

الفصل الثاني

«التواصل الفاعل»

يعتبر التواصل من أهم الأعمدة التي تقوم عليها العلاقات ؛ حيث إنه في غياب التواصل الفاعل يصبح من الصعب علينا تحقيق الأهداف، ومع أخذ كل هذا في الحسبان، فإن هذا الفصل سيتطرق الى الآتي:

- أفضل التطبيقات للأنماط المختلفة للاتصال.
- الأدوات والمهارات الضرورية للاتصال الفاعل.
- أفضل الطرق لكي تواصل أهدافك التنظيمية.
- أفضل الاستخدام الفاعل للبريد الالكتروني.
- إدارة علاقتك بمديرك من خلال الاتصال المتطور.
- إدارة اجتماعات فاعلة.

■ التواصل مع مرؤوسيك:

يتعود معظم المدراء الجدد على التواصل رأسياً أو جانبياً، وربما تجيد أنت هذا النمط من الاتصال. لقد تعودت حينما كنت شخصا عادياً في المنظمة أن تستخدم هذه المهارة كجزء من عملك اليومي. بالقطع لقد كنت ناجحاً في التحدث مع مديرك يوماً ما، وإلا لما رُقيت إلى العمل الذي تشغله الآن. ولاشك أنه كانت لديك العديد من الفرص لأن تتفاعل وتتواصل مع نظرائك وأندادك. وبالرغم من ذلك فلربما

تكون مهاراتك في الاتصال بمن هم دونك لم تكتمل بعد، وذلك لأنه لم يكن لديك مرؤوسون مباشرون من قبل.

لماذا يعد من الضروري جداً أن تنمي كفاءة عالية في الاتصال التحتي «أي بمرؤوسيك». الإجابة على هذا السؤال تكمن في مساعدة مرؤوسيك المباشرين لتحقيق النجاح»

سيكون لمرؤوسيك المباشرين أثر أكبر على نجاحك من أي شخص أو مجموعة أخرى. إن قدراتهم على مزاولة الأعمال، وعلى أن يكونوا ناجحين في أدائهم تدل على قدرتك في التفاعل والتواصل معهم وتوجيههم. يقضي معظم المديرين كثيراً من أوقاتهم في التواصل رأسياً، لأنهم يهتمون بما يقوله رؤسائهم عنهم، كما أنهم (المديرين) يعتقدون أن أهم الأشخاص الذين يجب إرضائهم هم الرؤساء، بينما يعطون تفكيراً أقل للمرؤوسين، بينما هم الذين لهم تأثير أكبر على مستقبلهم (المديرين).

ربما يكون التواصل مع مرؤوسيك شيئاً جديداً عليك، وربما يسبب لك ذلك شيئاً من عدم الارتياح، لكن بصفتك مديراً جديداً فإن أحد مفاتيح نجاحك يكمن في قدرتك على التواصل بفاعلية مع الموظفين.

إن أكثر الشكاوي من المرؤوسين المباشرين هي أن مديريهم الجدد لا يمدونهم بالمعلومات الكافية. يحس هؤلاء المرؤوسون المباشرين بالتجاهل وعدم التقدير. في غالب الأمر فإن مثل هذه التجاهلات قد تكون غير مقصودة، ولكنها قد تنشأ نتيجة السهو أو الغفلة. وبالتالي فإن التواصل يصبح ضحية الظروف إذا لم يخطط له.

إن أولى الخطوات في التخطيط لتحسين وتطوير التواصل هو إدراك ماهو الشيء الضروري لك، الذي يتطلب هذا التواصل. دعنا ننظر إلى طبيعة المعلومات التي تريد أن توصلها لمرؤوسيك المباشرين. سوف نشرح لك كيفية إنجاز ذلك بطريقة مثلى.

ما تريد توصيله (التواصل بشأنه)

في عملك مديراً، فإنك تحتاج إلى أن توصل أنواعاً مختلفة من المعلومات لأشخاص كثيرين مختلفين داخل وخارج منظمتك.

من المتوقع منك أن يكون مرؤوسوك ملمين بالمعلومات عن النواحي المتعددة للأعمال، التي لم يكن لك انشغال بها بصفة شخصية من قبل. على سبيل المثال إذا كانت هناك تغيرات في سياسات الأفراد فإنك تحتاج لأن تكون الشخص المسؤول عن توصيل هذه المعلومات. أيضاً، إذا كانت هناك أي تغييرات في الهيكل التنظيمي فسوف تكون أنت المسؤول عن توجيه وإرشاد مرؤوسيك بهذا الخصوص. بالطبع فإنك تحتاج إلى إرشاد مرؤوسيك بخصوص أهدافك وخططك. كما إنه من مسؤولياتك أيضاً أن تُدرّب مرؤوسيك على تحسين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

دعنا ننظر إلى بعض المعلومات التي ستتواصل بشأنها:

- الإجراءات.
- معلومات المشروع .
- جدولة الاجتماعات.
- الدعوة لعقد مؤتمر.

• أهداف فريق العمل.

• أداء الموظفين.

ما هي المعلومات الأخرى التي تحتاج إلى توصيلها؟

-1
-2
-3
-4
-5

عملية التواصل:

يحدث التواصل بصفة منتظمة في المنظمات. ولكي تفهم لماذا تكون بعض الاتصالات الشفهية أكثر نجاحاً من غيرها فإنه من الضروري أن تدرك مكونات هذا النوع من المهارات.

في النموذج المعروض في شكل 1-2 أدناه فإن مرسل الرسالة يقوم بإنشاء (إيجاد) الرسالة. يتم تشفير هذه الرسالة من خلال خبرة، لغة، معرفة، جنس وعمر الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة. إن المصاف التي تُستخدم في تشفير الرسالة تتأثر، بدون قصد، بالأسلوب الشفهي أو الكتابي الذي نستخدمه.

يقوم مستلم الرسالة بسماعها أو رؤيتها (خلال لغة الجسد) من منظوره الشخصي. وباستخدام نفس العناصر، يقوم بحل شفرة الرسالة. يعتمد تفسير هذه الرسالة على مصاف مشابهه الشخصي

ولكن فريدة في نوعها . في الاتصالات الناجحة يقدم مستلم الرسالة رد فعله واعتقاده بخصوص الرسالة . يكون ردّ الفعل في الغالب من خلال معلومات شفوية أو من خلال لغة الجسد . تتمثل بعض هذه المصاف في:

- الاعتقاد بأن العمال صغار السن لا يعرفون ما يقومون بعمله (السن).
- الاعتقاد بأن العمال كبار السن لا يستطيعون تعلم الأساليب الجديدة في عمل الأشياء (السن).
- تفسير الكلمات الحقيقية بأنها قبلت بطريقة تختلف عن الغرض منها (لا يتحدثون نفس اللغة) .

شكل 1-2

عملية التواصل



ماهي « المصاف » الحالية معك ومع مرؤوسيك؟

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

كيف تتواصل، وعن ماذا؟

كمدير، فإنه من الضروري عندما تفكر بخصوص ما سوف يتم التواصل بشأنه أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط «المصاف» الموجودة، ولكن أيضاً كمّ المعلومات التي ترغب في مشاركتها. ولأنك دائماً تكون مشغولاً، وتحاول إنجاز الكثير من الأشياء في ذات الوقت، فربما تفكر أن الأشخاص يحتاجون فقط لمعرفة ما يحدث أو ما قد يحدث دون إعطاء أي تفسيرات للموقف. ربما تفكر: لماذا يجب إعطاؤهم معلومات إضافية أكثر مما يحتاجون. ومع ذلك فإنه بالرغم من مصاف المستقبل ووجهة نظره، فإن إعطاء المعلومات المطلوبة بالكاد قد يسبب رد فعل سلبي.

تعتبر المعلومات مكوناً مهماً في عملية التواصل والاتصال. إنه من خلال إعطاء المعلومات الكافية بخصوص عمل معين يستطيع كل فرد أن يكون قادراً على إعطاء التفسير الدقيق للرسالة.

لاحظ الفرق بين هاتين العبارتين:

1- سوف يعمل جميع أفراد الفريق وقتاً إضافياً إلى حين صدور إشعار آخر.

2- نتيجة لتوافر معلومات إضافية عن تسويق هذه «اللعبة» الجديدة، سيكون من الضروري على جميع أعضاء الفريق أن يعملوا وقتاً إضافياً خلال العشرة أيام القادمة، حتى يتم الانتهاء من التصميم. نشكركم على حسن تعاونكم.

من المحتمل أن تسبب العبارة الأولى نوعاً من المقاومة، حيث إن مستقبلها هذه الرسالة قد لا يكون لديهم أي فكرة عما تريد أن تقوله لهم بخصوص العمل وقتاً إضافياً، ولأي مدى سوف يقومون بعمل الساعات الإضافية. ستكون هناك أسئلة كثيرة تدور بخلدكم، وسوف يقضي أعضاء الفريق وقتاً في مناقشتهم للرسالة المرسله، وسيكون هناك شيء من الغموض للإجابة على هذه الأسئلة.

وعلى حين تأخذ العبارة الثانية سبع ثوانٍ أطول، فإن وضوحها يُمكن مستقبلها من سماعها جيداً، وتصبح الإجابة على تساؤلاتهم سهلة، وسوف يسمعونها ويقبلونها دون أدنى مقاومة. إن الاهتمام بصياغة الرسالة وطريقة استقبالها يعتبر عاملاً حاسماً في التواصل الفاعل. وبمجرد إرسال الرسالة عليك أن تسأل وتطلب بعض ردود الأفعال/ مثل هذه الردود قد تكون شفاهة أو مرئية، وهذا شيء ضروري. إنها الطريقة الوحيدة للتأكد من أن الرسالة التي أرسلتها هي نفس الرسالة التي تسلمها مستقبلو الرسالة (أي أنه لا يوجد اختلاف في فهمها).

مكونات الاتصال:

يتواصل الأفراد دائماً ولا حيلة لنا في ذلك، فنحن دائماً نتواصل حتى عندما لا نقول شيئاً. وحينما نعمل من أجل تواصل فاعل، فإنه من المهم أن نفهم تأثير المكونات المختلفة لعملية التواصل على نجاحنا. ما هو الشيء الذي يجعل نوعاً معيناً من التواصل أفضل من الآخر؟ في كثير من الأحيان نحصل على ردود أفعال غير متوقعة. ما الذي يسبب ذلك ؟ حينما نقوم بتفصيل هذه المكونات، فإنه بالإمكان أن نرى أن هناك ثلاثة عناصر ضرورية:

- 1- شفهي (لفظي): الكلمات التي نختارها.
- 2- صوتي: الطريقة التي نعبّر بها مثل نبرة الصوت وقوة النبرة.
- 3- مرئي: لغة الجسد، تعبيرات الوجه، حركات الأعين... الخ.

يؤقّر كل مكون من هذه المكونات جزءاً مهماً من التواصل الكلي الفاعل. إذا كان بالإمكان استخدام هذه المكونات الثلاثة معاً، فسوف يكون لديك أعظم الفرص لأن يفهمك الآخرون. وحينما نستخدم واحداً أو اثنين من هذه المكونات، فإن هناك فرصاً أكبر لسوء الفهم. دعنا ننظر إلى الخيارات الممكنة في طرقنا للتواصل.

طرق الاتصال:

هناك طرق متعددة ومعقولة للتواصل. قد يكون إحدى هذه الطرق مفضلة وفاعلة في الاستخدام، وعندما تستخدم الطريقة المناسبة فإن فرصك في تواصل ناجح تصبح معنوية إلى حد كبير. هناك ثلاث طرق مبدئية للتواصل:

التواصل الشخصي - التواصل الصوتي - التواصل الكتابي.

1- التواصل الشخصي:

- مع شخص آخر
 - مع مجموعة من الأشخاص (فريق)
 - مع مجموعة من الأفراد في مجموعات أكبر.
- تسمح هذه الطريقة باستخدام المكونات الثلاثة للاتصال (الشفهي، الصوتي، والمرئي). فحينما تكون هناك معلومات ذات حساسية أو معلومات قد تؤثر على حياة الفرد الشخصية أو المهنية، فيجب أن يتم توصيل هذه المعلومات بطريقة شخصية. ولو برزت إلى السطح أسئلة

تتعلق بتفسير الرسالة فإنك تستطيع التعرف على هذه الأسئلة من خلال لغة الجسد، وسوف يرى مُستقبل الرسالة لغة جسدك، ويفهم رسالتك بطريقة أفضل. إن الاتصال بصفة شخصية يمكن أن يكون مع شخص أو أكثر، لكنه دائماً ما يحتوي على عنصر النظر. في أي المواقف يمكنك استخدام هذه الطريقة ؟

1-
2-
3-
4-
5-

2- التواصل الصوتي:

- التليفون/الهاتف.
- رسائل صوتية.
- رسائل مسجلة.

تصبح هذه الوسيلة أكثر فاعلية حينما تكون هناك معلومات غير حساسة تريد إرسالها أو استقبالها. على سبيل المثال، معلومات تتعلق بالمشروع أو إعادة الجدولة. في هذه الطريقة من التواصل يمكنك التعرف من خلال نبرة الصوت على ما إذا كان هناك تساؤل أو شك بخصوص الرسالة.

ويستطيع مُستقبل الرسالة من خلال نبرة صوتك أن يقرر جزءاً من الرسالة: كالسعادة والغضب. وقد لا يتيح التواصل بالصوت عملية

تفسير الرسالة (لغياب لغة الجسد)، فإن الاتصال الصوتي أو التواصل بالصوت قد يكون أكثر فاعلية لرسائل معينة .

في أي المواقف تستطيع استخدام هذه الطريقة؟

-1
-2
-3
-4
-5

2- التواصل الكتابي؛

- المذكرات.
- خطابات رسمية.
- كتيبات إرشادية.
- البريد الإلكتروني.

تعد هذه الوسيلة من وسائل الاتصال من أكثر الوسائل التي يُساء تفسيرها. ففي غياب نبرة الصوت / ولغة الجسد (الأسلوب المرئي) فإن المستقبِّل يكون لديه مصافه الخاصة في عملية التفسير. وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل فاعلية، حينما تكون هناك تفاصيل مطلوبة وإجراءات معينة يجب اتباعها. بالإضافة إلى ذلك فإن كثيراً من جهوداتنا في مجال الأعمال يجب التعبير عنها كتابة، وغالبا في حالات المتابعة بعد المحادثات أو توثيق الاتفاقيات؟

في أي المواقف تستطيع استخدام هذه الطريقة؟

1-
2-
3-
4-
5-

يعتبر البريد الإلكتروني واحداً من نماذج الاتصالات الكتابية. وبما أننا نستخدم البريد الإلكتروني عوضاً عن الحديث مع شخص ما، فإننا نعتبر هذا الطريقة قناة اتصال غير نظامية. ما يمكن قوله بصفة شخصية لشخص ما، يمكن التعبير عنه كتابة دون الحاجة إلى التعبيرات اللفظية أو المرئية، التي تعد مهمة في عملية تفسير الرسالة. دعنا نلقي بعض الضوء على الإرشادات الهامة للاستخدام الفاعل للبريد الإلكتروني.

كيف نستخدم البريد الإلكتروني بفاعلية:

هناك تزايد مستمر في استخدام البريد الإلكتروني: كنموذج من نماذج الاتصال. ومع تزايد عدد الأشخاص الذين يستخدمون هذه الوسيلة، فقد بات من الضروري أن نأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

- ما يتم إرساله.
- كيفية صياغة الرسالة.
- إلى من سوف تُرسل الرسالة.

ما يتم إرساله:

لقد قمنا بتعريف وتحديد ما يمكن إرساله كتابة. الآن، عليك أن تأخذ في الحسبان المعلومات التي يُفضّل إرسالها عبر البريد الإلكتروني. بالإضافة إلى المعلومات الرسمية، التي يُمكن إرسالها عبر هذه الوسيلة، فإن البريد الإلكتروني يُمكن استخدامه بطريقة غير رسمية، وهذا ما يُسبب سوء الفهم أحيانا.

يجب أن تتأكد من أن الرسالة التي يتم إرسالها ملائمة لإرسالها كتابة. ماهي الرسائل التي تستطيع إرسالها عبر البريد الإلكتروني؟

1-
2-
3-
4-
5-

ماهي الرسائل التي لا تستطيع إرسالها عبر البريد الإلكتروني؟

1-
2-
3-
4-
5-

تذكّر: يعتبر البريد الإلكتروني سجلا دائما، كما أنه يمكن إعادة إرساله إلى الآخرين، وكذلك يمكن استخدامه كإثبات في المحاكم.

كيف تصيغ الرسالة؟

عندما نأخذ في الحسبان تأثير المكونات المختلفة للاتصال - الشفهي، الصوتي، المرئي - فإنه من المهم جداً حدوث سوء الفهم أو التفسير، حتى مع وجود حسن النية. بالتأكيد فإن سوء الفهم قد يحدث في كل نماذج الاتصال، ولكن البريد الإلكتروني كوسيلة، قد يساعد على تفادى هذه المشكلة، لأننا نستخدمه كوسيلة غير رسمية للاتصال (حينما يتحاور بعضنا مع بعض)، ولكنها وسيلة غير تواصلية في الوقت الحقيقي (بالمعنى الحقيقي). ولأننا لا نستطيع قراءة التعبيرات المرئية التي تحدث حينما يتواصل بعضنا مع بعض بالطرق الشخصية، فإن التواصل عبر البريد الإلكتروني يكون دائماً عرضةً لسوء الفهم.

ولكونها قناة اتصال أحادية الاتجاه، فإنها تقلل من فرص تحديد أوجه الغموض خلال عملية التواصل، وذلك بالنسبة للمُرسل أو المُستقبل للرسالة. في نماذج النقاش الأخرى نكون قادرين أن نرى أو نسمع هذا الغموض، كما إننا نكون قادرين على فهمه بطريقة أفضل مع زيادة المعلومات ولغة الجسد أو نبرة الصوت.

بديهياً، يجب أن نأخذ في الاعتبار أننا نرسل الرسالة من وجهة نظر المُستقبل. بمعنى آخر، إنه يجب صياغة البريد الإلكتروني، حتى تصل الرسالة إلى مستقبلها كما أردناها، بغض النظر عن الحالة التي يكون عليها.

إلى من سوف ترسل الرسالة؟

في غالب الأحيان فإن رسائل البريد الإلكتروني ترسل كرسالة مذاعة للأشخاص، والسبب في ذلك أن هؤلاء الأشخاص تكون لهم اهتمامات بالرسالة. إن لم يكن هذا الشخص هو مديرك فعليك أن تأخذ في الحسبان إذا كان هذا الشخص في حاجة إلى الاطلاع على رسالتك من عدمه. حتى لو كانت هذه الرسالة تشمل مديرك، فعليك أن تأخذ في الاعتبار حاجة المدير للإلمام بها.

يقضي الناس من جميع أنحاء العالم العديد من الساعات في فتح وقراءة الرسائل المرسلة عبر البريد الإلكتروني، والرد على هذه الرسائل، وإن كثيراً من هذه الساعات هي في الغالب مضيعة للوقت، وتعد غير ضرورية، وعليك حينما تقوم بإرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني أن تأخذ في الحسبان الأشخاص الذين يهمهم معرفة محتويات هذه الرسالة.

تستطيع أن تقلل من الرسائل الإلكترونية المرسلة إليك بالاختيار الدقيق لأعضاء القائمة، الذين تقوم بمراسلتهم، بدلاً من أن تتكلف بإرسال رسالة أخرى تطلب من البعض منهم أن يحذفوك من قوائم مراسلاتهم.

بروتوكول شبكات الاتصال.

إنه من الضروري جداً أن تأخذ الحذر والحيطه عند إرسالك رسائل البريد الإلكتروني ذلك، لأن هذه الرسائل تعتبر ملفاً دائماً، وأنه من السهل أن يعاد إرسالها إلى أفراد آخرين. فالرسالة تعتبر واجهتك، وفي

ظروف ومناخ العمل فإنه يهمل أن تكون هذه الواجهة إيجابية. عليك أن تأخذ الوقت في كتابة رسالتك، وأن تُؤلي عناية خاصة بالتفاصيل كالهجاء، فواصل الكلمات، وقواعد اللغة. وبالإضافة إلى القواعد الأساسية للغة الانجليزية، فإن هناك بروتوكولات معينة لاستخدام الإنترنت تشمل مثل هذه البروتوكولات على :

- فكّر قبل أن تكتب.
- تجنّب المصطلحات المتوهجة والانفعالات والعواطف.
- تجنّب استخدام الأحرف الكبيرة، لأن هذا يكون مشابهاً للتحدث بنبرة صوت عالية (الصياح).
- اقرأ رسالتك جيداً قبل إرسالها.
- حاول التركيز والالتزام بمضمون الرسالة وموضوعها الرئيس.

كيف تقوم بتوصيل التغيير في عملك؟

هناك تحدٍ آخر يواجهه المدير الجديد بخصوص الاتصال. يتعلق هذا التحدي بالتغيير في عملك (حالتك). على سبيل المثال : أن ترقية كانت تغييراً لك ولرؤسائك ومرؤوسيك، ولكل من يتواصل معك في العمل. لقد تغيّر دورك وأصبحت لديك مسؤوليات مختلفة. ومن الضروري أن تُعرّف الناس أوجه الاختلاف في عملك الجديد، لأن ذلك يعد أمراً حاسماً، لتحقق فهماً مشتركاً في هذه العلاقات الجديدة، والنتيجة عن ترقية لهذا العمل الجديد.

ولكي تدرك كيف يؤثر كل ذلك عليك، حاول أن تقضي بعض الوقت في التفكير في الأشخاص الذين أصبحت لديك علاقات جديدة معهم (أعني: نظراءك وأندادك القدامى، مديرك السابق، عملاءك وزبائنك... إلخ)

حاول الإجابة على هذه الأسئلة بخصوص كل واحد منهم:

الشخص رقم 1

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغير في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة ؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم ؟

الشخص رقم 2

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغير في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة ؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم ؟

الشخص رقم 3

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغير في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة ؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم ؟

الشخص رقم 4

- من هو هذا الشخص ؟
- ما هي طبيعة التغيّر في علاقتك به ؟
- كيف تمت مخاطبة (دراسة) هذه العلاقة الجديدة؟
- ما هو تأثير الآخرين فيك، وتأثيرك فيهم؟

فهم ما يعنيه التغير لك وللآخرين:

لماذا يكون من الصعب على بعض الناس أن يغيروا سلوكهم ؟ تكمن الإجابة على هذا السؤال في فهم ما يحدث في مرحلة التحوّل من الطريقة القديمة إلى الطريقة الجديدة. فبينما يدرك الأفراد أن التغيّر سوف يؤثّر عليهم، إلا أنهم يتخوفون دائماً من المجهول (اللامعلوم). كمدير، سوف يؤثّر أسلوبك في مساعدة الآخرين الذين يتأثرون بالتغيّر على قدرتهم في استيعاب الطريقة الجديدة.

ما الذي يمكنك عمله؟ إن أهم عناصر النجاح طويل المدى هو فهم أن ذلك الشيء (التغيّر) يعدّ أمراً صعباً لكثير من الناس. وبمجرد فهمك لذلك الأمر فإن ما يتم التوصل بشأنه وكيفية هذا التوصل تجعل التحوّل أمراً يسيراً. تشمل الإرشادات الخاصة بعملية التوصل بعض هذه العناصر:

- الاعتراف بالصعوبات التي قد يواجهها الآخرون.
- إيجاد فرص النجاح في المدى القصير.

- امتداح الإنجازات.
- حدد طريقتك الجديدة بوضوح تام، أي علاقتك الجديدة معهم (مرؤوسيك).
- حاول أن تكون متاحاً للآخرين ما أمكن، وذلك من خلال تجولك في مكان العمل.
- حاول أن تتحاور مع مرؤوسيك بخصوص التغيير القادم ما أمكن ذلك.
- حاول إشراك مرؤوسيك في قرارات التغيير، إن كان ذلك ممكناً.

حاول أيضاً أن تجعل بعض هذه التغييرات متزامنة في أقل الحدود. قد تخلق التغييرات الكثيرة اضطرابات ومشكلات، وتؤدي إلى الضعف. إنه من الضروري أن تحاول أن تجعل التغيير الجديد مقبولاً قبل أن تشرع في تغيير آخر.

باستخدامك لمثل هذه الإرشادات، ومع أخذك في الحسبان الصعوبات التي قد يواجهها الآخرون بسبب التغيير، فإنك بذلك تزيد من فرص نجاحك بدرجة أعظم، تذكر أن التغيير الذي يحدث في مكان قد لا يقابله كثير من الناس بنفس الدرجة من الاهتمام في مكان آخر إن مساعدة الآخرين في فهم مناخ التغيير هو جزء مهم من مسؤوليتك بوصفك مديراً.

ارجع إلى الأشخاص الذين عرفت أنهم سوف يتأثرون بدورك الجديد، وحدد ما يمكنك عمله الآن، وذلك لمساعدتهم في فهم العلاقات الجديدة.

الشخص رقم 1
الشخص رقم 2
الشخص رقم 3
الشخص رقم 4

كيف تقوم بإحداث التغييرات؟

الآن، حاول أن تفكر في التغييرات التي تحتاج إلى عملها في منطقتك أو فريق العمل. قد تكون هذه التغييرات إجرائية، تنظيمية، واجبات جديدة، أو أي تغييرات أخرى. اختر واحداً من هذه التغييرات التي تريد إدخالها، وحدد كيفية التواصل بخصوص هذه التغييرات وكيفية تطبيقها.

1- التغيير الذي أريد إدخاله:

-
-
-
-

2- كيفية التواصل بخصوص هذا التغيير:

-
-
-
-

3- كيفية تطبيق (إحداث) هذا التغيير:

-
-
-
-

إدارة علاقتك بمديرك من خلال الاتصال المطور؛

تعد إدارة العلاقات من أهم المهارات الضرورية للمدير الجديد. أحياناً تجد نفسك في حيرة من أمرك بين ما يفكر فيه مديرك وما تفكر فيه أنت، بل وبين ما يفكر فيه مرؤوسوك. من السهل عليك أن تفكر في أن الشخص الذي قام بترقيتك لديه أفكار وآراء تفوق أفكارك وآراءك. ولكنه ربما لا يكون لديه معرفة بخصوص مرؤوسيك أو العمل الذي تقوم به حالياً.

ربما يسألك رؤساؤك أن تقوم بإنجاز مهمة جديدة، أو إعادة توجيه مجهودك نحو أمر من الأمور، التي أصبحت ضرورية بالنسبة لهم. كيف تلبى هذه الاحتياجات دون التضحية بأهدافك، التي حددتها مع فريق العمل.

حينما تتواصل مع مديرك لابد أن تبدأ في التفكير بمنطق ما هو العائد عليه من ذلك أو هل يهّمه ذلك؟ «What is in it for him» أو Does she care؟. إن التفكير بهذه الكيفية سوف يساعدك أن تركز على أكفأ الطرق، لتوفير المعلومات التي يحتاجها مديرك ويستشعر أهمية هذه المعلومات وتأثيرها.

مثال:

افترض أن مديرك يريد أن يخفض ميزانيتك بنسبة 10%. الرد النموذجي يمكن أن يكون: سوف ألتزم بذلك، ثم بعدها تذهب إلى مكتبك وتفكر جدياً في كيفية عمل ذلك. إلا أنه إذا كان هذا التخفيض سوف يؤثر على أداء فريقك ومجهودهم لتحقيق الأهداف

المتعلقة بهذه السنة، فإنه يصبح من الأفضل أن ترجع إلى مديرك، وأن تطلب معلومات إضافية عن أولويات أهدافك، وما يجب الاحتفاظ به فيها، وما يمكن تأجيله أو حتى التخلص منه من هذه الأهداف. مثل هذه الخطوات سوف تجعل مديرك يفكر مرة أخرى بخصوص هذه الأولويات، وربما يقلل نسبة التخفيض.

إن الإجابة على السؤال «What is in it for him؟» أو Why does he care ؟ سوف توضح حاجة رئيسك لتخفيض الميزانية. هذا واضح جداً، ومع ذلك فإنه (أي رئيسك) يجب أن يفهم الأثر المترتب على هذا التخفيض على عمل فريقك وبالتالي على أداء الفريق لهذه السنة.

كيف تستخدم التواصل في إدارة مديرك؟

حاول أن تفكر في موقف ما حيث يسألك مديرك:

- عمل شيء يتداخل (يتعارض) مع خطتك التي قمت بالفعل بإعدادها مع فريق العمل.
- عمل شيء لا توافق عليه.

حاول أن تقوم بعمل خطة تواصل للعمل مع مديرك لحل هذه

الاختلافات

1- ماهو الشيء الذي يطلبه مديرك منك؟

2- ما تأثير هذا الشيء عليك وعلى منظمته؟

3- ما الذي تقوم بتوصيله (حاول أن تدون النقاط الرئيسية وأن تفكر من وجهة نظر مديرك)؟

4- كيفية القيام بتوصيل الرسالة (شخصياً، من خلال التليفون، كتابة، أو خليط من هذه الوسائل)

5- متى تحدث عملية الاتصال؟

كيف تدير اجتماعات فاعلة؟

يعد التواصل في الاجتماعات أحد المكونات الرئيسية في عملية التواصل الفاعل بدون أدنى شك، فإن إحدى مسؤولياتك كمدير هي أن تدير الاجتماعات. الكثير منا لديه خبرة عملية في حضور الاجتماعات، وربما قام البعض منا بإدارة العديد من هذه الاجتماعات.

وربما كانت بعض الاجتماعات التي قمنا بحضورها أو إدارتها جيدة، وكان البعض منها غير منظمة أو غير فاعلة. ما هو السبب الذي ساهم في إيجاد مثل هذه الاختلافات؟

تشتمل قائمة الشكاوي العامة بخصوص الاجتماعات على بعض العوامل الآتية:

- التأخر في بدأ الاجتماع.
- الاجتماع ليس له هدف محدد.
- ليس هناك أهداف واضحة.
- الاجتماع غير منظم
- بعض الحاضرين لا يشاركون في المناقشة.
- بعض الحاضرين يتكلمون طوال الوقت.
- وقت الاجتماع أطول من اللازم.
- ليس هناك فهم مشترك للنتائج.

إن تناول الاجتماع بشكل منطقي ومنظم يؤكد نجاحه. هناك أربع خطوات يمكنك اتباعها لتزيد من فاعلية اجتماعك:

- التخطيط للاجتماع .
- الإعلان عن الاجتماع.
- إدارة الاجتماع.
- تقييم الاجتماع.

سوف نتناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

1- التخطيط للاجتماع:

يعد التخطيط للاجتماع أول الخطوات الضرورية لضمان نجاحها. يمثل هذا التخطيط، فإنه يمكنك أن تنظم أفكارك لكي تحقق أهداف الاجتماع. حاول أن تأخذ في الاعتبار هذه العناصر عند تخطيط الاجتماع :

- الهدف، ما هي النتائج التي تريد تحقيقها من هذا الاجتماع؟
- الأجندة، ما هي الموضوعات التي سيتم مناقشتها بأي ترتيب ومدى عمق المناقشة؟
- المدة، متى سيتم عقد الاجتماع، وكم من الوقت سوف يستغرق؟
- الحضور، من الذي يجب عليه حضور الاجتماع؟ يجب أن تتأكد من حضور الأشخاص المناسبين.
- التقييم، كيف تتأكد أن الاجتماع كان ناجحاً؟

2- الإعلان عن الاجتماع؛

بعد الانتهاء من التخطيط للاجتماع، وقبل يوم الانعقاد، قم بإرسال مذكرة لإخطار من يهمهم الأمر، بخصوص ما سيتم مناقشته في الاجتماع. تساعد وجود أجندة للاجتماع الأشخاص المهتمين به على أن يخططوا له والتركيز على الهدف الرئيس منه. يجب أن تشمل هذه الأجندة على معلومات إضافية تساعد الآخرين على المشاركة الفاعلة في الاجتماع. حاول أن تستخدم هذا النموذج لإخطار الآخرين عن الاجتماع.

برجائي التخطيط لحضور الاجتماع المزمع عقده يوم الثلاثاء الموافق 24 يونيو في تمام الساعة العاشرة وذلك بقاعة المؤتمرات.

الهدف من الاجتماع؛

وضع الإطار العام المتعلق بإدخال نظام جديد لنظم البرمجيات داخل المنظمة.

أجندة الاجتماع؛

1- مقدمة

2- الوضع الحالي لنظام البرمجيات.

3- مناقشة العمليات المطلوبة لإدخال نظام جديد.

4- تحديد من يشارك في الإعداد لهذا النظام .

5- تحديد التواريخ الهامة والمتعلقة بإدخال النظام.

6- تحديد المسؤوليات .

7- الخطوات اللاحقة لذلك.

8- تقييم الاجتماع.

مدة الاجتماع؛

سوف يستغرق الاجتماع حوالي أربع ساعات تتخللها فترة الغداء.

إدارة اجتماع فاعل،

في إدارتك للاجتماع من المهم جداً أن تتذكر أن الهدف من الاجتماع ليس مجرد كمّ المعلومات. يحتاج المشاركون أن يتحدثوا عن أفكارهم، وأن يساعدوا في إيجاد الحلول لتحقيق أهداف هذا الاجتماع. أحياناً نشغل بأمر أخرى، وننسى أن نتوقف قليلاً، ونسأل الآخرين عن آرائهم في الموضوع. إليك بعض الإرشادات الهامة لعقد اجتماع فاعل.

● ابدأ الاجتماع ببعض المعلومات العامة عن الهدف من الاجتماع. بذلك يتمكن جميع الحاضرين من فهم الأسس والمبادئ المهمة لعملية التواصل.

● حاول أن تستخدم فكرة الباحة المخصصة لوقوف السيارات Parking lot حينما يحاول أحد المشاركين تقديم موضوع غير مذكور في أجنده الاجتماع، اطلب منه (أو منها) أن تدون ذلك على ورقة من الأوراق اللاصقة، وأن تلتصقها على ال Parking lot (قطعة من الورق تعلق على الحائط ومعنونة بهذا المعنى). بهذه الطريقة تكون قد أدركت مساهمة هذا الشخص، وفي نفس الوقت لا يشعر بأن آراءه قد أهملت.

● حاول أن تشجع المناقشة بين الحاضرين. يمكنك عمل ذلك من خلال:

- السؤال عن آرائهم وأفكارهم.
- سؤال أحد الحضور إعادة صياغة بعض العبارات التي ذكرتها.
- تشجيع الحاضرين بأن تسأل : ماذا تعتقد ؟
- دعم ومساندة آراء الحاضرين.

- حاول أن تلخص نتائج الاجتماع : تأكد أن جميع الحاضرين يعرفون العمل المطلوب منهم بناء على ما تم مناقشته في الاجتماع.
- في إدارة وقت الاجتماع، إذا طال الاجتماع أكثر مما هو محدد له، حاول أن تسأل الحاضرين عما إذا كان بالإمكان الاستمرار في الاجتماع أو إعادة جدولة الاجتماع لوقت لاحق.
- قم بمراجعة الورقة الكبيرة الملتصقة على الحائط (Parking lot) للاطلاع على الآراء المكتوبة عليها، وبحث إمكانية مناقشتها إذا سمح وقت الاجتماع بذلك، وإذا لم يسمح الوقت لذلك، اسأل عن إمكانية عقد اجتماع آخر للانتهاء من الموضوعات المعلقة.
- حدد موعد الاجتماع القادم.
- سل الحاضرين أن يقوموا بتقييم الاجتماع. سوف يمنحك مثل هذا التقييم الفرصة لمعرفة الأشياء التي تمت كما ينبغي، وتلك التي يراها المشاركون على أنه كان من الممكن عملها بطرق أفضل.
- تقييم الاجتماع:

ربما تختار أن تتم عملية التقييم فور الانتهاء من الاجتماع. إذا لم يسمح الوقت بذلك، فإنه من الممكن إرسال نماذج التقييم لكل من حضر الاجتماع. إنه من الأمور الضرورية أن تحصل على ردود فعل المشاركين، حتى يتسنى لك رؤية صورة واضحة عن آراء الآخرين بخصوص فاعلية الاجتماع.

النموذج الآتي هو نموذج لإجراء مثل هذا التقييم. سوف يساعدك هذا النموذج في تحسين مهاراتك بخصوص الاجتماعات. لاحظ أن

هذا النموذج يخلو من مكان اسم من يقوم بالتقييم . إنه من الضروري أحيانا أن تحصل على نماذج التقييم دون ذكر اسم الفرد الذي قام به إذا أردت الحصول على تقييم جاد وأمين.

من منظورك الخاص، أجب على الأسئلة الآتية بخصوص هذا الاجتماع، ستمدنا إجاباتك بالمعلومات الضرورية لتحسين المستمر لهذه الاجتماعات.

- 1- تمت صياغة الهدف من الاجتماع بوضوح تام نعم لا
- 2- كانت أجندة الاجتماع متاحة لكل المشاركين نعم لا
- 3- تم مناقشة أجندة الاجتماع حسب ما أعددت نعم لا
- 4- تحققت أهداف الاجتماع. نعم لا
- 5- تحققت أهدافك الشخصية نعم لا
- 6- تم تشجيع الجميع بالمشراكة في الاجتماع. نعم لا
- 7- ما هو الجزء الأكثر أهمية بالنسبة لك في هذا الاجتماع.

-
-
-

8- ما هو الجزء الأقل أهمية بالنسبة لك في هذا الاجتماع.

-
-
-

9- ما هي توصياتك (مقترحاتك) بخصوص إدارة الاجتماعات المقبلة.

-
-
-

الأوقات التي يحدث فيها سوء الفهم:

بالرغم من جهودك وفهمك لمبادئ التواصل الفعال، قد يحدث نوع من الالتباس أو سوء الفهم أحياناً. عليك بالاعتراف بذلك حينما

يحدث، وعليك أيضاً أن تسأل عن توضيح ما يفهمه المستلم لرسالتك، وأخيراً عليك أن تقوم بتصحيح سوء الفهم.

نتيجة لاختلاف مصافنا (Filters) الشخصية، فإن لكل منا طريقته المفضلة في الحصول على المعلومات (شفاهة، كتابة، بطريقة شخصية). إنه من الضروري لعملية التواصل الناجح أن تكون هناك ردود أفعال فاعلة من مرسل الرسالة ومستقبلها.

مذكرات التخطيط الفعلي (العملي)

تذكّر، أنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت لاعتبار الأفعال والخطط، التي ستطبقها في مجال العمل، إذا أردت أن تتجز النجاح في أدائك كمدير، وإذا أردت أن تحقق النجاح لفريقك فسوف يصبح هذا النشاط (أي هذا الجزء من الفصل، ومثيله في الفصول الأخرى) الأساس للنشاط النهائي في هذا الكتاب.

بعض هذه الأسئلة تشمل:

- مناقشة دوري الجديد مع عملائي، وكيف تعمل هذه العلاقة في

المستقبل؟

- إنشاء وتوزيع أجندة للاجتماع لمن يهمهم الأمر قبل الاجتماعات.

ما هي نقطة الانفصال في حلقة تواصلك مع مجموعة العمل؟ حدد الفعل أو العمل الذي ستقوم به لمعالجة ذلك. يمكن أن يتضمن ذلك التواصل مع أشخاص معينين، إدارة مديرك، زيادة كفاءتك في استخدام البريد الإلكتروني، أو إدارة الاجتماعات.

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	

