

المحاضرة السابعة : مهارات الاتصال والتفاعل

أولا : تعريف الاتصال الفعال

الاتصال : هو الخطوات المتضمنة لنقل معلومات ما من المرسل إلى المرسل إليه بطريقة واضحة ومفهومة لكلا الطرفين لتحقيق هدف معين .

هو عملية تفاعلية : يتم بمقتضاها تكوين العلاقات تبادل الأفكار والمعلومات والتجارب بين طرفين لتحقيق أهداف معينة .
عملية اجتماعية : يتصل بها بالأخرين لتحقيق مصالح أو أهداف مشتركة .

الاتصال:: هو عملية ديناميكية يؤثر فيها شخص على شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد .

هو عملية : نقل معلومات مفهومة باستخدام الرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أو أكثر .

الاتصال : عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد من شخص لآخر .

تبادل المعاني : عن طريق وسائل متعددة بين طرفين بغض عن سلبية أو إيجابية العلاقة بين الطرفين بشرط أن تكون هذه المعلومة مفهومة للطرف الآخر .

عملية تبادل الأفكار : والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة وبغرض تحقيق أهداف معينة .

العملية التي تجعل **أفكار الشخص** ومشاعره **معروفة** للآخرين .

نقل الأفكار : والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة بقصد أحداث التأثير والاستجابة .

ومعظم هذه المعاني المتعلقة بمفهوم الاتصال يجب أن تكون متوافرة لدى القيادة الإدارية لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

طبيعية وخصائص وأهمية عملية الاتصال

الاتصال : هو عملية تبادل الأفكار والمعاني والمعلومات بين الفرد ونفسه ، أو بين طرفين من خلال وسيلة معينة (مباشرة أو غير مباشرة)، ولها هدف محدد ، وفي إطار اجتماعي معين .

الاتصال : عملية معقدة ،بمعنى انها مكونة من عدة عناصر متصلة مترابطة ، وتؤثر وتتأثر بعضها ببعض .

ويمكن القول: أن الاتصال قديم قدم الانسان ،مارسه الانسان في صورة بدائية ،ثم تطور كما نراه الآن .

- الاتصال عملية لها اطراف ومكونات متعددة ، **وليس** مفهوما **احاديا الجانب** .
- الاتصال نظام معقد يضم نظم فرعية وأنشطة متنوعة .
- وتعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية .
- **كما يمكن القول :** أن القدرة على **انجاز الأهداف** تتوقف على كفاءة الاتصالات التي تبرزها الشخص في عمله .
- **والخلاصة :** إن النجاح الذي يحققه القائد أو المدير في عمله يعتمد في ٨٥% منه على **البراعة الاتصالية** ، و١٥% فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة .
- **إن الاتصال:** يفيد في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة .
- **والاتصال** ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود القيادية بالمنظمة .
- **أخيرا يعد الاتصال :** وسيلة هادفة وفعالة لضمان التفاعل والتبادل المشترك لتحقيق الأهداف والأنشطة المختلفة بالمنظمة .
- **الاتصال** عملية مستمرة .
- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا .
- الاتصال **تفاعلي وأني ومتغير** .
- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفاوض غالبا .
- الاتصال **قد يكون بقصد أو بدون قصد** .
- الاتصال ذو ابعاد متعددة .
- الاتصال قد يكون هابطا أو صاعدا أو أفقيا .

من أهم وسائل الاتصال

الوسائل الشفهية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية .

الوسائل الكتابية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل المنشورات والمذكرات والتقارير .

الوسائل غير اللفظية: هي الوسائل التي بواسطتها تبادل المعلومات والافكار بين المرسل والمستقبل عن طريق الاشارات .

ثانيا : المكونات الرئيسية للاتصال (٦ عناصر):

- **المرسل:** الطرف الذي يقوم بصياغة الرسالة بشكل واضح ومفهوم .
- **الرسالة:** مجموعة الكلمات أو الرموز أو الصور أو الأرقام أو الإشارات التي عن الفكرة التي يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل.
- **الوسيلة:** هي وسيلة الاتصال (رسالة ،كتاب ،جهاز حاسب آلي ، جوال ،... الخ) التي يستخدمها المرسل في توصيل الرسالة .
- **المستقبل:** هو الطرف المستهدف بالاتصال ووصول الرسالة إليه.
- **بيئة الاتصال:** الموقع الذي يتم فيه الاتصال .
- **الاستجابة / التغذية المرتدة:** هي مجموعة ردود الأفعال الصادرة من مستقبل الرسالة .

ثالثا : العوامل الشخصية المؤثرة في الاتصال :

- ١- **مكونات جسدية:** المظهر الخارجي وصحة وسلامة الجسد .
- ٢- **مكونات معرفية:** القدرات المعرفية والإدراك والذكاء والثقافة ... الخ .
- ٣- **المكونات الانفعالية:** المشاعر من حب وكرهية وخوف وغضب واطمئنان وانفتاح وانطواء ... الخ .
- ٤- **المكونات الاجتماعية:** المبادئ والعادات والتقاليد والقيم .

رابعا : مبادئ الاتصال وأهم انواعه :

ويمكن تحديد أهم مبادئ الاتصال في : (٤) :

- ١- التركيز على الموضوع وتجنب التركيز على الأشخاص .
- ٢- الحفاظ على ثقة واحترام الآخرين وحسن العلاقة معهم .
- ٣- المبادرة بتطوير العلاقات مع الآخرين .
- ٤- الفعولة في السلوك وإدارة الحوار .

ويمكن تحديد أهم أنواع الاتصال في : (٦) :

- ١- الاتصال اللفظي
- ٢- الاتصال غير اللفظي .
- ٣- الاتصال الذاتي .
- ٤- الاتصال الذاتي .
- ٥- الاتصال الشخصي .
- ٦- الاتصال الجمعي.
- ٧- الاتصال الجماهيري .

مفهوم الاتصال غير اللفظي وأهميته:

تعريفه: هو رسائل بدون كلمات ورسائل صامتة وحديث بدون استخدام الكلمات .

أهمية الاتصالات غير اللفظية:

- تنقل المشاعر والاحاسيس التي بداخل الفرد .
- تعطي صورة واضحة للفرد الآخر .
- له تأثير أكبر من الكلام اللفظي .

- الاتصال غير اللفظي قد يكون حركي أو ساكن .
- هي أمور مكتسبة يفيد فيها التدريب والمران والتوجيه منذ الصغر نظرا لأهميتها .
- مفهوم الاتصال اللفظي : هو توظيف الاتصالات رموز الكلمة للإشارة إلى موضوعات أو مفاهيم أو مشاعر أو أشخاص أو أنشطة والرموز اللفظية مبنية على اللغة ويمكن نقلها شفاهة أو كتابة .
- الاتصال مع الذات : هو حديث الفرد مع ذاته حول تصوراته ومدركاته وقدراته ومشاعره واتجاهاته ومعتقداته في المواقف العملية والحياتية المختلفة .
- ويكون ذلك من خلال : - الحديث مع الذات . - تعزيز الذات . - مراجعة الذات . - تقدير الذات .

إيجابيات الاتصال الشفوي :

- سرعة الاستقبال والمرونة .
- يسمح للشخص بالاستفسار عن الأمور .
- يمكن أن يتم تعزيز بتغيير نبرة الصوت .
- يمكن إعادته وتكراره حتى تفهم الرسالة .
- يمكن أن تحمل التأكيد للمعنى .
- لكن عيوبه : أن الرسالة الشفهية يمكن أن تنسى أو تتغير .

إيجابيات الاتصال المكتوب:

- يمكن الاحتفاظ بالرسالة .
- حماية المعلومات من التحريف .
- قلة تكلفة الرسالة المكتوبة .
- تعد وسيلة ممتازة لتوضيح المعلومات .
- تسمح بوقت كبير ومساحة كبيرة .

سلبيات الاتصال المكتوب :

- تعد الرسالة المكتوبة طريقة رسمية للتعامل بالمنظمة .
- البطء في إيصال المعلومات .
- تستغرق الرسالة المكتوبة وقتا طويلا .
- قد يسيئ المستقبل فهم الرسالة .
- تخاطب الرسالة المكتوبة حاسة واحدة هي البصر .

خامسا : معوقات الاتصال:

- ١- اختلاف الثقافات بين المرسل والمستقبل .
- ٢- فقدان الثقة بين المرسل والمستقبل .
- ٣- كثرة المعلومات المعروضة في الرسالة الواحدة .
- ٤- اختلاف التوقعات واختلاف الفروقات الإنسانية .
- ٥- اختلاف المعاني والمفردات بين المرسل والمستقبل .
- ٦- اختلاف النوع (الرجل والمرأة) .
- ٧- ضيق الوقت وعدم كفايته للاتصال .
- ٨- التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام .
- ٩- مقاطعة كل طرف للآخر أثناء التواصل .
- ١٠- الغضب والانفعال وعدم السيطرة على المشاعر .
- ١١- الاستئثار بالحديث وعدم ترك الفرصة للطرف الآخر للحديث .
- ١٢- التهكم والسخرية وإصدار التعليقات المستفزة .
- ١٣- كثرة الجدل غير المفيد .

سادسا :المحاور الأساسية للاتصال :

١-الإعداد: وهو التخطيط المسبق للاتصال بتحديد الأفكار المطلوب توصيلها والبيئة المناسبة للاتصال والإعداد النفسي لمستقبل الرسالة وتحديد الوسائل الأنسب للاتصال .

٢- تطوير أهداف الرسالة : تحديد المطلوب توصيله من الرسالة ويفضل أن يسعى الاتصال إلى تحقيق هدف واحد أو توصيل فكرة واحدة قدر الإمكان " إن الهدف من لقاءنا هو " .

٣- استخدام الوسائل المناسبة : اختيار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الاتصال وطبيعة المستقبل .

٤ -الحصول على انتباه : وإنصات المستقبلين للرسالة باستخدام مؤثرات جانبية .

٥- التأكيد المستمر : على التغذية العكسية بمتابعة ردود أفعال متلقي الرسالة .

٦- الانتباه للحركات الجسدية والتصرفات أثناء التواصل .

٧- تلخيص النقاط الرئيسية التي يجب التأكيد من فهم المستقبل لها .

أهم الخوات الاساسية لنجاح الاتصال

١- الإعداد : إعداد مسبق للرسالة وأهدافها ورموزها وأساليب توصيلها من أهم خطوات الاتصال ، ويطلق عليها التخطيط المسبق للاتصال وبدون هذا التخطيط لا يمكن للمتصل أن يحقق الهدف المرجو من الرسالة ولا يمكنه تحديد أهم الأشخاص الذين ستوجه لهم الرسالة .

٢- تطوير أهداف الرسالة : تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من تبليغ الرسالة ، أي ما الذي تريد تحقيقه لتبليغ هذه الرسالة ويساعد تحديد الهدف كثيرا على صياغة رموز الرسالة وكلماتها المناسبة وكافة مفرداتها اللغوية ، وينبغي أن تقتصر الرسالة على فكرة أو هدف واحد بقدر الامكان حتى لا تصيح متشابكة الرموز ومتعددة الافكار وبالتالي يؤدي إلى صعوبة فهمها.

٣- استخدام الوسائط المناسبة : نعنى بها استخدام الاستراتيجية الانسب لتوصيل رموز وأهداف الرسالة بفاعلية لذا يجب اختيار الوسائط التي ستساعد في فاعلية أكبر على تحقيق أكبر قدر ممكن فهم الرسالة ووصولها إلى المتلقين المطلوب تفاعلهم معها وقد يكون هذا الوسيط شفوي أو كتابي .

٤- الاهتمام للحصول على انصات وانتباه المتلقين : وذلك باستخدام كلمات ووسائط سمعية وبصرية ذات وقع مؤثر وتجذب اهتمامهم وتزيد من رغبتهم في متابعة رسالتك .

٥- كن على ثقة من نفسك وقدراتك : الأهم أن تكون على ثقة من رسالتك وأهدافها للحصول على هذه الثقة ، ويجب أن تكون قد اعددت رسالتك إعدادا جيدا ، ودرست كافة جوانبها ومواضيعها .

٦- احصل دائما بشكل مستمر على التغذية العكسية : والتي تبين لك مدى استيعاب المتلقين لرسالتك والاتصال لا يكون فاعلا مالم يكن المتلقي مصغيا إليك وراغبا في الحوار معك ، فانتهبه إلى ذلك من خلال ملاحظة حركات الملل والضجر .

٧- انتبه لحركاتك وتصرفاتك خلال عملية الاتصال : من الحركات والتصرفات تعطى انطباع لدى الآخرين عنك ، فيمكن ن يظنوا أنك منفعل او عصبي أو متحيز، هذه التصرفات تظل في اذهان المتلقين أكثر من الكلمات ولذلك فإن السلوك الحسن من أهم الصفات للمتحدث الفعال بجانب الظهور بمظهر جيد .

٨- كن مستعدا للمفاجآت وخاصة غير السارة : كأن يتم موقع القاء فجأة ، أو تنقطع الكهرباء مؤقتا ، أو يسبق موعد اللقاء هطول أمطار شديدة ،لذلك حاول أن يكون اللقاء على أهبة الاستعداد لمواجهة هذه المفاجآت وربما تسمع بعض التعليقات اللاذعة خاصة خلال اللقاء فتجنب الخوض في النقاش والجدل وتذكر دائما العودة إلى الهدف الرئيسي لرسالتك .

٩- واضب على تقييم أدائك: ونتائج اتصالاتك بشكل مستمر ومتواصل وذلك حتى تتمكن من التحسين والتطوير .

أهمية التغذية العكسية وكيفية طرح الاسئلة

ويتوقف نجاح التغذية العكسية على مراعاة المبادئ التالية :

- ١- التركيز على سلوك المتلقين الذي يمكن تعديله فقط .
- ٢- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الأسئلة من أجل التغذية العكسية .
- ٣- عدم محاولة استخدام التغذية العكسية في حالات الانفعال النفسي.
- ٤- تجنب الضغط أو الاجبار على المستمعين .
- ٥- عدم فرض الرأي على الآخرين.
- ٦- الأسئلة الذكية من أهم وسائل التغذية العكسية وتعد من أفضل أساليب حث المشاركين على المشاركة بفاعلية مع الرسالة .

وجهة نظر أخرى لمبادئ الاتصال :

- ١- التركيز على الموضوع : الذي يتم بشأنه وعدم الانشغال بالتصرف من الشخص المتلقي وربط الموضوع بالنتائج المرجوة .
- ٢- الحافظ على ثقة واحترام الآخرين : من خلال حسن التصرف واللباقة واشعار المتلقي بأن المطلوب هو التحسين وليس التوبيخ .
- ٣- الحافظ على حسن لعلاقة : بين القيادة وبين المرؤوسين والزملاء .
- ٤- البدء بالمبادرة لتحسين الأمور : لتطوير العلاقة مع الآخرين .
- ٥- توفير القدوة في السلوك : في التعامل مع الآخرين والتخطيط والتنظيم للأفكار في الحديث .

مهارات الانصات الجيد :

الاستماع الجيد : يعني الانصات وسواء كان المتحدث او المتلقي فينبغي لكل منكما الانصات للأخر عندما يتحدث وتضم هذه المهارات :

- ١- إعادة الصياغة : هي تكرار ما قاله المتحدث بأسلوب الشخصي ،مع اظهار الفهم التأكد من صحة هذا الفهم .
- ٢- التلخيص: وهو إعادة الرئيسية التي ذكرت على مسامع المتحدث والتلخيص يتطرق إلى ذكر كافة النقاط التي ذكرت خلال اللقاء أو المحادثة بينما إعادة الصياغة تقتصر على آخر ما ذكرت والغرض من التلخيص هو تأكيد الفهم والاستيعاب للنقاط وتحاشي التكرار لاحقاً.
- ٣- الاستجابة للحركات التعبيرية : هي الحركات التي تبدو على الوجه أو الجسم وتعبر عن مواقف المتلقي، وكذلك المرسل وتتمثل في الاشارات المختلفة كهز الرأس بالموافقة أو تليح اليد بالمعارضة أو بعض الهمهمات.
- ٤- الاستجابة للمشاعر : ويعني ملاحظة ردود الفعل بين المتلقين التي تشير إلى وجود شعور معين لدى البعض ومن سمي التعامل معها بشكل يبرز اظهار التفهم للآخرين هي تتضمن اشعار الآخرين بإدراك إحساسهم وبالتالي خلق جو من التقدير والاحترام المتبادل بينهم .

أهمية توفير مهارة الاتصال الفعال للمديرين :

تعريف الاتصال الفعال:

مهارة الاتصال تعد من أهم المهارات على الإطلاق:

والالاتصال: هنا هو الخطوات المتضمنة لنقل معلومات واضحة ومفهومة لكلا الطرفين باستخدام عدة وسائل مسموعة أو مقروءة وذلك لتحقيق هدف معين من خلال الاتصال .

المكونات الرئيسية للاتصال الفعال (٥ مكونات) هي :

- ١- مرسل الرسالة : (يقوم بصياغتها بشكل واضح ومفهوم لكلا الطرفين ووضوح الهدف الذي يريده من هذه الرسالة .
- ٢- وسيلة نقل الرسالة : سواء كانت شفوية أو كتابية أو من خلال وسائط عده كالمصقات والكتب ... الخ .
- ٣- متلقي الرسالة : (المستقبل والذي ينبغي أن يكون لديه الاستعداد الذهني والمعنوي لتلقى الرسالة وفهمها) .
- ٤- البيئة المحيطة : بكلا من المرسل والمرسل إليه كالموقع والهدوء والطمأنينة وفاعلية وكفاءة الوسائط .
- ٥- التغذية العكسية : للتأكد من أن الرسالة فهمت بشكل صحيح وحققت أهدافها .

العوامل الشخصية المؤثرة في الاتصال :

- إن نجاح الاتصال يعتمد على أسلوب وشخصية المدير الفرد القائم بعملية الاتصال .
- والشخصية هي مجموعة السمات التي يتصف أو يتميز شخص عن إخر.
- ولاختلاف الشخصية ٤ أسباب رئيسية هي:
- ١- مكونات جسدية : (مظهر خارجي – تناسق اعضاء وحركات الجسد –السلامة من العيوب الخلقية).
- ٢- المكونات المعرفية :أو العقلية (ترتبط بالذكاء والقدرات المعرفية والثقافة العامة) .
- ٣- المكونات الانفعالية: (ترتبط بالمشاعر كالحب والكراهية الخوف الاطمئنان) .
- ٤- المكونات الاجتماعية : (ترتبط بالقيم والمبادئ والعادات والتقاليد) .
- إن شخصية المرء تتطور من خلال : حالته الصحية والجسدية – الحالة العقلية والتطوير الذهني – الحالة النفسية والعاطفية والخبرات – القيم والمفاهيم والعادات .

السلوكيات المختلفة في عملية الاتصال:

- **الوالد:** ودوره الحرص والحماية والتقييد بالعادات والتقاليد والاعراف والمبادئ واعطاء الأوامر والتعليمات ،ويتحدث مع الآخرين باتزان وموضوعية وعقلانية .
- **الناصح أو البالغ:** ويتميز دوره بالوضوح والموضوعية والكفاءة والفعالية ، ووضع الاولويات لتقديم أولا ،ثم الجماعة ثانياً، ثم الأفراد لاحقاً.
- **الطفولة:** وتنصف بالأنانية حب الظهور والرغبة في أن يكون مركز الانتباه ، ويحب بسهولة ويكره بسهولة ويحب المغامرات ولدية الرغبة في المخاطرة ولكن لا يحب المسؤوليات .
- ويتم نقل الرسالة من الاب إلى الاب ،أو من الاب إلى البالغ ،أو من الاب إلى الطفل ،كما يمكن نقلها من البالغ إلى الاب ،أو للبالغ مثله أو للطفل .
- وإذا اتصف **قائد أو مدير أو رئيس** التنظيم بصفة الوالد في شخصيته واثناء محادثاته فانه عادة يتحدث مع من هم مثله بحديث الاباء الحريصون على العادات والتقاليد ، ومع البالغين بحديث الحريص على مصالح المؤسسة ،ومع العمال والمستويات الدنيا حديث الامر والناهي.
- **البالغ العاقل:** والراشد يتحدث مع من اتصف بصفات الوالد حديث الموضوعية وحديث المصالح المشتركة لا للعادات والاعراف ،ومع الراشدين مثله يتحدث عن الأهداف الغايات والاولويات ، ومع من توجههم الطفولة يتحدث عن الفعاليات والكفاءة والاجتهاد والجد والثواب والعقاب.
- اما من توجههم الطفولة يتحدثون كأطفال كبار مع امثالهم باحترام وحذر مع الراشدين وبخوف أو استعطف مع الإباء.

مبادئ الاتصال تحتاج للتطبيق بدقة في الحالات التالية:

- عند حاجة كل طرف للتعامل ع الآخر ويكون بشكل أفضل.
- عند وجود مشكلة حساسة أو موضوع مهم للتعامل معها.
- عند زيادة ضغوط العمل والتوتر والأزمات .
- عند وجود شعور سيء لدى الناس عن القضية التي نتناولها.
- عند الحاجة لتقبل افكار جديدة أو عند الحاجة للحصول على آراء المتلقين وخاصة عن طريق التغذية العكسية .
- عند الحاجة لتحسين أداء الآخرين عن طريق تشجيعهم على الأخذ بالمبادرة وتطبيق القرارات التي توضع لتحسين الأداء.

من أهم معوقات الاتصال:

- ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في : (١٦ عائق) هي :
- ١- اختلاف الثقافات والقيم والعادات .
- ٢- فقدان الثقة والاعتمادية (عدم صدق المرسل)
- ٣- كثرة المعلومات في الرسالة الواحدة .
- ٤- اختلاف التوقعات واختلاف الفروقات الإنسانية .
- ٥- اختلاف المعاني والمفردات بين الأفراد .
- ٦- اختلاف الجنس وخاصة عندما تكون الرسالة موجهة شفهيًا خلال اجتماع رجل بامرأة والعكس .
- ٧- ضيق الوقت الذي حدد لعرض ومناقشة الرسالة.
- ٨- مقاطعة الملتقي للمرسل وايضا مقاطعة المرسل للمتلقي .
- ٩- الاستئثار بالحديث وعدم ترك الفرصة للمتلقي للمشاركة .
- ١٠- التسرع في التقييم أو التعليق من قبل المتلقين .
- ١١- الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار من قبل المرسل .
- ١٢- أسئلة الاستدراج والمجادلة .
- ١٣- التهكم والسخرية .
- ١٤- التركيز على الأخطاء .
- ١٥- ممارسة بعض العادات المعوقة لعملية الاتصال.
- ١٦- المشكلات اللغوية بين القائم بالاتصال والمتلقين .

الخلاصة :

- إن توافر **مهارة الاتصال المهمة** في حياتنا بصفة عامة – وأكثر أهمية بالنسبة للقيادة الإدارية بصفة خاصة – وإن كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد أو المدير في عمله تكون سببا في إنجاز الأهداف المرغوبة للمنظمة .
- وإن الاتصال يقوم على نجاح القائد في عمله وهذا مرتبط بقدرته على **الاتصال الفعال** ، وطريقة التعبير ، وكيفية التعامل مع المرؤوسين بما يؤدي إلى خلق بيئة فعالة ومحفزة للنجاح في المنظمات في الوقت الحالي.

اعداد : مهريماه