

## الفصل السادس

### الاتصالات وفاعليتها في العملية الإدارية

obeikandi.com

## الاتصالات وفاعليتها في العملية الإدارية

### — المقدمة —

تتوقف عملية صنع القرار في أية مؤسسة على سلامة المعلومات وكميتها وطريقة صياغتها .

وبدون طرح المعلومات بشكل سلس ومفهوم وبحجم كاف وواف يتعذر بقاء المؤسسات كمؤسسات فاعلة ، وتصاب عملية الإنتاج بالجمود والفناء .

وتوصل المعلومات عادة عن طريق الاتصالات ، وهي جمع لكلمة اتصال والتي تعني لغوياً « المشاركة » ، فمعنى اتصل فلان بفلان أي التحم معه واشترك ، وهي تأتي من أصل الفعل وصل الشيء بالشيء ، أي لأمه ولصقه به .

إذن الاتصال يعني التفاهم والالتحام والمشاركة .

وقد قسم أرسطو الاتصال إلى ثلاثة عناصر هي :

١ - الشخص المتحدث « المرسل » .

٢ - الرسالة كالحديث أو « الكلام » .

٣ - الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون ذلك الحديث « المستقبل » .

ولقد تعددت تعريفات الاتصال ؛ إذ عرفها الدكتور علي محمود عبد الوهاب على أنها :

« تبادل المعاني والأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر أو مجموعات من الأشخاص » .

أما الدكتور محمود عساف فقد عرفها في كتابه « أصول الإدارة » بأنها : « الوسيلة الفعالة لإحكام الإشراف على المرؤوسين أو التابعين ، وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل المنشأة أو المنظمة ، ومتابعة أوجه النشاط والتأكد من أن كل عمل قد تم أدائه في الوقت المحدد له والأسلوب المقرر له » .

وذهب سايمون في كتابه « السلوك الإداري ١٩٥١ م ) ليصف الاتصال بأنه : «عملية ذات اتجاهين تشمل إرسال الأوامر والمعلومات والنصائح إلى مركز قراري أي فرد أنيط بمسؤولية صنع قرارات معينة » ، ثم إرسال القرارات التي تم التوصل إليها في هذا المركز إلى بقية أقسام الهيئة .

وهي عملية تجري بشكل تصاعدي وتنازلي وأفقي بكافة أقسام المؤسسة .

ويؤكد الدكتور / سايمون بأنه على الرغم من ضرورة الاتصال لكل مؤسسة ، فإنه لا بد من توفر الأساليب الخاصة للاتصال والتي تحدد الطريقة التي تتم بها عملية صنع القرار ، وبالتالي يجب توزيعها على سائر أفراد المؤسسة .

ويعرف الدكتور / صلاح الدين جوهر الاتصال على أنها : « نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة . والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة هو : توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة » .

أما الدكتور / إبراهيم المنيف فقد تطرق إلى الاتصال في كتابه « الإدارة » على أنها : « أية مبادرة يقوم بها المرسل بقصد نقل المعاني المطلوبة إلى المستقبل بما يؤدي إلى سلوكه المقصود » .

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصال بأنه : « عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات في سبيل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين العناصر الإنسانية في المنظمة » .

ويمكننا تعريف الاتصال بأنه : « تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والوقائع والاستشارات بطرق مفهومة ، مستخدمين مفاهيم واضحة ، وفي نفس الوقت الحفاظ على العلاقات الإنسانية الصحيحة ، ومعاملة الناس وفق حدود فهمهم ، وبناء على قدرتهم في الاستيعاب » .

ولما كانت الاتصالات الحجر الأساسي في عملية صنع القرار ، فلا بد من توضيح ماهيات الاتصال الفعال وعوائق الاتصال والأساليب المقترحة لتحسين عملية الاتصال ، لما لها من تأثير على الإنتاج كمّاً وكيفاً ، وهذا ما سنتناوله من خلال الصفحات التالية .



## الاتصالات في القرآن الكريم

العلاقات الإنسانية، والنشاط الإنساني بوجه عام يقوم بالدرجة الأولى على الاتصال، وبدون الاتصال لا تقوم علاقة. والاتصال هو مهارة إنسانية وهبها الله لأرقى مخلوقاته، وجعلها أهم الدعائم الأساسية لاتصال العبد بربه من جهة، واتصال الناس ببعضهم وتكوين العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى..

ومما لا شك فيه أن الاتصالات والتي تعرف ببساطة بأنها: تبادل الأفكار والمعلومات بين شخص وآخر، أو بين شخص وعدة أشخاص تهدف إلى وظائف اجتماعية متعددة كالتوجيه والتثقيف والترفيه والتعارف الاجتماعي، وبالتالي فإن هذه الوظائف مجتمعة أو كل على حدة تصنف وفق دراسة وإعداد وتخطيط محكمين لتأخذ شكلاً تنظيمياً يفترض فيه أن يؤثر إيجابياً على الإنتاج في كل مؤسسة مهما صغر حجمها أو كبر.

والاتصال بوجه عام كما سيرد لاحقاً يكون على نوعين هما:

١- **الاتصال اللفظي**: وهو الاتصال المتعارف عليه في حياتنا اليومية الربية

والمتمثل والمعد بالكلام الشفوي، ويوصل عادة بوساطة حاسة السمع.

٢- **الاتصال غير اللفظي**: وهو الاتصال الذي لا يصاحبه حديث شفوي،

ويتضمن الاتصال الكتابي، الإشارات، حركات الصور، تعبيرات الوجه،

وقفه الجسم حركة البدن... الخ.

وحيث إن الحديث هنا عن الإدارة في الإسلام، لذا فإن الاتصال هو صلب العملية الإدارية وعمودها الفقري، وإن ما ستطرق إليه هو نوعية وكيفية الاتصال كما ورد في كتاب الله العزيز، وتركيز الإسلام على ضرورة الاتصال الفعال لما له

من أهمية في تسيير أمور البشر ، فإن أول ما نزل على الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام من وحي قوله تعالى : ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝﴾ [العلق : ١] .

والقراءة هنا اتصال لفظي وقد يكون غير لفظي إذا ما كانت القراءة صامتة ، وقال سبحانه : ﴿ وَجَادِلْهُمْ بَالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ [النحل : ١٢٥] .

وهنا تبرز أهمية الاتصال اللفظي والحرص على أن تكون طريقة الإرشاد والتوجيه والموعظة إيجابية تعتمد على الإقناع والرضا ، وهذا ما تصبوا إليه كل الإدارات التي تشد النجاح وتتطلع إلى فاعلية الإنتاج .

وفي قوله سبحانه في أهمية اتباع الأسلوب اللين والقول الحسن : ﴿ اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ۝٤٣ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ۝٤٤ ﴾ [طه : ٤٣ ، ٤٤] .

فالله سبحانه لم يأمر بالفظاظة واتباع أسلوب التهيب والوعيد ، لا سيما وأنه سبحانه يراقب أفعال وأقوال عباده وردود أفعالهم وفي قوله سبحانه مؤكداً ضرورة تواجد الرحمة في قلب القائد وميله إلى اللين وحسن القول : ﴿ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] .

فالشدة والعنف والفظاظة قد تؤدي إلى سلبيات كثيرة أولها انفضاض الجماعة وعدم إذعانهم واقتناعهم بمادة الحديث المطروحة .

ولعل وضوح اللغة وهدف الاتصال والتركيز على إفهام السامع بما تحتويه رسالة المتحدث من أهم ضرورات الاتصال كقوله تعالى : ﴿ رَبِّ اشرحْ لي صَدْرِي ۝٢٥ وَيَسِّرْ لي أَمْرِي ۝٢٦ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي ۝٢٧ يَقْفَهُوا قَوْلِي ۝٢٨ ﴾ [طه : ٢٥ - ٢٨] .

فسلامة القول ووضوح مخارجه وسهولة فهمه من قبل السامع يؤثر بلا شك تأثيراً إيجابياً على مستقبل الرسالة - أي المستمع - وقد تتعدى الاتصالات أسلوب

الحديث أو الكتابة لتقدم على شكل حركات أو رموز تعرف بالاتصال غير اللفظي ، فهذه مريم ابنة عمران تنذر للرحمن صومها بأن لا تتكلم مع أحد فتكتفي بالإشارة لقوله سبحانه : ﴿ فَأَشَارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيًّا ﴾ [مريم : ٢٩] .

إذاً الإشارة هنا كانت اتصالاً والدليل على مفهوميتها أنهم عرفوا ما تعنيه مريم ابنة عمران فقالوا قولهم .

من أنواع الاتصالات غير اللفظية التي وردت في القرآن الكريم نضرب مثلاً آخر ؛ قوله : ﴿ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ [النمل : ١٨] فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا ﴿ [النمل : ١٨ ، ١٩] .

الابتسامة هنا جاءت رداً على قولها واستحساناً أو ربما استلطافاً له .

ومن التعبيرات غير اللفظية قوله تعالى : ﴿ وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ ﴾ [النحل : ٥٨] .

فاسوداد الوجه هنا نوع من أنواع التعبير غير اللفظي عن الاستياء وعدم الرضا .

ومن أقواله سبحانه : ﴿ فَلَمَّا أَن جَاءَ الْبَشِيرُ أَلْقَاهُ عَلَىٰ وَجْهِهِ فَارْتَدَّ بَصِيرًا ﴾ [يوسف : ٩٦] .

لقد كان سبحانه يصف ردة فعل سيدنا يعقوب عندما شم رائحة يوسف من خلال قميصه ، وهذا أيضاً نوع آخر من أنواع الاتصالات غير اللفظية .

والاتصال الفعال ضرورة لا غنى عنها وإلا سادت الفوضى وكثرت الشائعات ، وقدم من ليس له به علم ما قدم من معلومات خاطئة أو ناقصة . وعلى سبيل المثال نجد أن الله سبحانه ضرب مثلاً على ذلك في سورة الكهف

بقوله تعالى: ﴿سَيَقُولُونَ ثَلَاثَةٌ رَّابِعُهُمْ كَلْبُهُمْ وَيَقُولُونَ خَمْسَةٌ سَادِسُهُمْ كَلْبُهُمْ رَجْمًا بِالْغَيْبِ وَيَقُولُونَ سَبْعَةٌ وَثَامِنُهُمْ كَلْبُهُمْ قُل رَّبِّي أَعْلَمُ بِعَدَّتِهِمْ مَا يَعْلَمُهُمْ إِلَّا قَلِيلٌ فَلَا تُمَارِ فِيهِمْ إِلَّا مِرَاءً ظَاهِرًا وَلَا تَسْتَفْتِ فِيهِمْ مِنْهُمْ أَحَدًا﴾ [الكهف: ٢٢].

هنا لا يعلم بعدتهم سوى الله ولكن قيل ما قيل دليلاً على اضطراب الاتصال واللبس في المعلومات.

وفي كل الأحوال ومهما كان نوع الاتصالات وكيفما وضعت أهدافها لا بد من الإشارة إلى ضرورة إنصات المستمع ومحاولة استيعابه لكل كلمة تقال، فالإنصات يشكل العصب الرئيس لعملية الاتصال، ولعلنا نميز دائماً بين السماع والإنصات فكلاهما مختلف عن الآخر.

حيث إن الإنصات من أهم مهارات الاتصال، لذا فإن القرآن الكريم أشار إلى ضرورته في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الأعراف: ٢٠٤].

إذن الاستماع الجيد يجب أن يكون مقروناً بالإنصات توخياً للفهم والاستيعاب.

وهكذا نجد أن الإدارة في الإسلام جاءت متكاملة العناصر، مستوفية شروط المبادئ الجيدة، قائمة على ركيزة العلاقات الإنسانية باعتبارها نشاطاً إنسانياً واضحة الاتصال بنوعيه اللفظي وغير اللفظي، وهذا ما تنشده الإدارات الواعية التي تتسم بالفاعلية، وتسعى وراء النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.

إذن من المسلّم به أن الإدارة في الإسلام كما نظمها كتاب الله العزيز والسنة الشريفة سبقت علم الإدارة بكثير إذ وضعت لها الأسس السليمة والمبادئ السامية، كما احتل الاتصال كعملية أساسية للإدارة الجزء الكبير بنوعيه اللفظي

وغير اللفظي ، وقد أكد القرآن الكريم ضرورة فاعلية الاتصال للوصول إلى الأهداف المطلوبة .

وعليه فإن الإدارة في الإسلام تعتبر من أنجح الإدارات إذا ما روعيت فيها الأسس السليمة المستمدة من القرآن والسنة إضافة إلى تطبيق النظريات العلمية الحديثة والمبادئ والأصول الخاصة بعلم الإدارة .



## الاتصال

بما أن الاتصال هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بطرق مفهومة، مما يؤدي إلى سلوك معين أو استجابة معينة، فهو لابد أن يحتوي على عناصر عدة تؤثر وتتأثر بفاعلية الاتصال وهذه العناصر هي:

- ١- **المُصدر أو المرسل:** وهو الشخص أو «الأشخاص» الذي يهدف إلى التأثير في شخص آخر أو عدة أشخاص بشكل معين.
- ٢- **المستقبل:** وهو الشخص أو «مجموعة أشخاص» الذي يستقبل رسالة المُصدر سواء أكانت لفظية أم غير لفظية.
- ٣- **الرسالة:** وهي الفكرة المطروحة على المستقبل أو التعليمات أو الاتجاهات.
- ٤- **قناة الاتصال:** هي التي يوصل من خلالها المُصدر بالمستقبل كخط الهاتف أو البريد أو المذياع أو ما شابه ذلك.
- ٥- **الرجع:** هي الردود التي يقوم بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المُصدر أي ردود الفعل - وقد تكون ردوداً إيجابية أو سلبية، أو ربما يكتفي المستقبل بالرد بإيماءة صغيرة أو بالصمت المطبق.



## شبكة الاتصالات

تتألف شبكة الاتصالات من عدد من الأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية جمع وتنسيق وعرض المعلومات بهدف المساعدة على إيجاد حل للمشاكل المزمّنة وغير المتوقعة. وتحتوي هذه المعلومات على كل النقاط الضرورية المتجمعة من داخل وخارج المؤسسة.

ويمكن التعرف على العلاقات بين المعلومات الداخلة إلى شبكة الاتصالات عن طريق:

أ) المكان الذي يتم به جمع المعلومات.

ب) المكان الذي يستلم المعلومات.

ج) طول القناة الاتصالية بين شخص وآخر أو مديرة وأخرى.

ويمكن تحليل طرق جمع المعلومات من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة الخارجية أو من خلال ملاحظة البيئة الداخلية للمؤسسة.

فإذا ما تم التعرف على الروابط بين المعلومات الداخلة إلى الشبكة، فإنه يمكن التعرف على الروابط بين أعضاء الشبكة من ناحية عدد المصادر المتوفرة لهم لاستقبال المعلومات وعلاقتهم بهذه المصادر، والمكان الذي تحتله المصادر داخل المؤسسة، وتلعب الوظيفة التي يشغلها كل فرد من أفراد الشبكة دوراً هاماً في عملية الاتصال، حيث إن كل شخص يفهم المعلومات التي ترد إليه بطريقته الخاصة وبما يتعلق بطبيعة عمله، فالمعلومات وإن وردت من نفس المصدر لكنها تفهم بطريقة متباينة وبالتالي تأتي بردود فعل مختلفة.

ومن الضروري أن نذكر هنا أهمية الحوافز الفردية لما لها من تأثير على إيجابية استلام المعلومات وفهمها واستيعابها ونقلها بالطريقة الصحيحة.

## العوامل التي تؤثر في فاعلية الاتصال

قد يأخذ بين المٌصدر والمستقبل صفة الاتصال الشخصي حين يكون المٌصدر والمستقبل قريين من بعضهما، وقد يكون عبر وسائل الاتصال المتعددة في حالة تعذر الاتصال الشخصي وجهاً لوجه لسبب أو لآخر.

ويكون هذا الاتصال عن طريق قنوات الاتصال الكثيرة كالصحف والمجلات والمذيع وما إلى ذلك من قنوات الاتصال المتعددة.

ومهما كان نوع الاتصال ووسيلته، فإن هناك بعض النقاط الواجب مراعاتها لزيادة فاعلية الاتصال وهي:

١ - وضوح الهدف وتحديد: فالمُصدر يجب أن يحدد أولاً ماذا يريد، وما هو الهدف من رسالته.

٢ - تحديد وسيلة الاتصال: لا بد من اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

٣ - تحديد الشخص أو «الأشخاص» الذي يعنيه أمر الرسالة، أي المستقبل.

٤ - وجود مهارات اتصالية، كالقراءة والكتابة والإنصات والمناقشة. . إلخ.

٥ - التأكد من أن ما يقصده المُصدر مفهوم وواضح بالنسبة للمستقبل.

٦ - أن تتضمن الرسالة منفعة تهم المستقبل أي تبادل المصالح.

٧ - أن يكون الوقت الذي اختير لإرسال الرسالة مناسباً للمستقبل كما هو مناسب للمُصدر.

٨ - أن تكون الرسالة صادقة وموضوعية وخالية مما يسمى بالتورية.

٩ - أن تحرك الرسالة تفكير المستقبل وفقاً لما جاء فيها.

١٠ - التعرف على النتائج، أي أن يأتي تحرك مستقبل الرسالة بالنتيجة التي يقصدها المُصدر.

## أنواع الاتصالات الإدارية

تصنف الاتصالات إلى نوعين :

١- **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية ضمن المفاهيم والأسس التي تحكم المؤسسة وتسير وفقاً للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وتكون على ثلاثة صور :

أ) الاتصالات الهابطة : من أعلى إلى أسفل ، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين ، كالتعميمات والإرشادات والتعليمات . . الخ .

ب) الاتصالات الصاعدة : من أسفل إلى أعلى ، ويكون الاتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء ، ومثل هذه الاتصالات ، التظلم ، والشكاوي ، والطلبات الشخصية ، والتقارير . . الخ .

ج) الاتصالات الأفقية أو المستعرضة : وهذه الاتصالات تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق أو تبادل الآراء ووجهات النظر في مسألة ما .

٢- **الاتصالات غير الرسمية:** وهي الاتصالات التي لا يحددها الأسلوب الرسمي ، كالحديث العام بين الزملاء وعرض المشكلات والأحداث الشخصية ، أو ذلك الحديث الذي يتم بين الرؤساء في اجتماعاتهم وندواتهم الخاصة أو الشكاوي من صغار الموظفين إلى المستويات العليا مباشرة ، أو الحديث بين المدير والسكرتير فيما يخص أو لا يخص العمل .

ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكماً للاتصال الرسمي ، حيث إن المدير الواعي يجب عليه أن يكون ملماً بكل أحوال مؤسسته ، ومطلعاً عما تتناقله

الألسن ، وهذا لا يعني أن يتنبه المدير لسفاسف الأمور على حساب العمل ، بل يبدي للجميع رغبته في الاستماع والمناقشة ، وأن يكون حذراً من المشاغبين والمنافقين ومروجي الإشاعات ؛ لأن هذه الفئة تسبب إرباكاً في العمل وتعطيلاً للإنتاج .

وإنه من الجدير بالذكر أنه كلما حرصت القيادة الإدارية على ترسيخ مبدأ التعاون والعمل الفريقي وفتح باب النقاش الهادف وقبول وجهات النظر ، كلما ساد الاتصال غير الرسمي الموضوعية ، وصدق الحديث القائم على الاحترام والمحبة .



## العوامل التي تؤثر على خطة الاتصال في المؤسسات

١ - **شكل التنظيم**: يتأثر الاتصال وفقاً لشكل التنظيم بالمؤسسة ، فالاتصال في التنظيم المركزي أكثر تعقيداً وتشعباً من الاتصال في التنظيم اللامركزي .

٢ - **حجم المؤسسة**: قد تتعدد طرق الاتصال كلما ازداد عدد العاملين في المؤسسة ، أي أنه كلما ازداد الحجم الكلي للعاملين تشعبت الاتصالات وازدادت فيها الصيغة الرسمية .

٣ - **اتجاهات العاملين ونوعيتهم**: للفروق الفردية دور كبير في التأثير على الاتصالات ، إضافة إلى اختلاف الخبرات ومستويات التعليم بين العاملين كما أن البعض يتصف بالمرونة بينما يتصف البعض الآخر بالتشبث برأي معين والتزمّت في أمر ما مما يؤثر على خطة الاتصال .

٤ - **طبيعة العمل**: تتسم بعض المؤسسات بطابع الأوامر والتعليمات كالمؤسسات العسكرية ، بينما تتميز بعض المؤسسات كالمؤسسات التربوية والعملية بطابع الزمالة والتعاون وتبادل الآراء والمعلومات .

٥ - **عمر المؤسسة**: تستقر شبكة الاتصالات كلما كبر عمر المؤسسة ومرت زمن عليها .

٦ - **نوع القيادة**: تتأثر خطة الاتصالات بنوع القيادة في المؤسسة ؛ فالقائد الديمقراطي الذي يؤمن بحرية الرأي ويسمح بالمناقشة يختلف في اتصالاته ونتائجها عن القائد المستبد الذي يعتمد على بصيرته ويفرض رأيه ، كما أنها تختلف في حالة وجود القائد الفوضوي الذي يترك الحبل على الغارب لتصبح الاتصالات غير الرسمية سمة مؤسسته وعلى نطاق واسع .

## معوقات الاتصال

بما أن الأفراد والجماعات تؤثر على بعضها بوساطة الاتصال ، لذا فإن سوء الاتصال يؤدي حتماً إلى عدم الفهم ، وبالتالي قد يصل إلى التنازع والتناحر ؛ لذا رأينا عرض بعض معوقات الاتصال وهي :

- ١ - تباين الناس في الفهم فقد يقصد المٌصدر شيئاً ويفسره المستقبل بشيء آخر .
- ٢ - اختلاف الخصائص بين المٌصدر والمستقبل .
- ٣ - سوء تنظيم المؤسسة : كالتعقيد في توزيع الأدوار والتأخير في وصول الرسائل .
- ٤ - العوامل النفسية : كالغضب أو التسرع أو التعصب مما يجعل ردود فعل المستقبل سلبية .
- ٥ - الفروق الفردية : ربما يكون مردود رسالة ما لشخص ما إيجابياً ، بينما مردود الرسالة ذاتها من قبل شخص آخر مردوداً سلبياً .
- ٦ - الفروق الجماعية : تشمل كل مؤسسة على مجموعات مختلفه تحمل تخصصات ومؤهلات مختلفه . فنظرة متخصصي التربية تختلف تماماً عن نظرة خريجي التجارة أو الاقتصاد في النظر للأمور والاستجابة لها .
- ٧ - تعدد المستويات بين المٌصدر والمستقبل : قد تمر الرسالة على عدة أشخاص قبل وصولها للشخص المعنى ، وكل شخص يعلق عليها بطريقته الخاصة ومن خلال خبرته ووجهة نظره ، مما يعقد أمرها ويجعل المعلومات فيها تتضارب وتدعوه إلى التساؤل والحيرة .
- ٨ - اللغة المستخدمة في الرسالة : قد تكون الألفاظ المستعملة في الرسالة بليغة لدرجة يصعب على المستقبل فهمها ، أو ركيكة تدعو إلى التساؤل والقلق .

## قنوات الاتصال

تقسم قنوات الاتصال إلى أربعة أقسام :

### ١ - الوسائل الشفوية:

أ ) المقابلات الشخصية .

ب ) الاتصال الهاتفي .

ج ) المقابلات الجماعية .

### ٢ - الوسائل الكتابية:

أ ) التقارير : وهي ترفع من الرؤوس إلى الرئيس .

ب ) المذكرات : وهذه يعدها الرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور .

ج ) الأوامر والتعليمات : وهي تأتي عادة من الرئيس إلى الرؤوسين .

د ) الشكاوى : وهذه تقدم عادة من المستويات السفلى إلى المستويات العليا .

### ٣ - الاتصال المصور: كالنشرات الجدارية والملصقات والإعلانات .

### ٤ - الملاحظة: وهي متابعة الحركات وتفسيرها .

## مقومات الاتصال الفعال

بما أن الاتصال علم أساسي لتوجيه السلوك، والوسيلة الفعالة للإشراف على المرؤوسين، والعلم بمجريات الأمور داخل المؤسسة للتأكد من سير العمل وفق المعايير الصحيحة، لذا فهو يحتاج إلى مقومات كي يسير بإحكام ويأتي بنتائج إيجابية، ومن أهم هذه المقومات:

١- **التخطيط الجيد للاتصال:** لا يمكن نجاح أي عمل دون تخطيط مسبق له، إذ لا يجوز تنفيذ أية خطة ما لم يكن مخططاً لها مسبقاً، وكذا الحال بالنسبة للاتصال، فالمصدر يجب أن يسأل نفسه قبل الشروع بالاتصال . . ما الذي يجب عليّ أن أؤكدّه؟ ما هو الوقت المناسب؟ كم سأصرف من الوقت لهذا الموضوع؟ كيف سأدخل في الموضوع، وما هي التمهيدات اللازمة؟ ما هي ردود الفعل المتوقعة؟

٢- **الإصغاء:** إذا أردت أن يُصغى لحديثك فأصغ لحديث غيرك، والإصغاء من متطلبات الاتصال الأساسية، وستولى شرح هذه النقطة المهمة بشيء من التفصيل لاحقاً.

٣- **الشرح:** التوضيح والشرح بالتفصيل من الضرورات لفهم أغراض الرسالة والتجاوب مع المرسل، ولذا فعلى المرسل التحقق من فهم مقصود رسالته وتوضيح الغامض فيها.

٤- **السؤال والمناقشة:** بما أن الاتصال ظاهره اجتماعية أساسية، فإن السؤال والمناقشة من أهم أركانه، والتعاون الفعال والتوضيح الكامل للهدف والرد على كل سؤال ومناقشة كل موضوع من سمات القائد الناجح الذي يحرص على جودة الإنتاج ونجاح مؤسسته.

٥- المتابعة: قد يعتبر فتح باب المناقشة نوعاً من أنواع المتابعة.

٦- التقويم: كل عمل مهما كان نوعه وحجمه لابد أن يقوم لتلافي نقاط الضعف مستقبلاً، ولتعزيز نقاط القوة ودعمها.

بما أن الاتصالات هي واحدة من العناصر الرئيسة في الهيئة الإدارية التي يتوقف على مدى فاعليتها اتخاذ القرارات، لذا فإنه من الضروري لكل إداري يحرص على فعالية إدارته أن يراعي النقاط الآتية:

أ) اعتبار نظام الاتصال جزءاً لا يتجزأ من كل نظام المؤسسة، حيث إنه يجب أن يؤثر فيه ويؤثر عليه، وهذا يعني أن يكون نظام الاتصال أكثر من مجرد رسائل وأجوبة وتبادل للمعلومات بين الأشخاص.

ب) ترسيخ فكرة أن الاتصال هو عملية مستمرة يمكن القيام بها في جميع الأوقات وعلى كافة المستويات.

ج) التأكد من توصيل المعلومات إلى جميع الموظفين بطريقة مفيدة وفعالة. وهذا يعني أنه يجب أن تعمم المعلومات على أساس المساعدة في تحسين المستويات التعليمية والفنية والوظيفية وزيادة رصيد فهم الموظفين لطبيعة هدف الإدارة.

د) لا يمكن حصر الاتصال في إعطاء التوجيهات والأوامر وتوقع النتائج، بل يجب أن ترتبط بالموظف كإنسان تتولى سلوكه وشخصيته وظروفه وعلاقاته وطبيعة عمله.

هـ) تحريك القدرة على تقبل المقترحات عند العاملين من العوامل المهمة في تحسين طرق الاتصال؛ لأن التحفيز على تقبل المقترحات يسهل عملية استقبال الرسالة ويولد الدافع لفهمها وتقبلها.

و) التأكد من تقديم بعض الفوائد الشخصية للعاملين في حالة استلامهم للمعلومات . كأن تقدم بعض الحلول لمشاكلهم أو ترد على تساؤلاتهم .

ز) يجب أن يعرف كل فرد كيفية تقييم الآخرين لعمله ، وردود فعلهم تجاهه وتجاه ما يقوله وما يفعله ، ولهذا فإن من الضروري على الإدارة إعطاء وأخذ المعلومات عن أداء العاملين وردود فعل الزملاء .

ح) لزيادة فعالية تبادل المعلومات ، يجب الحرص على فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد وقدرته واستعداده لقبول المعلومات أو تنفيذها ، كما يجب على المستقبل النظر إلى المعلومات بتركيز لمحاولة فهمها دون اتخاذ موقف معين إزاءها إلا بعد التأكد من سلامة الفهم والاستزادة عن طريق المناقشة والاستفسار .

ط) أن أهم أنواع الاتصالات هو الاتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه ؛ لأنه يوفر لكلا الطرفين فرصة الفهم وتبادل المعلومات ، ويسمح لطرح الأسئلة حول النقاط الغامضة ، وبالتالي يجب على المديرين إعطاء الأولوية لهذا النوع من الاتصالات .

ي) يجب أن تراعي الإدارة أهمية الاتصال لا على الحاضر فقط ، وإنما على المستقبل فتقوم بدراسة المشاكل المتوقعة حدوثها والنتائج المتوقعة حصولها بعد اتخاذ أي قرار .

ك) لا بد من ملاحظة تقويم نظام الاتصال لاستمرار فعاليته .



## تعبيرات الوجه وأثرها في الاتصالات

ذكر فيما سبق بأن الاتصالات غير اللفظية هي تلك التي تعتمد على حركات الجسم واليدين وإيماءات الرأس وتعبيرات الوجه، كنظرات العيون، وحركة الشفاه، وتقطيب الجبين، والتبسم، والضحك، وعلامات الحزن أو الفرح الظاهره على تقاسيم الوجه . .

وإذا كان بالإمكان التخلص من بعض المواقف لفظياً أو تغيير وجهة النظر أو نفي أو إثبات ما يقال، فإنه من المتعذر التحكم في نظرات العيون أو تعبيرات الوجه في المواقف الاتصالية .

وتعتبر نظرات العيون من أقوى وسائل الاتصال وأكثرها صدقاً وثباتاً؛ لأنه لا يمكن التحكم فيها، بل إن ردود فعلها تظهر تلقائياً بشكل جلي وواضح لا يمكن إخفاؤه أو التلاعب فيه .

لقد أثبتت الدراسات في علم الاتصال بأن أكثر من ٥٠ ٪ من فهم الاتصال والرسائل الواردة تأتي من حركة الجسم والوجه، إذ إن ألبرت ميهرابيان ( Albert Mehrabian ) وجد في دراسة أجراها في السبعينات أن فاعلية الاتصال وإيصال الرسائل الاتصالية تصنف كالتالي :

٧ ٪ للاتصال اللفظي المتمثل بالكلمات .

٣٨ ٪ للاتصال اللفظي المتمثل في نبرات الصوت وتناغم الكلمات .

٥٥ ٪ للاتصال غير اللفظي المتمثلة في حركات الجسم، ويقع الثقل فيها على تعبيرات الوجه التي احتلت أكبر نسبة في الاتصال .

وعلى سبيل المثال لا الحصر، قد نجد أحدهم مكفهر الوجه، مقطب الجبين، زائغ النظرات، فيسأله البعض: ماذا وراءك؟ هل أنت متضايق؟  
فيرد ببساطه: لا.. أبداً.. أنا بخير..

هنا لا يمكن تصديق القول لأن تعبيرات الوجه هي التي ترد على السؤال بقولها: أشعر بالضيق.. أو بالقلق.. أو بما شابه ذلك.  
إذن من خلال النموذج المرفق يمكننا أن نحصل على عدة إجابات لتعابير متغيره لنعلم كيف تشعر هذا اليوم.



## كيف تشعر هذا اليوم؟

|                                                                                      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| سعيد                                                                                 | خجول                                                                                | متكبر                                                                               | تبريري                                                                              | قلق                                                                                 | معذب                                                                                | عدواني                                                                              |
|    |    |    |    |    |    |    |
| معارض                                                                                | فضولي                                                                               | واثق                                                                                | منتبه                                                                               | غير رودي                                                                            | حذر                                                                                 | شاعر بالملل                                                                         |
|    |    |    |    |    |    |    |
| متعنت                                                                                | بغض                                                                                 | مشمئز                                                                               | غير مصدق                                                                            | رافض                                                                                | خائب الفطن                                                                          | مصمم                                                                                |
|   |   |   |   |   |   |   |
| محبط                                                                                 | خائف                                                                                | محطم                                                                                | ساخط                                                                                | حاسد                                                                                | حانق                                                                                | نشوان                                                                               |
|  |  |  |  |  |  |  |
| مجروح الاحساس                                                                        | مهدد                                                                                | عنيف                                                                                | مرعب                                                                                | مرتاح                                                                               | مذنب                                                                                | حزين                                                                                |
|  |  |  |  |  |  |  |

مبتهج شاعر بالغيرة متحمس بريء ساذج مثالي لا مبال هيسيتري



سلبي تعيس لعوب متأمل منتصر وحيد مثقل بالأعباء



حائر متكلف حائر مضطهد متألم متشمت عنيد



مغرور جبان مذهول مقتنع حزين مرتاح نادم



منسحب غير مقرر بعد غير متوقع متأثر شكوك متعجب فظ



## نماذج اتصالية الحديث يقابله الإصغاء

الحديث هو قلب الاتصالات ومحورها، فقد أثبتت الدراسات أن الإنسان العادي يقضي ( ٧٠ ٪ ) من وقته باستثناء ساعات النوم في الاتصال، عن طريق الكلام أو القراءة أو الكتابة أو الإصغاء .

ولا يكون الحديث أو الإصغاء فعالاً ما لم تصاحبه الحركات اللازمة كالإشارة وتعبيرات الوجه ونظرات العيون وهيئة الجسم والابتسام والبكاء وغير ذلك من تعبيرات لازمة .

ولعلنا نلاحظ أول ما نلاحظه صراخ الطفل ساعة ولادته استغراباً واحتجاجاً على دخوله هذا العالم الغريب، وبالطبع يقابل ذلك اهتمام المولدة أو الأم بتوفير العناية اللازمة له من ملابس وإرضاع لتشبع حاجته فيسكت .  
وهذه بالطبع أول علامات الاتصال وخيوطها .

ولا يعني الحديث المتشابك المتداخل الذي يصدر من عدة أشخاص في آن واحداً هو ذلك الحديث للاتصال الجيد .

فالمتحدث أياً كان يجب أن يهدف أولاً لتوضيح الهدف من حديثه ، وإيصال ذلك بلغة مفهومة مقبولة تتسم بالإقناع والإرضاء ؛ لأنك لكي تتحدث عليك أن تخطط وتعد حتى تتحرك وتحرك إحساسات السامعين .

والتخطيط للحديث يجب أن يتضمن عمل خطة حديث له بداية ومحتوى ونهاية أو ملخص ، على أن يكون إيصاله للمستمع محكم الإعداد .

فوقوف المتحدث أو جلوسه يستدعي اختيار المكان الملائم وسط الجماعة، ويفضل جلوسهم في شكل نصف حلقة ووقوفه أو جلوسه أمامهم، حتى يضمن أولاً أنه وضع في مركز الجماعة كي يلاحظوا حركاته ويلاحظوا نظراته ويتأثروا بإيماءاته.

فالمحدث الجيد هو الذي يشد الجماعة للإصغاء ويؤثر فيهم للاستمتاع بأقواله، ولعل المظهر الخارجي للمتحدث له أهمية لكي يكون مقبولاً لدى الجماهير.

ولا يخفى ما للغة من أثر في زيادة فاعلية الحديث، فهي يجب أن تكون سليمة الألفاظ والمخارج، وواضحة ومفهومة، وموضوعة وفق خطة تناسب مستويات الجماهير وتباين خبراتهم.

ويمكننا أن ندرج النقاط الواجب مراعاتها في تقديم الخطبة أو إلقاء كلمة ما أمام مجموعة الناس، وذلك لإرساء دعائم الحديث وجعله فعالاً ومؤثراً:

١- **الإعداد:** ويتضمن عمل خطة محكمة للكلمة المراد نقلها للمجموعة على أن يحدد الهدف، وتبدأ عادة بالمقدمة، ثم صلب الموضوع، ثم الخاتمة أو الخلاصة، والتنظيم الأساسي ضروري لا محال.

٢- **الترحيب بالمجموعة:** من اللازم إدخال الطمأنينة في نفوس الحضور ومراعاة القيم الإنسانية، ولعل الترحيب والقول الحسن يعتبر ضماناً لاحترام الفرد، وبالتالي شد انتباهه لسماع المتحدث والإصغاء له.

٣- **البساطة في الأسلوب:** وهي محاولة إيصال الفكرة إلى العامة بأسلوب شيق ومبسط ليفهمه الجميع، ولكي لا يخلق اللبس والتساؤل وعدم الفهم.

٤ - **الأمثلة والصور المرئية:** من الضروري شفع الكلام بالأدلة والأمثلة والوقائع ، وتوضيح ما يقال بالصور أو الأفلام التوضيحية أو ما شابه ذلك .

٥ - **عدم التكلف:** على المتحدث أن يكون طبيعياً ، مستقراً ، متجنباً للارتباك ، فإن الارتباك عادة يؤثر على سلسلة الحديث ، ويقطع الكثير من الأفكار ، وكلما كان المتحدث طبيعياً ، كلما شد الجمهور أكثر ، وأدى إلى نتائج إيجابية وفعالة .

٦ - **ملاحظة سرعة الصوت:** الحديث الطبيعي يكون معتدل السرعة ، فالمتحدث يبطئ ملحوظ يمل منه السامع ويسأم ، والمتحدث بسرعة يربك السامع ويذهب عليه الفرص الكثيرة للحاق بما يقال ، فالاعتدال خير الأمور ، ولا بد من الإشارة إلى ضرورة إيصال صوت المتحدث للجميع ، فلا خير في الحديث الخافت غير المسموع الذي قد تسمعه فئة دون أخرى ، وربما الاستعانة بمكبرات الصوت من الضرورات في حالة وجود مجموعة كبيرة من الناس ، إذ قد يتعذر على المتحدث رفع صوته لإيصاله إلى آخر شخص يجلس في قاعة الاجتماعات للمحاضرات .

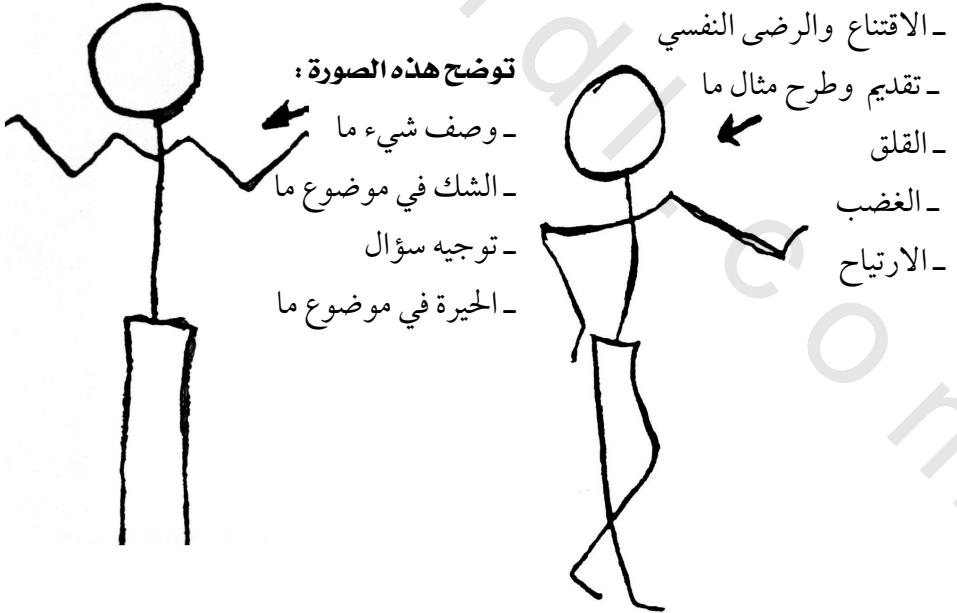
٧ - **الخاتمة:** هي إنهاء الحديث بشكل مريح وذكر خلاصة لما قيل ، ولا يفوت المتحدث من إنهاء حديثه بطرفة أو دعابة أو تمني الخير للمجموعة ، فإغفال العلاقات الإنسانية له الأثر السلبي والمردود العكسي الذي لا نتمناه .



## الإصغاء

يعتبر الإصغاء من المهارات اللازمة للاتصال، فهو كما ذكرنا يختلف تماماً عن السماع، إذ قد يسمع الإنسان صوت قاطرة أو طائرة أو أصوات حيوانات أو ربما خليط من أصوات، وهنا قد لا يظهر عليه أي رد فعل على ذلك، بينما طرح حديث معين أو فكرة معينة لشخص ما أو لمجموعة أشخاص بغاية تبادل الآراء والمعلومات والمناقشة تستوجب أول ما تستوجهه الإصغاء الجيد، وقد يتعرض الإنسان لرؤية مواقف تغني عن السماع والإصغاء فتؤثر فيه وتفترض منه أن يقوم بردود فعل أو رأي.

### توضيح هذه الصورة:





توضح هذه الصورة :

- الخجل
- عدم الثقة بالنفس
- الخذلان
- الحزن



توضح هذه الصورة :

- التعجب
- التردد
- الشك

ومثال ذلك حركات المٌصدر أو تعبيرات وجهه كالحزن أو الفرح أو الغضب أو ما شابه ذلك ، وهي ما يطلق عليها بالاتصالات غير اللفظية ، ولعلنا نستوضح بعض هذه الاتصالات من الرسوم الموضحة أدناه<sup>(١)</sup>.

غالباً ما يحدث في مجال الإدارة عندما يتقدم أحد المرؤوسين إلى رئيسه لطرح فكرة ما أو للشكوى في موضوع قد يكون مطولاً أو مختصراً فنجد المدير - لا سيما في الإدارة التسلطية - يحاول عبثاً التركيز حول الموضوع المطروح ، وإذا ما نفذ صبره نراه ينظر إلى ساعته أو يرفع سماعة الهاتف ، أو يبدأ في كتابة ما لا علاقة له بموضوع المتحدث ، وهذا وإن كان نموذجاً سيئاً للاتصالات إلا أنه يقتل

(1) John Adair and

David Despres.

Training for communicatton

Atrainer's Manual,British Assosiationm 1985

مبدأ المبادأة ويؤثر سلبياً على نفسية المتحدث الذي ظن أن لا قيمة لموضوعه، وليس هناك احترام لشخصيته.

وهذا خلاف ما أوصى به علماء الإدارة ومختصو علم النفس، فالحاجة إلى تحقيق الاحتياجات الفردية أمر ضروري لا يجهله المدير الواعي الذي يحرص دائماً على نجاح مؤسسته والإيمان بالفرد مهما كان موضعه.

إذاً الإصغاء من الضرورات التي لا غنى عنها في كل المجالات، وأبسط مثال على ذلك هو إلحاح بعض الأمهات على أطفالهن بالإصغاء إليهن، والشكوى الدائمة من بعضهن بعدم وجود دافع الإصغاء لدى صغارهن، لكن هل فكرت الأم المشتكية المتذمرة من عدم إصغاء صغارها لها؟ هل فكرت بالسبب الذي يكمن وراء هذه المشكلة؟ إنها هي بالطبع، فإن كانت ماهرة في الإنصات إلى أطفالها، معلمة لهم في استخدام هذه المهارة لما شكت، وكيف لها أن تتوقع إصغائهم في حين أنها لا تصغي لهم؟ كثيراً ما نسمع الأم وهي توجه الأوامر المتتالية لصغيرها: « اسكت يا بني »، « دعنا نتحدث »، « اعرف ماذا تريد أن تقول »، « لا تكمل أنا مشغولة »، أو ربما تقوله: « نعم أنا أسمعك » بينما تتحدث على الهاتف أو تتحدث جارتها.

فالإصغاء مهارة يجب أن نعلمها لصغارنا قبل كبارنا، فعندما يتحدث لنا البعض قد نفهم شخصاً ما، أو نتمتع بقول ما، أو نتعلم شيئاً ما، أو نمد يد المساعدة لشخص بحاجة إليها، وهذا ما يجبرنا على الإنصات الحقيقي لا السماع العابر.



## عقبات الإصغاء

عندما تتوارد إلى مسامعنا بعض الأحاديث قد لا نكمل سلسلة الاستماع والإصغاء للأسباب التالية :

١- **المقارنة:** قد تكون الفكرة المطروحة حول موقف محرج يحاول المصدر فيه شرح طريقة تخلصه من ذلك الموقف، عندها يبدأ فكر المستقبل بالتأمل ومقارنة ذاته بالمصدر، ليسأل نفسه بعض الأسئلة، ياترى من منا أذكى من الآخر؟ أو من منا أنشط من الآخر؟ هل أنا أحذق منه؟ وهذا يربك بالطبع سلسلة الإنصات ويقلل من فاعليته.

٢- **قراءة الأفكار:** قد يكون المصدر منهمكاً في حديثه مسترسلاً فيه، بينما يبدأ المستقبل أو السامع بقراءة أفكاره التي لم تعرض بعد، مثلاً هو يقول: إنه لن يسافر خلال الإجازة القادمة، إذ ربما يوافق إذا عرضت عليه فكرة ذهابنا معاً!

٣- **التدريب:** ما يزال المصدر يتحدث بينما يكون المستقبل في حالة تدريب مع نفسه ليقول شيئاً ما، أو يتقدم بطلب ما من المتحدث، وهذا يربك بالطبع فاعلية الإنصات.

٤- **التصفية أو انتقاء الفكرة:** وهذا يعني التركيز على نقطة واحدة، واستغلال الفرصة المواتية لمعرفة ما إذا كان المصدر سعيداً أو حزيناً لطرح فكرة أخرى عليه أو لاستغلال موطن ضعفه.

٥- **الحكم:** أي إصدار الحكم على المصدر قبل انتهاء حديثه.

٦- **أحلام اليقظة:** بينما يتحدث المصدر يكون المستقبل غارقاً في أفكاره

بأحلام مضت ليربط الحدث المعروض عليه بحدث مشابه قد مر عليه شخصياً في الزمن الماضي .

٧- **النصح:** قد تفكر بإبداء آرائك ونصائحك بينما هناك أشياء لم تُقَلْ لك بعد، وستضع عليك حتماً .

٨- **الجدال:** عندما لا يوافق المستقبل عن فكرة المصدر قد يبدأ بالجدال والنقاش الحاد مما يضيع فاعلية الإنصات ويشتت بقية الحديث .

٩- **محاولة المغالطة وتشويه الحقائق:** قد يثير المستقبل موضوع ما قبل الانتهاء من طرحه ، فيحاول تغيير الحقائق والتمسك بالخطأ أو الرجوع إلى مشاكل قديمة ، وهذا بطبيعة الحال يضعف فاعلية الإنصات وإيجابيته .

١٠- **تغيير مجرى الحديث:** ربما يكون المصدر مملاً مدعياً للضجر ، مما يترتب عليه محاولة المستقبل لتغيير مجرى الحديث تخلصاً منه .

١١- **التهدئة أو الاستحسان:** الإطراء واجب ، لكن الإكثار منه واستخدامه بشكل كبير قد يربك تسلسل الحديث ويضيع فاعلية الإصغاء ، فالمستقبل هنا يُهدى ويطمئن أثناء الحديث وقبل أن ينتهي المتحدث .

والإنصات الفعال هو عدم جلوس المستقبل دون أن ينبس بكلمة فهو المشاركة بالفهم التام والأخذ والعطاء ، ولكن بحدود المعقول دون إرباك ودون إحداث تشتت بالأفكار وبالتالي ضياع الفكرة الأساسية أو الهدف .



## كيف يمكن التصعيد من فاعلية الإصغاء ؟

يستوجب الإصغاء الفعال وجود بيئة هادئة بعيدة عن التشويش والفوضى كالرد على المكالمات الهاتفية من قبل المستمع أو الرد على أسئلة المراجعين الذين يؤذونهم باقتحام غرفة الاجتماع بالمتحدث ، لذا فإنه من الضروري تهيئة البيئة الملائمة للمتحدث بأن يطرح أفكاره بحرية تامة كما ينبغي على المتلقي أن ينصت بحذر مكرساً كل وقته للحديث المطروح مع مراعاة الانحناء إلى الأمام قليلاً واستخدام نظرات العينين وإيماءات الرأس مع مراعاة الآتي :

١- **إعادة صياغة الموضوع:** هو الفهم التام للموضوع المطروح بالمرور على النقاط الواردة فيه مروراً سريعاً للتأكد من أن ما قيل هو ذاته ما فهم ، فمثلاً قول المستقبل للمُصدر :

إنني علمت أنك تقصد كذا ، فهل كان شعورك نحو الموضوع كذا ؟

أو أن الحلول التي اقترحتها هي أولاً ، ثانياً ، ثالثاً . . إذن علينا بمناقشتها .

بهذه الطريقة يتأكد المستقبل من سلامة المعلومات التي وردته ، ثم يؤكد بالوقت ذاته على اهتمامه بما قيل له وما طرح عليه من موضوعات .

فالناس عادة يقدرّون ذلك ، ويحبذون هذه الطريقة التي ينصت لهم بها بكل تركيز .

٢- **التوضيح:** وهو سؤال المُصدر أو توجيه بعض الأسئلة له بعد الانتهاء من حديثه حول الموضوع المطروح ، وذلك بقصد جمع المعلومات الكافية لصنع القرار أو لإيجاد الحلول اللازمة ، وقد تكون مجموعة الأسئلة المطروحة للاستزادة من التعرف على الموضوع وإعطائه حقه ، ومن الضروري إعادة ما

قليل باختصار من قبل المتلقي للتأكد من أنه فهم الموضوع المطروح مستخدماً عباراته الخاصة كقوله: « إن الذي فهمته من حديثك أن . . » .

٣- **التغذية الراجعة**: وهي المساعدة المتوقعة أو ردود الفعل من قبل المستقبل، والتي دار من أجلها الحديث وطرح بسببها الموضوع، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننصت لشخص ما . ثم إذا ما أنهى ما في جعبته من أقوال انصرفنا أو دعوناه ينصرف دون أي ردود فعل .

ويتم ذلك بالإنصات الجيد والمشاركة أو الرد بالاتصال غير اللفظي كتعبيرات الوجه وحركة الجسم وإيماءات الرأس دون إصدار أي حكم لفظي وإنما المشاركة وجدانياً وحركياً .

٤- **الإصغاء بشيء من العاطفة والحب**: قد يكون الموضوع المطروح على المستقبل موضوعاً مملأً أو معارضاً لما يود سماعه، وهذا لا يمنع المستقبل من الاستماع حين يفكر بشيء من العاطفة، فالمصدر إنسان يريد أن يعبر أو يُنفّس عن انفعالاته النفسية، أو أنه يود أن يحسن ظروفه، أو ربما يكون في مأزق أو خطر أو مأساة يحتاج إلى من يساعده فيها ويأخذ بيديه إلى بر الأمان .

٥- **الاستفهام**: أي إيقاف المتحدث في حالة اللبس أو اختلاط الأمور لاستيضاح الفكرة أو السؤال عن أمر ما .

٦- **الابتعاد عن تثبيط الهمة**: على المتلقي أن يتبعد تماماً عن تدمير المتحدث بإحباطه أو الخط من قيمة أقواله أو موضوعه المطروح .

٧- **الإصغاء بترحيب وسعة صدر**: لابد أن يكون المستقبل مرحباً، متعاوناً، صبوراً، مستمعاً لكل الحقائق برحابة صدر، فامتعاضه أثناء الإصغاء قد يسبب إحراجاً للمتحدث فيتحاشى قول أشياء كثيرة قد تفيد للوصول إلى الحقائق، بل يجب أن يستمع إلى كل معلومة مهما كانت تافهة أو صغيرة .

٨- الإصغاء بحذر: ما كل ما يقال صحيحاً، ولا كل ما يقال كذباً وتلفيقاً، لكن المنصت الماهر هو الذي يحاول الإصغاء بحذر، ويلاحظ مطابقة الحديث للحقائق التي يعرفها، ولا بد من ملاحظة نبرات صوت المتحدث وحركات يديه وتعابير وجهه، فهذه تلعب دوراً كبيراً في التأكد من مصداقية الحديث ومدى صحته وكذلك ربط الأحداث ببعضها.

٩- تقديم أقصى ما يمكن من الاهتمام: قد يكون المتلقي مستاءً أو متذمراً أو غير راض عن موضوع المتحدث، ولكن هذا يستوجب كبح زمام نفسه ومحاولة الإنصات بإيجابية ورضى.



## فاعلية الكتابة تقابلها فاعلية القراءة

ذكرنا آنفاً أن الاتصالات غير اللفظية تشمل القراءة، والقراءة مجالاتها كثيرة ومتنوعة، أهمها قراءة النشرات الرسمية والخطابات والصحف وغيرها.

وقبل أن نتحدث عن فاعلية القراءة، لابد من وجود فاعلية الكتابة التي تجعلها مقبولة لدى القارئ، وبالتالي تثمر بالنجاح وردود الفعل المطلوبة.

والكتابة فن له أصوله وقواعده، ومهارة تتبلور بالتمرين الدائم واتباع الوسائل الصحيحة، ولعل أهم ما تركز عليه الكتابة هي سلامة اللغة ووضوحها وخلوها من الأخطاء الإملائية ووضوح الخط ونظافته.

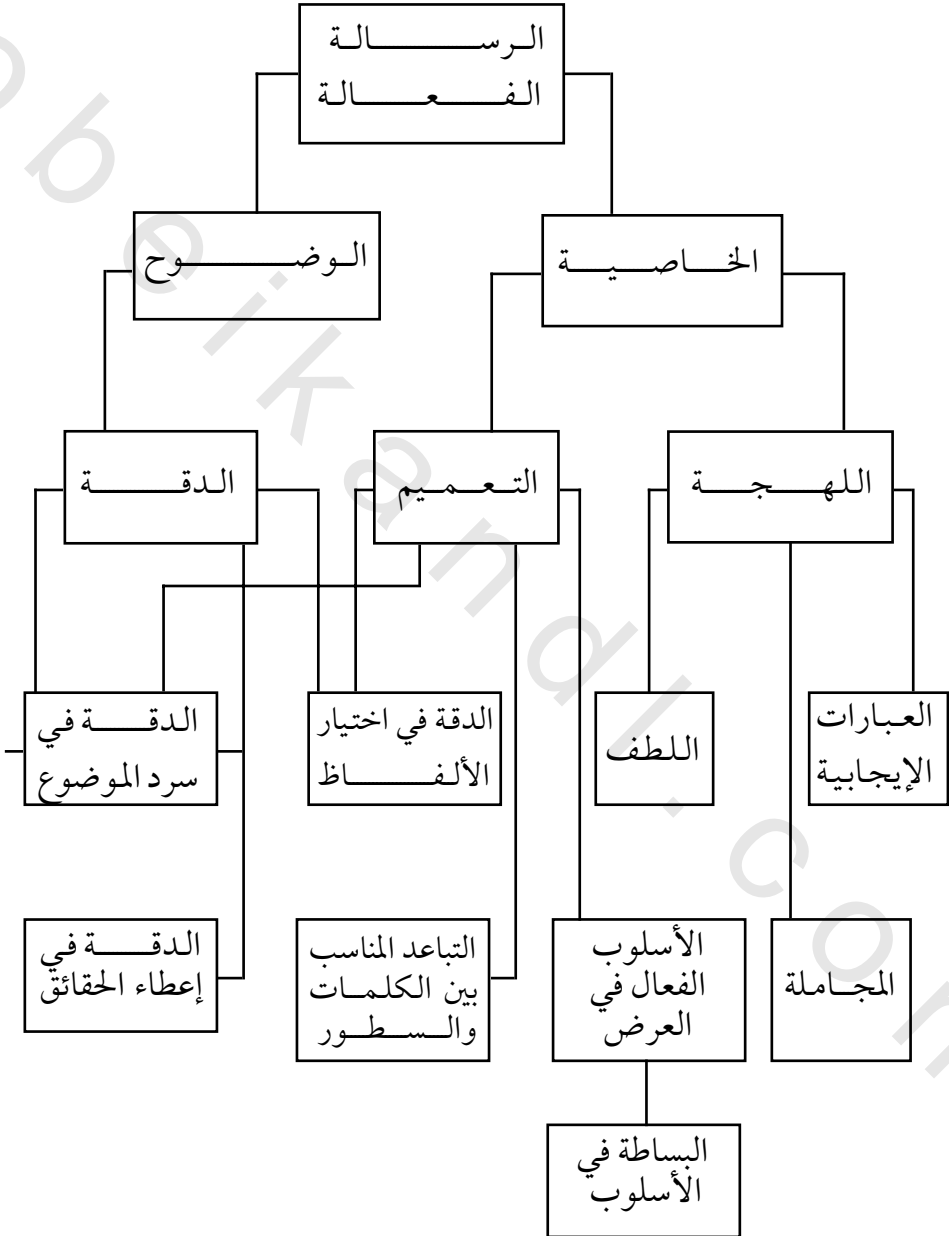
وفي حالة كتابة خطاب رسمي، يجب على كاتبه أن يضع بعين الاعتبار الأمور التالية:

- ١ - ماذا أريد أن أقول ؟
- ٢ - أي المستويات سأخاطب ؟
- ٣ - ما هي الأهداف التي ترمي إليها رسالتي ؟
- ٤ - كيف سأصيغ الرسالة لكي تكون مفهومة وواضحة ؟
- ٥ - ما هي ردود الفعل المتوقعة ؟
- ٦ - كيف أمهد للرسالة تلك ؟
- ٧ - كيف أتخلص من ردود الفعل السلبية للعاملين ؟

بعد الإجابة على كل ما ورد، على المُصَدِّر أن يراعي في رسالته ما يلي :

- ١ - التاريخ .
  - ٢ - الموضوع .
  - ٣ - التعريف بالموضوع فور الشروع بالكتابة .
  - ٤ - ملاحظة تسلسل الأحداث .
  - ٥ - عدم الإسهاب والإطالة ، وانتقاء الجمل القصيرة .
  - ٦ - الوضوح في اللغة والخط أو الطباعة .
  - ٧ - استعمال كلمات متداولة ومفهومة لكل المستويات .
  - ٨ - عدم إغفال علامات التعجب والاستفهام والفواصل والنقاط .
  - ٩ - ترك فراغ بين السطور وملاحظة تنسيق الرسالة .
  - ١٠ - ذكر ملخص لما قيل في نهاية الرسالة .
  - ١١ - تحاشي استعمال عبارات النفي وصيغة الأمر ، فالرسالة يجب أن تكون إيجابية الجمل .
  - ١٢ - لا بد من إدخال بعض عبارات المجاملة واللفظ كالتمني بالخير في ختام الرسالة ، أو سؤال الله سبحانه بالتوفيق والسداد .
- وفيما يلي مخططاً توضيحياً للكتابة الفعالة في الإدارة :





## القراءة الفعالة

كثيراً ما نقرأ، أو نتوهم بأننا نقرأ . . فالقراءة لا تعني قراءة ما لم تتوافر فيها شروط القراءة الصحيحة، فالقراءة لا تقل في شأنها عن الإصغاء، بل وتعني الإصغاء للكتاب الذي يتحدث بطريقة غير لفظية . . لذا فإنها تحتاج إلى التركيز والتأمل وقراءة ما بين السطور والتعرف على ما يريده الكاتب بالضبط والتفاعل معه .

وهناك نقاط يجب مراعاتها في القراءة للتأكد من فاعليتها وهي :

١- **المشاهدة أو العرض المسبق:** وهي قراءة الصحفات الأولى لمعرفة خطة الكاتب وهدفه من كتابة ما يقرأ، ونوع السلطة التي يمارسها الكاتب، ومستوى ثقافته .

٢- **التصفح:** وهي إلقاء نظرة سريعة على الكتاب أو المقال أو الرسالة لمعرفة الفكرة الأساسية من ذلك .

٣- **القراءة بتأمل:** بعد التصفح يتوقع رجوع القارئ إلى الصفحة الأولى لقراءة الكتاب بتمعن وتأمل، وربما إعادة قراءة ما لم يفهم أو يستوعب، ويستحسن أن يحضر القارئ قلم رصاص ليعلق أو يؤشر أو يدوّن بعض الملاحظات على ما يقرأ .

٤- **الاستجابة:** كنتيجة للقراءة المركزة المستفيضة يبدأ القارئ بالاستجابة لما احتوته المادة المقروءة، وذلك بإضافة معلومات جديدة إلى معلوماته أو الرغبة في مناقشة الأمر المقروء أو الرد عليه .

## المقابلة الشخصية كنمط من أنماط الاتصالات الإدارية

في حالة تقديم شخص ما ، أو عدة أشخاص للعمل في مؤسسة لأي نشاط ، نجد أن المقابلة لشخصية هي من أهم الإجراءات الأولية التي تجري للشخص للتقرير عن صلاحيته للعمل المتقدم له أو عدمها ، وذلك بعد دراسة أوراق المتقدم بها للجهة المراد الانتساب إليها .

وتجري المقابلة الشخصية عادة من قبل شخص واحد وهو الرئيس أو القائد أو مجموعة أشخاص تربطهم مصالح مشتركة .

والمقابلة الشخصية تكون على نوعين : حرة « مطلقة » أو مقيدة .

والمقابلة الحرة هي التي تطرح فيها الأسئلة استنباطاً من ردود معينة أو مواقف معينة ، بينما تكون المقابلة المقيدة خاضعة لنمط معين من الأسئلة والاستبيانات ، ويفضل الجمع بين النوعين في كل الأحوال .

وتلعب المقابلة الشخصية دوراً كبيراً في التعرف على الفرد ، وتقييم جوانب شخصيته والحكم على مدى لباقتة ، وطموحاته ونشاطاته ، ومظهره العام ، ودرجة تفاعله مع المجتمع ، وما إلى ذلك من أنماط سلوكية قد تبرز من خلال المقابلة الشخصية لتعطي ولو فكرة عامة عن شخصية الفرد المتقدم للعمل في المؤسسة .

ولعلنا نضع تعريفاً بسيطاً للمقابلة الشخصية بالقول إنها :

مقابلة وجهاً لوجه مع شخص من قبل شخص واحد أو مجموعة أشخاص لإكمال بعض المعلومات الناقصة عن خبرته أو شخصيته أو ثقافته .

وتكون المقابلة الشخصية إما محدودة أي ضمن أسئلة محددة للحصول على معلومات محدودة ومصنفة، أو مطلقة لا تحددها أسئلة معينة بل حرة في توجيه الأسئلة وذلك لمعرفة مدى لباقة الشخص الذي تجري معه المقابلة، أو مدى تمكنه من التعبير، وسلامة مخارج الألفاظ، وطرق تخلصه من المواقف المحرجة، ومدى مصداقية أقواله وعدم تناقضها، أو ما إلى ذلك حسبما تستوجب الأهداف التي عملت المقابلة للوصول إليها.



## فاعلية المقابلة الشخصية

لجعل المقابلة الشخصية فاعلة ووافية بالغرض ، يجب مراعاة ما يأتي :

١ - **الهدف:** تحديد الهدف ووضوحه أمر ضروري ومطلوب ، وإلا أصبح إجراء المقابلات الشخصية روتينياً متعارفاً عليه ، غايته مضيعة الوقت .

٢ - **الإعداد:** يجب أن يكون الإعداد للمقابلة محكماً ، فتحديد موعد المقابلة وتحديد وقتها ، ونوعية الأسئلة التي ستطرح ، والتي تستنبط عادة من خلفية معروفة أو خطة مدروسة ، وعلى من يجري المقابلة أن يكون ملمّاً بمجريات الأمور واعياً لما عرض عليه وما يود الاستزادة عنه .

٣ - **القيادة السليمة في المقابلة:** يتحتم على من يجري المقابلة أن يراعي الهدف الذي جاء من أجله الشخص الذي تجري له المقابلة ، لذا فعليه أن يسمح بالوقت الكافي ليعبر به عن نفسه ، ويؤكد بل ويحرص على سرية المقابلة ، ويحاول وضع الشخص في وضع آمن مطمئن بتبسيط الأمور وعدم تهويلها ، ثم يقوم بتدوين ملاحظاته إن اقتضى الأمر ، يشرح وجهة نظره أو سؤاله بكل وضوح وهدوء ، يسمع بل ويصغي وربما يصغي لما لم يقال بعد ، لا لما قيل فقط ، يلاحظ بكل حذر عادات وسلوك المتقدم للمقابلة ، درجة فهمه للسؤال وطريقة إجابته عليه ، أخذ نبرات الصوت بعين الاعتبار وتعبيرات الوجه .

وبعد ملاحظة كل ذلك على من يدير المقابلة الشخصية قبل أن يضع قراره أن يعيد النظر ويراجع مع نفسه أو « ربما مع جماعته الذين حضروا المقابلة » وبدقة وترو كل ما دار من حديث وكل ما قيل وحدث ، ثم عليه بعد دراسة الموضوع من كل جوانبه ، ووضع الحكم النهائي دون التحيز لفئة دون أخرى ، ودون التعصب للنزعات الشخصية .

٤ - **فحص النتائج:** بعد إنهاء المقابلة الشخصية على المدير أن يتأكد كيف تم التنفيذ؟ كيف كانت المواقف؟ العلاقات؟ شخصية المتقدم؟... إلخ.

بعد هذا العرض لبعض أنواع الاتصالات، علينا أن نؤكد بأن كل إنسان يحتاج إلى تغذية راجعة في تنفيذه لمشروع ما، والقائد الذي ينفذ مشروعه ويحرص على فاعلية إنتاج مؤسسته لابد من أن يكون آخذاً ومعطياً في الوقت ذاته، فلا يتوقع من شخص أن يعطي دون أن يأخذ، وعليه فإن إجراء الأخذ والعطاء قد يكون مشحوناً بالصعوبات التي يواجهها الفرد بشكل مستمر، وهي صعوبات وعوائق من جانب الاتصالات الإدارية، إذ إن هذه الصعوبات هي أحد الأسباب الأساسية التي تعيق عملية تقويم نتائج العمل، وهنا يتحتم علينا التمييز بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

فالأخذ والعطاء في الإطراء والاستحسان والقبول أو النقد وعدم القبول أمران طبيعيين في حياة كل إنسان، ومن الملاحظ أن هذين الأمرين «الأخذ والعطاء» يأخذان شكلاً غير رسمي في كل الأحوال.

وعليه فيجب وضعهما ضمن إطار الرسمية بدلاً من الإطار غير الرسمي؛ وذلك ليتعرف الأفراد بصورة رسمية واضحة على مواطن ضعفهم وقوتهم؛ ضماناً لتحسين العمل ورفع كفاءة الإنتاج.



## الخلاصة

تلعب عملية الاتصال دوراً هاماً وفعالاً في عملية صنع القرار، وذلك من خلال اتصال الأعضاء بعضهم ببعض في المؤسسة لغرض جمع المعلومات التي يتخذ القرار على ضوءها، ثم يتم نشر القرار في جميع أنحاء المؤسسة عن طريق الاتصال، وهذا يوضح ما للاتصال من أهمية في جمع البيانات وتفسيرها، ومناقشتها وتحليلها، واتخاذ القرارات نتيجة لذلك.

ويوضح سايون الاتصال في الهيئات الإدارية على أنه عملية ذات اتجاهين تشمل إرسال الأوامر والمعلومات والنصائح إلى مركز سلطوي «أي فرد أُنيطت به سلطة صنع القرار»، ثم إرسال القرارات التي تم الوصول إليها في هذا المركز إلى بقية أقسام الهيئة، وهي عملية تجري بشكل تصاعدي أو تنازلي أو أفقي لكافة أقسام المؤسسة.

ولما كان الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق لفظي أو غير لفظي، شخصي مباشر أو غير مباشر، فإنه يستلزم الدقة والوضوح، ويجب أن يكون قائماً على أساس الفهم والمناقشة والنقد البناء، وهذا لا يتم إلا بمراعاة أهم العوامل اللازمة للاتصال الفعال كالتوجيه والتخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم المستمر.

وبما أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الاتفاق العام بين جماعة من الناس؛ لذا فإن تنظيمه والحرص على زيادة فعاليته تستوجب الحذر أولاً من وجود معوقات، وتذليل الصعوبات التي تعرقل سير الاتصال بشكل منظم وفعال.

ولعل التخطيط الجيد المحكم المدروس والمبني على التعارف والإيمان بإنسانية الفرد له الأثر الجيد على إيجابية الاتصالات والتي تعتبر عملية شاقة ومعقدة؛ لأنها مباشرة في عملية صنع القرارات الإدارية وبالتالي تؤثر على الإنتاج كماً وكيفاً.

## إرشادات اتصالية عامة لإدارة أعضاء رياض الأطفال

### أولاً: فيما يتعلق بمديرة رياض الأطفال

إن الاتصال الواضح ووضوح طرح الأفكار يساعد كثيراً في دفع عجلة العمل إلى الأمام، ويجلي وضوح الرؤيا، ومن ثم فهو يخلق جوّاً آمناً قائماً على الفهم الواضح، وبالتالي لا يدع مجالاً لأي لبس أو إشكال في القيادة الإدارية، وهناك بعض الإرشادات الاتصالية التي قد تعين مديرة الروضة في الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بأقل جهد. وهذه الإرشادات هي:

١ - على مديرة الروضة أن تكون حكيمة في التخطيط للاجتماعات بأعضاء الروضة، ووضع جدول واضح للمكان والزمان والأعضاء الذين تود الاجتماع معهم، مع توضيح أهداف كل اجتماع وتعريف المجموعة بمحتوى جدول الأعمال في وقت سابق للاجتماع؛ ليتسنى للجميع دراسته والإعداد للأفكار والمقترحات التي يود كل عضو طرحها ومناقشتها دون إضاعة الوقت.

٢ - من الضروري أن تدون الأفكار الرئيسة التي تطرح في كل اجتماع في محضر خاص مع ذكر التاريخ وأسماء الأعضاء والنتائج والمقترحات والتوصيات وذلك للرجوع إليها عند الحاجة.

٣ - إن اختيار الوقت المناسب للاجتماعات مهم للغاية فالاجتماع الذي يعقد في وقت بذل قبله الأعضاء كثيراً من الجهد، واحتاجت كل واحدة قسطاً من الراحة قد يربك الاجتماع ويعطل فاعليته، كذلك فإن اختيار وقت يفترض فيه أن تنصرف الأعضاء إلى بيوتهن مثل آخر يوم من أيام أسبوع

الدوام وبعد انتهاء الدوام الرسمي قد لا يجدي نفعاً لتحمس أكثرية الأعضاء في قضاء إجازة نهاية الأسبوع مع الأسرة أو خارج المدينة، لذا فإن اختيار الوقت الملائم للجميع أمر مهم وضروري للتصعيد من فاعلية الاجتماع.

٤- توخي الأسلوب الحضاري في النقاش الهادف والعمل على صقل مهارات الإصغاء لدى الأعضاء أمر مهم وضروري.

٥- سلاسة الأسلوب في الحديث والتأكد من سلامة الألفاظ ومخارجها ووضوح الاتصال.

٦- وضوح الأفكار عند طرحها والتأكد من أنها مفهومة لدى الجميع.

٧- الثبات في السياسة المتبعة داخل الروضة وعدم التذبذب.

٨- الإنصات الجيد لكل عضو، والابتعاد ما أمكن من سيطرة سلطة الميول والنزعات الشخصية، وذلك حرصاً على إصدار الأحكام العادلة.

٩- وضوح الإرشادات والتعليمات سواء أكانت شفوية أم مكتوبة والتأكد من أنها مفهومة وغير غامضة للجميع.

١٠- الاتصال الإيجابي والدائم مع أمهات الأطفال وسماع آرائهن وبناء جسر دائم من التواصل والتكافل.

١١- الاستماع الجيد للأفكار والآراء والمبادرات ومناقشتها بموضوعية وهدوء لقبول ما هو ملائم ومصلحة العمل.

١٢- قبول الاختلاف في وجهات النظر وتقريب ذلك الاختلاف ما أمكن عن طريق المقارنة والتحليل ودراسة النتائج.

١٣ - حل الخلافات التي تحدث بين الأعضاء بأسلوب ودي هادئ قائم على الفهم والاحترام.

١٤ - التذكير دائماً بالقول الكريم: « تسمك بوجه أخيك صدقة » و: « الكلمة الطيبة صدقة » مما يساعد على إيجابية الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

١٥ - الابتعاد عن الغضب ومحاولة ضبط النفس ما أمكن، وتجنب أي قول يسيء للآخرين.

١٦ - الحرص الدائم على طرح الأفكار الجديدة والأخبار المفيدة أولاً بأول، وبأسلوب ينم عن التجديد وإدخال البهجة والسرور على مجتمع الروضة.

١٧ - محاولة عدم الإسهاب في الحديث والتشعب فيه، بل البدء بالأهم فالمهم مع مراعاة وضع أهداف كل خطبة أو حديث إلى المجموعة.

١٨ - التحكم بنبرة الصوت عند الحديث لإبراز مواضع النقاط المهمة أو الخطيرة فيه مع وضوح الصورة.

### ثانياً: فيما يتعلق بالمعلمة

بما أن المعلمة هي الشخص الذي يقوم مباشرة على رعاية الأطفال في الروضة وقضاء كل اليوم الدراسي معهم، لذا فإنه يجب عليها أولاً تمرين الأطفال على مهارة الإنصات قبل الحديث وتعويدهم على الاستماع الجيد، فمثلاً بدلاً من أن تطلب المعلمة الهدوء من الأطفال داخل حجرة الصف. . عليها أن تعودهم على الإصغاء لأنه عملية صعبة وشاقة، فمتى ما تعلم الطفل وأتقن مهارة الإصغاء، عندها لن يكلفنا أي جهد لأن نطلب منه الهدوء. . ولكن كيف يتم تعليمه ذلك؟

١ - الانتباه للغات الطفل كلها، وعدم التركيز على العبارات اللفظية فحسب، كالاهتمام بلغة الدموع، التذمر، التأفف، الصخب، إغلاق الباب بعنف، وما إلى ذلك .

٢ - تعليم الطفل ردود فعل مريته عن كل عمل يقوم به ليكون على علم بكل ما يعمله وفي كل لحظة .

عليها أن تبرهن له سواء أكان على خطأ أم على صواب أثناء قيامه بعمل ما .

٣ - على المربية ألا تكون المعلمة دائماً، فالدرس قد يكون مملأً أحياناً بالنسبة للطفل، لذا فإنه من الضروري أن تتحدث معه كصديقة .

٤ - يجب تعليمه إدراك أهمية الإصغاء، والإثبات له بأن مربيته أو معلمته مصغية لقوله وذلك بقولها: أنا احترم رأيك في المسألة الفلانية، أو أنا أخالفك الرأي في ذلك بسبب كذا وكذا .

٥ - إن وجوه الكبار أثناء الاستماع إلى أحاديث الطفل إنما هي مرآة الطفل ليرى نفسه بوضوح، لذا فإن من الضروري تبيان الانعكاسات التي تطرأ على وجه المعلمة وهي تصغي لأقوال الطفل؛ لأن ذلك يخبره بأنه محترم، وهناك من يعترف بوجوده فيسمعه بإصغاء .

٦ - على المعلمة أن تعامل الأطفال كما تعامل أعز أصدقائها، ومن الخطأ أن تلعب دور الأم دائماً .

٧ - الحذر من الدمدمة واللوم والتقريع ونظرات الغضب في الوقت الذي يتحدث فيه الطفل إلى المعلمة .

٨ - من الخطأ إعداد ما سيقال للطفل في الوقت الذي يتحدث الطفل فيه، لذا فإن من الضروري أن تكون معلمته منصته نشيطة حتى تتفهم الموضوع الذي يتحدث عنه .

٩ - إن اجتناب تصحيح الأخطاء اللغوية للطفل أثناء حديثه أمر مهم جداً؛ لأن الوقت الذي نصغي فيها إلى الطفل غير مناسب لتصحيح عثراته اللغوية أو تلكته .

١٠ - من الضروري الإصغاء للأطفال وهم في سنهم المبكرة؛ لأن ذلك سيساعدهم في اكتساب مهارة الإصغاء مبكراً .

١١ - الطفل حساس بطبيعته؛ ولذلك فإن الاستهزاء بأقواله والسخرية منه تبدد الثقة الممنوحة للمعلمة من قبله .

١٢ - يمكن مخالفة الطفل في الرأي كي يتعود على المناقشة وتفهم الأمور؛ لأن الموافقة الدائمة لرأيه تجعله متجنباً للمناقشة أو السؤال .

١٣ - على المعلمة أن تحذر التأجيل والتسويق، حيث إن الإجابة على أسئلة الطفل على الفور تساعد في زيادة حصيلته من المعلومات وتدفعه إلى التعبير عن نفسه .

١٤ - على المعلمة عدم الانسحاب من أسئلة الطفل أو حديثه مهما كان تافهاً أو بسيطاً؛ لأننا إذا أردنا تعليم الأطفال الإصغاء الجيد يجب علينا أن نصغي لهم دائماً .

١٥ - على المعلمة أن تكون إيجابية دائماً في حديثها مع الطفل، ترد عليه بهدوء دون توتر أو تشنج مع تجنب العبارات الجارحة أو القاسية، كقولها للطفل: إنك غير مهذب، أو كم أنت مزعج! وغير ذلك من العبارات غير المقبولة، ويكفي تعليل اعتذارها فيما إذا طلب منها مشاركته اللعب أو الرسم بقولها: إنني مشغولة الآن، وأشعر بتعب في هذه اللحظة . لأن الحديث للطفل باحترام يجعله يتحدث باحترام دائم .

وهناك بعض الأساليب التي يجب مراعاتها لتهديب الطفل والحديث إليه وهي :

أ ( الأوامر والتوجيهات: إن العبارات التي تأخذ شكل الأمر ربما تنذر الطفل بأنه غير مهم ، وأن شعوره غير محترم ، فقول المعلمة للطفل : « إني لست أبهة فيما إذا كنت تعباً أم لا ، لكنني أريدك أن تشارك المجموعة في اللعب في هذه اللحظة وبدون أي نقاش » مثل هذا الأسلوب في الحديث قد يدفع الطفل إلى الامتناع ، وقد لا يتمثل لهذا الأمر وذلك لإثبات وجوده .

ب ( الإنذار والتهديد: إن عبارات الإنذار والتهديد قد تجعل الطفل يشعر بالخوف وعدم الطمأنينة ، مما يسبب له القلق الدائم كقول المعلمة : « إذا عملت ذلك فستشعر بالندم » . وهذه العبارة رغم ما تولده من رعب في نفس الطفل فهي ستمنعه بلا شك أن يكون مبدعاً في يومه ، فلو تصورنا أن الطفل كان يحاول تصليح الكرسي المكسور ، أو إعادة تركيب البيت الذي بناه زميله من المكعبات وأعطى إنذاراً فورياً بترك ذلك وإلا الشعور بالندم إذا خالف الأمر ، فهذا بطبيعة الحال سيؤثر سلباً على نموه كفرد له قيمته ، وأحياناً نجده يفعل ما نهى عنه لا لشيء وإنما ليختبر مدى صحة كلام معلمته وكيف سيندم ومدى جديتها في ذلك .

ج ( العظة والنصيحة والامتنثال للأخلاق العليا: هناك بعض العبارات التي تترك أثراً سيئاً في نفس الطفل حيث تشعره بأن هناك سلطة أو هيئة تفرض عليه واجباً ما ، وطالما نجد الطفل يشعر بالذنب ، ويحس بأنه سيء الخلق حينما يخاطب بـ « من المفروض ألا تعمل ذلك لأن عمالك هذا جريمة ، أو يجب عليك ألا تفكر بهذه الطريقة الحقيرة » إذا خوطب الطفل بهذا الأسلوب شعر بأنه غير موثوق به وأن طرق تفكيره لا يمكن أن تكون سليمة .

د ) إبداء الحلول والمقترحات: لابد من تلافي بعض العبارات التي توهم الطفل بأنه عاجز أو غير قادر على القيام بعمل ما يمكن أن يعمل به بنفسه ، لذا فإن الطفل الذي تعود على الاتكال على الكبار في إيجاد حل لأبسط الأمور نجده دائم القلق بانتظار الحل فالنصائح والمساعدة في إيجاد الحلول للطفل يجب أن تكون محدودة جداً كي لا يتعود الاعتماد على الغير .

هـ ) إلقاء المحاضرات: الأطفال عادةً كالكبار ، نادراً ما يودون الوقوف على أخطائهم ؛ لذلك فهم يحاولون الدفاع عن مراكزهم ، وكثيراً ما ينزعج الطفل حينما يسمع معلمته تقول له : « حسناً . . إنك مازلت صغيراً لتعرف ما يحدث » الأطفال عادةً يفتنون الرسميات التي تدور حولهن .

و ) الانتقاد واللوم: قد تأتي الانتقادات بشكل غير مرض ، فالانتقاد واللوم والحكم القاسي تجعل الطفل يشك في شخصيته ويشعر بالذنب أو بالغباء ، وربما يشعر أنه عديم الفائدة ، منبوذاً بين أقرانه .

إن الانتقادات السلبية قد تُحدث الشعور بالذنب فمثلاً قول المعلمة للطفل : « ما أثقل دمك وما أكثر إلحاحك » ذلك يجعل الطفل يحس بأنه منبوذ مكروه من قبل الجميع .

ز ) الثناء وموافقة الآراء: عند تشجيع الطفل والثناء على عمل قام به يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى جودة ما عمله الطفل وهل يستحق الثناء ؛ لأنه كما أن للثناء مردوداً إيجابياً لدى الطفل فقد يكون له مردود سلبي فيما إذا كان في غير موضعه ، أو فيما إذا لم تكن هناك دواع لذلك ، فقول المعلمة أو الأم للطفل : « كم أنت رائع اليوم في تمثيلية الأصحاب » في الوقت الذي لم يشارك الطفل فيه أصلاً ، يدفعه لأن يقول في قرارة نفسه « لم أشارك في التمثيل . . إن معلمتي أو إن أمي لاحظت فشلي » .

ح ( العبارات المخجلة: كثير من العبارات اللفظية القاسية تدمر نفسية الطفل تمام التدمير ، فمثلاً نجد الطفلة التي طالما اعتزت بشخصيتها تقف أمام المرأة لتسأل نفسها بحزن : « شكلي ينم على أنني طيبة هادئة الطبع فلماذا ينادونني بلهاء ؟ ! »

ط ( التشخيص والتحليل: ربما تكون المعلمة صائبة ، وربما مخطئة في تصنيف الطفل ، فقد تحكم عليه بالغيرة في الوقت الذي يكون اعتقاده في غير محله ، عليها أن تتأني في إصدار الأحكام ، تُحلل وتُشخص ، تلاحظ ردود فعل الطفل بأقوالها اللفظية معه ولأقوالها غير اللفظية أيضاً لأنه حساس بطبيعته ، فقولها له متحدية مستاءة : « يمكنني أن أعرف عنك كل شيء » . هذه العبارة قد تدفع الطفل بأن يقرر عدم إشراكها في مشاكله الخاصة إطلاقاً .

ي ( الأسئلة والاستجواب: قد تسأل المعلمة طفلها الذي أصر على ألا يشترك في أداء المسرحية ، لماذا لا تشترك ، كسلان ؟ أم لم تتدرب ؟ فيجيبها ، نعان ولا أشعر بالرغبة ، فتقول له : اذهب بعيداً ، إنك تستحق الاحتقار من الجميع ، لا أحد يلعب معك بعد اليوم . إن المحادثه بهذا الأسلوب يدفع الطفل بأن يشعر بالذنب ، ويلجأ إلى المراوغة والكذب أو إلى المبالغة أحياناً ، عليها أن تخاطبه بأسلوب محبب ، بعيد عن الاستفزاز والتجريح والإحراج .

إن النقاط الآتية الذكر من الأهمية بمكان ؛ لأنها تؤثر على شخصية الطفل باعتبارها من الأساسيات في مراعاة الصيغة والأسلوب .

فالتحدث مع الطفل والإصغاء إلى أقواله يستوجب الكثير من الحذر والانتباه لتحاشي الوقوع في الخطأ ، وبالتالي إحداث عقبات اتصالية كثيرة قد تستمر إلى الكبر .

### ثالثاً: فيما يتعلق بالاتصال بأمهات الأطفال

إن شدة الترابط بين الروضة والبيت أمر في غاية الأهمية ؛ وذلك لم تابعة النمو الشامل للطفل ، وملاحقة سلوكياته ، وتوحيد الملاحظة والتوجيه والإرشاد ، ولتوخي التضارب في تربية الطفل وعدم وجود المتناقضات .

وعليه فإن التواصل بين البيت والروضة المبني على الاتصال الفعال من المسلّمات التي لا يمكن الاستغناء عنها .

فالطفل بحاجة شديدة إلى الرعاية والتربية ، إضافة إلى تدريب حواسه الخمسة التي تعتبر المحور الأساسي في تعليمه الاكتشاف ، والتجريب ، والاستنتاج ، والربط ، والخبرات ، فالروضة يمكنها أن تتأكد من أن البيت يوفر البيئة المناسبة للطفل بأن يكتشف ويجرب ويبتكر ويتعلم عن طريق اللعب ، ومن حق البيت أن يطمئن لوجود البيئة المناسبة للطفل في الروضة بأن يلعب ويدرب حواسه ويكتشف ويبتكر ويجرب ، وهكذا فهما يشكلان وحدة متكاملة متجانسة .

ولذلك فإنه من الضروري الاتصال الدائم بالأمهات ابتداء من أول العام الدراسي وحتى نهايته ، سواء أكان ذلك الاتصال كتابياً أم هاتفياً أم وجهاً لوجه ؛ وذلك حرصاً على العملية التربوية لأن تسير بمسارها الصحيح .

ولإعداد وتنظيم مجالس الأمهات يراعى الآتي :

١ - على مديرة الروضة تعريف الأمهات بأهداف الروضة والهيكل العام لبرنامجها السنوي .

٢ - على المديرة أن تنظم اجتماع الأمهات بمعلومات أطفالهن كتابياً ، وذلك وفق خطة مدروسة محددة الزمان والمكان ، وعدد الاجتماعات السنوية ترسل خطياً للأمهات في بداية العام ، ويتم تذكيرهن عن كل لقاء قبل موعده بيومين على الأقل مع توضيح أهداف كل لقاء .

٣- تزود الأمهات بتواريخ الزيارات الميدانية للأطفال والمعارض والحفلات والنشاطات المتنوعة .

٤ - عند حضور الأمهات للروضة يجب أن توجه لهن عبارات ترحيب دافئة ، تخالطها ابتسامة ودية رقيقة تعبر عن أن الاجتماع ودي أخوي خال من التكلف .

٥ - يجب البدء في الحديث عن الطفل بعبارات إيجابية كقدراته ونشاطه ؛ لأن الأم ستكون متحمسة بطبيعة الحال لسماع ما يُثلج صدرها حول طفلها .

٦ - من الضروري المشاركة مع الأم في تبادل المعلومات حول سلوك الطفل ؛ وذلك لمقارنة الملاحظات حول سلوكه في البيت وسلوكه في الروضة ، وذلك لتشكيل صورة واضحة عن الطفل .

٧ - إن الاستماع لشكاوي ومقترحات الأمهات أمر في غاية الأهمية .

٨ - الاستماع الجيد وإنصات لكل ما تقوله الأم من الضرورات ؛ لأنها - أي الأم - لم تحضر للروضة لسماع الخطب الرنانة أو الموضوعات العامة ، وإنما لتعلم مدى تطور نمو طفلها ، ولتقف عند المشكلات التي يعاني منها والتي تعيق مسار نموه .

٩ - إن تدوين ملاحظات الأمهات واقتراحاتهن في سجل خاص قد يساعد في بحثها ومناقشتها مع أسرة الروضة لإيجاد الحلول اللازمة ، وربما تكون هناك اقتراحات ببناء تفيد في تطوير الأداء .

١٠ - من الواجب إنهاء الاجتماع بحديث ودي بعيد عن المشاكل .

- ١١ - من السهل جداً خلق جوٍّ وديٍّ أسري برفع الحاجز بين المديرية المسؤولة وراء مكتبها الخاص لتتحدث إلى الأم، بل الجلوس دائماً في كرسي مقابل أو مجاور للأم.
- ١٢ - على مديرة الروضة أو المعلمة تحاشي الجدال العنيف مع الأمهات؛ لأن الجدال العنيف لا يمكن أن يقود إلى إيجاد الحلول السليمة.
- ١٣ - على مديرة الروضة أو المعلمة ألا تفرض أو تحاول فرض رأيها على الأم، بل بالاكْتفاء بعرضه على شكل مقترح.
- ١٤ - يجب الحفاظ على خصوصيات الطفل، ومراعاة عدم بحث ذلك أمام الغرباء.
- ١٥ - على المديرية أو المعلمة ألا توجه انتقاداً سلبياً بحتاً؛ لأن الإيجابيات قد تكون نواة لتكوين أسس التواصل والتكافل بين البيت والروضة.
- ١٦ - من الخطورة توجيه نصائح مباشرة للأمهات إلا إذا طلبن ذلك؛ لأن البعض قد يرفضن قبول ذلك بسهولة.
- ١٧ - من الضروري عدم الإصرار على أن سلوكيات الطفل غير المقبولة إنما هي انعكاس لتربيته في البيت.
- ١٨ - من الواجب اجتناب استخدام الكلمات القاسية أو الجارحة مع الأم.
- ١٩ - إنه من الخطأ وضع اللوم على المعلمات السابقات أو الإدارة السابقة.
- ٢٠ - من الضروري عرض أعمال الطفل على أمه وإبداء الملاحظات حول ذلك، فالأم يسرُّها أن تطلع على عمل طفلها وتلاحظ تطور نموه.

إضافة إلى ما ذكر فإنه يجب على أسرة الروضة أن تؤكد حرصها على اللقاء بالأمهات، وقبول استفساراتهن، ومكالماتهن الهاتفية وزياراتهن الطارئة إذا دعت الضرورة؛ وذلك حرصاً على تكامل نمو الطفل وعدم تركه يتخبط بين توجيه الأسرة وتوجيه الروضة المتنافرين فيما إذا لم يكن هناك تنسيق واتصال وتواصل دائم لتوحيد الأهداف التي تكفل نمو الطفل جسدياً وروحياً وثقافياً واجتماعياً ولغوياً، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بتلاحم الجهود وتوحيد الأسس التي تقوم عليها تلك المرحلة الخطيرة، وهي مرحلة رياض الأطفال، فقد يعتقد البعض بأنها مرحلة إنما أعدت للترفية والتسلية، وهذا اعتقاد خاطئ لأنها مرحلة إعداد وبناء حيث تتشكل من خلالها الخطوط الأساسية لشخصية الطفل، وتتلور معظم الجوانب الشاملة لنموه وتكشف قدراته ومواهبه مما يؤهله لخوض طريق الحياة الشاقة.

