قيادات العمل التطوعي بالبيانات المرتبطة بموضوع التفاوض وقدرتهم على الاستفادة منها، واسترجاعها في الوقت المناسب، البعد الثاني الصفات الشخصية للقائد المفاوض ويقصد به مدى قدرة قيادات العمل التطوعي على ضبط مشاعرهم عند التعامل مع الآخرين وثقتهم في إمكانياتهم عند التعامل مع الظروف الأخرى والقدرة على الاتصالات وترتيب الأفكار والاحتفاظ بهدوء أعصابهم في المواقف المختلفة، البعد الثالث مهارة قيادات العمل التطوعي في الإعداد للتفاوض ويقصد به قدرتهم على إعداد وتدريب أنفسهم لعمل سيناريوهات للتفاوض قبل الدخول فيه، والنتائج المتوقعة منه البعد الرابع السلوك التفاوضي لقيادات العمل التطوعي ويقصد به مدى التزام قيادات العمل التطوعي بالسلوك الإيجابي أثناء تعاملهم مع الطرف الآخر من تجنب طرح أسئلة مثيرة والمحافظة على أسرار العملية التفاوضية، والتزام الموضوعية عند الاعتراض عليه، البعد الخامس استخدام قيادات العمل التطوعي لتكنيكات التفاوض ويقصد به مدى قدرتهم على استخدام التكنيكات والأساليب التفاوضية المختلفة لتحقيق أهدافهم التفاوضية.

أجرى الباحث صدق محتوى القياس بعرضه على مجموعة من الأساتذة في الخدمة الاجتماعية وعلم الاجتماع والتجارة والحقوق بلغ عددهم ثمانية محكمين لتحديد مدى صلاحية الأداء واتساق فقراتها وملائمتها لأهداف البحث، وسلامة الصياغة اللغوية للعبارة ثم تم حساب نسبة الاتفاق على كل عبارة من عبارات المقياس وقد حذف الباحث العبارات التي قلت نسبة اتفاق المحكمين عليها عن ٧٤٪، وإضافة العبارات التي زادت نسبة الاتفاق عليها عن ٧٤٪، ثم طبق الباحث المقياس على اثنا عشر مفردة من أفراد مجتمع الدراسة في بداية جمع البيانات الخاصة بالدراسة لدراسة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المقياس بإجمالي العبارات التي يشتمل عليها كل بعد لتحديد محتوى الفقرات وكانت النتيجة أن ٧٦,١٪ من إجمالي العبارات دال عند مستوى معنوية ٠,٠١، ١٣,٣٪ ارتباطها دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بينما كان هناك ١١,٦٪ من العبارات ارتباطها غير دال، وهذه النسبة مقبولة لإجراء الثبات على المقياس، ولحساب ثبات المقياس اعتمد الباحث على طريقة إعادة الاختبار، وحساب الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لأبعاد المقياس بمعامل ارتباط بيرسون، فكان معامل

الارتباط بين أبعاد المقياس على النحو التالي: البعد الأول: المعارف لقيادات العمل التطوعي (٨٩٠) البعد الثاني: الصفات الشخصية للقائد المفاوض ٠,٨٥ البعد الثالث: إعداد قيادات العمل التطوعي لعملية التفاوض (٠,٨٨) البعد الرابع: السلوك التفاوضي لقيادات العمل التطوعي (٠,٨٠) البعد الخامس: استخدام قيادات العمل التطوعي لتكنيكات التفاوض ٠,٩٥ , وكان الثبات العام للمقاييس ٠,٨٦ , وهو دال على مستوى معنوية ٠,٠١ ومن خلال إجراءات الثبات ثم التعديل في صياغة بعض العبارات غير المفهومة لقيادات العمل التطوعي، وأصبح المقياس في صورته النهائية عشرين عبارة لكل بعد من أبعاد المقياس.

مجالات الدراسة:

أجريت الدراسة على جميع جمعيات تنمية المجتمع في مدينة سنورس محافظة الفيوم والتي مضى على إشهارها عامين على الأقل، ولها حساب ختامي معتمد حيث تم حصر جمعيات تنمية المجتمع في مدينة سنورس وقد بلغ إجمالي الجمعيات التي مضى على إشهارها عامين (١٤) جمعية، وقد تم اختيار جميع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأربعة عشر وبلغ عددهم ١٣٥ عضواً , وتم جمع البيانات في الفترة من ٦/١٩ إلى ٢٠٠٥/٧/٢١.

نتائج الدراسة:

أولاً: وصف مجتمع البحث:

يترتب على نجاح عملية التفاوض أن يتوفر في قيادات العمل التطوعي الذين ينخرطون بالمشاركة من عمليات التفاوض مجموعة من العوامل التي تسهم في تشكيل مستوى مهارات التفاوض، والتي يطلق عليها محددات التفاوض، وتتمثل أهمية تلك المتغيرات في أن إدراك وتقييم دورها يمكننا من تحديد أسباب انخفاض أو ارتفاع مهارات التفاوض لدى قيادات العمل التطوعي، ومن ثم يتسنى لنا توظيف تلك المعرفة في بناء برامج تنمية مهارة التفاوض وتشمل هذه المتغيرات علي كل من السن، والحالة التعليمية، والوظيفية، والاجتماعية، والدخل، وهذا ما توضحه نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع العينة مجتمع الدراسة على حسب البيانات الأولية للدراسة ن = 135

| المتغير | ك | % |
|-------------------|-----------------------------|-------|
| الجنس | ذكر | ٨٣,٧٠ |
| | أنثى | ١٦,٣٠ |
| المجموع | ١٠٠ | ١٠٠ |
| العمر | أقل من ٣٥ سنة | ١٢ |
| | من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة | ٢٥ |
| | من ٤٥ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة | ٦١ |
| | من ٥٥ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة | ٢٨ |
| | من ٦٥ سنة فأكثر | ٩ |
| المجموع | ١٠٠ | ١٠٠ |
| الحالة التعليمية | يقرأ ويكتب | ١٧ |
| | مؤهل متوسط | ٤٧ |
| | مؤهل عالي | ٥٩ |
| | دراسات عليا | ١٢ |
| المجموع | ١٠٠ | ١٠٠ |
| الحالة الوظيفية | يعمل بالقطاع الخاص | ١٩ |
| | يعمل بالقطاع العام | ٥٧ |
| | أعمل حرة | ٣٢ |
| | بالعاش | ٢٧ |
| المجموع | ١٠٠ | ١٠٠ |
| الحالة الاجتماعية | أعزب | ٧ |
| | متزوج | ١٢١ |
| | مطلق | ٣ |
| | أرمل | ٤ |
| المجموع | ١٠٠ | ١٠٠ |

| المتغير | ك | % |
|----------------------------|-----|-------|
| أقل من ٣٠٠ جنيه | ١٤ | ١٠,٣٧ |
| من ٣٠٠ إلى أقل من ٤٠٠ جنيه | ٨١ | ٦٠ |
| من ٤٠٠ إلى أقل من ٥٠٠ جنيه | ٢٩ | ٢١,٤٨ |
| من ٥٠٠ جنيه فأكثر | ١١ | ٨,١٥ |
| المجموع | ١٠٠ | ١٠٠ |

١- وصف مجتمع الدراسة من حيث النوع الاجتماعي: يتضح من نتائج الجدول السابق أن الغالبية العظمى من قيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية من الذكور بنسبة ٨٣,٧٠٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، ثم جاءت مشاركة قيادات العمل التطوعي من النساء في المرتبة الثانية بنسبة ١٦,٣٠٪ من إجمالي العينة، لذا يجب حث المرأة للمشاركة في المنظمات غير الحكومية، وعلى المشاركة في عمليات التفاوض حيث أثبتت دراسة سابقة^(١٧) أنه لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في مهارات التفاوض بشكل عام، وهو ما يشجعنا على القول إننا إزاء عقلية تفاوضية واحدة سواء كان صاحبها ذكراً أم أنثى، وأن الخلاف في مستوى وطبيعة تلك العقلية يعزى لعوامل أخرى غير النوع مثل ارتقاء المهارات والقدرات المعرفية، وسعة الانفتاح الثقافي.

٢- وصف مجتمع الدراسة من حيث السن: تشير نتائج الجدول السابقة أن غالبية مجتمع الدراسة من قيادات العمل التطوع يقعون في الفئة العمرية من ٤٥ سنة إلى أقل من ٥٥ سنة، بنسبة ٤٥,١٨٪ من إجمالي العينة وهي الفئة الأكثر استقراراً وخبرة ورغبة في تقديم العون والمشاركة في المجتمع الموجودين فيه، حيث أشارت نتائج دراسة سابقة^(١٨) إلى وجود علاقة ايجابية دالة بين العمر ومتوسط عدد مرات التفاوض التي يمارسها الفرد، كما يساهم العمر في صقل المهارات التفاوضية للفرد، والملاحظة أنه كلما ارتفع عمر الفرد تناقص ميله لاستخدام بعض السلوكيات التفاوضية ذات الطابع السلبي، تلي ذلك من يتراوح أعمارهم من ٥٥ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة نسبة ٢٠,٧٤٪ من إجمالي العينة، تلي ذلك من يتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة ١٨,٥٢٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، تلي ذلك من يقل أعمارهم عن ٣٥ سنة بنسبة ٨,٨٩٪ مجتمع الدراسة، ثم جاء في الترتيب الأخير من يزيد أعمارهم عن ٦٥ سنة فأكثر.

٣- وصف مجتمع الدراسة من حيث المستوى التعليمي: تظهر نتائج الجدول السابق إلى أن نسبة كبيرة من العينة مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات العليا بنسبة ٤٣,٧٠٪، حيث يعكس مستوى التعليم إلى حد ما مستوى القدرات المعرفية والمهارية للفرد على أساس أن الوصول إلى مستويات تعليمية عالية يعنى ضمناً تحلى الفرد بمستوى مرتفع نسبياً من القدرة فضلاً عن أن اجتياز مراحل تعليمية أعلى يتضمن تزويد الفرد بالمعارف و

المهارات التي تسهم في تشكيل عقلية وأسلوب تفكيره ونمط شخصيته ، ثم جاء في الترتيب الثاني الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة ٣٤,٨١٪ ، تلي ذلك من يقرأ ويكتب بنسبة ١٢,٥٩٪ من إجمالي العينة، ثم جاء في الترتيب الأخير الحاصلين على دراسات عليا بنسبة ٨,٨٩٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، لذا يجب العمل على تشجيع الحاصلين على دراسات عليا على المشاركة في المنظمات غير الحكومية لما لهم من خبرة علمية يمكن استثمارها لصالح المجتمع الموجودين فيه.

٤- وصف مجتمع الدراسة من حيث الحالة الوظيفية: تشير نتائج الجدول السابق أن نسبة كبيرة من العينة مجتمع الدراسة يعملون بالقطاع العام بنسبة ٤٢,٢٢٪ من إجمالي العينة، تلي ذلك من يعملون بأعمال حرة بنسبة ٢٣,٧٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، تلي ذلك من هم على المعاش بنسبة ٢٠٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، وهذا يتفق مع النتائج الخاصة بالنسب، ثم جاء في المرتبة الأخيرة من يعملون في القطاع الخاص بنسبة ١٤,٠٧٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة ، لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي العمل على تنمية اتجاهات هذه الفئة للمشاركة في المنظمات غير الحكومية.

٥- وصف مجتمع الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية: يتبين من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من قيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية من فئة المتزوجين بنسبة ٨٩,٦٣٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، وقد يساهم الزواج في استقرار هذه الفئة مما يجعلهم أكثر قدرة على المشاركة في العمل التطوعي لصالح المجتمع الموجودين فيه، تلي ذلك فئة الغير المتزوجين (الأعزب) بنسبة ٥,١٩٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، تلي ذلك فئة الأرمال بنسبة ٢,٩٦٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، ثم جاء في الترتيب الأخير قيادات العمل التطوعي من المطلقين بنسبة ٢,٢٢٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة.

٦- وصف مجتمع الدراسة من حيث متوسط الدخل الشهري: تشير نتائج الجدول السابق أن نسبة كبيرة من العينة مجتمع الدراسة يتراوح متوسط دخلهم ما بين ٣٠٠ جنيه إلى أقل من ٤٠٠ جنيه بنسبة ٦٠٪ من إجمالي العينة، تلي ذلك من يتراوح دخلهم الشهري من ٤٠٠ إلى ٥٠٠ جنيه بنسبة ٢١,٤٨٪ من إجمالي العينة، تلي ذلك من يقل دخلهم عن ٣٠٠ جنيه بنسبة ١٠,٣٧٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة، ثم جاء في الترتيب الأخير من قيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية من يزيد دخلهم عن ٥٠٠ فأكثر بنسبة ٨,١٥٪ من إجمالي العينة مجتمع الدراسة وهذا يتفق مع النتائج الخاصة بالحالة الوظيفية.

ثانيا : نتائج فروض الدراسة :

يبدأ التفاوض عادة حين يكون هناك اختلاف وتعارض بين وجهات النظر لأطراف متعددة حول قضية معينة ، وتستمر حتى تنتهي ، ومن هنا يكمن القول أن التفاوض آلية لحل الصراعات وفض النزاعات ، وإزالة سوء التفاهم المتبادل بين الأطراف المختلفة ، فالأفراد الأكثر قدرة على التفاوض يسهمون بقدر كبير في حل المشكلات اعتمادا على إقناع الآخرين بأدلة الفرد ، و تنفيذ دعاوهم ضده ، وفي حالة فشل المفاوضات ، قد يلجأ إلى طرق أخرى أقل تحضرا كأن يعتدي على الطرف الآخر ، أو يهينه مما يعقد الموقف .

١- نتائج الفرض الأول : تتمتع قيادات العمل التطوعي بالمعارف التفاوضية :

بما أن المعرفة تسبق السلوك وتسهم في تشكيله فلنا أن نتوقع أهمية الدور الذي تؤديه العوامل المعرفية المتنوعة في تحديد طبيعة مهارة التفاوض بصورة أكثر فعالية وبخاصة في مجال تنفيذ حجج الطرف الآخر ، وتقييم مدى صدقها ، واكتشاف ما بها من مغالطات ، فطبيعة تصورات الفرد ومعارفه تجاه التفاوض ، هي التي تحدد مدى انخراطه في عمليات التفاوض حول قضايا خلافية مع الآخرين ، وفي ظل هذا التصور فإن الفرد الذي يتبنى تصورات ايجابية حول التفاوض من حيث أنها وسيلة فعالة في حل الصراعات ، وبالرغم من أهمية المعارف التفاوضية لقيادات العمل التطوعي إلا أن هناك انخفاض في مستوى معارفهم التفاوضية ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٢) يوضح مدى تمتع قيادات العمل التطوعي بالمعارف التفاوضية ن = ١٣٥

| الترتيب | النسبة | الوزن المرجح | محدك | لا أوافق | لا أعرف | أوافق | العبارة |
|---------|--------|--------------|------|----------|---------|-------|---|
| ١ | ٥,٤٤ | ٦٨ | ٢٠٤ | ٩٣ | ١٥ | ٢٧ | يتطلب التفاوض وجود لغة مشتركة بين الأطراف المتفاوضة . |
| ١٦ | ٤,٧٢ | ٥٩ | ١٧٧ | ١٠٧ | ١٤ | ١٤ | التفاوض هو الأسلوب الأفضل لتحقيق النتائج المستهدفة . |
| ١٤ | ٤,٩٠ | ٦١,٣٣ | ١٨٤ | ٩٩ | ٢٣ | ١٣ | من المهم الاتفاق على الموضوعات المطروحة للتفاوض . |
| ٣ | ٥,٣٨ | ٦٧,٣٣ | ٢٠٢ | ٨٩ | ٢٥ | ٢١ | يفضل أن يجهز المفاوض حججه التفاوضية قبل دخول عملية التفاوض |
| ٤ | ٥,٣٠ | ٦٦,٣٣ | ١٩٩ | ٩٠ | ٢٦ | ١٩ | يتطلب التفاوض إلي صبر المتفاوضين وعدم ياسهم . |
| ٧ | ٥,٢٠ | ٦٥ | ١٩٥ | ٩٩ | ١٢ | ٢٤ | من الضروري دخول طرف وسيط عند تأزم الموقف التفاوضي . |
| ٥ | ٥,٢٨ | ٦٦ | ١٩٨ | ٩٠ | ٢٧ | ١٨ | لا توجد صداقة دائمة وإنما توجد مصالح دائمة . |
| ٢ | ٥,٤٦ | ٦٨,٣٣ | ٢٠٥ | ٢٣ | ٢٤ | ٨٨ | إثارة عواطف المفاوض تؤدي إلي عدم التزامه بالحياد في المناقشة |
| ٨ | ٥,١٧ | ٦١,٦٦٣ | ١٩٤ | ٩٢ | ٢٧ | ١٦ | الوعي بالأسس المنطقية التي يبني عليها الطرف الآخر استدلالاته. |
| ١١ | ٥,٠٦ | ٦٣,٣٣ | ١٩٠ | ٩٥ | ٢٥ | ١٥ | يسأل المفاوض نفسه عن النتائج التي حققها بعد كل خطوة تفاوضية . |
| ١٢ | ٤,٩٦ | ٦٢ | ١٨٦ | ١٠٣ | ١٣ | ١٩ | الانفعال غير المحسوب فيه ضرر على المفاوض وأهدافه . |
| ٢٠ | ٤,١٥ | ٥٥,٦٦ | ١٦٧ | ١١٥ | ٨ | ١٢ | صعوبة التوصل إلي نتائج مرضية بين الطرفين يجعل بالخلاف بينهما. |

| | | | | | | | |
|----|------|---------|------|------|-----|-----|--|
| ١٩ | ٤,٥ | ٥٦,٦٣ | ١٦٩ | ١١٣ | ١٠ | ١٢ | يتطلب التفاوض الفصل بين آراء المفاوض وخصاله . |
| ٩ | ٥,١٥ | ٦٤,٣٣ | ١٩٣ | ٩٣ | ٢٦ | ١٦ | إطالة زمن التفاوض يؤدي إلى تشعب موضوعا ته . |
| ٦ | ٥,٢٢ | ٦٥,٣٣ | ١٩٦ | ٩٦ | ١٧ | ٢٢ | اتساع قاعدة المكاسب تزيد من فرص نجاح التفاوض . |
| ١٠ | ٥,٠٩ | ٦٣,٦٦ | ١٩١ | ٩٦ | ٢٢ | ١٧ | يمكن التفاوض أطرافه من التنازل عند التوصل إلى اتفاق . |
| ١٨ | ٤,٥٨ | ٥٧,٣٣ | ١٧٢ | ١٤ | ٩ | ١١٢ | ذكاء المفاوض يمكنه من تحقيق أهدافه التفاوضية . |
| ١٧ | ٤,٧٢ | ٥٩ | ١٧٧ | ١٠٥ | ١٨ | ١٢ | يتطلب التفاوض تحديد جدول أعمال لسير العملية التفاوضية . |
| ١٥ | ٤,٨٢ | ٦٠,٣٣ | ١٨١ | ٩٧ | ٢٤ | ١٢ | يساعد العلم بموضوع التفاوض على الإعداد الجيد له . |
| ١٣ | ٤,٩٣ | ٥٦,٦٦ | ١٧٠ | ١١١ | ١٣ | ١١ | تزداد فرص نجاح التفاوض بالتقارب بين طرفي العملية التفاوضية . |
| | ١٠٠ | ١٢٤٩,٩٤ | ٣٧٥٠ | ١٨٢٠ | ٣٧٨ | ٥٠٠ | القوة النسبية للبعد ٤٦,٣٪ |

تشير نتائج الجدول السابق إلي انخفاض مستوى المعارف التفاوضية لقيادات العمل التطوعي، حيث بلغت القوة النسبية للبعد ٤٦,٣٪ وقد تمثل هذا الانخفاض في عدم معرفتهم بأن عدم التوصل إلى اتفاق مرضى بين الطرف الآخر يعجل بعودة الصراع فيما بينهم، حيث أن التفاوض الإيجابي يقوم على اكسب والطرف الآخر يكسب بدلا من أكسب والطرف الآخر يخسر^(٤) ويتضح من عدم إدراكهم أن ذكاء المفاوض كاف بمفرده لتحقيق أهدافه التفاوضية، لأن الأمر يتطلب بجانب الذكاء الإعداد الجيد للتفاوض وتجهيز المستندات الدالة على موقفه، وعدم معرفتهم بأن التفاوض يتطلب تحديد جدول أعمال لسير العملية التفاوضية، وأنه الأسلوب الأفضل لتحقيق النتائج المستهدفة بين طرفي النزاع أو الخلاف، وعدم معرفتهم بأن العلم بموضوع التفاوض يساعد على الإعداد الجيد له، وعدم معرفتهم بأن العملية التفاوضية تتطلب الاتفاق على الموضوعات المطروحة للتفاوض، وعلى أن نجاح التفاوض يزداد بمدى التقارب بين طرفي العملية التفاوضية، مع عدم إدراكهم بأن الانفعال غير المحسوب فيه ضرر على المفاوض وأهدافه، وعدم وعيهم بأهمية أن يقيم المفاوض النتائج التي حققها بعد كل خطوة تفاوضية، مع عدم معرفتهم بأن التفاوض يمكن أطرافه من التنازل عن بعض ما يملكون عند إحساسهم بأهمية التوصل إلى اتفاق، وكذلك عدم إدراكهم بأن إطالة زمن المفاوضات يؤدي إلى تشعب موضوعاته، وأن قيادات العمل التطوعي ليس لديهم وعيا بالأسس المنطقية التي يبني عليها الطرف الآخر استدلالاته، وبالرغم من انخفاض مستوى معارف قيادات العمل التطوعي إلا أن لديهم معارف ايجابية حول أن التفاوض يتطلب وجود لغة مشتركة بين الأطراف المتفاوضة، وإدراكهم بأن إثارة عواطف الطرف الآخر يؤدي إلى عدم التزامه بالحياد في المناقشة، وأن على المفاوض أن يجهز حججه التفاوضية قبل دخول العملية التفاوضية، وأن التفاوض يتطلب صبر المتفاوضين وعدم بأسهم، وإدراكهم بأنه لا توجد صداقة دائمة وإنما مصالح دائمة بين الطرفين، ومعرفتهم بأن اتساع قاعدة المكاسب بين الطرفين تزيد من فرص نجاح التفاوض مع إدراكهم بضرورة دخول طرف آخر عند تأزم الموقف التفاوض، لذا يجب العمل على تدعيم هذه المعارف لدى قيادات العمل التطوعي وذلك من خلال

توفير المصادر العلمية في المنظمات غير الحكومية التي توضح هذه الأمور، مع ضرورة إشراكهم في دورات تدريبية توضح أهمية التفاوض في حل المشكلات أو في الحصول على موارد لصالح المنظمات التي يعملون بها.

٢- نتائج الفرض الثاني: تتمتع قيادات العمل التطوعي بسمات شخصية تؤهلهم لإدارة عملية التفاوض:

إن تحلى قيادات العمل التطوعي بالسمات الشخصية المؤهلة لعملية التفاوض مع رغبتهم في رفع مستوى مهاراتهم التفاوضية لاعتقادهم بمدى ما سيجنوه من وراء ذلك من منافع يعد خطوة ضرورية لإقبالهم على الالتحاق بالبرامج لتنمية مهاراتهم التفاوضية، أو محاولة القيام بذلك ذاتياً، ومما يساعد على القيام بتلك المهمة الوعي بمكون الاتجاه نحو التفاوض ومحاولة تعديلها في الوجهة المرغوبة، إلا أن قيادات العمل التطوعي لا تتوفر لديهم السمات الشخصية المؤهلة لعملية التفاوض وهذا ما يوضحه نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

يوضح مدى تمتع قيادات العمل التطوعي بسمات شخصية تؤهلهم لإدارة عملية التفاوض ن = ١٣٥

| الترتيب | النسبة | الوزن المرجح | محدك | لا أوافق | لا أعرف | أوافق | المعبارة |
|---------|--------|--------------|------|----------|---------|-------|---|
| ١٥ | ٤,٧٤ | ٥٨,٣٣ | ١٧٥ | ١٠٨ | ١٤ | ١٣ | على المفاوض بالقدرة على ضبط مشاعره عند التعامل مع الآخرين |
| ١٣ | ٤,٨٨ | ٦٠ | ١٨٠ | ١٣ | ١٩ | ١٠٣ | سبب المفاوض عندما يواجه أحد بوجهة نظر مخالفة له . |
| ١٨ | ٤,٦٦ | ٥٧,٣٣ | ١٧٢ | ١٠٦ | ١٨ | ١٠ | للب في المفاوض القدرة على الإنصات إلى كلام الطرف الآخر. |
| ١١ | ٤,٩٣ | ٦٠,٦٦ | ١٨٢ | ١٠٥ | ١٣ | ١٧ | تتمتع المفاوض بالقدرة على ترتيب أفكاره التفاوضية . |
| ٩ | ٥,٠٤ | ٦٢ | ١٨٦ | ١٨ | ١٥ | ١٠٢ | يبرهن المفاوض بما يحققه الطرف الآخر من نجاح . |
| ٢ | ٥,٣٩ | ٦٦,٣٣ | ١٩٩ | ١٠٣ | ١٥ | ١٧ | على المفاوض بالهدوء مهما كانت الضغوط التفاوضية . |
| ١٦ | ٤,٧٢ | ٥٨ | ١٧٤ | ١٠٨ | ١٥ | ١٢ | ن المفاوض أن يتوقع ما يفكر فيه الطرف الآخر . |
| ١٩ | ٤,٦١ | ٥٦,٦٦ | ١٧٠ | ٦ | ٢٣ | ١٠٦ | في المفاوض من شأن الطرف الآخر. |
| ٢٠ | ٤,٥٣ | ٥٥,٦٦ | ١٦٧ | ٨ | ١٦ | ١١١ | د المفاوض من عرض أفكاره خوفاً من الفشل. |
| ١٠ | ٤,٩٩ | ٦١,٣٣ | ١٨٤ | ١٣ | ٢٣ | ٩٩ | ن المفاوض على اقتراحات الطرف الآخر قبل أن يكملها . |

| | | | | | | | |
|----|------|---------|------|------|-----|-----|---|
| ٦ | ٥,١٨ | ٦٣,٦٦ | ١٩١ | ١٨ | ٢٠ | ٩٧ | يستحوذ المفاوض على كل الوقت لعرض أفكاره . |
| ٨ | ٥,٠٧ | ٦٢,٣٣ | ١٨٧ | ٩٩ | ٢٠ | ١٦ | يتقبل المفاوض مخاطر رفض الطرف الآخر لشخصه . |
| ٧ | ٥,١٠ | ٦٢,٣٣ | ١٨٨ | ٩٧ | ٢٣ | ١٥ | يتمتع المفاوض بالقدرة على كسب ثقة الطرف الآخر . |
| ١٢ | ٤,٩١ | ٦٠,٣٣ | ١٨١ | ١٠٥ | ١٤ | ١٦ | يستطيع المفاوض رؤية أي قضية من وجهة نظر المعارضين له |
| ٥ | ٥,٢٠ | ٩٤ | ١٩٢ | ٩٧ | ١٩ | ١٩ | يفضل أن يتحكم المفاوض في حركاته أثناء الجلسة التفاوضية . |
| ٣ | ٥,٣١ | ٦٥,٣٣ | ١٩٦ | ٩٤ | ٢١ | ٢٠ | يثق المفاوض في إمكانياته بالرغم ما يحدثه الطرف الآخر من إثارة |
| ١ | ٥,٨٦ | ٧٢ | ٢١٦ | ٨٢ | ٢٥ | ٢٨ | يتحلى المفاوض بالمظهر الجيد في جميع لقاءاته التفاوضية . |
| ١٤ | ٤,٨٥ | ٥٩,٦٦ | ١٧٩ | ١٠٢ | ٢٢ | ١١ | يستعد المفاوض على أن يتحمل نتائج قراراته . |
| ٤ | ٥,٢٦ | ٦٤,٦٦ | ١٩٤ | ١٨ | ٢٣ | ٩٤ | يتعامل المفاوض مع الآخرين من موقع القوة . |
| ١٧ | ٤,٦٩ | ٥٧,٦٦ | ١٧٣ | ١٠٨ | ١٦ | ١١ | يتمتع المفاوض بالقدرة على اتخاذ قراراته تحت ضغط الخصم . |
| | ١٠٠ | ١٢٢٨,٩٥ | ٣٦٨٦ | ١٤٠٨ | ٣٧٤ | ٩١٧ | القوة النسبية للبعد 45,51 |

يتبين من الجدول السابق أن قيادات العمل التطوعي لا يتمتعون بسمات شخصية تؤهلهم لإدارة العملية التفاوضية، حيث بلغت القوة النسبية للبعد ٤٥,٥١ %، وقد تمثل هذا في أن قيادات العمل التطوعي يعانون من ترددهم في عرض أفكارهم في الوقت المناسب، وتقليلهم من شأن المفاوضين الذي يتفاوضون معهم مما يكون له تأثيرا سلبيا على سير العملية التفاوضية، مع عدم قدرتهم على الإنصات الجيد للطرف الآخر، بالإضافة إلى ضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات التفاوضية السليمة في الوقت المناسب، مع عدم امكانهم توقع ما يفكر فيه الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية، و عدم قدرتهم على ضبط مشاعرهم عند التعامل مع الطرف الآخر، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كر ونبك^(١٠) الذي أكد على أن انخفاض السمات الشخصية للأشخاص الذين ينخرطون في عملية التفاوض، كما تعاني قيادات العمل التطوعي من عدم قدرتهم علي تحمل نتائج قراراتهم ، ويغضبوا عندما يواجههم أحد المفاوضين بوجه نظر مخالفة لوجهة نظرهم، مع عدم قدرتهم على رؤية أي قضية تفاوضية من وجهة نظر المعارضين لهم، كما أنهم ليس لديهم قدرة على ترتيب أفكارهم قبل بدأ أو أثناء التفاوض، وأنهم يتسرعون بالتعليق على اقتراحات وأفكار الطرف الآخر قبل أن يكملها، وينبهرون بما يحققه الطرف الآخر من نتائج ونجاحات في عملية التفاوض، وليس لديهم قدرة على تقبل مخاطر رفض الأطراف الأخر لشخصهم، ولأهمية هذا السمات التي يجب أن تتوفر في قيادات العمل التطوعي الذين يمارسون عملية التفاوض للحصول

على موارد لصالح منظماتهم أو لحل الخلافات لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يهتم بتدريب هذه القيادات على اكتساب هذه الصفات حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها بما يكون له انعكاسا ايجابيا على المجتمع ككل ، وبالرغم من انخفاض السمات الشخصية لقيادات العمل التطوعي التي تؤهلهم لعملية التفاوض إلا أن لديهم بعض السمات الايجابية التي يجب على الأخصائي الاجتماعي العمل على تدعيمها وتنميتها لديهم مثل تحلي قيادات العمل التطوعي بالمظهر الجيد في جميع لقاءاتهم التفاوضية ، وأنهم يتسمون بهدوء الأعصاب مهما كانت الضغوط التفاوضية، وأنهم يثقون في إمكانياتهم بالرغم مما يحدثه الطرف المفاوض الآخر من إثارة لهم ، وأنهم يتحكمون في حركاتهم وإشاراتهم أثناء العملية التفاوضية، مع عدم استحوذهم على الوقت كله لعرض أفكارهم ، وأنهم لديهم القدرة على كسب ثقة الطرف الآخر أثناء سير العملية التفاوضية، وهذا يتفق مع ما أكدت عليه نتائج دراسة بولدوم^(١) من أن توفر هذه السمات الشخصية في المفاوض يساعد على تحقيق أهدافه التفاوضية.

٣- نتائج الفرض الثالث للدراسة: تتمتع قيادات العمل التطوعي بالقدرة على الإعداد الجيد للعملية التفاوضية: يرتبط النجاح في أي عمل بمدى استخدام الأسلوب العلمي للإعداد والتجهيز والتخطيط لتنفيذه بدقة وجدية ، وتظهر هذه الحقيقة أكثر وضوحا في مجال التفاوض باعتبار أن الاستعداد للتفاوض عملية مستمرة على مدار العام مثله في ذلك ذات العملية التفاوضية ذاتها ، والتفاوض لا يتوقف ، ولا يبد من الاحتفاظ بكل معلومة تتعلق بموقفك التفاوضي، ومراعاة استخدامها في المستقبل

جدول رقم (٤)

يوضح مدى تتمتع قيادات العمل التطوعي بالقدرة على الإعداد للعملية التفاوضية = 135

| الترتيب | النسبة | الوزن المرجح | محدك | لا أوافق | لا اعرف | أوافق | العبارة |
|---------|--------|--------------|------|----------|---------|-------|--|
| ٧ | ٥,٢٢ | ٦٤ | ١٩٢ | ١٠٢ | ٧ | ٢٥ | يهتم المفاوض بتحديد أهدافه التفاوضية بدقة . |
| ٢ | ٥,٤٩ | ٦٧,٣٣ | ٢٠٢ | ٩١ | ٢١ | ٢٣ | يهتم المفاوض بجمع بيانات عن القضية التفاوضية . |
| ١٥ | ٤,٧٥ | ٥٨,٣٣ | ١٧٥ | ١١٠ | ١٠ | ١٥ | يرتب المفاوض أفكاره قبل الدخول في عملية التفاوض . |
| ١ | ٥,٦٠ | ٦٨,٦٦ | ٢٠٦ | ٩٥ | ٩ | ٣١ | يحدد المفاوض أساليبه التفاوضية المناسبة لكل قضية تفاوضية |
| ١٨ | ٤,٥٦ | ٥٦ | ١٦٨ | ١٠٩ | ١٣ | ١١ | يعمل المفاوض سيناريوهات للتفاوض قبل الدخول فيه . |
| ١٣ | ٤,٨٦ | ٥٩,٦٦ | ٧٩ | ١٢ | ٢٠ | ١٠٣ | يعد المفاوض فريقه التفاوضي قبل الدخول في المفاوضات . |
| ١٦ | ٤,٦٠ | ٥٧ | ١٧١ | ١١٤ | ٦ | ١٥ | ليس من المفيد أن يجهز المفاوض الوثائق التي تدعم موقفه. |
| ١٢ | ٤,٩ | ٦٠,٦٦ | ١٨٢ | ١٠٦ | ١١ | ١٨ | يتعرف المفاوض على احتياجاته قبل الدخول في المفاوضات . |

| | | | | | | | |
|----|------|----------|------|------|-----|-----|---|
| ١١ | ٤,٩٢ | ٦٠,٣٣ | ١٨١ | ١٠٦ | ١٢ | ١٧ | يضع المفاوض احتمالات نجاح أو فشل عملية التفاوض . |
| ٨ | ٥,١١ | ٦٢,٦٦ | ١٨٨ | ١٦ | ٢١ | ٩٨ | تحديد إمكانيات الطرف الآخر لا يساهم في تحقيق أهداف العملية التفاوضية |
| ١٩ | ٤,٤٦ | ٥٤,٦٦ | ١٦٤ | ١١٦ | ٩ | ١٠ | يمكن للمفاوض أن يدرب نفسه على التصرف تحت ضغط الخصم . |
| ١٠ | ٥,٠٣ | ٦١,٦٦ | ١٨٥ | ١٠٦ | ٨ | ٢١ | يضع المفاوض في اعتباره البدائل المختلفة للسلوك المتوقع من الطرف الآخر |
| ٩ | ٥,٠٨ | ٦٥ | ١٩٥ | ٩٧ | ١٦ | ٢٢ | تحديد وقت إنهاء المفاوضات يعرقل الوصول إلي اتفاق. |
| ١٧ | ٤,٩٢ | ٥٦,٦٦ | ١٧٠ | ١٥ | ٥ | ١١٥ | يضع المفاوض سيناريوهات للنتائج المتوقعة من التفاوض . |
| ٤ | ٥,٣٨ | ٦٦ | ١٩٨ | ١١١ | ٥ | ١٩ | من المهم أن يطلع المفاوض على المستجدات في مجال التفاوض قبل البدء فيه |
| ١٤ | ٤,٨٣ | ٥٩,٣٣ | ١٧٨ | ١٠٦ | ١٥ | ١٤ | علي المفاوض أن يقرر الحد الأدنى الذي لا يمكنه التنازل عنه. |
| ٢٠ | ٤,٤٠ | ٥٤ | ١٦٢ | ١١٧ | ٩ | ٩ | علي المفاوض أن يرتب أولوياته التفاوضية على حسب أهميتها له. |
| ٥ | ٥,٣٢ | ٦٥,٣٣ | ١٩٦ | ١٠٢ | 5 | ٢٨ | علي المفاوض أن يحدد جدول أعمال القضية التفاوضية. |
| ٣ | ٤,٥١ | ٦٦,٣٣ | ١٩٩ | ٢٦ | ١٢ | ٩٧ | جمع البيانات عن الطرف الآخر مضيعة للوقت. |
| ٦ | ٥,٣٠ | ٦٥ | ١٩٥ | ٩٧ | ١٦ | ٢٢ | علي المفاوض أن يحلل أفكاره عن القضية التفاوضية التي جمعها. |
| | ١٠٠ | ١٢٢٢٥,٩٣ | ٣٦٧٨ | ١٧٦٣ | ٢٢٢ | ٧١٣ | القوة النسبية للبعد 45,4 |

يتضح من نتائج الجدول السابق انخفاض قدرة قيادات العمل التطوعي علي الإعداد الجيد لعملية التفاوض حيث بلغت القوة النسبية للبعد ٤٥,٤٪، تمثل ذلك في عدم أخذهم في الاعتبار أهمية ترتيب أولويات القضية التفاوضية على حسب أهميتها لهم، ولا يدربون أنفسهم على كيفية التصرف تحت ضغوط الطرف الآخر، ولا يهتمون بعمل سيناريوهات قبل دخول العملية التفاوضية، أو للنتائج المتوقعة منها، فضلا عن عدم اهتمامهم بتجهيز الوثائق والمستندات الدالة على صحة موقفهم التفاوض مما يكون له آثارا سلبية على المفاوض وأهدافه، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة شحاتة وظريف^(١٠) كما لا تهتم قيادات العمل التطوعي بترتيب أفكارهم قبل دخولهم العملية التفاوضية، ولا يقررون الحد الأدنى الذي لا يمكنهم التنازل عنه عند بدء التفاوض، كما لا يشغلون أنفسهم بإعداد فريق التفاوض الذي سوف يشارك معهم في العملية التفاوضية، ولا يسعون إلي التعرف على الطرف الآخر والوقوف على احتياجاته قبل دخول المفاوضات، ولا يضعون في اعتبارهم جميع احتمالات نجاح أو فشل عملية التفاوض، أو البدائل المختلفة للسلوك المتوقع من الطرف المفاوض الآخر، كما لا تهتم قيادات العمل التطوعي بتحديد الوقت اللازم لإنهاء عملية التفاوض حيث أن الوقت المتبقي قد يعرقل سهولة

التوصل إلى اتفاق بين الطرفين، لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يساعد قيادات العمل التطوعي على الإعداد الجيد لعملية التفاوضية لأن النجاح في أي عمل يتوقف بمدى استخدام الأسلوب العملي للإعداد والتجهيز والتخطيط لتنفيذه بدقة وجدية، وتظهر هذه الحقيقة أكثر في مجال التفاوض، وبالرغم من عدم اهتمام قيادات العمل التطوعي بالإعداد للعملية التفاوضية، إلا أن لديهم بعض التوجيهات الايجابية نحو الإعداد لعملية التفاوض لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي العمل على تدعيمها فيهم ومنها قدرتهم على تحديد الأساليب المناسبة للقضية التفاوضية، واهتمامهم بجمع بيانات ومعلومات عن القضية محل التفاوض، أو إطلاعهم على المستجدات في مجال التفاوض قبل البدء فيه، وسعيهم إلى تحديد جدول أعمال للقضية التفاوضية، وقدرتهم على تحليل أفكارهم التي جمعوها حول القضية التفاوضية، وإحساسهم أن جمع البيانات عن القضية التفاوضية ليس مضيعة للوقت بل يفيد العملية التفاوضية

٤- نتائج الفرض الرابع: تلتزم قيادات العمل التطوعي بالسلوك التفاوض الايجابي أثناء سير العملية التفاوضية

يتضمن السلوك التفاوضي تعبير المفاوض عن مشاعره الايجابية والسلبية بصورة ملائمة، ومقاومة الضغوط التي يمارسها الآخري لإجباره على إتيان ما لا يرغبه، أو الكف عن فعل ما لا يرغبه، والمبادرة بالدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها شريطه عدم انتهاك حقوق الآخري، وفي ظل الفهم لمتغير السلوك التفاوضي لنا أن نتوقع أن شروع المفاوض في عملية التفاوض أو الاستمرار فيها يتطلب قدرا مرتفعا من توكيده لذاته، والتفاوض يتطلب في المقام الأول القدرة على مواجهة الآخر، والتعبير عن مدى قبول أو الاختلاف معه في الرأي، وعدم الانصياع لما يقوله، وطلب تفسيرات منه، وطرح أسئلة عليه، وبالرغم من أهمية التزام قيادات العمل التطوعي بالسلوك التفاوض إلا أن لديهم انخفاض في هذا الأمر وهو ما يوضحه نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

يوضح مدى التزام قيادات العمل التطوعي بالسلوك التفاوض الايجابي أثناء سير عملية التفاوض. ن = ١٣٥

| الترتيب | النسبة | الوزن المرجح | محدك | لا أوافق | لا أصرف | أوافق | المعبارة |
|---------|--------|--------------|------|----------|---------|-------|--|
| ٣ | ٥,٥٠ | ٦٧,٦٦ | ٢٠٣ | ٣٠ | ٨ | ٩٧ | يركز المفاوض على القضية التفاوضية أكثر من تركيزه على شخص المفاوض |
| ٤ | ٥,٢٩ | ٦٥ | ١٩٥ | ٢٤ | ١٢ | ٩٩ | يهادر المفاوض بتكوين مناخ مريح مع خصومه . |
| ١٢ | ٤,٩١ | ٦٠,٣٣ | ١٨١ | ١٠٨ | ٨ | ١٩ | يظهر المفاوض لخصومه أنه أفضل منهم . |
| ١٧ | ٤,٦٦ | ٥٧,٣٣ | ١٧٢ | ١١٣ | ٧ | ١٥ | يهاجم المفاوض منافسيهم للحصول على تنازلات منهم . |
| ١٨ | ٤,٦٤ | ٥٧ | ١٧١ | ١١٣ | ٨ | ١٤ | يبدأ بعض المفاوضين الحوار بجمل استفزازية . |
| ١٠ | ٤,٩٩ | ٦١,٣٣ | ١٨٤ | ١٠٤ | ١٣ | ١٨ | من الحكمة أن يتمهل المفاوض في عرض اقتراحاته. |
| ٥ | ٥,٠٥ | ٦٢ | ١٨٦ | ١٧ | ١٧ | ١٠١ | يتجنب المفاوض ترديد الاعتراضات بصورة مستمرة . |
| ١٩ | ٤,٥٥ | ٥٦,٦٧ | ١٦٩ | ١١٤ | ٩ | ١٢ | يتفعل المفاوض على الطرف الآخر عندما يدلي بمعلومات غير صحيحة |
| ١ | ٥,٧٠ | ٧٠ | ٢١٠ | ٣١ | ١٣ | ٩١ | يتحاشى المفاوض استعمال الإشارات التي تثير الخصم . |
| ٩ | ٥,٠٢ | ٦٠,٦٦ | ١٨٥ | ٢١ | ٨ | ١٠٦ | يحافظ المفاوض على أسرار العملية التفاوضية . |
| ٢٠ | ٤,٤٧ | ٥٥ | ١٦٥ | ١١٧ | ٦ | ١٢ | يقاطع المفاوض خصومه عند انفعالهم . |
| ٦ | ٥,١٨ | ٦٣,٦٦ | ١٩١ | ١١ | ٢٩ | ١٠٠ | يهين المفاوض الطرف الآخر للاقتناع برأيه. |
| ٧ | ٥,٠٥ | ٦٢ | ١٨٦ | ١٧ | ١٧ | ١٠١ | يلتمس المفاوض الأعداء للطرف الآخر عندما يفقد أعصابه. |
| ٨ | ٥,٠٤ | ٦٢,٣٣ | ١٨٧ | ١٠٢ | ١٤ | ١٩ | يطرح المفاوض أسئلة مثيرة للطرف الآخر . |
| ٢ | ٥,٥٣ | ٦٨ | ٢٠٤ | ٢٣ | ٢٣ | ٨٩ | يلتزم المفاوض الموضوعية عند الاعتراض على اقتراحات خصومه. |
| ١٣ | ٤,٨٨ | ٦٠ | ١٨٠ | ١٦ | ٩ | ١١٤ | يقلل المفاوض من الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر. |
| ١٥ | ٤,٧٧ | ٥٨,٦٦ | ١٧٦ | ١٣ | ١٥ | ١٠٧ | يستغل المفاوض نقاط الضعف في شخصية المفاوض الآخر. |
| ١١ | ٤,٩٢ | ٦٠,٦٦ | ١٨٢ | ١٠٩ | ٥ | ٢١ | يميل المفاوض إلى سياسات واستراتيجيات خصومه . |
| ١٤ | ٤,٨٢ | ٥٩,٦٦ | ١٧٩ | ١٠٧ | ١٢ | ١٦ | يلوم المفاوض خصومه بتضييع وقت المفاوضات. |
| ١٦ | ٤,٧٢ | ٥٨ | ١٧٤ | ١٣ | ١٣ | ١٠٩ | يتسرع المفاوض في الرد على الطرف الآخر قبل انتهاء وجهة نظره |
| | ١٠٠ | ١٢٢٨,٦١ | ٣٦٨٦ | ١٢١٠ | ٢٣٩ | ١٢٦٠ | القوة النسبية للبعد ٥٤,٥ |

يظهر الجدول السابق عدم التزام قيادات العمل التطوعي بالسلوك التفاوضي الايجابي أثناء سير عملية التفاوض، حيث جاءت القوة النسبية للبعد ٤٥,٥٪، تمثل ذلك في تعدد قيادات العمل التطوعي بمقاطعة المفاوض الآخر عند انفعالهم، وانفعالهم عليهم حين يدلوا بمعلومات غير صحيحة، وبدئهم المفاوضات بجمل استفزازية للطرف الآخر مما يكون له انعكاس غير إيجابي على سير عملية التفاوض، وهذا ما أكدت عليه دراسة علي سالم^(٧) كما تهاجم قيادات العمل التطوعي منافسيهم لحصول على تنازلات منهم، ويتسرعون بالرد على المفاوضين الآخرين قبل انتهائهم من عرض وجهة نظرهم، واستغلالهم لنقاط الضعف في شخصية الطرف الآخر للحصول على مكاسب قد تعرقل سير العملية التفاوضية، كما تنهم قيادات العمل التطوعي خصومهم بشكل مستمر على تضييع وقت المفاوضات، ويعمدون إلي التقليل من الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر بالرغم من أهميتها لعملية التفاوض، كما تظهر قيادات العمل التطوعي لخصومهم أنهم أفضل منهم، ويميلون إلى سياسات واستراتيجيات خصومهم، ولا يتمهلون في عرض اقتراحاتهم مما تقلل من مكاسبهم من عملية التفاوض، ولا يحافظون على أسرار العملية التفاوضية، لذا يجب على الأخصائي العمل على اكتشاف قيادات العمل التطوعي ممن تتوفر لديهم سمات شخصية تعينهم على التفاوض، والعمل على توجيههم بشكل مستمر على الالتزام بالسلوك الايجابي في عملية التفاوض، وبالرغم من عدم التزام قيادات العمل التطوعي بالسلوك الايجابي أثناء العملية التفاوضية إلا أنهم يلتزمون ببعض السلوكيات الايجابية أثناء العملية التفاوضية والتي يجب على الأخصائي الاجتماعي العمل على تدعيمها لديهم وذلك مثل تحاش قيادات العمل التفاوض استعمال الإشارات التي تثير الطرف الآخر، والتزام الموضوعية عند الاعتراض على إقتراحات خصومهم، وتركيزهم على القضية التفاوضية أكثر من التركيز على الشخص المفاوض، مع مبادرتهم بتكوين مناخ مريح مع خصومهم، وتجنبهم ترديد الاعتراضات عليهم، وتهيبنتهم للطرف الآخر للاقتناع برأيهم، والتماسهم الأعذار للطرف الآخر عندما يفقد أعصابه مع عدم طرحهم أسئلة مثيرة لهم.

٥- نتائج الفرض الخامس: تتمتع قيادات العمل التطوعي بالمهارة على استخدام تكتيكات التفاوض أثناء سير العملية التفاوضية.

يعتمد التفاوض على مجموعة من التكتيكات التي تساهم في تحقيق أهداف العملية التفاوضية، ولتنمية مهارة قيادات العمل التطوعي على استخدام تكتيكات التفاوض فإن الأمر يتطلب تقديم جرعة معرفية لهم حول التفاوض وقواعده وأساليبه الفعالة ذلك أن تزويد قيادات العمل التطوعي بمثل تلك المعلومات سييسر عليهم اكتساب المهارات التفاوضية التي تعد تطبيقاً لتلك المعارف النظرية في الواقع مما يمهد السبيل لنجاح عمليات

تنمية مهارات وتكتيكات التفاوض، ولاغرور في ذلك فالفكر المنظم دوماً يسبق السلوك ويوجهه ويحدد مساراته الرشيدة، وبالرغم من أهمية استخدام تكتيكات أثناء عملية التفاوض إلا أن قيادات العمل التطوعي في المنظمات غير الحكومية ليس لديهم القدرة على استخدام هذه التكتيكات أثناء العملية التفاوضية، وهذا ما توضحه نتائج

الجدول التالي: جدول (٦)

يوضح مدى تمتع قيادات العمل التطوعي بالمهارة على استخدام تكتيكات التفاوض أثناء سير العملية التفاوضية ن

١٣٥

| الترتيب | النسبة | الوزن المرجح | محدك | لا أوافق | لا أعرف | أوافق | المعارة |
|---------|--------|--------------|------|-------------|------------|-------|---|
| ٨ | ٥,٠٨ | ٦٣ | ١٨٩ | ١٠١ | ١٤ | ٢٠ | على المفاوض طرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية . |
| ١ | ٥,٠٥ | ٦٢,٦٦ | ١٨٨ | ١٠١ | ١٥ | ١٩ | يمكن للمفاوض أن يقدم تنازلات للوصول إلى اتفاق. |
| ٤ | ٥,٢٦ | ٦٥,٣٣ | ١٩٦ | ٩٧ | ١٥ | ٢٣ | يهتم المفاوضين بسير الاجتماع وفقاً لما تم الاتفاق عليه . |
| ١٥ | ٤,٨١ | ٥٩,٦٦ | ١٧٩ | ١٠٧ | ١٢ | ١٦ | ينادي المفاوض بحجرة الاجتماعات للتشاور مع مساعديه . |
| ١٧ | ٤,٦٥ | ٧٥,٦٦ | ١٧٣ | ١١١ | ١٠ | ١٤ | يلخص المفاوض ما تم إنجازه في نهاية كل جلسة تفاوضية |
| ١٤ | ٤,٨٩ | ٦٠,٦٦ | ١٨٢ | ١٧ | ١٣ | ١٠٥ | من الأفضل للمفاوض البدء بالقضايا الخلافية في بداية الجلسات |
| ٦ | ٥,٢١ | ٦٤,٦٦ | ١٩٤ | ٩٧ | ١٧ | ٢١ | يمكن للمفاوض أن يطلب وقت للراحة لمراجعة أفكاره . |
| ١٣ | ٤,٩٢ | ٦١ | ١٨٣ | ١٠٢ | ١٨ | ١٥ | يستدرج المفاوض الطرف الآخر للحصول على تنازلات منه . |
| ١٨ | ٤,٦٢ | ٥٧,٣٣ | ١٧٢ | ١١٢ | ٩ | ١٤ | يجزء المفاوض القضية التفاوضية على حسب أولوياتها . |
| ١٢ | ٤,٩٥ | ٦١,٣٣ | ١٨٤ | ١٠٧ | ٧ | ٢١ | يهتم المفاوض بتقييم ما تم إنجازه في الجولة التفاوضية . |
| ٢ | ٥,٥٩ | ٩٦,٣٣ | ٢٠٨ | ٩١ | ١٥ | ٢٩ | يحرص على أن تكون إجاباته صحيحة في بداية التفاوض. |
| ٣ | ٥,٣٥ | ٦٦,٣٣ | ١٩٩ | ٨٩ | ٢٨ | ١٨ | يمكن للمفاوض أن يخبر من خطئه في المواقف الطارئة . |
| ١٩ | ٤,٥٤ | ٥٦,٣٣ | ١٦٩ | ١١٣ | ١٠ | ١٢ | يهدد بالانسحاب من المناقشات إذا ما اضطر إلى ذلك . |
| ٢٠ | ٤,٣٠ | ٥٣,٣٣ | ١٦٠ | ١١٠ | ١٥ | ١٠ | يبدأ المفاوض العملية التفاوضية بأوافق ولكن بدلا من اختلف ولكن |

| | | | | | | | |
|----|------|---------|------|------|-----|-----|---|
| ١١ | ٥ | ٦٢ | ١٨٦ | ١٠٠ | ١٩ | ١٦ | يعتمد المفاوض على طرح القضايا الرئيسية في الوقت المناسب . |
| ١٠ | ٥,٠٣ | ٦٢,٣٣ | ١٨٧ | ١٠٥ | ٨ | ٢٢ | يركز المفاوض على طرح بديل قوي للوصول إلى الاتفاق . |
| ١٦ | ٤,٦٧ | ٥٨ | ١٧٤ | ١٠٨ | ١٥ | ١٢ | علي المفاوض يبدأ بالموضوعات التي تلقي قبولا من الطرف الآخر. |
| ٧ | ٥,١٦ | ٦٤ | ١٩٢ | ١٠٢ | ٩ | ٢٤ | يحدد المفاوض التوقيت المناسب لتقديم ما لديه من معلومات . |
| ٥ | ٥,٢٤ | ٦٥ | ١٩٥ | ٩٣ | ٢٤ | ١٨ | يظهر المفاوض أنه لا يفهم ما يمرضه الطرف الآخر من اقتراحات. |
| ٩ | ٥,٦٥ | ٧٠ | ٢١٠ | ٨٥ | ٢٥ | ٢٥ | يبرز المفاوض البديل الأسوأ حال تعقد المفاوضات . |
| | ١٠٠ | ١٢٣٩,٩٤ | ٣٧٢٠ | ١٩٨٤ | ٢٩٩ | ٤٥٤ | القوة النسبية للبعد ٦٤ |

تشير نتائج الجدول السابق إلى نقص مهارة قيادات العمل التطوعي على استخدام تكتيكات التفاوض حيث بلغت القوة النسبية للبعد ٤٦٪، وتمثل ذلك في عدم قدرة قيادات العمل التطوعي على استخدام تكتيك أوافق ولكن بدلا من أختلف ولكن ، وعدم قدرتهم على التهديدي بالانسحاب من المناقشات إذا ما اضطروا إلى ذلك، وأنهم ليس لديهم القدرة على تجزئة القضية التفاوضية على حسب أولوياتها، وعدم إدراكهم أهمية تلخيص ما تم إنجازه في نهاية كل جلسة تفاوضية مع عدم بداهم بالموضوعات التي تلقي قبولا من الطرف الآخر، مع عدم استخدامهم تكتيك مغادرة الحجرة للتشاور مع مساعديهم في الأمور التي تهم موضوع التفاوض ، كما يعمدون على طرح القضايا الرئيسية في بداية الجلسات التفاوضية ، ويلوحون بإبراز البديل الأسوأ وهو إنهاء المفاوضات والعودة إلى الصراع مرة ثانية ، لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يهتم بمساعدة قيادات العمل التطوعي على استخدام تكتيكات التفاوض المختلفة بما يساهم في تحقيق أهدافهم التفاوضية، وعليهم مساعدتهم على الوقوف على القواعد والمبادئ الحاكمة لتنمية وارتقاء مهاراتهم التفاوضية، وإشراكهم في محاورات تفاوضية متنوعة بصورة مقصودة مع آخرين، وعرض نماذج تفاوضية حية عليهم أو بصورة حول موضوعات بعينها بما يتفق مع غايات التدريب، وعلى الرغم من نقص مهارة قيادات العمل التطوعي على استخدام تكتيكات التفاوض إلا أن لديهم مهارات مرتبطة بالقدرة على تقديم تنازلات للوصول إلى اتفاق، مع حرصهم أن تكون إجاباتهم صحيحة في بداية جلسات التفاوض ، ولديهم القدرة على تغيير خططهم في المواقف الطارئة ، واهتمامهم بأن تسير الاجتماعات وفقاً لما تم الاتفاق عليه، ويسعون إلى طلب وقت للراحة لمراجعة

أفكارهم، ولديهم القدرة على تحديد التوقيت المناسب لتقديم ما لديهم من معلومات، لذا يجب على الأخصائي الاجتماعي تدعيم استخدام القيادات لهذه التكتيكات بما لها من أهمية في عملية التفاوض. تصور مقترح لتنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعي:

اتضح من نتائج الدراسة ضعف المهارات التفاوضية قيادات العمل التطوعي في الجمعيات الأهلية كان من مظاهره الآتي:

- ١- نقص المعارف التفاوضية لقيادات العمل التطوعي.
 - ٢- عدم توفر السمات الشخصية في قيادات العمل التطوعي التي تؤهلهم للقيام بعملية التفاوض.
 - ٣- ضعف قدرة قيادات العمل التطوعي على الإعداد للعملية التفاوضية.
 - ٤- عدم التزام قيادات العمل التطوعي بالسلوك التفاوضي الإيجابي أثناء عملية التفاوض.
 - ٥- ضعف قدرة قيادات العمل التطوعي على استخدام تكتيكات التفاوض.
- هذا ويعد توفير الموارد المادية أحد الضروريات الأساسية التي تساهم في نجاح الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها، ولما كانت هذه الموارد محدودة واحتياجات هذه الجمعيات متعددة فيحدث صراع وتنافس فيما بينها الوصول إلى هذه الموارد المحددة والجمعية التي لديها قدرة تفاوضية أكبر تستطيع أن تحصل على نصيب أكبر من هذه الموارد، لذا فنجد أن هناك جمعيات لديها موارد كبيرة وجمعيات أخرى مواردها محدودة بما لا يمكنها من تحقيق أهدافها وإشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها، لذا يحاول الباحث وضع تصور مقترح لتنمية المهارات التفاوضية لقيادات العمل التطوعي في الجمعيات الأهلية يقوم هذا التصور على الافتراضات الآتية:

- ١- أن الموارد المتاحة داخل المجتمع محدودة.
 - ٢- تعدد احتياجات الجمعيات الأهلية.
 - ٣- يعتبر المال عصب نجاح الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها.
 - ٤- التفاوض يحقق المكاسب المشتركة لطرفي التفاوض.
 - ٥- الجمعيات التي لديها قدرة تفاوضية أكبر توفر موارد وخدمات أفضل للمستفيدين من خدماتها.
 - ٦- تساهم الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعي في الجمعيات الأهلية.
- أهداف التصور المقترح لتنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعي:

١- زيادة المعارف التفاوضية لقيادات العمل التطوعي وذلك من خلال:

(أ) إعطائهم معلومات عن أهمية عملية التفاوض.

- (ب) تنمية إدراكه أن التفاوض لا يتطلب اليأس.
- (ج) تنمية وعيهم بأن المهبة الشخصية لا تكفي وحدها لتحقيق الأهداف التفاوضية.
- (د) تنمية إدراكهم بأن الحوار هو الوسيلة الأساسية للتفاوض.
- (هـ) تنمية إدراكهم بأن إطالة زمن التفاوض يؤدي إلى تشعب موضوعاته.
- ٢- تنمية السمات الشخصية لقيادات العمل التطوعي التي تؤهلهم للقيام بعملية التفاوض من خلال:
- أ - تنمية قدرة قيادات العمل التطوعي على ضبط مشاعرهم وانفعالاتهم مع الآخرين .
- ب- تنمية قدرة قيادات العمل التطوعي على تقبل مخاطر رفض الطرف الآخر لشخصه.
- ج- مساعدة قيادات العمل التطوعي على كيفية حل النتائج المترتبة على التفاوض.
- د- قدرة قيادات العمل التطوعي على كسب ثقة الطرف الآخر.
- ٣- تنمية قدرة قيادات العمل التطوعي على الإعداد الجيد لعملية التفاوض وذلك من خلال:
- أ - مساعدتهم على تحديد أهداف العملية التفاوضية بوضوح.
- ب- مساعدتهم على عمل سيناريوهات للتفاوض قبل الدخول فيه.
- ج- مساعدتهم على تحديد جدول أعمال العملية التفاوضية.
- د- إعدادهم على التصرف تحت ضغط الطرف الآخر.
- ٤- تنمية السلوك التفاوضي الإيجابي لقيادات العمل التطوعي وذلك من خلال:
- أ - مساعدتهم على التركيز على القضية التفاوضية وليس على الأشخاص.
- ب- مساعدتهم على تحاشي استعمال إشارات تثير الطرف الآخر.
- ج- مساعدتهم على تجنب طرح تساؤلات مثيرة للطرف الآخر.
- د- تدريبهم على عدم مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله.
- ٦- تدريب قيادات العمل التطوعي على استخدام التكتيكات التفاوضية وذلك من خلال:
- أ - مساعدة قيادات العمل التطوعي على كيفية طرح الأسئلة.
- ب- مساعدتهم على تقييم ما تم إنجازه من أهداف تفاوضية.
- ج- مساعدتهم على عرض البدائل في الوقت المناسب.
- د- مساعدتهم على كيفية تقديم التنازلات في الوقت المناسب.

استراتيجيات التصور المقترح:

- ١- استراتيجية المصلحة المشتركة: وتقوم على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون واستثماره لمصلحة كافة الأطراف.
- ٢- استراتيجية التكامل: تهدف إلى تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة يصبح كل منهما مكملًا للآخر.
- ٣- استراتيجية تطوير التعاون الحالي: وتسمي إلى الوصول لتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.
- ٤- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة: وتقوم على الوصول لدى أكبر من التعاون بين طرفين تجمعهم مصلحة ما.
- ٥- استراتيجية البناء المعرفي: وتهدف إلى تزويد قيادات العمل التطوعي المفاوضين بمعلومات ومعارف حول العملية التفاوضية.
- ٦- استراتيجية تعديل السلوك: وتهدف إلى تغيير المفاهيم والسلوكيات الخاطئة لقيادات العمل التطوعي المرتبطة بعملية التفاوض.

تكتيكات التصور المقترح:

توفر التكتيكات للمفاوضين الوسائل والأساليب التي تساعدهم على إنجاز مهامهم التفاوضية، والتي يختار منها المفاوض التكتيك الذي يناسب مع استراتيجية وخطته التفاوضية من جهة والذي يتيح التأثير الذي يسعى إلى تحقيقه على الطرف الآخر، ومن هذه التكتيكات:

- ١- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل.
- ٢- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية.
- ٣- تكتيك التنازل المتدرج.
- ٤- تكتيك طرح الأسئلة.
- ٥- تكتيك الترهيب والترغيب.
- ٦- تكتيك تقديم البدائل.
- ٧- تكتيك تلخيص ما تم الاتفاق عليه.
- ٨- تكتيك توقف المفاوضات.

مهارات التصور المقترح للخدمة الاجتماعية:

- ١- مهارة الاتصال.
 - ٢- مهارة الإقناع والتأثير في الآخرين.
 - ٣- مهارة الإنصات.
 - ٤- مهارة التوظيف الجيد للمعلومات.
 - ٥- مهارة إقامة العلاقات وكسب التعاون.
- الجهاز الذي ينطلق منه التصور المقترح : الجمعيات الأهلية أو المجالس الشعبية المحلية.

الفئة المستهدفة: أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وأعضاء المجالس المحلية الشعبية على مستوى القرية أو المدينة أو المحافظة.

المعلماء: قيادات العمل التطوعي الذين تنقصهم المهارات التفاوضية.

المراجع

- ١- فيللس بك كرتيك: التفاوض من موقعين غير متكافئين "تنمية الشجاعة الأخلاقية في حل صراعاتنا بطريقة عملية للتعامل مع النزاعات والخلافات " تريب: بشرى ملكه، الملكة لعربية السعودية، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٤٤.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس: التفاوض مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ص ٧٠-٧١.
- ٣- رشاد أحمد عبد اللطيف: مهارات حديثة في الخدمة الاجتماعية لمواجهة التحديات المعاصرة، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثالث، أكتوبر ١٩٩٧، ص ص ٢٢-٣٢.
- 4- Christine Finke and Janet A. Clark: Negotiation Skills, Colombia University of Missouri- Columbia, November, 1995, pp. 42-43.
- ٥- محمد عبد الغني حسن: مهارات التفاوض، الطبعة الثالثة، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١، ص ٨١.
- 6- Gerard I. Nierenberg: Fundamentals of Negotiation, N.G, Hoper and Raw Publishers, 1997, p.29.
- ٧- سهام نجم: من أجل دور فاعل للمنظمات غير الحكومية العربية في إطار المشاركة والتنمية البشرية المتكاملة، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس عشر، المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، أبريل ١٩٩٩، ص ١.
- ٨- رشاد أحمد عبد اللطيف: مهارات حديثة في الخدمة الاجتماعية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي التاسع، الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، مارس ١٩٩٦، ص ١٣٩.
- ٩- محرم الحداد: قواعد ونظم معلومات التفاوض في المجالات المختلفة، القاهرة، معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، العدد ١٢٨، سبتمبر ١٩٩٩، ص ٢٦٨.

- ١٠- سمير محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠، ص٦.
- ١١- محمود محمد محمود وآخرون: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، الطبعة الثالثة، الفيوم دار الصفوة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص٣١٥.
- ١٢- سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، القاهرة، مكتبة الانجلو العربية، ١٩٩٢، ص٤٤١.
- ١٣- محمد عبد الحي نوح: أسلوب القادة الشعبيين المحليين في تحديد الأولويات بين حاجات سكان المجتمع المحلي ودور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس، الجزء الثاني، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ١٩٩١، ص٦٣١.
- ١٤- نهلة عبد الرحيم عبد الرحمن: التدخل المهني للخدمة الاجتماعية باستخدام استراتيجية التمكين لتنمية منطقة حضرية متخلقة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٠٢م.
- ١٥- أحمد عبد الفتاح ناجي: تطبيق مدخل إدارة الجودة لتحسين المنظمات التطوعية في مصر، بحث منشور في المؤتمر العلمي السنوي العاشر، الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٠١م.
- ١٦- أحمد شفيق السكري: العلاقة بين أنماط القيادة الشعبية وتجديدها واستمرارها بجمعيات تنمية المجتمع الحضري، بحث منشور في المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر، الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٠١.
- ١٧- رشاد أحمد عبد اللطيف: الممارسة كمدخل لتنمية المجتمع (نموذج تدريبي)، القاهرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد الأول، أكتوبر ١٩٩٦.
- ١٨- محرم الحداد: مرجع سبق ذكره، ص٢٦٩.
- 19- Christine Finke and Janet A. Clark: op-cit, p.44.
- 20- Malcolm Payne: Social Care in the Community, London., Macmillan Education L td, 1991, p.49.
- ٢١- رشاد أحمد عبد اللطيف: نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية "مدخل متكامل"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩، ص٣١٥.

- 22- Malcolm Payne: Social Work and Community Care, London., Macmillan Education L td, 1995, p.142.
- 23- Veronica Coursed and Joan Orem: Social Work Practice Introduction, Third Edition, London, Macmillan Press Ltd, 1998, pp.50-51.
- 24- M.C. Hibernated and James Medley: Issues in International Social Work Global Challenges for a New Century, Washington, D.C, NASW Press, 1997, p.234.
- ٢٥- ابن منظور: لسان العرب ، الطبعة الأولى، الجزء الخامس عشر، لبنان، بيروت، ١٤١٠هـ، ١٩٩٠م، ص١٤٥.
- ٢٦- حسن أحمد وجيه: مباريات التفاوض في مواجهة آليات التسلط والتطرف، ط١، القاهرة، المكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص١٣.
- ٢٧- عبد الحكيم أحمد الخزامي: أسس عملية التفاوض "بناء المفاوض الفعال"، القاهرة، مكتب بن سينا للنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص٩.
- ٢٨- علي أحمد علي وآخرون: العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠، ص ص ١١٢-٢١٣.
- 29- G. Kennedy, Y. Benson and J. Mcmilan: Managing Negotiation, London, Hutchinson Businesses Boab Limited, 1997, p.15.
- 30- A Foulter: Negotiation Skills and Strategies , London., Macmillan Press, 1995, p3.
- ٣١- رشاد أحمد عبد الطيف: مهارات حديثة في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١-١٤٢.
- ٣٢- علي أحمد علي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص ٢١٦-٢١٧.
- ٣٣- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدير والتحديات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢، ص ص ٢٧٧-٢٧٨.
- ٣٤- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، القاهرة، مركز خدمات التنمية، ١٩٩٧، ص ص ٢٨٢-٢٨٤.
- ٣٥- محرم الحداد: مرجع سبق ذكره، ص ص ٩-١٠.
- ٣٦- علي سالم: فن التفاوض المبادئ العامة وبعض تطبيقاته العملية، القاهرة، معهد التخطيط القومي، ١٩٩٦، ص ص ٩٥-٩٦.
- ٣٧- جورج فولر: دليل المفاوض ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مكتبة جرير ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٥-٦.

- 38- Nicole Shapiro: Negotiation for Life, N.Y, Henry Holt and Company, 1993, pp.88-89.
- 39- دونا لد ب اسباركس : ديناميكية التفاوض الفعال , ترجمة خالد حسن رزق , ناصر محمد العديلي , الطبعة الأولى , الرياض , دار أفاق الإبداع العالمية , 1995 م , ص ص 52-55
- 40- Ahmed Fahmy Galal : Negotiation Skill , Cairo University , pathways to Higher Education project , 2005 , pp , 13- 14 .
- 41- Coition H. Godefroy and Luis Robert: Outstanding Negotiator, Geneva Ediinter , S.A, 1997, p69. Switzerland, Christian H. Gogedory and
- 42- صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في الحياة والأعمال "دليل عملي"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996، ص ص 72-73.
- 43- علي سالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.
- 44- صالح بن عبد الله بن عطف العوني: المبادئ القانونية في صياغة عقود التجارة الدولية، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات الإدارية، 1419هـ ص ص 95-96.
- 45- George Fuller: Negotiator S Hand Book, N.Y, Prentice Hall, Publisher, 1997, p64.
- 46- محمد بدر الدين مصطفى: المفاوضات الدولية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1991، ص 198.
- 47- محمد محمود المهدي: ممارسة السياسة الاجتماعية ودورها في التخطيط والتنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 366.
- 48- خليل فهد سيباني: المفاوضات والاتفاقات، بيروت، دار الراتب الجامعية، 2002، ص ص 56-58.
- 49- ويليام أوري: فن التفاوض، ترجمة نفين غراب، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1994، ص ص 31-32.
- 50- علي سالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.
- 51- ثابت عبد الرحمن إدريس: التفاوض مهارات واستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-105.
- 52- صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص ص 163-164.

- ٥٣- يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٩٩٨، ص٣٦.
- ٥٤- صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 167 .
- ٥٥- نفس المرجع السابق ، ص ص ١٦٨-١٦٩ .
- ٥٦- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢م ، ص١٠٤ .
- ٥٧- حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، عمان ، دار زهراء للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩م ، ص١٠ .
- ٥٨- R. A . Skimmer : social work A administration Dynamic Management , And Human Relationships , New Jersey ,Prentice – Hall , Inc , 1993, p . 130 .
- ٥٩- Charles . Milton : Human Behavior In Organization, N .y , Prentice – Hall , Inc, 1991, pp.291-292 .
- ٦٠- جيرارد. نيرنبرج: أسس التفاوض، ترجمة حازم عبد الرحمن، القاهرة، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨، ص٩٦.
- ٦١- Cornbak , B.E: principles and Types of Speech communication, London, Scott, Farsmsn and company, 1990, P.413.
- ٦٢- Balduim T.T: Effects of Alternative Madding strategies an outcome of interpersonal Skills Training, N.Y Journal of Applied psychology 27, 1997, p 147-148.
- ٦٣- عبد المنعم شحاتة ، ظريف شوقي: مكونات الحاجة دراسة في تحليل مضمون بعض المحاورات الفكرية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ٣٠، عدد ٣، ٢٠٠٢م، ص ٥٧٨-٥٥٥.
- ٦٤- علي سالم : مرجع سبق ذكره .