



جامعة الدمام  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
قسم إدارة الأعمال  
برنامج: التعلم عن بعد

مقرر: مهارات الاتصال

المحاضرة التاسعة:

مهارات الاتصال مع الآخرين  
(الوحدة الثالثة - الجزء الثاني)

المحاضر: د. سامي بن عبدالله الباحسين

## محتويات الوحدة الثالثة



مهارة الحوار

مهارة الإقناع

مهارة التفاوض

مهارة القيادة

## الأهداف التعليمية للوحدة الثالثة:

يتوقع من الطالب بعد الإنتهاء من هذه الوحدة أن يكون قادراً على:

- التعرف على المفاهيم الأساسية في مجال التواصل مع الآخرين.
- اكتساب المهارات الأساسية للتواصل الفعال مع الآخرين.
- نشر مفاهيم التواصل
- إدراك أهمية ومهارات الحوار.
- تطبيق أساليب واستراتيجيات مهارة الإقناع والتمكن منها
- ممارسة أساليب واستراتيجيات التفاوض الفعال.
- القدرة على مواجهة مشكلات التفاوض.
- إدراك أهمية مهارة التفاوض في حل الخلافات والنزاعات.
- أكتساب الخصائص المميزة للقيادة الفعالة.



## مهارة التفاوض

### مفهوم التفاوض:

- هو عملية المُباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعات الآخر، بهدف الوصول إلى الاتفاق على تغيير الأوضاع.
- أنه 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 بإعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المتفاوض لسلوك الخصم.
- ٥ - يتأثر الناتج المحقق من التفاوض بإعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.
- ٦ - يركز المتفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.
- ٧ - إن التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

# التفاوض



## التفاوض



وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية.

## شروط التفاوض:

### القوة التفاوضية

يقصد بها مدى السلطة التفاوضية التي تم منحها للفرد لكي يقوم بالتفاوض في إطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالقضية المتفاوض بشأنها.

### المعلومات التفاوضية

وهي أن يمتلك المفاوض أو فريق التفاوض المعلومات الكافية من حيث: الخضم، وطلباته وكيفية تحقيق ما يريد وما الذي يحتاجه والمدة الزمنية وغيرها من الأمور المتعلقة بالتفاوض.

### القدرة التفاوضية

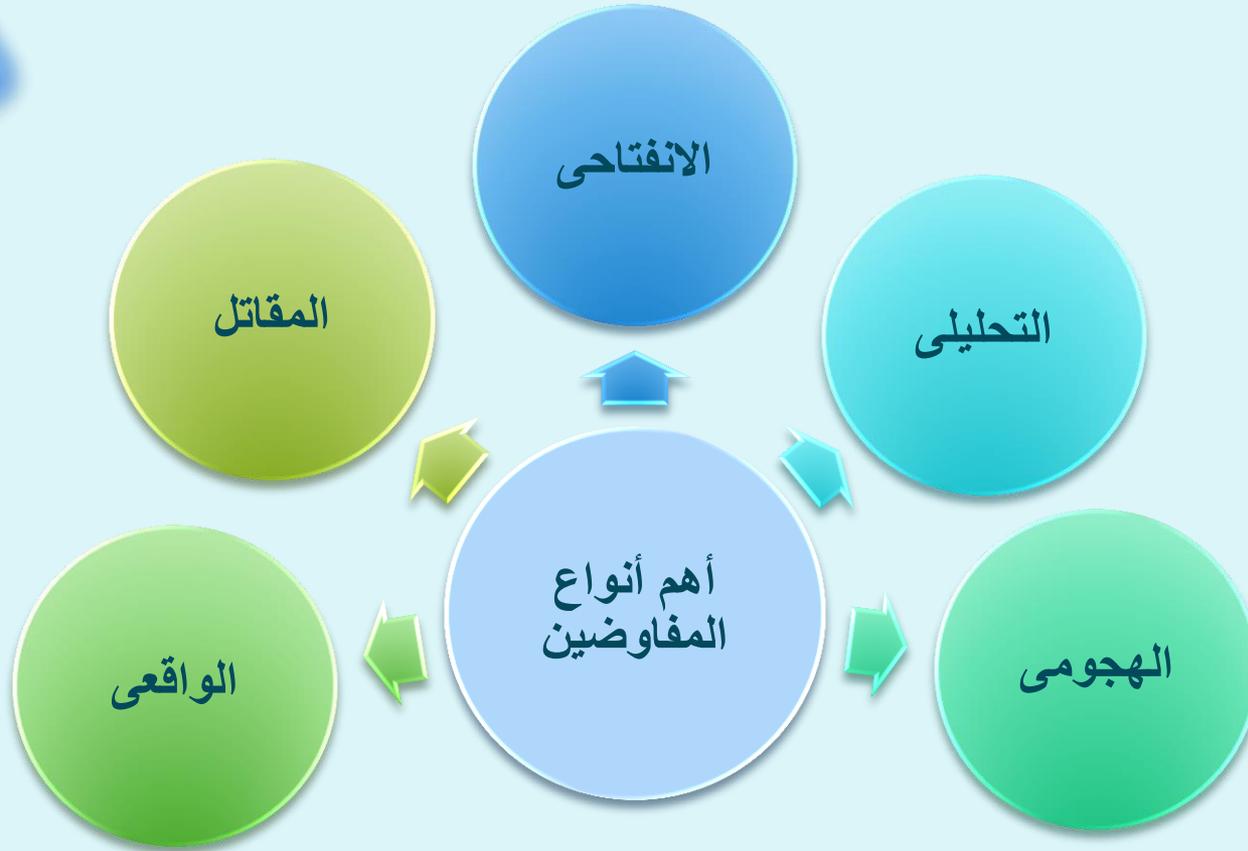
ويتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء فريق التفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق. لذا يجب الاختيار الجيد لأعضاء الفريق، من حيث الانسجام والكفاءة مع توفير كافة التسهيلات لهم

### 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.

### 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.



## أنماط الأشخاص المفاوضين:

**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 ان 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).

**المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:** هو عكس الواقعي، فهو يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه ، ويمتاز بحب للناس 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، ولذلك فهو يتسم بالبطء في اتخاذ القرارات ويكره الضغط ولن يتخذ قراره تحت الضغط أيا كان.

## أنماط الأشخاص المفاوضين:

**المفاوض المقاتل:** وهو الذي يتصرف بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتم به أو باحتياجاته ولا يهمله أن يكون مقتنع بما توصل 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.

**المفاوض التحليلي:** وهذا النوع لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل ، فعليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعتني لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

**المفاوض الهجومي:** هذا النوع يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات، فعندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطة عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.



## مهارة القيادة

### مفهوم القيادة:

تعرف بأنها " 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 :

للقيادة أهمية في الإسلام وهي تحقيق الخلافة في الأرض ، من أجل الصلاح والإصلاح ويتضح في قوله تعالى : " فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً " ( النساء الآية : ٦٥ ) .

لقد جاء في القرآن الكريم آيات كثيرة تبين أهمية القيادة في الإسلام والصفات التي ينبغي أن تتحلى بها، والدور الذي يمكن أن تؤديه في الجماعة والواجبات الملقاه على عاتق القيادة، حيث يقول الله تعالى:

- إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ [النساء: ٥٨]
- وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا [آل عمران: ١٠٣] .
- فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ [آل عمران: ١٥٩] .
- يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ [النساء: ٥٩] .

ويقول الرسول (ص) : «إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم » .

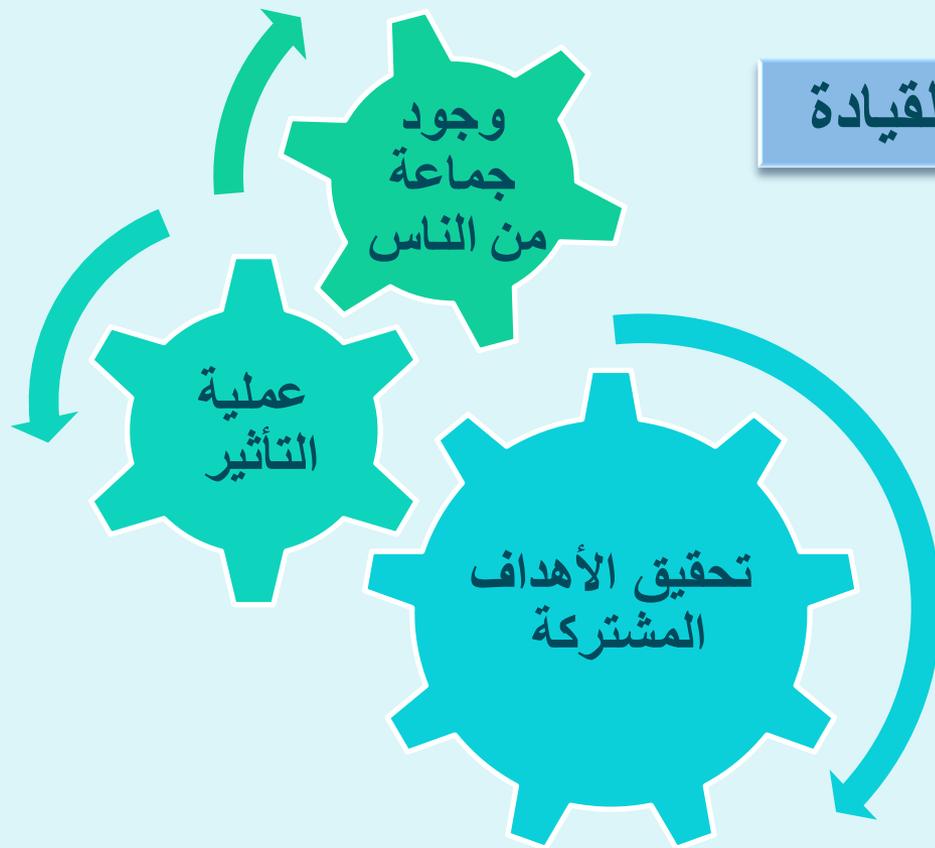
وعن أبي عمر رضى الله عنهما قال : قال رسول الله (ص) " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ، فالأمير راع على رعيته ومسؤول عنهم والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسؤولة عنه ، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه " .



## أهمية القيادة:

- (١) إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام العدل ، ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف.
- (٢) أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق ، يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- (٣) تدعيم 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



## عناصر القيادة :

### ١- وجود جماعة من الناس :

المقصود هنا (الجماعة المنظمة) أى الجماعة التى 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 أساسى لوجود القيادة.



## ٢- عملية التأثير :

والمقصود هو التأثير الإيجابي ، ولتحقيق عملية التأثير يجب مراعاة الآتي:

نتائج  
عملية  
التأثير

وسائل  
التأثير  
القيادي

المهارة  
في فن  
القيادة

أولاً :  
المهارة في  
فن القيادة

القدرة على تفهم أن  
قوة تحفيز البشر  
تختلف من وقت لآخر  
وباختلاف المواقف

القدرة على استخدام  
القوة بطريقة مؤثرة  
ومسئولة

القدرة على الخلق  
والإبداع

القدرة على التعرف  
على أسلوب يخلق  
المناخ الذي يساعد  
على إستجابة الأفراد  
للتحفيز

تتمثل في توفر أربعة خصائص أساسية وهي :

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

ثانياً: وسائل  
التأثير  
القيادي

تحدد درجة نجاح القائد أو فشله بمدى قوة وسيلة التأثير وفعاليتها التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها .

ثالثاً: نتائج  
عملية  
التأثير

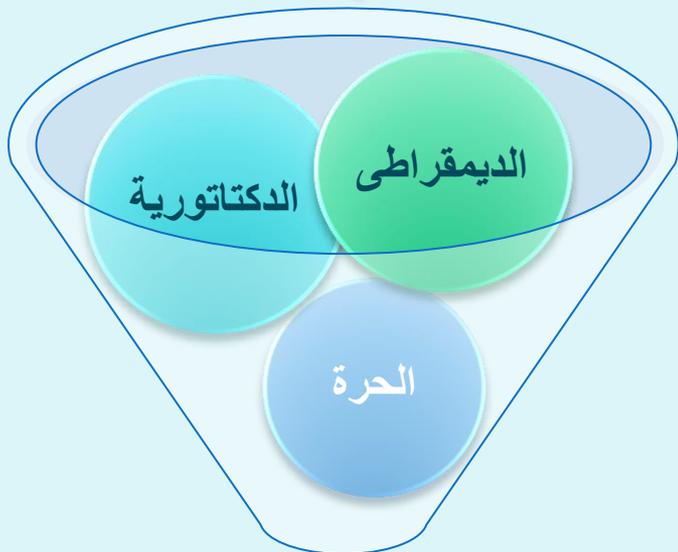
(تابع عناصر القيادة)

### 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 لتحقيق الأهداف المشتركة، فإن القيادة ظاهرة نفسية وإجتماعية تقوم على علاقة إعتيادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها.



## القيادة



## أنماط القيادة

## أنماط القيادة :

### ١- النمط الديمقراطي:

فالقائد الديموقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطته إلى مرؤوسيه، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، فهذا الأسلوب يقوم أساساً على الثقة بقدرة المرؤوسين ومحاولة الإفادة من آرائهم وأفكارهم، وهذا النمط يرتكز على أسس ثلاثة هي :





## 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.

## القيادة

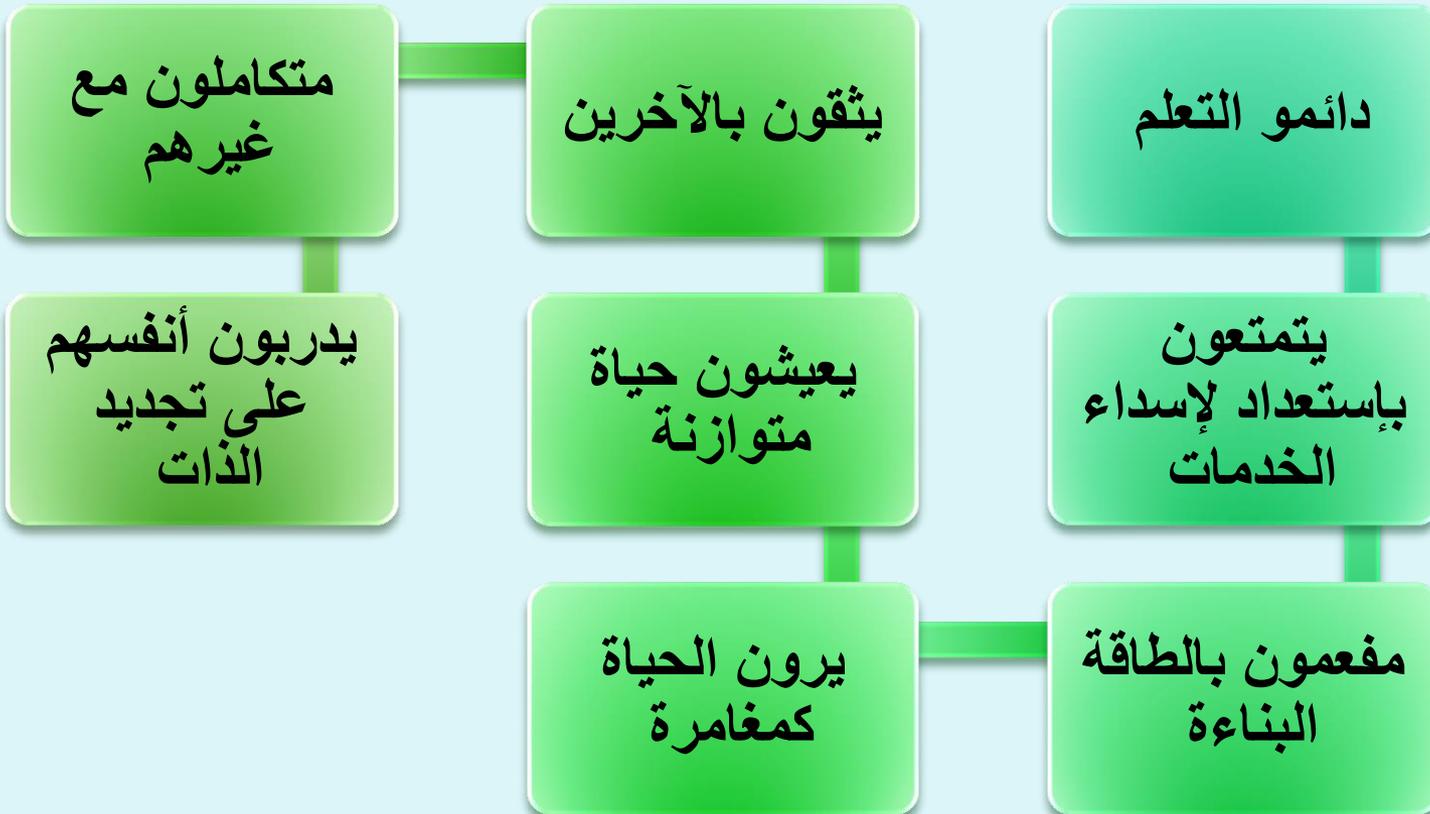


### ٣- القيادة الحرة:

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.

## الخصائص وسمات القادة

القيادة



# التقنية القياسية معايير

