

الفصل الرابع

مهارات التفاوض والإقناع

الفئة المستهدفة:

- ◀ الموظفين العاملين في مجال التسويق والإعلام والعلاقات العامة .
- ◀ الخريجين والباحثين عن فرص عمل.
- ◀ الراغبين في تولي مناصب قيادية

محتويات الدورة:

- ماهية الاتصال والتواصل وأهميته.
- كيف تبدع في اتصالك بالآخرين .
- ما هي أسس الاتصال وأدواته.
- كيف تبني علاقة مستديمة مع المستهدفين.
- مهارات تسويق الأفكار ووجهات النظر.
- استراتيجيات ومهارات الاتصال والإقناع.
- كيف تخاطب الآخرين وتؤثر فيهم.
- كيف تتنافس آراء الآخرين؟.
- مهارات المفاوضات وإتمام الصفقات.
- بعد الانتهاء من الدورة يكون المشاركون قادرين على:
- تخطيط وتنفيذ عملية الاتصال بفعالية وبراعة .
- صناعة الاتصال الناجح.
- صياغة وإخراج الأفكار المبتكرة للتواصل والاتصال .

- إقناع الآخرين فيما يسوقه من منتجات أو أفكار.
- إدراك المهارات اللازمة للاتصال والإقناع.
- اكتساب فن التخاطب والتأثير على الآخرين.
- كيفية التفاوض وتحقيق المكاسب.

أسلوب التدريب:

يهدف هذا الجزء من البرنامج إلى تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين في الوظائف:

1. يبدأ هذا التدريب بتعريف المتدربين بموضوع المحاضرة.
2. يتم توجيه السؤال التالي للمتدربين " ماذا نعني بالاتصال ؟ وما هو الدور الذي يلعبه في حياتنا اليومية سواء العامة أو الخاصة أو العملية ؟
3. يقوم المدرب بتعريف الاتصال وأهميته ووظيفة عملية الاتصال .
4. يناقش المدرب مع المتدربين عناصر الاتصال ويحاول أن يصل من خلال المناقشة إلى تلك العناصر وما هو المقصود بكل منها .
5. يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات من 3 إلى 5 أشخاص ويطلب منهم تحديد ما هي المعوقات المختلفة التي تواجههم ويطلب منهم عرض ما توصلوا إليه . ويحاول المدرب بعد ذلك تصنيف هذه المعوقات .
6. يوضح المدرب ما هي شبكات الاتصال ويعطي على ذلك أمثلة ، بالإضافة إلى أنه لا بد من توضيح ما هي النواحي المؤثرة على تلك الأشكال من الشبكات.
7. يتم توزيع تمرين "سلوكي في الجماعات" بهدف تعريف المتدرب كيفية سلوكه في الجماعات .

8. يتم توزيع تمرين الاتصالات الشخصية بين الناس .
9. يتم مقارنة التمرينين السابقين وتوضيح كيف أن سلوك الإنسان في الجماعات يؤثر ويتأثر باتصالاته الشخصية بين الناس .
10. يعرض المدرب ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية الاتصال.
11. يقوم المدرب -إذا توافر لديه الوقت- بتوزيع استقصاء "فن الإنصات" ومنه يعرف المتدرب هل هو حقا منصات جيد أم أنه يفتقد إلى تلك المهارة ويوضح أن الاتصال ليس فقط نقل وتوصيل رسالة ولكنه يشمل أيضا الإنصات الجيد للآخرين .
12. ينهي المدرب هذا اللقاء يوضح نقاط تساعد المتدرب على تطوير وتنشيط الاتصال داخل المنظمة

مهارات الاتصال

ما هو الاتصال؟

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد أي مجتمع وبعضهم، سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتتبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع و التفاعل مع الآخرين.

ويقضي الموظف في المتوسط 75% من وقت العمل في عمليات اتصال، تزيد كثيرا في الأفراد الذين يعملون في الاتصال الجماهيري.

وظائف الاتصال:

تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية:

نقل الرسالة من طرف إلى آخر.

◀ استقبال البيانات والاحتفاظ بها.

◀ تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.

◀ التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم و تعديلها.

◀ التأثير في الأشخاص الآخرين و توجيههم.

مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية:

تعتبر جميع العمليات الترويجية عمليات اتصال وإن اختلف الأسلوب المستخدم في هذه العمليات ،وحتى نفهم كيف تتم عملية الاتصال لا بد لنا من التعرف على عناصر هذه العملية والتي تتكون من العناصر التالية :

- **المُرسل :** وهو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى أي طرف آخر وأحياناً يسمى بالمصدر أو المتصل.
- **الترميز :** وهي عملية يتم من خلالها وضع الأفكار على شكل رموز ذات معنى.
- **الرسالة :** وهي مجموعة الرموز أو الأفكار التي يرسلها المرسل.
- **الوسيلة :** وهي قنوات الاتصال التي تنتقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .
- **فك الرموز :** وهي العملية التي يقوم من خلالها المستقبل بوضع معاني للرموز التي وضعت من قبل المرسل.
- **المستقبل :** وهو الطرف الذي يستلم الرسالة التي أرسلت من الطرف الآخر
- **الاستجابة :** وهي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها المستقبل بعد استلام أو قراءة الرسالة.

■ **التغذية العكسية :** وهي جزء من استجابة المستلم والتي يتم إعادتها من خلال الاتصال إلى المرسل .

■ **التشويش :** وهي عمليات إعاقة مخططة أو غير مخططة تحدث أثناء عملية الاتصال مثل عدم وضوح الرموز أو انقطاع الكهرباء أو كلمة يمكن أن تفسر بأكثر من معنى أو عمليات إعاقة خارجية.

وهنا يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع لأجزاء عملية الاتصال وهي:

■ **الأطراف الرئيسية :** المرسل والمستقبل

■ **الأدوات الرئيسية :** الوسيلة والرسالة

■ **الوظائف الرئيسية :** الترميز ، فك الرموز ، الاستجابة، التغذية العكسية والتشويش يتخلل أي مرحلة من مراحل الاتصال ، والرسم التالي يوضح عملية الاتصال بشكل مبسط :

إن النموذج السابق يمثل مفتاح النجاح لعملية الاتصال ، فحتى تكون عملية الاتصال فعالة يجب على المتصل أن يحدد من هو المستهدف ، وعلى المعلن أن يهتم بعملية ترميز الرسالة حتى يضمن أن يقوم المستلم بفك الرسالة وفهمها كما أراد المعلن ، ومن خلال عملية الاتصال يجب الانتباه لعملية التشويش التي تؤثر على الرسالة وعلى فهمها من قبل المستقبل ، فخلا لهذه المهمة تحدث عملية التشويش نتيجة لكثير من العوامل ومنها ثلاث عوامل رئيسية تحول دون استقبال الرسالة بالشكل الصحيح وهي:

■ **الانتباه الاختياري :** إن المستهدف قد لا يلاحظ كل الرسالة الإعلانية فهو يأخذ ما يريده من الإعلان وينتبه إلى المعلومات التي يريدها ، والمهمة الأساسية للمعلن أن يدفع المستهدف إلى الانتباه إلى

الاتصال، وأن يتجنب الانتباه الاختياري.

التحريف أو التشويه الاختياري : حيث يقوم المستهدف بتحريف

الرسالة الإعلانية لسماع ما يرغب في سماعه

التذكر الاختياري : حيث يحفظ المستهدف في الذاكرة الدائمة طويلة

الأجل الجزء البسيط من الرسالة الإعلانية والذي يهمله فقط .

سلوك المستهدف تجاه العملية الاتصالية:

تعتبر دراسة سلوك المستهدف تجاه العملية الاتصالية أحد أهم الأسباب

التي تؤدي إلى نجاحها ، وهناك أربع عناصر تحكم سلوك المستهدف وهي:

الانتباه : حيث أن جلب انتباه المستهدف من النظرة الأولى يؤدي

إلى متابعة الإعلان بشكل أفضل ، وأفضل السبل للقيام بذلك عنوان بارز

وصورة مميزة وإلا فلن يهتم باتصالات كأحد .

الاهتمام : بعد جلب الانتباه للإعلان أو الاتصال تأتي عملية توليد

الاهتمام بالفكرة أو بالمنتج أو الخدمة عن طريق تقديم ما هو ممتع وجديد ،

وأنه يقدم شيء مفيد للمستهدف.

الرغبة : حيث يأتي دور توليد الحماس لدى المستهدف تجاه الفكرة

المنتج ، من خلال جعله راغباً في تبنيها.

العمل : إذا استطعت تحقيق العناصر السابقة فقد وصلت إلى

المرحلة التي تريدها وهي اتخاذ الإجراء من قبل المستهدف ، لذلك عليك

تحفيزهم على التحرك لمصلحتك والقيام بعملية إتباع الفكرة أو جهة النظر

التي تروج لها.

معوقات الاتصال: لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل

أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
 - عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
 - استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
 - ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
 - تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .
- معوقات إضافية للاتصال:**

يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى 4 أقسام رئيسية:

- | | |
|------------------|---------------------|
| معوقات شخصية. | قنوات الاتصال. |
| اللغة و الألفاظ. | الاتصال غير اللفظي. |

المعوقات الشخصية قد توجد لدى المستقبل عوائق تمنع الاستقبال الصحيح للرسالة، منها تصنيف وتقسيم أفراد المجتمع أو القولية ، فإنها تؤدي إلي سوء استقبال وتفسير الرسالة، كذلك فإن وجود خلفيات وأفكار متعددة لدى جماعة المستقبلين يؤدي إلي ادراكات متعددة وقد تكون متناقضة لدى المستقبلين. يكون الاتصال ناجحاً إذا حقق الأهداف الآتية:

- جذب الانتباه .
- إثارة الاهتمام .
- إيجاد الرغبة .

- التوجه نحو الفعل التواصل معك.

عوامل الاتصال:

- **المضمون:** ما الذي يتم نقله وتوصيلة ؟ تعليمات ؟ أفكار ؟ أساليب ؟ أسئلة.
- **العناصر:** من يقوم بالاتصال ؟ وماذا يقولون ؟ وإلى من ؟
- **شبكة العمل:** ما هي القنوات الحالية للاتصال ؟ وفي أي اتجاه تعمل ؟ هل من أعلى إلى أسفل ؟ متعددة الأطراف ؟ ما هي كثافة الشبكة.
- **الوسائل:**

أ- الاتصالات الرسمية : مؤتمرات - ندوات نشرات.

ب- الاتصالات غير الرسمية : الاجتماعات أو اتصالات شفوية.

أهداف الاتصال:

1. تقوية الشعور بالانتماء للفرقة - أو الجمعية.
2. ضمان مشاركة الأفراد وتأثيرهم بمجريات الأدوار.
3. تقوية التمسك بالأهداف العامة.
4. نشر المعلومات الصحيحة على كافة الأعضاء.

عناصر بناء الاتصالات:

- المعلومة
- الاستماع
- التنسيق
- الالتزام

وسائل الاتصال:

- المحادثات - مقابلات - تلفونية

- النشرات والكتب والمطبوعات والدوريات
- العروض المسموعة والمرئية
- الاجتماعات
- صناديق الاقتراحات

عوامل نجاح الاتصال:

- العلاقات الإنسانية بين أفراد الفرق أو المنظمة.
- سياسة النظام الداخلي للفرقة أو المنظمة.

عوائق الاتصالات:

- غموض سياسة الاتصال داخل الفرقة أو المنظمة.
- طبيعة القائد وشخصيته.

أخطاء المتصل مع الآخرين :

1. الجهل بالفكرة المراد تسويقها.
2. إضاعة وقته ووقت العميل المستهدف.
3. سوء التخطيط للمقابلة.
4. الإلحاح.
5. عدم الثقة.
6. عدم اللياقة.
7. الوعود الكاذبة أو المبالغ فيها.

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة

الآتي:

■ تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .

■ تقديم المعلومات في وحدات صغيرة

■ إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

قنوات الاتصال:

قد يسبب سوء اختيار قناة الاتصال إعاقة وصول الرسالة مثال ذلك فإن نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفوية ووجها لوجه، مثل إعلان التقدير أو عدم الرضاء وغيرها.

وعلي العكس فان التعليمات و الإرشادات الروتينية يفضل أن تكون مكتوبة، أو مكتوبة وشفهية معا إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية اللغة والألفاظ.

يسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة عند نقل الرسالة، نتيجة لاختلاف

الخلفيات العلمية و الثقافية و الخبرات المتراكم لدي المتلقين، ولذلك علي المرسل

أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعني المطلوب.

وقد وجد أن بعض الكلمات الشائعة لها أكثر من 28 تفسيراً، مثال لذلك عندما أعلن أحد المديرين ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، فقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج مهما كانت التكاليف، وفسرها آخرون بضرورة ضغط نفقات الإنتاج، في حين فسرها آخرون بضرورة زيادة عدد العاملين لزيادة الإنتاج.

أسلوب التحدث:

يعتبر أسلوب التحدث مكملًا لمحتوي الحديث، من لهجة، نغمة، ومعدل الكلمات.

ويمكن لأسلوب الحديث أن يكون معبراً عن الرسالة أو مفسراً أو مؤكداً لها.

ولهذا يجب علي المتحدث أن يهتم بالصوت، ليس كناقل للرسالة، ولكن كجزء أساسي مكمل لها.

الصمت:

الصمت من أساليب الاتصال التي يمكن استغلالها بأكثر من طريقة، بل يمكن استخدامه للتعبير عن معان متناقضة، حسب طبيعة كل موقف.

علي سبيل المثال فإن فترة صمت قد تستغل كفاصل بين أجزاء الرسالة، أو لخلق جو من التوتر. كذلك يمكن استغلالها للتعبير عن الإعجاب، أو عدم الإعجاب، أو التقدير أو الاحتقار، وذلك أيضا حسب التعبيرات المصاحبة.

حاول تجنب الحركات الآتية:

الحركات الآتية تؤدي إلي توتر المستمعين وتظهر توتر القائم بالعرض:

- اللعب بالسلسلة أو المفاتيح أو العملة النقدية.
- العبوس أو التقطيب.
- لعق الشفاه.
- تنسيق الشعر أو الملابس.
- وضع اليد في الجيب.

الاتصال غير اللفظي:

يسبب عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية عائقا لوصول الرسالة، وتؤدي إلي الإرباك والتشويش و عدم التأكد لدي المستقبل .

مثال لذلك أن يستدعي أحد المديرين موظفا مجتهدا ويبلغه بقرار نقله، بينما يكون ذهن المدير منهمكا في مشكلة أخرى، فيستقبل الموظف الخبر علي أنه عقوبة ما.

ولهذا يجب علي المرسل الانتباه ليس فقط إلي الرسالة اللفظية بل أيضا إلي الرسالة غير اللفظية المصاحبة .

أقسام الاتصال:

- شفوي أو مكتوب .
- لفظي أو غير لفظي .
- أفقي أو رأسي .
- رسمي أم غير رسمي .

لماذا نهتم بالاتصال غير اللفظي:

- لأن عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية يشكل أحد معوقات الاتصال.
- يمكن للتعبيرات غير اللفظية أن تكون وسيلة لتوضيح أو تأكيد الرسالة اللفظية .
- التعبيرات غير اللفظية أكثر ثباتا بالذاكرة لأنها تري بالعين أو الحواس الأخرى .
- التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة علي توصيل الاتجاهات والمشاعر .

أقسام الاتصال غير اللفظي:

يمكن تقسيم الاتصال غير اللفظي إلي 4 أقسام رئيسية :

1. اتصال مادي. ويشمل تعبيرات الوجه، مستوي الصوت، تعبيرات

وحركات الجسم .

2. الإشارات. مثل الأعلام، إطلاق المدفعية 21 طلقة، البوق .

3. الرموز. مثل استخدام رموز تدل علي المكانة الاجتماعية أو الدينية أو العلمية .

4. استخدام الجماليات. مثل استعمال الموسيقى أو اللوحات الفنية .

الاتصال غير اللفظي الساكن:

▪ الاتصال المادي.

يعبر عن حرارة المشاعر، مثل السلام باليد واتصال العين والربت وغيرها .

▪ الوقفة.

تعبر عن مدي الرسمية أو الودية، مثل الاعتدال الارتقاء، طي اليدين أو الرجلين .

▪ المسافة.

قرب أو بعد المسافة من الشخص الآخر تعتبر رسالة ودية في الثقافة الشرقية، إلا أنها قد تعني معاني عكسية في ثقافات أخرى .

▪ الاتجاه.

يتم الاتصال بين الأفراد وجها لوجه، أو جنباً لجنب، أو حتى بالظهر. يفضل المتعاونون الجلوس متجابين، بينما يفضل المتنافسون التواجه .

مهارة الإتصالات كوسيلة اتصال:

▪ يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها

- ويشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدي الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال .

ويحدد الباحثون أربعة أنواع من الإنصات هي :

♣ الإنصات بهدف الحصول على المعلومات .

- ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق ، وفي هذا النوع لابد 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 ومشكلاته .

♣ 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 وكيف عن التساؤلات التي لا مبرر لها ويعمل تلخيص آرائه وقبول الحجج والبراهين المقدمة .

أهم شروط عملية الإنصات:

1. إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله والرغبة في الاستماع إليه .
2. 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 :

1. الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية .
2. الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية.
3. الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.
4. 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 المختزنة 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 وتلافي تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسولوجية والبيئية التي تؤثر على الانتباه ، ومتابعة التعبيرات اللفظية وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقويم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره .

مهارة التحدث :

- وتعنى 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: وهى:

- 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 أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز 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.

ولابد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف 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 .
 - تنقية 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 .

مهارات الإقناع.

أولاً: مفهوم الإقناع:

هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف.

■ يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع.

■ وتحتاج عملية الاقتناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط ولكن أيضاً إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه .

ثانياً: العوامل المؤثرة علي عملية الاقتناع التعرض الاختياري للإقناع.

- تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- تأثير قيادات الرأي.

1. التعرض الاختياري للإقناع.

تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختيارياً دون ممارسة ضغوط عليّة .

إن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلي استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع. ولهذا يجب علي القائم بالإقناع أن يركز علي مساعدته علي التهيئة الذاتية للاقتناع.

2. تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

تقوم الجماعة الأساسية التي ينتمي إليها المستهدفون أو من يرغبون في الانضمام إليها بدور قوى في التأثير على عملية الإقناع لديهم. يمكن 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.

قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة. و يتأثر بهم الأفراد أحياناً أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال أو الإعلام.

يلعب قادة الرأي دوراً هاماً في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضاً استخدام هذا الدور في التأثير على المتلقي.

ثالثاً : الاستراتيجيات المختلفة للإقناع.

- الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة
- الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة
- البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدى المتلقي
- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع
- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع
- درجة الوضوح و الغموض في الرسالة
- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة
- التأثير المتراكم و التكرار

1. الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة:

واقع الأمر يظهر أنه ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع أن نؤكد أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

إلا أن درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند إقناع المستهدفين بالرسالة منطقياً حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما.

و ليس أمامنا من الطريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين و عندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل و المستهدفين فان ذلك سوف يساعد على إمكانية

التعرف على كل فرد على حدة أو كل مجموعة صغيرة و الأسلوب المناسب للاستخدام معها.

2. الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة:

تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف .

فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجة أو قدر التخوف فيها . ويرجع السبب في ذلك إلى أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد و يؤدي ذلك إلى التقليل من شأن التهديد أو أهميته أو قد يؤدي إلى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها أو التفكير في مضمونها .

3. البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدى المتلقي:

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم و يساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلا من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنه وسيلة لتحقيق هدف كان لديه بالفعل .

في إقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل.

4. عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع:

يؤدي عرض الجانب المؤيد لرأى المستهدفين إلى تدعيم رأيهم والتفاعل مع المتحدث العادي. لأن الرسالة التي تعرض جانباً واحداً من الموضوع تكون قادرة على إقناع الأفراد و دفعهم إلى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين .

وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد و المعارض معا بالنسبة للفرد الخبير. فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن أن يكون التأثير و الإقناع أقوى و يصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

5. ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع و يلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر وذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية. و المصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة و صادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدي إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعا أمامهم للإقناع.

6. درجة الوضوح و الغموض في الرسالة:

تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة و لا تحتاج لجهد في تفسيرها و استخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعا .

إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطى الفرصة لاتجاهات المستقبلين أن تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه و يستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف.

7. الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة:

إذا قدم المتحدث في رسالته حججاً متناقضة فالحجج القوية أكثر تأثير على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثير.

وإثارة الاحتياجات أولاً ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيراً من تقديم المحتوى المقنع أولاً، و على المتحدث بعد ذلك أن يقدم الحجج المؤيدة أولاً حيث أن ذلك سيقوى موقفة و يستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتي بعد الإقناع بالحجج المؤيدة

8. التأثير المتراكم و التكرار:

التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع و يمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلي تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع. إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الضيق و الملل و يتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنويع .

وقد اتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد أكثر استعداد للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد .

كذلك فإن الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع اكبر من التعرض مرة واحدة.

كيف تنافس آراء الآخرين؟

- (1) حاول أن تكون مختلفاً.
- (2) أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون.
- (3) ابتكر أفكاراً جديدة.

1. حاول أن تكون مختلفاً:

البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف .

وهذا يعني أن الرأي أو السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت و تعرفها للمستهدفين . ويجب ألا يكون هذا التميز قائماً علي الغش، لأن المستهدف ذكي، وسيعرف ذلك إن أجلاً أو عاجلاً .

2. أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون:

يعتبر هذا مدخلاً بديلاً عن ابتكار أفكار جديدة، فيمكن طرح الرأي أو وجهة النظر عبر صياغات يحب أن يسمعها المستهدف وهي نفس المحتوى ولو عرضت بطرق مخالفة لما استجاب

3. ابتكر أفكار جديدة:

كن دائماً السباق في طرح الأفكار التي تدعم وجهة نظرك وحاول استقراء أما يدور في ذهن المستهدفين المبادرة منك في طرح الجديد تجذب

الآخرين نحوك وتزيد من حافز يتهم للاستماع أكثر لوجهة نظرك ولا يتحقق ذلك إلا بالامام واطلاع واسع من منك حول الفكرة التي تريد تسويقها من أهم الوصايا للتميز في استقطاب الآخرين والمحافظة عليه ما يلي:

- اشعر المستهدف أنه هو الشخص الأكثر أهمية بالنسبة لك .
- لا يعتمد المستهدف عليك ، بل أنت تعتمد عليه ، وأنت تعمل لأجله.
- لا يشكل المستهدف مصدراً للإزعاج لك ، بل إن هو هدف عملك .
- يطوقك المستهدف بفضلته عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له .
- يشكل المستهدف جزءاً من عملك ، مثله مثل أي شيء آخر في ذلك مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك ، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها .
- ليس المستهدف مجرد عدد إحصائي جامد ، إن العميل أو المستهدف شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به .
- إن المستهدف ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه .
- واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات مستهدفيك ، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم .
- يستحق المستهدف أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له .

■ المستهدف هو شريان الحياة الرئيس في عملك ، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل ، فأنت تعمل من أجل العميل .

نصائح لمخاطبة الآخرين والتأثير فيهم ؟ !

عليك بالبساطة يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيلياً ومعتقداً، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل المتحدثين والخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسي من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند إعداد كلمتك اجعل الأفكار التي تريد توصيلها إلى الآخرين هي محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار .

تحدث بشكل طبيعي.

أنت لست ممثلاً، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أي شخصية أخرى،، تحدث فقط بالطريقة التي تعودت أن تتحدث بها دوماً، فأنت لست مضطراً لكي تكون خطيباً مفوهاً بأن تبني أنماط الآخرين في الحديث

الاتصال بالعين.

عند التحدث ، لا تركز بصرك على مركز القاعة فحسب، بل اعمل على تقليب بصرك في شتى أرجاء القاعة التي تلقي فيها كلمتك محققاً التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة.

تحكم في يديك.

إن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذي سيبقى في أذهان المستمعين، بدلا من الأفكار التي كنت ترغب في توصيلها إليهم.. وقد يكون ذلك نافعا في بعض الأحيان، لتوصيل الفكرة أو إيضاح الصورة.

كن متحمساً لما تطرحه.

لا يهم الموضوع الذي تطرحه في كلمتك بقدر ما تهتم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائي مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماساً شديداً للموضوع الذي يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس في صوتك ونظراتك ولهجتك في التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم.

كن متوازناً.

لا تحاول أنتضمن العرض التقديمي الكثير من النقاط التي ستتناولها في كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يمكن للمستمعين قراءته إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل، فهذه المعرفة توفر قدراً من الثقة في شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولاً تعريف المستمعين بك، أو إذا كانت محاضرة أو درس علم فيُنبه إليه قبل البدء بأيام حتى يستعد الحضور لظهور هذا الضيف أو المربي.

استخدم القصص.

لا تعتمد في كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بلا عمل على أن تضمن كلمتك قصصاً وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم، خذ الوقت الكافي الذي يمكنك من رسم صورة في أذهان المستمعين

لما تطرحه من أفكار، وهذه من أنجح وأنفع الطرق والأساليب لإيصال المعنى للمستمعين من خلال ربطهم بقصة أو حدث من الواقع، والمُجرب والمُربي يعرف ذلك تمامًا، ويعلم جيدًا مدى تأثيره على من يقوم بدعوتهم.

اعرف جيدًا ما تريد أن تطرحه.

لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعدًا بكافة المواد والمعلومات التي يحتاج إليها عند الإلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرّجة دون أن يكون مهياً لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين.. تعتمد من وقت لآخر أثناء الإلقاء كلمتك أن تطلب رأي المستمعين فيما تقول، وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك استراحة، كما يوفر في ذات الوقت أيضًا فرصة للمستمعين للتواصل معك، ومع بعضهم البعض. تجنب الإحباط.

أنت لا تعرف السبب الحقيقي الذي يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التي تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هي التي دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هي التي دعت إلى ذلك واستمر في الإلقاء كلمتك.

لا تتجاوز الوقت المحدد لك.

وهذه أيضًا من الأمور المهمة جدًّا، والتي ينبغي على المتحدث أو المحاضر أو الخطيب مراعاتها والانتباه إليها، فالتحدث لفترات طويلة

وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هي أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك، والتركيز فيما تقول.

إرشادات عامة يجب مراعاتها في الاتصال مع الآخرين وكسبهم.

- التخطيط السليم .
- اجعل المادة التي تقدمها بسيطة.
- استخدام مؤشرات ودلائل.
- ركز على العناوين و رؤوس الموضوعات.
- ربط الحديث بمشاهد عملية.
- تجنب الألفاظ الغامضة.
- حافظ على أسلوب متسق.
- حافظ على ترتيب وتسلسل أفكارك.
- المراجعة والتقييم.

مراحل تخطيط وإعداد العملية الاتصالية

- حدد موضوع الاتصال
- أهداف الاتصال
- تحديد طبيعة الجمهور المستهدف من الاتصال
- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال
- تحديد الإستراتيجية العامة لتنفيذ عمليات الاتصال والتواصل
- تحديد الموارد المتاحة لتنفيذ الاتصال
- اختيار الوسائل والأنشطة الاتصالية
- تحديد رسائل الاتصال

- وضع جدول زمني لتنفيذ الاتصال
- التنفيذ والمتابعة والتقييم
- المراجعة وإعادة التخطيط

مهارات 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 الاقناعي ليلبغا 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 الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة.
- القوة أو المقدرة.

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 ثابتًا، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقترب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن

يحافظ على ميزان القوى مائلً الصالحه، 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 نجلها كالتالي :

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.
- كن أذنًا صاغية للطرف الآخر وجهاز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.
- تبني إستراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في أرائك.
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري.
- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- 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.

- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

ثانياً: مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

- تحديد 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 الحوارى.

■ 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 التفاوض 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 المتفاوض 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 بآخر 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.
- و على أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللأخلاقية 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 عائلاتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا.