

مهارات الاتصال

المحاضرة التاسعة: مهارات الاتصال مع الآخرين

(تكملة الوحدة الثالثة: الجزء الثاني)

ثالثاً/ مهارة التفاوض

- مفهوم التفاوض (هو عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كلاً منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر اشباع الآخر بهدف الوصول إلى الاتفاق على تغيير الأوضاع) وهي عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف
- خصائص عملية التفاوض

- ١- إن عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين
- ٢- إن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها
- ٣- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين
- ٤- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض لسلوك الخصم
- ٥- يتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية عن مائدة التفاوض
- ٦- يركز المتفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير

- ٧- إن التفاوض علم وفن في نفس الوقت

● عناصر التفاوض

- ١- الموقف التفاوضي
- ٢- أطراف التفاوض
- ٣- القضية التفاوضية
- ٤- الهدف التفاوضي

- خطوات التفاوض (هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة) تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوات التالية

الخطوة الأولى/ تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

الخطوة الثانية/ تهيئة المناخ للتفاوض

الخطوة الثالثة/ قبول الطرف الآخر للتفاوض

الخطوة الرابعة/ التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

الخطوة الخامسة/ بدء جلسات التفاوض الفعلية

الخطوة السادسة/ الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

- شروط التفاوض

١- القوة التفاوضية (يقصد بها مدى السلطة التفاوضية التي تم منحها للفرد لكي يقوم بالتفاوض في إطار الحركة المسموح له بالسير فيها وعدم تعدي أو اختراقه فيما يتصل بالقضية المتفاوض بشأنها)

٢- المعلومات التفاوضية (وهي أن يمتلك المفاوض أو فريق التفاوض المعلومات الكافية من حيث: الخصم، وطلباته وكيفية تحقيق ما يريد وما الذي يحتاجه والمدة الزمنية وغيرها من الأمور المتعلقة بالتفاوض)

٣- القدرة التفاوضية (ويتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء فريق التفاوض، ومدى البراعة ومدى المهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا لذا يجب على الفريق الاختبار الجيد لأعضاء الفريق، من حيث الانسجام والكفاءة مع توفير كافة التسهيلات لهم)

٤- الرغبة المشتركة (ويعني ضرورة توافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الأفضل لحل هذا النزاع)

٥- المناخ المحيط (حيث يجب أن تكون القضية التفاوضية جديرة بالتفاوض، كما يجب أن تكون المصالح والقوى متوازنة بين أطراف التفاوض حتى لا يتحول التفاوض إلى استسلام)

• عوامل نجاح عملية التفاوض

- ١- الإعداد الجيد للتفاوض
- ٢- استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتفاوض
- ٣- التزام طرفي التفاوض بالموضوع محل النزاع دون الاستطراد لموضوعات أخرى
- ٤- القبول المبدئي لبعض التنازلات من أي من الطرفين للطرف الآخر
- ٥- إصدار أسئلة مناسبة لخدمة التفاوض الفعال
- ٦- الاستشارة والوساطة والتحكيم
- ٧- خصائص المفاوض ومهاراته
- ٨- العلاقة بين الأطراف المفاوضة
- ٩- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال مثل: مبدأ القدرة الذاتية ومبدأ الالتزام
- ١٠- قبول الجلوس مع الخصم
- ١١- التقدم نحو الهدف من التفاوض
- ١٢- الالتزام بالوقت المحدد للجلسة التفاوضية
- ١٣- الوصول إلى اتفاقية مكتوبة وموقعة من الطرفين
- ١٤- تجنب رفع الأصوات أو التعصب للرأي
- ١٥- الاستفادة من آراء أصحاب الخبرة واستشارتهم
- ١٦- التركيز على نقاط الاتفاق بين الطرفين

• أهم أنواع المفاوضين

- ١- المفاوض الواقعي
- ٢- المفاوض المقاتل
- ٣- المفاوض الأنفتاحي الودود المتعاون
- ٤- المفاوض التحليلي
- ٥- المفاوض الهجومي

• أنماط الأشخاص المفاوضين

- ١- المفاوض الواقعي (وهو الذي يتميز بإعطاء اهتمام بالوقت، ويريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج إلى هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصف بالتنظيم ويميل للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك

مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات، فلسان حاله يقول
{لا مانع أن تكسب معي}

٢- المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون (هو عكس الواقعي، فهو يجب
أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة
مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه، ويمتاز بحب الناس
ويغلب عليها التعاطف مع الناس، وهذا النوع مطلوب منك أن تجعله
يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه لن يتخذ أي قرار إلا بعد أن يشعر
بالاطمئنان نحوك، لذلك فهو يتسم بالبطء في اتخاذ القرارات ويكره
الضغط ولن يتخذ قراره تحت الضغط أياً كان

٣- المفاوض المقاتل (وهو الذي يتصرف بعدوانية تجاه الطرف الآخر
ولا يهتم به أو باحتياجاته ولا يهتم أن يكون مقتنع بما توكل إليه أو لم
يقتنع، فهو يريد أن يكون هو الكاسب وغيره الخاسر أي {أنا ومن
بعدي الطوفان} فعليك عندما تتعامل مع هذا النمط أن تكون هادئاً ولا
تقدم أي تنازلات)

٤- المفاوض التحليلي (وهذا النوع لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن
يعرف كل التفاصيل، فعليك ألا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما
يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي
لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي)

٥- المفاوض الهجومي (هذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر
الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات، فعندما تتعامل معه عليك
بأسلوب الإقحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من
خلال توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه)

رابعاً/ مهارة القيادة

- مفهوم القيادة (هي العملية التي يقوم من خلالها الفرد (القائد) بالتأثير
على مجموعة الأفراد الذين تحت قيادته لحملهم على التعاون وتنسيق
الجهود وحفزهم للعمل بحماس ونشاط، لبلوغ أهداف مشتركة ومحددة
للمؤسسات التي يعملون فيها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية
والترشيد
- القيادة في الإسلام (وهي تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الصلاح
والإصلاح)

● أهمية القيادة

- ١- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف
- ٢- انها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، يضمن عمل العاملين بين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- ٣- تدعم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو (القائد) بمثابة ربان السفينة
- ٤- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها
- ٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة
- ٦- وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام
- ٧- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد
- ٨- إعادة التوازن للحياة

● عناصر القيادة

- ١- وجود جماعة من الناس {المقصود بها الجماعة المنظمة} (أي الجماعة التي لها تنظيم محدد، ويختلف موقع أعضاؤها طبقاً للمسؤوليات المناطة بهم، ويكون لهذه الجماعة قائد لديه القدرة على التأثير فيها وتوجيهها وتعاونه معها وتعاونها معه لتحقيق الهدف المشترك، لذا فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة)
- ٢- عملية التأثير (والمقصود هو التأثير الإيجابي) ولتحقيق عملية التأثير يجب مراعاة الآتي

أولاً/ المهارة في فن القيادة (تتمثل في توفر أربع خصائص أساسية) وهي

- ١- القدرة على استخدام القوة بطريقة مؤثرة ومسئولة
- ٢- القدرة على التعرف على أسلوب يخلق المناخ الذي يساعد على استجابة الافراد للتحفيز
- ٣- القدرة على تفهم أن قوة تحفيز البشر تختلف من وقت لآخر وباختلاف المواقف
- ٤- القدرة على الخلق والإبداع

ثانياً/ وسائل التأثير القيادي

- ١- منح المكافئات على الجهد المبذول
- ٢- إظهار القائد لخبراته ومهاراته
- ٣- تنمية قدرات أفراد الجماعة
- ٤- التأثير الشخصي النابع من تمتع القائد بصفات وخصائص تثير إعجاب المرؤوسين به ورغبتهم في إرضائه وتقليده، وقدوة لهم
- ٥- تأثير التقاليد، مثل طاعة الحاكم أو الأب، أو أي شخص في مركز السلطة
- ٦- ومن وسائل التأثير القيادي الخوف والعقاب، والأذى النفسي أو الجسماني له تأثير كبير في توجيه تصرفات المرؤوسين في اتجاه معين
- ٧- تأثير الشرعية، قد يتقبل الأفراد نفوذ القائد نظراً لاعتقادهم أن لديه الحق في القيادة وعليهم واجب طاعته

ثالثاً/ نتائج عملية التأثير (تحدد درجة نجاح القائد أو فشله بمدى قوة وسيلة التأثير وفعاليتها التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها)

- ٣- تحقيق الأهداف المشتركة (تستهدف عملية التأثير في الجماعة الأهداف المشتركة والمرغوبة لكل من المنظمة والجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق مثل تلك الأهداف إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الجماعة، لذا تتمثل كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الجماعة، وهي عملية توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم تحقيق الأهداف المشتركة، فإن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها
- أنماط القيادة

- ١- النمط الديمقراطي (فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطته إلى مرؤوسيه، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، فهذا الأسلوب يقوم أساساً على الثقة بقدرة المرؤوسين ومحاولة الاستفادة من آرائهم وأفكارهم) وهذا النمط يركز على أسس ثلاثة وهي
- أ- إقامة العلاقات الإنسانية
- ب- المشاركة في اتخاذ القرارات

ت- الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد بذاته

٢- القيادة الدكتاتورية {التسلطية} (فإنها تقوم على الاستبداد بالرأي والتمسك به وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات مع الميل الشديد إلى الإشراف المباشر على عمل الآخرين) وهذا السلوك يؤدي إلى جو مشحون بالمشاكل والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط، والقائد من هذا النمط يركز اهتمامه على العمل والنظام، وتحقيق أهداف المؤسسة على حساب العلاقات الإنسانية

٣- القيادة الحرة (تقوم على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يخول كل فرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، وقد يؤدي هذا النمط القيادي إلى الفوضى لأنها تعمل دون هدف محدد، كما يركز هذا النمط على كسب رضا العاملين على حساب تحقيق أهداف العمل، وتبعاً لذلك يتقلص دور القيادة إلى حد المشورة إن طلبت

● خصائص وسمات القادة

- ١- دائمو التعلم
- ٢- يتمتعون باستعداد لإسداء الخدمات
- ٣- مفعمون بالطاقة البناءة
- ٤- يرون الحياة كمغامرة
- ٥- يعيشون حياة متوازنة
- ٦- يثقون بالآخرين
- ٧- متكاملون مع غيرهم
- ٨- يدربون أنفسهم على تجديد الذات

● سمات القائد الفعال

- ١- التخطيط
- ٢- التنظيم
- ٣- اتخاذ القرار
- ٤- الذكاء الاجتماعي
- ٥- التفويض
- ٦- يملك رؤية ثابتة
- ٧- التحفيز

٨- الثقافة

٩- الثقة

١٠- الالتزام بالخطط

١١- الالتزام بالخلق

١٢- الذكاء العقلي

نشاط تطبيقي

أردت أن تباع سيارتك وتعتقد أن تكون سعيد الحظ إذا تمكنت من الحصول على ٢٥ ألف ريال من بيعها أثناء تفكيرك للإعلان عن السيارة بالجريدة، جاء إليك زبون عن طريق أحد الجيران الذي علم بنيتك في البيع وعرض عليك مبلغ ٣٢ ألف ريال نقداً في الحال كثمن للسيارة، ماذا تفعل؟ مفسراً اختيارك؟

أ- قبول عرضه فوراً بدون تردد

ب- تطلب منه الانتظار لحين الإعلان عن السيارة في الجريدة يوم الجمعة القادم

ت- المساومة لرفع قليلاً عن ٣٢ ألف ريال

تم الانتهاء من الوحدة الثالثة

المقرر للفهم أكثر من الحفظ ويوجد به جزء بسيط للحفظ

والمقرر بسيط جداً

ويفضل الاستماع إلى المحاضرة المسجلة للفهم بشكل أكبر

أستاذ المقرر. د/سامي عبدالله الباحسين

إعداد أخوكم تركي

ولا تنسوني من دعائكم..