

الاتصالات الإدارية

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات، كما أن المدير كقائد يحتاج في عمله لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وإلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعمليات الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة.

ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تتناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

ولهذا سنحاول إعطاء نظرة عن الاتصالات الإدارية والتي سوف نلخصها في العناصر التالية:

مفاهيم حول الاتصال :

- كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية *communis* وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار... أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.
- وقد عرفه كونتز وزملائه على أنه *إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل .
- عرف قاموس أكسفورد الاتصال الداخلي على أنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات " .
- وعرفه ماكفارلاند على أنه " عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد " .
- ومن هذه التعاريف يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه " عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة " .

أهمية و أهداف الاتصال :

في واقع الأمر لا يوجد اختلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد داخل المنظمات ، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة ، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى إحساسهم بالاستياء والإحباط ، مما ينعكس في النهاية على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل ، لذلك يعتبر الاتصال الفعال بمثابة الحياة لأي تنظيم .

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها :

- ١ - تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج .
- ٢- شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية.
- ٣- متابعة الإنجاز.
- ٤- تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.
- ٥- حث الأفراد ودفعهم للعمل والإنجاز.
- ٦- تأكيد وتعزيز علاقات العمل.
- ٧- التعبير عن المشاعر الوجدانية .
- ٨- التقليل من دور الإشاعة في أوساط الموظفين والعمال .

عناصر الاتصال :

- ١- المرسل: وهو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.
- ٢- الرسالة: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل الى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.
- ٣- قناة الاتصال: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبلين.
- ٤- المستقبل: وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.
- ٥- الاستجابة: وهي ما يمكن أن نسميه ردة الفعل التي تحدث لدى المستقبل نتيجة الاتصال، وهل حقق التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصال بين المرسل والمستقبل والمرسل.



خصائص الاتصال :

- يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:
- ١- **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
 - ٢- **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا و مع مجتمعنا و بهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.
 - ٣- **الاتصال عملية دائرية:** و يعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ و عطاء وتأثير وتأثر.
 - ٤- **لا يمكن إلغاء الاتصال:** ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل و لكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.
 - ٥- **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال و عناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

أنواع الاتصالات الإدارية:

١- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

أ- الاتصالات الرسمية:

وتتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- ١-١- **عند الاتصال بالرؤساء :**
 - تزويدهم بإجابات على طلباتهم.
 - إعلامهم بالتقدم الذي وصل إليه المرؤوس.
 - طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
 - تزويدهم بالأفكار و الاقتراحات لتحسين العمل.
 - للحصول على توضيحات لأوامرهم و تعليماتهم.
- ١-٢- **عند الاتصال بالنظراء (زملاء العمل من نفس المستوى الوظيفي):**
 - لمشاركتهم الأفكار من أجل تحسينات العمل .
 - لتنسيق النشاطات معهم.
 - لتزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها.
 - للاعتراف بهم كأفراد.
- ١-٣- **عند الاتصال بالمرؤوسين :**
 - لإصدار أوامر وتعليمات.

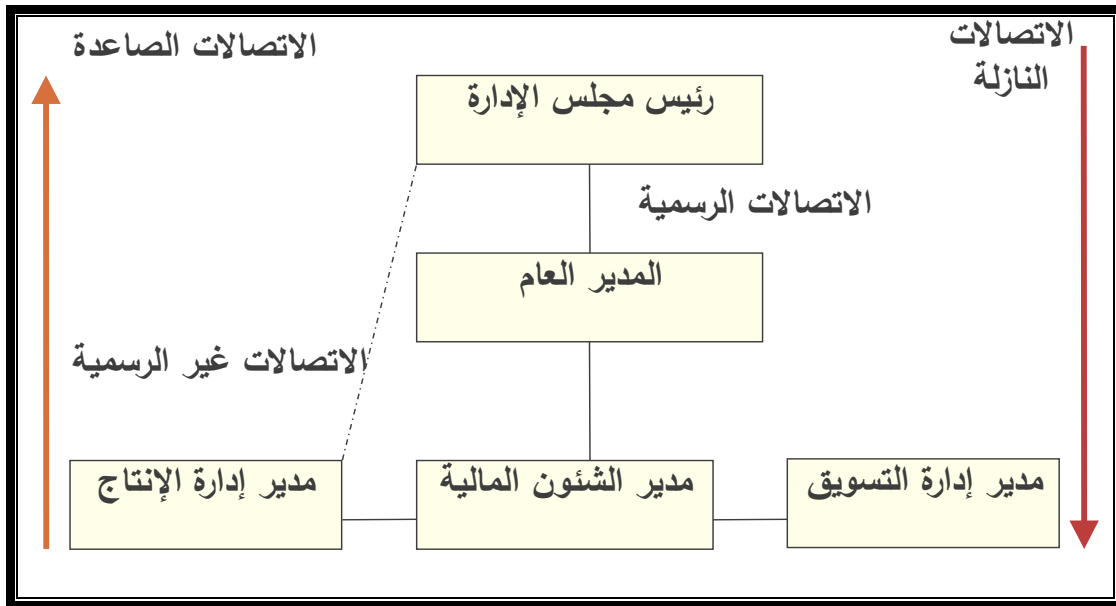
- لإقناعهم بأهمية التغييرات.
- لتقييم أدائهم.
- للمدح، للمكافأة و للتأديب.
- لتوضيح الأوامر، التعليمات.

ب- الاتصالات غير الرسمية:

وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

٢- الاتصالات النازلة والاتصالات الصاعدة:

- أ- الاتصالات النازلة حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- ب- الاتصالات الصاعدة وأغلبها من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا.
- كلما زادت الاتصالات الصاعدة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها .



٣- الاتصالات الشفهية والاتصالات الكتابية:

- أ- الاتصال الشخصي : أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين و هو أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة و المثيرة للجدل، وأكثرها فائدة لصالح العمل.
- ب- الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً. وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات

الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى. ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، أما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

المهارات الاتصالية:

- المهارات الاتصالية لها دور أساسي في إنجاز عملية الاتصال أو فشلها و أهمها:
- مهارة القراءة: تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية.
- مهارة الكتابة: الكتابة بأسلوب بسيط و مفهوم ،و بصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد، التسلسل المنطقي للآراء و الأفكار، الأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم.
- مهارة الإنصات: الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرين و عدم الاشتغال بأمر آخرى أثناء الاستماع.
- مهارة المحادثة: التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث أي عدم الخروج عن الموضوع الأساسي.

المدير والاتصال :

- كيف يتصل المدير بمرؤوسيه ؟
- يتصل المدير بمرؤوسيه و زملائه لفظياً من خلال :
- الاجتماعات . المقابلات .
- المؤتمرات و الندوات . بعض أو كل ذلك .
- يتصل المدير بمرؤوسيه بشكل غير لفظي من خلال:
- تعبيرات الوجه . حركات اليد .
- حركات الجسم . نبرات الصوت .

مقومات الاتصال الفعال والناجح:

- وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:
- ١- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً و عند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- ٢- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
- ٣- أن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

٤ - يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.
* وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

وسائل الاتصالات:

- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
- التقارير المالية والسنوية
- مجلات ونشرات العمال
- الإعلانات
- الكتيبات والأدلة
- الندوات والاجتماعات
- الخطابات والتقارير
- الوسائل السمعية والمرئية
- الهاتف
- اللجان
- الشبكات الحاسوبية

الشخصية و الاتصالات:

١- الفاشستي:

ينتمي صاحب هذه الشخصية إلى أباء متحفظين يتبعون أسلوباً صادقاً في تربية الأبناء ويعتمدون على العقاب الجسماني للأطفال وهذا النوع يعتبر معوقاً للاتصال.

٢- الميكافيلي:

تتسم هذه الشخصية بالمكر و النفاق و لا يتورط في أي علاقات عاطفية و هو لا يثق في الآخرين ، و أقل ذكاء ، أقل الناس احتراماً لبنود الصداقة و الأخوة ، هذا النمط يميل إلى الاتصالات غير الرسمية و إطلاق الشائعات و الأكاذيب.

٣- الدوغماتي:

أصحاب هذه الشخصية ذوي عقلية متفتحة، ولديهم اعتقاد قوي حول الالتزام بالسلطة وتلاشي الأفكار التي تهدد وجهة نظرهم، وفي هذا النوع من الصعب إحداث التفاعل بينها وبين الآخرين باستثناء من يتفق معهم في الفكر.

٤- العالي الإنجاز:

يميل هذا النوع إلى تحمل المسؤولية علماً بأن المشكلات الصعبة تصيبه بالإحباط، ومن جانب الاتصالات يستمد هذا النمط سعادته من الاتصال المتكرر البناء، وهذا النمط يساعد على زيادة فاعلية الاتصالات بكافة أنواعها.

٥- الأقل اجتماعيا:

يميل هذا النمط إلى الانطواء والعزلة وهم ينجحون في كافة الأعمال طالما يشغلون منصب المرؤوس، بينما احتمالات النجاح تكون ضئيلة لهم بالنسبة لوظائف المدير. ومن زاوية الاتصالات لا يتسنى لهذا النمط ممارسة الاتصالات بفاعلية كظاهرة اجتماعية قبل أن تكون قضية إدارية.

٦- المتكيف اجتماعيا:

هذا النمط من الناس لا يرفض التلاحم و التفاعل مع الآخرين و لكنه لا يمل العزلة إذا اضطر الى ذلك. من زاوية الاتصالات يعتبر هذا النوع من الشخصية أفضل الأنواع من حيث الاتصالات و مدى فاعليتها.

معوقات الاتصال :

و من أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

• أولا: معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

• ثانياً: معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم قد يكون من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

• ثالثاً: معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليدته بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.