

## مقرر مهارات الاتصال \_ تلخيص المحاضرة التاسعة

### مهارة التفاوض

#### مفهوم التفاوض :

هو عملية المُباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعه 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 اتفاوض :

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.



وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منهما 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 المعلومات الكافية من حيث: الخصم، 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 منازعتها 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.

## أهم أنواع المفاوضين :

الواقعي – المقاتل – الانفتاحي – التحليلي – الهجومي

## 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 أن تدخل مباشرة 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، يمتاز 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، ولذلك فهو يتسم بالبطء في اتخاذ القرارات ويكره الضغط ولن يتخذ قراره تحت الضغط أياً كان.

**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 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 يفتتح 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 الاستنزائي في كافة مراحل المفاوضات فعندما نتعامل معه عليك بأسلوب الإفحام معه من خلال

المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريثه 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 آية:٦٥).

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

- ◆ أن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل{النساء:٨٥}
- ◆ واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا{آل عمران:١٠٣}
- ◆ فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعفُ عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزم فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين{آل عمران : ١٥٩}
- ◆ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم{النساء:٥٩}

ويقول الرسول صل الله عليه وسلم : <<إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم >>

وعن أبي عمر رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صل الله عليه وسلم <<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 الحية ويقام العدل، ويحال دوم أن يأكل القوي 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



١. وجود جماعة من الناس :

المقصود هنا ( الجماعة المنظمة ) أي الجماعة التي لها تنظيم محدد، ويختلف موقع أعضاؤها طبقاً للمسؤوليات ، 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 :

المهارة في فن القيادة – وسائل التأثير القيادي – نتائج عملية التأثير

أولاً: المهارة في فن القيادة

تتمثل في توفر أربعة خصائص أساسية وهي :

- أ- القدرة على استخدام القوة بطريقة مؤثرة ومسئولة
- ب- القدرة على تفهم أن قوة تحفيز البشر تختلف من وقت لآخر وبإختلاف المواقف
- ت- القدرة على التعرف عللاً أسلوب يخلق المناخ الذي يساعد على إستجابة الأفراد للتحفيز
- ث- القدرة على الخلق والإبداع

ثانياً: وسائل التأثير القيادي

- منح المكافئات على الجهد المبذول
- إظهار القائد لخبراته ومهاراته
- تنمية قدرات أفراد الجماعة
- التأثير الشخصي النابع من تمتع القائد بصفات وخصائص تثير إعجاب المرؤوسين به و رغبتهم 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 إتجاه معين

- تأثير الشرعية ، قد يتقبل الأفراد نفوذ القائد نظراً لإعتقادهم أن لديه الحق في القيادة وعليهم واجب طاعته

ثالثاً: نتائج عملية التأثير

تحدد درجة نجاح القائد أو فشله بمدى قوة الوسيلة 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، وتمكن 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 إعتماضية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها.

### 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 وهي :



## 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.

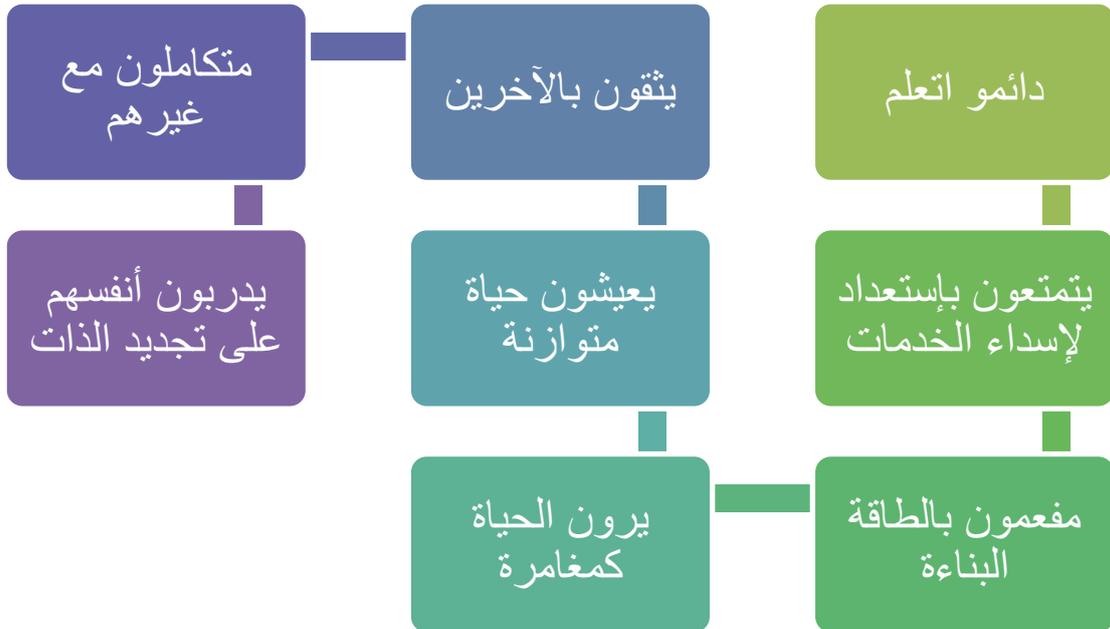
وهذا السلوك يؤدي إلى جو مشحون بالمشاكل والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط.

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.

### الخصائص و سمات القادة



تلخيص: مها العنزي .