

{محاضرات الاتصال والتحرير الإداري}

المحاضرة الثالثة:

أولاً- وسائل الاتصال: هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

- **الوسائل المكتوبة:** حيث يعتمد الاتصال على الكتابة باستخدام الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، وتمثل الوسائل الكتابية في التقارير والأوامر والقرارات الإدارية يجب أن تكون مكتوبة، حتى يتمكن المستقبل دراستها بامعان وتفكير ثم يحفظها في الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه.

- **الوسائل الشفهية:** وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهًا لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، حيث يتم استخدام الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى الشخص المعن، ومن مزايا وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تزيد من ثقة المرؤوس بالرئيس مما ينعكس على روحه المعنوية، لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، فالكثير من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر.

- **الوسائل الإلكترونية:** وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأشخاص، إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية، ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الإلكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).

- **الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد):** وتتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة التي تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة...إلخ. ، وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات

للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات، والجدير بالذكر أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، فقد استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، وفي كثير من الأحيان تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده. فمثلاً قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

ثانياً- معوقات عملية الاتصال: رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة، إلا أنها تتعرض داخل التنظيمات إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعتها:

1- معوقات شخصية: وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه. وهنا يمكن التمييز بين المعوقات الشخصية التالية:

- **معوقات متعلقة بالرسالة:** ومن أهم هذه المعوقات المرتبطة بالرسالة الغموض في الرسالة كاستخدام العبارات والألفاظ الجوفاء التي لا تمت إلى الموضوع بصلة، عدم الترابط بين الأفكار والمعاني والواردة في الرسالة، كذلك سوء ترتيب الأفكار، التعبير اللغوي المعيب، الكتابة الرديئة.

- **معوقات تتعلق بالمرسل والمستقبل:** وهنا نجد:

- أحد أطراف أو كلاهما على غير علم أو لا فهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.

- عجز المرسل عن صياغة رسالته واضحة.

- تركيز تفكير المرسل حول ذاته

- التشويش الذاتي

- تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمرسل

- الموقف العدائي من الطرف الآخر.

- **معوقات نفسية وسلوكية:** يخلق الأفراد في ميولهم، ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، كما تلعب الدوافع لدى

الأفراد دورا كبيرا في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور.

- **حجم الرسالة:** كلما كان حجم رسالة كبير يكون حجم الاستيعاب قليل والعكس صحيح.

2- **معوقات تنظيمية:** ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة العليا في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي ال يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، ويمكن حصر العوائق التنظيمية فيما يلي:

- **اختلاف المكانة:** أن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا، أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات

- **حجم الجماعة:** لحجم الجماعة المستقبلية على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، وبينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

- **ظروف وبيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش.

- **وسائل الاتصال:** الإخفاق في نقل الرسالة في بعض الأحيان يكون بسبب نفاذ آلة الفاكس من الورق أو وضع الرسالة على المكتب الخطأ، نسيان توصيل الرسالة الهاتفية، رنين الهاتف أو الجهاز الخلوي أثناء التحدث، إقلاع الطائرات أو هبوطها فوق راسك وجود ورشة بناء بالقرب منك.

3- **المعوقات البيئية:** وهي التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ثالثا- مقومات الاتصال الفعال:

* أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضح وعند مستوى فهم المرسل إليه في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له .

* أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها .

* أن تتم عملية الاسترجاع Fead back ، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي