

اليوم التدريبي الخامس

المدير و المنظمة

أهداف اليوم :

✓ التعامل مع كيف يمكن التعامل مع المشكلات التي لا حل لها

✓ التعرف علي مهام المدير و المنظمة

✓ التعرف علي ضغوط العمل

✓ التعرف علي مفهوم التفاوض و مهاراته

اليوم التدريبي الخامس

دليل تدريب الجلسة الاولى

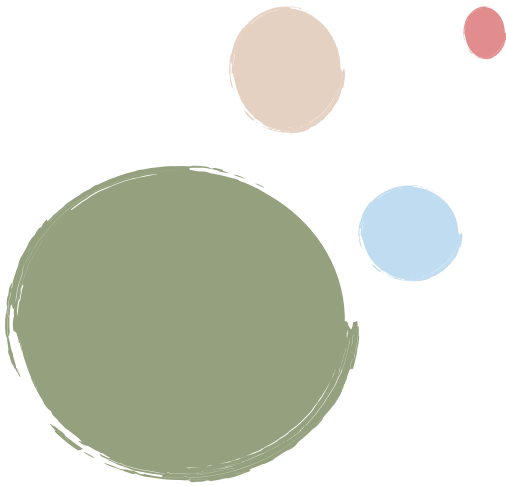
الجلسة الاولى

عنوان الجلسة: عملية الإدارة

مدة الجلسة: 180 دقيقة

موضوعات الجلسة

- كيف يمكن التعامل مع المشكلات التي لاحل لها
- التعامل مع مشكلات المرؤوسين
- المدير و المنظمة
- أنواع المديرين
- عملية الإدارة



نشاط -9

عصف ذهني -جماعي

عزيزي المدرب: اذكر ماتعرفه عن كيف يمكن التعامل مع
المشكلات التي لاحل لها؟



كيف يمكن التعامل مع المشكلات التي لاحل لها

☆ التركيز على المشكلة ذاتها

يتوجب على الشخص عند وجود مشكلات معقدة أمامه كي يقوم بحلها أن يركز على المشكلة نفسها بدلاً من التركيز على الحلول والمقترحات المختلفة التي يتم إلقاؤها من جميع الأطراف المعنية بها، حيث إنّ الانطلاق في وضع الحلول المختلفة يؤدي إلى اندماج الناس فوراً في مناقشة الحلول واختلافاتهم لدرجة عدم الوصول لاتفاق معين وبالتالي عدم إيجاد حل مناسب وعدم اتخاذ أية قرار بشأن ذلك في نهاية المطاف، لذا يتوجب فهم جوانب القضية جيداً قبل الاندفاع في اختيار ووضع حل المشكلة.

☆ استراتيجيات لحل المشكلات

يوجد بعض الاستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات المختلفة ومنها:

استرجاع المعلومات وتكاملها من خلال دمجها بشكل منهجي.

تحديد الأهداف المختلفة وموازنتها للحصول على نتائج مرضية.

وضع خطوات العمل واتخاذ القرار، من خلال التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتخطيط بكفاءة للخطوات التالية.

الإدارة الذاتية من خلال القدرة على مواجهة الضغط في الوقت، والتغلب على الصراعات الداخلية والإحباط، وحسن التعامل مع الإجهاد.

☆ إنشاء قائمة الحلول

يتوجب على الشخص عندما يواجه المشاكل التي ليس حل، أن يقوم بإعداد قائمة الحلول وأن يعمل جاهداً على التفكير في كل الأمور التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة، ورغم أن مثل هذا الأمر قد يبدو سخيلاً للوهلة الأولى لكن اعتماد مثل هذه الطريقة يساعد كثيراً في إيجاد حلول مبدعة نتيجة استخدام العصف الذهني الذي قد تنتج عنه بعض الأفكار الغريبة أو المستبعدة، والتي قد تحمل في طياتها أكثر الحلول قابلية للتطبيق وأنجعها في علاج الخلل الموجود.

☆ تبسيط الأشياء

يميل الكثير من الناس والاشخاص للأسف لجعل الأمور أكثر تعقيداً مما هي عليه في الحقيقة، لذا فإن أول خطوة باتجاه حل المشكلة هو القيام بتبسيطها عن طريق تعميمها والنظر إليها بصورتها الكاملة، وذلك بالرجوع إلى أساسياتها وجذورها الأصلية والابتعاد عن التركيز في تفاصيلها المختلفة، حيث يمكن وعند محاولة البحث أن يفاجأ الشخص في ظهور حلول واضحة جداً وبسيطة أمامه لم تكن ظاهرة للعيان في الوهلة الأولى، حيث أن الكثير من الأفكار البسيطة تصبح مع الوقت المقترحات الأكثر إنتاجية.

التعامل مع مشكلات المرؤوسين

في البداية يمكن القول بأن المشكلة أية مشكلة - هي عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من التعقيد والغموض، وليس له حل واضح وبسيط.

- وفي عالم الإدارة تمثل المشكلة معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفاعلية.

- ويمكن النظر للمشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها انحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً .

- ولعل من المفيد أن نشير في البداية أيضاً إلى أن المشكلات الإدارية ليست مقصورة على فئة من المديرين دون غيرهم.

- فجميع المديرين في المستويات التنظيمية المتعددة وفي مجالات العمل المختلفة يواجهون العديد من المشكلات المتنوعة التي تتصف في الغالب بالتعقيد لأن الظواهر الإدارية نفسها معقدة في تركيبها ولا تخضع - في معظمها - للتقنين والحل الموحد.

- فالعناصر التي تتكون منها الظواهر الإدارية عديدة ومتشابكة، وتتضمن مكونات مادية وفنية كالمكان والمعدات والأجهزة التقنية، وأخرى بيولوجية تتعلق بالنواحي الجسدية للعاملين من صحة أو مرض، ونشاط وفتور، وراحة أو تعب، وما يرتبط بذلك من تحديد أوقات العمل والإجازات وغيرها، إضافة إلى المكونات المعنوية على مستوى الفرد من روح معنوية ودافعية للعمل، وعلى مستوى الجماعة بما يمثل التنظيم غير الرسمي من تشابك وتعقيد.

– ومع تعدد المشكلات الإدارية وتنوعها تتعدد وتنوع الأساليب والمداخل التي يستخدمها القادة الإداريون في مواجهة تلك المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتختلف – بالتالي – فاعلية هؤلاء القادة في التغلب على تلك المشكلات ومعالجتها بطريقة ناجحة.

– ومن هنا تأتي أهمية التعرف على أنواع المشكلات الإدارية وتقديم مدخل عام يساعد القائد الإداري في تحليل المنهج الذي يستخدمه في معالجة ما يواجهه من مشكلات وفي تطوير قدرته على التصدي لهذه المشكلات والبحث عن الحلول المناسبة لها وهذا هو الهدف المقصود في هذه المذكرة.

– فهي لا تقدم حلولاً لمشكلات إدارية معينة بل تعرض منهاجاً أو مدخلاً لتحليل المشكلات الإدارية بشكل عام.

المدير و المنظمة

((المدير))

هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

((المنظمة))

هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.



أنواع المديرين

☆ هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء:

أولاً: تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:

هذا التصنيف يركز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية مثل الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

1) مديرو الإدارة العليا: Top Manager

هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة ، بناء مصانع أخرى، انشاء خطوط انتاجية حديثة.

2) مديرو الإدارة الوسطى: Middle Manager

يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

3) مدير الإدارة الدنيا (الاشرفية) (المستوى الأول):

يقومون بالاشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

ثانياً: تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

1) مدير التسويق: Marketing Manager

يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير – تطوير المنتج – الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

2) المدير المالي: Financial Manager

يقوم المدير المالي بالاشرف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

3) مدير الانتاج والعمليات: Operations Manager

هو المدير يشرف على عمليات انتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4) مدير الموارد البشرية أو الأفراد: Human resources

يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.

5) المدير الإداري: Administrative Manager

لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

ثالثاً: تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

(1) المدير الوظيفي: Functional Manager

هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل (مدير انتاج - مدير تسويق - مدير مبيعات - مدير تمويل).

(2) المدير العام: General Manager

هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

رابعاً: تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

(1) المدير التنفيذي: line Manager

يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الانتاج ومشرفو الانتاج.

(2) المدير الاستشاري: Staff Manager

يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يتمكن تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري.

خامساً: تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

ان الإداري هو مدير في منظمة عامة (لا تهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين:

مدير إداري لمستشفى ، مدير إداري لمحافظة أو مدينة.

عملية الإدارة

تشتمل عملية الإدارة على 5 وظائف أساسية للمديرين وهي:

(1) التخطيط:

التخطيط يعني تحديد أهداف المنظمة وتحديد الطرق والسبل لانجازها.

(2) التنظيم:

نعني به تنظيم الأفراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطة، وتنظيم هذه الوظيفة تخصص العمل، تجميع الأنشطة في ادارات ووحدات تنظيمية – علاقات السلطة – نطاق الاشراف – اصدار الهيكل التنظيمي...

(3) صنع القرار:

تتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل والحلول المطروحة لحل المشكلة موضع البحث. وتوسع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى اسهامه في حل المشكلة.

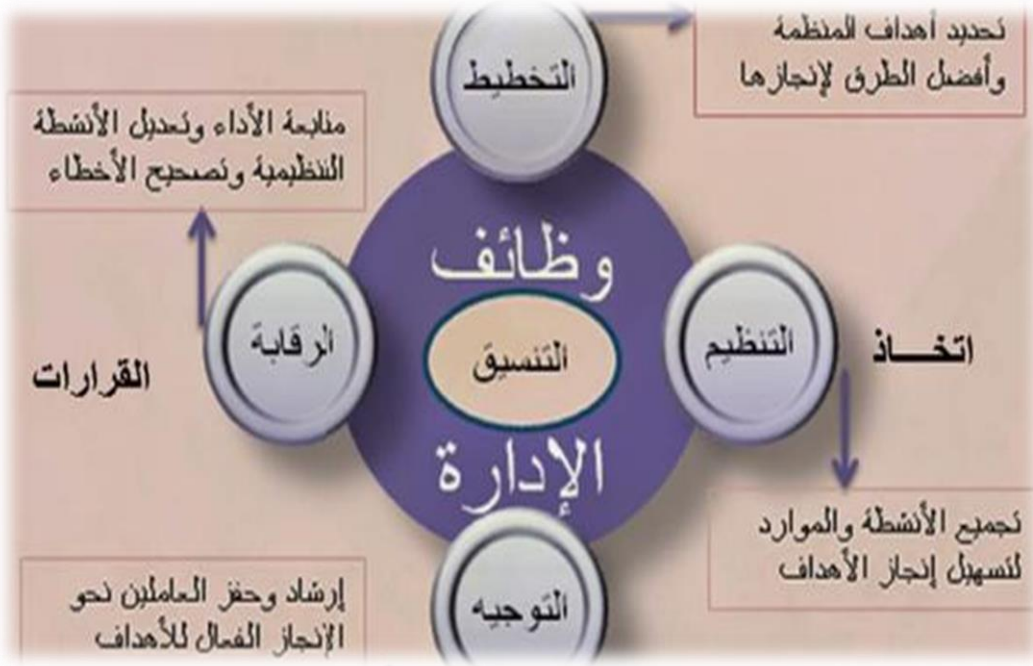
(4) القيادة:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة.

5) الرقابة أو ضبط وتقييم الأداء:

تهدف إلى متابعة مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه العملية:

- وضع مستويات ومعايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً.
- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.
- اتخاذ الاجراءات لتصحيح الأداء وازالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.



الأدوار الإدارية:

الدور هو أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة. هناك العديد من الأدوار التي يلعبها المدبرون والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

(1) ((الأدوار الشخصية))

وتتكون من 3 أدوار:

- أ) المدير كمثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية.
- ب) المدير كقائد حيث يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية العاملين وارشادهم وتوجههم.
- ج) المدير كحلقة اتصال حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المنظمة.

(2) ((الأدوار المعلوماتية))

- أ) المدير كباحث عن المعلومات البحث عن المعلومات من داخل المنظمة.
- ب) المدير كناشر أو موصل للمعلومات.
- ج) المدير كمتصل أي كمتحدث إلى أطراف خارجية.

(3) ((أدوار صنع القرار))

- أ) المدير كمبادر للتغيير.
- ب) المدير كمتعامل مع الاختلالات سواء كانت أزمات أو اضطرابات.
- ج) المدير كمخصص للموارد سواء كانت موارد مادية أو زمنية.
- د) المدير كمفاوض مع العمال وابرام التعاقدات مع الموردين واجراء الاتفاقات مع الشركات.

المهارات الإدارية:

تعرف المهارة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف أو عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

وهناك مدخلين لتحديد المهارات المطلوب توفرها في المديرين:

☆ المدخل الأول: تصنيف كاتز Katz

(1) المهارات الفنية: Technical Skills

هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق بأسلوب أو عملية أو اجراء مثل المحاسبون، المحامون، المرجحون، المهندسون.

(2) المهارات الانسانية: Human Skills

هي امتلاك بعض الصفات التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم والتعاون مع الآخرين وزيادة دافعيتهم للعمل.

(3) المهارات الفكرية: Conceptual Skills

تعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض وتأثير كل جزء على الآخر وتوقع تأثير التغير في أحد أجزائها على بقية الأجزاء أو على المنظمة ككل.

☆ المدخل الثاني: تصنيف جريفين (Grifin) للمهارات الإدارية:

وفق جريفين يحتاج المدير إلى المهارات الثلاثة السابقة في تصنيف كاتر بالإضافة إلى المهارات التالية:

4) المهارات التشخيصية: Diagnostic Skills

تعني قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والاسباب المؤدية إليها.

5) المهارات التحليلية: Analytic Skills

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر.



إستراحة تدريبية



Break Time

اليوم التدريبي الخامس

دليل تدريب الجلسة الثانية

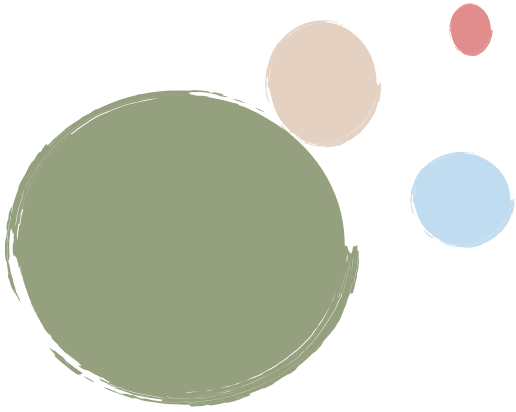
الجلسة الثانية

عنوان الجلسة: ضغوط العمل

مدة الجلسة: 180 دقيقة

موضوعات الجلسة

- مفهوم ضغوط العمل
- التفاوض



ضغوط العمل

- الضغوط وليدة بيئتها ، يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور في اطارهما من تطور ونشاط ونظم وقيم وعادات وتقاليد وتحديات .
- فهي تصحبك تبعاً للمكان الذي تعيش فيه وتلازمك حسب العمل الذي تقوم به.
- والضغوط هي مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغيير ، ففي عالم يبدو فيه التغيير الشيء الوحيد الذي يظل ثابتاً في مكان العمل فلا غرابة أن يصبح العمل مصدراً رئيسياً للضغوط .
- وعلى ذلك فان ضغط العمل هو ظاهرة نفسية للشعور بعدم الراحة الفكرية نتيجة:
 - عدم القدرة على التغلب على المشاكل أو المصاعب التي تواجهها.
 - عدم السيطرة على الوضع الراهن.
 - عدم إمكانية التكهن الدقيق بالنتائج المستقبلية.
- فالضغط هو مجموعة من قوى تعمل على الفرد ، ووجود تلك القوى ظاهرة من خلال نتائجها ، فالضغط مرتبط بانعدام التوازن والتكافؤ بين الجهد النفسي المبذول من جهة والمشكلة أو الحالة التي تتم معالجتها من جهة أخرى .
- فالصحة النفسية أو درجات الثبات النفسي هي الحالة التي يقوم بها الانسان ببذل الطاقة النفسية أو الجهد النفسي الملائم لمعالجة أو استيعاب وضع ما بطريقة فعالة.
- فاذا انخفضت جداً ولفترة زمنية مستمرة درجة الثبات النفسي أو كمية الطاقة أو الجهد النفسي المستخدم انعدم رد الفعل وسيطرت السلبية وتم قبول النتائج دون رد فعل.

سبب ظهور ضغوط العمل:

- التغيير في طبيعة العمل وبيئته
- التغيير في طبيعة العاملين في مكان العمل
- التراكمات الزمنية

دور الضغط النفسي:

- الضغط النفسي مثل الألم فلكليهما دور ايجابي في التنبيه عن خلل في الوظائف ،
فبينما يقوم الألم بالتنبيه عن هذا الخلل في الوظائف الجسمانية ، يقوم الضغط
النفسي بالتنبيه عن ذلك الخلل في الوظائف العصبية ، وبذلك يقوم الألم
والضغط النفسي بإرشادك إلى ضرورة التوقف عن هذا الشيء أو ذاك إذا أردت
الصحة الجسمية والنفسية.
- فالضغط النفسي حدث ملموس في حياتنا اليومية وعليك التعامل معه أو مع
نتائجه ، والمطلوب هو تحقيق التوازن والمثالية في حالة الضغط النفسي ، فانعدام
أي نوع من الضغوط النفسية أو انعدام التوازن النفسي قد يؤدي إلى الملل
وعدم الاكتراث وضعف الأداء.

أنواع ضغوط العمل

(1) ضغوط ناتجة عن الأدوار :

- عدم وضوح الدور للموظف والآخرين
- تعدد وتضارب الأدوار
- عدم التأييد من جانب الإدارة.

(2) ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل :

- عدم ملائمة طبيعة العمل .
- عدم ملائمة مكان العمل .
- الصراع على الحوافز والترقيات .
- نوع الوظيفة ومتطلباتها.

(3) ضغوط ناتجة عن العلاقات:

- مع الرؤساء
- مع المرؤوسين
- مع الزملاء
- مع المستفيدين (العملاء)
- ضعف التعاون بين الزملاء

(4) ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي:

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات
- عدم توازن في توزيع السلطات
- غياب المشاركة
- سوء الاتصالات
- عبء ساعات العمل
- المركزية
- عدم وضوح المسار الوظيفي

(5) ضغوط ناتجة عن التغيير :

- على المستوى التنظيمي
- على المستوى الفردي

(6) ضغوط الوقت:

- الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة
- الاجتماعات والزيارات غير المخطط والفاشلة
- البريد
- غياب الرئيس المباشر
- عدم تنظيم الوقت المتاح

(7) ضغوط خارجية :

- الاتجاهات والانتماءات
- الرأي العام والاعلام
- تعدد اجهزة الرقابة
- العادات والتقاليد

(8) ضغوط رقابية:

- عدم وضوح المعايير الرقابية
- عدم موضوعية المعايير الرقابية
- الرقابة المشددة والمطولة

(9) ضغوط شخصية:

- الاسرة ومتطلباتها
- العلاقات الاجتماعية
- شخصية الفرد
- دوافع الفرد واتجاهاته



المظاهر النفسية لضغوط العمل

(1) **الغضب** : وهو التهيج أو السخط المصحوب بالعدوانية أو الخصومة الحادة ، وهو

حالة نفسية تتولد لدينا عند إحساسنا بأن شيئاً ما قد حدث أو شخصاً قد أقدم

على عمل ما يسيء إلينا قولاً أو فعلاً.

(2) **القلق** : وهي حالة الانفعال التي تبقى ايجابية ومنتجة ما دامت معقولة ن وتصبح

سلبية إذا زادت بدرجة شديدة .

وهو الشعور بعدم الطمأنينة نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدينا إيجاباً أو سلباً .

ويمكن القول بأنه الخوف من النتائج التي يصعب التكهن بها إلى حد معقول.

(3) **الأرق** : شعور مرتبط بتوقع خسارة ما حقيقية او الخوف من شر أو خطر مرتقب .

عدم القدرة على النوم السليم يصاحبه انخفاض في درجة حرارة الجسم ، وينتج الأرق

كإفراز مباشر لحالة القلق.

(4) **الإحباط** : إحساس بالتذمر والرفض والملل ولا يصاحبه أي سرور ناتج عن التعامل

مع الأشخاص أو الأشياء ، وهو الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي إلى

نتيجة ما.

(5) **فقدان الثقة بالنفس** : هو الإحساس بعدم القدرة على وعدم الكفاءة واحتياج الفرد

دائماً لمن يسانده ويعززه في قراراته . وتظهر غالباً في شكل عدم القدرة على اتخاذ

القرارات ثم سرعة تغييرها بعد اتخاذها.

طرق معالجة ضغوط العمل

- ✓ هبئ نفسك ذهنيا لقبول أسوء الاحتمالات إذا لزم الأمر .
- ✓ لا تستغرق في الهموم ، خذ موقفاً .
- ✓ تطوير أسلوب التعبير عن الكامن والإيعاز للنفس بالايجابيات دون الاستسلام
- ✓ للجوانب السلبية والفشل.
- ✓ رتب نفسك وضع أولوياتك .
- ✓ الاعتدال (الوسطية) .
- ✓ استمتع بالأشياء الصغيرة في حياتك .
- ✓ لا تغال في نقد نفسك .
- ✓ لا تحمل نفسك فوق طاقتها.

التفاوض

ان التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار، لذا فإتقان هذا الفن، أمراً مهماً جداً خاصة في مجال الإدارة .

أنواع التفاوض

(أ) من حيث الأهداف :

- تفاوض للحسم السريع
- تفاوض لتسكين الأوضاع
- تفاوض الكسب لطرف
- تفاوض للتأثير على طرف غير ظاهر تفاوض الكسب للجميع

(ب) من حيث اطراف التفاوض :

- بين الجماعات /متعدد الاطراف
- داخل الجماعة
- بين الاشخاص

مهارة التفاوض

فن الإقناع : تعتبر مهارة الإقناع من المهارات الحيوية المهمة لإتمام عملية التفاوض

بنجاح ويمكن وصف مهارة الإقناع بأنها سلوكية عقلية مركبة ،وهي إلى درجة كبيرة

تحكم عملية التفاوض ،لأن التفاوض يسمى أحياناً فن الإقناع .

ومهارة الإقناع تستند على العديد من المهارات النوعية مثل القدرة على الإدراك الجيد و

اليقظة العقلية ودقة الإنصات والفهم والاستدلال والمرونة والطلاقة اللفظية .

وهناك شرطان للتمتع بهذه المهارة معاً هما :

أ- المعلومات : إن المفاوض البارع هو الذي يعتمد على التخطيط العلمي لحل

المشكلات وتحقيق الأهداف ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويحللها عن جميع الأطراف

ويضع تصوراً للحلول الممكنة ويقومها ويقدم مقترحات من شأنها أن تسهم في خلق جو

من التعاون.

ب- التدريب : هو الأداة التي تساهم في تنمية مهارات الإقناع لدى المفاوض .

فلا فائدة من وضع منهج وأهداف للتفاوض دون امتلاك مهارات و سلوكيات فن

التفاوض ويمكننا تنمية هذه المهارات عن طريق التدريب المكثف بكفاءة عالية .

✚ اللبابة فف الءوار : أن اللبابة فف الءوار مع الآءرفن آءءاء إلى مءموءة من

المواهب والمهاراء منها المكآسب ومنها الوراآف مثل مهاراء القءرة على الإقناع

والقءرة على اسآءءام الألفاظ المناسبة المؤآرة والواضءة والموءزة .

وهذا ففآلب رصفاً معرففا وآقافياً بالإضافة إلى عءم مقاطعة المآءء وءم انآقاه

أو الآقلفل من أهففة الأفكار والآراء والمقآرءاء الآف فطرءها .

كذلك آسن الاسآماع والآمع بعقل منفتح وقءرة على فهم الآءرفن .

واللبابة فف الءوار آآرك انطباعاً للطرف الآخر بالرءبة فف الآعاون معه مما فساعد فف

عملفة بناء آسور الآفة بفن الأطراف المآفاوضة .

✚ الموضوعفة : من الضرورفاء الآفاوضة الآزام المفاوض بالموضوعفة بآف فكون

المفاوض مهآماً بالآقائف ءون الآآفر بأف مؤآراء شآصفة بآف فكون الآركفز فف

الءوار على الموضوع فلفس على الأشآاص ففب أن فسآنء الءوار على مسوغات

منطقفة وأءلة عقلفة وآبرفاء مقبولة.

فعمء الطرفان إلى اعآبار نفسفهما شرفكفن فف السعف معاً إلى الآوصل إلى انآفاق

عاءل ونافع لكل طرف.

تعدد البدائل : المفاوض الماهر هو الذي لديه القدرة على توفير أكبر قدر من

البدائل ويجيد توقيت استخدامها .

- وكلما تعددت الخيارات والبدائل في يد المفاوض كلما أتاح ذلك فرصة للتحرك والمناورة والاختيار بين الحلول المطروحة ، فأسلوب تعدد الخيارات يحمي المفاوض نفسه من أن يكون أسيراً لحل أو عرض واحد لا يمكن أن يتصرف إلا في نطاقه .
- وينبغي على المفاوض ألا يطرح الخيارات دفعة واحدة أثناء عملية التفاوض فهذه الخيارات هي بمثابة أوراق ضغط تشكل قوة تفاوضية لدى المفاوض .
- لذلك يجب حسن التوقيت في استخدامها يضاف إلى ذلك أن محاولة معرفة رأي الطرف الآخر حول البديل قبل طرحه أمر مهم مع التركيز على عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة للتعرف على هذا البديل مراعاة وجوب معرفة أن لديك بدائل أخرى لصالحك يمكن أن تلجأ إليها :
- لأن المفاوض الآخر إذا اعتقد بأنك تفتقد إلى بدائل جيدة سيؤدي إلى إضعاف مركزك التفاوضي .
- يحتاج توليد أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي إلى القيام بثلاث عمليات هي :
 - ◀ ابتكر قائمة بالأعمال التي يتصور أنه يمكن القيام بها في حالة عدم التوصل إلى اتفاق .
 - ◀ حسن الأفكار الواعدة أكثر من غيرها وحوّلها إلى خيارات عملية .
 - ◀ اختر بصورة أولية البديل الذي يبدو أنه الأفضل .
- من جانب آخر فإن المعرفة الجيدة لبدائل الطرف الآخر تجعلك أكثر استعداداً للمفاوضات خصوصاً إذا كان المركز التفاوضي للطرف الآخر أكثر قوة منك بشكل واضح .

✚ **امتلاك القوة :** إن التفاوض من مركز قوة يعتبر من أهم المبادئ التفاوضية .

والقدرة على استخدام وتوظيف هذه القوة يعتبر فناً لا يتقن استخدامه إلا المفاوض الماهر .

- وتحديد مفهوم القوة وعناصرها ومقوماتها ومصادرها أمر نسبي يختلف حسب طبيعة موضوع ومجال التفاوض . فالقوة يمكن أن تكون مصدرها المركز المالي أو الأملاك والثروة أو الصلات السياسية والحزبية والعلاقات الاجتماعية .

✚ **إعطاء المعلومات حسب الحاجة :** المفاوض الماهر هو الذي يستطيع حجب

المعلومات التي لديه وإظهارها في الوقت المناسب ، إفشاء المعلومات المهمة لأطراف أخرى أياً كانت يؤدي إلى جعلك تحت رحمة هذا الطرف لأنها يمكن أن تكون ورقة رابحة قابلة للبيع والمساومة .

- فطرح المعلومات بما يقتضيه الحد الأدنى من هذه الضرورة فيجعل الطرف الآخر وقلق لعدم قدرته على الحصول على معلومات مفصلة ودقيقة عنك في الوقت التي استطعت أنت الحصول على معلومات منه .

✚ **الثقة بالنفس وبالغير :** الثقة بالنفس وبالغير من السمات الشخصية التي لا بد أن

يتمتع بها المفاوض الماهر حتى يتمكن أو يمهد على الأقل في الحصول على نتائج مثمرة من جولات التفاوض .

- فالثقة بالنفس وبالآخرين يمكن أن تخلق جواً ودياً يسوده التعاون ويمهد للاتفاق على ضوء آلية التوصل إلى حلول للمشاكل والخلافات المطروحة على جدول أعمال التفاوض .

إن الثقة مرتبطة بالمصداقية بإعتبار أن مصداقية الطرف الآخر تأتي من خلال الوقت
ومن خلال مصادر المعلومات عنه سواء كانت هذه المعلومات متعلقة بتجاربه الماضية
أو مفاوضاته السابقة وإيفائه بالتزاماته تجاه الآخرين .



نشاط -10

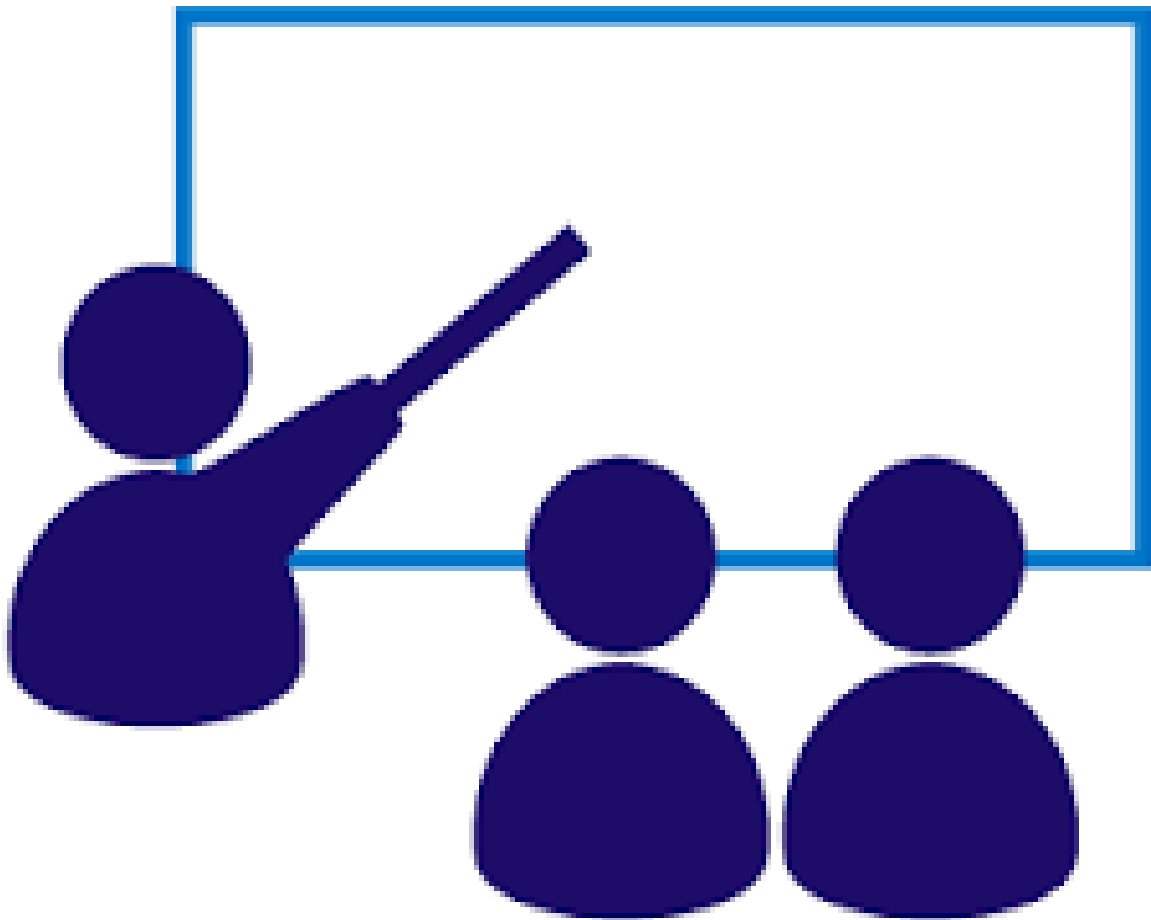
عصف ذهني -جماعي

عزيزي المتدرب: اذكر مما تم شرحه عن ضغوط العمل؟

.....



الحائمة



كلمة ختام

لكل بدايه نهايه مهما طالتي ، وها نحن قد نخط حروف

نهايتنا على اُرصفة هذا المحور المبارك ، الذي سعينا فيه

لاستغلال وقتنا بأمور

تفيدنا في ديننا ودياننا ، وملين من الله أن يكون حقق

أهدافه وغاياته التي سطرت له ،

مع خاص تحياتي وشكري للجميع ولي اللقاء في دورات

تدريبية قائمة