

VI. أساليب الاتصال الفعال:

تمهيد:

إن الحديث عن أساليب الاتصال الفعال يتطلب التركيز على كل الظروف المحيطة بالعملية الاتصالية من كل جوانبها (ظروف المرسل، ظروف المتلقي، وظروف إعداد محتوى الرسالة، طريقة الإستجابة، وكذا نوعية الوسيلة الموظفة في نقل الرسالة)، خاصة لما يكون الحديث عن الاتصال الداخلي الذي يرتبط بجملة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالممارسات الاتصالية بين الفاعلين داخل المؤسسة، لذلك كان لابد من فهم الهدف من مخرجات العملية الاتصالية والآليات المساعدة على تحقيق الهدف الاتصالي حتى يضمن كل فاعل نجاح ممارساته الاتصالية في ظل القواعد والقوانين التنظيمية التي تقرها المؤسسة.

1) شروط فعالية الاتصال:

من الضروري بأن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضا، ويفترض أن تستوفي شروطها العلمية والفنية حتى تحقق الأهداف المطلوبة وفيما يلي عرض لبعض الشروط الواجب مراعاتها لضمان تحقيق أسلوب اتصال فعال داخل المؤسسة:

✓ **التخطيط الجيد للاتصالات:** فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلًا كافيًا، كلما زاد وضوحها وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال، بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الفاعلين المتلقين للرسالة، مع تحري الدقة في ذلك أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف¹.

✓ **استثمار الآخرين في التخطيط للاتصال:** وذلك بالتأكيد على أن الفاعل المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلاً نقله للفاعل المتلقي بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الفاعلين إن أمكن، والتأكيد أنهم يفهمون ما يريد وما يقصد فعلاً عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكيد إذا كان الفاعل المتلقي للرسالة قد فهمها كما هي².

✓ **إجادة فن الإنصات:** ففي الاتصال المباشر على الفاعل المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلاً، كما يقول هاملت: " امنح كل شخص آذانك مع قليل من صوتك " ولا يتدخل إلا

¹- رضوان بلخير، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 76.

²- يسرى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الإزالة التشتت في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

✓ **الحصول على التغذية العكسية:** وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، ما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل الفاعل المتلقي للتعبير عن مدى فهمه الرسالة الاتصالية، لأن هذا يعتبر تفسير عن مدى نجاح العملية الاتصالية، وقدرة المرسل على التبليغ الجيد³.

✓ **معرفة الظروف المحيطة:** فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساس للظروف التي يتم من خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية التي يمكن أن تقف عائقاً أمام نجاح العملية الاتصالية.

✓ **استخدام وسائل اتصالية مناسبة:** تتوافق ملائمة الوسائل الاتصالية مع خصوصية الفاعل المتلقي من جهة ومع محتوى الرسالة من جهة أخرى، حيث أن الفاعل المتلقي قد يتميز ببعض الخصائص التي تقف حاجزاً أمام فهمه للرسالة أو قد تساعده على فهم الرسالة في حالة توفرها، كدرجة التعلم، القدرة على القراءة، القدرة على استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة، سلامة الحواس كل هذه الخصائص تجعل الفاعل المتلقي أكثر قدرة على فهم الرسائل الاتصالية الواردة إليه، أما من ناحية خصوصية الرسائل الاتصالية فيجب أن تتواءم هي الأخرى مع الرسائل الاتصالية التي تحملها، حيث أن هناك بعض الرسائل التي تحتاج إلى صيغة رسمية بالنظر إلى جدتها وصرامتها لذلك يفضل نقلها في شكل مكتوب، في حين أن هناك بعض الرسائل التي تعتبر أقل جدية فيمكن أن توظف الوسائل الشفهية وكذا الإلكترونية لنقلها⁴.

✓ **تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته:** حيث أن فهم طبيعة الفاعل المتلقي للرسالة يساعد في صياغة الرسالة بالشكل المناسب كما يمكن من تحقيق الاستجابة المطلوبة ومنه تحقيق الهدف الاتصالي.

✓ **وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة:** تمثل المستويات الإدارية المتعددة المسافة الفاصلة بين الفاعل المرسل والفاعل المتلقي في التنظيم، حيث أن صغر المسافة يؤثر على طبيعة الرسالة الاتصالية والوسيلة المستخدمة في نقلها.

✓ **وجوب الانتباه لوجود التشويش:** في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى تتمكن الرسالة من تحقيق انتشار، أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه⁵.

³- Halvor Nordby, op. cit, p 107.

⁴- رضوان بلخيرى، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁵- صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(2) سمات الاتصال الفعال:

إن الاتصالات ذات الكفاءات العالية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الاتصالات الضعيفة أو غير القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ونذكر منها:

✓ **السرعة:** حيث تقاس جودة الاتصالات بتقديمها لمعلومات مرتدة، تسجيلها، وتخصيصها لفاعل معين، ملائمة شكلها لموضوعها، بقاءها في الذهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة وتناول هذا العنصر بشيء من التوسع والتوضيح. إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل قبل وقت اتخاذ القرار أو التصرف⁶.

✓ **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول الفاعلين المشاركين في الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى الفاعلين المشاركين في عملية الاتصال.

✓ **التسجيل:** إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات المذكرات، والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها⁷.

✓ **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض الواقعة المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.

✓ **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، فإعلام فاعل معين بترقيته في الوظيفة، أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، والهاتف.

✓ **التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة، والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وتعتبر التكلفة عنصر نسبى⁸.

⁶- حميد الطائي وبشير العلاق، المرجع نفسه، ص 59.

⁷- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁸- Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 247.

(3) الوسيلة الاتصالية كمحدد لفعالية الاتصال:

أكد الكثير من الباحثين أن فعالية الاتصال تتحدد بطبيعة الوسيلة أو القناة الاتصالية المستخدمة في نقل الرسالة، لذلك فإن عملية إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لإيصال الرسالة ترتبط بطبيعة الموضوع المراد إيصاله للمتلقي، وبالوقت المطلوب لإيصال الرسالة، وكذا بطبيعة العلاقة بين المرسل والمتلقي، وفيما يلي جدول توضيحي للمفاضلة بين أهم أنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم 1: يوضح المفاضلة بين استخدام وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة

مزايا الوسيلة وسيلة الاتصال	السرعة	الإرتداد	التوثيق	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريعة	عالية	غير موثقة	متوسطة	غير رسمية	منخفضة
اجتماع رسمي	سريع نسبياً	عالي	موثقة	متوسط	رسمي	متوسط
الهاتف	سريع	متوسط	غير موثق	متوسط	غير رسمي	منخفض
مراسلة داخلية	متوسطة	منخفضة	موثقة	عالية	رسمية	منخفضة
تقرير	بطيء	منخفض	موثق	عالي	رسمي	عالي
خطاب اتصالي	بطيء	منخفض	موثق	عالي	رسمي	عالي

المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، ص 364⁹.

يوضح الجدول أعلاه المفاضلة بين استخدام وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة، من وجهة نظر الباحث أحمد ماهر حيث قام بتحديد أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة، ودرجة مرونتها من حيث التكلفة، والسرعة، وكذا الإستجابة، والتوثيق، وكثافة المعلومات التي تقدمها، ودرجة رسمية الوسيلة، وقد تبين من خلال الجدول أن الباحث يعتبر أن الوسائل الشفاهية تعتبر أكثر مرونة في إيصال المعلومات الخاصة بالعمل وذلك بالنظر لتكلفتها المنخفضة، وسرعتها في إيصال المعلومة بالمقارنة مع الوسائل الكتابية التي تعتبر

⁹ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 364.

أقل أداء إذا كانت شؤون العمل مستعجلة، وفي المقابل فقد اعتبر **أحمد ماهر** أن الوسائل الكتابية تحمل أيضاً بعض المزايا الإيجابية كقابليتها للتوثيق، وكثافة المعلومات التي تقدمها بالإضافة إلى كونها وسائل أكثر رسمية في التعاملات التنظيمية بين الفاعلين داخل المؤسسة¹⁰.

(4) أهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة:

إن الحديث عن دور الاتصال الفعال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع، مما يتعين على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة، ومن هنا يرى **كارل دوبيير Carel debire** ، أن وظيفة الإدارة هي تنظيم وتسيير عملية الاتصال لذلك يجب أن تلقى كل الإهتمام من قبلها، فالإتصال الفعال هو مفتاح التسيير الإداري الناجح، كما أن الاتصالات داخل المؤسسة لا توظف فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى، بل أن للاتصال الفعال وظائف أخرى توازي وظيفة نقل المعلومات أو تتفوق عليها من ناحية الأهمية والتي نذكر منها: الحوار، والتفاعل، وعليه يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف الفاعلين في المؤسسة ليس فقط من الجانب الإعلامي، وإنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب والتفاهم وكذا الإنسجام بين القمة والقاعدة، وما تجدر الإشارة إليه، هو أن أهمية الإتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة، وإنما أيضا مرتبط بتكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الفاعلين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة أهداف المؤسسة¹¹.

انطلاقا من هذا، تبرز لنا أهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة والتي نذكر أهمها في النقاط الآتية :

أ- للاتصال ردود فعل في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الفاعلين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو تحقيق المصلحة العامة والتعاون المشترك.

ب- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الفاعلين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة. وهذا أمر مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها¹².

¹⁰ - أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 365.

¹¹ - عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 58.

¹² - محمد حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 32.

ج- الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية من خلال فتح المجال للحوار، وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الفاعلين لعرض انشغالاتهم على القمة.

د- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها كما أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على الفاعلين فيها، وعليه فهو يساهم في وجود سياسة اتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي من أجل توجيه مجموع طاقاتها نحو خدمة نشاط الفاعلين.

يتبين مما سبق، أن الإتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف الفاعلين فيها سواء بين القمة والقاعدة أو بين المستويات التنظيمية الواحدة، وهذا لا يتم إلا بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الأحسن لنشاط المؤسسة من خلال التوظيف الفعال للفعل الاتصالي¹³.

¹³ - Joly Bruno, la communication, [De Boeck Supérieur](#), 2009, p 81.