

اسم المادة : مهارات الاتصال الإدارية

الفصل الأول : الإدارة وعلاقتها بالاتصالات

ما هي العملية الإدارية :

هي مجموعة الوظائف الإدارية التي تستخدمها الإدارة في توجيه الجهود
الجماعية لتحقيق الهدف مثل :

1- التخطيط .

2- التنظيم .

3- التوجيه .

4- الرقابة .

حيث أن الإدارة الناجحة أصبحت من الضروريات الملحة بسبب التغيرات
الاجتماعية والاقتصادية والتقنية . نذكر بعض الأمثلة :

1- كبر حجم المنظمات - يحتاج إلى زيادة في التخصصات وبالتالي
تظهر أهمية :

- التنظيم .

- التنسيق .

- الرقابة .

2- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها - أظهرت أهمية :

- الرقابة .

- التنظيم

لضمان مصالح الأطراف المشتركة .

3- التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية أظهرت أهمية :

- التخطيط .

- التنظيم .

○ للتنبؤ بها .

○ مواجهتها .

○ التأقلم معها .

4- المنافسة الشديدة في الأسواق أظهر أهمية :

- التجديد .

- الابتكار .

○ في طرق الإنتاج .

○ في أدواته لتحقيق وفورات اقتصادية .

5- الندرة المتزايدة للموارد المالية والبشرية اللازمة أظهر أهمية :

- الرشد .

- الاقتصاد .

- البحث عن وسائل وطرق تحقيق الفعالية .

6- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم (حماية

المستهلك أظهر أهمية وضع سياسات خاصة بتحسين الجودة).

7- تزايد قوة التجمعات العمالية أظهر أهمية :

- وضع سياسات مقبولة للأجور .

- ظروف العمل وشروطه .

البيئة كمدخل لدراسة البيئة

العلاقة بين البيئة علاقة لا جدال فيها فهي تؤثر في الإدارة وتتأثر بها ،
فالإدارة تؤثر في البيئة مما تتخذه من قرارات وتتأثر بالبيئة بشقيها :

- الداخلي .

- الخارجي .

وهذا التأثير والتأثر المتبادل يقتضي : إدراك وتحديد طبيعة العلاقة الترابطية بين
البيئة والإدارة حتى تكون القرارات الإدارية سليمة وتتمشى مع متطلبات البيئة .

ويمكن تقييم البيئة الكلية إلى قسمين رئيسيين :

* **البيئة الطبيعية** : تشمل عناصر لا نهاية بها مثل :

- المناخ

- المساحة

- التضاريس

- الثروات الطبيعية والمادية والاقتصادية

* **البيئة الإنسانية** : تشمل عناصر السكان من حيث :

- الكثافة .

- المستوى الثقافي .

- الخبرة السابقة .

- التجانس الأحماس .

- القيم والعادات .

- المعتقدات السائدة في المجتمع .

- المناخ .

ومن خلال هذا التأثير والتأثر وما يحدثه السلوك الإنساني في اتصالاته في أعمال الإدارة فإن يتحتم تحديد محددات السلوك من واقع : البيئة التي تنشأ فيها فهم العوامل المسببة له . ومن ثم تتولى :

- رسم السياسات الإدارية .

- تتخذ القرارات لتوجيه سلوكه لتحقيق الهدف .

كل ذلك في ضوء القيود البيئية المختلطة للمجتمع محل الدراسة .

النظام وعلاقته بالسلوك الإنساني

النظام هو كيان كلي يتكون من : مجموعة مفردات تتبادل العلاقة فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف ما .

والأنظمة نوعان :

- مفتوحة ، وهي التي تتبادل العلاقة مع البيئة (تأثير مشترك) .

- معلقة ، لا تتبادل العلاقة مع البيئة .

وهذا النوع غير موجود علياً ولكنه افتراض .

أي نظام له :

مدخلات : (أرض + عمل + رأسمال + تنظيم)

مخرجات : (سلع + خدمات)

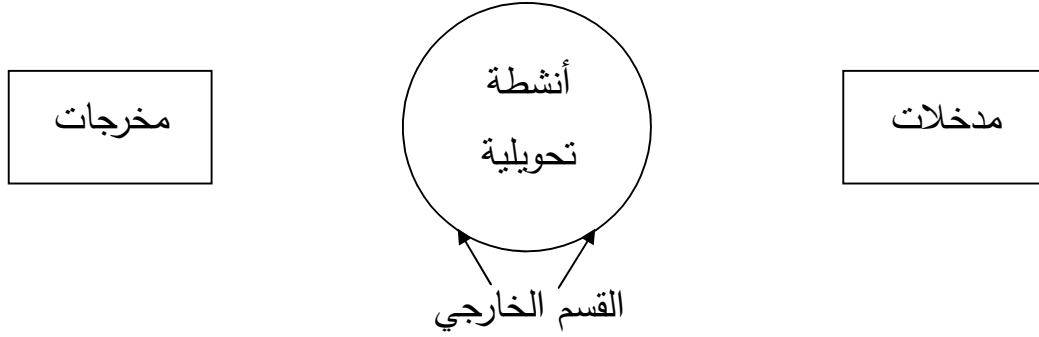
سؤال مهم ما هو المعيار الذي يدلنا على أن النظام سليماً أم لا .

المعيار هو درجة تطابق المخرجات مع الأهداف على أن هذا التطابق لا يتم
100% .

والسبب أننا جميعاً في أعمالنا نتعامل مع عدم التأكد الناتج من عدم إمكانية
التنبؤ بالمستقبل تنبؤاً دقيقاً إلا أنه كلما قرب إلى الدقة كلما أعطى مخرجات
أقرب إلى الهدف والعكس صحيح .

جميع المنظمات مهما اختلفت أحجامها وأهدافها لا يؤمن أن تعمل في نظام
مفتوح .

البيئة الخارجية



ومن المجتمع تحصل المنظمة على معلومات عن رضا المستهلك وتكون هذه
المعلومات بمثابة إرجاع الأثر لتتقيد منه المنظمة في تعديل حصار لتقوى
مركزها في المجتمع .

ما هو المبرر لقيام المنظمات؟؟

المبرر الأول : المنظمات تستطيع القيام بأعمال ضخمة ومتنوعة يعجز
التخصص بمفرده القيام بها .

المبرر الثاني : ظاهرة الندرة التي تقتضى الترشيح في استخدام الموارد مما يؤكد
أهمية التخطيط والرقابة عليها .

والندرة : هي التي تجعل للشيء قيمة تبادلية أو سعر معين كلما كان الشيء نادر - ارتفع سعره . والعكس صحيح .

ولكن ماذا نستفيد من ظاهرة الندرة في علاقتها بقيام المنظمات .؟؟
الإجابة :

- تفيدنا في تحديد نوع النشاط : فإن كان نشاطاً نادراً تمارسه وتتوقع طلباً
عالياً كلما توفرت للأمراض النجاح .

- تساعدنا في تحديد موقع النشاط .

○ فتختار الموقع الذي به نشاطاً مماثلاً .

○ وكلما توفرت الندرة في النشاط في المواقع المقترحة كلما زادت
فرص النجاح .

المبرر الثالث :

هي الرغبة في الاستفتاء من التخصص وتقسيم العمل .

نصل الآن إلى تعريف للإدارة ومستوياتها :

كثرة التعاريف والسبب أن الإدارة تدخل في جميع النشاطات الإنسانية ، ويعتمد
نجاح أي مشروع على الكفاية الإدارية فيه .

عرفت الإدارة فإنها (الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف) .

تابعو قال : أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله ، ثم
التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها .

فايول عرفها (يقصد بالإدارة ، التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر
والتنسيق والرقابة) .

عرضها كونتر وأدوتيل (وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص) .
وأخيراً : يمكن تعريف الإدارة على أنها (ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوحيد وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف) .
إذا كانت الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها :

- أهداف خاصة كهدف تحقيق الربح : إدارة أعمال .
- أهداف عامة كهدف تحقيق خدمة : الإدارة العامة من خلال التعاريف
تنشيط الآتي :

1- الإدارة نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض
(عملية الإدارة) .

2- تختص الإدارة بتحقيق أهداف خطية يتفق عليها جماعة من الناس .

3- الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في مواقع العمل أي أن هدفها إنجاز
العمل .

4- الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي فتوجههم في مواقع العمل
.

5- العمل الإداري أوسع من مجال العمل الفني فهو يهتم بين فقط
بالخصائص الملموسة للمادة ولكن الإنسان يمتلك وسائل ضبط المادة.

6- العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث العمل الإداري :
يختص بتوجيه جهود الغير لتنفيذ مهمة أو مهمات معينة .

- الإدارة : ليست تنفيذ للأعمال :

ولكن تكون هناك إدارة لا بد من توفر أربطة شروط القيام بعدة وظائف :

- 1- هناك هدف شعب الإدارة لتحقيقها .
- 2- صورة توفر الموارد البشرية والمادية .
- 3- رغبة المدير في تنسيق وتوحيد الجهود الجماعية نحو الهدف .
- 4- اصطلح على تسميتها وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .

مستويات الإدارة :

الإدارة تنقسم إلى مستويات وهي ليست متساوية ولكن العامل المشترك بينها أنها جميعها تمارس وظيفة الإدارة .
المستوى الأول :

الإدارة العليا : رسم السياسات الشاملة ، تحديد الأهداف العامة والبعيدة المدى
اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
ولهاوظيفتين أخرتين هما :

1- الاتصال المستمر والدائم بأن المشروع والبيئة المحيطة ؟ لاتخاذ
القرارات .

2- دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المشروع

المستوى الثاني : الإدارة الوسطى :

تختص بترجمة الأهداف والسياسات من الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ (التطبيق العملي) .

• أيضاً تهتم بإنتاج سبل متدفق من المعلومات والبيانات تغذي به الإدارة العليا لتنسيق به في رسم الاستراتيجيات العامة للعمل .

• تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل يركز على أفراد الإدارة الوسطى المميزات التالية :

- التخصص الفني والمهني

- التركيز على الأنشطة ومجالات العمل الداخلية للمشروع .

- يركز الفكر التنفيذي على المنطق التخطيط الإداري الدنيا وهي المستوى

الثالث للإدارة أو الإدارة المباشرة . والجانب التخطيطي يقتصر على الحد

الأدنى بتخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق لسير العمل.

فهي تعتني بأعباء العملية التنفيذية وإلى أعلى درجة من التفعيل .

أ - معنى الكلام لا يتم إلا بالألفاظ وبمجموع اللفظ والمعنى يعبر الكلام كلاماً (ولكن بعض الألفاظ أبلغ من بعضها) .

تعريف الاتصالات : الاتصالات ما هي إلا العملية التي يقصد من ورائها (تحويل المعاني إلى الآخرين) .

وهذا يعني أن المرسل لديه مفهوم واضح للمعنى الذي يريد تحويله للشخص الآخر .

ولكن حتى تتم عملية الاتصال بنجاح لابد للمستقبل أن يفسرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل إن عملية فهم معاني الكلمات لها وظيفة كبرى في تحسين الاتصالات هذه الكلمات تهتم بثلاثة عناصر هي :

ب- بعض أهداف الاتصالات التأثير على سلوك الشخص الآخر عن طريق :

- إضافة معلومات جديدة - تحديث معلومات قديمة

- تغيير في العواطف والانفعالات أو تغيير في وجهات نظر معينة

ولا يتحقق ذلك دون وجود قناة جيدة لنقل المعنى المقصود .

(والعامل المشترك بين المرسل والمستقبل هو الاتفاق على المعنى المقصود في عملية الاتصال) .

ج - سوف يتم دراسة أهمية المتغيرات الخمسة على تنمية مهارات الاتصال.

* فمن وجهة نظر المرسل : يبدأ الاتصال بالخطوة الأولى وهي عملية الإدراك .

- يدرك المرسل أهمية توصيل فكرة أو نقل معلومة أو تبليغ رسالة معينة .
(ظهور الفكرة لوحدها لا تكفي) .

* ومن وجهة نظر المستقبل : تأثير الرسالة على المستقبل فتحصل سلسلة من الأحداث التالية :

- إحداث تغيير على معلومات المستقبل .

- إحداث تغيير على الموقف الذي يتخذه الطرف الآخر واتجاهاته .

- إحداث تغيير على سلوكيات المستقبل .

ومن هنا نصل إلى الخطوة الثانية عندما يدرك المستقبل الرسالة المرسلة في ضوء محتوياته واحتياجاته الوظيفية والمحيط التنظيمي الذي يعمل فيه وفي ضوء ما أحدثته الرسالة من انطباع لديه .

د - الخطوة الثالثة هي خطة التنفيذ (ص 43 شكل)

خطوة تنفيذ ما هو مطلوب تعتبر مرحلة أساسية في عملية إنجاح الاتصال فهي توضح مدى التعاون المشترك بين المرسل والمستقبل وذلك ليس من خلال استلام الرسالة فقط بل وفهمها بالطريقة التي قصدها المرسل .

هـ - أن عملية التخطيط عملية ديناميكية متحركة فهي الوسيلة التي يتم بها تحديد الأهداف قصيرة المآجل أو طويلة الأجل .

التنظيم : يلعب دوره في وضع اللوائح التنظيمية ونوع التنظيم الإداري وعلى ضوء ذلك تؤدي الوظيفة القيادية ودورها .

وهذه الوظيفة تتحمل مسئولية التوجيه والتعامل مع الموارد البشرية والموارد البشرية تحتاج إلى :

و - باختلاف مستوى ونوع القيادة بالإضافة إلى أن :

ز - ورغم كل هذه الاختلافات في المعنى والتطبيق إلا أن هناك اتفاقاً واحداً وهو أن الوظيفة تهتم بعنصر واحد ألا وهو العنصر البشري .

كما أن عملية الرقابة والتحكم هي الوظيفة التي تحدد مقياس الأداء المطلوب مستقبلاً مقارنة بالأداء الحالي . والتحكم في تصحيح ذلك سواء كان ذلك بالاتصال أو الرجوع إلى وظيفة التنظيم أو وظيفة القيادة أو ربما تعديل الخطط الموضوعة ومن تعريف الإدارة ووظائفها المختلفة يتضح مدى أهمية الاتصال .

ح - تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة . كما تحظى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة . الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات هي حث ورفع الروح المعنوية بين الموظفين كل منظمة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات الإدارية بها (نافعة وذات فعالية عالية) وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على (محيط على مزيج).

ويقوم نظام الاتصالات بعدد من المهام الأساسية .

وظيفة التبليغ : من مهامها (توصيل أو الحصول على معلومات) .

هذه الوظيفة تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دور على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ - تقارير ، تنفيذ واجبات ، شرح خطوات العمل تبليغ سياسات وقرارات الإدارية . في فترة معينة .

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار :

- تحديد وقت الاتصال - حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات .
 - من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ .
 - مدى الاستعداد للتبليغ أو الاستعداد لقبول المعلومات .
- وعليه فإن توفير ثقة مبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة.
- هناك أسباب تؤدي إلى عدم الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبولها أو تنفيذها .
- هي :
- تحيز أحد الطرفين ضد الآخر - إجحاف في حق أحد الطرفين أو عدم الاهتمام والإخلاص في العمل أو حدوث حادثة سابقة بين الطرفين متركة الترسل .
 - * وظيفة الإقناع (العرض) : تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمات - إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات .
 - كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم .
- فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد .
- والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل .
- ويلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات .
- وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة .

1- معرفة المنتج (الرسالة) .

2- معرفة العميل (المستقبل) .

3- معرفة البائع تقنية (المرسل).

4- تخطيط الاسلوب التسويقي (قناة الاتصال) .

5- ترك انطباع حسن (رد الفعل) .

ومن ما سبق نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها .

إن أهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم .

ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع والاقنتاع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن .

3- وظيفة التفهيم والتعليم :

تهتم وظيفة التفهيم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر . ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال .

ومن التعاريف المألوفة لعملية الاتصالات أنها تهتم بنقل الأفكار من شخص لآخر ليستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض . الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهداً في تحقيق هذا الافتراض وهو :

(أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل في محتويات الرسالة . كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما أريد نقلها إليه .

وظيفة التعليم : تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم ، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة .

وكل ذلك يحتاج إلى نتاج من الرئيس ليعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين .

4- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات : عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل أو أكثر على أن ت يتم اختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي (المفاضلة) بيد البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب .
إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة) .

فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيداً.

أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة :

- الهدف الأساسي لوجود تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المنظمة .
- لا يمكننا تصور تنظيم بدون اتصال .

فالاتصال ضروري لتبليغ المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وبدونها لا توجد قرارات وإذا كان الاتصال ضعيف أو في وقت غير مناسب جاء القرار ضعيف وغير مناسب .

يقوم الاتصال بوظيفة تعليمية ويسعى لتحريك العواطف وإثارة الانفعالات ونشر المعلومات على أطراف متعددة وفي مواقع شتى في وقت واحد .

ويمكن تلخيص النتائج التي تعود على المنظمات الإدارية من الاتصال الجيد :

- 1- نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤسين .
- 2- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة .
- 3- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي تستعين بها في اتخاذ قراراتها .
- 4- تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يتقيدوا بها أو يمتنعوا عنها .
- 5- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم .
- 6- إحاطة الجمهور بإنجازات المنظمة ومشاكلها وخططها وسياساته المستقبلية للتعاطف معها أو مسانبتها .

هذا بالإضافة إلى أن تحقيق هذه النتائج الجيد لابد أن يكون منسباً على أساس:

التعاون ، والتنسيق لزيادة الكفاءة ، والفعالية في :

- تبادل المعلومات - تبادل الخبرة والمعرفة

- توفير علاقات إنسانية طيبة حسنة .

التعاون بين موظف كل قسم وبين أقسامها المختلفة :

- أمر ضروري لتأمين استمرارية المنظمة .
- أمر ضروري لبقاء الموظف على رأس العمل في تلك المنظمة أو في أية منظمة أخرى .

إن عنصر التعاون يحقق فوائد :

- توفير الوقت - إنتاجية عالية - تكثيف للجهود
- إنجازات سريعة - تلافي خط مؤكد - نقل خبرات وظيفية
- دعم وتشجيع الابتكارات .
- كلما زاد التعاون بين أعضاء المجموعة كلما حققوا حلول وخيارات أفضل .
- فعندما يكون كل فرد من أفراد المجموعة - صريح في تعامله - أمين في معاملته - يحترم حدود الآخرين فإن التعاون سيتحقق والاتصالات أكثر كفاءة.
- الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات والمعرفة والخبرة سواء عن :
 - طريق الاجتماعات الدورية .
 - طبقاً للتنظيم الإداري أفقياً أو رأسياً .
 - حلقات الجودة التي شاع استخدامها الآن .

الفصل الثالث

مصادر المعلومات وتدققها في المنظمة

أولاً : أهمية توافر المعلومات والبيانات :

نوعان من القنوات التي تنتقل من خلالها المعلومات والبيانات :

- رسمية - غير رسمية

نوعية المعلومات التي يجب توفرها للأفراد :

1- أهداف المنظمة التي تنتقل فلسفة المنظمة وغرضها وسياساتها وخططها المستقبلية .

2- مفاهيم العمل التي توضح أهمية المنظمة في المجتمع .

3- التوجيهات والإرشادات التوضيحية لكيفية الأداء .

4- الإجراءات التطبيقية لكيفية التنفيذ .

5- توصيف الأعمال والعلاقات التنظيمية التي تربط أطراف التنظيم بعضها ببعض .

هذا يؤكد ضرورة توفير المعلومات اللازمة لجميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم . ولكن ! هل يتم بالفعل توفير تلك المعلومات .

الإجابة : عادة تكون لا حيث أن كثير من المديرين :

- لا يعدون المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب .

- أو لا يرغبون في توصيل المعلومات والبيانات لأطراف التنظيم :

1- لاعتقادهم حفاظاً على سرية المعلومات والبيانات .

2- أو لمجرد ضعف في جهاز الاتصالات بالمنظمة .

وهذا بالطبع أدى إلى - تعطيل العمل وتأخير إنجاز المهام الموكلة للأفراد -
وبتالي يعوق المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة المدى . (شكل ص73)

ثانياً : المصادر الأساسية للبيانات والمعلومات :

هناك عدة مصادر رسمية يمكن الرجوع إليها في تقصي المعلومات على سبيل
المثال :

1- الإدارة العليا .

2- الرئيس المباشر

3- الأهداف والخطط الإدارية

4- شبكة الحاسب الآلي

5- تقارير العمل الدورية (شهرية أو سنوية) 6- اللوائح والقواعد التنظيمية

7- المديرون

8- المجالات

9- زملاء العمل

10- الإشاعات

تتساوى جميع تلك المصادر في توفير المعلومات ولكنها تختلف في أهميتها :
فكلما اقترب المصدر من مواقع السلطة زادت قيمة وأهمية المعلومات والبيانات
والعكس صحيح .

مما سب نخلص إلى ضرورة اهتمام المدير بتوصيل المعلومات لجميع أفراد
التنظيم والعاملين عن طريق جهاز اتصالات محكم وفعال .

تدفق الاتصالات ونماذجه عن طريق قسمين :

1- يختص بالاتصالات وتدفقها داخل المنظمة :

- مديرون - زملاء في العمل - الموظفون

2- يختص بالاتصالات الخارجية :

- العملاء / الزبائن . - الموردین

- المنظمات الأخرى ذات العلاقة - المؤسسات الحكومية

للاتصالات الجيدة أهمية في بناء الثقة بين أفراد المنظمة ، وتوفير محيط إنساني بدفع كل فرد من المنظمات إلى تحقيق واجباته ومسئوليته . لاستمرار وبقاء الترابط والتعاون بين جميع الأفراد .

بناء الثقة بين الأفراد ليس بالأمر السهل فهو يحتاج إلى توفير اتصالات مؤثرة وجيدة وهو أمر مهم للمنظمة وإن كان صعب في بعض الأحيان .

يتأثر تدفق الاتصالات الإدارية بالعوامل التالية :

أ - التسلسل الرئاسي :

تدفق الاتصالات يعتمد بالضرورة على التسلسل الرئاسي (وهو العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بادئاً بأعلى رئيس في المنظمة . ففي المنظمات التي تعتمد على مبدأ السلطة تكون .

ب- نطاق الإشراف :

سرعة تدفق الاتصالات يعتمد على ضيق واتساع نطاق الإشراف وهي التي تمثل العلاقات التنظيمية بين الرئيس وعدد المرؤوسين .

وأن حجم نطاق الإشراف : يؤثر على كمية ونوع الاتصالات التي يمكن حدوثها بين الرئيس ومرؤوسية .

(قد تسمح العلاقات التنظيمية بحدوث اتصال أفقي) .

وهنا عدة أشكال للاتصال إلا أن هناك ستة علاقات اتصالية عندما يكون مجموع عدد أفراد امتداد السلطة ثلاثة أفراد .

عدد العلاقات	نوع الاتصال
2	اتصال مباشر
2	اتصال جماعي
2	اتصال أفقي
6	المجموع

علاقات اتصالية :

- اتصال مباشر .
- اتصال جماعي .
- اتصال أفقي

اتصالات الرئيسة مع مرؤوسية عبارة عن إعطاء أوامر للتنفيذ أي تنفيذ الأوامر . لكن الإدارة العليا تجهل الأسباب التي أدت إلى عدم التنفيذ أو التكاثر في التنفيذ المطلوب . وهذا يؤثر على تحقيق الأهداف . وبما أن طبيعة المنظمات الحديثة تستوجب السرعة في الاتصالات وانتقال المعلومات، فلا بد من وجود مرونة محدودة طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة وذلك عند تطبيق قاعدة التسلسل الهرمي ، وهذا يعطي الفرصة للرئيس للتعرف على ما يجري في المستويات الدنيا .

ملاحظة : يشترط ألا تؤثر هذه المرونة على قدرة وكفاءة رؤساء المستويات الإدارية .

وبناء على النتائج السابقة يمكن الأخذ في الاعتبار العوامل التالية عند الرغبة في تحديد عامل نطاق الإشراف :

- محدودية قدرة الرئيس للاتصال بجميع مرؤوسية .

- محدودية الزمن المتاح للاتصال .
- كلما قل عدد الأفراد المرؤوسين كلما تمكن الرئيس من الاتصال معهم .
- كلما ضاق نطاق الإشراف ازدادت المستويات الإدارية والتي لها تأثير عكس الاتصالات والعكس صحيح .

قنوات الاتصالات الداخلية وتتنوع قنوات الاتصالات فقد تكون :

- رسمية
 - غير رسمية
- المنظمة عبارة عن نظام متعددة الوظائف ، وتتعاون هذه الوظائف في سبيل إنجاز أهداف معينة .

تنتقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

الرسمية تأخذ اتجاهين :

1- الاتجاه الرأس وينقسم إلى :

- اتصالات هابطة .
- اتصالات صاعدة .

2- الاتجاه الأفقي ويحتوي على :

- قناة اتصالات أفقية في نفس المستوى الواحد .

تعتم فعالية قنوات الاتصالات الرسمية على عدة عوامل :

- أن تكون واضحة ومعتمدة .
- قادرة على نقل المعلومات موضوع الاتصال .
- إدراك من المستويات العليا بأهمية دور ونقل المعلومات وتوصيلها إلى المستويات الدنيا .

- أن تكون هناك مهارة في نقل المعلومات فيقدر المهارة بتحديد مستوى فعالية قنوات الاتصالات .

مزايا تطبيق الاتصالات الرسمية :

- تطبيق أساليب الرقابة والمتابعة .
- إمكانية تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا .
- تحقيق الانضباط في نقل المعلومات الرسمية على مستوى المنظمة .
- حصول المستويات الإدارية المختلفة على ما يلزمها من معلومات عن طريق الاتصال الرسمي .

قنوات الاتصالات الرأسية :

وفي هذا النوع يقع العبء الأكبر على الإدارة الوسطى لأنها تحمل المسؤولية أمام كل من الإدارة العليا ونقل المعلومات إلى الإدارة الدنيا و حدوث أخطاء أو تقصير يؤدي إلى ردود فعل تؤثر على فعالية اتصالات الإدارة الوسطى .

- الرسمية - الهابطة - تدفق للمعلومات

- الأكثر استخداماً - انتشاراً

- تعطي معلومات عن كيفية تطبيق الأنظمة واللوائح .

- تتأثر بقيادة الرئيس وسلوكيات الإدارة .

- وتؤثر على الروح المعنوية بينهم .

إلى أنه هناك مساوئ ومحاسبة للاتصالات الهابطة :

- تحدث بصورة طبيعية .

- يؤنف تعاون وعلاقة حسنة بين الرئيس والمرؤس
- يولد استياء وامتصاص .
- إحساس وشعور لدى المرؤسين للحصول على جميع اذيار المنظمة مهما كانت سرية .

قنوات الاتصالات الرأسية الصاعدة :

- تدفق الرسائل من المرؤوسين إلى رؤسائهم .
- الاتصال الرسمي الصاعد يرفع التقارير إلى الرؤساء في المستويات العليا .

وتحتوي التقارير على :

- وسيلة لتحقيق ضغط العمل .
- قدرات موظفي أحد المستويات .
- المشاكل المتعلقة بالموظفين أنفسهم أو بالعمل .
- إعطاء فرص لمشاركة الموظفين في قرارات المنظمة .
- اقتراحات موظفي أحد المستويات لتحسين الأداء في العمل .
- وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالأنظمة واللوائح وفعالية الاتصالات الهابطة ، وتكون عبارة عن تغذية عكسية لمشاعر ذلك المستوى .
- هذه المعلومات ضرورية ومهمة بالنسبة للإدارة العليا .

- حيث تستند أهمية الاتصالات الصاعدة على أساس حقيقة أنه غالباً ما يكون لدى موظفي المستويات الدنيا المعرفة والخبرة عما يقومون به من أعمال المنظمة .
- من خلال الاتصالات الصاعدة تستطيع الإدارة العليا التأكد من مدى إشباع حاجات ورغبات العاملين بها ومدى مناسبة وفعالية أساليب حفز العاملين المطبقة وأن تدرج أسباب قصور هذه الاتصالات .
- إلا أنه يوجد صعوبة في استخدام الاتصالات الصاعدة :
 - خوفاً من مواجهة رؤساء المستويات العليا .
 - عجزاً في أسلوب الاتصالات .
 - عدم ثقة الموظف في نفسه أو في رئيسه .
- من الطرق المشهورة لزيادة عملية الاتصالات الصاعدة :
 - توفير نظام لرفع الاقتراحات ولتقديم الشكاوي والتظلم .
 - توفير نظام لزيادة الاستشارات عن طريق الباب المفتوح وعمل لقاءات دورية اجتماعية .

ويمكن تلخيص محاسن ومساوئ الاتصالات الصاعدة :

- عامل مؤثر في زيادة قبول القرارات الإدارية .
- يهيئ الفرصة لموظفي المستويات الدنيا للاشتراك في عملية اتخاذ القرار .
- مؤثر دقيق وتقديري عكسية .
- يعطي الإدارة العليا الإطلاع الواسع لما يحدث في المستويات الدنيا ومدى الإنجاز ، ومشاكل العمل .
- يؤثر على وقت عمل الرئيس عندما يحاول جميع مرؤوسية الاتصال غير المقننة به .
- خطر في حالة عدم ثقة بين الرئيس ومرؤوسية .
- قيام الرئيس باتخاذ قرارات ثانوية في المستويات الدنيا .

قنوات الاتصال الأفقية :

- تعرف بقناة التسويق لأنها لا تحمل أوامر ولا إذعان بين طرف الاتصال بل تختص بنقل وتبادل الرسائل بين أشخاص المنظمة في نفس المستوى .
- اتصالات رسمية : نقل وتبادل الرسائل بين أشخاص المنظمة في نفس المستوى الإدارية .
- يضمن سرعة وصول الرسالة بكامل محتوياتها بسرعة وبدون تغيير أو تشويش .

بعض الأسباب التي تدعو إلى توفير أو السماح باستخدام الاتصالات الأفقية:

- ضمان عدم تكرار الأعمال .
- تنسيق جهود ومهام الأقسام المختلفة .
- المشاركة في استخدام البيانات والمعلومات .
- حل الصراعات الناتجة بين أعضاء الأقسام المختلفة .
- حل المشاكل الإدارية أو التنظيمية التي تحدث بين الأقسام .
- إعادة تقسيم الموارد بين الأقسام لمصلحة المنظمة وتسهيل أداء العمل بين الأقسام ..

لإنجاح مهمات الاتصالات الأفقية بحيث أن يكون هناك محيط اتصالي يتوفر فيه :

- التعاون والثقة بين المتصلين .
 - البعد عن التنافس والشك والعداوة والبغضاء .
- بعض محاسن ومساوئ الاتصال الأفقي :**
- توطيد وتقوية العلاقات بين أفراد القسم .
 - قبول المهام الناتجة عن عملية التنسيق .
 - الفرص للتحيز من فرد أو أفراد ومنعهم من الانضمام للمشاركة في الاتصالات .
 - توفير الفرص لتكوين مجموعات صغيرة داخل القسم مما يؤثر على تدعيم أعمال القسم .
 - عدم الرغبة في المشاركة بالمعلومات والحفاظ على خصوصية القسم مما سبب انعدام الاتصال الأفقي .