

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 المرسل. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة فإن ذلك يسهل عملية الاتصال مستقبلاً. وعموماً فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون أكثر فاعلية من خلال:

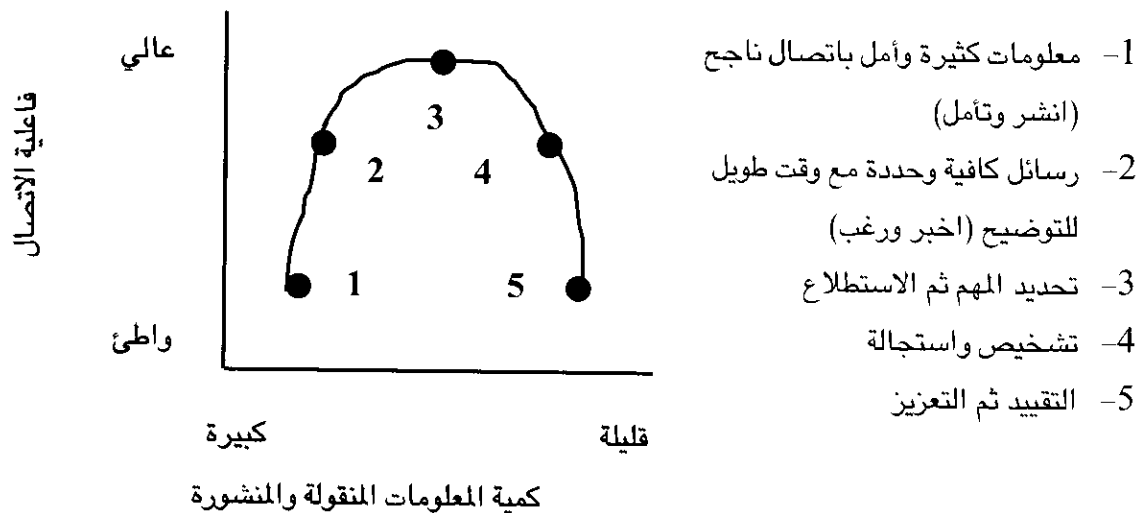
- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
 - التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.
 - استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.
 - التأكد أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وتخص الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.
 - إعطاء التغذية العكسية بكميات أو جرعت صغيرة 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	❖ اتصال فعال	
	- تخمة بالبيانات - قناة ثرية تستخدم لرسائل عادية - مؤشرات كثيرة تسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة	- اتصال ناجح لأن القناة الثرية - تلائم الرسائل في المشاكل أو المواقف غير الروتينية	
	❖ اتصال فعال	❖ اتصال فاشل	
	- اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية	- 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

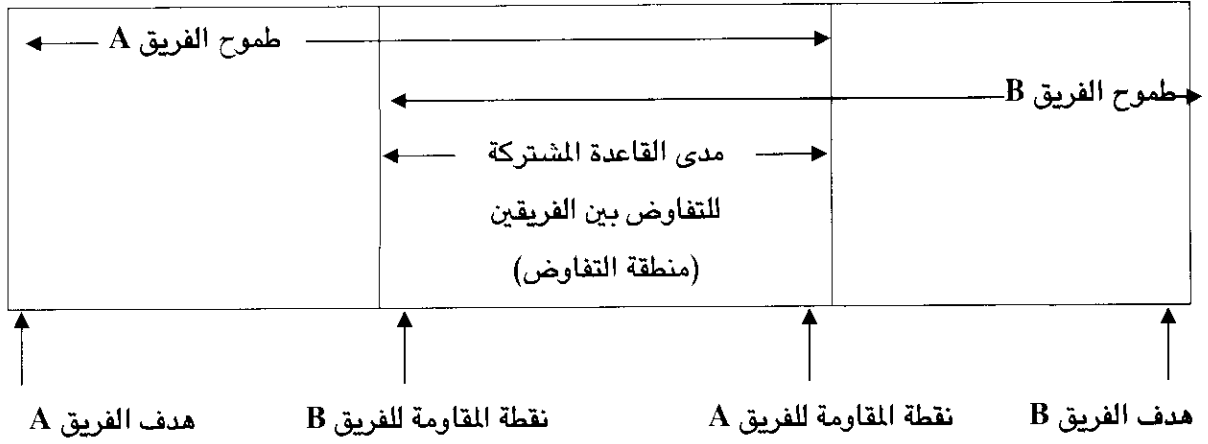
لغرض الوصول إلى اتفاق شامل حدد الباحثون أربعة قواعد للتفاوض

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 والتمنوح 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 تمنوح 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.