

الفصل السابع

مهارات الاتصال الشخصي الفعال للعلاقات العامة

تمهيد.

١. مهارة التواصل مع العاملين للمدير الجديد.
٢. مهارة الاتصال بالمرؤسيين.
٣. مهارات الاتصال للمرؤسيين.
٤. مهارات التعامل مع الزملاء.
٥. مهارات التعامل مع العملاء.
٦. مهارة التعرف على احتياجات العاملين.
٧. مهارة الحصول على رجع الصدى لأعمالنا.
٨. مهارات دفع الشخص الآخر للحديث.
٩. مهارة الاستماع التأملي.
١٠. مهارة إدارة النزاعات.
١١. مهارات الإرشاد والتوجيه.
١٢. مهارات رفع الروح المعنوية.
١٣. مهارات إصدار الأوامر.

١٤. مهارات جذب الانتباه.
١٥. مهارات التعامل مع شخص لأول مره والتأثير فيه.
١٦. مهارات بناء فريق العمل.
١٧. مهارات تحفيز العاملين.
١٨. مهارات تحقيق التماسك للجماعة.
١٩. مهارات اجتماعية للتعامل مع الآخرين.
٢٠. مهارات التأثير فى الآخرين.

تمهيد

فى خضم تعدد المفاهيم الحديثة لتحقيق الإدارة الناجحة للعلاقات العامة وللمنظمات، اتخذت المنظمات لنفسها الأسلوب المباشر الذى تراه وتستطيع العلاقات العامة من خلاله أن تنهج نهجه لتحقيق أهدافها المنشودة .

وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأصح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات إنتاجية . ولذا كان استخدام الهيئة الإدارية لمهارات الاتصال الفعال حجر الزاوية لأى نجاح. لذا فإن التزاماً على إدارة المنظمة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، وأن تلم بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعاملة معه، وكذلك تلمس المعوقات فى سبيل التغلب عليها وإيجاد بنية ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر .

والاتصال هو شبكة الوصل التى يمكن من خلالها جمع المعلومات وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وهو الوسيلة التى تنتقل من خلالها المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات، وهو أساس لتنفيذ القرارات. والاتصال فى المنظمات الإدارية سواء أكان مكتوباً أو شفهاً، رسمياً أو غير رسمى، يكون متجهاً نحو تحقيق هدفاً من الأهداف الرئيسية التى تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة أو عمل إدارة العلاقات العامة لضمان نجاحها .

وتتبع أهمية الاتصال الفعال فى حياة الإدارى الناجح مما أثبتته الدراسات التى أجريت فى مجال السلوك الإدارى إلى أن الجزء الأكبر من وقت الإدارة تقضيه فى الاتصال مع الآخرين . . وقد أظهرت

إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين ٧٠ و ٨٠% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال . . نظرا لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عمل الاتصال . . وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية أو فشلها.

ويعتمد نجاح عملية الاتصال على توافر مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها الأفراد في علاقتهم المهنية والشخصية .

إن مستقبل الكثير من المدارء يتعرض للخطر بسبب ضعف المهارات الاتصالية أكثر مما يتعرض للخطر بسبب نقص الإمكانيات الفنية، فالكثيرون ينتحلون الذكاء الفني ولكن ينقصهم الذكاء من ناحية المهارات الاتصالية، والسبب هو أنهم لا يدركون أن مجرد معرفة كيفية إجراء العمل ليست هي مفتاح النجاح، ولتحقيق النتائج يعتمد الكثيرون منا على الآخرين، وهذا بدوره يتطلب معرفة كيفية التعامل مع الآخرين، وقبل الوصول إلى هذه المرحلة يجب أن نتعلم ونمارس العديد من مهارات العلاقات الإنسانية، ولكي تكون علاقاتك ذكية يجب أن تحافظ على علاقات التواصل والتعارف مع جميع أفراد المنظمة من الموظفين إلى الرؤساء، كما يجب أن تحافظ على قنوات الاتصال مفتوحة وسليمة، إن جودة أي علاقة تنعكس على إنتاجية الشخص .

ومن هنا تأتي أهمية تعلم مهارات الاتصال، لأن نجاح الإنسان في عمله مرهون بقدرته على الاتصال، كما أن عملية الاتصال الفعال تهيئ البيئة المحفزة للنجاح في المنظمة، كما تعني الاستخدام الأمثل لمهارات الاتصال التأثير الأعمق والأطول، كما تعني القدرة على التعبير الأمثل عن الأفكار، فضلاً عن أن كثير من مهارات الاتصال تتضمن آداباً شرعية واجتماعية ضرورية لنجاح المؤسسة .

وهناك مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني داخل إدارة العلاقات العامة خاصة والمنشأة بصورة عامة، ويؤدي توافرها والحرص على اكتسابها سواء من جانب المرسل أو المرسل إليه إلى زيادة فعالية عملية الاتصال وبالتالي زيادة فعالية العلاقات العامة والمنشأة ذاتها، وهذه المهارات هي:-

(١) مهارات التواصل للمدير الجديد مع العاملين:

المدير الجديد لأول مرة يجب أن يدرك "كما يقول بلكر في كتابه مدير لأول مره " أنه سيواجه تحديات لا حصر لها . . وقدرته على مواجهة هذه التحديات يعني نجاحه كمدير .

وكأمور بديهية للمدير الجديد يجب أن يحرص على أن يكون قدوة حسنة من حيث الالتزام بالمواعيد والسلوكيات، وأن يحترم سابقه وألا يستنكف من الجلوس لمروسية ومعرفة مشكلاتهم وطموحاتهم، وأن يفرق بين الحزم المطلوب والغلظة المذمومة، وأن يحذر الإكثار من إصدار الأوامر .

يجب أن يدرك المدير الجديد أنه لا يمكن حمل جميع العاملين على القيام بمهام واحدة أو التفكير بنفس القدرة، المهم هو اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة، وأن يدرك أنه ليس معصوما من الخطأ حتى لا يدفع مروسيه لإثبات ذلك، وأنه ليس المتكلم الوحيد في كل حوار، وأن يحسن الاستماع إلى مروسيه، وأن يتجنب إيهام العاملين معه بأن كل شئ مهم وعاجل لأن محصلة ذلك أنه لا شئ مهم أو عاجل .

بالنسبة لأخطاء الأيام الأولى للمدير يجب أن يدرك أنه من الخطأ

أن يعتقد أن الجميع سيرحبون به، وأن من يتقرب إليه دائماً من له مصالح شخصية، ومن الخطأ المبادرة بإحداث تغييرات سريعة دون أن تكون لديه رؤية شاملة، كما أن هذا يحمل غالباً على إهانة المدير السابق وبيان ضعفه وقد يقابل بمعارضة من المرؤوسين ويوجد فجوة بينه وبين المرؤوسين.

ومن الخطأ إغفال دور المرؤوسين في إسداء النصيحة للمدير الجديد والاكتفاء بنصيحة الرؤساء، أو التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم ممتلكات شخصية، أو إساءة معاملة الأصدقاء القدامى بدعوى إثبات الحياد للآخرين حتى لا يخصص بأية ميزة، ومن المفيد عدم التسرع في الإجابة عن كل استفسار من المرؤوسين والرؤساء وعدم التماذى في التمويه، وخير للمدير أن يصمت في هذه الحالة أو يقول لا أعلم عند عدم التيقن .

ومن الضروري للمدير الجديد أن يحرص على بناء جسور الثقة مع العاملين بأن يثق في قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة وأن يجعلهم يثقون في قدرته وكفاءته، وهناك أمور هامة لبناء جسور الثقة، منها أن تتناقش مرؤوسيك وأن تدفعهم إلى تقديم أفكار جديدة وألا تفرعهم إذا أخطأوا، وألا تخدم أفراداً وتهمل آخرين حتى لا تُخبط هؤلاء الآخرين وتحدث الشحنة بين المرؤوسين . وألا تطلب الكمال دائماً من مرؤوسيك .

(٢) مهارات الاتصال مع المرؤوسيين:

يستطيع مدير المنشأة أن يتواصل مع العاملين ويحصل على مكانة ونفوذ وتأثير قوي، فالإتصال الجيد يساعده على الحصول على النتائج التي يرغبها كقائد مؤثر، ومن الحقائق التي يغفلها المديرون

- فى هذا الصدد أن الـ ٥٠٠ كلمة الأكثر شيوعاً فى اللغة الإنجليزية لها ١٤٠٠٠ تعريف بالمعجم ويعنى ذلك أن متوسط معانى كل كلمة يصل إلى ٢٨ معنى، فأى المعانى تقصد حينما ننطق بالكلمة ؟ والأمر أكبر بكثير من ذلك فى اللغة العربية، ولذا عليك أن تدرك أهمية ما يلى :-
- (١) إن الاتصال القوى والمؤثر يأتى من القوة الداخلية للمرء ولا يستمد من الآخرين .
 - (٢) عليك التفاعل مع كل شخص فى عملك أو فى محيطك .
 - (٣) قلة الوقت المتاحة ليس عذراً .
 - (٤) استثمار وقت الراحة للالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة .
 - (٥) فى اجتماعاتك لا تنتظر المتأخرين وكأنك تعلمهم أن التأخير لا غبار عليه وفى الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين .
 - (٦) تبسيط صياغة الرسالة التى تسمعها كى تضمن صحة البث والاستقبال .
 - (٧) تذكر أنه كلما حققنا مقداراً كبير من التفهم للآخرين زاد نجاحنا فى إدارة عملنا، وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا .
 - (٨) الكلمات ما هى إلا رموز وليست حقائق واقعية، والكلمات وإن كان لها معان إلا أن الناس هم الذين يضيفون عليها الدلالات والتفسيرات، وهى ليست مطلقة فى حد ذاتها، ولكن يتم تعلمها وفى سياق معين . وأنها تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وهى مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع .
 - (٩) إن المعانى يمكن دفنها أو إخفاءها فى ثنايا الكلام .

عوامل تنمية علاقة المدير بالعاملين:

توجد عوامل عديدة تساعد على تطوير علاقة المدير بالعاملين فى المؤسسة وتنميتها والحفاظ عليها وهى :

- القدرة على وضع الأهداف، بأن تكون أهداف المدير تتسق مع توجهات العاملين فى المنظمة، فهذا يظهره كشخص حاسم وملتزم .
 - القدرة على استثارة العزم وشحن العمل لمضاعفة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، ويأتى ذلك عن طريق زرع الأهداف الإيجابية لدعم الثقة المتبادلة بين الطرفين .
 - القدرة على وضوح الرؤية فى نفسك وفى الآخرين، فالمدير القوى صاحب الرؤية الثاقبة التى تستشرف المستقبل يقنع الآخرين بها ويصنع معهم الخطة الإجرائية المنفذة لها .
 - القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص إيجابية لتطوير المنظمة .
 - القدرة على دفع الآخرين إلى مستويات القمة بوصفه القائد القدوة الذى يدفعهم نحو النجاح .
 - القدرة على إقناع الآخرين، فقد يكون المدير قادراً على وضع رؤية مستقبلية لأهداف المنظمة ويمتلك قدرات التحفيز وقد يكون صانعاً مميزاً للقرارات المؤثرة، ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين، مما يؤثر ذلك سلباً على قدرته فى النجاح كمدير .
- ولكى يحقق المدير القدرة على الاتصال الناجح لابد أن يعي مفهوم المقولة التالية "ليس من المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف". فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطوير علاقات الاتصال تعتبر أداة رئيسية تساعد المدير على تحقيق أهداف المنظمة ، فهو لا

يستطيع أن يمتلك كل الإجابات وكل المهارات الضرورية ليكون ناجحاً في عمله، هو بحاجة إلى جهود الآخرين ودعمهم، وبالتالي فهو بحاجة إلى شبكة من العلاقات مع الآخرين ، فكلما التقى بأفراد جدد وعلم نقاط القوة فيهم، فإنه يبني بنكاً من المصادر البشرية، فعندما يحتاج إلى مهارة أو معلومة معينة يستطيع أن يحصل عليها باتصاله بالشخص المناسب من شبكة العلاقات الخاصة به .

وإذا ما أراد المدير تحقيق ذلك ممكن أن يتبع القواعد الأساسية التالية:

- الابتسامة توحى للآخرين بأنك ودود ويمكن التحدث إليك .
- تبنى أهدافاً للتعرف على مجموعة متنوعة من الأفراد وذلك باتباع خطوات مدروسة ومحددة وليست عشوائية، وليكن هدفك أفراد ذوي سمات ومواهب خاصة تريد أن تستثمرها، واغتنم كل فرصة سانحة تجتمع فيها بالآخرين لتحقيق ذلك الهدف .
- اختلط بالعاملين واعرفهم جيداً، وذلك بأن تلتقيهم وتحدث إليهم خارج غرفة مكتبك وفي الاجتماعات أيضاً.
- صمم لنفسك بطاقة الشخصية التعريفية وقم بتوزيعها على الآخرين وتحتوى على وظيفتك، ورقم التليفون، والفاكس، والبريد الإلكتروني، فى الاجتماعات العامة فى سبيل صنع تلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية ذات المستويات المختلفة .
- لا تتردد فى التعرف على الأشخاص الذين يحاولون التقرب منك عن طريق الهاتف أو وسائل الاتصال الأخرى حتى لو لم تكن هناك حاجة فورية تربطك معهم، ربما يأتى وقت تحتاج فيه إليهم وإلى مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والرقى بأدائها نحو الجودة المنشودة .

- كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً، فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك، فمقاطعتك له تضع أفعاله وتفقد السيطرة على حديثه، وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك . لأن إصغائك له يشعره بأهميته عندك، تفاعل مع يقال بصدق وبدون تمثيل، ولا تتصنع المتابعة حتى لا ينقطع التواصل .
- حاول أن تنتقى كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما أن عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع، فحديثك دليل شخصيتك .
- حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معهم وتبرزها فلكل منا عيوب ومزايا، وأن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها، ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة، كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك . . وسيفيسها هو على نفسه ويتجنبها معك .
- حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك، ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تبتعد عن الفضول، وعليك أن تبتعد عن إعطاء الأوامر للآخرين، فهي سلوك منفر .
- حاول أن تقلل من المزاح فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقیلاً فتفقد من خلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك .
- حاول أن تكون واضحاً في تعاملك، وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فمهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك وتصبح حين ذاك كمن بنى بيتاً يعلم أنه سيهدم.

- ابتعد عن التكلف فى الكلام والتصرفات، ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.
- لا تحاول الادعاء بما ليس لديك، فقد توضع فى موقف لا تحسد عليه، ولا تخجل من وضعك حتى ولو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً، ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك .
- اختر الأوقات المناسبة للزيارة، ولا تكثرها، وإذا قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها ، ووجودك يمنعه من إنجازها فيجعلك تبدو فى نظره ثقيلًا .
- لا تكن لحوحاً فى طلب حاجتك، ولا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدى له أنك تعذره فى حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما . كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة .
- حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها، فاحترامك لها يزيد احترامهم لك .
- ابتعد عن الغيبة، فهذا سيجعل من تغتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك، وأنتك من هواة هذا المسلك حتى وإن بدا مستحسنًا لحديثك، وابتعد عن النميمة . وعليك بأجمل الأخلاق (التواضع) فمهما بلغت منزلتك ، فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك، وبالتالي سيجعل الناس يحرصون على ملازمتك وحبك .
- احرص على فهم وإدراك وملاحظة مشاعر الآخرين وحالاتهم

المزاجية، بمعنى أن تمتلك القدرة على معرفة احتياجات الآخرين العاطفية والنفسية والاجتماعية، وكي تمتلك هذه الصفة المهمة ننصحك بالتابع الآتي :

١. أن تبدى تعاطفاً واهتماماً بالآخرين .
٢. أبد جذاباً وكأنك مشهوراً ولك شعبية .
٣. عبر عن مشاعرك وأفكارك واحتياجاتك .
٤. انتبه لتغير الحالات المزاجية للآخرين .
٥. شجع الآخرين وحفزهم ليقوموا بأفضل ما لديهم.

- عليك أن تهتم بدرجة كبيرة بصوتك أثناء الحديث وركز على خصائص الصوت التالية : السرعة والعلو والنبرة والجودة .
- وبخصوص مضمون تواصلك مع الآخرين فهناك مفتاح سحري لشد انتباه الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك ويمكنك أن تتبع التالي :

١. تحدث عن الأهداف المشتركة: فمع تلخيصك للحوار الذي قاله محدثك، يفضل أن تبدأ حديثك بتحديد الهدف المشترك بينكما أو نقطة الاتفاق الأساسية في الحديث، فحين تختلف معه في وجهة النظر أو تريد طرح وجهة نظرك أو إقناعه بشيء جديد يكون مستعداً في هذه الحالة لأنه يعرف أنكما متفقان على بعض النقاط التي بدأت بها حديثك معه .

٢. استخدم صيغة الجمع، وهذه له أهمية كبيرة لإعطاء مدلول المشاركة بينك وبينه، علاوة على أنها محاولة بارعة كي تكسبه في صفك من البداية.

(٣) مهارات الاتصال للمرؤسين:

ادرس وافهم واجبات عملك وقم بتطويره:

- تعرف وافهم واجباتك العامة من قانون منظمته وواجباتك الخاصة من بطاقة وصف وظيفتك .
- اجمع المعلومات الخاصة باختصاصات وظيفتك من رئيسك وزملائك وعلاقة وظيفتك بالوظائف والإدارات الأخرى .
- استفد من التدريب الذي يتيح لك عملك أو يتيح لك رئيسك .
- إذا كان هناك نقص في قدراتك أو معلوماتك أو مهاراتك أو أفكارك فاطلب توجيه رئيسك أو تدريبك أو قراءة في كتاب متخصص في هذا الشأن .
- ادرس نقاط القوة والضعف في أدائك واستثمر الأولى وعالج الثانية .
- حاول أن تضيف إلى وظيفتك من فكرك ومهارتك ما يثري ويحسن أداء وظيفتك بحيث تطور وتضيف إلى عملك من شخصيتك .
- إذا استعصى عليك تنفيذ عمل أعرض على رئيسك الأسباب الحقيقية لذلك (نقص معلومات . نقص إمكانيات . . .) حتى لا يعتقد أنك تتهرب من العمل .
- استفد من النصيحة والإرشاد والحلول التي أشار عليك رئيسك بها افهم طبيعة شخصية رئيسك وعاداته:
- اعرف أن رئيسك إنسان . . وليس هناك إنسان كامل أو "سوبر مان" .
- إن كل رئيس تحكمه مكونات شخصيته وتحيط به ظروف وعوامل وضغوط عديدة .

• ادرس نقاط القوة فى شخصية رئيسك وحاول أن تستفيد منها،
وادرس نقاط الضعف والعيوب فى رئيسك وحاول أن تبعد عنها
أو تساعده فيها .

• ادرس عقلية رئيسك وأفكاره، استفد من ذلك فى عملك وعلاقاتك
بالآخرين .

• ادرس انفعالات ومزاج رئيسك وعاداته وافعل التصرف الذى
يرضيه فى العمل طالما لا يخالف الأخلاق والقيم .

• تجنب السلوكيات التى تثير أعصابه وانفعالاته وتفسد مزاجه .

• احترم عادات رئيسك . . الحضور مبكراً . . الدقة فى كتابة
التقرير، انفراده بالمكتب ساعة للتفكير أو القراءة .

• إن كل رئيس معرض للوقوع فى الخطأ مثل بقية البشر، وإذا ما
أخفق رئيسك فى حل مشكلة أو تحقيق مطلب ما فقد يكون ذلك
لظروف خارجة عن إرادته أو سلطاته .

• قد تكون ثورة رئيسك عليك أو قوله الجاف ليس راجعاً إلى
تقصير فى عملك ولكنه راجعاً إلى ما يُعانيه هو من مشاكل مع
القيادات الأخرى أو ما يُعانيه من أمراض لا يريد الإفصاح عنها
وغير ذلك من الاحتمالات .

الإتصاف لتعليمات رئيسك:

- انظر فى عين رئيسك أثناء تحدّثه إليك وأظهر اهتمامك به .
- أصغ لرئيسك جيداً حين يتحدّث إليك .
- اعرف هدفه من الحديث وكم نوع التكليف ووقت اتمامه .
- إذا كان حديث رئيسك إليك غامضاً بالنسبة لك استوضحه ولا
تخجل من ذلك حتى تدرك المعنى الذى يقصده رئيسك .

احترم رئيسك وتعاون معه:

- أنت ورئيسك شريكان في العمل تعملان لمصلحة واحدة .
- اعتبره قائدا لك وموجها ومعلما ومرشدا .
- تأكد أن الرئيس يحترم الموظف المفكر المتحرك المهتم بعمله .
- توقع الأخطاء ولا تسكت عن أخطاء العمل وأعرض آرائك لتنفيذها .
- دعم علاقتك برئيسك بالمسات الشخصية أظهر له الود والابتسام والترحيب في المناسبات .
- شاركه أفراحه وأحزانه .
- ابعد عن التملق والرياء والشك والعداء لرئيسك .
- لا تجعل صداقتك برئيسك تجور على صداقتك بزملائك وحاول أن تحقق التوازن بينهما حتى يحبك الجميع ويحترمك .

عند اتصالك برئيسك:

علاقتك برئيسك أو رؤسائك تقوم على الاتصال، ويعنى الاتصال تبادل المعلومات والأداء بين طرفين لتحقيق هدف معين، ولكن قد يحاط الاتصال بمشكلات أو معوقات تؤثر على فعالية الاتصال ومن ثم نعرض هنا لأهم معوقات الاتصال وطرق علاجها لضمان نجاح علاقتك بالرؤساء وهي على النحو الآتي :

- حدد الهدف من اتصالك .
- حدد كلماتك بحيث يكون ذات المعنى واحدا وواضحا بين طرفي الاتصال .
- راع الحالة الذهنية والنفسية لرئيسك أثناء الاتصال .

• راع الفروق الفردية فى درجة التعليم والسن والمعتقدات والتدريب والخبرة .

• عند اتصالك برئيسك لا تخلط بين الحقائق والشائعات .

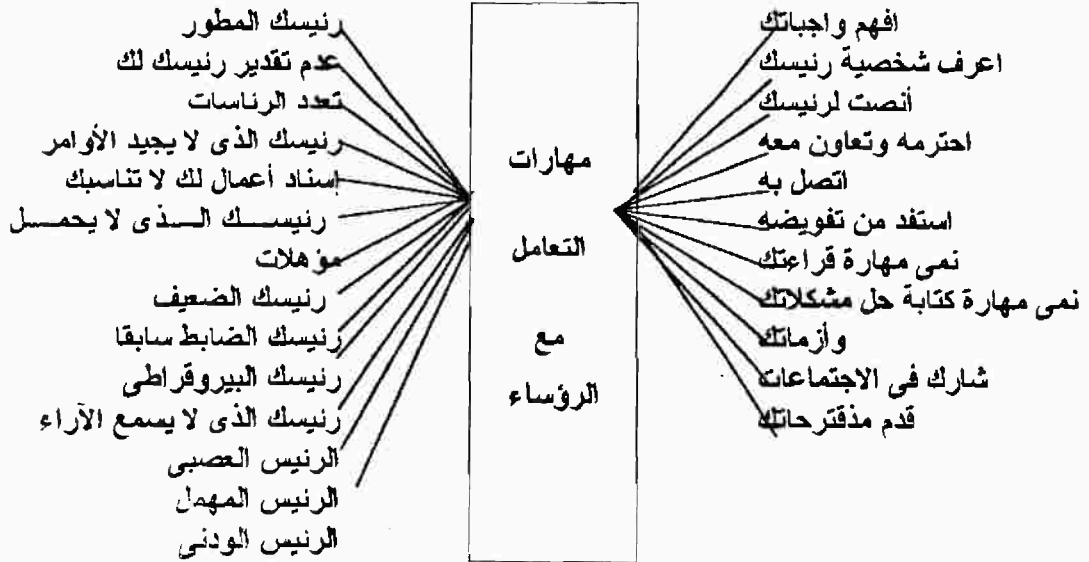
• لا تقفز على الحكم فى الموضوع دون أن تعطى الفرصة لرئيسك لشرح وجهة نظره فى الموضوع .

• قد يترتب على نقل المعلومات بين عدد من الأشخاص تشويه هذه المعلومات وتحريف معانيها بين المرؤوسين والرئيس لاختلاف الناس فى الفهم والدوافع وطرق التعبير .

• أعط الطرف الآخر الفرص للتعبير عن رأيه فقد يمكن الاستفادة به فى مجالات أخرى .

ويوضح الشكل التالى باختصار المهارات الخاصة بتعامل

المرؤسين مع الرؤساء وفقا لنوعياتهم المختلفة:



(٤) مهارات التعامل مع زملاء:

وفيما يلي مجموعة من المهارات الضرورية للتعامل مع الزملاء داخل بيئة لضمان بيئة عمل جيدة وهي كما حددها الخبراء على النحو التالي:

- ابتسم لزملائك .
- المعاملة الطيبة والكلمة الحسنة .
- التعاون في العمل والمشاركة الإيجابية .
- لا تتدخل في شئون الآخرين الخاصة .
- تجنب السلبية والإهمال معهم .
- كن صديقاً لهم ومخلصاً معهم .
- إياك والغرور، التعلق، الوشاية، النميمة، سوء الظن .
- شاركهم مشاكلهم وأزماتهم وقدم اقتراحات إليهم .
- لا تفرق في المعاملة بين زملائك .
- اهتم برأيهم فيك .
- كن موضع اهتمامهم .
- شارك زملائك أحزانهم وأفراحهم .
- دافع عنهم حتى يثبت العكس .
- اجعلهم يحبون الحديث إليك والجلوس معك .
- قدم لهم المساعدة ولا تنتظر منهم التقدير .
- تقدم عليهم ولكن لا تدوس على أحد منهم .
- حاول ألا تضع نفسك في موضع الاعتذار للآخرين .
- كن صديقاً لهم ولا تنتظر أن يكونوا أصدقاء لك .

(٥) مهارة الاتصال بالعملاء:

أولاً: اخلق الرؤية التى تحافظ على العميل:

ويُقصد بالرؤية هنا الصورة الذهنية التى يجب أن تبنيناها وتعتبرها طموحاً تسعى لتحقيقه فى المستقبل ومن ثم تحقيق رضاء العميل. والرؤية هي البوصلة . . هي رضاء العميل وانتمائه للشركة التى يتعامل معها .

وعادة ما يجيب المدير الناجح على بعض الأسئلة قبل شروعه فى تبنى رؤية محددة مثل: ما هو نوع الشركة التى تكونها ؟ . . . كيف تبدو الشركة بالنسبة للعملاء والعاملين بعد تحول الرؤية لواقع ؟ . . . ماذا نريد أن يقول الناس عن عملنا ؟ . . . أين موقع كل شخص فى هذه الرؤية المستقبلية ؟

ونستعرض فيما يلي بعض الوظائف المهمة للرؤية:

١- توفر للموظف الإلهام . . فالعامل الذى لديه رؤية ما، يقتنع بها ويعمل فى إطارها. يختلف أداؤه عن الموظف الذى ليست لديه رؤية واضحة ،كما يكون أكثر إيجابية فى التعامل مع مشكلة العمل أو العملاء التى تواجهه وفى تطوير عمله بشكل مستمر فى ضوء الرؤية العامة وبصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى من الخدمة للعملاء .

٢- تتيح الرؤية إطاراً استرشادياً ملائماً ليتم فى ضوءه اتخاذ القرارات، فمثلاً عندما مرت شركة جونسون بأزمة تسمم حبوب التيلينول، كان من السهل على الإدارة أن تتخذ قرارها بسحب المنتج من السوق فى ضوء الرؤية العامة للشركة التى تضع مسئوليتها تجاه العملاء فوق الاعتبارات الأخرى، وبهذا اتخذ هذا

لقرار الذي كانت نتيجته الحفاظ على ولاء العملاء للشركة نتيجة لولاء الشركة لعملائها . أما الشركات التي لا تملك مثل هذه الرؤية فتهتم بالاعتبارات المالية قصيرة الأجل .

٣- الالتزام، إذا ما كانت الرؤية متوفرة ومصاغة بشكل جيد، فإنها عندئذ أداة لاستمرار التزام العاملين بالأهداف العامة للمنظمة .

ثانياً: الإصغاء لكلام العميل:

إن أفضل الطرق للنجاح في العلاقة مع العملاء وفي تحقيق الربح، هي الإصغاء جيداً لما يقوله العميل ووضع ملاحظاته حول أسلوب العمل في الاعتبار، سواء كانت هذه الملاحظات إيجابية أو سلبية، وينبغي أن تتوافر للعميل دائماً فرصة إبداء رأيه في مختلف مراحل الخدمة .

إن رضا العميل لا يتحقق بشكل جيد ما لم يتم قياس وتقويم كل تصرفات المنظمة في ضوء حاجاته وتوقعاته ورغباته .

وهنا قد يكون من المفيد أن تفكر وتعمل بالطريقة التي يقترحها أحد المديرين الأمريكيين الناجحين وهي أن تحب شكاوى العملاء، فهو يقول إن كل شكوى يقدمها عميل ينبغي أن تتحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لمثل هذه الشكوى .

ولكن من هم العملاء الذين ينبغي أن نستمع لهم ؟ إنهم العميل أو المستهلك النهائي والوسطاء والموزعين وحتى العملاء الداخليين .

وهناك بعض الخطوات التي تساعد على فهم العملاء بصفة مستمرة والتعرف على أفكارهم، وهذه الخطوات هي :

١- تمتع بروح الاستماع الإيجابي لعملائك، وناقش وقم بطرح الأسئلة وحرص على القيام بدراسات تشجع العملاء على الكلام وتساعدهم على تحديد موقفهم من الخدمة تحديداً واضحاً .

٢- عايش العميل، أي حاول تجاوز الاستقصاءات التقليدية وطرق سؤال العميل عن رأيه، وحاول دائماً أن تستقي معلوماتك من العميل مباشرة أو بأقل عدد من الوسطاء .

٣- ابحث عن شتى طرق الاقتراب من العميل، سواء بإجراء مقابلات أو تشكيل مجموعات لديك للاستماع للعميل ، وإنشاء لجان للعملاء تكون على اتصال مباشر بهم .

٤- ضع نفسك مكان العميل، سيساعدك اتباع الخطوات السابقة على تحقيق هذا الهدف، فمن المهم للغاية أن يصل تفهمك للعميل إلى حد تستطيع عنده تصور احتياجاته وتوقعاته الحقيقية بالنسبة لما تقدمه له ، وبالتالي تحقق أكبر قدر من النجاح، ولهذا احرص على أن تعرف جيداً ما يحتاجه العميل وأن تحول هذا الاحتياج إلى منتج أو إلى مقياس لجودة الخدمة التي يقوم بها العاملون .

(٦) مهارة التعرف على احتياجات العاملين:

عندما تقوم بجمع معلومات لتحديد الاحتياجات من أجل تنفيذ مشروع داخل الإدارة أو المنظمة فإنك تحتاج إلى الحصول على معلومات عن الأشخاص الذين سيستخدمون البرنامج وهم العاملون لدى المنظمة، وعن العمل الذي سيقوم به البرنامج أو الذي سينجزه، وعن المعلومات أو المنتجات التي سيتم التعامل معها أو إنتاجها . وهناك ثلاث طرق أساسية لمعرفة المزيد عن العاملين:

أ - تعتبر الملاحظة طريقة مباشرة لجمع معلومات تحديد الاحتياجات،

إلا أنها قد يشوبها تدخل مشاعر وأحكام الملاحظة الذاتية .

ب - تعتبر المقابلات أسهل طريقة لجمع معلومات عن تحديد الاحتياجات . وقد تكون الاستثمارات ومجموعات التركيز أيضاً

أساليب فعالة ومؤثرة نسبياً ، ولكن ما يقوله لك الناس وما يفعلونه حقاً مختلف، فمن المهم أن يتم التأكد من نتائج المقابلات بالإضافة إلى الملاحظات وتحليل الوثائق .

ج - مراجعة التوثيق، وهي من الطرق الموضوعية لتحديد الاحتياجات، كمراجعة سجلات الموظفين التى يمكن أن تقدم معلومات مفيدة عن تحديد الاحتياجات . وبالطبع ففى بعض الحالات قد يكون من الصعب أو حتى من المستحيل الحصول على الوثائق المطلوبة.

(٧) مهارة الحصول على رجع الصدى:

إن عملية رجع الصدى يمثل أحد الأساليب التى تستخدم فى تغيير السلوك، فهو يعبر عن نوع من الاتصال العكسي الذى نقوم من خلاله بنقل معلومات محددة عن سلوك فرد آخر أو مجموعة من الأفراد بشكل يساعدهم على تعديل هذا النوع من السلوك . وإرجاع الصدى يختلف عن عملية النقد التى كثيراً ما نقوم بها .

إن رجع الصدى عملية هامة فى عمليات الاتصال بالآخرين وتمثل بردة الفعل اللفظية أو غير اللفظية التى يقوم بها المستقبل على ما يقوله أو يفعله المرسل، وتهدف عملية إرجاع الأثر إلى التأثير على المرسل لتعديل أقواله أو أفعاله وإعادة تكييفها لتتلاءم مع ما يراه المستقبل صحيحاً أو ضرورياً.

وفى مجال العمل يحتاج الأفراد إلى أن يعرفوا إلى أى مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه بفاعلية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم . كما يقول ميشيل ارمسترونج . فهم يتخذون إجراء ما ويتعلمون من خلال معلومات رجع الصدى مدى فاعلية هذا

الإجراء ويستكملون حلقة رجع الصدى بإجراء أى تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التى تلقوها .

وبصورة نموذجية يجب إدماج رجع الصدى فى الوظيفة . ويجب أن يكون الأفراد قادرين على متابعة ما يفعلون حتى يمكنهم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، ولكن قد لا يكون من الممكن دائماً تنفيذ ذلك . وتقع مسؤولية توفير رجع الصدى على المدير . ويمكن بل ويجب عمل ذلك بطريقة منتظمة وخاصة بعد إنجاز مهمة معينة أو استكمال مشروع ما . ولكن يمكن أيضاً توفير رجع الصدى فى اجتماعات مراجعة الأداء الرسمية بصورة أكثر .

وهدف الحصول على رجع الصدى هو توفير معلومات للأفراد لتمكينهم من فهم مدى كفاءة عملهم ومدى فعالية سلوكهم . ويجب أن يرفع رجع الصدى درجة هذا الفهم حتى يمكن اتخاذ الإجراء الملائم ، ويمكن أن يكون ذلك إجراء تصحيحاً، حيث أشار رجع الصدى إلى أن شيئاً ما يتم بصورة خاطئة أو بصورة أكثر إيجابية فيمكن أن يتخذ إجراء لتحقيق أفضل استخدام ممكن للفرص التى تكشف عنها عمليات رجع الصدى كتعزيزات . ويمكن لرجع الصدى الإيجابي أن يكون محفزاً قوياً لأنه يقدم اعترافاً بالإيجاز .

ويجب أن يعتمد الحصول على رجع الصدى على إجراءات حقيقية وليس على حكم ذاتي . وفيما يلى بعض الخطوط العريضة لتوفير رجع الصدى لأعمالنا :

- دمج رجع الصدى فى الوظيفة: ولتكون فعالة يجب دمج رجع الصدى فى الوظيفة، حتى يتمكن الأفراد من اكتشاف ماذا فعلوا؟ . وإذا لم يمكن دمجها فى الوظيفة يجب توفيرها بسرعة

قدر الإمكان بعد انتهاء النشاط وبصورة نموذجية خلال يوم أو اثنين

- توفير رجع الصدى عن أحدث واقعية : يجب توفير رجع الصدى عن النتائج الواقعية أو السلوك محل الملاحظة وليس عن رأي ذاتي .

- صف ولا تقدم حكماً : يجب تقديم رجع الصدى كوصف لما حدث، ولا يجب أن يكون مصحوباً بحكم .

- الإشارة إلى السلوكيات المحددة : يجب أن يكون رجع الصدى على صلة بصورة محددة للسلوك ولا يجب أن تنقل مشاعر أو انطباعات عامة.

- توجيه الأسئلة: توجيه الأسئلة أكثر من الإدلاء بتصريحات: مثل لماذا تعتقد أن ذلك حدث ؟ هل هناك أى طريقة أخرى تعتقد أنه يمكنك من خلالها معالجة الموقف ؟ ما هي العوامل التى أثرت عليك فى اتخاذ هذا القرار ؟

- جعل الأفراد يبتكرون الأشياء بأنفسهم: تشجيع الأفراد على الوصول إلى استنتاجاتهم الخاصة عما يجب عليهم عمله أو كيف يجب أن يكون سلوكهم . وجه أسئلة مثل : كيف تعتقد أنه يمكنك التغلب على هذا النوع من المشكلات فى المستقبل ؟ كيف تشعر أنه يمكنك تجنب التعرض لهذا الموقف مرة أخرى ؟

- اختر القضايا الرئيسية : اختر القضايا الرئيسية واقصر عملية رجع الصدى عليها . وهناك حد لحجم الانتقادات التى يمكن أن يتحملها أى شخص، وإذا ما ازدادت الانتقادات عن حدها فستصبح المناقشات بلا هدف .

- التركيز: التركيز على جوانب الأداء التى يستطيع الفرد تطويرها

والتركيز على المناطق التي يمكن أن يفعل فيها الفرد القليل أو لا شئ مضيعة للوقت .

- أظهر تفهماً: إذا ما سارت الأمور بطريقة خاطئة اكتشف ما إذا كان ذلك قد حدث بسبب الظروف الخارجة عن تحكم الفرد؟، وأوضح لهم أن ذلك أمر مفهوم .

(٨) مهارات دفع الشخص الآخر للحديث:

بالطبع ليس الجميع يتحدثون بكثرة . إن الموظفين - المرءوسين بالأخص - يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة .

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث حددها الآن وليس في كتاب الدليل غير الرسمي للمدير الناجح وهي :

أسلوب الأسئلة المحفزة:

معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محددة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب بـ (نعم) أو (لا)، وهذه أسئلة إجاباتها منتهية . بخلاف الأسئلة المحفزة التي تولد استجابات سريعة تحتاج لتحليل ووصف . وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم .

يبدو أن أكثر من شئ يحبه الناس هو صوتهم . اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً . وهذا يفيد جداً مع العملاء - وخاصة سريعي الغضب - ومع الزملاء والرؤساء ومن هذه الأسئلة :

- ما رأيك في . . . ؟

- لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك ؟
- ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك ؟
- حدثني عن تجربتك ؟
- ما الأفضل لكي نفعله ؟
- كيف يمكن لنا حل المشكلة ؟
- إذا كنت ستستخدم هذا ، فما الذي سيهلك أكثر ؟
- ما أهم ثلاث أولويات في هذا الموقف ؟
- إذا طلبت أن تركز على مجال واحد، فأأي مجال سيكون، ولماذا؟

كما يمكنك أن تطرح وجهات نظرك على كل الأسئلة وتستعرض رأى الآخرين، وانتظر رد فعلهم تجاه ما تقترح .
إننا نشعر بإجاباتنا بأننا مهمون وعلينا أن نتحدث وباستخدام المنطق والتفسير والتفاصيل والخيال . وفي الحقيقة قد لا يكون علينا أن نفعل هذا، فقد نأخذ موقف دفاعيا لسبب :

- إنك لا تعلم الغيب وببساطة لا تعرف كيف ستكون الإجابة .
 - إن السائل مسؤول عن النتيجة مثلك .
- فحين يقول لى مديرك كم سيكلف هذا ؟ أو ما الذي ستفعله لنا ؟ بأسلوب حاسم، من الممكن أن تقول ببساطة لست أدري . وحين يسأل ماذا تعني بأنك لست تدري ؟ تقول له إنني أحتاج إلى مزيد من البحث حتى أتمكن من التوصل إلى حل ممكن .

وحين يسألك موظف أو زميل أو مدير بشكل عدائي ماذا ستفعل فى هذا الأمر؟ تقول له ببساطة إنك تريد أن تستمع لكل شئ حتى تقرر ما يجب أن تفعل وما الذى يمكن أن تفعلوه معاً (أو وحدك أو وحدهم) لحل المشكلة؟.

ولذلك فمهمة المدير ألا يجعلك تشعر أنك مضطر إلى التصرف أو الدفاع عن نفسك. فلا تشعر بالقلق، حين يتحدث الطرف الآخر ويشرح (بدلاً من الاتهام) وتستمع بموضوعية للحقائق، ستكون في موقف مثالي لتحديد من يجب أن يفعل شيئاً لمن قبل أن ينتهي النقاش .

ويجب أن تكون الأسئلة العكسية من قبلك غير تقييمية بل استفسارية وتكون اللهجة هادئة . وإليك بعض الأمثلة :

- لست متأكداً لماذا تسأل ؟
- أعتقد إنني أستطيع المساعدة ولكنى أحتاج مزيداً من المعلومات ؟
- لماذا تخبرني بهذا ؟

(٩) مهارة الاستماع التأملي:

هذا اتجاه نفسي شائع يطلقون عليه في الغالب في العامية "الاستماع النشط"، وهي طريقة لتوضيح أنك مهتم بالحوار ولكنك تسمح للطرف الآخر أن يسيطر على الحوار ويعبر عن رأيه .

لا تتعجل في لعب دور "الرجل الكبير" الذي يهدئ الطرف الآخر في كل ٩٠ ثانية إلى دقيقتين ، علق تعليقاً بسيطاً كما يلي :

- رائع .
 - ماذا قلت ؟ (أطلب منه التكرار) .
 - إنك تمزح ! .
 - وماذا كان رد فعلك ؟ .
 - لم أسمع عن شيء مثل هذا حدث من قبل .
 - بمعنى . . . (تلخيص أو شرح بسيط)
- كما يتطلب منك هذا الأسلوب تكرار آخر كلمة قالها الشخص الآخر،

ولكن بعد أن تتأكد من أنه لم يتوقف ليأخذ نفسه. إنه رد فعل لا إرادي يوجد دافعاً نفسياً لشرح المزيد. هذا الأسلوب يستخدم دائماً في المحاكم ولهذا تجد المحامي يحذر الشهود بالألا يقولوا أي شيء أكثر من المطلوب للإجابة على سؤال محدد.

والمهم أن تنبيه إلى ما يقوله الآخر، ولا تكتفي بمجرد الاستماع، لا تفقد اهتمامه بالتحدث معك، ولا تضطره إلى قطع الحديث .
ولهذا عليك أن تصغي تماماً لما يقوله وانتظر حتى ينتهي من كلامه ولا تقاطعه . . وبلور من حديثه وجهات نظر واقتراحات وأفكار إيجابية وبناءة .

إن المدير الناجح هو الذي يسمع ويستفيد من وجهات النظر ويمتلك التفكير السليم الذي يفرق بين المصلحة العليا التي توصل إلى البناء والتقويم، وبين الأفكار الهدامة .

(١٠) مهارة إدارة النزاعات:

تنشأ النزاعات بشكل طبيعي، وأحياناً بين أعضاء مجموعة العمل الواحدة أو بين مجموعات العمل المختلفة، أو بين أطراف متعددة في المجتمع . ويقصد بها وقوع تضارب أو تعارض لآراء أو المواقف بين شخصين أو أكثر سواء أكان ذلك معلناً أم غير معلن، ويصاحبه انفعالات قوية. وفي مجموعات العمل، تنشأ النزاعات عادة حين تظهر مشاكل لا يتم التوصل لأي اتفاق بشأن استراتيجية حلها. وتعتبر هذه النزاعات عادية بسبب الفروقات الطبيعية بين الأفراد. وترجع هذه الفروقات كما حددها الخبراء إلى :

- اختلاف الخبرات والتجارب .
- اختلاف القيم .

- اختلاف الأهداف.

- اختلاف وجهات النظر .

- اختلاف كيفية الحكم على الصواب والخطأ .

ولكي يكون العمل الجماعي ناجحاً، من المهم الإقرار بهذه الفروقات واستخدامها كمصدر إثراء بدلاً من محاولة التكتّم عليها وطمسها . وطالما أن جميع أعضاء المجموعة ملتزمون بمهامهم وبأهداف مجموعتهم، فإن احترام التباين بين أعضاء الفريق وأخذ الفروقات بعين الاعتبار، سيؤدي بالتالي إلى إدارة أفضل للمشاكل، إذ أن ذلك يعكس مختلف الآراء بشأن المواضيع التي تهتم المجموعة ككل . إن الحوار حول وجهات النظر المختلفة يؤدي في العادة إلى فهم أفضل لما هو مناسب . وحيث أن النزاعات غالباً ما تنشأ بسبب تباين مستويات وقدرات أعضاء المجموعة، فإن من مسؤولية قائد المجموعة ضمان حصول جميع أعضاء فريقه على فرص متساوية لتنمية وتطوير معرفتهم ومهاراتهم المتعلقة بالعمل .

وتنشأ النزاعات في العمل نتيجة عدم التوفيق بين آراء ومصالح الأفراد أو الجماعات . ويمكن أن نصف سلوك الفرد في حالة النزاع في إطار مصفوفة تضم البعدين التاليين :

- مدى استعداد الفرد لتوكيد ذاته .
- مدى استعداد الفرد للتعاون مع الآخرين .

من خلال هذين البعدين يمكن تصنيف النطيين الآتيين للسلوك للتعبير عن النزاعات عند الفرد كالاتي :

١) العداء:

يظهر العداء في حالة النزاع نتيجة اهتمام الفرد بمصالحه الخاصة على حساب مصالح الآخرين . فالعدائي يميل ميلاً شديداً لتوكيد ذاته ولا يبدي إلا القليل من التعاون مع الآخرين .

٢) المسايرة:

يظهر أسلوب المسايرة في حالة النزاع عند الأفراد الذين يميلون قليلاً لتوكيد أنفسهم غير أنهم يبدون استعداداً كبيراً للتعاون . فالمساير يضحى بمصالحه الخاصة لإرضاء مصالح الآخرين .

ومن المعروف أن النجاح في العمل ونحن في بداية القرن الحادي والعشرين يتحقق بشكل أساسي بمساعدة الآخرين أو من خلالهم . فقط ولت أيام المدير الاستبدادي الذي يتمتع بالسلطة المطلقة وأصبح الموظف العادي أكثر ثقةً واستقلالاً عن ذي قبل . كذلك ، فقد أصبح بإمكان الموظفين ترك العمل في حالة ضيقهم من طريقة معاملة الآخرين . إذا كنت تعمل مديراً منذ فترة ، فمن المؤكد أنك أدركت أن مهارات التعامل مع الآخرين تحتل الدرجة نفسها من الأهمية التي كانت تحتلها المؤهلات منذ ثلاثين عاماً مضت عند التقدم إلى إحدى الوظائف . ولا يمكن إتقان هذه المهارات والتمكن منها دون فهم لغة الجسد جيداً .

إن إدارة النزاعات تتطلب إستراتيجيات إدارية جيدة ، وندرج هنا خمس استراتيجيات للتعامل معها :

• الاستراتيجية العلمية:

تقوم بتحليل موضوعي لسبب النزاع وخلفيته وتسعى إلى إيجاد حلول تخدم أهداف المجموعة ومهامها .

• الاستراتيجية السياسية:

تعطي كل عضو في المجموعة حقاً متساوياً في التعبير عن الرأي،
وتتبع حكم الأغلبية من خلال عملية تصويت .

• الاستراتيجية القانونية:

تبحث في القوانين والأنظمة لمعرفة أي منها ينطبق على الوضع
القائم، ومن ثمّ تنفيذها

• الاستراتيجية التي تتبع التسلسل الهرمي أو التدرج في
المسؤوليات:

يتم اتباعها عن طريق الرجوع إلى السلطة الأعلى في الهرم
التنظيمي، للبحث عن كيفية التعامل ووضع الحلول .

• استراتيجية المشاركة في حل المشاكل:

تعمل على جمع الأطراف المعنية سوياً بغية الوصول إلى اتفاق مشترك
يرضي الجميع، وهو ما يعرف بقاعدة رايح / رايح .

ويفضل استخدام هذه الاستراتيجية في إدارة النزاعات في مجموعات
العمل، فيستحسن استخدام استراتيجية المشاركة في حل المشاكل .

ويمكن تحقيق أفضل النتائج عند الحوار لحل النزاعات باتباع
القواعد التالية:

(١) تحديد حيز النزاعات.

(٢) جمع مختلف الآراء حول موضوع النزاع .

(٣) التعرف على خلفية النزاع والمتطلبات .

(٤) تحويل الغضب والتوتر إلى رغبة في التغيير .

(٥) التفكير والبحث في كافة أنواع الحلول الممكنة .

(٦) تقييم جماعي لجميع الخيارات بغية إيجاد حل على قاعدة

رابع/رابع، بحيث يرضى جميع الأطراف.

(١١) مهارة الإرشاد والتوجيه :

الإرشاد مهارة أساسية لكل مدير، والوقت الذى سيمضيه فى

الإرشاد سيقود إلى تحسين الأداء إذا اتبعت المبادئ التالية :

• المرشدون: الجيدون يدربون الموظفين على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة باستمرار بالرغم من أن معظم الإرشاد يتم فى النواحي الفنية للوظيفة ، إلا أنه يمكنك إرشاد الموظفين لتطوير مهاراتهم الشخصية ومهارات فريقهم .

• أجمع الناس يومياً ، جماعة أو أفراداً ، للتوصل إلى اتفاق حول ما هو متوقع منهم .

• ضع الأطر للمهارات التى تتوقع من الآخرين استعمالها .

• ساعد زملاءك فى إيجاد حلول عن طريق اكتشاف الذات خطوة بخطوة .

• أرفع من مهارات زملائك بتوضيح ما تريدهم أن يفعلوا موضحاً لهم كيف يعملونه، واسمح لهم أن يحاولوا ذلك وأنت تراقبهم، ثم إعطائهم رجع الصدى عن أدائهم .

• دع زملائك يعملون متى يكون أداءهم أقل من التوقعات المتفق عليها

• إذا فشل زملاءك فى القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة ، فوضح لهم ذلك مرة ثانية . أسألهم ليؤكدوا لك فهمهم للمهمة . دعهم يبرهنون لك بتوضيح كيف يقومون بالأداء عملياً .

• إذا لم يتطور الزملاء بعد عدة محاولات فقرر إذا ما كان السبب هو احتياجهم إلى المزيد من القدرات أم عدمها . وإذا كان السبب هو عدم القدرات ، فانقل الشخص إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مهاراته . أما إذا كان السبب هو الفرد، فحدد السبب والحل . إذا لم ينجح ذلك - وأقلية

- بسيطة لا تستجيب - فوق عليها العقوبات وربما الفصل .
- أعطي الناس "رجع صدي" تغذية راجعة باستمرار . وكلما سمحت الظروف قم بقياس أدائهم حتى يكونوا على بينة إذا كان أداءهم في تحسن أم في تراجع .
- مع تحسين مهاراتهم ، شجعهم لاكتشاف طرق جديدة وأفضل لأداء العمل، وأثني على أفكارهم الجديدة .
- دعمهم ببتكرهم آراءهم وأفكارهم الجديدة حتى وإن لم تطابق طرقهم الجديدة تصورك عن الطريقة المثلى .
- قم بتشخيص الأدوار التي تتوقعها من الآخرين .
- شجع الآخرين ليعملوا بطريقة أفضل .
- أخبرهم متى حققوا التوقعات ومتى تجاوزوها . أخبرهم بذلك في الحال وحدد ما شاهدته . أسألهم بما يشعروا تجاه التطوير، وكيف يتوقعون له أن يستمر .
- أخبر الموظفين الذين لم يقوموا بعمل جيد:
 - في أقرب فرصة ممكنة .
 - في مكان بعيد عن مرأى الموظفين الآخرين .
 - بأن تكون محدداً بخصوص ما لم تكون راضياً عنه .
 - باكتشاف ما يشعر به الموظف .
 - بالتركيز على المشكلة وليس على الشخص . دائماً استعمل أنا وليس أنت في ملاحظاتك .
 - عدم استعمال ألفاظ نابية قط .
 - إشراك الموظف في إيجاد حل .
 - تلخيص التوقعات بوضوح .

(١٢) مهارة رفع الروح المعنوية للعاملين:

تعتبر الروح المعنوية فى الحقيقة هى الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة فى جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إرادة العاملين .

ذلك فنحن يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية فى إدارة ما من صورة العلاقات الإنسانية السائدة ، لأنها نتيجة لهذه العلاقات، أكثر من أن تكون سبباً لها ، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسئولاً عن تدهور الروح المعنوية .

مظاهر الروح المعنوية :

إن الروح المعنوية من مسماتها يتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التى تدل عليها، ومن هذه المظاهر:

• الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية :

يقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة ومقارنتها بالإنتاج الفعلي ، فإذا كان الإنتاج ثابتاً عند حد معقول وفق النسب المقررة وتكاليفه تتعادل مع مبيعاته، مع تحقيق شرط الربح له وحساب العادم والتالف للإنتاج الكلي ، كان هذا دليلاً على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين . أما إذا زادت التكاليف وهبط مستوى الأداء ، كان ذلك دليلاً على انخفاض الروح المعنوية فى المنظمة . وبالنسبة للخدمات فإن ارتفاع مستوى الخدمة مؤشر من المؤشرات الهامة لارتفاع الروح المعنوية فى المنظمة .

• الشكاوى والتظلمات:

تمثل كثرة عدد الشكاوى فى المنظمة مظهراً من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقي، ولكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع فى بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها وحتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها السابق فى الارتفاع . وليس حتماً أن تكون بكثرة الشكاوى نتيجة لسوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلى فى الجماعة . وليس بالضرورة أن قلة الشكاوى تكون مظهراً من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب الأفراد بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات لشكواهم، فيكون رد الفعل الطبيعي سلبيتهم .

• دوران العمل:

يدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة، حتى فى داخل القسم الواحد، إذا لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفعه كانت مظهراً من مظاهر انخفاض معنوياتهم . أما ثبات القوى العاملة فى المنظمة فليس بالحتمية دليلاً على ارتفاع معنويات الأفراد، فمن الممكن أن فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، ومن هذا تقل نسبة خروج القوى العاملة وتظهر كأنها ثابتة .

• التنظيمات غير الرسمية (الشللية المعوقة):

إن التنظيمات غير الرسمية الإدارية من المظاهر الواضحة للغاية لمدى ارتفاع أو انخفاض معنويات العاملين، ووجود هذه التنظيمات له مظهر أكيد من مظاهر انخفاض لمعنويات.

العوامل التى تساعد على رفع الروح المعنوية:

أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذى يرفع من معنوية العامل أو الموظف أثناء العمل يعتمد اعتماداً كبيراً على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل المادية، فرغبة العامل أو الموظف فى العمل لا ترتبط دائماً بالمادة بل هي تخضع أساسياً لقوة حاجته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه فى العمل .

ومن أهم العوامل التى تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف هي :

• تشجيع قدرات الأفراد:

لعل من أخطر ما تؤدي إليه انخفاض الروح المعنوية هو منع الأفراد من السعي للتصدي للتحديات الجديدة فى العمل، بل وفى بعض الأحيان عدم تقبلها . وحتى الأفراد الذين يتمتعون بقدر من الثقة بالنفس لا يعملون سوى بنسبة صغيرة من كامل جهدهم أو قدراتهم . ويجب علينا أن نقوم بتشجيع العاملين على الإيمان بقدراتهم من خلال إعطائهم مهام إضافية . فعلى سبيل المثال : يمكن إسناد المسؤولية لهم عن لجان تتناول موضوعات هامة ، وفى هذه الحالة، لا يجب علينا قبول استجابة مثل : أنا لا أجيد تلك الأعمال ، فهي عادة للرغبة فى عدم المشاركة .

• استبعاد الخوف:

يعاني الأفراد أنواعاً عديدة من الخوف، مثل : الخوف من الفشل الشخصي ، والخوف من إخفاق المؤسسة أو تغيير إدارتها ، أو الخوف من النتائج العكسية الممكنة عند التغيير، وتعد جميع تلك

المخاوف عقلانية، فقد يسهل التخلص منها عن طريق الاتصال الكامل والصريح والمنفتح بين الأفراد والمجموعات ، ولكنها لا تستبعد كلية .
وقد يزيد من تفاقم تلك المخاوف بعض الإدارات السرية التي تستخدم الخوف كوسيلة للسيطرة على الأفراد . ولكن إذا استبعدنا الخوف فسوف نجد أن الروح المعنوية والثقة ، والتفاؤل، كلها تؤدي إلى فاعلية أكثر بكثير في مجال العمل .

• توفير المشاركة :

تتبع الثقة في موقع العمل من المشاركة الحقيقية، ويقتصر حدوث ذلك عندما يستطيع الموظفون على المستوي الفردي أو من خلال مجموعات المشاركة في المعلومات، وبالتالي يكون لهم تأثير حقيقي على مجريات الأمور، وتكون المزايا في هذه الحالة الديمقراطية ، محفزة، وعملية . وقد أوضحت الدراسات أن الإنتاجية تكون أقل عندما تكون الوظائف موصفة بتدقيق كبير، مقارنة بالحالات التي يسمح فيها للأفراد بالمساهمة بطريقتهم الشخصية لإنجاز الأهداف .

• توفير الكفاءة في إشراف الرئيس :

وهي من الأمور المهمة، وهذا الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتعمده في إدارة أفرادِهِ .

فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس، شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب .

فأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه .

والإشراف لابد وأن يشتمل على إتاحة الفرصة للمرؤوس للمبادأة وتشجيعه على تقديم ما يعن له من مقترحات فى أعمال الإدارة ونظمها .

ولهذا لابد أن يهتم المدير كثيراً بتزويد المرؤوس بكل المعلومات عن العمل والتي تعينه على أدائه على خير وجه، فيبين له حدوده وأساليبه ووسائل الاتصال واللوائح والتعليمات المتعلقة به حتى يدخل الثقة فى نفسه ويكون على بينة بجميع ظروف العمل، إن مثل هذه الخطوة من جانب الرئيس ترفع كثيراً من معنوية المرؤوس وتدخل فى نفسه الطمأنينة بل وتزيد حبه للعمل .

كما أن على الرئيس أن يبدي تقديره للمرؤوس ويعبر عن فكرته الجيدة عنه بكل أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك، فإن حاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية للفرد .

• توفير الأمن للمرؤوسين:

إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ، ومن ثم انخفاض معنوياته .

وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار فى العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجالات فى أسس التقييم ، فكما يقولون: العدل أساس الملك .

• الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها:

إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضع فخر له ، وإن هذا الاعتداد أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة، لأنه يستمد نجاحه من نجاح المنظمة ويفخر بمركزها ونراه إذا ما دخله هذا الشعور فإنه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعاً ذاتياً في ذلك .

• قيام التوافق بين الفرد وزملائه:

ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معه ، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، إن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل آمناً متصلاً ومستحباً ، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها هنا أن تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية ومن الملاحظ أن بعض الرؤساء يعمدون إلى التفرقة بين موظفيهم كما يشجعون النفاق ويعمدون إلى عدم العدالة في معاملة الموظفين في نواح مختلفة، ومثل هذا السلوك يؤدي بالمنظمة إلى انخفاض كبير في الروح المعنوية .

(١٣) مهارة إصدار الأوامر:

عندما يفكر أي شخص بإصدار أمر ما لابد أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

• العامل الأول: الموقف .

• العامل الثاني: الشخصي

ويسأل نفسه سؤالاً، هل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعس كسول ؟ لأن كل شخص له نوع من الأوامر يجب أن يتخذها مصدر الأمر، وأنواع الأوامر هي :

• الأمر الصريح المباشر: ونضطر إلى استخدام هذا النوع مع المهملين والكسولين والعنيدين والذين تنقصهم القدرة على التركيز .

• الأمر بصيغة طلب : ويستخدم إذا كان العمل روتينياً، وكانت علاقة المدير بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة. فمثلاً ممكن أن تصيغ طلبك بدقة تجعلك تطمئن أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر ، وأنه لا يملك سوى التنفيذ .

• الأمر التطوعي: يميز الموظف التواق للعمل والذي يميل إلى التطوع والتميز في نفس الوقت ، فعلى سبيل المثال، يطرح سؤالاً لأداء أى مهمة غير مريحة على الرغم من أهميتها ، ولكن لا يود أحد القيام بأدائها، وهنا يأتى الذكاء فى كيفية استثارة فضول المتطوع بطرح سؤال من يريد عمل كذا ؟ هنا المتطوع يضع فى اعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتى ثمارها عندما يتذكره المدير فى الترقيات ، لكن الموظف الآخر إذا كلف بهذا الأمر سيشعر بأنه مستهدف .

• الأمر بصيغة سؤال: هذا النوع من أفضل طرق إصدار الأوامر ولكن عندما يلقى على الموظفين المتحفزين والمجتهدين ، يصبح جهداً جماعياً يشاركون فى التخطيط فيه والتفكير والتنفيذ أيضاً .
مثلاً " متى نفعل كذا ؟ وهل من الضروري أن نفعل كذا ؟ "

ولكن سنلاحظ أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين، فمثلاً هناك فئة تتصيد الأخطاء وتسعد

لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها سؤال فقط لمجرد رغبتهم فى أن يقع المدير فى خطأ! وهناك فئة أخرى تنظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب لأنه لم يوضع أساساً فى صيغة أمر .

(١٤) مهارة جذب الانتباه :

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعى عدداً من الأمور التى تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وهي :-

• المظهر اللائق:

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضية ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث أن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين فى بادئ الأمر من مظهرهم .

• اكتساب الثقة:

تتسم علمية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة . ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو فضلاً عن أنهم سيكون لديهم الاستعداد لقبول حجتك وبراهينك . وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين فى الاجتماع يصدقونك فلا شك أن ثقتك بنفسك تزداد وتتعزيز . ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التى تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التى تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات . ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفى الوقت المناسب، وأن تراعى التركيز فى اختيار الكلمات ونغمة الصوت . ويجب أن تكرر جزءاً من وقت

الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث .

• المشاركة بقوة فى المناقشات:

يعتمد مستوى مشاركتك فى المناقشات على مدى حجم الاجتماع أو عدد المتناقشين . وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً أو المناقشة محدودة وتنسم بالحميمية فيمكنك فى هذه الحالة أن تقحم نفسك فى معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع، وبراعى أنه فى التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط . ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلى به من أحاديث وآراء .

وهناك ملاحظات هامة تدعم مقدرتك على جذب الانتباه هي :

- الانطباع الأول يدوم . وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلالية المرتبطة بأى نقاش أو مناظرة .
- أن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة، فوجب أن تلتزم بالحقائق مع مراعاة الدقة والوضوح والإيجابية .
- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تناوله .
- يجب مراعاة أن تنوع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة .

(١٥) مهارة التعامل مع شخص لأول مرة والنأثير فيه:

خلال تعاملنا مع الآخرين فى مجال العمل (أو الحياة بصفة عامة) نقوم بإدراك تصرفاتهم وتكوين الانطباعات عنهم . وتقودنا هذه الانطباعات إلى افتراض أسباب معينة لتصرفاتهم، تجعلنا نتنبأ بالطريقة التى سيتصرفون بها فى المستقبل . هل الانطباعات التى نكونها عن الآخرين انطباعات صحيحة أم خاطئة ؟ يصعب الإجابة عن هذا السؤال لأننا لا نملك معايير موضوعية تحدد لنا ما هو الانطباع الصحيح وما هو الانطباع الخاطى . إلا أننا نستطيع أن نؤكد أن انطباعاتنا عن الآخرين تتأثر إلى حد كبير بالعديد من العوامل الذاتية كالميول والمشاعر والقيم والأفكار المسبقة وكذلك تتأثر بانطباعاتنا نحن عن أنفسنا .

ومن الثابت أن الانطباع الذى نكونه عن شخص آخر لا ينشأ نتيجة جمع بسيط لصفاته الإيجابية والسلبية بل إن علاقة هذه الصفات بعضها البعض هى التى تحدد الانطباع بحيث إن أي تغيير فى أية صفة من هذه الصفات قد يؤدى إلى تعديل مجمل

نلاحظ أننا لا نكون انطباعاتنا عن الآخرين عشوائياً ولا عن طريق الحظ أو الصدفة إنما نقوم بالربط والتنسيق والتأليف بين الصفات التى ندركها عن الآخرين والمعلومات التى نجمعها أو تصلنا عنهم متأثرين فى ذلك إلى حد كبير بنظرتنا الخاصة وانتمائنا الاجتماعى وقيمنا وأحكامنا واتجاهاتنا ومشاعرنا ومجمل ميولنا الذاتية .

لذا فمن الحكمة بوجه عام أن نتمهل في التعبير والحكم عن انطباعاتنا الأولية المتعلقة بالناس وأن نفسح المجال لأنفسنا لمزيد من الخبرات والمعلومات قبل أن نطلق هذا الحكم أم ذلك عنهم.

ويلاحظ أنه عند التعامل مع شخص لأول مرة تكون مشكلتك هي كيف تحقق انطباعاً طيباً لديه بالشكل الذي يجعل الانطباع الأول يدوم ويجعلنا نعبر عن أنفسنا بطريقة صحيحة ونحافظ على هذه العلاقة .

وهناك إجراءات معينة تساعدنا على تحقيق ذلك هي :-

• الاهتمام بالمظهر:

وكما أشرنا سابقاً فالتأنق في الملابس، ولكن دون مبالاة أو مجافاة العرف يعطي انطباعاً معيناً عن شخصية المرء ويلاحظ أن عدم التأنق مع الأمور الخطيرة .

• التصافح بالأيدي:

يجب أن تكون المصافحة بحرارة سواء سيدة أو رجل، ولكن في نفس الوقت لا تحكم القبضة على يدي من تصافحه حتى لا تسبب له الألم، والمقصود بها هنا إبداء الاهتمام من جانبك للطرف الآخر وأنتك موجود من أجله . ويجب أن تنظر إلى من تصافحه بعينيك لمزيد من الاهتمام وقد يجهل البعض منا مثل هذه الأشياء التي تبدو صغيرة لكن لها جانب كبير من الأهمية.

• الاتصال العيني (لغة العين):

عندما تقابل شخص سواء لأول مرة أو لا تعرفه من قبل لا بد وأن تنظر إليه عندما تتحدث . غير مطلوب منك أن تركز بنظرك معه طوال الوقت "تحملق له" ولكن عند إجراء الحديث معك . لأنك بعدم النظر إلى الشخص المتحدث أو العكس عندما تتحدث أنت فهذا يعنى

إما أنك خجول أو غير مهتم، وذلك دليل على عدم الاحترام في الحالة الثانية. ويفعل الكثير منا ذلك بغير قصد أو عمد فعليك بالانتباه إلى من تتحدث معه .

• إجراء حوار:

كيف تتجاذب أطراف الحديث مع أى شخص ؟ تجرى معه حوارا، وإجراء الحوار من إحدى الطرق الفعالة لاكتساب مهارات وعلاقات اجتماعية جديدة . والوسيلة الصحيحة لإدارة حديث مع شخص والتعرف عليه من خلال سؤال الشخص الآخر بعض الأسئلة لكى يجيب عليها ويبدأ بذلك الكلام معك ، لكن قد يفهمها البعض على أنه استجواب ومحاولة فى الاستدراك لمعرفة بعض المعلومات أي " حب الاستطلاع " لذلك يجب أن تكون طبيعة الأسئلة مختلفة قليلاً، مثلاً أن تسأل الشخص رأيه فى إحدى الموضوعات مع إبداء اهتمام بما يبديه من آراء، ومن المحبذ أن تتصل هذه الموضوعات بالأحداث الجارية أو أن تتبادل الآراء فى الثقافات المختلفة ، فأنجح حوار هو حوار الآراء والتفسيرات وليس حوار الحقائق .

• الابتسامة:

أن تبدأ معرفتك بالأشخاص الآخرين من خلال الابتسامة سيسهل عليك الكثير من الأمور فيما بعد . وقد يجدها بعض الأشخاص على أنها سخريّة ويصابون بالعصبية، لكن ضع فى الاعتبار أن المقابلة الأولى لا تخبر الآخرين بكل ما لديك من صفات أو إمكانيات، على الرغم من الانطباع الأول يدوم فى بعض الأحيان ومن هذه المواقف: فى المقابلات الشخصية عند التقدم لعمل أو عند الوقوع فى الحب من أول نظرة، ومن ثم الوقوع فى العلاقة الأبديّة التى لن تستطيع التخلص منها .

(١٦) مهارات بناء فريق العمل:

لكي يعمل الفريق داخل إدارة العلاقات العامة أو المنظمة بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الآخرين وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه .
ولبناء فريق العمل فوائد عديدة حصرها توماس كويك في كتابه
بناء فريق عمل ناجح هي :

الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية. حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق .

الفائدة الثانية: التعاون، ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة) ، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارات الواحدة، وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى .

الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والموهب، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة .

الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد، حيث إن كل

عضو يستخلص ويُقيّم الخيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد . فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد وليس بالتتابع كما يحدث غالباً ، وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء .

الفائدة الخامسة: إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح، أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوى نحو الفريق، وبالرغبة في عدم خذله .

الفائدة السادسة: الجودة، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق . ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن ، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض .

إن فريق العمل عبارة عن تجمع من الشخصيات ولكل منهم أولوياته الخاصة التي قد تكون أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها،

أما عندما تغيب روح الفريق، فغالباً نلاحظ عند المناقشات وجود مراكز قوى داخل المجموعة، كما تتسم تلك العلاقات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق. كما يوجد في الفريق من لا يحرص إلا على مصلحة شخصية . إن وجود مثل هؤلاء الأفراد يؤدي إلى غياب روح الجماعة أو روح الفريق داخل الجماعة ، ولنتعامل مع مثل هؤلاء الأفراد لإعادتهم إلى الفريق يتبع المدير الخطوات الآتية:

- التحدث أولاً فى المشكلة مع هذا الشخص المشاكس .
- البدء بمناقشة "إدعاءاته" السلبية التى يزعم وجودها .
- تدعيم نقاط التلاقى بدلاً من التركيز على نقاط الصراع .
- اختر الوقت الملائم لإدارة النقاش معه .
- اختر التعبيرات الصحيحة التى تحاول أن تلتفت بها انتباهه وفى نفس الوقت لا تحفز على ازدياد الصراع .
- حاول تعليمه أن يقول نحن بدلاً من أنا وتجنب المواضيع المثيرة للجدول والنقاش .
- وأخيراً إذا لم يجدى كل ذلك الاستسلام ورفع الراية البيضاء إذا لم ترى أي استجابة منه، وهنا يتم توجيه رسائل أو تنبيهات وانتظار الاستجابة . . إذ النقل إلى مكان آخر أو الحرمان من الامتيازات المادية والمعنوية وأخيراً الفصل وخسارة كل شئ .

(١٧) مهارة تحفيز العاملين:

تعنى هذه المهارة قدرة المدير على التعامل مع المروسين لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم والحصول على أعلى مستويات الأداء منهم .

والتحفيز: هو مجموعة الدوافع التى تدفعنا لعمل شئ ما . ومهارة المدير تتحدد هنا فى قدرته على إيجاد الدوافع أو تذكير العاملين بالدوافع التى تحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

العوامل التى تساعد على تحفيز العاملين:

أما إذا أردت التعرف على العوامل التى تساعد على تحفيز العاملين وكشف تعاونهم معك فهناك عوامل عديدة تساعدك على ذلك منها :

- ١) حاول أن تتحدى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم .
- ٢) أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا فى تحمل المسؤولية لتحسين العمل، وأعمل على تدريبهم على ذلك .
- ٣) حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين أو المنبسطين بالرضا على حد سواء
- ٤) أشرك العاملين معك فى تصوراتك وأطلب منهم المزيد من الأفكار .
- ٥) اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ، وشجعهم على ذلك .
- ٦) أربط العلاوات بالإجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية فى العمل .
- ٧) أسمح بل شجع المبادرات الجانبية .
- ٨) شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم .
- ٩) قيّم إنجازات العاملين، وبين القيم التى أضافتها هذه الإجازات للمؤسسة .
- ١٠) ذكرهم بفضل العمل الذى يقومون به .
- ١١) ذكرهم بالتضحيات التى قام بها الآخرون فى سبيل هذا العمل .
- ١٢) أنزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت له آثار سلبية .
- ١٣) أجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات .

- ١٤) كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص .
- ١٥) حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام .
- ١٦) حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين .
- ١٧) حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة .

أما بالنسبة لمعوقات التحفيز فهي :

- ١) الخوف أو الرهبة من المؤسسة .
- ٢) عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة .
- ٣) عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء .
- ٤) قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء .
- ٥) عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد .
- ٦) الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها .
- ٧) تعدد القيادات وتضارب أوامرها .
- ٨) كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه

طرق التحفيز:

توجد طرق ثلاث يختار المدير من بينها للتحفيز وهي :

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:

بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يدهمنا وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذها الطوفان ، ومثل هذه الأقوال . وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك ولن تجدي ما لم يكون من ورائها أي مردود إيجابي .

الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضاً تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن

تخف ولا تجدى على المدى البعيد ، لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك
فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل
على قدر ذلك الحافز المادي فقط .

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع :

بإقناعهم أن تطوير المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم
في بناء مستقبل أفضل وهذه الطريقة مفيدة جداً .

أهمية إشباع احتياجات العاملين للتحفيز:

ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن
تعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون ومنها:

- ١ - إعداد مكان عمل مريح لهم .
- ٢ - حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك .
- ٣ - تحرى إقامة العدل بينهم .
- ٤ - حاول أن تخص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية
للتحسن رواتبهم .
- ٥ - حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعون إليك
بعيداً عن توترات العمل
- ٦ - أشركهم في التشخيص وأطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة .
- ٧ - استعمل دائماً عبارات الشكر عن تحقيق الإنجاز .
- ٨ - استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم .
- ٩ - أعطهم دائماً المثل والقُدوة بسمالك لهم بانتقاد سياستك من
أجل الوصول للأفضل .
- ١٠ - ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك
عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات .

مقومات نجاح التحفيز :

- ولضمان النجاح فى سياسة التحفيز ينبغي مراعاة الآتى :-
- اجعل النتائج مرتبة حتى يستطيع العاملون متابعة مستوى أداءهم ومعرفة النتائج
- أعد تصميم المهام حتى تحصل على نتائج إيجابية وتتيح للعاملين قدراً مناسباً من التحديات والأمل .
- ارفع الروح المعنوية لإثارة المرووسين لتحسين النتائج وإتاحة الفرصة لمشاعر التعامل
- راقب دقة الأداء حتى تكون النتائج وثيقة الصلة وواضحة لمرووسيك ضماناً للسيطرة الذاتية للعاملين .
- وتختلف خطة التحفيز العامة عن خطة التحفيز لتحقيق مبادرة جديدة أو لإحجاز أهداف أو برامج محددة وفى هذه الحالة توجد خطوات محددة ينبغي اتباعها . . حددها دورلنغ كندرسلى على النحو التالى:-

• الخطوة الأولى: قم بتحديد التغيرات

يجب أن تقوم فى الحال بتحديد التغيرات التى سوف تحدث بوضوح ولا يجب أن تترك أي فرصة لحدوث مفاجآت غير متوقعة . ويجب أن تتأكد من اتباع قاعدة البساطة والوضوح وذلك عن طريق وضع جملة واحدة تقوم فيها بوصف التغيرات التى سوف تحدث بإيجاز . إن هذا الوصف يتناول عملية التغيير التى سوف تحدث بمنتهى البساطة والوضوح . فمن حق مرءوسيك أن تقوم بتوضيح الأمر لهم بتلك الطريقة .

• الخطوة الثانية: قم بتحديد الأشخاص المعنيين بالتغيير:

إن هؤلاء الأشخاص هم الذين يكون لديهم اهتمام خاص بعملية التغيير . وهم الأشخاص الذين تحتاج إلى أن تتواصل معهم بشأن عملية التغيير تلك . فإذا لم يقبل هؤلاء الأشخاص على تلك التغييرات فإنها لن يُقدّر لها النجاح، ويجب أن تعلم أنه من السهل أن تغفل عن هؤلاء الأشخاص المهمين دون أن تدري . فعلى سبيل المثال عندما تقوم بطرح برنامج جديد للمكافآت فأنت تحرص على أن تجعل العاملين المتميزين يقبلون على الاشتراك في هذا البرنامج مثل المشرفين . إن خطة التواصل يجب أن تضم هؤلاء الأفراد أيضاً .

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تعلم أنه يوجد بين هؤلاء الأشخاص من سيجد في تلك التغييرات منفعة شخصية له ومن سيقوم برفضها والشعور بالاستياء منها . فعلى سبيل المثال الأشخاص الذين كانوا يحصلون في ظل النظام القديم على الكثير من المكافآت سوف يشعرون بالخطر تجاه هذا النظام البديل، لذلك فإن هؤلاء الأشخاص يحتاجون إلى طريقة في التواصل تختلف عن الطريقة التي تتبعها مع الأشخاص الذين يعتقدون أن فرصتهم في الحصول على المكافآت سوف تزيد مع هذا النظام الجديد

• الخطوة الثالثة: قرر عمل كل مجموعة

سوف تحتاج إلى أن تقوم بتحديد بعض الأهداف السلوكية الواضحة لكل مجموعة . فعلى سبيل المثال ربما تقرر أنك ترغب في أن يقوم الأفراد (القائمون على تنفيذ النظام الجديد) بترشيح بعضهم البعض للحصول على المكافآت وذلك بناء على بعض السلوكيات الجيدة . لذلك فأنت تحتاج إلى أن تشجع هؤلاء الأفراد على أن يتعرفوا

على تلك السلوكيات الجيدة ويقوموا بالبحث عنها ومن ثم يقوموا
بترشيح الأفراد الذين قاموا بمثل تلك السلوكيات المطلوبة . كما قد
تريد أيضاً أن تثنيهم عن بعض السلوكيات الضارة . على سبيل المثال،
أنت لا تريد أن يقوموا بالإساءة إلى النظام الجديد عن طريق قيامهم
بترشيح أصدقائهم المقربين للحصول على مكافآت . لهذا فأنت تحتاج
إلى أن تتواصل معهم حول مدى جدية وأهمية دورهم .

قم بعمل قائمة تضم السلوكيات المطلوبة خاصة بكل مجموعة
وقائمة أخرى تضم السلوكيات غير المرغوب فيها . إن مهمة التواصل
مع كل مجموعة من تلك المجموعات يتم تحديدها عن طريق تلك
القائمة والتي يمكنك تطويرها عن طريق استخدام ورقة عمل .

(١٨) مهارات تحقيق التماسك للجماعة:

تماسك الجماعة .. سلوك إداري .. وهو نتيجة لكافة السياسات الإدارية للمنظمة ولكل القوى المؤثرة في أعضاء الجماعة لاستمرارهم في عضوية الجماعة .

وتتلخص أهميته في أنه يساعد الجماعة على البقاء والاستمرار:
والجماعة يقصد بها أي جماعة في المجتمع (منشأة - إدارة - جمعية خيرية - حزب سياسي - جماعة وظيفية - أي جماعة صغرت أو كبرت)

والجماعة مكونة من مجموعة من الأفراد ، ويتصف كل فرد في جماعته بأنه عضو فيها، وعضوية الفرد في الجماعة تؤثر فيها عوامل، وهذه العوامل ناشئة من داخل الجماعة أو خارجها، وهي تؤدي إلى تماسك الجماعة أو العكس .

وحيثما ندرس ظاهرة التماسك نجد أن هذه الظاهرة كما يقول الخبراء لها صفات .. وهذه الصفات هي :-

• إن أعضاء الجماعة يعلنون من قيمة الجماعة، أي من قيمة العمل الجماعي ، وفي الجماعة المتماسكة بشكل كبير نجد العضو فيها يتحدث عن الجماعة ويعمل على خدمتها أكثر مما يعمل في خدمة نفسه، وهنا نجد الفرد يستخدم لفظ " نحن " في مقابل قيمة "أنا" فكانه بهذا يؤكد قيمة الأهداف المشتركة للجماعة في مقابل الأهداف الفردية لكل عضو من أعضاء الجماعة .

• تتميز الجماعة المتماسكة بأن أعضائها متضامنون بعضهم مع البعض الآخر ، وعملية التضامن التي تحدث في الجماعة المتماسكة تشعر كل فرد أنه هو المسئول عن عمل الجماعة،

ويجب عليه أن يعمل في خدمة الجماعة ، بمعنى أن الفرد لا يؤدي ما عليه فقط ولكنه شاعر بأن هذا العمل داخل نطاق عمل الجماعة وأنهم مسئولون جميعاً عن هذا الإنجاز للوصول إلى الأهداف .

• إحساس الفرد بجذب الجماعة المستمر والقوى له لكي يبقى عضواً في الجماعة، فالموظف الذي يطلب نقله من الإدارة مظهر من مظاهر عدم التماسك للجماعة التي يريد تركها .

• تتميز الجماعة بروح معنوية مرتفعة وإقدام من أعضائها على تأدية واجباتهم بشغف أو بروح متوثبة .

• زيادة عنصر المبادأة لدى الأفراد المكونين للجماعة في اقتراح الوسائل التي تمكنهم من حل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم، فقد يسهم الفرد عن طريق ما هو مطلوب منه دائماً بالمبادأة التي تتجاوز حد المطلوب، أي يبادئ هو نفسه بالاقتراح والتجديد والابتكار وحل المشاكل، فزيادة روح المبادأة في الجماعة يدل على أن هذه الجماعة مرتفعة التماسك .

• تتميز الجماعة مرتفعة التماسك بوجود تنسيق بين أنشطة أفراد الجماعة بدرجة عالية من الفاعلية للوصول إلى أهداف الجماعة .

• يتميز أعضاء الجماعة المتماسكة باعتزاز وفخر كل مهم بالانتماء إلى هذه الجماعة بالذات، فمثلاً إذا كان هناك عضو في مؤسسة أعضاؤها متماسكون بدرجة عالية سيشعر كل فرد من أعضائها بالفخر لانتمائه لهذه المؤسسة .

• تتصف الجماعة المتماسكة بتأكيد كل عضو فيها لولائه نحو الجماعة ونحو أهداف الجماعة، فعوض الجماعة لا يخون أهداف الجماعة المرتفعة التماسك ولا يسعى إلى تفكك هذه الجماعة بل

على العكس يؤكد بالقول وبالفعل وبالتفكير أهمية أهدافها وبدوره كعضو يتمتع بالولاء الكامل لهذه الجماعة .

• تتصور الجماعة المتماسكة بأنها في مركز تفوقى على الجماعات الأخرى المتماسكة ، وهذا مجرد شعور أو إحساس من الجماعة بأنها متفوقة .

الفوائد من الجماعة المتماسكة:

- الجماعة المتماسكة تقدم لكل عضو من أعضائها مساندة قوية وفعالة كلما قابل العضو عارضاً مثيراً مقلقاً .
- تقدم الجماعة لأعضائها شعوراً ذاتياً يرضى كل فرد من أفراد الجماعة عن عضويته في الجماعة، وهذا الرضى يشبع لديه الاحتياجات المختلفة، الشخصية والاجتماعية والوظيفية .
- زيادة التوافق بين اتجاهات أعضاء الجماعة، وهذه النقطة بالذات في غاية الأهمية، فالجماعة المتماسكة لها أفكار وأهداف متحدة يسعى الجميع بإخلاص إلى تحقيقها .
- زيادة حجم التعامل بين أفراد الجماعة وزيادة الاتصالات المختلفة بين هؤلاء الأفراد .
- الجماعة المتماسكة تساعد على التخلص بسرعة من أعضائها المعوقين لعملها، فإذا كانت هناك جماعة تسير نحو هدف معين معلوم من الجميع وموافق عليه منهم، ثم ظهر أحدهم ليعرقل وصولهم لهذا الهدف فستتخلص منه هذه الجماعة لأنه معوق لعملها .
- الجماعة المرتفعة التماسك تزيد من تحرك الجماعة نحو الأهداف المشتركة، والتحريك غير الحركة، فإذا كانت هناك جماعة وظيفية

تؤدي ما عليها في الوقت المطلوب والكفاءة المطلوبة وطلب منها عمل المزيد من العمل فستعتمد على مدي تماسك هذه الجماعة، فإذا كانت متماسكة أدت عملها وأكثر .

- تنمية روح التعاون الحر بين أعضاء الجماعة. والتعاون قد يكون قويا وقد يكون نابعا من نفس الشخص وهذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق، أي ليس فيه جبر ولا القزام، والتعاون الموجود بالضغط لا يكون له أثر إنجازي فعال ويصبح مجرد تأدية واجب .
- زيادة شعور أعضاء الجماعة بضرورة تحقيق إنتاجية أكبر مما هي عليه الآن .

- تشبع الجماعة المتماسكة حاجة العضو إلى الإلتئمانية، فالجماعة المتماسكة تشبع الرغبة في كل عضو من أعضائها .

الأحوال المساعدة على تماسك الجماعة :

- تأكيد الجماعة للمركز الاجتماعي لأعضائها برفع قيمة مكانتهم الاجتماعية .

- تنمية الجماعة لروح الوفاء لأفرادها ، والاعتراف بالفضل في أداء العمل وتحقيق الأهداف .

- الهجوم الخارجي يزيد مما لا شك فيه من تماسك الصف الداخلي، حيث أن طبيعة الإنسان تميل إلى الوحدة في الأزمات لمواجهة العدو الخارجي .

- التقويم الخارجي، فمثلاً في الجماعة الوظيفية إذا جاء مفتش من خارج الجماعة يريد أن يقيم عملها وهي ليست متماسكة فإن تماسكها سيزيد حتماً .

- سهولة عملية اتخاذ القرارات في داخل الجماعة للوصول إلى

الأهداف أو لحل المشكلات .

• التأكد الكامل من الأهداف المشتركة للجماعة ووضوح هذه الأهداف وضوحاً كلياً والإيمان بها إيماناً كاملاً . فإذا كانت هناك جماعة لا تتضح أهدافها وليست متأكدة أو مقتنعة أو غير واضحة أمامها هذه الأهداف أو الاختصاصات، فإن هذه الجماعة معرضة للتفكك ومن ثم الفناء .

• التجانس الثقافي للأفراد المكونين للجماعة، كلما اختلفت الثقافات قل التماسك، وكلما حدث تقارب ثقافي بين أفراد الجماعة الواحدة زاد التماسك .

(١٩) مهارات اجتماعية للتفاعل مع الآخرين

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجحة جزءاً لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف . ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل معه من حولك المهارات الآتية :

• توجيه الإطراء وتقبله

قلما يوجه المرء المديح لغيره حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن البعض أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد لا تلاقى الصدى المطلوب .

إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج، من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه ؟

ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها .

ولا تقل الطريقة التى تقدم بها الملاحظات أو المديح أهمية عن ما تقوله . تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر فى عيني من تتحدث إليه .

عبر عن أفكارك الإيجابية التى تتعلق بالغير وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز فى الوقت نفسه ثقته بنفسك .

• تسهيل التحدث :

يساعدك إثبات النفس فى المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة، الخروج من المواقف الصعبة . والناس نوعان : منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء فى المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم من يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره .

إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية

ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف . مثلاً "مرحباً، لا أظنك تعرفني أنا . . . " ، "اسمح لى أن أعرف عن نفسك، أسمى . . . "

وأفضل طريقة للبدء هي السؤال ، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه ؟ ومهما بدا الأمر مصطنعاً فى البداية لا بد وأن تسير الأمور فى مسارها الطبيعي لاحقاً

ثم استمر فى طرح الأسئلة خصوصاً تلك التى تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث . مثلاً ما رأيك فيما سمعناه اليوم عن . . . ؟ ما رأيك بالنظام الجديد . . . ؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم وأن يفتح لهم مجال الحديث عن

أنفسهم وعن تجاربهم الخاصة .

ولهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً : ألا تظن أنه يجب أن لا . . . ؟ هذه فكرة جيدة، أليس كذلك ؟ . تعمل الأسئلة عمل المحفز وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم بما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم . إلا أنك ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الاتسحاب بطريقة لائقة .

• التعبير عن الأفكار الإيجابية :

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفة شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإجمالي أي منفعة . حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به . إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي . لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب . ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل تسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة

• الاعتراف بالتقصير :

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم .

جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً ، لكننا فى معظمنا نرفض الاعتراف به . مثلاً إذا قلت : طالما كنت ضعيفاً فى الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فانت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل .

فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير .

إذا اكتسبت الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

• التصرف تصرفاً بناءً:

يساعد اكتساب المهارات الاجتماعية المتنوعة على إثبات نفسك وتشجيع الآخرين على التجاوب معك، سواء كنت بطبيعتك تحب تسولى زمام الأمور أو على العكس الإلتواء على نفسك . ومنها : قبول الإطراء من الغير وتوجيهه لهم والتعبير عن الأفكار الإيجابية للتحادث مع الآخرين .

(٢٠) مهارات التأثير على الآخرين:

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا مثل اختلاف اللغة أو الرغبات أو القدرة على الفهم أو الخوف .

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصالات وزيادة فعاليتها، وتحقيقها لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً في الحياة العملية .

(أ) معوقات ترجع إلى الفرد:

- ١ . التسرع في التقييم أو التعليق .
- ٢ . استخدام العبارات التقريرية .
- ٣ . مقاطعة الآخرين .
- ٤ . الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار .
- ٥ . الاستئثار بالحديث .
- ٦ . أسئلة الاستدراج .
- ٧ . التهكم والسخرية .
- ٨ . التركيز على الأخطاء .
- ٩ . المجادلة .

وتلافى هذه المعوقات يعد مدخلك الأساسي للتأثير فسي الآخرين، ويضيف إلى هذه المهارات أو الأساليب العالم يونبلسون فسي كتابه ٢٠٠٠ طريقة لأخذ المبادرات في العمل أساليب أخرى هي:

(١) أساليب الضغط: الإلحاح، أو استخدام التهديدات والتخويف .

٢) التماس دعم المستويات الأعلى: اللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى طلباً للمساعدة أو لإقناع الآخرين بموافقة الإدارة العليا على طلبك .

٣) المبادلة: مقايضة خدمة مقابل أخرى .

٤) الاندماج مع الآخرين: حث الآخرين على الانضمام إليك بما لديهم من دعم.

٥) الحصول على استحسان الآخرين : ترك انطباعات إيجابية عنك في نفوس الآخرين من خلال قدرتك على اجتذاب الآخرين ومصادقتهم .

٦) الإقناع العقلي: استخدام البراهين والحقائق المنطقية لإقناع الآخرين .

٧) الحصول على قبول الآخرين بالإيحاء لهم بذلك : باستخدام اللغة الرمزية والمشحونة بالعواطف للعب على العواطف واستهداف ما لدى الآخرين من شعور بالولاء والعدالة .

٨) استشارة الآخرين: التماس مشاركتهم في صنع القرار وفي التخطيط .

وفي أدبيات التعامل هناك عوامل تساعدك على التأثير في الآخرين نذكر منها:

• عامل الآخرين باحترام وتقدير:

فليس هناك شخص في العالم يعتقد أنه غير مهم، هناك من يتظاهر بعدم الأهمية إما بسبب الإحباط أو العجز أو التواضع، ولكن كل هؤلاء يعتقد في قرارة نفسه أنه مهم جداً، وهو ينتظر الآخرين أن يدركوا أهميته، وهو مستعد بل يرحب أشد الترحيب بل يدافع عن كل

من يشعره بأهميته، وهنا فى مجال التعامل لابد لنا من الاستفادة من هذه الحقيقة لإشعار الآخرين بأهميتهم لضمان تجاوبهم معنا وانفتاحهم علينا. سامح وابتحث عن الأعذار :

لاحظ أننا دائماً مع أنفسنا نتسامح ولا نرى أخطائنا ونعزوها إلى أسباب خارجية عن إرادتنا، ولكن مع غيرنا فنحن ننتهز فرصة وقوعهم فى الأخطاء لنبين أننا على صواب وأننا نعرف الصحيح، ولذلك نبادرهم بالانتقاد واللوم وأحياناً التجريح، ولا نفكر فى أن المخطأ يحتاج إلى العطف أكثر من حاجته إلى اللوم، ولهذا فلا بد عند تصحيح الخطأ للآخرين ولفت أنظارهم أن نتبع أسلوباً مهذباً يحافظ على كرامة الشخص ويجعله يكتشف الخطأ بنفسه، وبهذا الأسلوب تمتلك قلوب الناس ومشاعرهم.

• أفهم وجهة نظر الشخص الآخر:

يقال، الاختلاف فى الرأي لا يفسد للود قضية، وهذا ما يجب أن يكون، ولكن الواقع العملي، أننا نرى أن آرائنا دائماً هي الصحيحة، وإذا اختلف معنا أحد فى الرأي نهاجمه بشدة ونخوض معه معركة من الجدل ونستخف بعقله ورأيه، وهذا طبعاً يدفعه إلى المقاومة والتشبث برأيه وعندها لا تبقى مساحة للود أو العلاقة الجيدة. ضع نفسك مكان الشخص الآخر، حاول أن تفهم وجهة نظره، وقد تكتشف أنه على حق حتى وإن كان على خطأ حاول أن تفهم الأسباب التي دفعته إلى ذلك، وابتحث عن العوامل المشتركة مع الشخص الآخر. إن العوامل المشتركة ليست بالضرورة قضايا مهمة وكبيرة، فالاتفاق على أي موضوع مهما كان صغيراً يشكل بداية لبناء علاقة قوية. الحديث عن حالة الطقس أو غلاء الأسعار أو مشكلات المرور يمكن أن يشكل قضايا يتفق معك فيها أي شخص، بعدها سوف يدور الحديث عن

قضايا شخصية ومحددة، وسيكون الاتفاق على الأمور السابقة سبباً للاتفاق على الأمور التالية، وهنا تنشأ علاقة، وقد تصبح صداقة. أما إذا كانت معرفتك بالشخص الآخر وثيقة، هنا ما عليك إلا أن تركز على القضايا المشتركة وتجنب الموضوعات التي تؤدي إلى الخلاف، والأهم أن تطرح القضايا من جانب المصلحة المشتركة وليس من المصلحة الشخصية، مع إظهار الحرص الصادق على مصلحة الطرف الآخر، وعندها سيعاملك بالمثل ويهتم بمصلحتك .

• الإعجاب والثناء الصادق:

إذا دعاك صديق إلى تناول الطعام في بيته، ووجدت الطعام لذيذاً، وعبرت عن إعجابك، وأثنت على زوجة صديقك ومهارتها في الطبخ، ماذا ستكون النتيجة ؟ . . .

سوف تكون أنت موضع ترحيب في أي وقت، أما إذا لم تعبر عن مشاعر الإعجاب والثناء، وأبدت بعض الانتقادات فسوف تكون ضعيفاً ثقيل الظل أليس كذلك!!، نحن جميعاً متعطشون لكلمة ثناء أو نظرة إعجاب، أنت عندما تقوم بأداء مميز بالعمل أو تقدم خدمة جليلة لأقرانك، ثم يقوم أحدهم بالاتصال بك، ويعبرون عن شكرهم وإعجابهم بهذا الأداء هل تعرف أثر ذلك في نفسك؟، تشعر بسعادة غامرة وتتذكر اسم الشخص الذي اتصل ، ولا تنساه أبداً وتجد في نفسك طاقة في عمل المزيد وتقديم الأفضل، كلنا يحب الثناء والتقدير، فلماذا لا نقدمه لبعضنا ؟ نحن لا ندعوا إلى الكذب والتملق ، بل ندعوا إلى الثناء الصادق، فكل إنسان مهما كان سيئاً، لابد أن تجد له خصلة حميدة يمكنك أن تشكره عليها، وعندما تفعل ذلك فسوف تدفعه إلى الأحسن .

• خاطب الدوافع النبيلة:

إذا لم تنجح الأساليب السابقة مع أحد الأشخاص، جرب أن تناشد الدوافع النبيلة لدى الإنسان ، فكل إنسان لديه صفات طيبة وخصال حميدة، وهو مستعد لإظهارها عندما تخاطب فيه مشاعر الخير، هل تعرف لماذا تنجح الجمعيات الخيرية في جمع أموال طائلة من أجل العمل الخيري؟

السبب الوحيد أنهم يخاطبون الدوافع النبيلة في الناس، فلا أحد يتردد في مد يد المساعدة للمريض واليتيم والمسكين ، ويمكن تطوير هذه المشاعر لتشمل نظافة البيئة والمحافظة على الهدوء والتبرع بالدم والعمل التطوعي، ولكن يجب أن يقتنع الطرف الآخر بأنك تعمل من أجل قضية إنسانية ولا تريد استغلال مشاعره الطيبة .

• حافظ على الابتسامه :

فمن خلال الابتسامه تستطيع أن تقول الكثير دون أن تنطق بكلمة واحدة، قد تكون الابتسامه علامه قبول أو رفض أو ارتياح أو انزعاج، التعبير بالابتسامه عن الرفض والانزعاج أفضل بكثير من التعبير عنهما بالكلام .

• فالابتسامه جميله من الإنسان البسيط العادي ولكنها أجمل من الإنسان صاحب المنصب والسلطه .

• الابتسامه جميله حين تفرح، ولكنها أجمل حين تحزن لأنها تقول للآخرين الفرح لكم والحزن لي .

• الابتسامه جميله حيث تربح، ولكنها أجمل حين تخسر لأنها تقول لا بأس سوف تتحسن الأمور .

• الابتسامه جميله حيث تأخذ، ولكنها أجمل حين تعطي لأنها تدل على

ما فيك من نبل وعطاء وطيبة .

• الابتسامة جميلة دائماً، وفي كل الحالات فلا تبخل بها ، وإذا كنت لا تتقنها فتدرب عليها ، فلا أحد يحب أن ينظر إلى وجه عابس أو يتعامل مع شخص متجهم، ابتسم دائماً ، واترك الابتسامة تمهد لك الطريق إلى قلوب الناس .

• التوازن في الحديث عن النفس:

عند الحديث عن أهم إنجازاتك وأساليب تقدمك في العمل تحتاج إلى مهارة خاصة تساعدك على إظهار إنجازاتك دون أن تبدو مغروراً أو مستعرضاً فينفر منك الآخرون . وهنا ننصح باستخدام الكلمات التي تصف بدقة وأمانة نقاط القوة والخبرات الشخصية مع ملاحظة عدم الإكثار من الكلام وعدم المبالغة مع الحرص على الابتسامة والتواصل البصري واستخدام نبرة صوت واثقة واستخدام تعبيرات وجه مناسبة .

يحتاج المدير إلى مهارات أخرى شخصية بالإضافة إلى ما سبق كالعناية بالمظهر وحسن اختيار ملابسه ولكن دون مبالغة أو إسراف . . . وألا يكون عابساً طوال الوقت إدعاءً للجدية، فالابتسامة العريضة لا تعني غياب الحزم والجدية كما أنها طريقك لتملك القلوب، أما العبوس فهو أقصر الطرق لتغيير الناس . بالإضافة إلى القدرة على الاستماع والحديث، والقدرة على السؤال والقدرة على الحوار لنقل أفكاره وتعليماته للآخرين، وقد تعرضنا لها بالتفصيل في كتابنا مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة .

وأخيراً فليس معنى أنك مدير أنك أذكى العاملين، إذ أنك أحد أقدم

الموظفين ولكنك أكبرهم مسئولية فقط، أو أنك ليس لك أخطاء
فالاعتراف بالخطأ فضيلة يعطى أصدقائك سلاحاً للدفاع عنك ويجرد
أعدائك من أسلحتهم، وليكن ما يشغلك دائماً هو الإجابة عن سؤال هو
ما مدى تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري خارج
العمل؟ •