



ما هي الاتصالات، ما أهميتها لعمل المدير، وما هي أنواع وشبكات الاتصال، وما هي أهم عقبات الاتصال وما هي وسائل التغلب عليها، وما هي التفاوض، وأهدافه وكيفية تجنب إشكالات التفاوض، وما هو التفاوضي؟ وما هي أهدافه؟ وكيف يتم تجنب إشكالات التفاوض؟

5623 January 12, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات :

The diagram illustrates the communication process. It shows a messenger (المرسل) on the left, a receiver (المستلم) on the right, and a message (الرسالة) in the center. The process is divided into four main stages: 'التشغير' (Change) at the messenger's end, 'معنى' (Meaning) for the message, 'قناة' (Channel) for the message, and 'فك التشغير' (Decoding) at the receiver's end. A yellow star-shaped graphic is positioned between the stages. A QR code is located on the right side of the diagram.

## الاتصالات الإدارية

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 تجد 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 مهنية يمكن أن تكون فاعلة أو لا تكون بسبب العقبات التي تواجه الاتصال كما أن عملية الاتصال في المنظمة لا تأخذ شكلا واحدا بل أشكالا متعددة، وفي

## دورة مهارات الاتصال الفعال مع المدرب د. محمد العامري

### أولاً: الاتصالات وعمل المدير

#### Communications and the manager's Job

تعني الاتصالات Communications عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر فهي إذن عمليات إرسال واستلام رموز ذات معانٍ مرتبطة بها وتهدف إلى إعلام أو طلب من آخرين إجراء عمل ما أو تعديل سلوك ما أو أي شيء آخر. ولا يمكن تصور ممارسات إدارية دون جود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد. ويفترض أن تكون الاتصالات فاعلة Effective Communications وتعني عمليات إرسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المستلم. كذلك يفترض أن يكون الاتصال كفوفاً Effective Communications 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 كفوفاً 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 جدًا 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 معانٍ 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 الكفوف Efficient Communication هو الاتصال الذي يتم بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

### \* أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة

#### Communications Importance and Its Managerial role

إن تنوع أنشطة المدير اليومية حيث الاجتماعات والاتصالات وتبادل التقارير ضرورية جدًا لإنجاز العمل وهي جميقاً تحتوي على عمليات اتصال. إن أدوار المدير التي تم عرضها في فصل سابق لا تخلو إداتها من قدر معين من الاتصالات وأن البعض منها هو عملية اتصال كاملة. إن الأدوار التفاعلية تتضمن الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والफئات 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 كالتخطيط 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 لفرض أن يكون التفاعل إيجابياً ويتحقق 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 وبنسب كبيرة جدًا، إذ بدون هذه الاتصالات لا تستطيع المنظمة العمل كوحدة واحدة بل قد تضر وتتموت 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 وأراوهم 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 إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسون 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 حيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
6. يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.

#### \* الإقناع والمصداقية في الاتصالات *Persuasion and credibility communication*

إن الاتصالات ليست مجرد تقاسم للمعلومات بين الأفراد والمجموعات لكنها تحوي رغبة المدير في التأثير وتحفيز الآخرين. في الإدارة بشكل خاص فإن واحدًا 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 العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس. كذلك فإن تمكين العاملين يجعل من محظوظ العمل يتطلب مزيد من وسائل الاتصال التي تصب في إطار إقناع موارد بشرية متمكنة وذكية. وهذا يتطلب الأمر من المدراء اليوم العمل على إقناع الآخرين الذين قد يكونون نظارء العمل أو فرق أو زملاء أو أطراف خارجية. فلا يكفي جعل الأمور تسير سيراً حسناً من خلال إعطاء الأوامر بحكم امتلاك الصلاحيات في إطار الموقف الوظيفي بل إن الأمر يتطلب التفاعل الإيجابي والاتصال بوسائل متعددة في بيئه 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. ويطلب الأمر من المدراء عدم الخلط بين الإقناع الحقيقي القائم على الثقة والمصداقية 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 بالمصداقية *Credibility* والتي تعني الثقة والاحترام والنزاهة في أعين

الآخرين. ويمكن بناء المصداقية من خلال الاتصال المقنع القائم على أساس الخبرة والعلاقات الطيبة فالصدقية القائمة على أساس الخبرة تفترض بالمدير معرفة جيدة بالقضية المطروحة للحوار أو النقاش أو أن لديه نجاح سابق في معالجة قضايا مماثلة أما المصداقية القائمة على أساس العلاقات ففترض وجود علاقات عمل جيدة للأشخاص المطلوب إقناعهم.

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

الإقناع *Persuasion* جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً ومؤيداً للرسالة المعروضة.

المصداقية *Credibility* هي الثقة والاحترام والنزاهة في أعين الآخرين والتي تتحقق من خلال العلاقات الطيبة والخيرة.

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

الرسالة أو المعنى *Message*: 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 مثل 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 المؤشرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيقاعها 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.

ال滂ذية العكسية *Feedback*: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل: وتعطي التبذية 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* يمكن أن نجد الأنواع التالية من الاتصالات

### - الاتصال الشفوي *Oral Communication*

عادة ما تأخذ الاتصالات الشفوية شكل اتصالات وجهًا لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها. في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات

الشفوية 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 الشفوية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوارات. 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 به أو إيصاله للمستلم كذلك فإن درجة الموضوع 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 سواءً 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 وليس فاعلة. وأهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الإلكترونية تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب. وبالن مقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأني واستحضار كافة المعلومات المراد إيصالها 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* وهل 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.

الاتصالات الشفوية *Oral Communication* محادثة مباشرة وجهاً لوجه أو مجتمع مناقشة أو أحاديث تليفونية وما شابهها يستخدم المرسل كلمات شفهية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله للآخرين.

الاتصالات المكتوبة *Written communication* اتصالات يتم فيها بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غيرها.

لغة الجسد *Body Language* هي اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى

السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف) (أو حركات اليدين أو غيرها)

الرسالة عبر لغة الجسد

- عدم مقاطعة الأرجل
- فك أزرار (الجاكيت)
- عدم تحريك اليدين بشكل مستمر
- وجه مبتسם
- استخدام اليدين من الجيوب
- عدم مقاطعة الأيدي على الصدر

\* أريد أن أكون متعاونا

- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه
- الوقوف باستقامة
- نظرة ثابتة للمقابل

\* أنا واثق

- التأفف
- تضخيم نبرة الصوت
- حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم
- التدخين بشكل متزايد

\* أنا عصبي

- النظر من فوق النظارات
- الإشارة بالأصابع تجاه المقابل
- الوقوف خلف المكتب
- العبث بطيء البدلة أثناء الحديث

\* أنا أفضل منك

و قبل اختتام هذه الفقرة لابد من الإشارة إلى أن الوسيلة المناسبة للاتصال من بين هذه الأنواع الثلاثة يعتمد على عدة عوامل منها نوع الرسالة المراد إرسالها و هل 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 لتأكيداتهم. وفي أحيان عديدة يستخدم المدير الوسائل المختلفة بناء على ما يقدرها من كفاءة وفاعلية لكل وسيلة.

#### \* الاتصالات وفق اتجاهاتها Communication According to Its Direction

ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

#### - 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 كفؤة وفعالة. فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاواهم ووجهات نظرهم وتقديراتهم 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، مثل ذلك تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة.

#### 2. اقتراحات لأجراء تحسين معين Suggestions for Improvements

وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير بيئة عمل أفضل مثل 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. مثل ذلك، إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من مجهر معين واللاحظات 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 الرسالة الخاصة بالتكاليف والمباني والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها، مثل ذلك أن التكاليف قد ازدادت بنسبة 5% عن المخطط.

و عموماً فإن منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لاتمام عمليات الاتصال الصاعدة مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحرير الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى أو أن هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية.

### الاتصالات النازلة Downward Communications

وهو النوع الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات ولاحظات 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 صحفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

الاتصالات الصاعدة Upward Communication هي الرسائل أو المعاني المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من

المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي.

الاتصالات النازلة Downward Communications من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات الدنيا.

#### 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 اتجاهها معيناً للعمل للمستويات الأدنى. مثال ذلك، الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه 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 والمعارضات Procedures and Practices

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

#### 4. التغذية العكسية للأداء Performance Feedback

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

#### 5. أدلة 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

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:

الاتصالات الأفقية Horizontal Communications عبارة عن اتصالات جانبية أو قطرية لتبادل الرسائل والمعاني بين المناظرين.

وزملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري.

#### 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 Intradepartmental 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 ترشيق 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

إن جميع الأنواع المشار إليها في الفقرات السابقة هي اتصالات رسمية تخطط وتنظم وتشمل 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:

الاتصالات غير الرسمية Informal communications هي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية.

### - الاتصالات العنقودية Grapevine Communications

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

الاتصالات العنقودية Grapevine Communications غير رسمية على شكل شبكة من شخص آخر وتوجد في جميع المنظمات.

#### 1. سلسلة النعيمة والغيبة Gossip Chain

وفي هذا النوع يقوم شخص ببث رسالة إلى آخرين وقد يحفظ البعض منهم السر في حين يفشيه آخرون إلى غيرهم، عادة 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 جمیعاً أو بعضهم يمررون المعلومات إلى آخرين وهكذا.

وتوجد عادة الاتصالات غير الرسمية لأسباب عديدة من أهمها سببين، الأول هو زيادة عدد الاندماجات والاستحواذ بين الشركات وهو حدث يؤثر جدأ على عمل العاملين في المنظمة. والثاني هو تغيير موقع المنظمات من مراكز المدن إلى الضواحي أو أماكن أخرى وهذا مدعاه 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.

## - الـ*الإدارة بالتجوال* *Management 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.

## - الـ*الاتصالات غير اللفظية* *Non - Verbal Communication*

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط في الفقرة السابقة.

## - شبكات اتصال الفريق *Team Communication Networks*

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 البعض في إطار شبكة العمل وكذلك فريق العمل الواحد. إن شبكات الاتصال *Communication Network* 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* عن أعضاء الفريق يجب أن يتصلوا من خلال شخص واحد لحل المشاكل واتخاذ القرارات، أما الشبكة الالامركزية للاتصال *Decentralized Network* فإن أعضاء فيها يستطيعون الاتصال بحرية مع بعضهم البعض. ويمكن تصوير أنواع مختلفة من هذين النوعين.

الـ*الإدارة بالتجوال* *Management Wandering Around* يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين.

شبكة الاتصال *Communication Network* هي نمط اتصال من خلاله يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم البعض. الشبكة المركزية للاتصال *Centralized Communication Network* هيكل للاتصالات يتصل الأفراد فيه ببعضهم من خلال فرد واحد.

الشبكة الالامركزية للاتصال *Decentralized Communication Network* هيكل اتصالات يتصل الأفراد فيه ببعضهم بحرية ويتخاذون القرارات مع بعض.

## أنواع شبكات الاتصال المركزية

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 الالامركزية 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 الالامركزية 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 المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصالات الالامركزية فإنها أقل دقة في المشاكل البسيطة وأكثر دقة في المشاكل المعقدة.

## ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

### Communication Barriers and Barriers Overcoming Tools

إن كون الاتصال والمعلومات أو الرسائل الواردة فيه هو وسيلة لتسخير 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 الفقرات 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.

\* تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر. إن الاتصال يمكن أن يؤدي غرضاً عندما تكون الرسالة مصاغة بعناية ووضوح تامين بحيث يستطيع المستلم . يفهم مدلولاتها كما أراد لها المرسل. وهناك مهارات يجب أن يتلقنها 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 اللغوية التي تشكل اليوم نمطاً مهماً من نمط 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 يطلب عليه الرسالة المختلطة Mixed Message لذلك على المدراء أن يتبعوا إلى أهمية الإشارات غير اللغوية وتطابقها مع مضمون الرسالة المراد إيصالها.

\* الإرباك المادي 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 المرؤوسيين بـث وإرسال الكثير من المعلومات والبيانات والرسائل خوفاً من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالباً ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بـإجراء ما يسمى بـتصفية مضمون الرسالة filtering وهذا يفقدها جزءاً من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويًا.

\* عدم تمتع مستلمي الرسائل بـمهارات 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:

**الرسالة المختلطة Mixed Message** عدم تطابق مضمون الرسالة المراد إرسالها مع التعبيرات والحركات الجسدية أو ملامح الوجه.

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

**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 تعميمها وصقلها من خلال ما يلي:

التوقف عن الحديث.

اعطاء مجال للمرسل و المحدث.

إظهار الاهتمام والرغبة بالاستماع للمرسل.

إزالة العقبات المحتملة.

التركيز التام مع المحدث 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 البناء Constructive feedback وهي عملية إخبار الأفراد حول ما يشعر مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسلة. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة فإن ذلك يسهل عملية الاتصال مستقبلاً. وعموماً فإن التغذية العكسية البناء يمكن أن تكون أكثر فاعلية من خلال:

اعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليس عملاً.

استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وتحصل الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.

اعطاء التغذية العكسية بكميات أو جرعات صغيرة و المناسبة.

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:

#### \* استراتيجيات الاتصال Communication Strategies

لقد طور الباحث فيليب كلامبت Phillip Camppitt 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 يصبوون إليه:

- 1- معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (انشر وتأمل).
- 2- رسائل كافية ومحددة مع وقت طويل للتوضيح (أخبر ورغي).
- 3- تحديد المهم ثم الاستطلاع.
- 4- تشخيص واستجابة.
- 5- التقيد ثم التعزيز.

ولفهم الشكل أعلاه لا بد من توضيح لاستراتيجيات 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 التي 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 ومعانٍ الاتصال الفعال. وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الاتصال.

##### 2. استراتيجية أخبر ورغي Tell & Sell Strategy

ضمن حدود هذه الاستراتيجية يقوم المدير بتقديم معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة مستهدفاً تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كذلك تردد بتوضيح كافي لمحتوى الرسائل وموضوعاتها المطروحة في عملية الاتصال هذه. ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها 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 العالى لفاعلية الاتصال. من جهة أخرى فإنه يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث تتم في إطار تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. إن وجد 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 تقليل كمية المعلومات المنشورة أو المرسلة. وهنا ينظر للعاملين ليس كمساركين 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 للإشعارات 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 العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه وفقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإخبارهم. والسرية والرقابة الصارمة على المعلومات هنا تعتبر من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساسية الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وسبب قلة المعلومات والتحكم فيها ترافق هذه الاستراتيجية إشعارات 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.

مهارات التفاوض Negotiation مع د. محمد العامری

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

### \* أهداف التفاوض ومداخله Negotiation Goals and Approaches

هناك نقطتين رئيسيتين من الأهداف لعملية التفاوض. الأولى يتعلق بالأهداف الأساسية المادية والثانية يخص العلاقات. فالهدف المادي أو الحقيقة Substance Goals تتعلق بالنتائج أو المخرجات وترتبط بمحتوى المفاوضات. أما الأهداف الخاصة بالعلاقات Relationship Goals فهي الأهداف التي ترتبط بالعمليات وترى 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 بعضهم البعض دون إضرار بهذه العلاقات بأي صورة كانت.

إن المداخل المعتمدة من قبل الأطراف لها تأثير رئيسي على نتائج التفاوض فقد يتم اعتماد مدخل التفاوض التوزيعي Distributive Negotiation (Win - Lose) وفيه يتم التركيز على ادعاءات مختلفة للأطراف 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 يضحي بها عندما يركز كل طرف على مصالحه الذاتية. أما المدخل الآخر للتفاوض فهو التفاوض المبدئي أو التكاملية Integrative or Principaled (win - win Negotiation) وهو قائم على أساس الربح لكلا الطرفين المتفاوضين. وهنا يؤخذ بنظر الاعتبار محتوى التفاوض ولكن مصالح جميع الأطراف تؤخذ بنظر الاعتبار. وهنا تراعى ادعاءات كل الأطراف مع محاولة إيجاد السبل أو الطرق المناسبة لرضائهم جميعاً أي لا توجد خسارة لأي طرف والعلاقات يجب أن يحتفظ بها مع تعزيزها أثناء الحوار.

#### \* الاتفاقيات الشاملة Integrative Agreements

لفرض 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 الواقع 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 لاتفاق الشامل Integrative Agreements. كذلك فإن الثقة والرغبة بالحوار وتقاسم المعلومات وطرح الأسئلة العقلانية على الطرف الآخر تساعده في الوصول إلى مثل هذه الاتفاقيات. إن المعلومات تساعده في معرفة كل طرف ماذا يهمه وماذا يهم الطرف الآخر لذا يجب على كل الأطراف معرفة ما يسعى البديل الأفضل لاتفاق تفاوضي BATNA (Best Alternative to A Negotiated Agreement) والتي تعني إجابة للسؤال: ماذا نعمل إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق؟

التفاوض Negotiation عمليات لصناعة قرارات مشتركة بين أطراف داخلة في هذا الحوار ولديه تفضيلات مختلفة. النزاع Conflict عدم توافق حول القضايا الأساسية يؤدي إلى عداء وخصومة.

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

التفاوض المبدئي أو التكاملية Integrative or Principaled Negotiation يقوم على أساس تحقيق الربح لكل الأطراف المتفاوضة بالوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف. BATNA أفضل بديل لاتفاق تفاوضي

ويمكن توضيح ذلك بمثال رقمي للتفاوض حول الأجر 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 الأجر 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) فلديه 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.

### \* 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:  
1. فهم عملية التفاوض وال الحوار بشأن قضية معينة على أن الربح لطرف معين يجب أن يبنى على أساس خسارة طرف آخر.

2. التمعيد غير المبرر وغير الرشيد للصراع، بحيث يتجسد الحوار بمنظور أأنني لأحد الأطراف ورغبة في تحقيق الرضا لنفسه على حساب الأطراف الأخرى.

3. الثقة المفرطة بالنفس وإهمال حاجات الطرف الآخر.

3. الإفراد في الحديث وطرح الأفكار والأسئلة للطرف الآخر دون سماع لرأيه وإجاباته.

وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات وعدم الاتفاق عن طريق الوساطة Mediation لا يصدر تعليمات ولا يتخذ قرارات لكنه يلعب دوراً بناء في النقاش وال الحوار من خلال تقديم اقتراحات ليركز الأطراف نحو الاتفاق. أما التحكيم Arbitration فهو تدخل طرف ثالث محايده حول قضية معينة ويتخاذ قرار لحل النزاع.

**منطقة التفاوض** Bargaining Zone هي المنطقة المحصورة بين التحفظ الأدنى للفريق الأول والتحفظ الأعلى للفريق الثاني.

التحكيم Arbitration تدخل طرف ثالث محايده لحل قضية معينة واتخاذ قرار لحل النزاع  
الوساطة Mediation تدخل طرف محايده لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع.

**المراجع:** العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الفالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.