

أنواع الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد ، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ، ومن هذه الطرق ما يلي :

١- الاتصال الي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم ، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

٢- الاتصال الذي يتم على شكل حرق (Y) ، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال على رؤسائهم .

٣- الاتصال الذي يتم على شكل حرف (X) ، وذلك حينما يقوم أربعة من الرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك اعضائه ، وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

١- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

٢- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم .

٣- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي يؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال ، نذكر منها ما يلي :

١- مركز الفرد في التنظيم الهرمي .

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم ، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي : تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل ، تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى ، تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصال على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

٢- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته .

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية ورفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي ، لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة .

٣- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات.

وتؤدي عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها إلى اختصار الوقت والجهد ، وزيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات ، وتبادل المعلومات ، وتقصير خطوط الاتصال ، وتضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

٤- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.

أ- تطوير مهارات التحدث : وذلك بالاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ، واختيار الوقت المناسب للحديث ، ومعرفة أثره على الآخرين.

ب- تطوير مهارات الكتابة : وذلك بتدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة ، وتجنب الأخطاء الإملائية ، وهذا يتطلب زيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

ت- تطوير مهارات القراءة : وذلك بزيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

ث- تطوير مهارات الإنصات : وذلك باختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

ج- تطوير مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال وذلك بزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

٥- تطوير نظم حفظ المعلومات.

وذلك بإيجاد نظام لحفظ المعلومات والبيانات تتوافر فيه السهولة والبساطة ، والوفرة في المال والجهد ، والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

٦- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة.

وذلك بمشاركة حقيقة من جانب العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم ، وهذا يؤدي إلى اتصالات أنشط وأصدق وأيسر ، كما يؤدي إلى التخلص من الإشاعات.

٧- تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة.

حيث يؤدي ذلك إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات ، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم البعض ، وبدون هذه الثقة يكون هناك دائماً اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال.

٨- تخلي العاملين عن الاتجاهات السلبية.

حيث إذا سادت الاتجاهات الإيجابية المنظمة انعكس ذلك في المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم البعض.

٩- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد وتلخيص العاملين من العقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد.

١٠ - تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل غياب أو نقص المعلومات.

١١ - تنشيط الاتصالات الأفقية بين العاملين في مستوى إداري معين ، فهذا يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية الإدارة للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد ، كذلك هذا يضمن التعاون بين إدارات المنظمة ومعرفة العاملين بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ، ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى ، كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفاً فيها.

١٢ - تقييم نتائج الاتصال :

وذلك للتأكد من مدى تحقيق الاتصال لأهدافه ، وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات في المستقبل.

مبادئ الاتصال الفعال :

١ - يلعب الاتصال الفعال دوراً هاماً في نجاح العلاقات في شتى مجالات الحياة ، ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في منظمات الأعمال اكتسابها وتطبيقها ، حتى يتمكنوا من القيام بمهام أعمالهم ، ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي ، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل ، وتحقيق الأهداف.

٢ - عندما نقوم بالاتصال فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين ، وكمتحدثين فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا ، فعندما تبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة معينة ، فإننا نستخدم اللغة ، سواء الإشارات اللفظية أو الإشارات غير اللفظية مثل ملامح الوجه وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ، وكل ذلك يكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية ، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا ، إضافة للموضوع الذي نتحدث عنه.

٣ - يقتضي الاتصال الفعال أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً ، ولتحقيق ذلك فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير والفهم للرسالة بذات اللغة سواء كانت لفظية أو غير لفظية ، وإلا سوف تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال أو على الأقل لا يكون الاتصال فعالاً.

ولا يحدث هذا الاضطراب لاختلاف اللغة المستخدمة فحسب ، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون ، بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم ، ولذلك يمكن القول أنه من الضروري بالنسبة للاتصال الفعال لمجموعات العمل أن يشتركوا جميعاً في حوار مستمر ، وأن يصغي كل واحد منهم لوجهات نظر الآخرين ، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

٤ - يعتبر الإصغاء بانتباه والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه من العوامل الأساسية للاتصال الفعال ، ويعني الإصغاء بانتباه القدرة على التركيز الكامل على كل ما يقوله المتحدث حتى تتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة ، ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا بعضنا البعض إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح ، كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم ، إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

أولاً : متطلبات عملية.

- وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.
- تحديد الموضوع المراد التطرق إليه ، وما إذا كانت مشكلة وتحتاج إلى حل وفق جدول زمني محدد بحسب الخطة.
- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع وما ينشر في وسائل الإعلام ، والكتب والدوريات العلمية.
- إشعار كل العاملين في المنظمة بأنهم معنيون أساساً بالموضوع ، وإشراكهم في أبعاده.
- الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.
- اختيار التوقيت المناسب لطرح الموضوع الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.
- محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية ، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

ثانياً : متطلبات شخصية.

١- لغة الجسد.

يعتقد علماء النفس بأن 60 % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيماءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان ، وأن هذه الطريقة ذات تأثير أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات. ومن الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا لفهم ما يقوله لنا الآخرون وقراءة أفكارهم ، بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لم نضع في الحسبان بالشكل الكافي لغة الإيماءات. وتبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أية رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر ، وأن ما بين 50 إلى 80 في المائة من المعلومات يمكن أن تنتقل بهذه الطريقة ، وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية في طبيعتها وتحتوي على ملامح الوجه والقرب من الشخص المتكلم وحركات اليدين والقدمين وملابس الشخص المتكلم ونظراته وتوتره وانفعالاته وما إلى ذلك. ولكن هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه ؟ وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين ؟ في الواقع فإن الكثير منا لا يدرك لغات أجسامنا حيث أن البعض لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونهم رغم أنها أشياء مهمة جداً ، وبالتالي فإنه من المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد.

٢- الحوار.

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة ، ولأن الاختلاف طبيعة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها ، ويتطلب الحوار مهارات معينة وقواعد إجرائية وآداب تحكم سيره وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إن في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجاً حضارياً ينشده كثير من الناس.

ويهدف الحوار إلى الوصول لنتيجة مرضية لكل من الطرفين ، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين ، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهديب سلوك معين.

ويعد الحوار من أفضل الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الأحسن ، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد واحترام الآخرين ، كما أن الحوار يدعم النمو النفسي ويخفف من مشاعر الكبت ويحرر النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق ، فهو وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

٣- الإقناع.

الإقناع هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك ، كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق.

يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل ، فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية وخبر كبيرة بالموضوع الذي يتكلم فيه أو يكتب عنه ، فضلاً عن صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه ، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بينه وبين المستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

كما يعتمد الإقناع على المستقبل الذي يجب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه ، كما ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

كما يعتمد الإقناع أيضاً على الرسالة المقنعة والوسيلة المستخدمة لتوصيلها ، وبالتالي فإن مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها ، فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من المعنى واللغة والتركيب ، فالرسالة لا تبني فقط بالكلمات أو الإشارات بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين :

١- توجيه الإطراء وتقبله.

قلما يوجه المرء المديح لغيره ، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز ، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب ، إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردود فعلهم عليه.

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

ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عن ما تقوله ، فتكلم بصوت واضح وثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.

عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

٢- تسهيل التحدث.

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

إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية ، وما يلزمك في البداية هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف ، كما أن أفضل طريقة للبدء هي السؤال ، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث ، ثم استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث ، ولهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع ، وعليك بالأسئلة المحفزة التي 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 مجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

٣- التعبير عن الأفكار الإيجابية.

قد تجد أحياناً أن أحد الأشخاص قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفةً شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا ، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أية منفعة ، حتى أنك 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 ، مثل قولك له لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة ، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي ، أو قولك له 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 مجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

٤- 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 في معظمنا نرفض الاعتراف به ، فإثبات النفس يعني 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 فإنك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.