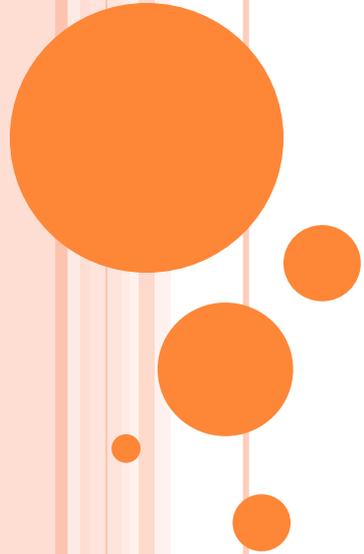


COMMUNICATION SKILLS

SECOND SEMESTER

2015-2016



الوحدة الخامسة

مهارات التعامل مع الصراعات



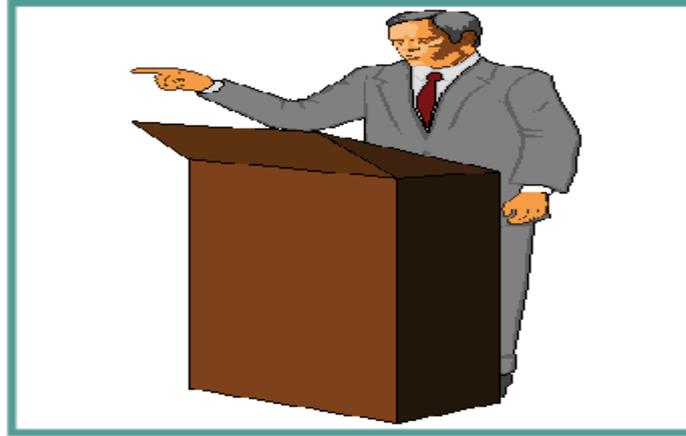
الأهداف

- تعريف مهارة الإصرار والجرأة
- نماذج الاتصال طبقا للحزم والإصرار
- استراتيجيات مساعدة لزيادة الحزم والإصرار عند الأفراد
- مهارات التفاوض
- العناصر الرئيسية للتفاوض
- آليات مفيدة أثناء عملية التفاوض



مهارة الاصرار والجرأة

تعد مهارة الاصرار والجرأة من المهارات الشخصية المهمة التي يستخدمها الفرد عند تعامله مع الآخرين، إذ يجب على الفرد في بعض المواقف أن يأخذ قراره بحزم وإصرار.



يحتاج الحزم و الأصرار الى مهارات تدريبية خاصة

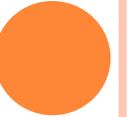
وسوف نتناول هذه المهارة من خلال توضيح النقاط التالية:



مفهوم الحزم

❖ الحزم والإصرار هو قدرة الفرد على التعبير الملائم لفظاً وسلوكاً عن مشاعره وأفكاره وآرائه تجاه الأشخاص والمواقف من حوله والمطالبة بحقوقه التي يستحقها دون ظلم أو عدوان، وبناء على ما يرى من إمكانياته

❖ وعلى ذلك فإن الفرد قد يكون حازماً في أحد المواقف وغير حازم في موقف آخر، فلا يمكن تصور فرد في جميع أحواله وتصرفاته وأوقاته حازماً بل إن الفرد يتحول من الحزم إلى غيره باختلاف المواقف الحياتية، فقد يكون حازماً في عمله وإذا عاد إلى بيته تصرف مع أبنائه بغير حزم، وقد يتصرف مع أحد أبنائه بحزم نتيجة خطأ ما وفي نفس الوقت يتصرف مع ابنه الآخر بلطف.



حق الفرد في مجال الحزم والإصرار

CONTINUED

❖ من الحقوق التي يستطيع الفرد ممارستها نتيجة الحزم والإصرار ما يلي:

✓ الحكم على سلوكه وأفكاره ومشاعره وتحمل مسؤولية البدء فيها ونتائجها.

✓ عدم إبداء أي عذر أو سبب لسلوكه.

✓ تغيير رأيه.

✓ يكون مستقل عن موافقة الآخر.



نماذج الاتصال طبقا للحزم والإصرار

❖ يختلف الأفراد من حيث الحزم والاصرار و علاقته بالتواصل، و على ذلك فإنه يمكن تصنيف الأفراد من حيث الحزم والإصرار إلى ثلاثة أصناف:

(1) **الصنف الأول: الأفراد المتساهلون (السليبيون):** هم الأشخاص الذين يقومون بحبس مشاعرهم تجاه الآخرين ولا يعبرون عنها مهما كانت الأحوال.



صورة تبين عدم اهتمام الفرد و سلبيته



نماذج الاتصال طبقا للحزم والإصرار

CONTINUED

(2) **الصف الثاني: الافراد العدوانيون:** وهم الأشخاص الذين يعبرون عن مشاعرهم وآرائهم ورغباتهم على حساب حقوق الآخرين، بل ويميلون لإذلالهم ويوجهون أصابع الاتهام اليهم دون شعور بالذنب، حيث يبدأ عباراته دائما بكلمة «أنت» ويُلجأ إليها هجوماً.

(3) **الصف الثالث: الحازمون:** وهم الأشخاص الذين يعبرون بشكل مباشر عن مشاعرهم وأفكارهم، ورغباتهم ويدافعون عن حقوقهم وفي نفس الوقت يراعون حقوق ومشاعر الآخرين، فهم يقبلون التفاوض والتسوية ولكن ليس على حساب حقوقهم الخاصة.



استراتيجيات مساعة لزيادة الحزم والإصرار عند الأفراد

- ✓ تكرار الطلب حتى لو لم تتم الاستجابة له من أول مرة.
- ✓ التعبير عن الرأي الشخصي بقناعة ورضى.
- ✓ التعود على الرفض بأسلوب مناسب مثل آسف لا استطيع، عفواً لا اقدر.
- ✓ التعبير عن المشاعر والعواطف الداخلية بصدق ووضوح مثل: هذا لا يعجبني.
- ✓ التعود على استخدام ضمير المتكلم بدون مبالغة مثل شعرت بدلاً من القول الواحد يشعر.



أمثلة من مواقف تدل على ضعف الحزم والإصرار عند الفرد

✓ عندما يلح البائع في السوق على المشتري بشراء سلعة لا يريدتها فيقوم المشتري بشرائها ولو كان ثمنها مرتفعاً وذلك لعدم استطاعته ابداء رفضه لشرائها، أو خوفه من إحراج البائع.

✓ تحمل اعباء اجتماعية أو وظيفية فوق الطاقة وليست واجبة عليك ولا تريدها ولا تستطيع ابداء رأيك حيالها.

✓ التنازل عن بعض القيم والمبادئ المهمة خجلاً من شخص ما.

✓ صعوبة تأنيب شخص أقل منك منزلة إذا أخطأ.

✓ تجنب الشكوى عن خدمة سيئة قدمت لك في مكانٍ ما.

✓ الاعتذار بكثرة.



خصائص الشخص الحازم

- ✓ التوافق بين مشاعره الداخلية وسلوكه الظاهري
- ✓ القدرة على إبداء ما لديه من آراء ورغبات بوضوح
- ✓ القدرة على الرفض والطلب بأسلوب جيد
- ✓ القدرة على التواصل مع الآخرين بطريقة لبقة
- ✓ سلوكه وسط بين الإذعان للآخرين والتسلط عليهم وظلمهم



فوائد الحزم والإصرار

✓ يحافظ به الشخص على حقوقه، ويحقق أهداف وطموحاته

✓ يعطي انطلاقةً ونجاحاً في ميادين الحياة المتنوعة

✓ يمنع تراكم المشاعر السلبية كالتوتر والكآبة

✓ يزيد الثقة بالنفس ويقويها

✓ يولد شعوراً بالراحة النفسية

✓ يعلم مهارات تأكيد الذات



مهارات التفاوض

تتعدد تعاريف التفاوض طبقا للزاوية التي ينظر إليه منها، ومن هذه التعاريف:

❖ **التفاوض :** عملية نقاش متبادلة بين طرفين للوصول إلى تسوية بين المصالح المتعارضة بطريقة ترضي طرفي المعادلة، وتكمن أهمية التفاوض في ضرورته للوصول إلى حل للخلافات والنزاعات بين الأطراف.

❖ **التفاوض :** عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباع الآخر، بهدف الوصول إلى الاتفاق على تغيير الأوضاع الحالية.

❖ **التفاوض :** عملية ديناميكية تتم بين طرفين للوصول إلى حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية .



أساسيات عملية التفاوض

من المبادئ الأساسية المهمة التي تقوم عليها عملية التفاوض ما يلي:

- ✓ بدء التفاوض بهدوء وبناء الألفة .
- ✓ لا تقل نعم أبدا للعرض الأول.
- ✓ تقدير مشاعر واهتمامات الطرف الآخر.
- ✓ تجنب العدوانية والسخرية.
- ✓ التركيز على الحل وليس على المشكلة
- ✓ الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- ✓ الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ✓ الابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- ✓ البدء والإنهاء بالتحية والسلام.



العناصر الرئيسية للتفاوض

1. **الموقف التفاوضي:** يعد التفاوض موقف ديناميكي أي متحرك يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثرا و تأثيرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

2. **أطراف التفاوض:** حيث يتم التفاوض في العادة بين طرفين أو أكثر نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

3. **القضية التفاوضية:** الموضوع الذي يدور حوله عملية التفاوض، ويمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتناقش فيه المتفاوضون. وقد تكون القضية التفاوضية قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة، وقد تكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية وغيرها من القضايا.



العناصر الرئيسية للتفاوض

CONTINUED

(4) الهدف التفاوضي: حيث لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه، وبناء عليه يتم قياس مدى التقدم في الجهود التفاوضية. ويتمثل الهدف التفاوضي في القيام بعمل ما أو الامتناع عن عمل ما أو تحقيق مزيجا من الحالتين.



يهدف التفاوض إلى تحقيق المكاسب للجميع



خصائص عملية التفاوض

❖ تعد عملية التفاوض من العمليات المهمة لفض النزاعات بين الأفراد والمؤسسات والشركات، حيث يصل فيها أطراف النزاع إلى حلول وسط لتجنب المشكلات الناجمة عن التعاملات المختلفة.

❖ من خصائص عملية التفاوض ما يلي:

- ✓ التفاوض عملية مهمة لفض النزاعات.
- ✓ يعتمد التفاوض على تقديم قدر من التنازلات وتحقيق قدر آخر من المكاسب.
- ✓ يتأثر التفاوض بشخصيات المتفاوضين وطبيعتهم وقدراتهم.
- ✓ يقوم التفاوض على مبدأ القوى المتكافئة للمتفاوضين.
- ✓ يقوم التفاوض على الدراسة والخبرة فهو علم ومهارة في نفس الوقت.



شروط التفاوض

- (1) **القوة التفاوضية:** مدى السلطة التفاوضية التي تم منحها للفرد لكي يقوم بالتفاوض في إطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.
- (2) **المعلومات التفاوضية:** 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.
- (3) **القدرة التفاوضية:** يتصل 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.

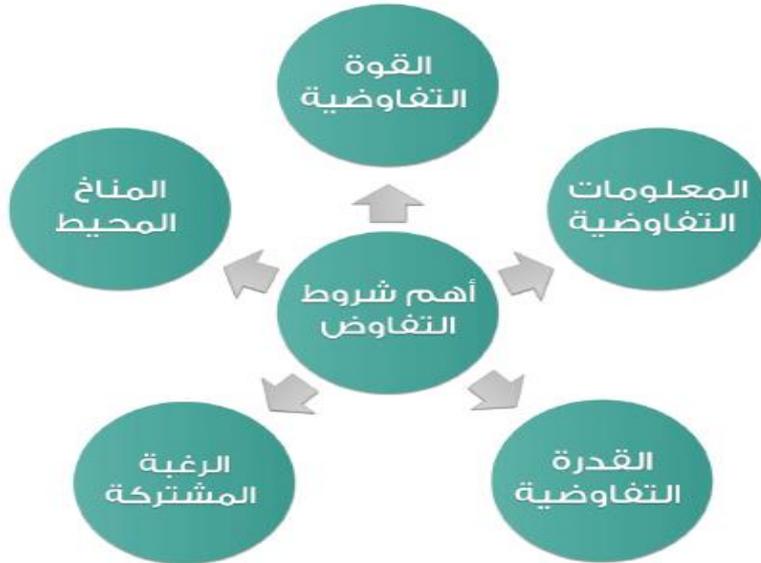


شروط التفاوض

CONTINUED

(4) **الرغبة المشتركة:** ضرورة توافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الأفضل لحل هذا النزاع.

(5) **المناخ المحيط:** حيث يجب أن تكون القضية التفاوضية ساخنة أي جديرة بالتفاوض، كما يجب أن تكون المصالح والقوى متوازنة بين أطراف التفاوض حتى لا يتحول التفاوض إلى استسلام.



أهم شروط التفاوض

خطوات عملية التفاوض

- (1) تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:** يجب جمع ومعرفة المعلومات المتعلقة بالقضية التفاوضية وتحديد كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد الأطراف الذين سيتم التفاوض معهم، والموقف التفاوضي بدقة، ونقاط الاتفاق بين الطرفين.
- (2) تهيئة المناخ للتفاوض:** في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين تهيئة جو مناسب من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير عليها في المفاوضات وردود أفعاله.
- (3) قبول الخصم للتفاوض:** وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، مع التأكيد على وجود رغبة صادقة وحقيقة للطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت.



خطوات عملية التفاوض

CONTINUED

(4) التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا: وذلك كما يلي:

- ✓ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم، وتحديد صلاحياتهم للتفاوض.
- ✓ وضع الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
- ✓ الاتفاق على أجندة المفاوضات وتحديد أولوياتها.
- ✓ اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية.
- ✓ توفير كافة التسهيلات الخاصة بعملية التفاوض.



خطوات عملية التفاوض

CONTINUED

(5) **بدء جلسات التفاوض الفعلية:** حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا

يتم التفاوض إلا بها مثل:

- ✓ اختيار التكتيك التفاوضي المناسب.
- ✓ استخدام الأدوات التفاوضية المناسبة كالمستندات والبيانات.
- ✓ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر مثل: الوقت، التكلفة، الجهد، الضغط الإعلامي والنفسي.
- ✓ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر والخيارات المطروحة.

(6) **الوصول إلى الاتفاق النهائي وتوقيعه:** الوصول إلى اتفاق مكتوب وموقع من طرفي

التفاوض للعمل بمقتضاه، حيث لا قيمة لأي تفاوض من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين.



آليات مفيدة أثناء عملية التفاوض

- 1. التسوية أو الصمت المؤقت:** ويعني الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الاجابه عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة الي طلبات خصمه وتقديم التنازلات.
- 2. المفاجأة:** ويتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت، بهدف الحصول علي تنازلات من الخصم.
- 3. تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفيت):** وتستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية المهمة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.
- 4. التدرج أو الخطوة خطوة:** حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة الي الهدف النهائي، وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو إنعدام الثقة بينهم.



Thank You and Good Luck

