

الموضوع الرابع عشر

التوجيه (العنصر الثالث: الاتصالات داخل المؤسسة)

أولاً: الأهداف التعليمية:

- * تعريف الطالب بالمعنى اللغوي للاتصال ومفهومه.
- * تعريف الطالب بأهداف الاتصال كعملية إدارية.
- * تعريف الطالب بشروط الاتصال.
- * تعريف الطالب بخطوات عملية الاتصال.
- * تعريف الطالب بشبكات الاتصال.
- * تعريف الطالب بأنواع الاتصالات في المؤسسات.
- * تعريف الطالب بمُعيقات الاتصال.
- * تعريف الطالب بعوامل نجاح الاتصال.

ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

أ- المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يفهم خطوات عملية الاتصال في الإدارة وتطبيقها على الإعلام.
- 2- يتعرف على شبكات الاتصال الإدارية المختلفة.
- 3- يحدد عوامل نجاح الاتصال في العملية الإدارية في مجال المؤسسات الإعلامية.
- 4- يذكر مُعيقات الاتصال في العملية الإدارية.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المقرر بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يحلل مفهوم الاتصال الإداري للمؤسسات الإذاعية المختلفة.

2- يربط بين مفاهيم الاتصال الإدارية المختلفة وتأثيرها على المضمون الإعلامي.

3- ينقد الوضع الخاص بالاتصال الإداري داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها.

ج. المهارات المهنية والعملية:

بنهاية المقرر بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.

2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المقرر بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5 يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

ثالثًا: المحتوى:

الاتصال (Communication):

من خلال عملية الاتصال تتم عملية التوجيه والإشراف، التي تستهدف تذليل المصاعب، وتسهيل إنجاز الأعمال، من خلال اللقاءات المستمرة بالأفراد في مواقعهم، وتوجيههم إلى أنسب الطرق وأنسب الأوقات لإنجاز الأعمال طبقًا للأهداف المحددة، والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم في هذا المجال، بما يضمن سهولة وسرعة الأداء، والارتفاع بمستوى كفاءة الفرد ومعدلات أدائه، هذه اللقاءات أو التوجيهات التي قد تتخذ شكلًا شفهيًا أو تحريريًا هي عبارة عن عملية اتصال.

تعريف مصطلح الاتصال:

من الناحية اللغوية: فالالاتصال كلمة مشتقة من مصدر «وصل»، الذي يحمل معنيين رئيسين: الربط بين كائنين أو شخصين، وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يعني وصله وجمعه ضد فصله. أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما .. وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر بلغني، «فالالاتصال في اللغة أساساً الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة».

وتعني كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز؛ لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني commons، بمعنى المشاركة، أو تكوين العلاقة بمعنى شائع أو مألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة، التفاهم) حول (موضوع، فكرة)؛ لتحقيق (هدف، برنامج).

من الناحية الاصطلاحية: فالالاتصال «هو عملية تفاعل بين طرفين، من خلال رسالة معينة (فكرة أو خبرة أو مهارة)، أو أي مضمون اتصالي آخر)، عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة)، بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينهما».

لقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه؛ ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة، أو تخصص معين دون الآخر؛ لهذا سنحاول تحديد أهم هذه المفاهيم.

- الاتصال بمعناه العام والبسيط: «يقوم على نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة بمصادر ومتلقين على التخصيص أو التعميم، على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك؛ أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها، هي تلك التي تربط بين المثيرات (أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى إحداث الأثر) كماً وكيفاً، وبين قابلية المتلقي ونزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء والتمركز حول الذات».

ويعرف الاتصال الإداري: بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم؛ بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين. وأورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفا للاتصال بأنه: «عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد، بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية؛ وذلك للتأثير على السلوك، وتحقيق النتائج المطلوبة».

عملية الاتصال من الوظائف الإدارية المهمة للقائد؛ فبواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية.

أهداف الاتصال:

تعريف أعضاء المؤسسة بما يقوم به كل منهم من أعمال؛ لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.

نقل التعليقات من القادة إلى التابعين.

التسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء، أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.

توصيل المعلومات المهمة إلى القيادة؛ للاستعانة بها في اتخاذ القرار.

نقل آراء ووجهات نظر الأفراد في الإدارة التنفيذية وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية.

تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة عامة، فيما يتصل بنشاط المنظمة أو الشركة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.

رفع الروح المعنوية للعاملين، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

كون الاتصالات فعالة في حالة تركها لآثار إيجابية عند المستقبل، وتقبله لها، وتجاوبه معها.

لذا لا بد من توفير بعض الشروط في الاتصال، منها:

* أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية.

* أن يكون مختصراً ومباشراً .

* أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد، رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي .

إن العامل المهم في الاتصال هو:

* الإعداد الجيد، وذلك بالتعرف على الجمهور ورغباته واتجاهات سلوكياته .

* الإرسال الجيد، بحيث يصل فعلاً إلى المرسل إليه (المستقبل) في الوقت الملائم .

* الصراحة والوضوح وعدم التحريف؛ حتى يتم الإقناع بلا مجال للشك .

* اختيار الوسيلة المناسبة، بحيث تلائم الجمهور أو المرسل إليه، ويستطيع استيعابها .

* الدراسة الجيدة للجمهور أو المرسل إليه، من ناحية طبائعهم وآرائهم واتجاهاتهم .

* تجنب الوقوع في خطأ عفوي، أو حتى إذا حدث يجب سرعة معالجته وتصحيحه .

* كما يجب متابعة الاتصال؛ للتأكد من تمام التنفيذ، وحل العقبات والمشاكل التي يقبلها المراسل .

إن البداية السليمة لعملية الاتصالات، والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها، هي وجود ما يريد الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرءوسيه، أو وجود المعلومات نفسها؛ لذا لا بد من اتباع خطوات عملية الاتصال، وهي:

* إصدار التعليمات .

* ضمان وصولها للمعنيين بها بالشكل السليم .

* متابعة التنفيذ والتقويم .

* وضوح الهدف من الرسالة؛ فكلما كان الهدف واضحاً زال الغموض وعدم الفهم من المستقبل .

* الاختصار؛ حيث لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب، ولا تكون مختصرة لدرجة عدم توضيح المعنى .

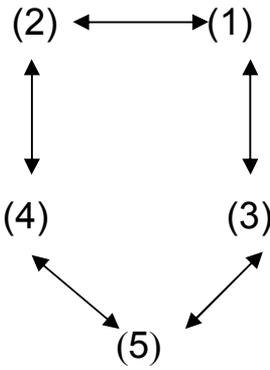
* اللغة السليمة التي تتناسب ومقدرة المستقبل.

* التأثير: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير؛ حتى تحفز المستلم على الاستجابة لها.

شبكات الاتصال:

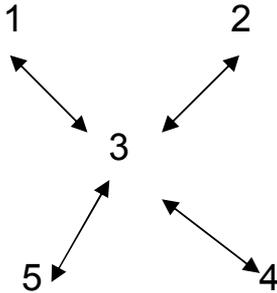
دلت الأبحاث والدراسات التي أجريت في حقل الاتصالات الإدارية أن التنظيم الدقيق لتدفق المعلومات سوف يؤدي إلى الكفاءة الفعلية في العمليات، ولكن ليس بالضرورة في معنويات الأفراد. وقد توصلت هذه الدراسات إلى نماذج مختلفة لشبكات الاتصال، منها:

- الشبكة الدائرية:



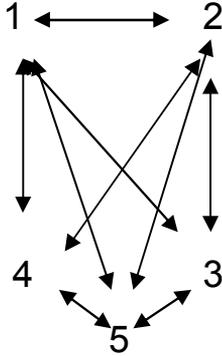
وتعني الاتصالات الدائرية أن كل فرد في المجموعة المكونة من خمسة أعضاء يمكن أن يتصل بجيرانه المباشرين في الشبكة، وهم اثنان فقط فمثلاً، يمكن للعضو رقم (5) أن يتصل بالأعضاء (3)، (4)، ويمكن للعضو رقم (1) أن يتصل بالأعضاء (2) و(3).

العجلة:



يلاحظ في شبكة العجلة أن أعضاء المجموعة يختارون شخصاً من بينهم هو العضو رقم 3؛ ليكون هو مركز الاتصالات. ويقوم شخصياً بالاتصال بكل عضو من الأعضاء 1، 2، 4، 5 بشكل فردي.

الشبكة المتكاملة:



يتم الاتصال في الشبكة المتكاملة لجميع الأعضاء مع بعضهم البعض دون قيود؛ حيث يمكن للعضو رقم 1 الاتصال بجميع الأعضاء 2، 3، 4، 5.

أعضاء الشبكة المتكاملة يصلون إلى اتخاذ قرار سريع حينما تكون المشكلة التي يواجهونها على قدر كبير من الأهمية والتعقيد، كذلك فإنها تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها، وكذلك المرونة في مواجهة أي تغيرات.

كلما كانت طبيعة العمل تتميز بعدم التكرار كلما شجع ذلك على اعتماد أسلوب لا مركزية الاتصالات، كما هو موضح في الشبكة المتكاملة. شبكة العجلة التي تتصف بمركزية الاتصالات تقدم حلولاً سريعة للمشاكل، ولكنها لا تقدم إشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة بالقياس مع الشبكة المتكاملة.

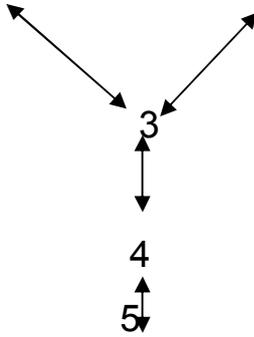
إن أعضاء شبكة الدائرة كانوا أكثر بطئاً في عملية اتصالات اختيار القائد من بينهم، ويرتكبون كثيراً من الأخطاء:

شكل السلسلة:



يتم الاتصال فقط بعضو واحد،
فمثلاً يقوم العضو رقم 1 بالاتصال
بالعضو رقم 2، ويمكن للعضو رقم
4 الاتصال بالعضو رقم 3 أو 5،
ويتصل العضو رقم 5 فقط بالعضو
رقم 4.

حرف Y: 2 1



حيث يتم الاتصال بعضو
أو أكثر حسب موقعه في
الهيكل التنظيمي، فمثلاً
يستطيع العضو رقم 3
الاتصال برقم 1، 2، 4، في
حين أن العضو رقم 4
يستطيع الاتصال برقم 3، 5.

كلما كانت طبيعة العمل تميل إلى التكرار والروتين، كلما استدعى ذلك اتباع شبكة
الاتصالات المركزية (العجلة)، (Y).

أنماط الاتصالات:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي، ومن خلال العلاقات التي تحكمها
اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية، فكل مدير في أي شركة بحاجة إلى إجراء
اتصالات؛ لنقل أوامره وتعليماته إلى مرءوسيه، كذلك فإن كل موظف في الشركة بحاجة

إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤسائه، ويعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل، وتوجيه الاستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل، والحصول على إجابات عن ذلك من رؤسائه. وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى نوعين رئيسيين:

الاتصالات الرأسية:

هي الاتصالات التي تكون في الشركة بشكل رأسي، أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرءوسيه، أو بين المرءوسين ورؤسائهم، وتأخذ الاتصالات الرأسية أحد الاتجاهين التاليين:

أ- الرأسية الهابطة: وهي تلك التي تكون من الرئيس إلى مرءوسيه، وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى طلب تقارير معينة.

ب- الرأسية الصاعدة: وهي تلك التي تكون من موظف إلى رئيسه المباشر، والهدف من هذه الاتصالات هو التغذية العكسية؛ فالمدراء يجب إبلاغهم بما تم تنفيذه من أوامر وتعليمات ومستوى إنجاز، كذلك تشمل الاتصالات الرأسية الصاعدة تقديم الاقتراحات والتظلم والشكاوى والاستفسارات وغيرها.

الاتصالات الأفقية:

وهي التي تكون عادة بين موظفين من المستوى الإداري نفسه، وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد، وكذلك قد تحدث بين مشرف وآخر في القسم نفسه، وأيضاً قد تتم عبر تكوين اللجان المختلفة، ويؤدي الاتصال الأفقي إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة؛ مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية، وحل العديد من المشاكل؛ مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة، كذلك فإن الاتصالات الأفقية تؤدي إلى تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية؛ مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بين الأفراد - رؤساء ومرءوسين وزملاء - بغض النظر عن موقعهم الوظيفي. ويتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية، ولا توجد قناة محددة

أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية، وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل، وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم غير الرسمي.

ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي:

- السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.

- صدق المعلومات المنقولة؛ حيث إن حوالي 75٪ من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات دقيقة وصادقة، وهنا يجب التمييز بين الاتصالات غير الرسمية والشائعة.

- فعالية المعلومات؛ حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات، ولكن ليس لهم مصلحة بها.

- المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.

- عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت ودائم.

*** وسائل الاتصال:**

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربع مجموعات:

1- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.

2- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة، ومنها الراديو والندوات والمحاضرات والتلون.

3- وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين، ومنها التلفزيون والمعارض والصور، والدوائر المغلقة، والفديو كونفرنس، والرسائل المرئية عبر الهاتف.

4- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة؛ بل على الإشارة والحركات الجسدية.

علاقة الاتصال بوظائف الإدارة: يلعب الاتصال دورًا رئيسًا في قدرة الإدارة على أداء وظائفها؛ حيث لا يمكن القيام بها بدون وجود نظام اتصالات جيد.

* الاتصال ووظيفة التخطيط: يلعب دورًا مهمًا في صياغة الأهداف بموضوعية وتحديداتها، كما يمكن وضع بدائل لحل المشاكل من خلال الاتصال، وترجمة الخطط العامة إلى خطط تفصيلية أيضًا، وضروري أيضًا لمتابعة تنفيذ الخطط وإنجاز الأهداف.

* الاتصال والتنظيم: تتوقف قدرة المشروع على التنظيم على قدرة الاتصال في تحديد الأعمال التي سيتم إنجازها، وهو ضروري لتحقيق فهم العاملين لواجباتهم، وتحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة.

* الاتصال والتوجيه: يقوم الاتصال بتوصيل التعليمات والأوامر، وشرح السياسات ومهمتها للعاملين، ومتابعة التنفيذ.

* الاتصال والرقابة: الرقابة بدون اتصال رقابة سلبية وليست إيجابية؛ لأن الإيجابية تعني الاتصالات الدائمة بين كافة العاملين والرؤساء بالمنظمة.

مُعَيقات الاتصال:

تواجه عملية الاتصال في بيئة العمل مُعَيقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات، أو عدم فهمها الأمر الذي يحد ويقلل من فاعليتها، والمُعَيقات الاتصالية تعني جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطّلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوّه معانيها، أو تؤثر في كميتها.. فهي إذن أي عائق يقلل من فعالية الاتصالات، ولا يجعلها تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة، بمعنى آخر لا تحقق أهداف الاتصال.

تسوء عملية الاتصال بتشوّه المعلومات الواردة فيها، وتباين المعاني فيما قصده المتصل عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة، تؤثر في كل عملية من عمليات الاتصال والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تمامًا ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به؛

فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تمامًا الأهداف التي يريد تحقيقها، ومن بين مُعوقات الاتصال ما يلي:

الترشيح (Feltering): يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولاً من قبل المتصل به، فمثلاً، حين يخبر المرءوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف؛ وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

إن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرءوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرءوسين، فالمرءوس الذي كان صادقاً وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقاباً على ذلك، سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقاً؛ مما يدفعه إلى الكذب والتضليل، وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

الإدراك المتقّى (Selective perce ption): يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته ... إلخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلاً، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل؛ مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله؛ نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة، وإدراكه لما يريد أن يدركه، بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

العواطف (Emotions): تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال؛ وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحكمة والعقلانية.

اللغة (Language): تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة، وتتكون المؤسسات من أفراد يجوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة.

وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهاً وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة؛ فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

مُعيقات أخرى تواجه عملية الاتصال، وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

أ- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال؛ ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

ب- وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير واضحة، ونتيجة ذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن يتصل مثلاً شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يجردا مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فكره، مكتبه هو مكان الالتقاء؛ وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياع كثير من الجهد والوقت.

ج- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه؛ مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة.

د- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها، ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة؛ مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

هـ- ليس العيب فقط في المتصل؛ بل المستمع كذلك، على الرغم من أن كثيرًا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

و- كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلغونية أو البرقية.

ي- عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

ن- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة؛ كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

ك- الرقابة على الاتصال، وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، يؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة - نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة - كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر؛ مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

هذا وبغض النظر عن خصائص مصادر وأنواع المعلومات، فإن عملية الاتصال لا تتوقف عند نقل الإستراتيجية، والمتابعة إلى المستوى التنفيذي، بل تتعداها إلى الإبداع وتغيير صورة المؤسسة، فكثيرًا ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للمؤسسة كما رأينا آنفاً.

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور، مثل: التغذية العكسية، واللغة البسيطة، وكبح جماح العواطف، والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرءوسيه؛ لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

كما يعوق الاتصال العوامل التالية:

* العامل الفيزيائي، ومن الأمثلة على ذلك: الحرارة، والبرودة، والصوت، والإضاءة، وهذه يمكن التغلب عليها.

* المعتقدات: أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها، أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه.

* عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة، أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة.

* أحلام اليقظة: أي أن يكون المستقبل في أثناء نقل الرسالة يفكر في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة.

* الالتباس: قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها.

* عدم الراحة: أي أن المستقبل غير مرتاح في جلسته، أو أن العوامل البيئية الأخرى غير مريحة بالنسبة له.

* صعوبة المادة المقدمة، وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية.

* اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة غير المناسبة لتوصيل الرسالة.

* التشويش الميكانيكي أو الآلي، والتشويش الدلالي الناتج عن سوء الفهم من قبل المستقبل.

* عدم التآلف مع التكنولوجيا، كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة، مثل البريد الإلكتروني أو الفاكسميلي.

* الأفكار المسبقة: كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر، ويقطع عليه حديثه، معتمداً على معلومات مسبقة عن الموضوع لديه، ومحملاً أن تكون خاطئة.

* العاطفة: كأن يكون أحد الطرفين متأججًا في عواطفه وانفعالاته، كأن يكون غاضبًا أو قلقًا أو مجهدًا نفسيًا.

* تقويم المرسل: يحدث ذلك عندما يركز الإداري على تكوين رأي معين عن الطرف الآخر؛ مما يعيق قدرته على الحياد تجاه تفسير الرسالة.

* الاضطرابات: وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة المستقبلية؛ مما يزيد من اضطرابه.

* دلالة الألفاظ: كتعدد المعاني في مدلولات الكلمات، أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر.

* عدم الاتساق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية، التي قد تعطي رسالة مزدوجة.

* إذاً يمكن تلخيص مُعيقات الاتصال الناجح بالخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة، أو إحداها دون الآخر، مثل عنصر الرسالة؛ إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشة، كذلك محسنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش، وسوء اختيار قناة التوصيل، والإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل، وإساءة فهم الرسالة؛ مما يعني أنها تصل قاصرة أو مبتورة.

طرق مواجهة المُعيقات:

1- وضوح الرسالة المراد نقلها، باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل، والتي لا تحمل أكثر من معنى.

2- التكرار، والتأكد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي عناه المرسل.

3- التدقيق على عناصر عملية الاتصال، ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها؛ وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء خلال عملية الاتصال.

4- الإنصات الجيد خلال نقل الرسالة.

- 5- القراءة المتمعنة والمركزة أثناء استلام الرسالة من قبل المستقبل؛ فالقراءة السطحية قد توصل المستقبل إلى فهم سيئ للرسالة.
- 6- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- 7- اختيار الظروف المناسبة والوقت المناسب للاتصال.

دور الاتصالات في رفع كفاءة العملية الإدارية:

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات ومستوى الأفراد المشاركين في الاتصالات، وفقاً لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- يجب مراعاة الأعراف والعادات والقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصالات؛ حيث إن المنظمة جزء من المجتمع.
- توخي الصدق والإخلاص والأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات، وتنمية مهارات الإصغاء والحديث.
- وضوح قنوات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم، وتجنب المركزية إذا كانت تعوق الاتصالات.
- يجب حسن الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة، فيما يتعلق بالاتصال، وتدريب العاملين على ذلك، واستخدام الوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصالات.

رابعاً: التقويم:

اذكر عشرة مواقف سلبية يمكن أن يتعرض لها المدير في مؤسسة تلفزيونية نتيجة لمعيقات الاتصال، وبين كيفية التغلب عليها.

- 1- ما هي أشكال الاتصال الرسمي؟ (بيّن بالرسم بالأشهر).
- 2- ما هي جوانب قوة الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة الإعلامية؟

- 3- بين شبكات الاتصال داخل المؤسسات، والفرق بينهم من حيث سرعة توصيل الرسالة، وأهم أقرب للتنظيم الرسمي، وبعض المشكلات التي يمكن أن تنجم عنها في حدود ثلاث مشكلات لكل نمط من هذه الشبكات.
- 4- حدد خطوات عملية الاتصال في العملية الإدارية.
- 5- حلل خمسة مواقف اتصالية يمكن أن ينجم عنها اتصال جيد ونتائج إيجابية في العملية الإدارية.
- 6- حدد أهداف الاتصال كعنصر في العملية الإدارية مؤثر ومتأثر بباقي العناصر الإدارية.
