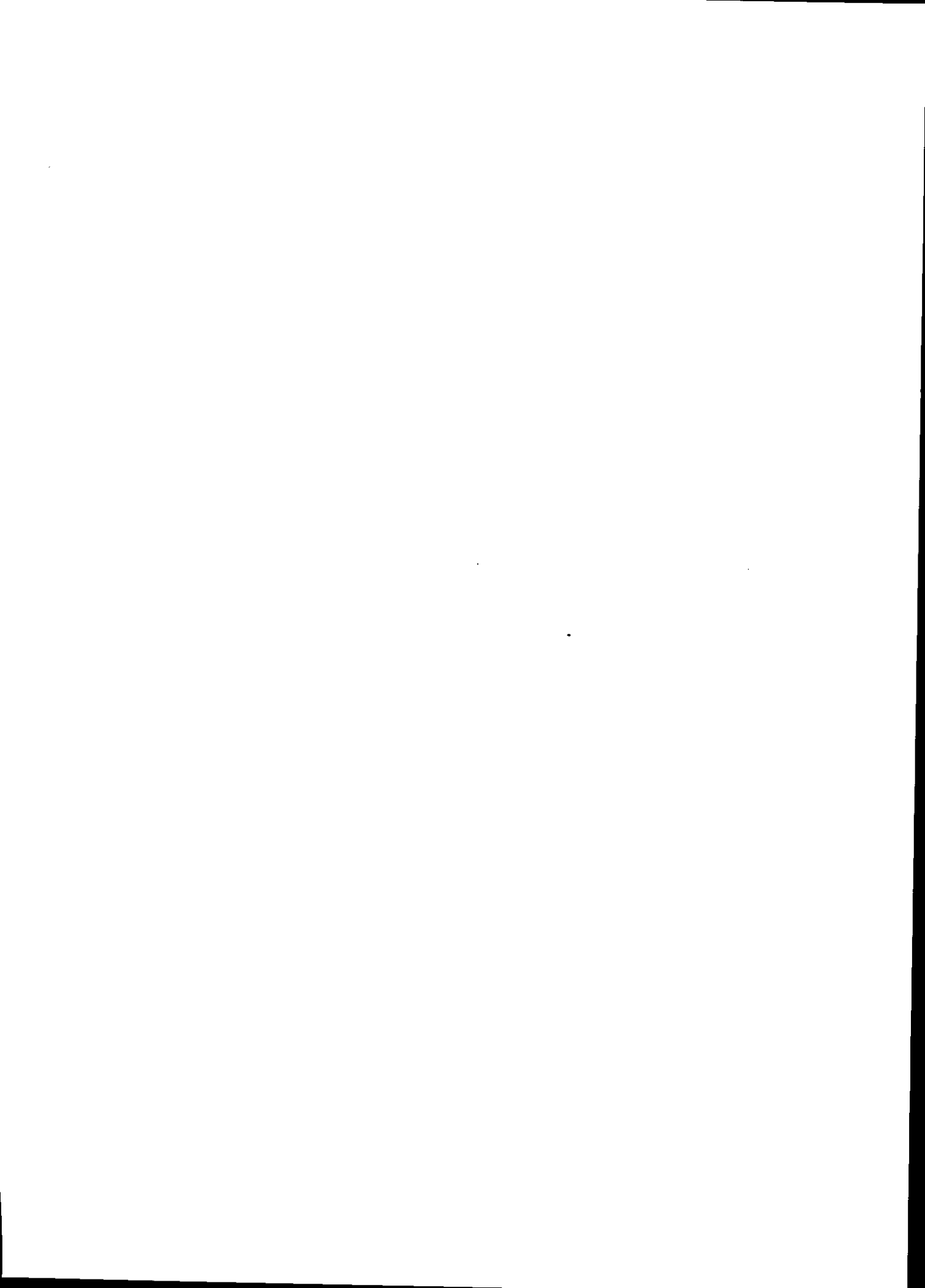


الفصل السادس عشر

الاتصالات

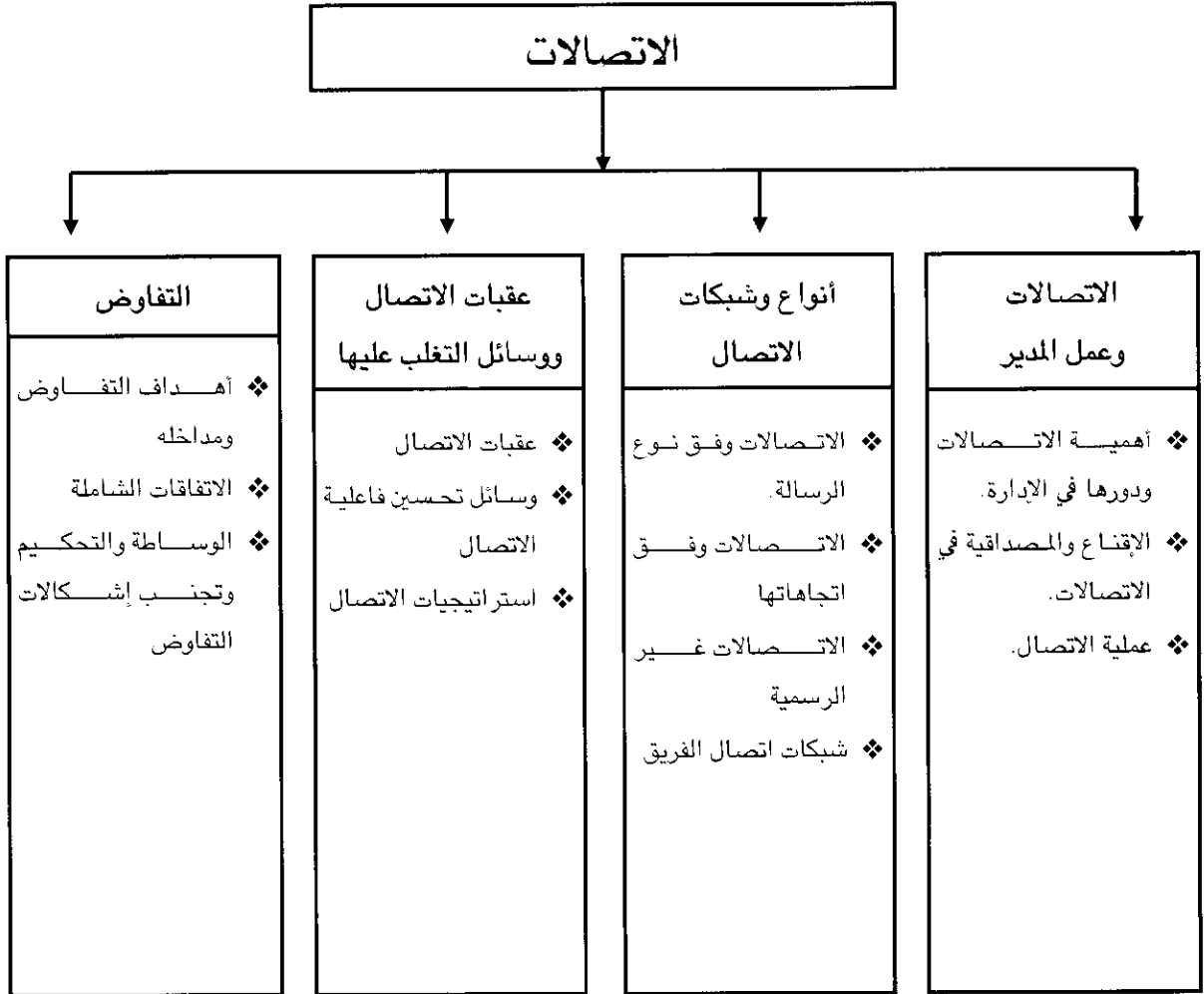


الفصل السادس عشر

الاتصالات

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ما هي الاتصالات، ما أهميتها لعمل المدير؟
2. ما هي أنواع وشبكات الاتصال؟
3. ما هي أهم عقبات الاتصال وما هي وسائل التغلب عليها؟
4. ماهية التفاوض، وأهدافه وكيفية تجنب إشكالات التفاوض.
5. ما هو التفاوضي؟ وما هي أهدافه؟ وكيف يتم تجنب اشكالات التفاوض؟



مقدمة الفصل السادس عشر:

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي المدراء أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة أو جهات وأطراف خارجية. إن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء اتصال أو سوء إيصال للمعلومة أو تحريف لها وعدم فهمها وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية. نركز في هذا الفصل على الاتصال كعمليات مهمة يمكن أن تكون فاعلة أو لا تكون بسبب العقوبات التي تواجه الاتصال. كما أن عملية الاتصال في المنظمة لا تأخذ شكلاً واحداً بل أشكالاً متعددة، وفي إطار عملية الاتصالات قد يحصل صراع أو حوار لغرض حل الإشكالات التي تواجه المنظمة.

أولاً: الاتصالات وعمل المدير

Communications and the Manager's Job

- تعني الاتصالات Communication عمليات بحث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر فهي إذن عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها وتهدف إلى إعلام أو طلب من آخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر. ولا يمكن تصور ممارسات إدارية دون وجود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد. ويفترض أن تكون الاتصالات فاعلة Effective Communication وتعني عمليات إرسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المستلم. كذلك يفترض أن يكون الاتصال كفوءاً Efficient Communication ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال. إن الوقت بشكل خاص يعتبر من الموارد المهمة والأساسية في عمليات الاتصال ومن الممكن أن يكون الاتصال فاعلاً ولكن ليس كفوءاً والعكس صحيح. ويلاحظ أن وسائل الاتصال الأقل كلفة عادة ما تكون أقل فاعلية فمثلاً إذا أرادت المنظمة إجراء تغيير وقام قائد الفريق بزيادة الأعضاء شخصياً ليعرض عليهم ويوضح التغييرات الجديدة فإن هذا يضمن أن كل واحد قد عرض التغييرات الجديدة لكن أيضاً سيكون مكلفاً جداً من ناحية وقت المدير. إن لقاء الفريق يمكن أن يكون أكثر كفاءة لكن الأمر في الاتصالات يحتاج إلى موازنة دقيقة بين الفاعلية والكفاءة.
- ❖ الاتصالات
Communications
عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل ما أو تعديل سلوك معين.
- ❖ الاتصالات الفاعلة
Effective Communications
إرسال رسالة بشكل تكون مفهومة بصورة تامة وشاملة كما يراد لها من قبل المستلم.
- ❖ الاتصال الكفوء
Efficient Communication
هو الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

Communications Importance and Its Managerial role

إن تنوع أنشطة المدير اليومية حيث الاجتماعات والاتصالات وتبادل التقارير ضرورية جداً لإنجاز العمل وهي جميعاً تحتوي على عمليات اتصال. إن أدوار المدير التي تم عرضها في فصل سابق لا تخلو إحداها من قدر معين من الاتصالات وأن البعض منها هو عملية اتصال كاملة. إن الأدوار التفاعلية تتضمن الاتصال بالرؤساء والمؤوسين وزملاء العمل والفئات الأخرى خارج المنظمة كذلك فإن أدوار القرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات تأتي من أطراف عديدة ومن مصادر مختلفة لكي تستخدم في صناعة واتخاذ القرارات ومن ثم يتم إيصالها إلى المعنيين بهذه القرارات للتنفيذ لتأتي الأدوار المعلوماتية مركزة على متطلبات تقاسم المعلومات والبيانات وإرسالها إلى مختلف الجهات الداخلية والخارجية. كذلك ترتبط الاتصالات بشكل مباشر بوظائف الإدارة الأساسية كالخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، فعمليات فحص البيئة وتأشير أفق العملية التخطيطية واتخاذ القرارات وغيرها كلها تتطلب قدر من الاتصالات والحوار والتفاعل مع مختلف أجزاء المنظمة. كذلك فإن تفويض الصلاحية والتنسيق وتطوير المنظمة تتطلب عمليات اتصال وإقناع لغرض أن يكون التفاعل إيجابياً ويحقق أهداف المنظمة. هذا بالإضافة إلى أن تطوير أنظمة المكافآت ووضع المعايير ورقابة الأداء كلها وظائف لا يمكن القيام بها دون وجود نظام اتصالات فاعلة وكفوءة. وفي إطار ذلك نلاحظ أن الاتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المنظمة وينسب كبيرة جداً، إذ بدون هذه الاتصالات لا تستطيع المنظمة العمل كوحدة واحدة بل قد تضمر وتموت الأجزاء في المنظمة التي لا تصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح. وباختصار يمكن أن نوجز أهمية الاتصالات في المنظمة بالآتي:

1. تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وأراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.
2. يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
3. يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المؤوسين كذلك يستطيع المؤوسون التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
4. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
5. يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
6. يساعد الاتصال على توجيهه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.

❖ الإقناع والمصدقية في الاتصالات

Persuasion and Credibility in Communication

إن الاتصالات ليست مجرد تقاسم للمعلومات بين الأفراد والمجموعات لكنها تحوي رغبة المدير في التأثير وتحفيز الآخرين. وفي الإدارة بشكل خاص فإن واحداً من الأهداف المهمة للاتصالات هو الإقناع Persuasion الذي يعني جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً ومؤيداً للرسالة المعروضة. إن صيغة الإقناع هي التي يفترض أن تحدث اليوم في إطار العمل ضمن هياكل أفقية وتصاميم عضوية تكثر فيها العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس. كذلك فإن تمكين العاملين يجعل من محيط العمل يتطلب مزيد من وسائل الاتصال التي تصب في إطار إقناع موارد بشرية متمكنة وذكية. وهكذا يتطلب الأمر من المدراء اليوم العمل على إقناع الآخرين الذين قد يكونون نظراء العمل أو فرق أو زملاء أو أطراف خارجية. فلا يكفي جعل الأمور تسير سيراً حسناً من خلال إعطاء الأوامر بحكم امتلاك الصلاحيات في إطار الموقع الوظيفي بل إن الأمر يتطلب التفاعل الإيجابي والاتصال بوسائل متعددة في بيئة عمل أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيداً. لقد سبقت الإشارة إلى القوة وعرضنا كون القائد يحتاج إلى قوة شخصية قائمة على أساس الخبرة والمرجعية التي تشكل أيضاً قدرة إضافية على الإقناع في إطار عمليات الاتصال. ويتطلب الأمر من المدراء عدم الخلط بين الإقناع الحقيقي القائم على الثقة والمصدقية وبين المجادلة والحوار الذي يقوم به المدير أحياناً لجعل الآخرين مقتنعين بطريقة الإكراه والقسر، حيث يمكن أن يجعل النفور أو الإقناع السلبي، لذلك يفترض أن يكون الإقناع مدعوماً بالمصدقية Credibility والتي تعني الثقة والاحترام والنزاهة في أعين الآخرين. ويمكن بناء المصدقية من خلال الاتصال المقنع القائم على أساس الخبرة والعلاقات الطيبة. فالمصدقية القائمة على أساس الخبرة تفترض بالمدير معرفة جيدة بالقضية المطروحة للحوار أو النقاش أو أن لديه نجاح سابق في معالجة قضايا مماثلة. أما المصدقية القائمة على أساس العلاقات فتفترض وجود علاقات عمل جيدة للأشخاص المطلوب إقناعهم.

❖ الإقناع Persuasion

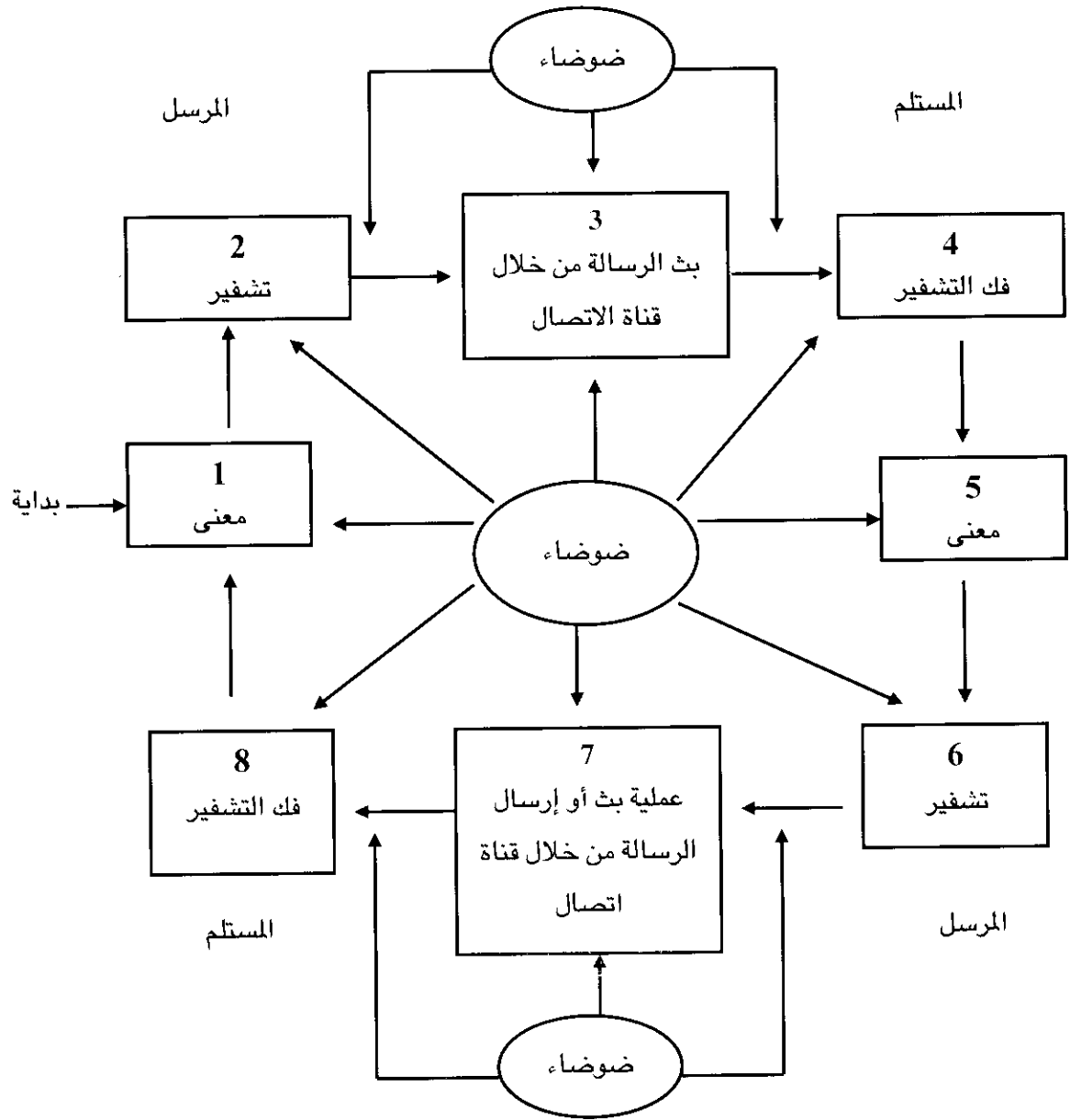
جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً ومؤيداً للرسالة المعروضة.

❖ المصدقية Credibility

هي الثقة والاحترام والنزاهة في أعين الآخرين والتي تتحقق من خلال العلاقات الطيبة والخبرة.

❖ عملية الاتصال Communication Process

إذا كانت عملية الاتصال تعني تفاعل وتبادل بين أفراد فعادة ما تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب أحدهم (المرسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأي أو أي معلومات أخرى إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) كما يعرض ذلك الشكل التالي:



شكل (1- 16): عملية الاتصال

ولتبسيط عملية فهم هذا المخطط والمصطلحات الواردة فيه نستطيع أن نصف عملية الاتصال ومكوناتها بالآتي:

- الرسالة أو المعنى (Message (Meaning): هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل أو المستلم.
- التشفير Encoding: هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى مثال ذلك كتابة الرسالة بالحروف أو برموز معينة.

- قناة الاتصال **Communication Channel**: هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها.
- فك التشفير **Decoding**: هو عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها.
- الضوضاء **Noise**: هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها. والضوضاء بشكل عام تلعب دوراً حاسماً في التأثير على كفاءة وفعالية الاتصال.
- التغذية العكسية **Feedback**: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل. وتعطي التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم.

ثانياً: أنواع وشبكات الاتصال

Communications Types and Networks

تتعدد أنواع الاتصالات في المنظمة حسب الأسس المعتمدة في تصنيفها. وتستخدم الإدارة أغلب هذه الأنواع باعتبار أن الحاجة إليها ضرورية لإيصال المعلومات والتعليمات والاقتراحات إلى مختلف أجزاء المنظمة ونستعرض أدناه أهم أنواع الاتصالات مبوبة وفق أسس مختلفة.

❖ الاتصالات وفق نوع الرسالة

Communication According the Message Type

وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع التالية من الاتصالات:

- الاتصالات الشفهية Oral Communication

❖ الاتصالات الشفهية
Oral Communication
 عادة ما تأخذ الاتصالات الشفهية شكل إتصالات وجهاً لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها. في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفهية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤوسين. إن أهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء وتصل في بعض الأحيان إلى 90% من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال. ولعل ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية

العسكية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار. كما أن هذا النوع سهل الاستخدام ولا يحتاج إلى وقت كبير للتحفيز ولا يحتاج إلى ورق أو مستلزمات أخرى مشابهة في حين توجد أيضاً إشكالات في هذا النوع خاصة عندما يستخدم المرسل كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إيصاله للمستلم كذلك فإن درجة الضوضاء تكون عالية فيه فضلاً عن الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية الاتصال حيث تحصل مداولة وتبادل أفكار وإيضاحات وغيرها.

- الاتصالات المكتوبة Written Communication

ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غير ذلك. وليس كما يعتقد البعض بأن الاتصالات المكتوبة هي الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بل إن نسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصالات من وقت المدير وقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أنها وسيلة ضعيفة وليست فاعلة. وأهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الإليكترونية تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب. وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح، وهنا نؤكد أن الاتصالات المكتوبة تفضل عندما تكون هناك حاجة لذكر تفاصيل كثيرة.

- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

Nonverbal Communication (Body Language)

يشار إليها أحياناً بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية Body Language وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال. وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت. ويبدو أنه خلال الاتصال وجهاً لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت

تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف، فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم موافقة لكن بشكل مؤدب. وتلخص أدناه بعض الرسائل أو المعاني التي تحملها لغة الجسد:

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف) (أو حركات اليدين أو غيرها)
❖ أريد أن أكون متعاوناً	<ul style="list-style-type: none"> - عدم مقاطعة الأرجل - فك أزرار (الجاكيت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر - التحرك بالقرب من الشخص الآخر - وجه مبتسم - استخراج اليدين من الجيوب - عدم مقاطعة الأيدي على الصدر
❖ أنا واثق	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل
❖ أنا عصبي	<ul style="list-style-type: none"> - التأفف - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم - التدخين بشكل متزايد
❖ أنا أفضل منك	<ul style="list-style-type: none"> - النظر من فوق النظارات - الإشارة بالأصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب - العبث بطية البدلة أثناء الحديث

وقبل اختتام هذه الفقرة لا بد من الإشارة إلى أن الوسيلة المناسبة للاتصال من بين هذه الأنواع الثلاثة يعتمد على عدة عوامل منها نوع الرسالة المراد إرسالها وهل هي رسالة ذات مضمون عام موجه للجميع أم أنها تخص فرداً أو مجموعة بعينها، كذلك طول الرسالة ومدى كونها روتينية أو ذات موضوع جديد. ففي حالة كون الرسالة شخصية وغير روتينية وقصيرة فإنه يمكن استخدام الاتصال الشفهي أو البريد الإلكتروني أما إذا كانت الرسالة عامة أو روتينية أو طويلة فإنه يفضل استخدام الاتصالات المكتوبة. كذلك يمكن للمدير استخدام

توليفة من هذه الوسائل كأن يتم الاتصال هاتفياً من قبل المدير ثم يتبع الاتصال ببريد إلكتروني لتذكيرهم. وفي أحيان عديدة يستخدم المدير الوسائل المختلفة بناء على ما يقدره من كفاءة وفاعلية لكل وسيلة.

❖ الاتصالات وفق اتجاهاتها

Communications According to Its Direction

ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

❖ الاتصالات الصاعدة

Upward Communications

هي الرسائل أو المعاني المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي.

ـ الاتصالات الصاعدة Upward Communication

إن هذا النمط من الاتصالات يشتمل على إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. إن أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعد كفاءة وفاعلية، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاواهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا. إن الانسياب السليم والفعال للمعلومات والبيانات من خلال الاتصال الصاعد يدل على أن عملية الاتصال بهذا الأسلوب فاعلة. وعموماً يمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النمط من الاتصال.

1. المشاكل والاستثناءات Problems and Exceptions

يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال والتي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى، مثال ذلك تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة.

2. اقتراحات لإجراء تحسين معين Suggestions for Improvements

وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير بيئة عمل أفضل مثال ذلك اقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة لأنها تستغرق وقت طويل ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة.

3. تقارير الأداء Performance Reports

وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي وللأقسام. مثال ذلك، إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من مجهز معين والملاحظات المؤشرة عليها.

4. الشكاوى والنزاعات Grievances and Disputes

إن الرسائل الخاصة بشكاوى العاملين وتظلماتهم وكذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة، حيث ينتظر مرسلوها حلولاً لمشاكلهم. فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسؤول المشتريات معه.

5. معلومات مالية ومحاسبية Financial and Accounting Information

وهي الرسائل الخاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها، مثال ذلك أن التكاليف قد ازدادت بنسبة 5٪ عن المخطط. وعموماً فإن منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لإتمام عمليات الاتصال الصاعدة مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى أو أن هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية.

الاتصالات النازلة Downward Communications

◆ الاتصالات النازلة

Downward
Communications

الرسائل والمعاني المرسلة من
الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات
الدنيا.

وهو النوع الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

1. تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات Implementation of Goals and Strategies

يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأشير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. مثال ذلك، الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبية أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

2. تعليمات العمل Job Instructions

وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. مثال ذلك، التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها.

3. الإجراءات والممارسات Procedures and Practices

هذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل. مثال ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

4. التغذية العكسية للأداء Performance Feedback

وهذه الرسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي تم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. مثال ذلك، الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

5. أدلجة العاملين وتحفيزهم Indoctrination

إن هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها وإيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. مثال ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة وندعو الجميع لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية. وبالرغم من كون الاتصالات النازلة هي أداة قوية بيد الإدارة إلا أن تدرجها بالنزول من الإدارة العليا وعبر عدة مستويات يؤدي إلى ضياع أو فقدان بعض محتويات الرسالة.

◆ الاتصالات الأفقية

Horizontal Communications

عبارة عن اتصالات جانبية أو قطرية لتبادل الرسائل والمعاني بين المناظرين وزملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري.

- الاتصالات الأفقية Horizontal Communications

وقد تكون هذه الاتصالات جانبية أو قطرية وتمثل تبادل الرسائل بين المدراء المناظرين أو بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد. وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضاً ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1. حل المشاكل داخل الأقسام Intradepartmental Problem Solving

وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد وكيفية إنجاز المهام والواجبات، مثال ذلك أن يطلب موظف مساعدة من زميله لإجراء معين.

2. التنسيق بين الأقسام Interdepartmental Coordination

وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع مشتركة بين الأقسام. مثال ذلك أن يطلب من شخص في قسم التسويق وآخر في قسم الإنتاج لترتيب اجتماع لمناقشة أمر يخص العمل المشترك.

3. تغيير المبادرات والتحسينات Change Initiatives and Improvements

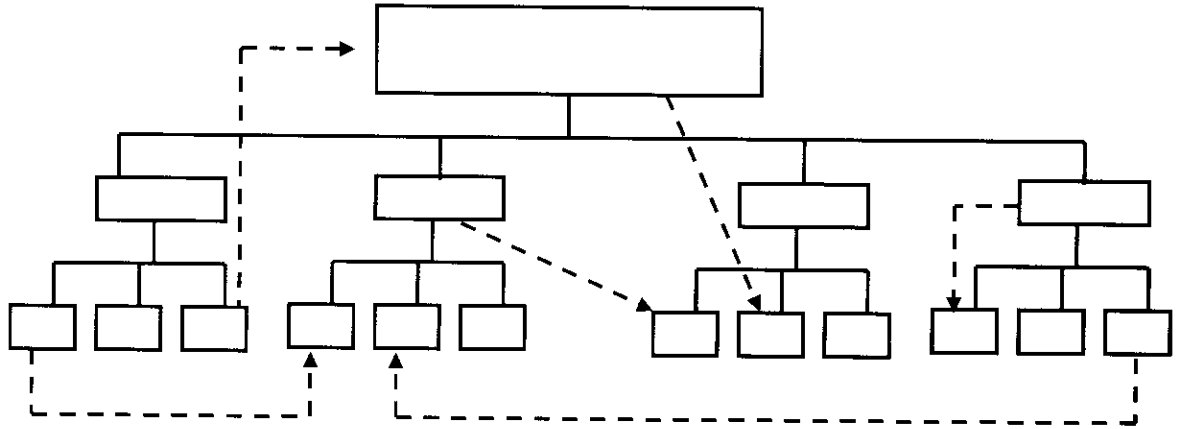
وهي رسائل موجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، مثال ذلك أن أحد الأقسام بهدف تحسين وإجراء ترشيح للمنظمة فإنه يرغب مناقشة هذه الأمور مع القسم الآخر. وهذا النوع من الاتصالات في المنظمات المتعلمة حيث هناك فرق عمل لحل المشكلات من خلال البحث عن طرق جديدة وإجراءات.

❖ الاتصالات غير الرسمية Informal Communications

هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بهيئة السلطة التنظيمية.

❖ الاتصالات غير الرسمية Informal Communications

إن جميع الأنواع المشار إليها في الفقرات السابقة هي اتصالات رسمية تخطط وتنظم وتشتمل على آليات عمل معينة في حين أن كثير من الاتصالات خارج هذا الإطار الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية ويمكن أن تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالآتي:



شكل (2- 16): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
(الخط المتقطع يمثل الاتصالات غير الرسمية)

❖ الاتصالات العنقودية Grapevine Communications

اتصالات غير رسمية على شكل شبكة من شخص لآخر وتوجد في جميع المنظمات.

1. اتصالات العنقودية Grapevine Communications

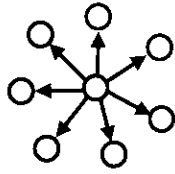
وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلاً شبكياً وتشمل المنظمة بجميع أجزائها وهي موجودة في جميع المنظمات ولا تأخذ نمطاً واحداً ولكن يمكن التمييز بين نوعين شائعين من هذا الصنف من الاتصالات وهما:

1. سلسلة النميمة والغيبية Gossip Chain

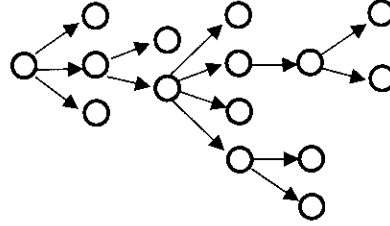
وفي هذا النوع يقوم شخص ببث رسالة إلى آخرين وقد يحفظ البعض منهم السر في حين يفشيهِ آخرون إلى غيرهم. وعادة ما تحوي هذه الاتصالات معلومات شخصية خصوصية عن الآخرين.

2. السلسلة العنقودية Cluster Chain

وفي هذا النوع يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم، جميعاً أو بعضهم يمررون المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:



شخص واحد يخبر مجموعة من الأشخاص



عدة أشخاص يمررون معلومات إلى آخرين

شكل (3-16): أنواع الاتصالات غير الرسمية

وتوجد عادة الاتصالات غير الرسمية لأسباب عديدة من أهمها سببين، الأول هو زيادة عدد الاندماجات والاستحواذ بين الشركات وهو حدث يؤثر جداً على عمل العاملين في المنظمة. والثاني هو تغيير مواقع المنظمات من مراكز المدن إلى الضواحي أو أماكن أخرى وهذا مدعاة للحديث الجانبي وتساؤل العاملين عن الأمور التي لا تفصح عنها الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإنهم يشغلون أنفسهم بالاتصالات الجانبية غير الرسمية بشكل أكبر بسبب طبيعة المكان الجديد.

❖ الإدارة بالتجوال

Management by Wandering Around

أسلوب اتصالات يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث مع الآخرين.

- الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around

هو أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي. ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

❖ شبكة الاتصال

Communication Network

هي نمط اتصال من خلاله يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم ببعض.

- الاتصالات غير اللفظية Non-Verbal Communication

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط في الفقرة السابقة.

❖ شبكات اتصال الفريق Team Communication

Networks

❖ الشبكة المركزية للاتصال

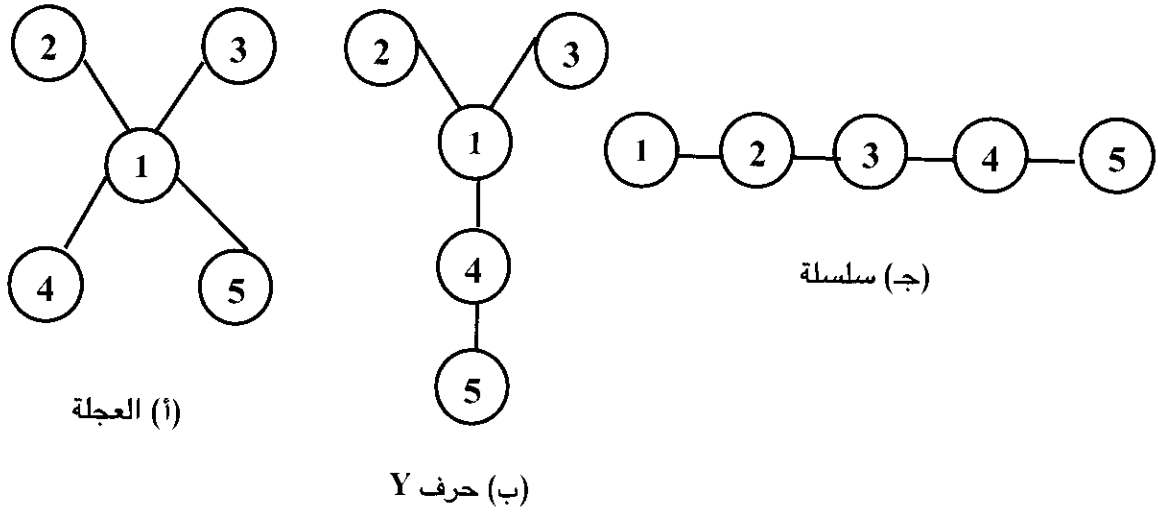
Centralized Communication Network

هيكل للاتصالات يتصل الأفراد فيه بعضهم من خلال فرد واحد.

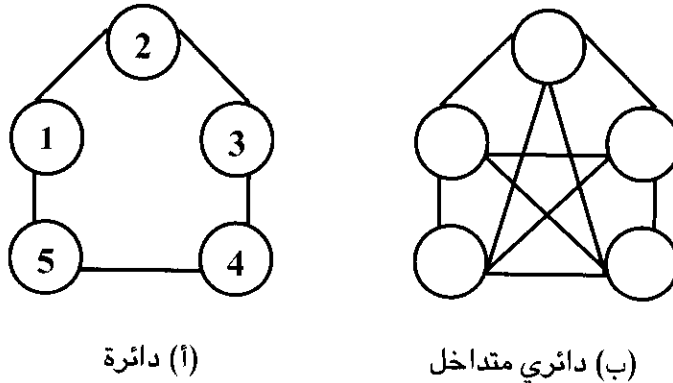
إن تعقد المنظمات وكثرة المهام التي تنفذ عن طريق فرق العمل وكذلك تبني العديد من المنظمات لهياكل تنظيمية شبكية ومصفوفية، يتطلب تطوير أساليب الاتصال كذلك. إن الاتصال بين أعضاء الفريق في المنظمة يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء ومركزاً بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء.

بعضهم ببعض في إطار شبكة العمل وكذلك فريق العمل الواحد. إن شبكات الاتصال Communication Networks هي أنماط من خلالها تتم الاتصالات بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. ففي شبكة الاتصال المركزية Centralized Network إن أعضاء الفريق يجب أن يتصلوا من خلال شخص واحد لحل المشاكل واتخاذ القرارات، أما الشبكة اللامركزية للاتصال Decentralized Network فإن الأعضاء فيها يستطيعون الاتصال بحرية مع بعضهم البعض. ويمكن تصوير أنواع مختلفة من هذين النوعين كما في الشكل التالي:

◆ الشبكة اللامركزية للاتصال
Decentralized
Communication Network
هيكل اتصالات يتصل الأفراد فيه
ببعضهم بحرية ويتخذون
القرارات مع بعض.



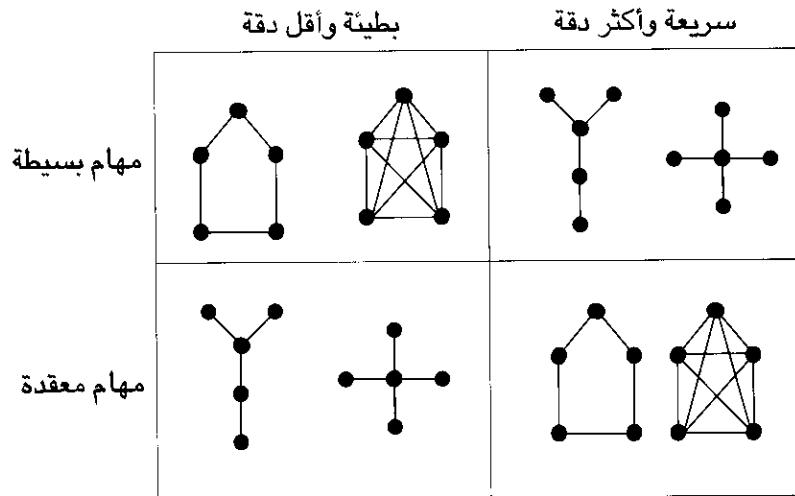
أنواع شبكات الاتصال المركزية



أنواع شبكات الاتصال اللامركزية

شكل (4- 16): شبكات الاتصال المركزية واللامركزية

ولا بد من الإشارة هنا إلى حقيقة مهمة أثبتتها التجارب الميدانية والبحوث والتي فحواها أن شبكات الاتصال المركزية تصلح أكثر في المواقف البسيطة التي تتطلب السرعة حيث يمرر الأعضاء المعلومات المهمة إلى شخص مركزي واحد هو قائد المجموعة ليتم صنع واتخاذ القرار بسرعة، في حين أن شبكة الاتصالات اللامركزية تكون بطيئة في المشاكل أو المواقف البسيطة لأن المعلومات تمرر بين الأفراد إلى أن يحل أحدهم المشكلة أخيراً وهذا يحتاج إلى وقت. وفي المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فاعلية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط. كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصالات اللامركزية فإنها أقل دقة في المشاكل البسيطة وأكثر دقة في المشاكل المعقدة ويمكن أن نجمل هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل (5- 16): شبكات الاتصال للفريق

ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

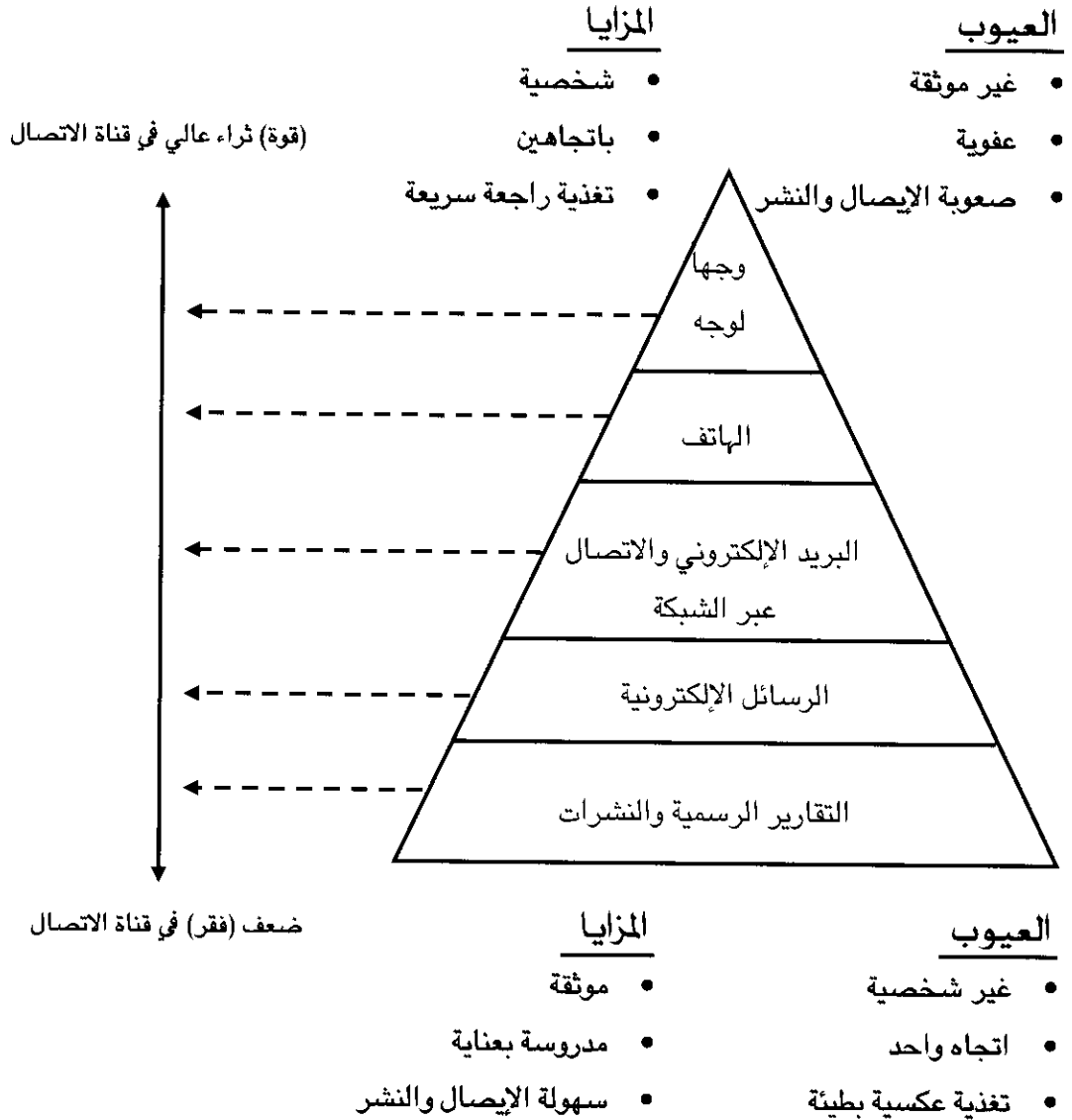
Communication Barriers and Barriers overcoming Tools

إن كون الاتصال والمعلومات أو الرسائل الواردة فيه هو وسيلة لتسيير الأمور في منظمات الأعمال فإن أي خلل أو تشويش على قنوات الاتصال سيؤثر حتماً في نوعية المعلومات المنقولة ونتائج الأداء التي قد تكون خسائر كبيرة. لذلك فإن مهارات ضرورية وأساسية يجب أن تتوفر لدى كل من المرسل والمستقبل ومن الضروري أن يعي الأفراد طبيعة التعامل مع العقبات التي تواجه عملية الاتصال في المنظمة. وضمن هذه الفقرة فإننا سنشير إلى أهم العقبات ومن ثم وسائل التغلب عليها وتحسين عملية الاتصال:

❖ عقبات الاتصال Communication Barriers

كثيرة هي العقبات التي تؤثر في شبكات الاتصال والرسائل المنقولة عبرها ويمكن أن نشير إلى أهمها التي قد ترتبط بالمرسل أو بالمستقبل أو بطبيعة الوسيلة المستخدمة أو بمضمون الرسالة أو الإشارة.

- اختيار غير موفق أو غير صحيح لقناة الاتصال. باعتبار أن قناة الاتصال هي الوعاء أو الوسيلة الناقلة للرسالة من المرسل إلى المستقبل فيفترض بالمدراء اختيار قناة الاتصال الصحيحة أو توليفة من قنوات الاتصال المطلوبة لنقل الرسالة. ويمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة ومدى ثرائها وقوتها في إيصال الرسالة ب الشكل التالي:



شكل (6- 16): هرمية ثراء قنوات الاتصال

- تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر. إن الاتصال يمكن أن يؤدي غرضه عندما تكون الرسالة مصاغة بعناية ووضوح تامين بحيث يستطيع المستلم أن يفهم مدلولاتها كما أراد لها المرسل. وهناك مهارات يجب أن يتقنها المدير في مجال الاتصال لكي يكون فاعلاً في التعبير عن نفسه

وأوامره. وبالطبع فإن جميع أنواع الاتصالات تتطلب مهارات معينة يختلف بعضها عن بعض خصوصاً تلك التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة.

● الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية التي تشكل اليوم نمطاً مهماً من أنماط الاتصال، ففي بعض الأحيان يريد المرسل إيصال رسالة محددة من خلال قناة معينة ولكن حركاته الجسدية وتعبيرات الوجه والملامح تعبر عن شيء آخر وهذا ما يطلق عليه الرسالة المختلطة Mixed Message. لذلك على المدراء أن ينتبهوا إلى أهمية الإشارات غير اللفظية وتطابقها مع مضمون الرسالة المراد إيصالها.

❖ الرسالة المختلطة

Mixed Message

عدم تطابق مضمون الرسالة المراد إرسالها مع التعبيرات والحركات الجسدية أو ملامح الوجه.

● الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال ويدخل في إطار ذلك جميع ما يؤدي إلى تقليل فاعلية الاتصال مثل المقاطعة أثناء حديث هاتفي أو زيارات مفاجئة وغير متوقعة أو انعدام الخصوصية أثناء الاتصال أو غيرها.

● التفاوت في السلطة الوظيفية حيث يخشى الكثير من الرؤوسين بث وإرسال الكثير من المعلومات والبيانات والرسائل خوفاً من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالباً ما قيوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتصفية مضمون الرسالة Filtering وهذا يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويًا.

❖ التصفية Filtering

حذف أو تغيير معين في مضمون الرسائل المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى تجنباً لردود فعل سلبية.

● عدم تمتع مستلمي الرسائل بمهارات الإنصات الضرورية لفهم الرسالة المستلمة واستيعاب معناها أو وجود موقف مسبق للمستلم حول مضمون الرسالة.

● ازدحام قنوات الاتصال أحياناً يكون عقبة أمام الاتصال الفاعل.

❖ وسائل تحسين فاعلية الاتصال

Improving Communication Effectiveness

إن التغلب على عقبات الاتصال يتم من خلال تحسين ظروفه وقنواته على مستوى الأفراد أو المنظمة، فعلى مستوى الأفراد ومهاراتهم يمكن أن يتم ذلك من خلال الإنصات الفعال Active Listening والذي يعني عملية التصرف لمساعدة فرد معين لقول ما يريد قوله بالضبط وهي تحوي مهارات الصدق بالانتباه لغرض فهم المعنى الكامل لقول الآخر من خلال ضبط العواطف والسيطرة على الانفعالات. وهناك خمسة قواعد للإنصات الفعال وهي:

❖ الإنصات الفعال

Active Listening

مساعدة مرسل الرسالة على قول ما يريد قوله أو إرسال الرسالة التي يريد بالضبط.

1. الإنصات التام لمحتوى الرسالة
2. الإصغاء التام والانتباه لمشاعر مرسل الرسالة حول محتوى الرسالة.
3. الاستجابة لهذه المشاعر والعمل على أن يعرف المرسل تأثير مشاعره.
4. الانتباه والحساسية تجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو من المرسل
5. التأكد من المرسل حول بعض العبارات أو الفقرات لفهمها بشكل كامل.

ومن الجدير بالذكر فإن الإنصات مهارة يمكن تنميتها وصقلها من خلال ما يلي:

- التوقف عن الحديث.
- إعطاء مجال للمرسل أو المتحدث.
- إظهار الاهتمام والرغبة بالاستماع للمرسل.
- إزالة العقبات المحتملة.
- التركيز التام مع المتحدث أو المرسل.
- عدم الإجابة بسرعة ولكن بتأني.
- السيطرة على الانفعالات وعدم التصرف بعصبية.
- توجيه النقد بأسلوب تدريجي وبناء.
- إثارة أسئلة للتوضيح.
- التوقف عن الحديث.

كذلك من وسائل تحسين الاتصال ما يسمى التغذية العكسية البناءة Constructive Feedback وهي عملية إخبار الأفراد حول ما يشعر مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة فإن ذلك يسهل عملية الاتصال مستقبلاً. وعموماً فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون أكثر فاعلية من خلال:

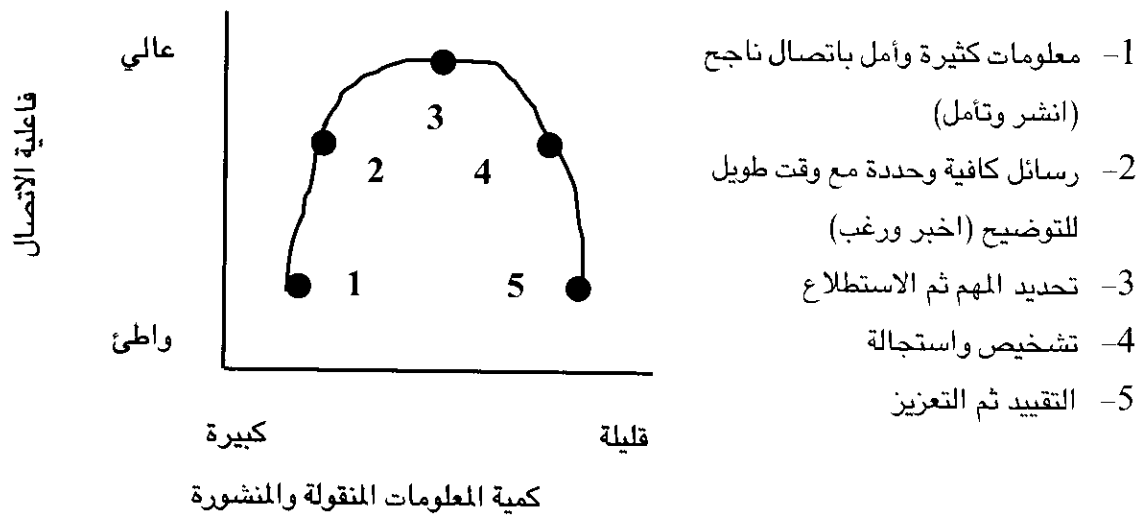
- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
 - التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.
 - استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.
 - التأكد أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وتخص الرسالة التي سيق وأن استلمها المستلم.
 - إعطاء التغذية العكسية بكميات أو جرعت صغيرة ومناسبة.
- ومن الأمور الأخرى المهمة في تحسين الاتصال استخدام التكنولوجيا الحديثة وبشكل فاعل وباستيعاب عالي وكذلك الاهتمام بالتنوع والاختلاف الثقافي حيث أنه يمكن أن يخلق أجواء اتصال إيجابية. ومن المهم الإشارة إلى أن اختيار وسيلة الاتصال لها دور مهم في تحسين عملية الاتصال وزيادة فاعليته. وفي هذا الإطار فإن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية ويمكن أن تمثل هذه الحالة والآثار بالمصفوفة التالية:

		← روتيني	المشكلة أو الموقف الإداري	→ غير روتيني
مدى ثراء قناة الاتصال ↑ عالي ↓ واطئ	❖ اتصال فاشل	- تخمة بالبيانات - قناة ثرية تستخدم لرسائل عادية - مؤشرات كثيرة تسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة	❖ اتصال فعال	- اتصال ناجح لأن القناة الثرية - تلائم الرسائل في المشاكل أو المواقف غير الروتينية
	❖ اتصال فعال	- اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية	❖ اتصال فاشل	- عدم كفاءة بتوفير ونقل البيانات - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد

شكل (7- 16): اختيار قناة الاتصال المناسبة

❖ استراتيجيات الاتصال Communication Strategies

لقد طور الباحث فيليب كلامبت Phillip Campitt نموذجاً للعلاقة بين فاعلية الاتصال وحجم المعلومات المنقولة من خلال قناة الاتصال. وبذلك تحددت خمسة استراتيجيات للاتصال يعتمد المدراء واحدة منها أو أكثر لتحقيق ما يصبون إليه وكما يعرض ذلك الشكل التالي:



شكل (8- 16): استراتيجيات الاتصال

ولفهم الشكل أعلاه لا بد من توضيح للاستراتيجيات الخمسة المشار إليها والتي تحكم كل واحد منها منظوراً مختلفاً لعملية الاتصال.

1. استراتيجية انشر وتأمل (Spray and Pray Strategy)

لا تعتبر هذه الاستراتيجيات الفاعلة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً، لكن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث إن كثرة المعلومات تربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه عاماً وليس محدداً بسبب انشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال. وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الاتصال.

2. استراتيجية أخبر ورغب Tell & Sell Strategy

ضمن حدود هذه الاستراتيجية يقوم المدير بتقديم معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة مستهدفاً تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كذلك ترفد بتوضيح كافي لمحتوى الرسائل وموضوعاتها المطروحة في عملية الاتصال هذه. ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها وسط من ناحية الكفاءة ولكنها لا تحقق أفضل ما تستهدفه عملية الاتصال من نجاح وفاعلية.

3. استراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع Underscore and Explore Strategy

تعتبر أفضل أنواع الاستراتيجيات على اعتبار أن هناك أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال. من جهة أخرى فإنه يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث تتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. إن وجود تغذية راجعة تعزز من كفاءة الاتصال وتشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

4. استراتيجية التشخيص والاستجابة Identify and Reply Strategy

تقل كفاءة عملية الاتصال في ظل هذه الاستراتيجية بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة أو المرسله. وهنا ينظر للعاملين ليس كمشاركين فاعلين فقط وإنما موجهين لعمليات الاتصال لأنه يفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الحوار أو الاتصال بشأنها، وهم الذين يضعون قواعد الاتصال في حين أن المدراء يستجيبون للإشاعات والتلميحات الذين يروجونها بسبب معرفتهم للمعلومات الأساسية. ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب مهارة إصغاء عالية من قبل المدراء لتشخيص المعلومات التي يعرفها العاملون.

5. استراتيجية التقييد ثم التعزيز Withhold and Uphold Strategy

في هذه الاستراتيجية يخبر المدير العاملین بما يعتقد أنهم بحاجة إليه فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإخبارهم. والسرية والرقابة الصارمة على المعلومات هنا تعتبر من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وسبب قلة المعلومات والتحكم فيها ترافق هذه

الاستراتيجية إشاعات وأكاذيب في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة وبذلك تقل فاعلية الاتصال بشكل كبير .

وعادة ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة . وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة معينة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات وليس شرطاً أساسياً أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الاتصال .

رابعاً: التفاوض Negotiation

كثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في إطارها وجود حوار بين طرفين

أو أكثر في منظمات الأعمال وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض Negotiation

❖ التفاوض Negotiation

عمليات لصناعة قرارات مشتركة بين أطراف داخلية في هذا الحوار ولديها تفضيلات مختلفة.

الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الأطراف المعنيون تفضيلات مختلفة، والتفاوض هو الطريقة المؤدية إلى الوصول إلى إتفاق بين هذه الأطراف . وعادة ما يتفاوض الأفراد حول الأجور وظروف العمل وتقييم الأداء وجدولة العمل ومواقفه واعتبارات أخرى كثيرة . وعند فشل التفاوض فإن هناك احتمال كبير لحصول الصراع Conflict الذي هو عبارة عن توافق حول قضايا أساسية تصل إلى حد العداة والخصومة.

❖ النزاع Conflict

عدم توافق حول القضايا الأساسية يؤدي إلى عداة وخصومة.

❖ أهداف التفاوض ومداخله Negotiation Goals and Approaches

هناك نمطين رئيسيين من الأهداف لعملية التفاوض . الأول يتعلق بالأهداف الأساسية المادية والثاني يخص العلاقات . فالأهداف المادية أو الحقيقية Substance Goals تتعلق بالنتائج أو المخرجات وترتبط بمحتوى المفاوضات . أما الأهداف الخاصة بالعلاقات Relationship Goals فهي الأهداف التي ترتبط بالعمليات وتركز على الطرق التي يعمل بها الأفراد مع بعض مستقبلاً . والتفاوض الفعال يحصل عندما تحل القضايا المتعلقة بالمحتوى وتدام العلاقات بين الأطراف المختلفة وتحسن . وللتفاوض الفعال ثلاثة خصائص أساسية هي:

- النوعية Quality: وهي التفاوض بطريقة حكيمة وفعالية ترضي جميع الأطراف .
- الكلفة Cost: إن كفاءة الاتصال ترتبط باستخدام أقل الموارد وأقل وقت .
- التناغم Harmony : التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض ودون اضرار بهذه العلاقات بأي صورة كانت .

إن المدخل المعتمدة من قبل الأطراف لها تأثير رئيسي على نتائج

◆ التفاوض التوزيعي
Distributive Negotiation
يركز على الربح والخسارة في
التفاوض بين الأطراف بسبب
اختلاف التفضيلات.

Distributive Negotiation التفاوض فقد يتم اعتماد مدخل التفاوض التوزيعي (Win-Lose) وفيه يتم التركيز على ادعاءات مختلف الأطراف بهدف الوصول إلى نتائج أو مخرجات مفضلة وهذا المدخل قائم على أساس تنافسي حيث أن الربح المتحقق لطرف معين لا يحصل إلا عند خسارة الطرف الآخر. وهنا فإن العلاقات يضحى بها عندما يركز كل طرف على مصالحه الذاتية. أما المدخل الآخر للتفاوض فهو التفاوض المبدئي أو التكاملي Integrative or Principaled Negotiation (Win-Win) وهو قائم على أساس الربح لكلا الطرفين المتفاوضين. وهنا يؤخذ بنظر الاعتبار محتوى التفاوض ولكن مصالح جميع الأطراف تؤخذ بنظر الاعتبار. وهنا تراعى إدعاءات كل الأطراف مع محاولة إيجاد السبل أو الطرق المناسبة لإرضائهم جميعاً أي لا توجد خسارة لأي طرف والعلاقات يجب أن يحتفظ بها مع تعزيزها أثناء الحوار.

◆ التفاوض المبدئي أو التكاملي
Integrative or Principaled
Negotiation
يقوم على أساس تحقيق الربح
لكل الأطراف المتفاوضة بالوصول
إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

◆ الاتفاقات الشاملة Integrative Agreements

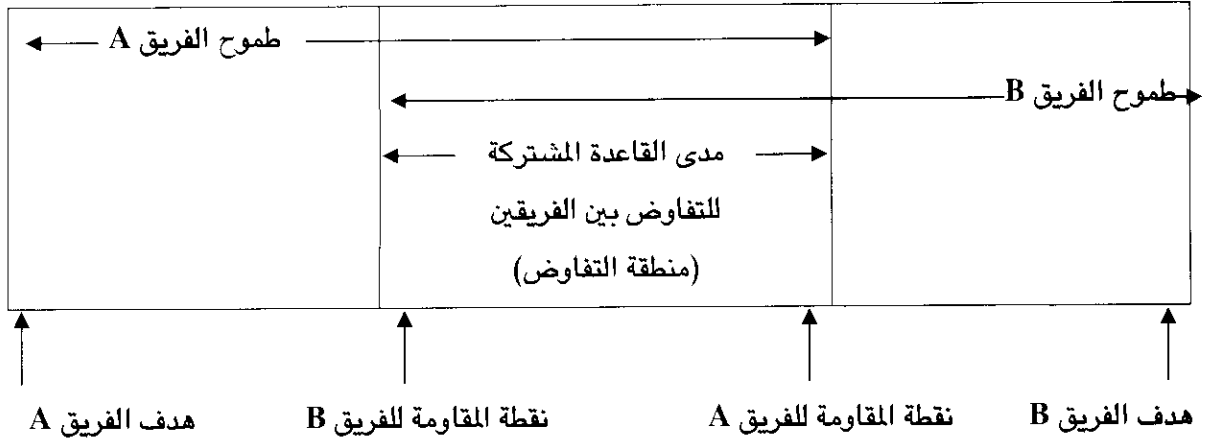
لغرض الوصول إلى اتفاق شامل حدد الباحثون أربعة قواعد للتفاوض

هي:

1. فصل الأفراد وسماتهم الشخصية عن المشكلة المتفاوض بشأنها.
2. التركيز على المصالح وليس على المواقع الوظيفية.
3. توليد بدائل كثيرة قبل تقرير ماذا يجب عمله.
4. التأكد من أن النتائج تقوم على أساس معايير موضوعية.

إن السلوك الحسن والمعلومات الكافية الدقيقة تشكل أرضية أساسية للاتفاق الشامل Integrative Agreement. كذلك فإن الثقة والرغبة بالحوار وتقاسم المعلومات وطرح الأسئلة العقلانية على الطرف الآخر تساعد في الوصول إلى مثل هذه الاتفاقات. إن المعلومات تساعد في معرفة كل طرف ماذا يهمه وماذا يهم الطرف الآخر لذا يجب على كل الأطراف معرفة ما يسمى البديل الأفضل لاتفاق تفاوضي Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)، والتي تعني إجابة للسؤال: ماذا نعمل إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق؟ ويمكن أن تمثل فكرة التفاوض هذه من خلال الشكل التالي:

◆ BATNA
أفضل بديل لاتفاق تفاوضي



شكل (9- 16): تحديد منطقة التفاوض المشتركة

ويمكن توضيح ذلك بمثال رقمي للتفاوض حول الأجور والذي غالباً ما تدور حولها مفاوضات طويلة بين العاملين ونقاباتهم من جانب والإدارة من جانب آخر. فلو فرضنا أن اتحاد العمال أبلغ الإدارة أنه يريد أن تكون الأجور الجديدة بواقع 15 وحدة نقدية في الساعة وهذا يمثل نقطة الهدف والطموح لفريق B الذي هو الاتحاد، لكنه مع ذلك يكون قد حدد هدفاً لا يمكن التنازل عنه ويمثل نقطة المقاومة للفريق B وهي 13.5 وحدة نقدية وهو أقل ما يمكن قبوله. أما الفريق المفاوض عن الإدارة (A) فلهذه منظور مختلف حيث أن عرضه الأولي هو 12 وحدة نقدية الذي يمثل طموح وهدف الفريق A ولكن لديه حد أعلى يتحفظ على تجاوزه وهو 14 وحدة نقدية، لذا فإن منطقة التفاوض Bargaining Zone ستكون بين نقطة تحفظ الاتحاد التي لا يمكن أن يتنازل عنها ونقطة تحفظ الإدارة التي لا يمكن أن تقدم أكثر منها بأي حال من الأحوال.

❖ منطقة التفاوض

Bargaining Zone

هي المنطقة المحصورة بين التحفظ الأدنى للفريق الأول والتحفظ الأعلى للفريق الثاني.

❖ الوساطة والتحكيم وتجنب إشكالات التفاوض

Arbitration, Mediation and Negotiation Pitfalls Avoidance

إن عملية الحوار ليست بالسهلة بل كثيراً ما تكون معقدة وعادة ما

يصاحب التفاوض أربعة إشكالات أساسية:

❖ التحكيم Arbitration
تدخل طرف ثالث محايد لحل قضية معينة واتخاذ قرار لحل النزاع.

1. فهم عملية التفاوض والحوار بشأن قضية معينة على أن الربح لطرف معين يجب أن يبنى على أساس خسارة طرف آخر.
2. التصعيد غير المبرر وغير الرشيد للصراع، بحيث يتجسد الحوار

بمنظور أناني لأحد الأطراف ورغبة في تحقيق الرضا لنفسه على حساب الأطراف الأخرى.

3. الثقة المفرطة بالنفس وإهمال حاجات الطرف الآخر.

4. الإفراط في الحديث وطرح الأفكار والأسئلة للطرف الآخر دون سماع لآرائه وإجاباته.

❖ الوساطة

Mediation

تدخل طرف محايد لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع.

وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات وعدم الاتفاق عن طريق الوساطة

Mediation من قبل أطراف أخرى. وهذه تعني تدخل طرف محايد لمساعدة

الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع. والوسيط

Mediator لا يصدر تعليمات ولا يتخذ قرارات لكنه يلعب دوراً بناءً في النقاش

والحوار من خلال تقديم اقتراحات ليحرك الأطراف نحو الاتفاق. أما التحكيم

Arbitration فهو تدخل طرف ثالث محايد حول قضية معينة ويتخذ قرار لحل

النزاع.