

الفصل السابع

الاتصال الفعال

حاجتك للاتصال الفعال

نحن نمارس الاتصال فى كل لحظة من لحظات حياتنا .. فالكلمة اتصال، ومخاطبة الآخرين اتصال، ونقل الأفكار اتصال، حتى الصمت فهو اتصال أيضاً .

والمدير ورجل الأعمال يحتاج للاتصال الفعال فى كثير من الأمور الحياتية والإدارية فعلى سبيل المثال يحتاج المدراء للاتصال فى الحالات الآتية:

- نقل أفكارهم ووجهات نظرهم لمرؤسيهم ولرؤسائهم.
- إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤسين.
- استخدام الاتصال كوسيلة للثواب والعقاب.
- شرح أهداف وسياسات وخطط إداراتهم.
- الدفاع عن قراراتهم وتعليماتهم.

كيف تزيد من فاعلية اتصالاتك بالآخرين

- 1- اقرن القول بالفعل. وابدأ بنفسك قبل أن تبدأ بغيرك فى تطبيق أفكارك.
- 2- عود موظفيك على قول الحقيقة وبذلك تكون قد كسرت حاجز الخوف والهيبة والنفاق.
- 3- استقبل الأفكار المعارضة لك بهدوء ودرسها جيداً قبل أن ترد عليها.

- 4- أنصت للآخرين ولا تستمع لهم. فالإنصات يجعلك متفهماً لوجهات نظرهم.
- 5- اعطِ معلومات كافية لأى عمل تود من الآخرين القيام به أو تود من الآخرين تفهمه.
- 6- استخدم أساليب الاتصال المتوفرة لديك لتزويد الآخرين بالمعلومات (فاكس، تليفون، تعميم، اجتماع).
- 7- عالج أى خطأ تنظيمى يعوق تدفق المعلومات فى إدارتك بشكل سليم.
- 8- استخدم كلمات سهلة وواضحة حين محاورتك للغير وخاطب كل فرد حسب عقليته.
- 9- تأكد من ما تريد توصيلة للآخرين .. ولا تكن متردداً فى طلبك مع الآخرين حين تود أن يقوموا بشيء ما.
- 10- لا تغالط أثناء النقاش .. بل اعترف بالحقائق.
- 11- انتقل إلى مواقع العمل لكى ترى بنفسك ما تود معرفته من الآخرين من إنجاز.
- 12- تفهم العوائق التنظيمية والنفسية التى تعرقل عملية الاتصال الفعال فى إدارتك.

هل الاتصال مهم لك كمدير؟

لا شك فى إن الاتصال الجيد وسيلة فعالة للمدراء ورجال الأعمال فى قيادة الأفراد والتأثير عليهم من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة. وكما أن

الاتصال يٌحدث تغييراً فى سلوك الأفراد وفى فلسفة المنظمة فهو بالتالى يؤدى إلى توحيد جهود جميع الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

إذاً الاتصال الفعال يكسب المدير القوة ويجعله قادراً على استخدامها فى حدود الصلاحيات الممنوحة له، وتساعد على إصدار الأوامر للآخرين دون تذمر. وأخيراً يكفى إن الاتصال يمثل الجزء الأكبر على الإطلاق من أعمال المدراء ورجال الأعمال.

الطرق الجيدة للاتصال برئيسك

- 1- فكر بدقة قبل أن تقوم بأى اتصال مع رئيسك.
- 2- احتفظ بسجلات وملاحظات وافية عن أدائك.
- 3- اطلب من رئيسك أن يزودك بملاحظاته واقتراحاته.
- 4- سجل الأشياء المهمة التى تود عملها قبل أن تنساها.
- 5- اصنع بدقة إلى ملاحظات رئيسك.
- 6- اسأله عن الأشياء الغامضة فى حديثه معك.
- 7- اشكره على ما قدمه من آراء وملاحظات.
- 8- نفذ الأشياء التى طلب منك تنفيذها حالاً.
- 9- أخطه علماً بكل شئ غير عادى يواجهك.
- 10- انقل لمؤسسيك المعلومات التى أخذتها منه بكل دقة.

هل تُعطلُّ عملية الاتصال دون أن تشعر؟

قد تمارس بعض المهارات السابقة الذكر لزيادة فعالية الاتصال مع الآخرين ... ولكنك من جهة أخرى قد تعرقل انسياب الاتصال دون أن تشعر بذلك. تأكد من نفسك وراجع أسلوبك على ضوء النقاط التالية:

- عواطفنا وأهوائنا الشخصية تتحكم فيما نسمعه خلال عملية الاتصال!
- نحن نقيّم - مصدر الاتصال - ولا نلتفت كثيراً للمعلومات التي يدلون بها. فهناك عدم توافق بين ما نعرفه وما يُراد منا معرفته.
- في بعض الأحيان نسمع الأفكار التي نتوقع سماعها فقط.
- إدراكنا لكثير من الأمور تختلف مع إدراكات الغير طبقاً لاختلاف البيئة والتعلم والثقافة.

عادات الإنصات

نعم الانصات عادة ومهارة .. فالمهارة متى ما استخدمت لأكثر من مرة أصبحت جزء من سلوكنا وعادة نمارسها دون كثير مشقة وجهد. والانصات أنواع. فأى نوع هو إنصاتك؟

• الإنصات العاطفى:

تنصت بعمق وتتأثر بحديث المرسل وتنغم وجهاً نظره وتتفق معه تماماً بغض النظر عن مصداق المعلومات فى حديث المتحدث.

• الإنصات السلبي:

تنصت بعينك وبجسدك وبطريقة جلوسك ولكنك لا تنصت بذهنك. فهو اتصال حركى فقط. ولا تعطى للمتحدث وحديثه إلاّ اهتمام جزئى فقط للاستماع. وقد ينهي المتحدث حديثه دون أن يشعر بذلك.

• الإنصات الإيجابى:

تهتم بالمتحدث بالكامل وتقيم حديثه فى نفس الوقت ويتم ذلك بالسؤال بالإيضاح وإعادة صياغة ما قاله المتحدث أو بتلخيص حديثه وهو أفضل أنواع الإنصات لموضوعيته.

متى يكون الاتصال التحريرى ملحا؟

- عندما تحتوى الرسالة على معلومات هامة وتفصيلات دقيقة مثل تعديل للإجراءات المتبعة فى الإدارة، أو تنطوى على موضوعات نظامية وترسل كوثيقة إدارية.
- عندما يحتاج الرد على الرسالة إلى وقت طويل من أجل الدراسة والتحليل واتخاذ قرار مهم.
- عندما تكون الرسالة حلاً لمشكلة إدارية قديمة أو علاجاً لموقف سببه الإهمال مع المطالبة بتحديد الإجراءات المتخذة بناءً على تلك الرسالة.
- عندما تكون الرسالة تخص عدد كبير من الأفراد أو لجميع الإدارات والأقسام .. فتكون الرسالة على شكل تعميم أو قرار إدارى مكتوب.

التقارير

التقارير وسيلة من وسائل الاتصال التحريرية يستخدمها المدراء ورجال الأعمال فى الكثير من أعمالهم اليومية. ولأهمية التقارير فى تسهيل تبادل المعلومات بين المدراء فأننا سوف نستعرض فى الصفحات القادمة الوسائل التى تساعدك على كتابة التقرير الجيد من أجل تنمية هذه المهارة لديك.

ولعل الأسباب التى تدعونا للحديث عن التقارير كثيرة أهمها اعتماد المدراء التنفيذيين عليها فى مراقبة أداء العاملين، واعتمادهم عليها أيضاً فى عمليات التخطيط المستقبلية، فمنها يمكن للمدراء أن يتنبؤوا بتوقعات السوق للسنوات القادمة باعتبارها سجل مهم للمعلومات.

أجزاء التقرير

- 1- الغلاف.
- 2- قائمة المحتويات.
- 3- المقدمة.
- 4- صلب التقرير.
 - المناقشة.
 - النتائج.
 - التوصيات.
 - الملخص.
- 5- الملاحق.
- 6- مصادر المعلومات.

خصائص التقرير الجيد

أولاً : الخصائص الشكلية :

لابد أن يُنظر إلى التقرير كوثيقة رسمية وكمصدر مهم من مصادر المعلومات، لذلك يجب الاعتناء بكتابته بخط جميل أو طباعته على الآلة الكاتبة كما يجب أيضاً اختيار الغلاف المناسب خاصة إذا ما كان مقدماً للإدارة العليا أو منظمة أخرى ليخلق انطباعاً جيداً عند قارئه. وبالإضافة إلى ذلك فإن الورق الملائم مهم أيضاً في شكل التقرير. وعموماً فإن التنسيق مطلوب في التقارير المعدة من إدارتك.

ثانياً : الخصائص الموضوعية :

ويجب التركيز على الخصائص الموضوعية عند كتابة التقرير التي يمكن إيرادها في أربع نقاط:

الوضوح: لأن غموض الأسلوب يقلل من قيمة التقرير ويشتت ذهن القارئ.

الإيجاز: خير الكلام ما قل ودل والإسهاب ليس مفيداً دائماً بل يبعث الملل في نفس القارئ ولا يشجع على القراءة.

الإقناع: اجعل حديثك صادقاً . والحقيقة مقنعة دائماً .

استخدم الجداول والرسوم البيانية: وذلك لكي تشجع القارئ على قراءته وتؤكد مصداقيتك وتجعل للتقرير شكلاً رائعاً وسهل القراءة.

ما هي خطوات أبعاد التقرير؟

أولاً : حدد أبعاد الموضوع :

تذكر أن التقارير أنواع منها التقارير الدورية، وتقارير الفحص، وتقارير التوصية وتقارير سير العمل ... لذلك فلا تتصور أن تقريراً واحداً لا بد وأن يشمل كل هذه الأنواع أو أن تقريراً واحداً سيستوعب جميع مشاكل الإدارة وهمومها وسبل إصلاحها.

حدد الموضوع المراد تناوله في التقرير مسبقاً قبل الكتابة وتذكر دائماً أثناء الكتابة بعدم تجاوزه.

ثانياً : ضع هيكلًا عامًا للتقرير :

وهذه الخطوة مهمة جداً فالهيكل العام بالنقاط التي سوف تتناولها بالكتابة في التقرير .. يسهل عليك مراجعتها بدقة واستبعاد كل نقطة ليست لها علاقة بموضوعك الرئيسي.

كما أن الهيكل العام هو بمثابة المرشد لك أثناء الكتابة والتصور الأولى لأهم أفكار التقرير، خشية من غياب نقطة مهمة في صلب التقرير.

ثالثاً : اجمع البيانات وصنفها :

كثير منا تراود ذهنه عشرات الأفكار الرائعة ولكن ينقصها الأدلة والبراهين. وبياناتك التي سوف تجمعها من التقارير السابقة أو من جداول المبيعات ... ستكون هي أدلتك وشواهدك على صحة الأفكار التي ذهبت إليها في تقريرك.

لا تتوقع أن تكتب تقريراً من فراغ معتمداً على جمال أسلوبك الأدبي! فهذا التقرير غير مقنع للإدارة ولا لرجال الأعمال من أمثالك. ولكن زود تقريرك بالمعلومات والإحصائيات السابقة والأرقام من غير إسراف.

رابعاً : حلل وفسر البيانات والمعلومات :

المعلومات التي جُمِعت في حد ذاتها لا فائدة منها بل لابد لها من تفسير وتحليل فحاول وضعها في تسلسل منطقي ورتبها ترتيباً علمياً . وعلق عليها من آراءك الخاصة بما يدعمها أو ينقضها.

فإذا كانت المبيعات تزيد بنسبة 15% سنوياً فلا بأس من ذكر الأرقام للسنوات الثلاث أو الخمس الماضية لتؤكد هذا الاستنتاج.

خامساً : صياغة التقرير :

الصياغة هي اختصار للخصائص الموضوعية التي سبق وأن أشرنا إليها في الصفحات الماضية.

لا تعتمد على أسلوبك البلاغي في الكتابة بل ركّز على درجة الوضوح في الصياغة بدلاً من التخمينات والآراء الخاصة الغير مبنية على دليل.

وتذكر أن الكتابة هي فن وموهبة فقد تجتمع كل هذه الخصائص وتلتزم بكل هذه الخطوات في تقرير واحد ... ولكن يظل التقرير غير جيد.

المراجعة النهائية للتقرير

- قبل أن تقدم التقرير لرئيسك أو تقوم بإرساله لجهات أخرى تأمل التقرير وألقِ عليه نظرة فاحصة واسأل نفسك تلك الأسئلة عن التقرير الموجود أمامك.
- هل يوجد فى التقرير بعض الجمل أو الفقرات الغامضة أو الغير مفهومة؟
 - كم عدد صفحات التقرير؟ هل هى مناسبة؟ أم لا؟
 - هل أشرت فى تقريرك إلى حقائق وأرقام؟ أم اكتفيت بوجهات نظرك؟ أو لكليهما معاً .
 - هل استخدمت جداولاً ورسوماً بيانية لتوضيح الأفكار الموجودة فى التقرير؟ أم لا؟ هل هناك داعٍ إليها.
 - هل التقرير منظم ومنسق ويحتوى على كامل أجزاء التقرير؟ أم لا؟
 - هل قمت بطباعته؟ أم لا؟ هل هناك حاجة لذلك؟