

الاتصال

مفهوم الاتصال: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة

أهداف الاتصال

- زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية
- الالتزام بالأهداف التنظيمية
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات
- توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية
- تعبير الاتصالات أساس حياتنا اليومية
- فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات ،
- فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة ،

1- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله:

- النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في:

- (85%) منه على البراعة الاتصالية
- و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية

- ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين

3- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية

4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين

5- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة

7- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.

8 - وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم

عناصر الاتصال:

- تتكون عملية الاتصال كما ذكر من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي:
- (المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل) ، و يضاف إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة)

1 - المرسل:

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال

2 - الرسالة:

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3 - الوسيلة :

و هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل

4 - المستقبل:

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها

5 - التغذية العكسية (أو الاستجابة):

- وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ،
- ويشار إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف

نموذج ديفز

هو من أشهر تلك النماذج وهو يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي

1. تكوين الفكرة لدى المرسل
2. ثم تحويل الفكرة إلى رموز
3. ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال
4. ثم تسلم الرسالة
5. ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى
6. ثم القيام بعمل أو تصرف ما

وسائل الاتصال

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة

1- الوسائل الشفهية

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصرابة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم ..

2- الوسائل الكتابية

- وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى... إلخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية
- توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS)
- وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

3- الوسائل غير اللفظية

- وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... إلخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language
- وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور،
- ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً .

أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة لنا وهما :

أولاً: الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) وقد تكن خارجية (مع مؤسسات أخرى) ، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

اتصالات عمودية ، أفقية ، محورية

1- الاتصالات العمودية

أ) اتصالات نازلة

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، ويتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة

ب) اتصالات صاعدة

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2 - الاتصالات الأفقية

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض). ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين

3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية

- وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

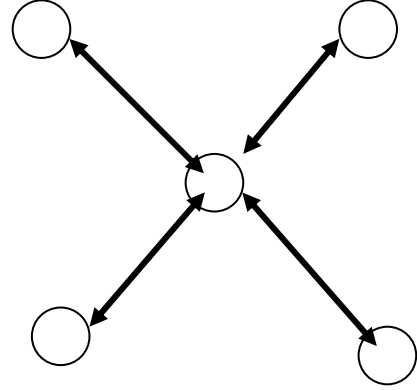
ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

- قام كل من بافلز وباريت (1951م) وليفيت (1962م) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات. وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة،
- وذكر العدلي (1416هـ، 462-463) إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية

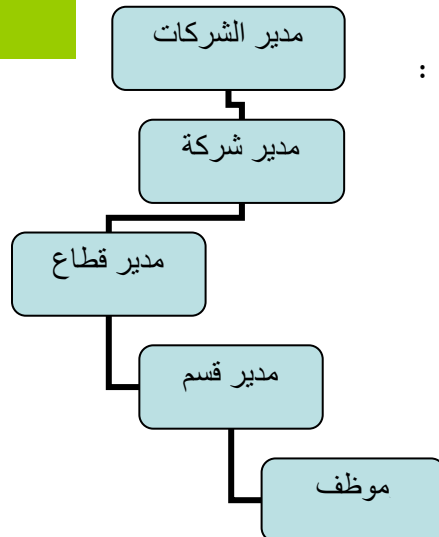
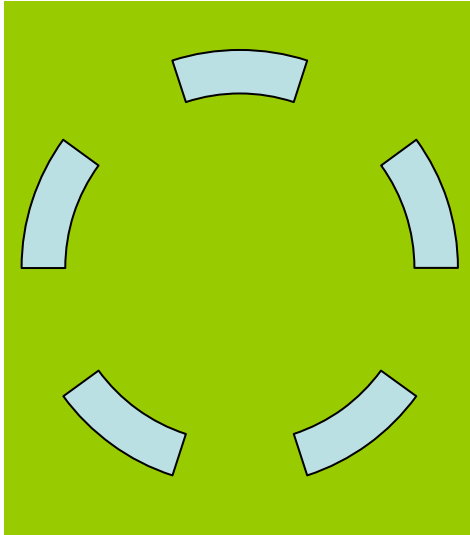
1 - النمط الأول (شكل العجلة)

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير .



2 - النمط الثاني (شكل الدائرة)

- وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضين
- أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.



3 - النمط الثالث (شكل السلسلة) :

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة

4 - النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك)

- في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات
- غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى:
 - البطء في عملية توصيل المعلومات
 - إلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وضياع المسؤولية
 - وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

معوقات الاتصال

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال - طبقاً لما سبق أن بيناه - من ست مراحل متداخلة ومعقدة ، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

1- خصائص المتلقي

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها

2 - الإدراك الانتقائي

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3 - المشكلات اللغوية

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة

بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على من خارج هذه المجموعة فهمها.

4 - ضغوط الوقت

ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفويّاً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

ثانياً : حجم المعلومات

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات، وفيما يلي نذكر أهم المقومات

أولاً : الإصغاء (الإنصات)

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية

- تقول الدراسات أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات .

ويشار إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها:

1. إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)،

2. انتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته

3. محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو،

4. تغيير الحديث فجأة ودون أسباب،

5. عدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفازة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات ، وذلك باستعمال الأساليب التالية :

- استعمال سياسة الإفصاح :

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها .

استعماله لغة الإشارة المناسبة:

وذلك بالابتسامه وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟ ... استعمال سياسة استيعاب الآخرين:

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم جانب الحياد .

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح)

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ،

كما أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

1- المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث 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 .

وينكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين

ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين

• فإنه لا بد 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 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.

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)

وينصح 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)

وينصح المدير عند الحديث 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 ينتبتوا 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)

وينصح عند الحديث 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)

- وينصح المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملأً ، 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 والمشى ، وطريقة اللبس والابتسامه 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 ، ينصح 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 إشراك المستمع معه في الحديث
- 8- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية
- 9- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامه
- 10- أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد

رابعاً : السؤال والمناقشة

- إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجه 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 المرسل 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

• وتعني 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

خطوات الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام المدير عن غيره، فهو يتعامل غالباً مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة)، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث و هناك عدد من الخطوات إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً، وتلك الخطوات هي:

1-تحقق من جدوى الاتصال

أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل

2- وسع دائرة التفكير لديك

تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع

3-استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك

ابحث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر

4- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام

وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.

5- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين

- اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة
- أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح

6- أعرف ما ستتحدث عنه

حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع

7- كن واضحاً ومحدداً

لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك

8- لا تخف من قول: أنا لا أعرف

فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل الجهل.

9- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال

الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد

10 - ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو)

وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة

11- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك

إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه. إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

12- لا تقاطع الشخص الآخر

فالمقاطعة بمثابة إيلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية"

13- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين

فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

14- تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة

حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي (6 ما):

- ما تعني قوله .
- ما تقوله فعلاً .
- ما يسمعه الشخص الآخر .
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه .
- ما يقوله الآخر .
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله

Parties' communication

- Parties' communication environments are determined by a number of factors:
 - the structure of the mass media including the composition of the newspaper market and readership
 - the range of private sector and public service audiovisual channels
 - the size of the audience reached by newspapers, television, and radio
 - the diffusion of new information and communication technologies, such as the Internet and even mobile telephones.
- Direct channels of communication are those that party organizations control.

Examples include:

- local branch meetings
 - regional or national party conferences
 - local campaign rallies
 - candidate debates, town hall meetings
 - traditional leadership speeches
 - and whistle-stop tours
- Parties also use a range of publications bearing official symbols, logos, and slogans—such as newsletters, pamphlets, banners, stickers, badges, posters, flags, and yard-signs—as well as periodically issuing longer policy documents and, at the outset of election campaigns, official party manifestos.

FIGURE 1: CHANNELS OF PARTY COMMUNICATION

