



نظريات الاتصال

**الاداري و
التفاوضي**

مقدمة

نظريات الاتصال الإداري تشرح كيفية تدفق المعلومات داخل المنظمة، سواء عبر قنوات رسمية أو غير رسمية، لضمان التنسيق وتحقيق الأهداف. أما نظريات التفاوض فتتركز على فهم حاجات الأطراف ودوافعهم، وتوضح كيف تبنى الاستراتيجيات للوصول إلى حلول وسط أو مكاسب متبادلة. وبذلك يشكل الاتصال الإداري والتفاوض معاً أدوات فعالة لإدارة العلاقات وحل النزاعات وتحقيق التوازن بين المصالح



الاتصال الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستويات المختلفة داخل المنظمة لضمان التنسيق وتحقيق الأهداف

الاتصال الإداري والتفاوض هما ركيزتان أساسيتان في نجاح المنظمات الحديثة؛ حيث تساعد نظريات الاتصال على تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة، بينما توفر نظريات التفاوض أدوات لفهم وحل النزاعات وتحقيق مصالح مشتركة

نظريات التفاوض



● التفاوض هو عملية تفاعل اختياري بين طرفين أو أكثر، لديهما أهداف مشتركة وأخرى متعارضة يسعيان من خلالها للوصول إلى اتفاق مقبول يحل النزاع أو يحقق صفقة معينة

● هو وسيلة لصناعة القرار الجماعي عندما لا يملك طرف واحد السلطة الكاملة لفرض رأيه

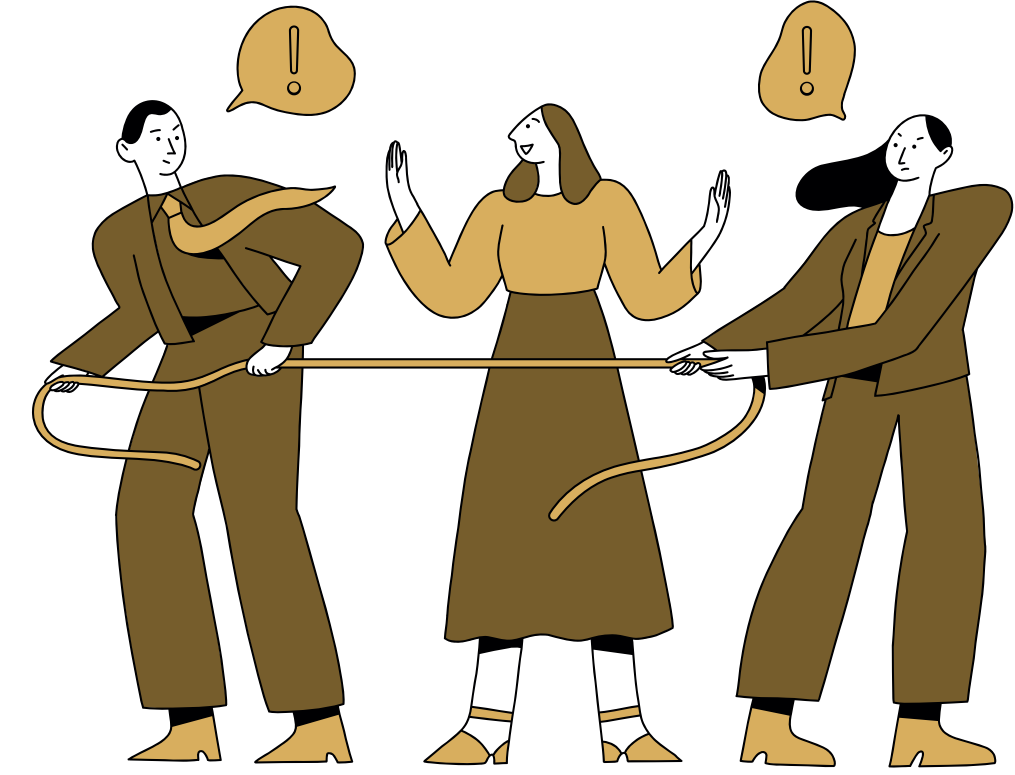
● منطقة الاتفاق المحتمل (ZOPA): وهي المدى الذي تتقاطع فيه شروط الطرفين؛ إذا لم يتوفر هذا التقاطع، يستحيل الوصول لاتفاق

● البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA): وهي خطة الطوارئ؛ أي ما الذي سأفعله إذا فشل التفاوض؟ كلما كان بديلك أقوى، كانت قوتك التفاوضية أعلى.

● المصالح لا المواقف: المفاوض الذكي يبحث عن "لماذا" يريد الطرف الآخر هذا الشيء (المصلحة)، وليس ماذا يطلب (الموقف)

● القوة التفاوضية: لا تأتي من المنصب فقط، بل من المعلومات، الوقت، والبدائل المتاحة

نظرية الصراع



تنظر هذه النظرية الى ان عملية التفاوض انها عملية عسكرية او حربية فيها صراع سيتغلب فيها الاقوى عتادا حيث يقوم المفاوض بجمع اكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن الخصم، مثل (حجم الإنتاج، حجم المبيعات، الاجور، الاسعار، العمالة، شخصية المفاوض...)

ومن ثم يحاول استخدام هذه المعلومات والبيانات أثناء العملية التفاوضية كوسائط ضغط على هذا المفاوض الخصم حتى يخضع الأخير له ولطلباته

نظرية الصراع

استحواذ شركة Meta (فيسبوك) على تطبيق WhatsApp

- عقلية الصراع: تعاملت فيسبوك مع المفاوضات كمعركة لإزالة منافس يهدد حصتها
- جمع المعلومات: درست فيسبوك نقاط ضعف واتساب (نقص التمويل والخوادم) مقابل نقاط قوتها (السيولة الضخمة)
- وسيلة الضغط: استخدمت فيسبوك حجمها المالي الهائل كسلاح لإغراء واتساب بعرض (19 مليار دولار) يصعب رفضه أو مقاومته

النتيجة: خضع الطرف الأضعف عتادا (واتساب) لشروط الطرف الأقوى (فيسبوك) وتمت السيطرة عليه تماما

نظرية النقاط المكتسبة

- وفقا لهذه النظرية يقوم طرفا العملية التفاوضية . وبافتراض أنهم طرفان اثنان فقط باعتبار كل منهما نقطة رئيسية يفصلها فاصل أو خط مستقيم طوله 100 وحدة أو نقطة ، ثم يقسم هذا الخط إلى خطوط أقل منه في المسافة لكل منها طوله المناسب لموضوعه أو لأهميته، وكل موضوع أي خط يتم الإتفاق عليه بين طرفي التفاوض تمنح لكلا الطرفين، وكل موضوع يتحقق لطرف واحد تمنح نقاطه لهذا الطرف فقط . وفي نهاية العملية التفاوضية يقوم كل فريق بتجميع النقاط التي حققها من العملية التفاوضية وطرحها من إجمالي عدد النقاط وهو 100 نقطة لتحديد حجم مكسبه أو خسارته من العملية بأسلوب كمي . ويتحدد على ضوء هذا المكسب أو الخسارة وإمكانية الموافقة على الاتفاقية أو توقيعها



نظرية مجلس الإدارة

- ينظر كل طرف تفاوضي إلى الآخر على أساس أنه شريك أو زميل له في العملية التفاوضية وليس عدواً أو خصماً له
- بالتالي فإن مصالحتهما مشتركة، والمكسب المتحقق لأحدهما لا يعني خسارة للآخر
- لذلك يجب التوصل إلى أفضل تحقيق لهذه المصلحة المشتركة
- ومن هنا يبحث كل منهما عن مزايا الآخر ومصالحه محاولاً تلافى عيوبه
- تتطلب أكبر قدر من التفهم والتعاون مع شريكه في العملية التفاوضية للوصول إلى حل وسط يخدم الطرفين

نظرية حد الأمان حافة الخطر

في هذه النظرية يقوم كل طرف تفاوضي بتحديد الحد الأدنى أو أقل حد يمثل الشروط الواجب قبولها بحيث أن تجاوز هذا الحد أو النزول عنه يعتبر أمرا مستحيلا لأنه سيمثل عندئذ تهديدا أو خسارة أو تنازلا من جانبه . كما ويحدد هذا الطرف أيضا الحد الأقصى للشروط الواجب عليه أن يحصل عليها، وما بين هذين الحدين تدور عملية التفاوض بين الطرفين، وبمعنى آخر الحد الأدنى من المكاسب والحد الأقصى من الخسائر، ويكون التفاوض بين هذين الحدين



النظرية النفسية

- يقوم المفاوض باستخدام عوامل وطرق التحليل النفسي ونظرياته ويحاول تطبيقها على الخصم التفاوضي الآخر المشارك له
- يقوم هذا المفاوض بتجميع قدر كبير من المعلومات الشخصية عن الأفراد المتفاوضين أمامه ميولهم، طبائعهم، أذواقهم، دوافعهم، اتجاهاتهم، مراكزهم الأسرية والاجتماعية والمالية وعملية الإدراك عندهم
- بعد ذلك يقوم بتحليل هذه المعلومات تحليلا نفسيا دقيقا ليتعرف على طبيعة المتفاوضين، مثلا لا مبالي، ماهر، ذكي، دقيق، عدواني، متردد، محدود القدرات
- وبناءا على ذلك يحدد هذا المفاوض استراتيجيات و طرق التعامل معهم

نظرية الحاجة في التفاوض

Negotiation In Theory Need

تعد الحاجات وطرق إشباعها الأساس المشترك في أي عملية تفاوض، إذ لا يمكن أن يحدث تفاوض ما لم يكن لدى الأطراف رغبات يسعون لتحقيقها. فالمفاوض ومنافسه كلاهما يريدان شيئاً ما، سواء كان شراء عقار أو إبرام عقد عمل أو اندماج مؤسسي، وكل ذلك يعكس سعياً لإشباع حاجات معينة. وتقوم نظرية الحاجة على اكتشاف هذه الاحتياجات لدى الطرفين، ثم تحليلها وفق أهميتها النسبية، مما يتيح للمفاوض اختيار الأسلوب الأكثر فعالية للتعامل معها. كما تسمح هذه النظرية بتبني وسائل بديلة للتأثير على دوافع الخصم أو تعديلها، وتمنح المفاوض تشكيلة واسعة من الخيارات الدفاعية والهجومية، بحيث يمكنه عبر فهم قوة كل حاجة أن يحدد أفضل وسيلة للتعامل معها أثناء التفاوض.

نظريات الاتصالات الإدارية



الاتصال الإداري

هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات، الأفكار، والاتجاهات داخل المنظمة وبينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك باستخدام رموز (لفظية أو غير لفظية) بهدف تحقيق غايات المؤسسة.



النظرية الادارية للاتصال

وفقا للنظرية فالالاتصال يساهم في:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة
- مكافأة الأفراد الماهرين
- خلق وإيجاد الحوافز وتشجيع العمل الجماعي
- توجيه الأفراد العاملين
- المساهمة في اتخاذ القرارات الهامة
- مراقبة العمليات داخل المنظمات

تؤكد على أهمية جودة نقل المعلومات والحقائق إلى الأفراد الذين يحتاجونها التي تساهم في نجاح منظمات الأعمال و عليه فإن تقدم أي مجتمع يرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادهِ وتقاسم المعارف



النظرية الادارية للاتصال

تقسم الاتصالات حسب النظرية إلى:

1. المعلومات Information: ويتم إيصالها من القاعدة إلى قمة السلم الإداري
2. الأوامر Commands: وتأتي من الأعلى إلى الأسفل. وتكمن أهميتها في كونها تعبر عن مصدر السلطة و اتخاذ القرارات

عناصر الاتصالات الإدارية هي

- المصدر Source
- الجمهور Audience
- الهدف Goal
- البيئة Context
- الرسالة Message
- الوسيلة Media
- التغذية العكسية Feed Back



امثلة - Mayo clinic - Toyota

- المصدر: الطبيب الجراح.
- الجمهور: طاقم التخدير والتمريض في غرفة العمليات.
- الهدف: إجراء عملية ناجحة وتجنب الأخطاء
- البيئة (Context): غرفة عمليات معقمة
- الرسالة: تجهيز جرعة التخدير البديلة
- الوسيلة: أجهزة الاتصال الداخلي أو التحدث المباشر.
- التغذية العكسية (Feed Back): رد الممرض (تم تجهيز الجرعة وهي جاهزة للاستخدام)، للتأكد من وصول الرسالة.
- المصدر: عامل الإنتاج أو مهندس الجودة
- الرسالة: "يوجد انحراف في معايير السلامة في القطعة رقم 50"
- الوسيلة: شاشات إلكترونية (Andon Cord) أو تقارير رقمية
- التغذية العكسية (Feedback): استجابة المشرف فوراً وإيقاف الخط لإصلاح الخطأ



النظرية الرياضية للاتصال

تهتم هذه النظرية بمدى دقة إرسال مجموعة رموز من المرسل إلى المستقبل و كيفية نقل الرموز المرسله للمعنى المرغوب به

و الفكرة الالهه أن الاتصال هنا هو عملية التأثير على فكر الآخريه حيث يتم اختيار رساله خاصه من بين مجموعه من الرسائل المناسبه التي تستعمل من قبل المرسل حيث ينقلها بإشارة مرمزه (مشفرة). تصل للمستقبل بواسطه قناة اتصال التي بدورها تتعرض للتشويش المستمر



امثلة - Ooredoo

- مصدر المعلومات: قسم التسويق في الشركة الذي قرر إرسال عرض "خصم 50% على اشتراك الإنترنت
- الرسالة: النص المكتوب (استمتع بخصم 50%، أرسل رقم 1 للتفعيل)
- المرسل: جهاز الخادم (Server) التابع للشركة يقوم بتشغيل النص وتحويله إلى نبضات رقمية أو إشارات لاسلكية
- الإشارة: الموجات الكهرومغناطيسية التي تنطلق من أبراج التغطية
- مصدر التشويش/الضجيج: قد يكون (ضعف التغطية في منطقة معينة، تداخل موجات أخرى، أو حتى خلل تقني في هاتف المستلم)
- الإشارة المتلقاة: الإشارة التي التقطها هاتف المشترك وقد تكون مشوهة أو ضعيفة بسبب التشويش
- المستقبل: هاتف المشترك الذي يقوم بفك التشفير وتحويل الإشارات الرقمية لتعود نصاً مقروءاً
- المكان المقصود: عقل المشترك الذي يقرأ الرسالة ويفهم المعنى المقصود.

نظرية الثقافة التنظيمية

تعتبر أن المنظمة ليست مجرد هيكل إداري، بل هي مجتمع له لغته وطقوسه الخاصة والاتصال هنا هو الأداة التي تنقل القيم والتقاليد من جيل إداري إلى آخر عبر القصص والأساطير المؤسسية والرموز الهدف منه دمج الفرد في المنظمة حتى يصبح اتصاله يخدم مع أهدافها الكبرى

- التركيز المبالغ على التقاليد والطقوس قد يجعل المنظمة متصلبة أمام الابتكار أو التغيير السريع
- ينتقد هذا المدخل أحيانا بأنه وسيلة تدفع الموظفين لتبني قيم الإدارة العليا

دون نقد



امثلة - Disney

اللغة والرموز الخاصة

- الاتصال يبدأ بتغيير المصطلحات لدمج الفرد في الثقافة
- الموظف يسمى عضو فريق العمل (Cast Member) والعملاء يسمون ضيوفنا (Guests)
- مكان العمل يسمى المسرح، أما المكاتب الخلفية فهي خلف الكواليس (Backstage)

الطقوس والقصص: تعتمد الشركة على أساطير مؤسسها والت ديزني. يتم نقل قيم الدقة، الخيال، والابتكار من جيل إداري إلى آخر عبر:

- برامج التدريب حيث يتعلم الموظف تاريخ الشركة وقصص نجاحها وكيفية الحفاظ على إرث والت
- الطقوس اليومية: مثل ارتداء الزي الرسمي بطريقة محددة جدا التزاما بالقيم البصرية للمنظمة

دمج الفرد في الأهداف الكبرى

- بمجرد أن يتبنى الموظف هذه الثقافة، يصبح اتصاله متوافقا مع أهداف ديزني. فالموظف الذي يجد طفلا يبكي لن يفكر في قانون العمل بل سيفكر في قيم ديزني وسيحاول خلق لحظة سحرية، لأن الثقافة أصبحت جزءا من هويته الشخصية

النظرية الموقفية

أي متى وفي أي موقف او حالة يكون الاتصال فعالا مع المجموعات المختلفة (سواء داخل المنظمة أو خارجها)
يتم تقسيم الجمهور إلى: جمهور شامل، جمهور مدرك، وجمهور نشط، بناء على مدى إدراكهم للمشكلة وقدرتهم على التأثير فيها وحلها

- تنتقد بأنها تجعل الاتصال الإداري يقتصر فقط على كونه رد فعل للمشكلات بدلا من أن يكون استباقيا
- صعوبة التصنيف حيث في بيئة العمل الديناميكية، قد يتحول الموظف من شامل إلى نشط في ساعات، مما يجعل التصنيف الموقفي غير دقيق دوما



امثلة - samsung

- الجمهور الخامل: هم زبائن سامسونج الذين يملكون هواتف قديمة أو أنواعا أخرى لا تتأثر بالمشكلة. هم غير مدركين للمشكلة ولا يشعرون أنها تعنيهم
الاتصال: لم توجه لهم سامسونج رسائل مكثفة لتجنب إثارة قلقهم دون داع
- الجمهور المدرك: هم الأشخاص الذين سمعوا بالخبر في وسائل الإعلام ويشعرون بالقلق لكنهم لم يتحركوا بعد
الاتصال: وجهت لهم الشركة رسائل طمأنة عامة وبيانات توضح أن المشكلة محصورة في فئة معينة
- الجمهور النشط: هم أصحاب الهواتف المتضررة فعليا والذين بدأوا بكتابة شكاوى أو المطالبة باسترجاع أموالهم
الاتصال: كان الاتصال مكثفا جدا من خلال: تقديم تعويضات، سحب الهواتف فوراً، والرد على كل استفسار



thank you