

## المحور الثالث: مهارات الاتصال

### I. تمهيد:

يعدّ الاتصال الإنسانيّ أحد أهم جوانب الحياة؛ فهو وسيلة فعّالة من وسائل التطوير المعتمدة بين الأفراد والجماعات على السواء؛ ونظراً لأهمية التواصل مع الآخرين والعمل في فريق سواء في المدرسة، أو الجامعة، أو العمل؛ أصبحت مهارات الاتصال إحدى المتطلّبات الأساسية للتطوّر الشخصيّ والمؤسسيّ، وإنّ التمتع بمهارات الاتصال من شأنه تحقيق الأهداف المخطّط لها مسبقاً، وتقديم رؤية ذات معالم واضحة حول تلك الأهداف، وتحقيق إعداد جيّد لها في بيئة ملائمة.

### II. تعريف مهارات الاتصال:

مهارات الاتصال هي المهارات المستخدمة في الحياة العملية، و التي ينقل بموجبها الشخص أفكارا أو مفاهيم أو معلومات لشخص آخر عن طريق رسائل كتابية أو شفوية مصحوبة بتعبيرات الوجه، ولغة الجسد وعن طريق إحدى وسائل الاتصال، ثمّ يرد الشخص الآخر بدوره على تلك الرسالة وفقاً لفهمه لها. تعرف مهارات الإتصال على أنها نشاط عضوي إرادي مرتبط باليد أو اللسان أو العني أو الأذن و يتوقف الإتصال الفعال على مدى إتقان مهاراته و التحكم فيها، ويكتسب أهمية من القدر الزمني المبدول في مزاولته كنشاط رئيسي من جهة و كظاهرة اجتماعية من جهة أخرى كما أنها ذلك النجاح الذي يحرزه الفرد و يرتكز على قدراته على الإتصال فالشخص العاجز عن الاتصال مع الآخرين هو شخص فاشل و إذا كانت الوريقة تعين و وسيلة عمل شيء فالمهارة تعين القدرة على عمل شيء، وهي درجة الكفاءة و الجودة في الأداء ومنها القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية و التنفيذ و الأداء بسهولة و يسر، كما أنها نشاط هادف يتطلب تدريباً و ممارسة منظمة.

### III. أنواع مهارات الاتصال:

تتطلب عملية الإتصال في مختلف مستوياته وظروفه مهارات أساسية يجب على المرسل و المستقبل أن يتقنها، كما يمكنه تطويرها بنفسه من خلال القراءة والتعلم و الخبرة في المواقف المختلفة التي تحتاج إلى عمليات الإتصال بأشكاله و أنواعه المختلفة، وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

#### مهارة القراءة:

تعد القراءة واحدة من المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مراحل التعلم و الحياة، من خلالها يتعلم الفرد كيف يقرأ و يفهم و يتخيل و يقارن و يستنتج، و بالتالي تساهم القراءة في تطوره العقلي

و العاطفي و الإجتماعي. وتعد القراءة من أهم أساليب اكتساب المعرفة والثقافة و الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة كالكتب و المجلات و الجرائد والقصص والبحوث والدراسات وغيرها من المطبوعات وعلى الرغم من منافسة المواد السمعية والبصرية للمواد المطبوعة ، إلا أن القراءة لا زالت تلعب دورا متميزا في مجال التربية والثقافة والعلوم .

### مهارة الكتابة:

تعد مهارة الكتابة مهارة أساسية وضرورية للإتصال الكتابي والكتابة ليست مهارة طبيعية عل تحتاج إلى تدريس منتظم ودقيق فيجب أن تدرب اليد على الحركات المعقدة للقيام كتابة كل حرف كما ويجب أن تعمل اليد والعني معا في هذه المهارة وهي مصادر ثابتة للإعلام و الاتصال. ويعد الإتصال الكتابي أكثر رسمية من الإتصال الشفوي ولهذا يستخدم كثيرا في الإدارة والعلاقات الرسمية، و تعتمد مهارة الكتابة على استخدام قواعد اللغة و على المهارة في عرض المادة المكتوبة و لهذا يجب ان تكون الرسالة المكتوبة كاملة في ذاتها.

و يطلق عليه أيضا مهارات الاتصال اللفظي المكتوب و هو من الأنشطة الضرورية في حياة الإنسان، وذلك لنقل الأفكار والخبرات والتعبير عن المشاعر حيال الآخرين، فالكتابة إرسال والقراءة استقبال، وبين هذه وتلك تقع الرسالة التي تستخدم فيها اللغة، ولا تقف أهمية الكتابة إلى حد توصيل الرسالة وحسب بل هي أساس التعليم والتعلم، والعجز عنها يؤدي إلى إخفاق المتعلمين، مما يترتب عليه فقدان الثقة بأنفسهم، وتأخرهم فكريًا واجتماعيًا.

ولاشك في أن السيطرة على مجموعة المهارات التي تشكل لدى الطالب القدرة على كتابة الفقرة ومن ثم النص ككل أمر ضروري، ويلزم لذلك جمع المعلومات، وطرح التساؤلات وتنظيم الأحداث، وترتيب الأفكار بالإضافة، إلى معرفة الدلالات الخاصة بالألفاظ والتضمينات والتمييز بين الحقائق والآراء، وعلى الفرد أن يحدد نوع الجمهور الذي سيكتب له وثقافته وسبل الإقناع، وتأييد الأفكار أو دحضها، والتصريح بالرأي بصورة واضحة أو ضمنية.

ويمكن تصنيف الاتصال اللفظي المكتوب إلى أربعة تصنيفات رئيسية وهي:

1. الكتابة التعبيرية: وترتبط بالتجارب والخبرات الذاتية للكاتب، والتي تكشف عن شخصيته وانطباعاته ومشاعره.

2. الكتابة الإقناعية: وتهدف إلى إقناع القارئ بقبول وجهة نظر أو رأي أو فكرة معينة، وهنا تكون ردود أفعال القراء بمثابة عنصرًا أساسيًا يرتكز عليه الكاتب عند تأليفه أو كتابته للنص.

3. الكتابة الأدبية: ويسعى الكاتب من خلالها إلى إمتاع القارئ باستخدام التعبيرات الجميلة، والصور الخيالية.

4. الكتابة الأكاديمية: ويهدف الكاتب من خلالها مناقشة الحقائق والنظريات والأفكار، وفي هذا النوع من الكتابة يتم تحية العوامل الانفعالية والوجدانية لدى الكاتب، بحيث يصبح قادرًا على التحليل الدقيق، والموضوعي لمادته العلمية.

ويمكن تحديد مهارات الاتصال اللفظي المكتوب فيما يلي:

1. تحديد الهدف بوضوح: لماذا ستكتب هو السؤال الرئيسي لتحديد الهدف من الكتابة.  
2. تحديد طبيعة المرسل إليه: لا بد من معرفة درجته العلمية، عدد المرسل إليهم، درجة الفهم والثقافة المشتركة.

3. تحقيق ما يريده المرسل عليه من معرفة: قدم كل المعلومات المطلوبة، وتوقع رغباته وأشبع حاجاته.  
4. التخطيط للكتابة: من خلال تدوين الأفكار الرئيسية وتحديد العبارات التي سيتم التركيز عليها.  
5. التركيز على الفكرة الرئيسية: حيث تحتوى كل رسالة هدفًا رئيسيًا ومجموعة من الأفكار والمعلومات التي تدعم هذه الفكرة.

6. استخدام كلمات واضحة يمكن فهمها بسهولة: وكذلك الإشارة إلى المصطلحات التي قد لا تفهم.  
7. تقسيم الرسالة إلى مقاطع منطقية وفقرات، ومراعاة جودة التسلسل والانتقال.  
8. استخدام عبارات الشكر لمن يقرأ الرسالة والتزام اللباقة خاصة إذا تضمنت الرسالة رفضًا لطلب.  
9. استخدام لغة حيوية: من حيث تجنب العبارات المكررة أو المستهلكة، مع توظيف البلاغة، وذلك لإثارة مشاعر القارئ.

10. الحرص على تكوين انطباع إيجابي أولي عن الرسالة وذلك بالاهتمام بالإخراج ونوعية الورق والخط، والاستفتاح بكلمات جيدة.

11. كتابة معلومات صحيحة: حيث تُفقد الأخطاء في معلومات الرسالة ثقة القارئ في الرسالة، وتقع الأخطاء غالبًا بسبب الإهمال أو الاستعجال.

12. التأكد من اكتمال الرسالة: حيث أن الرسالة الناقصة تؤدي إلى سوء الفهم أو الخطأ في التقدير، مثال ذلك طلب الحضور لمكان معين مع عدم إرفاق وصف للمكان.

13. الاختصار من غير إخلال بمضمون الرسالة: ومن وسائل تحقيق الاختصار أسلوب البرقية أن يتخيل الكاتب أنه سيكتب برقية كل كلمة زائدة فيها، تزيد فيها التكلفة.

14. استخدام كلمات الربط لتماسك الرسالة: حيث لا بد وأن تكون الكتابة مترابطة الأجزاء حتى يتمكن القارئ من متابعة الأفكار.

15. الحذر من الأخطاء الإملائية والنحوية: الأخطاء الإملائية أصبحت من الأخطاء الشائعة، ووجودها يُضعف موقف المرسل لدى القارئ.

### مهارة التحدث:

يعد التحدث فنا ومهارة وموهبة فهو فن أنه شخصي أي يعتمد على شخصية الإنسان ومقدار حماسه وابداعه، وهو مهارة لأنه يحتاج الى التنمية والتدريب والتحسين للوصول إلى الأفضل و هو موهبة لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح و المؤثر في الآخرين.

و تعنى مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين. ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأياً محدداً أو موضوعاً بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث ، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية .

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهي :

- المعرفة : وتعنى ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.
- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية.
- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة
- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن آية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجر الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .

الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد:

أ – إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم.

ب – تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته و لا بد

أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة

و تعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة.  
التكتيكات الفعالة في التحدث:

♣ التعبير الواضح

♣ استخدام النماذج والأمثلة

♣ الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور

♣ القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور

ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها:

\* اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث .

\* القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ

\* تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه .

\* تتقية الحديث من المعاني الصعبة التافهة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره

\* تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة .

\* مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث .

\* استخدام الاستمالات العاطفية والاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي

\* تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التعليمي للجمهور .

السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد:

أولاً : السمات الشخصية وتضم:

الموضوعية : و تعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى

أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة

▪ الصدق ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق

أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته .

▪ الوضوح ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة

والمتسلسلة منطقياً

▪ الدقة: وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية

▪ الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته .

▪ المظهر: ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه . كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون إحكامهم عنه . ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية ، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

ثانياً : السمات الصوتية

وقد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت ، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات .

ثالثاً: السمات الإقناعية

وتتضمن القدرة الإقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وأيضاً القدرة على تقبل النقد .

**مهارة الإصغاء او الإنصات:**

يعد الإصغاء مهارة أساسية للإتصال الشفوي أو اللفظي وهناك فرق بين الإستماع و الإصغاء حيث يتطلب الأخير الفهم و الإدراك اما يقول المتحدث الاستعاب ،التذكر الاستجابة.

يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها، و يشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدي الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال .

و يحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي:

\* الإنصات بهدف الحصول على المعلومات: ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفي هذا النوع لا بد من تحديد الفائدة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوى عليها .

\* الإنصات النقدي: ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته . وتوضح أهمية هذا النوع من الإنصات عند الاستماع إلى الرسائل الإقناعية .

\* الإنصات العاطفي: ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر ويقوم به الفرد في إطار الاتصال الشخصي بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره و مشكلاته .

\*الإنصات بهدف الاستمتاع: ويشير إلى ذلك الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف تحقيق متعة معينة ، فقد يختار الفرد الاستماع إلى رسائل اتصالية معقدة باستخدام كل مهارات الإنصات لديه لأنها تحقق لديه إشباع معين .

ويؤدي الإنصات عادة إلى زيادة اليقظة وشدة التفاعل وازدهار جذوة الحماس وتوقد الذهن وسلامة التفكير ، مما يجعل المستقبل يبتعد عن المعارضة ويكف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة .

أهم شروط عملية الإنصات:

♣ إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع إليه .

♣ فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق عليها

هناك أربعة شروط أساسية للمنصت الجيد هي:

- ♣ الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية.
- ♣ الانتباه إلى مشاعر المتحدث و مراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية.
- ♣ الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.
- ♣ تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعنى الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها.

كيفية تنمية مهارات الاستماع:

أولاً: تنمية القدرة التذكر:

- ويختزن الإنسان عن طريق الذاكرة قدرًا هائلاً من المعلومات . وتتطلب عملية الاستماع أن ينظم الفرد ما يقوله المتحدث بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المخزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة.

ثانياً : الاستفادة من طبيعة البناء المعروض علي الفرد

- ويمكن من خلالها التعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة ، وعلى الفروق الفردية بين الأفراد الذين نتعامل معهم . وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم ، وذلك إن فهم الآخرين هو الطريق المناسب لبناء علاقات فعالة

ثالثاً: الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد

ويعبر الاستماع عن نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تلميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة مثل الانتباه للمتحدث وتلافى تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه ، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقييم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره .

### مهارة التفكير :

تعتبر هذه المهارة ملازمة لكل عملية الاتصال لأنه إذا نظرنا الى المهارات السابقة لوجدنا انه يصاحبها دائماً قدر من التفكير، ولذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد و بدونه لا تتمح عملية اتصال من أي نوع .

### مهارة الإتصال الرقمي (استخدام التكنولوجيا):

بدأ الإتصال الرقمي مع بداية استخدام الحاسب الألي حيث تبع ذلك إعداد البرامج التي من خلالها تعد الرسائل كنظام ميكروسوفت ، كما توافرت برامج مخصصة في إدارة عمل الشبكات و توفير المسارات الخاصة لكل مستخدم و تنظيم أولويات استخدام قواعد البيانات و مراقبة تشغيل الشبكة.

### مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

قد تتوفر المعلومات في المنظمة ولكن المشكلة في عدم توفر المهارة في الحصول عليها و حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة و السرعة المطلوبة فلا بد من توافر مهارات التعامل مع الآخرين و ذلك من اجل الحصول على المعلومات التي يريدها.

### مهارة التعامل مع الآخرين:

يتعامل المدير مع من يرأسه في السلم الوظيفي وكذلك يتعامل الفرد مع جمهور مختلف من الناس ولذا من الأهمية التعرف على طبيعة الرؤساء أو الجمهور و أنماطهم السلوكية ومدى تضمهم الفكري ونوع عالقات العمل التي يحدونها و مستوى تقاهم معهم.

### مهارات الإقناع:

الإقناع هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف حيث يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الإقناع، و تحتاج عملية الإقناع ليس إلى

مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط و لكن أيضا إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لدية.

و توجد مجموعة من العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع منها: التعرض الاختياري للإقناع، تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، تأثير قيادات الرأي، ويمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي:

### 1. التعرض الاختياري للإقناع :

تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط عليية، فممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلى استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب علي للقائم بالإقناع أن يركز علي مساعدته علي التهيئة الذاتية للاقتناع.

### 2. تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد :

حيث تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أو حتى التي أو يرغبون في الانضمام إليها بدور قوى في التأثير على عملية الإقناع لديهم، ويمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملائمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة.

### 3. تأثير قيادات الرأي :

حيث قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة. و يتأثر بهم الأفراد أحيانا أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام، ويعمل قادة الرأي دورا هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي. ويمكن تحديد مهارات الحوار في نقاط محددة كما يلي:

1. البدء بالإقناع بالمشترك بين المتحاورين والابتعاد عن الجدل والتحدي مع تجنب اتهام نيات الآخرين.

2. توظيف وسائل متنوعة للترويج للأفكار مع التركيز على توضيح الأفكار الأساسية في الإقناع.

3. الابتعاد عن الإسهاب والاختصار في عمليات الإقناع مع الاهتمام بآراء المتلقين وملاحظتهم.

4. إتاحة الفرصة للمتلقي لعرض أفكاره والابتعاد عن تسفيه آراء الآخرين.

5. التعبير عن الإعجاب ببعض الأفكار التي يطرحها الآخرين مع تحليل آراء المعارضين لمواجهتها مواجهة ممكنة.

6. الإجابة عن أسئلة المعارضين أسئلة دقيقة واستخدام الأفكار المرجعية للآخرين في الإقناع.

### مهارات الحوار :

الحوار : هو تلك العملية الاتصالية التي يتفاعل خلالها طرفا عملية الحوار المرسل والمستقبل، ذهنياً، ونفسياً، وسلوكياً، من خلال تبادل الحديث، أو طرح التساؤلات وتقديم إجابات عليها لتحقيق أهداف محددة. ومهارة الحوار مهمة لكل فرد في المجتمع، ويمكن توضيح

#### أهمية مهارات الحوار في النقاط التالية:

1. الحوار ضرورة بشرية حيث يحتاج الناس إلى فهم بعضهم البعض، فالإنسان لا يمكنه العيش دون الاتصال مع الآخرين.
2. الحوار وسيلة وطريقة من طرق البناء والإعداد للأمة وأفرادها على اختلاف مستوياتها.
3. الحوار يقوي الروابط الاجتماعية.
4. الحوار ينمي روح الشورى والحرية المنظمة.
5. الحوار يساعد على تنمية بعض الجوانب الأخلاقية وإشاعتها مثل الجرأة وقول الحق والشجاعة.
6. الحوار ممارسة حضارية فهو وسيلة من وسائل السلام.
7. الحوار طريق على تحسين الصحة النفسية والجسمية.
8. الحوار يساعد على إيقاظ العواطف والانفعالات مما يساعد على تربيتها وتوجيهها نحو المثل الأعلى، كما يساعد على تأصيل الفكرة في النفس وعمقها.
9. الحوار من أهم الوسائل التي تساهم في تعديل السلوك.
10. الحوار ينمي التفكير والمعارف والاتجاهات ويساعد في التعرف على قدرات المتعلمين واستعداداتهم وميولهم.

#### وللحوار مهارات محددة كما يلي:

1. تحديد موضوع الحوار والهدف منه.
2. إعداد مادة الحوار بالنقاش حوله مع آخرين.
3. المبادرة بالحوار دون خوف مع إثارة اهتمام المستقبل بالجمل الافتتاحية وتحية المتحاورين.
4. بدء الحوار بالقضايا المتفق عليها وتجنب القضايا موضع الخلاف.
5. الاهتمام بالمتحاورين وتجنب تحديهم والتعامل مع أسئلتهم دون انفعال مع تقديم معلومات تناسبهم.
6. اختيار نوع السؤال المناسب للمتلقي مع تجنب الأسئلة المغلقة والموجهة والغامضة والمحرجة والاستعراضية.
7. الإجابة المباشرة للأسئلة المباشرة مع تجنب الاستطراد والاستئثار بالحديث وعدم مقاطعة المتحدث.

8. الاعتراف بالخطأ في أثناء حالة القيام به مع التصحيح الفوري للأخطاء.
9. استخدام لغة مناسبة للمستخدمين مع توظيف لغة الجسد في أثناء الحوار مع إضفاء بعض الحماس المتزن لموضوع الحوار.
10. يراعى استخدام صوتاً دافئاً ومعبراً. مع تجنب الصوت المنخفض الضعيف والعالي الأقرب للصراخ.
11. التنوع في طبقات الصوت المستخدمة في الحوار مع إنهاء كل جملة بنغمة صوتية قوية والتوقف صوتياً في بعض الأحيان للتأثير في المستمعين.
12. نطق كل حرف وجملة بوضوح مع تجنب اللوازم اللفظية التي تسيء للحوار.
13. الإنصات جيداً للمشاركين في الحوار مع تشجيع المشاركين في الحوار على الحديث وإظهار سعادتها للمستمعين بمشاركتهم.
14. إغلاق المناقشة دون انسحاب أو إزعاج للطرف الآخر مع تلخيص الحوار في دقائق معدودة.
15. تقديم الشكر للمستمعين واختيار اللحظة المناسبة للختام، وهي اللحظة التالية لبلوغ الهدف.

### مهارة إدارة الاجتماع:

يعرف الاجتماع على أنه التقاء عدد من الأفراد في مكان ما، وفي وقت محدد، لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة.

### بعض مظاهر الاجتماعات الفعالة:

- 1- إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده.
- 2- الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.
- 3- وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد لكل بند، والتقييد بذلك.
- 4- ضبط عملية النقاش، واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع.
- 5- اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش.
- 6- توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع.
- 7- تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له.
- 8- الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك.

### متى يصبح الاجتماع ضرورياً؟

في الحالات التالية:

- 1- خطورة وتكلفة القرار الذي سيتم اتخاذه.
- 2- وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي جماعي.

- 3- وجود قضية أو قضايا تتطلب المتابعة والتقييم المستمر .
  - 4- بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره.
  - 5- الرغبة في تدريب أعضاء الاجتماع، وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية، أو تغيير قناعاتهم واتجاهاتهم نحو أمر ما.
  - 6- الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع.
  - 7- التنسيق بين مهام ومسؤوليات أعضاء الاجتماع.
- كيفية إنجاز الاجتماعات:

النقاط العملية التالية ستساعدك في أن تعقد اجتماعك بصورة أكثر فعالية:

قبل الاجتماع:

1. قرر فيم إذا كان الاجتماع ضرورياً.
2. هل من الممكن تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير وسيلة الاجتماعات.
3. حدد أهداف الاجتماع:
4. ما تنوي تحقيقه من الاجتماع.
5. القرارات التي يجب اتخاذها.
6. الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها.
7. أعد جدول الأعمال:

⊗ ادخل الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.

⊗ حاول أن تقلل من عدد الموضوعات الهامة التي يحتويها كل اجتماع حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.

- ⊗ رتب بنود جدول الأعمال وفقاً لأهميتها بحيث تجيء الموضوعات الأكثر أهمية أولاً.
- ⊗ اجمع بنود جدول الأعمال ذات العلاقة ببعضها في موضوع واحد.
- ⊗ حدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.
8. اجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات العلاقة بينود جدول الأعمال، وحدد النقاط المهمة في حالة كون هذه المعلومات والبيانات كثيرة ومفصلة.
9. وزع مقدماً جدول الأعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.
10. اقتصر على الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعات الاجتماع.

أثناء الاجتماع: يجب ما يلي

- 1- وضح الهدف من الاجتماع.
- 2- احصر الحاضرين والغائبين عن الاجتماع.

3- عند البدء في مناقشة أي بند من بنود جدول الأعمال افتح باب المناقشة باستدعاء إسهامات الأعضاء.

4- أتح الفرصة للأعضاء الذين يملكون الإضافة والإسهام أن يتحدثوا ويقدموا ما لديهم.

5- وجه المناقشة بهدف التأكد من أن الاجتماع يسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

6- تقيّد بالموضوعات المطروحة للنقاش، ووجه النقاش إذا ابتعد عن الموضوع أو تطرق إلى تفاصيل غير ضرورية.

7- لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر، وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.

8- التزم بالزمن المحدد لكل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع.

9- عند الانتهاء من مناقشة كل بند من بنود الاجتماع لخص القرارات أو النتائج التي تم التوصل إليها.

10- لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الاجتماع، وإذا كانت هناك خطوات تنفيذية معينة لا بد من اتخاذها حدد من الذي يتخذها، والوقت الكافي لإنجازها.

11- حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

#### بعد الاجتماع:

1- أعد محضر الاجتماع ووزعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا، يجب أن يكون المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الاجتماع، وأن يشمل القرارات والتوصيات الصادرة عن الاجتماع، وتحديد إسناد العمل، وأسماء الأشخاص الموكّل إليهم هذه الإسنادات، والمواعيد النهائية لإنجازها، كذلك سجل الموعد والزمن الذي تم تحديده لعقد الاجتماع القادم.

2- تابع وارصد ما تم إنجازه من أعمال.

#### مهارة إدارة الوقت

تعريف إدارة الوقت على أنها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات و الأهداف.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هدفها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك:

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة .
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنتساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك .
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي .
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي .
- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك .
- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره .
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهره بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك .
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط .
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً .
- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

#### معوقات تنظيم الوقت:

- المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- عدم وجود أهداف أو خطط .
- التكاثر والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه .
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذي عليك أن تتعلم قول لا لبعض الامور .
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.

- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

### خطوات تنظيم الوقت:

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.
- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملمزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.
- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.
- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

### مهارة التفاوض:

التفاوض هو فن الاتصال الفعال وإدارة الحوار البناء، سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان للتفاعل مع محيطه وأسلوب علمي للحياة وفي كل المجالات المختلفة إذ التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة. ويمكن تعريف التفاوض أنه " أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة." فنحن نعيش اليوم في عالم المفاوضات المتنوعة، وجرى العرف التجاري أن التفاوض غالباً ما يجري بين الشركات

أهمية المفاوضات للعقود :

يسبق إبرام العقود التجارية مرحلة شاقة من المفاوضات فمصير العقد يتوقف على نجاح العملية التفاوضية ومعرفة الأسس التي يتسلح بها المفاوض قبل دخوله معركة التفاوض للعقود بمختلف أنواعها

تسبق عمليات تفاوض خاصة فهناك العقود التجارية والعقود الدولية وعقود التجارة الإلكترونية والعقود عن بعد وغيرها .

### أسس التفاوض الرئيسية :

يعتمد التفاوض في مجال العقود التجارية على عدة نقاط من أهمها التخطيط والإعداد الجيد للتفاوض وكذلك على استراتيجيات التفاوض والتكتيكات المصاحبة له والأهم من ذلك المهارات الشخصية للمفاوض لتطبيق المفاهيم والقواعد النظرية على الواقع العملي في رحلة التفاوض.

### أسس التفاوض:

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب. ويتضح ذلك من هذين المثالين:

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي :

✍️ المعرفة أو المعلومات.

✍️ عامل الوقت: أو الضغط الناشيء عن الالتزام بمواعيد محددة.

✍️ القوة أو المقدره.

1. المعرفة أو المعلومات: كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

✍️ معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.

✍️ معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض

2- عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل: أنك عندما تكون قادرًا على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

3. القوة أو القدرة: ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساسًا من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر

وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتاً، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقتراب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائماً. وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنت حوار المدير الناجح مع موظفيه نستطيع أن نجملها كالتالي:

هـ لا تكن أنت البادئ بالحوار.

هـ كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهاز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.

هـ حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.

هـ تبني إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.

هـ اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.

هـ احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.

هـ لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحوارية.

هـ كن رياناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.

هـ الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.

هـ أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة

الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب مجاز

إستراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة:

جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين :

👏 المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.

👏 المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.

👏 المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.

👏 المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.

المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال

عناصر جديدة لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة :

⊙ إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.

⊙ إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.

⊙ إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل :  
المسار الكلاسيكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.  
المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى.

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي:  
أولاً: مرحلة التحليل: وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

1- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.

2- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

3- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

4- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

ثانياً: مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

المحدد المصالح الأساسية للمفاوض.

إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:

إعداد تصور بالمطالب المرنة.

إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

ثالثاً: مرحلة المناقشات ( التفاوض الفعلي )

وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية :

⊙ الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارية.

⊙ التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

⊙ محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.

⊙ المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.

- ⊙ التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- ⊙ الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- ⊙ التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- ⊙ الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.

⊙ أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة

وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي :

- ☐ يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- ☐ طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
- ☐ مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.
- ☐ من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.

☐ استبدال المتفاوض المتعنت بأخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

☐ تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

☐ أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.

وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

وختاماً نؤكد على أن عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.

#### IV. صفات الاتصال الفعال :

كي تحقق عملية الاتصال أهدافها بفعالية لابد أن تتوفر فيها المواصفات التالية:

1. السرعة: فالالاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت

المناسب، لأن تأخر وصول المعلومات إلى المرسل إليه في الوقت المحدد يؤدي في أكثر الأحيان بلا

نتائج سلبية و بالتالي يفقد الاتصال أهميته.

هذا التأخر الذي من شأنه أن يعرقل أموراً متعلقة بتلك التعليمات، فالسرعة مهمة لسير العملية الاتصالية بأحسن وجه .

2. الدقة و الوضوح: يقصد بالدقة في الاتصالات نقل المعلومات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون ها بمعنى أنه يتوجب:التدقيق عند نقل الأرقام و ، الرموز، اختيار المفردات، و المصطلحات الإدارية أو لتقنية المناسبة لموضوع الاتصال ، اختيار الوسيلة المناسبة لنوع البيانات التي سيتم نقلها.

3. الشمول: ينبغي أن تكون شبكة الاتصال في المؤسسة شاملة الإدارات، و أقسام المنظمة، و العاملين فيها كافة، و ذلك من خلال قنوات تتضمن انسياب المعلومات و، البيانات بسهولة، و يسر وفق إجراءات واضحة و ، محددة و ، مفهومة من قبل جميع العاملين .

4. توفير المعلومات و سهولة الحصول عليها: أي الاعتماد على نظام للمعلومات و، الاحتفاظ بجميع المعلومات التي تحتاج إليها المنشأة في ملفات خاصة يتم تخزينها بشكل منظم داخل الحاسب الالكتروني تحت عناوين واضحة لسهولة الرجوع إليها لأنه بقدر ما تتوفر للمتصل معلومات حول الموضوع المتداول بقدر ما يستطيع تدعيم رسالته أو حتى تدعيم إجاباته.

5. مراعاة النواحي الاقتصادية و سهولة استخدام وسيلة الاتصال: يجب أن يتم الاتصال بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة و التي تلائم ميزانيتها و ، تشمل تكلفة الاتصال ثمن المعدات و، الأجهزة الخاصة بالاتصال بالإضافة إلى تكاليف التشغيل، الصيانة و لا بد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطرفي الاتصال لأن سوء استخدام المعدات و، الأدوات الخاصة بعملية الاتصال يفقد الاتصال قيمته.

6. السرية: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها لذا ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال و التي تتلاءم مع هذه السرية .

7. مراعاة المستوى اللغوي و الثقافي للمتصل: به غالباً ما يؤدي عدم فهم الرسالة من قبل المتصل إ ،به لى صراع بين المتصلين أو إلى تشويش العلاقة بين العامل و رب العمل قد تصل إلى حدود ترك العمل لذلك يجب الانتباه دائماً أن تكون المعلومات دقيقة ووافية في كل عملية الاتصال و، يجب أن يكون مضمون الرسالة المبلغة مناسباً للمستوى اللغوي و ، الثقافي للمتصل به لأن اختلاف المستوى الثقافي و ، اللغوي لدى الأفراد يؤثر في فهم الرسالة و ، في طريقة عرضها .

8. الإقناع و التأثير: تتوقف مدى جودة الاتصالات على مدى تجاوب المرسل إليه وردود فعله، مدى تفاعله مع الاتصال و يتوقف هذا على مدى قدرة المتصل على الإقناع من خلال اختياره الرسالة المناسبة و ، الوسيلة الملائمة و ، الوقت المناسب ، فالاتصال الفعال يؤدي دائماً إلى تحسين الأداء في كل الوظائف.

يعتبر الاتصال علاقة يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات التي تتبادل الأفكار أو

لمشاعر و تختلف اتجاهاتهم داخل منظمات العمل، ولكي تصبح أداة فعالة لهذا التبادل الدائم عليها أن تتصف ببعض الصفات من بينها، السرعة في إرسال الرسالة مع الدقة في المعلومات و، مراعاة كلما يجب مراعاته لإتمام هذه العملية.