

برنامج تنمية مهارات الاتصال

محتويات الملف

- دوافع البشر وعلاقتها بالسلوك الإنساني
- معنى وخطوات الاتصال
- أهداف وأهمية الاتصال
- اتجاهات ووسائل وأنواع الاتصال
- التوجيه والاتصال
- مهارات خاصة في الاتصال الفعال
- دور الإدراك في ضمان تحقيق فعالية الاتصال
- معوقات الاتصال بالآخرين
- المآزق الشائعة للاتصال
- الوصايا العشر للاتصال

أولاً: دوافع البشر وعلاقتها بالسلوك الإنساني في التعامل

كشفت العالم النفسى إبراهيم مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها ، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم في سلوكه .

كما توصل إلى تجميع الحاجات الانسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التى فى المستويات الأعلى ، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التى تكون فى المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديدده .

ولقد وصف ماسلوا الحاجات الانسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمسة كما يلى :

- 1- الحاجات الأولية : وتتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام ، والمأوى .. إلخ
والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة .
وبالتالى فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية ، التي يسعى الإنسان
لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر فى العالم لم يتمكنوا إلى الآن
من إشباع الحد الأدنى منها .
- 2- الحاجة إلى الأمن والامان :
وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة فى هذه الحاجات ، وخاصة منهم من
يعيش فى مناطق البراكين والزلازل ، أو البلدان التي تنسم بالتقلبات السياسية ،
وهناك أفراد يعملون فى وظائف تنسم بالمخاطرة أيضاً ، مثل عمال المناجم
وغيرهم .
وعموماً .. فإن الفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان ، كما يسعى
الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان فى العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من
الفصل أو الاستئناف عنه .
- 3- الحاجة إلى الحب والانتماء :
وتتمثل فى الحاجات الاجتماعية التي تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من
السعى إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير .
فالإنسان حيوان اجتماعى بطبعه ، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية
الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم .
- 4- حاجات المركز والمكانة :
وتتمثل فى الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي الحاجات القريبة من قمة
السلم أو نهايته ، والتي قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم افرء
نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه .

5- الحاجة إلى إثبات الذات

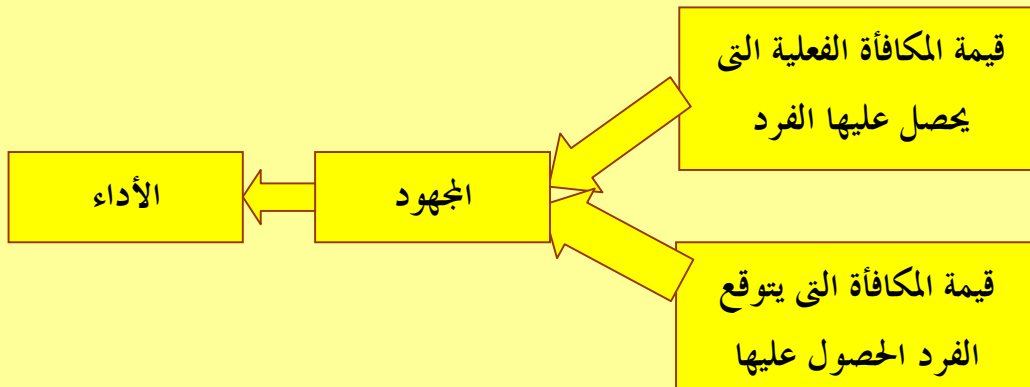
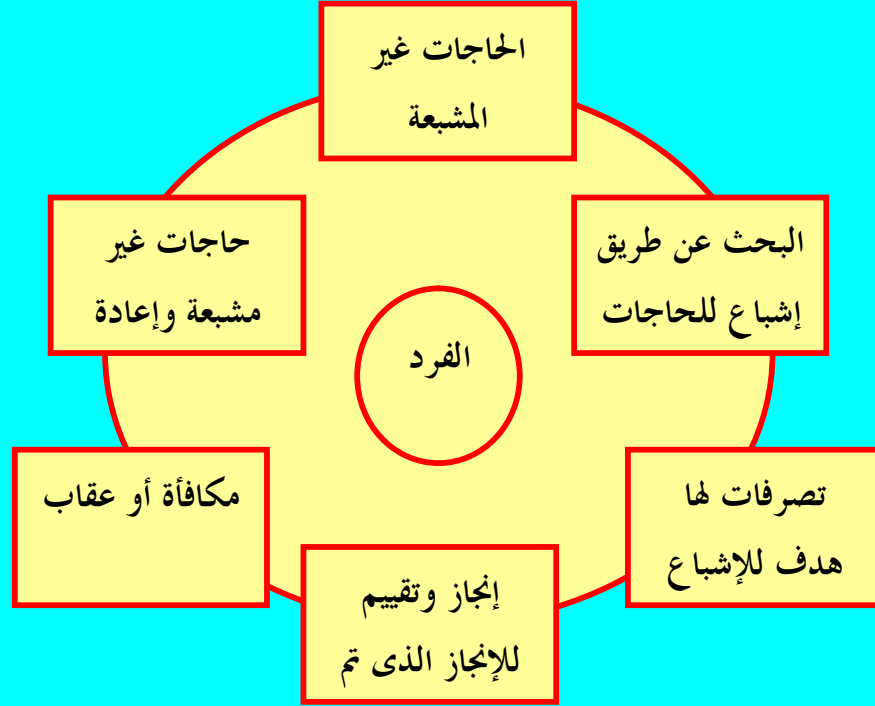
وهي أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو ، وهي تقع في المستوى الذى يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها ، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه ، ، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها .

ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات ، (بالإنسان الذى استطاع - تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين ، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة ، وفهم شخصية الغير ، ولديه ملكة الابتكار ، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التى تعد أساساً فى تصرفاته وسلوكه اليومي ، وأخيراً .. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أى إنسان آخر .

علاقة الحاجة بالدوافع

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحته على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات ، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد ، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات ، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة ، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين من مصدرراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية ، لما يوفره من دخل مادي يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها . ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط ، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات ، فهو يوفر حاجات الأمن ، والعلاقات مع الغير ، والمركز والمكانة ، واحترام الذات وإثباتها .

العوامل المختلفة لعملية الدوافع



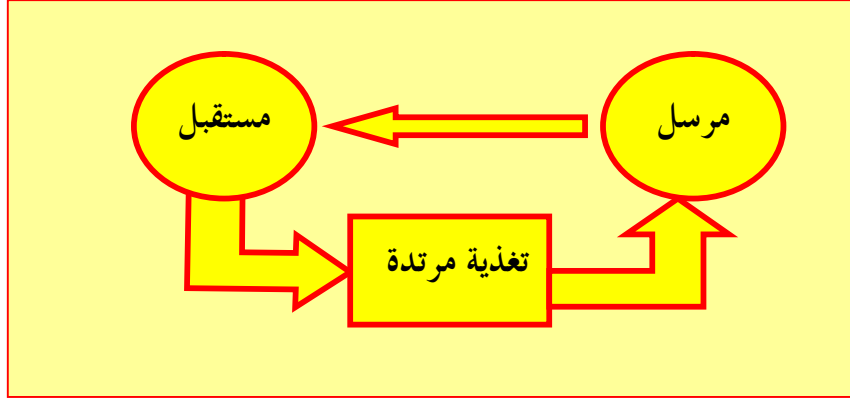
معنى وخطوات الاتصال

| | |
|-----------------------|---|
| عناصره | مرسل - مستقبل - رسالة - هدف |
| أنواعه | مباشر - غير مباشر |
| اتجاهاته | اتجاه واحد - اتجاهين - اتجاهات مختلفة - هابطة - صاعدة |
| يعتمد على | اللغة - اتجاه الاتصال - الأدوات المستعملة . |
| يحقق مهمته من خلال | الاندماج - التكيف / تبادل |
| مزايا الاتصال المباشر | المرونة - الوقت - الحوار |
| عوائقه | نفسية - تنظيمية - فنية |

الجلسة الأولى : معنى وخطوات الاتصال

1- معنى الاتصال :

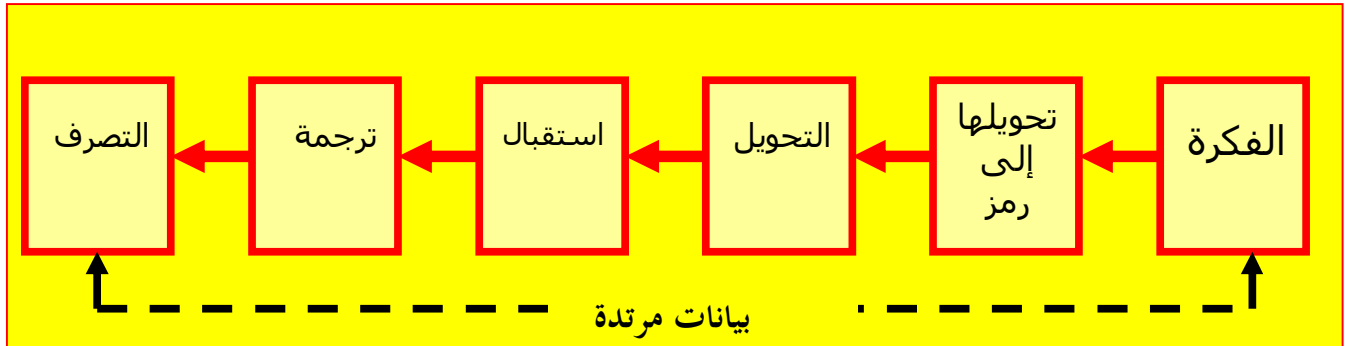
- عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار) .



مسمار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري فهو الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقتراباً نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم .

2- خطوات عملية الاتصال :

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج التالي :



الخطوة الأولى

حدد المشكلة

- ما هي الظروف التي أوجدت لديك تلك الحاجة الملحة إلى أن (تتكلم)؟؟
ما هي الحاجات التي ينبغي الوفاء بها ؟
- من هم المستقبلون ؟ وما عددهم ؟ هل هم متجانسون في مصالحهم واهتماماتهم ؟ أم تنوعوا المصالح والاهتمامات ؟ هل لديهم معرفة بما طيبة وصحيحة بالمشكلة أم لديهم معرفة بما ولكنها ناقصة أو خاطئة أو مضللة ؟ هل هم معادون أم منصفون أم غير بالغين بالمشكلة على الإطلاق ؟ هل هم يتصرفون على نحو خاطئ أم هم لا يقومون بأى تصرف على الإطلاق ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل ؟ وما مدى قدرة المرسل على أن يطلب من المستقبلين تخصيص بعض وقتهم له ؟
- إن التوصل إلى إجابات دقيقة لتلك الأسئلة المترابطة سوف يحدد إلى مدى بعيد الشكل النهائي لجهود الاتصال ومدى كفاءته وفاعليته .

الخطوة الثانية

حدد الهدف الأساسي من الاتصال

- هل هو مجرد توصيل معلومة ؟ أم تحفيز وتنبيه الفكر ؟
- هل يسعى المرسل إلى إقناع المستقبل أو المستقبلين بعقيدة معينة ؟ أم أنه يحاول أن يقنع المستقبل أو المستقبلين بالتصرف على نحو ما بواسطة الأمر المباشر ؟ أم بالإقناع ؟ (إذا كان المرسل يستخدم الإقناع فإن الاتصال يصبح جزءاً من عملية البيع) وبالتالي ما هو الفعل أو التصرف المرغوب ؟

الخطوة الثانية

قم بإعداد الصيغة النهائية للرسالة

- اجمع المعلومات المتصلة بالموضوع .

- ضع الأفكار العامة للمشروع .
- قم بإعداد مسودة الرسالة .

هل هي خالية من الثغرات ؟ هل تساعد حقاً على حل المشكلة .
وهذه المسودة يجب أن تكون بناءً قائمة على بحث ودراسة الحقائق وظروف الموقف
والاعتبارات الأساسية في الحالة والشرح والإيضاحات المرتبطة بالموضوع ، وإذا كانت
الرسالة تدعو إلى اتخاذ إجراء ما (محاولات "بيع") فإن المسودة يجب أن توضح أسلوب
الاستجابة للرسالة .

الخطوة الرابعة

اجعل الرسالة ملائمة للمستقبلية

من الملاحظ أن كل مستقبل يهتم برسالة معينة بدرجات مختلفة ولأسباب مختلفة فيرجح
أى رسالة ستلقى قبولاً أكبر وبالتالي ستجد طريقها للتنفيذ إذا وضع المرسل هذه
الاعتبارات بين عينيه :

- من عم المستقبلون .
- ما هي طبيعة اهتماماتهم ؟
- هل هم جميعاً مهتمون بالأمر بنفس الدرجة ؟
- هل من الضروري تغليف الرسالة بمظهر جذاب أو مقبول ؟
- إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة من نوع ما ، فما هي أسهل وسيلة
يستجيب بها المستقبل ؟

وبناء على الإجابات التي تحد لها لتلك الأسئلة قد يتضح أنه يوجد في الواقع

مجموعات متعددة من المستقبلين وقد يقتضى الأمر دراسة كل منهما على حده .

الخطوة الخامسة

أقم العلاقة ووطدها

- انتق الوسيلة أو وسائل الاتصال الأكثر ملائمة للهدف من بين وسائل الاتصال المتاحة .
- ضع الرسالة في الصورة الأكثر ملائمة .

ومن السهل على المرسل أن يستسلم لإغراءات وسائل الاتصال وسحرها باستخدام وسائل التمايل لذاتها وخاصة حينما يكون هدف الرسالة غامضاً ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا ، أن وسائل الاتصال وأساليبها الفنية ما هي إلا أدوات يستعان بها لتوصيل الرسالة وبالتالي يجب ألا تستحوذ تلك الأساليب على اهتمامنا إلا بالقدر الذى يتناسب مع دورها هذا .

الخطوة السادسة

قم بقياس النتائج

- هل الرسالة وصلت ، وفهمت ؟
 - هل أحدثت الأثر المطلوب ؟
- إن الحقيقة القائلة بأن نتائج الاتصال تستعصى على القياس الدقيق ، تؤكد ضرورة القيام بتقييم الاستجابة للاتصال تقيماً علمياً ونظامياً ، فالكثير من القرارات التى تتخذ والمعلومات التى بنيت عليها قرارات الاتصال الأولية تقوم – بحكم الضرورة – على الافتراضات والأحكام التقديرية ، وهكذا فإن تحليل الاستجابة للاتصالات يمكن أن يكشف عن معلومات مفيدة تساعد فى تحسين كفاءة الاتصالات التالية ولتخطيط برامج جديدة فى مجالات اتصالات أخرى .

وعند تقديرنا لنتائج الاتصالات ، من الضروري أن نفرق بين رد الفعل تجاه رسالة وتجاه الفعل اتجاه علاقة... فالإعجاب للكتيب أو التصفيق للمحاضرة لا يعنى بالضرورة أن الرسالة قد فهمت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت . وبالمثل إذا كان هدف المرسل " بيع " بمعنى أن يقنع الآخرين بعقيدة أو أن يغريهم على القيام بعمل ، فإن رد الفعل السالب قد يشير إلى عدم الموافقة على الرسالة وليس الفشل والاتصال .

وهناك مقومات فى عملية الاتصال الجيد نوجزها فيما يلى :

- 1- وجود هدف يراد تحقيقه .
- 2- إقبال الأفراد ورغبتهم فى تحقيق الهدف .
- 3- وجود قنوات اتصال فعالة تجعل الأفراد فى حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف ، وفى ضوء عملية الاتصال لا بد وأن تكون الرسالة للآخرين ويكون هناك استعداد لقبول الرسالة من المرسل إليهم وهم العاملين فى المنظمة .
- 4- وسائل اتصال من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل فلا بد من وجود الرغبة فى عملية استقبال المعلومة أو الفكرة - الرسالة - حتى تحقق فاعليتها .

الجلسة الثانية

أهداف وأهمية الاتصال

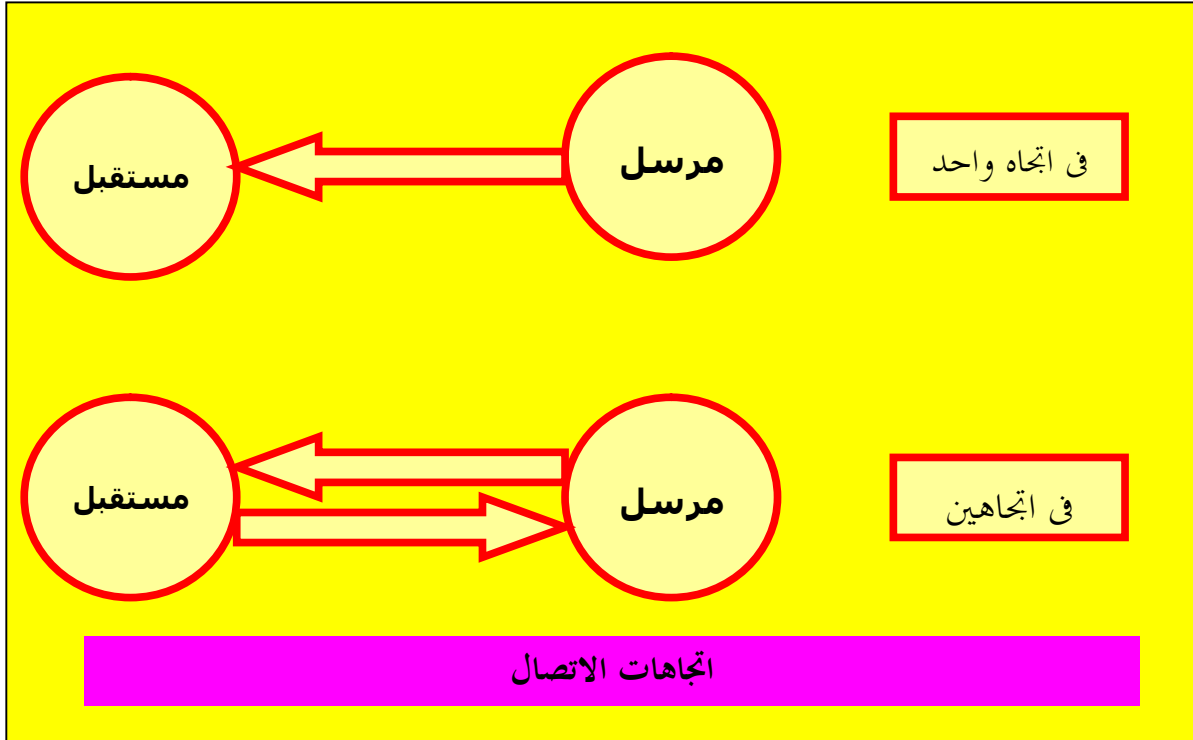
أهداف وأهمية الاتصال:

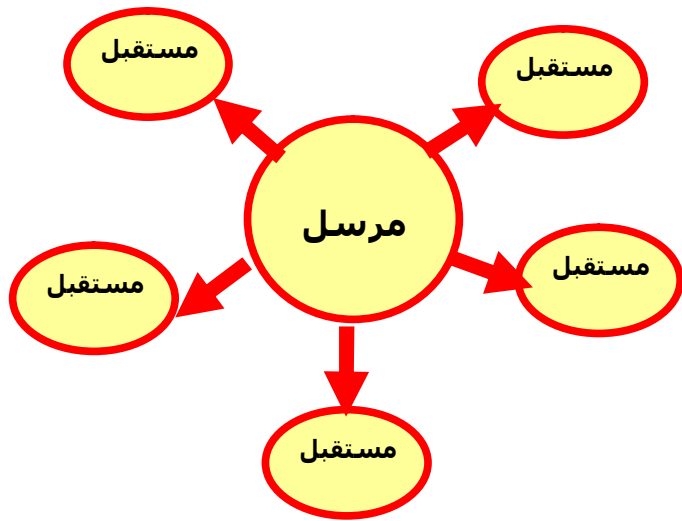
- 1- تفهم الفرد للعمل المكلف به .
- 2- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل .
- 3- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية .
- 4- تحقيق التناسق فى الأداء .
- 5- تقليل الإشاعات فى التنظيم .

- 6 تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة .
- 7 تدعيم المركز التنافسي للمنشأة .
- 8 تدعيم العلاقة مع المجتمع .

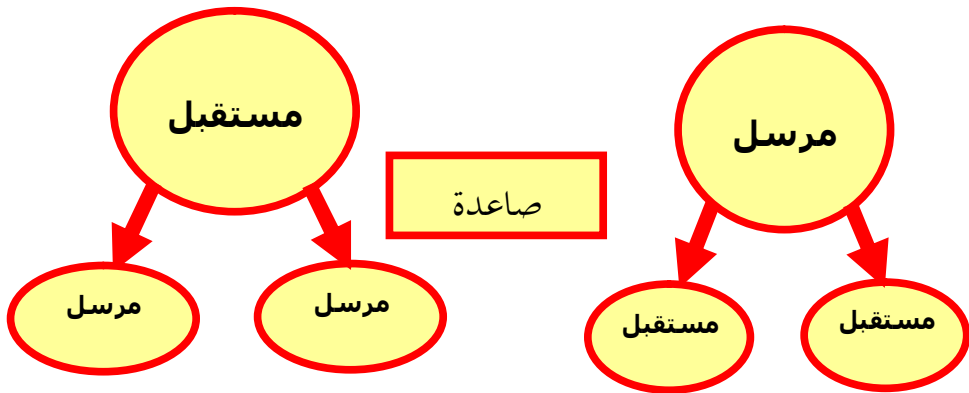
بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم
الاتصال ضروري لنقل المعلومات التي سيبنى عليها القرارات

اتجاهات ووسائل الاتصال





في اتجاه مختلفة



صاعدة

هابطة

الجلسة الثالثة

انجازات ووسائل وأنواع الاتصالات :

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير ، وليس من المبالغة في شئ القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أى تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية ، بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف .

ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تماماً كما يعتمد على المهارات الأخرى ، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ، والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح ، وإحداث التغيرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفاء .

الاتصال وعملية الإدارة :

إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بسهولة ويسر ، والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الإدارى بفاعلية ، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإدارى والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية ، هذا بالإضافة إلى ضروريته للتوجيه الإدارى ، والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية بفاعلية ، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإدارى والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية ، هذا بالإضافة إلى ضروريته للتوجيه الإدارى ، والمدير كما تعلم يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعده على أداء هذه العملية .

وينبغي معرفة الاتصال السليم هو نتيجة الإدارة القديرة وليس المتسبب فمن الممكن أن يكون الفرد ماهر في الاتصال ومع ذلك يكون مديراً رديناً ، ولكن المدير القدير دائماً ماهر في الاتصال ،

وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقبل ، فهو في الحقيقة جزء من كل شئ يقوم به المدير تقريباً وإلها لمسئولية كل إدارى يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم .

ويجب على أن ينظر إلى الاتصال كعمله الأساسى ، حقاً إن الاتصال جزء هام من عمله الإدارى ولكن كجزء فقط ، وتعتبر صعوبة الاتصال من أكبر العوائق أمام الوصول إلى الإدارة الجيدة ، ولكن من الناحية الأخرى قد يكون سوء تنفيذ العملية الإدارية هو السبب الرئيسى للاتصال الضعيف السيئ .

وكثير ما نجد اهتماماً مركزاً على الوسائل والأدوات والأساليب لعرض تحسين الاتصال بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هي الإدارة نفسها ، ومن ثم كل الجهود التى تبذل لحل مشكلة الاتصال عن طريق الأدوات سيكون الفشل مصيرها ، أما الحل الأساسى فهو التنفيذ الممتاز للعملية الإدارية وخاصة عملية التوجيه التى تتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه .

1- اتجاهات الاتصال :

إن الاتصال عملية مشتركة ، فمثلاً عندما يتكلم أحد الأفراد فإن فرد آخر ينصت له لكى يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهم أم ن هناك اختلافاً بينهما ، ومن الناحية الأخرى فإن المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع ، وأن تجاهل رد فعل المستمع أو إظهار عدم الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التى تقضى على الاتصال الفعال ، وإن مجرد الكلام أو الكتابة دون اعتبار لرد فعل أو تجاوب المتصل به سيؤدى إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض .

وهذا يقودنا إلى مسألة ينبغي تذكرها دائماً وهي أن كل اتصال له اتجاهين فالمدير يبلغ ، ويعلم ، ويطلب ولكن لكي يكون الاتصال فعالاً فيجب عليه أيضاً أن يستمع ، ويسأل ويفسر ، ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع وقبوله وتشجيع المستمع على التعبير عن آرائه وتوجيه ما يراه من الأسئلة ، وعندما يتحرك الاتصال بحرية في الاتجاهين ، يمكن الفوز بتبادل للأداء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر .

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط ، كأن يكون من رئيس إلى مرؤوس فإنه يفشل في الأخذ في الحسبان د فعل المرؤوس لهذا الاتصال فالشخص قد يستمع إلى رسالة أو يقرأها ومع ذلك قد لا يفهمها ، ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به ، وإنه خطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به ، وينطوى الاتصال على الكلام والاستماع والكتابة والملاحظة و التفهم ، هذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين في كل اتصال .

وسائل الاتصال :

هناك نوعان من وسائل الاتصال - النوع الرسمي والنوع غير الرسمي - والنوع الأخير هو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة وهو يتمتع على درجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات ، وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلوماته لا تأتي من مصادر رسمية ، ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة وكذا الإشاعات وما شابه ذلك ، وفي هذه الناحية يمكن حظر الاتصال غير الرسمية .

ولكنه نشاط طبيعي في أية منشأة وسيكون موجوداً عندنا طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال للمنظمة كلما أمكنه ذلك ، أما

وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتى :

- 1- المقابلات الخاصة .
- 2- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم .
- 3- الاجتماعات العامة .
- 4- المؤتمرات .
- 5- المكالمات التليفونية .
- 6- المحلات والجرائد الداخلية (التى تصدرها الشركة) .
- 7- التقرير السنوى للموظفين .
- 8- الخطابات البريدية المباشرة .
- 9- الملصقات على الحائط .
- 10- النشرات الدورية .
- 11- النشرات الخاصة .

ويلاحظ أن كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة .

ولذا نجد أن اختيار إحداها تتوقف على عدد من الاعتبارات مثل نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومجى أهميتها ودرجة السرية الواجب توافرها وعدد المطلوب الاتصال بهم ، السرعة اللازمة فى الاتصال ، والتكلفة التى يمكن تحوّلها . وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أن يختار الوسائل التى تحقق فاعلية الاتصال .

2- تصنيف الاتصال

لأغراض تتعلق بالمزيد من الدراسة والمناقشة ، ويمكن تصنيف الاتصال إلى عدد من المجموعات الشائعة الأخرى ، وفي هذا المجال ستقوم بملاحظة أربعة تصنيفات إضافية وهي :

- 1- الاتصال المتجه إلى أسفل .
- 2- الاتصال المتجه إلى أعلى .
- 3- الاتصال الشفهي .
- 4- الاتصال الكتابي .

** الاتصال إلى أسفل :

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة ، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي القواعد والأوامر والتعليمات والتوجيه وهو مثل أى نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر ، والغرض من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمة فمائي – أى الشخصى الذى يستلمه - حيث يارشاده ومساعدته لتحسين عمله ، ومن المهم جداً أن تسند مسئولية إعداد التوجيهات فى المناطق أو المجالات المعينة إلى العناصر الإدارية المسئولة بالفعل عن وظائف هذه المنطقة من العمل .

وبالإضافة إلى كون القواعد نوع من الخطط يمكن النظر إليها كوسيلة لتوجيه ، فهى تعمل على تشجيع العاملين وحصرهم للسير فى السبل المنشودة ومن الناحية الأخرى فهى تساعد على توفير جهد المدير لأنها تجعل من غير الضرورى قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية .

وتعد التعليمات من أدوات الاتصال إلى أسفل وهى نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم المعلومات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التى يوصى بها أداء نوع معين من المهام ، وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل ، ومن ثم فإن استخدامها

يضمن التنفيذ الصحيح والمنمى للعمل ، وتعطى التعليمات لكل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ مهمة معينة ، ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد عند تنفيذ العمل ي كل المستويات الإدارية بالرغم من أنها أكثر انتشاراً في مستوى العمل التشغيلي .

** الاتصال إلى أعلى :

هناك العديد من أنواع الاتصال إلى اعلى ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهي نوع هام من الاتصال في كل منشأة ويكون من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقرير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص لغرض محدد وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين وتعتبر المديرين ، وبالعالماء وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية .

ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيراً واضحاً وتخطيطاً دقيقاً ، وإن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة والتفصيل تعتبر أمراً مفيداً للغاية ، وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فإنه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذى معنى ، هذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتتبعها .

الاتصال الشفهي :

تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم ، والاتصال الشفهي يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ، ويخلق روح الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والإجابات ، ويجب على المدير أن ينمي قدرته على الكلام بفاعلية ، ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة .

وفي حالة المؤتمرات وغيرها من الاجتماعات المشابهة ، فإن المشاركة الجماعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية ، كما ينبغي أن يشجع الاجتماع على تبادل الآراء بين الجماعة ، ويعتبر الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات من الأمور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات ومجالات محددة ، ومن المفيد إعلام المشتركين في المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التي ستتناولها المناقشة مع تفهمهم بخصوصها ومثل هذا الإجراء يمنح الأعضاء الفرصة للتفكير الجاد في هذه الموضوعات ومن ثم تزداد اسهاماتهم .

** الاتصال الكتابي :

يمكن تحسين معظم العمل الإدارى عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ويعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لعرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم ، يضاف إلى ذلك أن التقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإدارى .

والاتصال الكتابي هو الذى يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد هذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقدير الكثير من التفاصيل أن استدعى الأمر لذلك .

الجلسة الرابعة

التوجيه والاتصال

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة ، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة ، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة .

ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير – القائد – إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة .

والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للتخطيط والبرامج الموضوعة مسبقاً .
والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً ، المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرّبهم ويعمل على تنمية مهاراتهم .

هدف التوجيه :

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة .

وبالتالي فترى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة وتتطلب قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة ، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي اعلى من الطرف الآخر .

شروط التوجيه الناجح :

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لا بد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي :

- 1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوس .
- 2- التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب ، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملاؤهم .

- 3- توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل .
- 4- يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية ، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين " ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا ... وكذا الخ .
- 5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة .
- 6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع المتزمين بالتصحيح ، والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أداءه بغير قصد .

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي :

- (أ) وحدة الهدف .
- (ب) وحدة الأمر (التوجيه)
- (أ) مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي في النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد ، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف ، وبذلك تشتت جهود العاملين في المنظمة ، ومثال على ذلك في حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات ، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التي تنتجها المنظمة ، وإدارة الإنتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف ، لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها ، فهي تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من

منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم ، وفي نفس الوقت نرى أن إدارة الانتاج لكي تحقق هدفها فهي تريد أن يكون انتاجها نغطى وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الانتاجي لها .

وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر في تحقيق هدف المشروع النهائي ، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة وهي انتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الامر في الحسبان عند مساءلة إدارة الانتاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع .

(ب) أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه .

لأن الأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين ، فمثلاً إذا كانت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها ، لسهم لساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا كانت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة عليا – مثل رئيس القطاع أو المدير العام – فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة .

أدوات التوجيه :

هناك من الادوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل :

1- إصدار الأوامر .

2- إصدار التعليمات كما يلي :

أولاً الأوامر ORDERS

تعرف الأوامر بأنها - القرارات التي يصدرها المدير - ويطلب من مرؤوسيه - كلهم أو بعضهم - حسب الأحوال وتنفيذها .
والأوامر من أهم وسائل التوجيه ، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره .
وفي جميع الأحوال لا بد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة ، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يتعاطف معها منفذوها ، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه .
وإصدار الأمر ليس غالية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب .

خصائص الأمر الجيد

- هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل :
- 1- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيهم وذلك استناداً إلى قوله تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها "
 - 2- يجب أن يكون الأمر كاملاً ، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ..... الخ .
 - 3- يجب أن يكون الأمر واضحاً ، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة ، فلا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير ، بل لا بد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل .
 - 4- أن يكون الأمر مكتوباً وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره ، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها .

وهناك مثال على ذلك ، إذا أن أحد الأساتذة في إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطلاب شفاهة دون أن يسمعها الآخريين وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة ، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طالب في القاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم طل بمنه أن يفتح الورقة التي وصلتته ويقراً ما فيها ، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للعبارة التي قالها .

وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية .

ثانياً : التعليمات

الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها : الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها .

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ .
وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به .

مهارات خاصة فى الاتصال

الجلسة الأولى

الاتصال الفعال

عناصر الاتصال الفعال

لكى تجعل اتصالك فعالاً يجب أن تراعى ما يلى :

- 1- يجب أن تأخذ فى اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أى هى تأثير الناس على الناس .
- 2- حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، وكما أن عليك أن تتفهم أهدافه التى تتعارض أو تختلف مع أهدافك .
- 3- قبل الاتصال عليك أن تكتشف الأشياء التى تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التى قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه .
- 4- يجب أن تكن رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة .
- 5- تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجدي للرسالة ، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة .
- 6- تذكر أن فى المقابلة الشخصية (لوجهاً لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيراً من المعنى .
- 7- تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هى : (الكلمات ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع) .

- 8- تذكر أن لغة المشاعر والاحساسات تكون أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل .
- 9- تخير الكلمات مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف
- 10- تذكر تماماً أنك مهما كنت حريصاً فإنك غير معصوم من الخطأ وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .
- 11- عليك أن تعطى الطرف الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار .
- 12- كن حساساً لوقع الصمت المعبر عن الاتصال .
- 13- حول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر
- 14- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك ، وعلى أسبابه
- 15- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعده هذه الحدود .

مهارات خاصة في الاتصال الفعال

الجلسة الثانية : مهارات خاصة في الاتصال الفعال

أ) مهارات الحديث

- هناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث ، وهذه الطرق هي :
- 1- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي ويمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة .
 - 2- استخدام المعلومات المألوفة ولا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية .
 - 3- كن صريحاً عندما يوجه الآخرون سؤال معين ، مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات .
 - 4- أحسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق ولا تسرف في استخدامها .
 - 5- تلاشى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص .
 - 6- تحكم في حركات شفثيك وحواجبك .

7- راعى عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة في الكلام .

8- ابتعد عن التهديد في المناقشة .

ب (مهارات كتابية :

هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة وهذه العوامل هي :

1- يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتالي فيجب أن نسأل أنفسنا في

كل مرة نعد فيها خطاباً أو أوامر.....الخ

هل هذا الخطاب ضرورى حقيقة ؟

هل هذا الخطاب كافى ؟

هل هذا الخطاب فعال ؟

هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب ؟

2- يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى والنهاية .

3- اجعل مقدمة الخطاب بسيطة ؟

4- استخدم الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة .

5- تجنب التكرار .

6- لا تستخدم الكتابة في الرسائل والاتصالات التي يكون فيها نقل المشاعر مهمة

7- أحسن تقديم الرسالة مع استخدام اللغة الاقتصادية .

8- حدد الغرض الرئيسى من كل خطاب .

9- قسم الخطابات والرسائل إلى أربع مجموعات :

* مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار .

* رسائل الرفض أو الإخبار السيئة .

* رسائل الإقناع والتحرير .

* رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال معينة .

10- احضر العوامل التي تساعد على تحسين الخطابات المنظمة .

11- نظم دورات تدريبية إذا لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة .

ج (مهارات الإصغاء :

فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجهاً لوجه :

1- قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء وأنت تتكلم .

2- ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية .

3- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة باهتمام ومحاوله التفهم بدلاً من المعارضة .

4- تحرر من الذهول والارتباك وذلك بضبط تصرفاتك وعدم الانصراف إلى أشياء أخرى .

5- شارك وجدان المتكلم .

6- كن صبوراً يلزم السماع لأكبر وقت مع عدم مقاطعة المتحدث .

7- اضبط أعصابك حيث أن الشخص الغضبان يستقبل المعنى بقصد خطأ .

8- كن سهلاً في مناقشتك فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل إلى حد الغضب .

9- اطرح بعض الأسئلة وذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل أن تقدم أشياء موضوعية .

10- قف عن الكلام هذا هو الإرشاد الأول والأخير نظراً لتوقف الإرشادات الأخرى عليها حيث أنه :

* قد أنعم الله علينا بأذنين ولسان واحد ومن هنا يجب الإصغاء أكثر من الكلام .

* يتطلب الإصغاء أذنين أحدهما لفهم القصد والأخرى للإحساس .
* متخذى القرار الذين لا يصغون توجد لديهم معلومات أقل لاتخاذ قرار سليم

دور الإدراك في ضمان تحقيق فعالية الاتصال

معنى الإدراك

يتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به ، والتي تشمل العديد من العناصر منها الأفراد المحيطة به ، والحيوانات ، والنبات والجماد .
وتتم عملية التعامل أو التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة ، تبدأ باستقبال المعلومات أو المثيرات الصادرة عن عناصر البيئة عن طريق الحواس ، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مراحل التحليل والفهم التي يقوم بها المخ .
وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات ، ويطلق على عملية التفاعل أو الاتصال بالبيئة الخارجية " الإدراك " وعلى ذلك :
الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد على اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب .

** كيف تتم عملية الإدراك .. ؟

تبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثيرات خارجية تستقبلها حواسه (السمع ، البصر ، المذاق ، الشم ، ألتلمس) ثم تتولى هذه الحواس نقل المثيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنها الإحساس ، أو الشعور بالضوء والصوت والرائح والمذاق .

ويلعب النظام العصبى المركزى فى الإنسان دوراً أساسياً فى عملية تحويل المعلومات من المثيرات إلى المخ ، الذى يقوم بدوره بترجمة هذه المعلومات إلى معانى ، وبمعنى آخر تحليل وفهم المثيرات .

والسؤال الآن :

إذا كان كل منا مزوداً بالنظام الإدراكي ، فلماذا يختلف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف واحد معين (مثير) ؟

والإجابة

تكمن في أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في الطريقة التي يتم بها تحليل وتفسير وفهم المثيرات ثم تحديد رد الفعل المناسب .

** العوامل التي تؤثر على عملية الإدراك :

- 1- الحواس وقدراتها على الاستقبال .
- 2- الخبرات السابقة والمعلومات المخزنة لدى الفرد .
- 3- البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد .
- 4- الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد .
- 5- القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد .
- 6- المستوى الثقافي والتعليمي للفرد .
- 7- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات .
- 8- المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد .

بعد استعراض العوامل المسببة للتحفيز غير المعتمد يمكن القول أن الفرد لا يرى

الصورة الكاملة ولكن يراها من خلال نفق ودرجة اتساع هذا النفق تتوقف على العوامل السابق ذكرها وعلى ذلك يمكن القول بأن الموضوعية المطلقة هدفاً بعيد المنال ، ولكن هل تمثل هذه الحقيقة مشكلة في حياتنا ؟

والإجابة

أن صعوبة الوصول إلى الموضوعية المطلقة مثل قوة لأن الابتكار والتجديد والتقدم البشري كان وليد رغبة الفرد لانتقال من الموضوعية النسبية إلى الموضوعية المطلقة .

معوقات الاتصال بالآخرين

مقدمة :

كثيراً ما تصدر منّا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو ترده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا . وبالرغم من صعوبة التخلص فثانياً من معوقات الاتصال هذه ، إلا إن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها ، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً في الحياة العملية .

- التسرع في التقييم أو التعليق .
- استخدام العبارات التقريرية والتخصّصية .
- مقاطعة الآخرين .
- الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام .
- الاستئثار بالحديث .
- أسئلة الاستدراج .
- التهكم والسخرية .
- التركيز على الأخطاء .
- المجادلة .
- ممارسة بعض العادات المعوقة .

ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر كل على حده .

1- التسرع في التقييم أو التعليق :

كثيراً ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مسار شكوى الكثيرين إذ أن التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى

إصدار التعليمات غير المفيدة ، والأحكام غير الناضجة ، ولعلنا نحسن صنعاً إذ
استرشدنا بهذه القواعد .

قواعد إرشادية :

- 1- الالتزام بمبدأ تأجيل الحكم أو التروى بمعنى أن تحتفظ باستنتاجك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار .
- 2- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بالمامك بكل المعلومات .
- 3- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها .
- 4- استوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يناقشون فيها بإثارة الأسئلة .
- 5- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلوا لك أن تراها .
- 6- استخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال .

2- العبارات التقريرية والتخصيصية .

عندما نستخدم العبارات التقريرية أى تلك التي تعيد التقرير والحسم أو العبارات التخصيصية تلك التي تفيد التخصيص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة ، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك :
" دائماً تأتي متأخراً " أو " لم يحدث أن جئتنى بعملية خالية من المشاكل "
فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه ، وبدلاً من أن يبدأ حديثاً عادياً معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ ما قلت أو عكس ما قلت ، وعندما يحدث هذا تضع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها .

قواعد إرشادية :

- 1- تحاشى العبارات التخصيضية والتقريرية كلما أمكن ذلك ، فاستخدامها يؤدي دائماً إلى خلق حالة من القلق .
- 2- استخدام العبارات التقريرية في التعبير عما تريد مثل " يبدو لي أنك سجلت كثيراً من كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة " فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسى للطرف الآخر ويجنبك دفاعه .
- 3- استشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريبية .

4- مقاطعة الآخرين :

لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة الجدية ، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء .

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسى الذى ينتاب الآخرين فهى تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والاختصار في الحديث .

قواعد إرشادية :

- 1- تجنب مقاطعة الآخرين .
- 2- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية .
- 3- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد .
- 4- لا تجلس متحفز للرد ، بل استرخى في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد .

- 5- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راعياً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم .
- 6- استخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد .

الغضب عند المقاطعة والاستفسار :

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدي إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصال .

ولا شك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدأنا غير مفهومين للآخرين .

قواعد إرشادية :

- 1- استخدم التعليقات الغير مباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل :
- لا تقلق بشأن هذه المسألة ، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما أنتهى من الحديث .
 - (بعد أن ينتهى المقاطع من تعليقه)
 - لم أشأ أن أستوقفك لأني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكني أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل
 - ما رأيك ؟
 - والآآن قبل أن ينتهى اجتماعنا أشعر أني لم أكن واضحاً تماماً فيما قلت ، فهل لك أن تفهمنى بمفهومك ؟
- 2- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوماً ، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً ، ثم أنه من قبيل اللياقة أن نسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم ، ومن المفضل دائماً ، ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عاجل الموقف بحكمة مثل :

- يجيل ان اهتمامك بهذه المسألة هو الذى يدفعك لطلب المزيد من المعلومات
وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح .
- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة .
- استخدام النغمة الاستفسارية عندما نستوضح عن مدى فهم الطرف
الآخر حتى لا يظن أنك تبكته .
- استخدم التلخيص وإعادة الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك .
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى
وضوحها .

5- الاستئثار بالحديث :

من المهم ترك للتعامل معك فرصة الحديث ، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية ، فعلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة ، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول ، إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام ، فالمشاركة تشرى المناقشة والحوار ، كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة .

تخيل أنك جلست مستمعاً لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك ، ما الذى يحدث غالباً ؟
في معظم الأحيان تكون الإجابة قصيرة لا توزيد عن " لا أعرف " أو " نعم " " هذا صحيح " لقد أدلى المتحدث باعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئاً منها ، وفي أحسن الاحوال نقطة أو نقطتين ، تذكر هذا الموقف عندما لا تريد الإجابة التى تتلقاها عن " نعم " أو " لا " ثق أنك تحدثت كثيراً إلى الناس وليس معهم .

قواعد إرشادية

1- لا تعتل منبر الحديث وحدك .

- 2- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث .
- 3- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك .
- 4- استعن بالأمثلة والحكم الموجز التي تفيد في توضيح ما تريد .

6- أسئلة الاستدراج

- الأسئلة الاستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتأمر والغضب ، فهو يشعر بتأمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة ، كما أنه سوف ينتبه للمصيدة التي تنصبها فلا تنوهم أنك أذكى من .
- إن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة ، ومن أمثلة تلك الأسئلة :
- الا توافقني أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التي واجهتكم في تخطيط الوقت .
 - أعتقد أنك لا تظن بي ذلك .
 - لقد كانت غلطتك أليس كذلك .

قواعد إرشادية :

- 1- أخبر بما تريد في عبارات صحيحة .
- 2- لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك .
- 3- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا .
- 4- استعن بمهاراتك في الاستماع الجيد .
- 5- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصحب أسئلة الاستدراج مثل (اللوم ، التعالي ، العبارات التخصصية)
- 6- إليك بعض الأمثلة للاسترشاد .

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا خطأ ينبج عن تعليقاتهم هذا طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك ، ولقد أثبتت بعض البحوث المبدئية أنه كلما زادت درجة الضحك التي يثرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والخوالغضب لدى الغير حتى إن لم يبدأ ذلك علانية ويظل متحفزاً إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته .

ولا يعنى التزام التزمّت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة ، بل من المفضل أحياناً التباسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل .

قواعد إرشادية :

- 1- تجنب السخرية تماماً .
- 2- عبر عما تريد في عبارات بسيطة في كلمات مباشرة .
- 3- ضع نفسك مكان الطرف الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تمكّم عليك أحد .
- 4- اسأل نفسك هل يمكنني أن أصيغ ملاحظاتي في شكل عبارات أو أسئلة بعيدة عن السخرية ، وهل يمكنني توجيهها بطريقة جديّة والقدرة على التعامل مع ما سوف يبديه من تعليقات ؟ إذا كانت إجابتك بالنفي فمن الأفضل أن تتناسى هذه الملاحظات .
- 5- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات النكتة التي تنوى إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين ؟ أم أنك تسوقها مجرد السخرية من شخص معين ؟ فيما يتعلق بالأمر فيمكنك أن تتبدأ بالدعابة بشرط أن تكون

مناسبة للموقف ، أما فيما يتعلق بالأمر الثاني (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية .

8- التركيز على الأخطاء :

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل ، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقتهم يؤدي إلى مضايقتهم ، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفاً لك ، فلا يفيد التعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيد اهتمامك بمعالجة الموقف .

قواعد إرشادية

- 1- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقدر التكرار أو الشماتة .
- 2- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك .
- 3- تأكد من إمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق .
- 4- تحاشي كلما أمكن مثل هذه العبارات :
 - أرجوا أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن .
 - بالطبع أنت المسئول عن كل هذه المن اقصيات .
 - أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن .

9- المجادلة

يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة ، فالمناقشات التي تنتهي دائماً بـ " أنت على حق وأنت على باطل " تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء ، كلما

أفها تقفل من احتمال عقد المقابلات ، فمن خصائص الجادلة أفها تقفل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزفد من تماسك كل منهما رأبه وتصلبه فى موقفه .

قواعد إرشادية

- 1- دد الطرف الآخر ففرغ الشحنة الكلامفة الفى بصدرة مع مراعاة حسن الاستماع له حتى فمكنك أن تقفل من حدة توتره العصبى .
- 2- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف .
- 3- استخدم بعض الأسئلة الاستضاحفة فقد تؤدى إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه .
- 4- اطلب بعض الأمثلة الفى توضح النقاط الفى فتمسك بها .
- 5- ركز حدفك على ما هو الصواب ولفس من هو المحق .
- 6- استعن بالنموذج الفى الذى فساعدك على الاسترجاع :

| | |
|------------|----------------------|
| الافتراضات | وجهة نظرك |
| الحقائق | |
| الأمثلة | وجهة نظر الطرف الآخر |
| المشاعر | |
| التجارب | |
| الحتمة | |

بف العناصر الفى فثبت عليها
كلا منهما

10- ممارسة بعض العادات المعوقة

كثفراً ما فصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندرى ، والواقع أن مثل هذه الحركات فخلق شعوراً من الضفق لدف المتحدث وتفعله فتردد فى الاستمرار فى الحدف وساء كنا على وعى بهذه الحركات أو ففر واعفن بها فإنا لا نستطفع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحدد ما فغضبه وما لا فغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر .
ومن أمثلة هذه الأفعال ما فلى :

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه .
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار .
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب .
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث .
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية .
- العبث بشئ ما على المكتب (الدبايس / الأقلام / الخ)
- البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث)
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك)
- التأرجح بالمقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف) .
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط .

قواعد إرشادية

- 1- تمنع في القائمة السابقة وأسأل نفسك :
 - أي من هذه الأفعال يضايقني إذا كنت متحدث ؟
 - أي من هذه الأفعال يصدر مني .
- 2- تجنب الأفعال التي يبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني .
- 3- شارك لم تحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجديه .
- 4- استرجع مهارات الاسترجاع الجيد .

وهناك معوقات أخرى للاتصال تتمثل في :

- 1- عوائق تنظيمية :
 - * عدم استقرار التنظيم : وما يتبعه من تغيرات ووتداحلات في خطوط السلطة ، وعدم استقرار قنوات الاتصال .

* اختلاف المستوى التنظيمى : حيث يؤدي إلى اختلاف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة لعوامل الخوف من الرئيس والكرهية الخ .

-2 عوائق نفسية : وهى عوائق تنصل بـ :

* ما فى داخل الفرد من عادات وقيم وتقاليد وما يحيط به من هذه الأمور .

* كذلك الشعور بمركب العظمة الذى ينتاب البعض الأمر الذى يجعلهم

يرفضون تلقي المعلومات وتقبلها وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم

وأفكارهم وأفعالهم وأرائهم .

* التردد فى تقبل المعلومات غير السادرة حيث يميل المرؤوس إلى حجب

المعلومات خشية مضايقة رئيسه أو من معه .

-3 نقص الخبرة والكفاءة :

من معوقات الاتصال داخل المنظمة افتقارها إلى أفراد متخصصين لوضع

نظام سليم للاتصال يتناسب مع ظروفها .

-4 التخصص :

قد يستخدم المتخصصون فى المجال المعين إصلاحات فنية وعلمية يصعب

على المرسل فهمها وهذا يؤدي إلى صراعات بينهم وبين غير المتخصصين .

-5 عوائق فنية :

تنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور عنصر أو آخر من عناصر عملية الاتصال

ومن أمثلة هذه المعوقات :

- عدم قدرة المرسل على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال .
- عدم قدرة المرسل على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه .
- عدم قدرة المرسل على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة .
- اتمام عملية الاتصال فى وقت غير مناسب .

المآزق الشائعة للاتصال

غموض الهدف :

بمعنى أن المرسل لا يعرف بالضبط هدفه من الاتصال ، فقد يركز على مجرد الفضفضة عن نفسه أو (إراحة شئ من على صدره) فلديه شعور رغامض بأن إقامة رابطة من نوع ما سوف تخدم الهدف بشكل ما ، وأحد الأغراض التي تنبئ عن وجود هذا الشعور الرغامض هي أن يبدأ المرسل هذه البداية : (علينا أن نعقد اجتماع أو يجب أن نصدر كتاب) ، (آن الأوان لتطبع نشرة أخرى) فالاهتمام الحقيقي للمرسل يجب أن يكون هل هناك رسالة ؟) .

الاستخفاف بالمستقبل :

أى اعتباره أمراً مسلماً به وبديهيّاً سواء من حيث دروه في الموقف ورغبته في الإنصات ، واهتمامه بالرسالة ، وقدرته على الفهم ، ومقدرته على التصرف وعدم إشغال وقته بمهام أخرى غير موضوع الرسالة .

التوقع المبالغ فيه :

لقد عرفنا الاتصال بأنه عملية تنتهى بتلقى المستقبل للرسالة فإذا كان هدف المرسل هو مجرد تعريف المستقبل أو إخباره بشئ ، فإن هدفه يكون قد تحقق يتسلم المستقبل للرسالة ، أما إذا كان هدف المرسل هو أن يحصل على موافقة المستقبل على أمراً ما أو أن يقوم المستقبل بأداء عمل ما ، فإن هناك عوامل أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار نية الاتصال جزءاً من عملية (بيع شئ) ، فإخفاق البيع يمكن أن يكون راجع إلى فشل الاتصال وقد يكون راجعاً إلى عوامل أخرى ، فالمستقبل قد يتسلم رسالة واضحة لا يشوبها أى تشويش أو تخريف بحيث يفهم مضمونها فهماً تاماً ، ومع ذلك فإنه لا يقتنع بها ولا يعمل وفقاً لها .

الوصايا العشر للاستماع الفعال

- 1- عند الاستماع يجب أن تبحث عن مجالات الاهتمام ومغزى الحديث .
- 2- اهتم بمحتوى الحديث أكثر من اهتمامك بطريقة المتحدث .
- 3- لا تتعجل بالتقييم ولا تقاطع المتحدث .
- 4- أنصت إلى الأفكار الرئيسية في الحديث .
- 5- كن مرناً مع كل متحدث وتقبل أسلوبه .
- 6- تعتمد الانصات وتفرغ للحديث بكل حواسك .
- 7- قاوم التشتت وابتعد عن مصادر الضوضاء .
- 8- درب عقلك على التركيز .
- 9- كن يقظاً وابتعد عن الانفعال .
- 10- حاول أن تفكر بصورة أسرع من الحديث .

خطوات الاسترجاع

- عندما تقترب من مرحلة الغضب توقف عن الحديث ثم حاول أن تعيد صياغة موقف الطرف الآخر والنقاط التي يثيرها .
- اطلب من الطرف الآخر تلخيص للنقاط التي سمعها منك .
- استرجع العناصر التي ساهمت في موقف كل منكما فالمراجعة تزيد المسائل وضوحاً وتقلل من حدة المعارضة .
- عند مناقشة أكثر النقاط خلافاً بينكما سلم فرضاً بصحتها ، نفترض أن " طارق نور " لم يخبرك بهذا فما هي العناصر الأخرى التي ساهمت في هذا الموقف ، فالتسليم الجدلي بصحة هذه المسألة يساعدك في تحاشي استمرار تكرارها واستكمال الصورة الكلية للموقف .
- لا تقتصر مناقشتك على مجرد السؤال عن العوامل التي أدت إلى خلق الموقف بل اطلب توصيات الطرف الآخر والحلول التي يراها حتى تقلل من التعليقات السطحية .

- عندما تسنح الفرصة أطلب من الطرف الآخر تخمينه أو تفسيره لموقفك لكي تتمكن من معرفة الخلفية التي يتحدث منها فربما يرجع الخلاف بينكما إلى افتراضات خاطئة أو قصور في المعلومات .