

محاضرة معوقات التواصل

٤/١٢

المحاضرة الخامسة :معوقات التواصل :

المحاضرة السادسة مقومات التواصل الفعال :

أولا معوقات التواصل ٤/١٢

توجد عدة معوقات للتواصل ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما أشار سيزلاقي وولاس (١٤١٢ هـ، ص ص ٣٦٦-٣٦٩) إلى مجموعتين هما :

أولاً: تحريف المعلومات :

تتكون عملية التواصل - 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 التواصل ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

١ - خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بينتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

٢ - 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 التواصل بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

٣ - المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في التواصل بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في التواصل 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 كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

٤ - ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات التواصل 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 المسئوليات، 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 للتواصل في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات (المدارس) أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقاً.

ثانياً : مقومات التواصل الفعال : ٤ / ١٩

تتوقف فعالية التواصل على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين ، وفيما يلي نذكر أهم المقومات التي أشار إليها كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٥-٣٩٩) ، ووافق في بعض منها القعيد (١٤٢٢هـ، ص ص ٣٨٩-٤١٣) وتلك المقومات هي:

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 : ٢٠٤

ويشير القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٣٨٩) إلى الدراسات تقول أن ٧٥% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات .

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات التواصل 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 .

ويشير كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٦) إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفازة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد القعيد (٢٢ ١٤ هـ، ص ٣٨٦) 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 وبإزالة 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 بالابتسامة 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 ؟ ..

وذلك بتوفير الاستمرار والاحترام والالتزام والالتفات والالتفات ، وذلك
يمكن 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 للتواصل بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون
هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويبين القعيد (١٤٢٢ هـ ،
ص ٣٨١ ، ٣٨٢) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :
المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي
تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .
المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة
الحديث .

المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

ويذكر 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 كما يشير كنعان
(١٩٨٢م ، ٣٩٧) 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 التواصل بحيث يبدأ
بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته
غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضا ان 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. ويبين القعيد (١٤٢٢هـ، ص ص ٣٩٩ - ٤٠٥) 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 :

١- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول)

:

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ص ٤٠٠، ٣٩٩) 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 .

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٢، ٤٠١) 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 يتثبتوا من أدلته .
 - ج (لا يغفل أياً من البيانات المهمة .
 - د (يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات .
 - هـ (يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي .
- ٣ (إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول):

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٤، ٤٠٢) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً ، 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 .
- ٤ (إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن

يستمع)

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٤، ٤٠٥) 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 والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جداً في عملية التواصل ، 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 ، فإن القعيد (١٤٢٢ هـ، ص ٤١٣) ينصحه بما يلي :
- ١- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .
 - ٢- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .
 - ٣- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند التواصل بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة التواصل .
 - ٤- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
 - ٥- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .
 - ٦- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
 - ٧- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث .
 - ٨- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
 - ٩- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
 - ١٠- أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.
ولكي يضمن المدير فاعلية التواصل لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في
أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم
الخوف من النقد ، حيث أشار علاقي (١٤٠٥هـ، ٦٣٨) إلى أن بعض المرؤوسين
يخشون التواصل 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 للتواصله يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه
يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال كما يشير كنعان (١٩٨٢م،
٣٩٨) هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد
في تقويم التواصله 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 كما ذكر كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٩) ملاحظة المدير لمتطلبات
الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث
يغتزم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم
المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل التواصل ،
ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم
، ومدى فهمهم لكلامه .