

المحاضرة الثانية: مقومات الاتصال الفعال

مقومات الاتصال الفعال: لكي يكون الاتصال فعالاً يتوقف عن توفر العناصر التالية وجودتها:

أولاً : الإصغاء (الإنصات): ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر [فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون] الأعراف : 204

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به .

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح): يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويأخذ المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

- 1) المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على التحدث المنظم أو العام مع الآخرين .
 - 2) المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .
 - 3) المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .
 - 4) الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .
- ويشار إلى أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين ، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

كما أن المدير غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم ، وذلك على النحو التالي :

1- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول) : حيث ينصح المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي :

أ) توظيف الخبرات الحياتية ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية .

ب) خلق جو من التجديد ، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج) استخدام المواد المرئية.

د) حث المستمعين على المشاركة ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة .

2) إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر) : ينصح المدير عند التحدث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

أ) يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.

ب) يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يثبتوا من أدلته.

ج) لا يغفل أياً من البيانات المهمة.

د) يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.

هـ) يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.

3) إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول): ينصح المدير عند التحدث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جديلاً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

أ) يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .

ب) يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.

ج) يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.

د) لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.

هـ) يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

4) إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع): ينصح المدير عند التحدث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً ، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

أ) استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

ب) البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.

ج) استخدام معلومات حديثة.

د) استخدام النموذج القصصي.

هـ) تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح.

ثالثاً : استعمال لغة الإشارة: ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة عليه أن يتصف بما يلي:

- 1- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
- 2- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.
- 3- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
- 4- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
- 5- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
- 6- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- 7- أن يحافظ دائماً على إشرارك المستمع معه في الحديث.
- 8- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
- 9- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
- 10- أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

رابعاً: السؤال والمناقشة: يجب على المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف،

ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، حيث أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

خامساً: التقويم: إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سادساً: الاستجابة: تعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.