

# مهارات الاتصالات الإدارية

عدد الصفحات ٧٤ صفحة

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط وقيمه دعوة  
بالهداية لك ولي

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله ومنّة  
وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

[haniharab@hotmail.com](mailto:haniharab@hotmail.com)

هاني عرب

## الجزء الأول

### الاتصالات الإدارية في المنظمة

## الفصل الأول

### الإدارة وعلاقة ذلك بالاتصالات

#### ما هبة العملية الإدارية:

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم لبعضهم البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة، وتتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها، وتعقدت طبيعتها.

للإدارة دور هام في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف.  
تسعى الإدارة إلى الترشيد في استخدام الموارد عن طريق إنتاج سلعة ما أو خدمة ما بأقل التكاليف.

#### لماذا الحاجة إلى الإدارة في الوقت الحاضر:

- كبر حجم المنظمات: زيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة.
  - ← تنظيم - تنسيق - رقابة
- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها.
  - ← تنظيم - رقابة
- التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.
  - ← تخطيط - تنظيم - التنبؤ
- المنافسة الشديدة في الأسواق.
  - ← التجديد والابتكار
- الندرة في الموارد البشرية والمادية.
  - ← ترشيد واقتصاد
- مؤسسات حماية المستهلكين ومصالحهم.
  - ← تحسين الجودة والسعر
- مؤسسات حماية العمال.
  - ← تحسين الأجور وظروف العمل وشروطه

## البيئة كمدخل لدراسة الإدارة:

- الإدارة تؤثر في البيئة بما تتخذه من قرارات.
- الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة بها.
- البيئة الداخلية : تمثل الأنظمة واللوائح والحوافز وأسلوب الإدارة المتبع.
- البيئة الخارجية: تمثل الضغوط الخارجية المختلفة مثل – الاقتصادية – السياسية – الاجتماعية – التعليمية – والقانونية.

## البيئة الطبيعية والبيئة الإنسانية:

- البيئة الطبيعية : وتشمل عناصر لا نهائية ( المناخ ، المساحة ، التضاريس ، الثروات ، المواد الطبيعية والمادية ( الاقتصادية ) .... الخ ).
- البيئة الإنسانية: وتشمل عناصر كثيرة ( السكان من حيث الحجم، الكثافة، المستوى الثقافي، الخبرة السابقة، التجانس الاجتماعي، القيم والعادات، والمعتقدات السائدة في المجتمع... المناخ السياسي ودرجة استقراره).

## مفهوم النظام وعلاقته بالسلوك الإنساني:

ما هو النظام؟

هو كيان كلي يتكون من مجموعة مفردات تتبادل العلاقة فيما بينها.

أنظمة مفتوحة: وهي التي تتبادل العلاقة مع البيئة (تأثر مشترك).

أنظمة مغلقة: وهي التي لا تتبادل العلاقة مع البيئة.

ما هو المعيار الذي يدل على أن النظام صحيح أو سليم (أي أن النظام متماسك)؟

المعيار: هو درجة تطابق المخرجات مع الهدف المحدد.

نظام استرجاع الأثر **Feed Back**: هو عملية إعادة النظر في المدخلات

والعمليات المختلفة التي تقوم بها الإدارة.

## الخلاصة:

- هناك علاقة بين المنظمة كنظام مفتوح ووحدات النظام الأكبر ( البيئة السياسية، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، المالية والمادية).
- فاعلية العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية تؤثر على قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها.
- عدم قدرة المنظمة على القيام بوظائفها يهدد بقائها.
- يجب على المنظمة أن تتعرف على مختلف القوى المؤثرة على أدائها ووظائفها سواء كان هذا التأثير سلباً أم إيجاباً.

## مبرر قيام المنظمات:

- المنظمة هي عبارة عن تجمع بشري يسعى إلى تحقيق هدف محدد.
- تختلف الأهداف باختلاف طبيعة عمل المنظمة.
- منظمات القطاع الخاص ← تحقيق الربح.
- منظمات القطاع العام ← تحسين تقديم الخدمة.

- القيام بأعمال ضخمة ومتنوعة لا يستطيع الشخص القيام بها بمفرده.
- ظاهرة الندرة: ( المواد المتاحة أقل من الاحتياجات، الموارد تتزايد بمتوالية حسابية، بينما السكان بمتوالية هندسية).
- يزيد من مشكلة الندرة أن المخرجات أقل من المدخلات.
- الرغبة في الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.

## ■ ماذا تستفيد من ظاهرة الندرة وعلاقتها بقيام المنظمة؟

هناك حالتين:

- تفيدنا في تحديد نوع النشاط: فالنشاط النادر يوفر للمنظمة طلباً عالياً ونجاحاً كبيراً.
- تفيدنا في تحديد موقع النشاط: فيتم اختيار الموقع الذي لا يوجد به نشاط مماثل للمنظمة.

## تعريف الإدارة ومستوياتها:

- الإدارة هي: الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف.
- الإدارة هي: ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف.

Ⓜ تعريف الإدارة لـ "فريدك تايلور": في كتابه إدارة الورشة ١٩٠٣م أن فن الإدارة هو "المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

Ⓜ تعريف الإدارة لـ "هنري فايول" في كتابه الإدارة العامة والصناعية ١٩٤٩م "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

Ⓜ تعريف الإدارة لـ "كونتر وأدونيل" ١٩٦٨م فقد عرفها "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص".

## خصائص الإدارة:

- ١- نشاط إنساني يتكون من وظائف مختلفة.
- ٢- تختص الإدارة بتحقيق أهداف محددة يتفق عليها جماعة من الناس.
- ٣- تختص الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل.
- ٤- لا تظهر الإدارة إلا مع وجود العمل الجماعي، تنظم الإدارة العمل الجماعي.
- ٥- العمل الإداري أوسع من العمل الفني  
( العمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة ووسائل التعامل "الألات" معها، بينما تسعى الإدارة بالإضافة إلى ذلك للجهد الإنساني).
- ٦- العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، ( الأعمال تنفذ عن طريق الآخرين - عدم أداء المهام بنفسه).

## الشروط الأربعة الأساسية لكي تكون هناك إدارة:

- ١- وجود هدف.
- ٢- توفر الموارد البشرية والمادية والموازنة بينهما.
- ٣- الرغبة من المدير في تنسيق وتوحيد الجهود الجماعية نحو الهدف.
- ٤- القيام بوظائف الإدارة ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ).

## مستويات الإدارة:

### مستوى الإدارة العليا.

- رسم السياسات الشاملة - تحديد الهدف - تصور الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل - توجيه وتنسيق الأنشطة - اعتماد الخطط والبرامج - اتخاذ القرارات الاستراتيجية - المتابعة الشاملة - تقويم الإنجازات - الاتصال المستمر.
- تحقيق الاتصال المستمر بين المشروع وبين البيئة المحيطة.
- دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار، من خلال تشجيع تنمية عمليات البحث العلمي لكافة مجالات المشروع.

### مستوى الإدارة الوسطي.

- ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ و التخطيط متوسط الأجل.
- هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي.
- تغذي الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات.
- توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية، وتنسيق الجهود.

### مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة.

- تعهد إليه أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية - التنفيذ - الإشراف اليومي على سير العمل.

إن الخيط المشترك الأساسي بين هذه المستويات أنها جميعاً تمارس وظيفة "الإدارة" من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومع ذلك تختلف تلك المستويات من حيث:

■ نطاق العمل الإداري الذي تمارسه.

■ حجم المسؤوليات التي تتحملها.

■ مدى السلطات المخولة لها.

### هناك ثلاث وظائف أساسية لعملية الاتصال وهي:

① **الوظيفة الأولى:** تظهر عندما يكون الفرد مهتماً بالعملية الإنتاجية أو عند الرغبة في الحصول على الأعمال المطلوبة، وعند الرغبة في تحقيق الأهداف المطلوبة من وضع الأنظمة واللوائح الإدارية.

② **الوظيفة الثانية:** تظهر عندما يكون هناك اهتمام من المنظمة بالأفراد من حيث تنمية شعور كل فرد بنفسه وبالعامل الذي يؤديه وتحديد الدوافع الشخصية لتحسين الأداء.

③ **الوظيفة الثالثة:** تظهر عند الرغبة في الاتصال بالمحيط الخارجي للمنظمة، فيكون دور الاتصالات في هذه الحالة التعريف بكيفية التأقلم بما يحدث من تغييرات وتطورات في المحيط الخارجي.

## الفصل الثاني

### الاتصالات والمنظمة

#### مفهوم الاتصالات

الاتصالات الرسمية: هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة.

الاتصالات الشخصية: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة.

- تتأثر الاتصالات الشخصية: بالحالة النفسية واحتياجاتها والأحاسيس والانطباع والشعور الشخصي، فهي تؤثر على التعبير الشخصي، ووجهة النظر، والقدرة على الإقناع.
- الاتصالات الرسمية: لا تتأثر بهذه العوامل، بل تعتمد على استخدام علم اللغة **Semantic** وفهم معاني الكلمات.

- ✓ إن معنى الكلام لا يتم إلا بالألفاظ، ومجموعة اللفظ يصير الكلام كلاماً.
- ✓ إن لغة بعض الأمم أبلغ في إكمال المعنى من بعض.
- ✓ إن بعض ألفاظ اللغة أبلغ تماماً من بعض.

#### تعريف الاتصال على ضوء ما ورد:

{ تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين }.

- ✓ المرسل لديه مفهوم واضح للمعنى الذي يريد تحويله إلى شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين.
- ✓ لنجاح عملية الاتصال فلا بد للمستقبل أن يفسرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل.

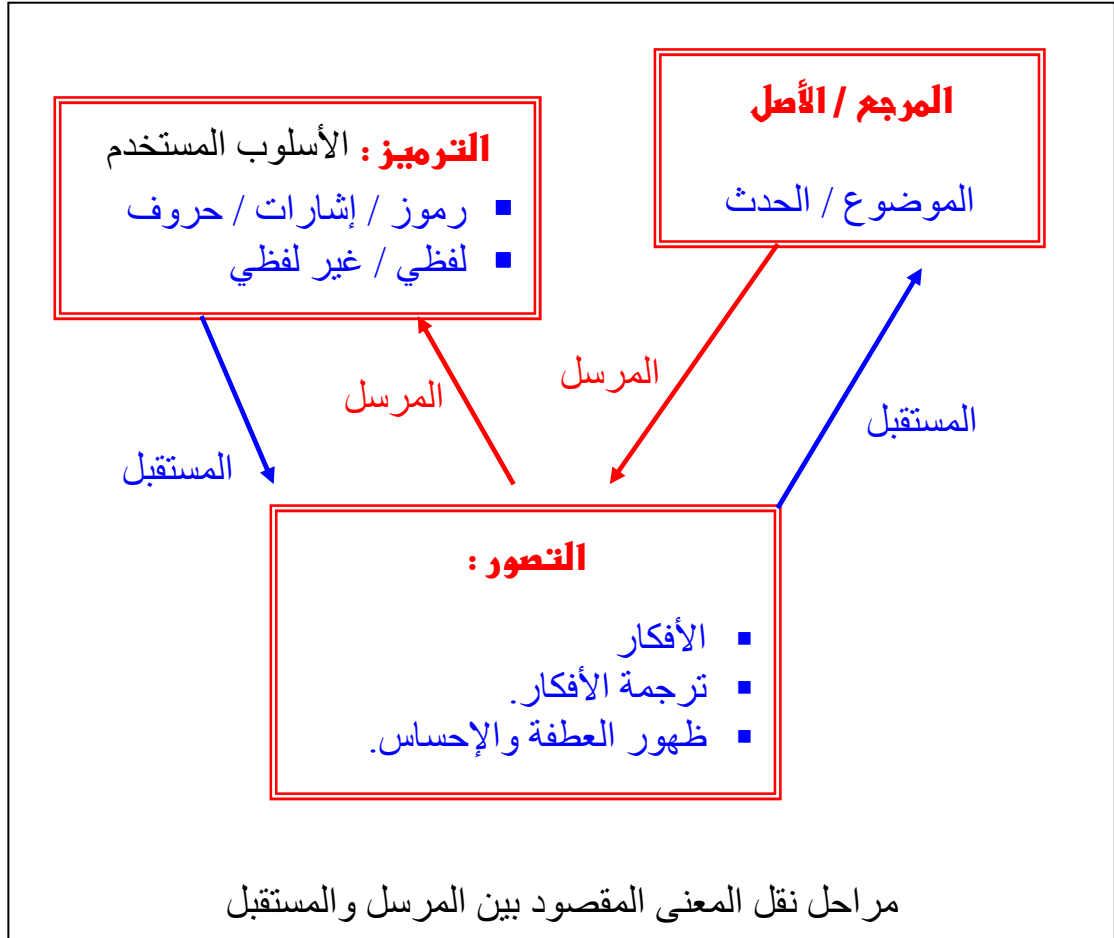
#### معاني الكلمات تهتم بالعلاقة بين ثلاث عناصر هي:

☐ " المرجع / الأصل " ويعني الموضوع أو الحدث المراد نقله.

☐ " التصور " وتعني عملية التفكير المطلوب لشرح وتفسير الحدث أو الموضوع.

☐ " الترميز " ويعني الأسلوب المستخدم للتعبير عن الموضوع أو الحدث كاستخدام الرموز أو الإشارات أو الحروف.

- ✓ **الاتصالات في حد ذاتها لا تعتمد على لغة ما:** بل يمكن أن يكون هناك اتصال جيد دون استخدام لغة معينة ( الألوان في الإشارات الضوئية ليس لها معنى بحد ذاتها إلا أن استخدام كل لون في الإشارات له تصور خاص متعارف عليه، فعند ظهور اللون الأخضر فهذا يعني أن السائق يجب أن يتابع سيره بينما ظهور اللون الأحمر يلزم السائق بالتوقف حتى لا يحدث له ضرر، ولا شك أنه لو تم أخذ أي من هذين اللونين في تصور فكرة أخرى فسوف يأخذ اللون معنى ومفهوم مختلف تماماً عن مفهوم الإشارات، كذلك عندما لا يجد الموظف إجابة على طلبه من رئيسه فغالباً ما يعني هذا السكوت الرفض، بينما يمكن أن يعني السكوت في حالات أخرى القبول).
- ✓ الاتصال الغير اللفظي ربما يكون أحياناً أكثر من عشرات الجمل.
- ✓ إن عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل تركز على الرموز أو الحروف أو الإشارات فهي محور عملية الاتصال.
- ✓ تحدث معظم عقبات وصعوبات الاتصال في الركن الثالث من عملية الاتصال (الرموز أو الحروف أو الإشارات )، فإذا لم يتمكن المرسل من نقل أصل الموضوع إلى المستقبل فلا يمكن للمستقبل أن يحصل على نفس معنى الأصل.





## من أهداف الاتصالات التأثير على سلوك الشخص الآخر:

- إضافة معلومة جديدة أو تحديث معلومة قديمة أو قد يكون الهدف تغيير في العواطف والانفعالات أو تغيير في وجهات نظر معينة.

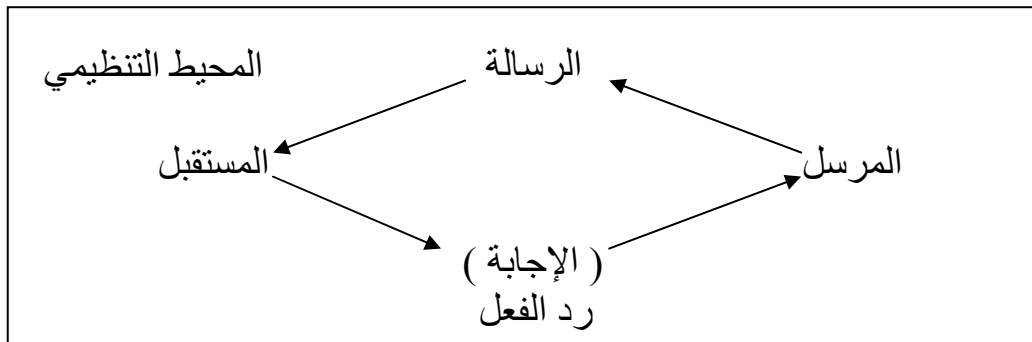
## نظرية "كينيث بيرك" Kenneth Burke ١٩٦٦م:

- **نظرية النموذج الرياضي Consubstantiation**: تؤكد على أن حجم المساحة أو المنطقة المشتركة بين طرفي الاتصالات هي التي تضمن تحقيق المعنى المقصود بينهما لأنها تصور وتمثل منطقة العامل أو العوامل المشتركة بين أطراف الاتصال.
- هذه العوامل مثل العادات والتقاليد واللغة والثقافة والدين وغيرها من العوامل التي يشترك فيها الأفراد.
- كلما زادت تلك العوامل أو كبرت تلك المساحات المشتركة بين الأفراد في عملية الاتصال، كلما تحقق نقل المعنى المقصود بنجاح.

## دورة عملية الاتصالات:

- نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة.
- نجاح الاتصالات الإدارية يعتمد على قدرة المرسل في الحصول على مقصده من المستقبل.
- يمثل الاتصال الفعال أحد العمليات الأساسية في توجيه المنظمة الاتجاه السليم.
- للاتصالات الفعالة دورة كاملة – من فعل ورد فعل – وتعتمد هذه الدورة على خمس متغيرات / خطط، وهي خطة:

- ⑤ المرسل.
- ⑤ تصميم الرسالة.
- ⑤ المستقبل.
- ⑤ إرسال الرسالة – القناة.
- ⑤ المحيط التنظيمي.



دورة عملية الاتصال

## دورة عملية الاتصالات من وجهة نظر المرسل والمستقبل:

### من وجهة نظر المرسل:

**يبدأ الاتصال بالخطوة الأولى** وهي عملية الإدراك وهنا يدرك المرسل أهمية توصيل فكرة أو نقل معلومة أو تبليغ رسالة معينة:

- تأكيد حاجة المرسل للاتصال.
- يجب على المرسل أن يستوعب عناصر الموقف و القوى المؤثرة فيه.
- التدقيق في الفكرة وتحديد مدى الحاجة إلى توصيل الرسالة.

**الخطوة الثانية من عملية الاتصال:** يقوم المرسل بوضع تصورات سلوكية أو يسترجع معلومات عن المستقبل:

- حالته الشخصية ومسؤولياته الوظيفية، سلوكياته وتعامله مع الآخرين في مختلف المواقف.
- هل سيكون الاتصال فردياً أو مع مجموعة كبيرة أم صغيرة.
- اختيار الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها نقل الرسالة والتي تتناسب مع أصل الموضوع.

### من وجهة نظر المستقبل:

**الخطوة الأولى:** استلامه الرسالة، وهنا يظهر تأثير الرسالة على المستقبل وتحصل سلسلة من الأحداث التالية:

- إحداث تغيير على معلومات ( المستقبل ) .
- إحداث تغيير على الموقف الذي يتخذه الطرف الآخر **attitudes** واتجاهاته.
- إحداث تغيير على سلوكيات ( المستقبل ) مثل جعل ( المستقبل ) يحضر للعمل طبقاً لمواعيد عمل المنظمة.

**الخطوة الثانية من عملية الاتصال هي الإدراك:** يدرك المستقبل الرسالة المرسله في ضوء محتوياتها، واحتياجاته الوظيفية، والمحيط التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك في ضوء ما أحدثته الرسالة من انطباع لديه.

- **الإدراك:** هو عملية تحقيق الفهم الذي يترتب عليه تحديد سلوك مناسب تجاه الرسالة.
- **التمعن:** هي الخطوة السابقة للإدراك وهي مرحلة تفسير **Interpenetration** الرسالة وفهم ما تحتويه وتلمس واستشعار ما يريد المرسل

- قد لا يدرك المستقبل ما تحتويه الرسالة مما يؤثر عليه وعلى المنظمة.
- في حالة "إدراك المستقبل لمحتويات الرسالة" فهذا يعني أن المستقبل تلقى وحصل على نفس صورة الأفكار التي أراد نقلها المرسل.
- في حالة "إدراك المستقبل لمحتويات الرسالة" يكون انطباعاً حسناً وجيداً عن الرسالة والمرسل، وعلى ضوء هذا الانطباع ينفذ ما هو مطلوب منه ليصل إلى **الخطوة الثالثة وهي خطوة التنفيذ.**

**الخطوة الثالثة التنفيذ:** توضح مدى التعاون المشترك بين المرسل والمستقبل.

## أهمية الاتصالات في العملية الإدارية:

- هي العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.
- الموظف يقضي جزءاً كبيراً من وقته في عمله اليومي في عملية الاتصالات:
  - إجراء مقابلات.
  - إعطاء تعليمات.
  - إعطاء تقارير عن المنظمة.
  - إعطاء تقارير عن العمل اليومي.
  - أعمال أخرى تتطلب تبادل المعلومات.

➤ إن بعض الوظائف تتطلب تفاعلات واتصالات محدودة بينما نجد هناك أعمالاً أخرى تحتاج إلى تفاعل واتصال أوسع.

➤ الوظائف التي تقع في المستويات الوظيفية الدنيا لا تتطلب المسؤوليات الإدارية الهامة عادة أو تبادل المعلومات، فتكون الاتصالات فيها محدودة بينما نجد أن معظم الوظائف القيادية تتطلب اتصالات وتفاعلات مكثفة مع بقية الموظفين.

➤ الاتصالات الإدارية الفعالة جزء مهم من عمل المدير الناجح.

## مدى أهمية الاتصالات الفعالة والمؤثرة على إنجاز أعمال المنظمة:

- عند القيام بدراسة الإدارة والمنظمة نجد أن الإدارة تتمثل في تنسيق استخدام جميع الموارد المتوفرة (مالية أو عينية أو بشرية) لتحقيق أهداف معينة عن طريق الوظائف الإدارية المختلفة التالية:
  - التخطيط.
  - التنظيم.
  - القيادة / التنسيق والتوجيه.
  - الرقابة والتحكم.

- عملية التخطيط عملية ديناميكية متحركة.
- عن طريق التخطيط تحدد الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل.
- التنظيم يلعب دور في وضع اللوائح التنظيمية، ونوع التنظيم الإداري.
- القيادة هي التي تتحمل مسؤولية التوجيه والتعامل مع الموارد البشرية.
- تحتاج الموارد البشرية إلى:

- حث وتحفيز Motivation
- دفع وانتباه Stimulation
- حث وتحريك Actuation

➤ إن من واجبات الوظيفة القيادية الاهتمام بالعنصر الإنساني.

➤ في حالة عدم وجود قنوات اتصالات بين الإدارات المختلفة فلا يمكن للعنصر البشري أن يلعب دوره المطلوب في تحقيق الوظائف الإدارية لأهدافها.

- عملية الرقابة والتحكم هي الوظيفة الإدارية التي تحدد مقياس الأداء المطلوب.
- يتم مقارنة الأداء الحالي طبقاً للخطط الموضوعية.
- تقوم وظيفة الرقابة والتحكم في تصحيح الاختلاف بين الأداء الحالي والخطط الموضوعية، سواء كان ذلك بالاتصال أو الرجوع إلى وظيفة التنظيم أو وظيفة القيادة أو ربما تطلب الأمر تعديل الخطط الموضوعية.
- الاتصال يمثل محور عملية التنظيم في المنظمة.
- إن هيكل التنظيم الإداري ومدى شموله للوظائف الإدارية يتحدد بنمط واتجاهات الاتصالات السائدة بالمنظمة.
- إن المعلومات تمثل عصب الحياة للمنظمة في الوقت الحالي.
- لو قل تدفق الاتصالات إلى وظيفة من وظائف المنظمة فإن هذا الجزء سينخفض أداء واجباته ومهامه.

## أشكال التنظيم:

- تنظيم هرمي Hierarchical Organization
- تنظيم أفقي Horizontal Organization

## التنظيم الإداري الهرمي:

رئيس – ومرووسين

### رئيس:

- حيث السلطة ومسؤوليات اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والأنظمة تقع على شخص واحد، ربما يكون هذا الشخص أحد هؤلاء:
  - رئيس مجلس الإدارة
  - مدير عام
  - مدير إداري
  - مشرف
  - عميد كلية
  - رئيس قسم

■ مهما اختلفت المسميات إلا أن هناك سلطة ومسؤوليات تتناسب مع كل وظيفة.

■ يحدد الوصف الوظيفي حدود الاتصالات الداخلية لكل وظيفة والاتصالات الخارجية بالإدارات والمستويات الأخرى بالمنظمة.

## مرووسين أو موظفو المستويات الإدارية:

- يتبعون المسئول عنهم في سلطته ومسؤوليته ليقوموا بالواجبات الإدارية التابعة لذلك القسم / أو المستوى.

## 📌 التنظيم الإداري الأفقي:

- يحدث هذا التنظيم بين مديري الأقسام في نفس المستوى الإداري.
- تقع مسؤولية اتخاذ القرارات على المجموعة المكونة لهذا التنظيم.
- يمكن الوصول إلى القرار النهائي بعملية التصويت الجماعي.

## أهمية الاتصالات لكل من الرئيس والمرؤوسين:

■ تعتبر الاتصالات الإدارية الوسيلة التي تمارس بها المنظمة وظائفها الإدارية في مجال:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة – التنسيق والتوجيه.
- الرقابة والتحكم.

■ الاتصالات الجيدة الفعالة هي الوسيلة التي بها يستطيع المدير أو المسئول أن:

- يتعامل مع موظفيه.
- يحصل على ولائهم.
- يحصل على رد فعل.
- يحصل على آراء موظفيه.
- يحصل على راحة نفسية.
- يتعامل مع مديري الأقسام الأخرى.
- يحصل على قبول واستحسان الآخرين.
- يحصل على اتفاق في الرأي بين موظفيه.
- يغير من وجهات نظر الآخرين / أو سلوكهم.
- يحصل على معلومات ذات علاقة بالمنظمة.
- يكون مطلعاً وعالمماً بما يدور داخل المنظمة وخارجها.
- يجعل المنظمة مطلعة وعلى علم بما يحدث في إدارته.
- يجعل نفسه أكثر فعالية وذلك بأن يحسن من فعاليات أدائه.
- يحقق إشباع ذاتي من خلال إنجازاته.
- يحقق ذاته ويثبت مكانته من خلال نجاحه.

■ الاتصالات الجيدة الفعالة هي الوسيلة التي بها يستطيع الموظف أن:

- يتعامل مع مديره / والمديرين المسئولين.
- يتعامل مع زملائه الموظفين.
- ينقل آراءه وحلوله عن مشاكل القسم / الإدارة.
- يعالج مشاكله الداخلية / الوظيفية.
- يجعل من نفسه أكثر فعالية.

## وظائف الاتصالات الإدارية في المنظمة:

✚ الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات هي " **حث ورفع الروح المعنوية بين**

### الموظفين".

- ✚ تعمل الاتصالات على زيادة اهتمام الموظفين بالمنظمة.
- ✚ كل منظمة تسعى إلى أن تكون جميع الاتصالات الإدارية اليومية بها "نافعة وذات فعالية عالية".
- ✚ إن توفر الاتصالات الفعالة يرفع من مستوى المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها المطلوبة.

## المهام الأساسية لوظيفة الاتصالات:

- ✚ التبليغ
- ✚ الإقناع / أو العرض
- ✚ التفهيم / أو التعليم
- ✚ التقرير / أو المساعدة في اتخاذ القرار.

## وظيفة التبليغ:

- ✚ من مهام هذه الوظيفة توصيل أو الحصول على معلومات.
- ✚ تعنتي هذه الوظيفة بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني.
- ✚ لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دور على محتويات المعلومات، من أمثلة ما يمكن تبليغه:
  - رفع التقارير.
  - طلب تنفيذ واجبات محددة.
  - شرح ما يجب القيام به خلال فترة معينة.
  - تبليغ سياسات وقرارات إدارية.
- ✚ يحتاج تبليغ المعلومات إلى تخطيط سليم ودقة في العمل، وأخذ العوامل التالية في الاعتبار:
  - تحديد توقيت الاتصال.
  - تحديد حجم احتياجات المستفيدين من المعلومات.
  - تحديد وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
  - تحديد من هم الأفراد أو الأشخاص المستفيدين من عملية التبليغ.
  - تحديد مدى الاستعداد للتبليغ / أو الاستعداد لقبول المعلومات.
- ✚ العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى عدم الاستعداد لتقبل استلام أو تنفيذ الرسالة:
  - تحيز من أحد الطرفين ضد الآخر.

- إجحاف في حق أحد الطرفين.
- عدم الاهتمام والإخلاص في العمل.
- حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تركت آثاراً سلبية عليهما.
- قد تكون شخصية أحد الطرفين ( متغطرس أو متسلط ).
- إذا كانت شخصية أحد الطرفين خاضعة مذعنة، فإن وظيفة التبليغ تأخذ شكل تنازل واستعطاف لا حاجة إليه في معظم الأحيان لما له من تأثير سلبي على عنصر الثقة بين الطرفين.

### وظيفة الإقناع / العرض:

- تعني هذه الوظيفة بسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة بالإضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات.
- النمط السلوكي وأسلوب التعامل وإمكانية إبداء وجهات النظر وإظهار المشاعر والأحاسيس يلعب دور كبير في الإقناع.
- تمتد مسؤولية الاتصالات الإدارية إلى ضمان الحصول على موافقة الطرف الآخر بالقيام بوظيفة أو عمل معين.
- ولإعداد تقرير يجب مراعاة العوامل التالية:
  - سبب رفع التقرير.
  - نوع الاحتياجات المطلوبة.
  - كيف يمكن للإدارة العليا استخدام البيانات المتوفرة.
  - هل البيانات أو المعلومات المرفقة صالحة لاتخاذ قرارات إدارية.
  - نوع المعلومات المطلوب إظهارها / أو التي يجب أن يحتويها التقرير وتساعد على الإقناع.
- تمتد مسؤولية المرسل إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتران بها وتنفيذ ما جاء بها.

### المراحل الخمس التي ذكرها "ديفيد أميري" لتخطيط عملية الاتصالات

- ذكر أن هناك خمس خطوات تسويقية لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.
- وصف ديفيد الاتصالات بأنها "عبارة عن وسيلة تسويقية يتم عن طريقها عرض بيع سلعة ثمينة، ويتوقف بيع وتسويق هذه السلعة على خبرة المرسل وما لديه من ملكة تسويقية على إقناع المشتري بأهمية هذه السلعة".
- الخطوات الخمس التسويقية التي ذكرها ديفيد:
  - معرفة المنتج. ( الرسالة )
  - معرفة العميل. ( المرسل إليه / المستقبل )
  - معرفة البائع لنفسه. ( المرسل )
  - تخطيط الأسلوب التسويقي. ( قناة الاتصال )
  - ترك انطباع حسن. ( رد الفعل )

### وظيفة التفهيم والتعليم:

- مهارة فهم الآخرين أمر ومطلب مهم في عملية الاتصال.
- تهتم وظيفة التفهيم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر.
- تظهر وظيفة التعليم في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم.
- كما تظهر وظيفة التعليم في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية.
- من المستحسن أن يتابع المدير مردود القرارات والتعليمات الإدارية أو السلوكية، ويتحسس مدى تطبيقها من قبل المرؤوسين.

### وظيفة التقرير / أو المساعدة في أخذ القرار:

- عملية اتخاذ القرار الإداري تعتمد على توفر البدائل – بديلين أو أكثر - على أن يتم اختيار أحدهما.
- سلامة القرار تعتمد على مدى دقة وصحة المعلومات.
- اتخاذ القرار المناسب يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة الفعالة.

### أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة:

- نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة.
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي تستعين بها في اتخاذ قراراتها.
- تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يتقيدوا بها.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.
- إحاطة الجمهور (مستثمرين، موردين... وغيرهم) بإنجازات المنظمة ومشاكلها وخططها لتكون رأياً متعاطفاً ومسانداً لها.

### تحقيق نتائج جيدة من وظيفة للاتصالات:

التعاون، والتنسيق. **لزيادة:**

الكفاءة، والفعالية. **في:**

- ✓ تبادل المعلومات،
- ✓ وتبادل الخبرة والمعرفة،
- ✓ وتوفير علاقات إنسانية طيبة حسنة.

### عصر التعاون بين أعضاء المنظمة يحقق الفوائد التالية:

- ✓ توفير للوقت.
- ✓ إنتاجية عالية.
- ✓ تكثيف للجهود.
- ✓ إنجازات سريعة.
- ✓ توافي خطر مؤكداً.
- ✓ نقل خبرات وظيفية.
- ✓ دعم وتشجيع الابتكارات.



## الفصل الثالث

### مصادر المعلومات وتدفقها في المنظمة

#### مصادر البيانات والمعلومات

##### أولاً: أهمية توافر المعلومات:

- تختلف مصادر المعلومات في المنظمات باختلاف حجمها وأهدافها وطبيعة أنشطتها وأسلوب القيادة المتبع بها.
- تتفق جميع المنظمات في نوعية القنوات التي تتدفق من خلالها المعلومات والبيانات.
- هناك نوعان من القنوات:
  - قنوات رسمية: وتنفذ من خلالها جميع المعلومات والبيانات الرسمية بمختلف مصادرها واتجاهاتها مثل الأهداف العامة والقرارات الإدارية.
  - قنوات غير رسمية: مثل الإشاعات والمبالغات والأحداث غير الموثقة التي يتناقلها الأفراد بشكل غير رسمي.

- يجب حصول جميع أفراد المنظمة على نصيب وافر من المعلومات والبيانات اللازمة لأداء عملهم والتي بدونها لا يمكن لهم تحقيق أهداف المنظمة.
- تختلف طبيعة المعلومات فمنها ما هو متصل بالعمل مباشرة مثل (اللوائح، والخطط، والقواعد التنظيمية، وتوصيف العمل... الخ)
- ومنها ما يتصل بالعمل بشكل غير مباشر مثل (بعض الأحداث المعلن عنها في لوحات الإعلانات، والأخبار المعلنه في جريدة أو مجلة تصدرها المنظمة... الخ)

##### نوعية المعلومات والبيانات التي يجب توفيرها للأفراد:

- أهداف المنظمة والتي تنقل عادة فلسفة المنظمة والغرض من نشأتها، سياستها وخططها المستقبلية.
- مفاهيم العمل التي توضح أهمية المنظمة في المجتمع.
- التوجيهات والإرشادات التوضيحية لكيفية الأداء.
- الإجراءات التطبيقية لكيفية التنفيذ.
- توصيف الأعمال والعلاقات التنظيمية التي تربط أطراف التنظيم ببعضها البعض.

##### هل يتم بالفعل توفير المعلومات إلى الموظفين ؟

- لا، حيث أن المديرين لا يعون أهمية ذلك.
- أوصى "نيكولز" بأهمية توفير المعلومات للعاملين.
- قام "نيكولز" بدراسة على "شركة سافاج لويس الأمريكية" توصل فيها إلى أن الموظفين لا يحصلون عادة على المعلومات اللازمة لأداء عملهم.

## ثانياً: المصادر الأساسية للبيانات والمعلومات:

المصادر الرسمية للمعلومات:

- الإدارة العليا.
- الرئيس المباشر.
- أرشيفات وملفات المنظمة.
- الأهداف والخطط الإدارية.
- اجتماعات الإدارات أو الأقسام.
- شبكة الحاسب الآلي بالمنظمة.
- المديرون على نفس خط السلطة.
- الاجتماعات العامة مع الإدارة العليا.
- تقارير العمل الدورية (شهرية أو سنوية).
- المجلات والجرائد التي تصدرها المنظمة.
- زملاء العمل في نفس الإدارة أو إدارات أخرى.
- الإعلانات الملتصقة على لوحات الإعلان في المنظمة.
- الإجراءات التسلسلية للعمل.
- التكاليفات والتوجيهات والإرشادات.
- الإشاعات.
- اللوائح والقواعد التنظيمية بما فيها القرارات الإدارية المختلفة.

كلما اقترب المصدر من مواقع السلطة كلما زادت قيمة وأهمية المعلومات والبيانات.

## تدفق الاتصالات ونماذجه:

تنقسم الاتصالات الإدارية في المنظمة إلى قسمين:

### القسم الأول (الاتصالات الداخلية):

- يختص بالاتصالات وتدفقها داخل المنظمة.
- يحدث بين الأفراد داخل المنظمة وفقاً لموقعهم الإداري داخل التنظيم مثل: (المديرين، الزملاء في العمل، الموظفون).

### القسم الثاني (الاتصالات الخارجية):

- يختص باتصالات المنظمة.
- يختص بأفراد معينين داخل المنظمة مع المحيط الخارجي مثل: (الاتصال بالعملاء، الموردين، المنظمات الأخرى وذات العلاقة، المؤسسات الحكومية).

## ④ أهمية كل من الاتصالات ( الداخلية ) / ( الخارجية ) :

### 📌 أهمية الاتصالات الداخلية:

- استمرارية التنظيم الإداري بالمنظمة.
- تحقيق الأهداف.
- بناء الثقة بين أفراد المنظمة، وخلق جو من التعاون.
- توفير محيط إنساني يدفع الفرد إلى تحقيق الهدف.

## ④ بـنـأثر تدفق الاتصالات الإدارية بالعوامل التالية:

### أ – التسلسل الرئاسي.

#### ب – نطاق الإشراف.

### أ – التسلسل الإداري:

هو عبارة عن العلاقات التنظيمية الإدارية بين الرئيس والمرؤوس بادئاً بأعلى رئيس في المنظمة ومنتهاياً بأدنى مسئول بها.

في المنظمات التي تعتمد على مبدأ السلطة، تكون اتصالات الرئيس مع مرؤوسيه عبارة عن إعطاء أوامر للتنفيذ، وغالباً ما تجهل الإدارة العليا الأسباب التي أدت إلى عدم تنفيذ / أو حتى التكاثر في تنفيذ ما هو مطلوب.

من مصاعب التسلسل الرئاسي على الاتصالات الإدارية وجود مستويات إدارية متعددة حيث تتأثر أساليب وطرق إجراء الاتصالات عبر عدة مستويات إدارية نظراً لأهمية التدرج في السلطة.

فإن طبقة قاعدة التسلسل الرئاسي نجد أن الموظف (أ) لا يستطيع الاتصال بالموظف (ب) للحصول على المعلومات إلى عن طريق الرئيس، مما يبطئ عملية الحصول على المعلومات في الوقت المطلوب.

لا بد من وجود مرونة محدودة طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة وذلك بتطبيق قاعدة التسلسل الهرمي.

ومتى ما جدت مرونة محدودة بين أفراد المنظمة فإن هذا سيعطي للرئيس فرصة التعرف على ما يجري في المستويات الدنيا، ويشترط هنا أن لا تؤثر هذه المرونة على قدرة وكفاءة رؤساء المستويات الإدارية.

### ب – نطاق الإشراف:

وهي تمثل العلاقة التنظيمية بين الرئيس وعدد المرؤوسين.

إن حجم نطاق الإشراف يؤثر على كمية ونوع الاتصالات.

ذكر "هنري سيسك" ( Sisk, H (1977) في كتابه "الإدارة والمنظمة" أن الباحث "جرايكونس" (VA Graicunes) قام بتحليل تأثير نطاق الإشراف على

عدد العلاقات الاتصالية بأنواعها الثلاث ( اتصال مباشر ، اتصال جماعي ، اتصال أفقي ) وتوصل إلى تحليل رياضي لهذا العدد ممثل بمعادلة معينة.

كما أوضح " هنري سيسك" أهمية ما يمكن استنتاجه من معادلة "جرايكونس" :

- ✚ تؤكد المعادلة بوضوح تعقيد العملية الاجتماعية التي تحدث في الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه وكذلك بين المرؤوسين أنفسهم.
- ✚ توضح المعادلة ضخامة معدل الزيادة في تعقيد العملية الاجتماعية التي تحدث في الاتصالات كلما زاد فرد واحد إلى عدد الأفراد المرؤوسين.

العوامل التي يجب الأخذ بها في الاعتبار عند الرغبة في تحديد عامل نطاق الإشراف:

- ✓ محدودية قدرة الرئيس للاتصال بجميع مرؤوسيه.
- ✓ 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 عكسي على الاتصالات، والعكس صحيح وذلك للأسباب التالية:
- كلما بعد مصدر المعلومات من مواقع السلطة، كلما قلت الثقة في أهميتها.
- كلما بعد مصدر المعلومات من مواقع السلطة، أدى إلى إمكانية تعرض المعلومات إلى التحريف والتبديل.

### قنوات الاتصالات الداخلية:

تتنوع قنوات الاتصالات الإدارية بحسب ما إذا كانت تتم في إطار العلاقات الرسمية أو غير الرسمية، أو مدى مساهمتها للتسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف في التنظيم الإداري.

### نقسم الاتصالات الإدارية إلى:

انصالات رسمية.

اتصالات غير رسمية.

### الاتصالات الرسمية:

- تتبع الهيكل التنظيمي الرسمي في المنظمة.
- يرتبط حجم الاتصال ونطاقه ومحتواه بحدود السلطة المخولة لشاغل الوظيفة بناء على صلاحيات التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف.
- تأخذ هذه القنوات الرسمية اتجاهين رئيسيين هما:

**١- الاتجاه الرأسي:** وينقسم إلى:

- ✦ قناة اتصالات هابطة – من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتوجيهات.
- ✦ قناة اتصالات صاعدة – من أسفل إلى أعلى في صورة اقتراحات وشكاوي.

**٢- الاتجاه الأفقي:** ويحتوي على:

- ✦ قناة اتصالات أفقية – في نفس المستوى الواحد في صورة تشاور وإبداء الرأي.

**وتعتمد فعالية قنوات الاتصالات الرسمية على عدة عوامل منها:**

- أن تكون قنوات الاتصالات واضحة ومعتمدة.
- أن تكون هذه القنوات قادرة على نقل المعلومات موضوع الاتصال.
- أن يكون هناك إدراك من المستويات العليا بأهمية دور نقل المعلومات وتوصيلها إلى المستويات الدنيا.
- أن تكون هناك مهارة في نقل المعلومات فبقدر هذه المهارة يتحدد مستوى فعالية قنوات الاتصالات.

**المزايا التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق الاتصالات الرسمية:**

- إمكانية تحقيق وتطبيق 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.

**قناة الاتصالات الرأسية:**

- ✦ في هذا النوع الرسمي من الاتصالات الرأسية يقع العبء الأكبر على الإدارة الوسطي، حيث أن عليها تحمل المسؤولية أمام الإدارة العليا ونقل المعلومات إلى الإدارة الدنيا.

**قنوات الاتصالات الرأسية الهابطة:**

- ✦ تحدث الاتصالات الرأسية الهابطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا.
- ✦ تنتقل عن طريقها اللوائح والأنظمة.
- ✦ وصف "جولد هابر (١٩٩٣) Goldhaber أهمية الاتصالات الهابطة في المنظمة كما يلي:
- تعتبر الاتصالات الهابطة أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المنظمة.
- ✦ أهمية الاتصالات الهابطة:
- إعطاء معلومات عن كيفية تطبيق الأنظمة واللوائح.

- إرسال تعليمات وتوجيهات على شكل مذكرات أو خطابات.
- إعطاء معلومات عن المهام والوظائف الإدارية والعلاقات بينهم على شكل سياسات وإجراءات.
- تغذية عكسية/استرجاع الأثر من الإدارة العليا لرفع معنويات الموظفين.
- تبليغ بعض أعضاء المنظمة عن اتجاهات المنظمة وأهدافها المستحدثة وكيفية تحقيق ذلك.

✚ تلخيص لبعض المحاسن والمساوئ التي يمكن أن تظهر عند استخدام الاتصالات الهابطة:

- الاتصال الهابط يحدث بصورة طبيعية فهو يأتي من السلطة العليا.
- الاتصال الهابط غالباً ما يؤلف تعاوناً وعلاقة حسنة بين الرئيس ومرؤوسيه مما ييسر عملية تبادل المعلومات.
- ربما يولد استياء وامتعاض عندما تأتي جميع الرسائل على شكل أوامر سريعة التنفيذ.
- يكون إحساس وشعور لدى المرؤوسين فيتوقعون الحصول على جميع أخبار المنظمة مهما كانت سرية.

### ✚ قنوات الاتصالات الرأسية الصاعدة:

- ✚ تحدث بين رؤساء المستويات الدنيا إلى المستويات الإدارية الأعلى.
- ✚ يتم فيها رفع التقارير عن الإنجازات، وعادة تحتوي هذه التقارير على:
  - وسيلة لتخفيف ضغط العمل.
  - قدرات وإنجازات موظفي أحد المستويات.
  - المشاكل المتعلقة بالموظفين أنفسهم أو بالعمل.
  - إعطاء فرصة 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.
- ✚ على ضوء التقارير المرفوعة من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا تضع الإدارة العليا السياسات والخطط.
- ✚ من خلال الاتصالات الصاعدة تستطيع الإدارة العليا التأكد من مدى إشباع حاجات ورغبات العاملين بها.
- ✚ من الصعوبات والقصور الناتج عن الاتصالات الصاعدة أسباب هي:
  - خوفاً من مواجهة رؤساء المستويات العليا.
  - عجز في أسلوب الاتصالات.
  - عدم ثقة الموظف في نفسه أو في رئيسه.
- ✚ من الطرق التي تسهل عملية الاتصالات الرأسية الصاعدة:
  - توفير نظام لرفع الاقتراحات ولتقديم الشكاوى.
  - عمل لقاءات دورية اجتماعية، والعمل بنظام الباب المفتوح.

- تلخيص لبعض المحاسن والمساوئ التي قد تظهر على الاتصالات الصاعدة
- عامل مؤثر في زيادة قبول القرارات الإدارية.
- يهيئ الفرصة لموظفي المستويات الدنيا الاشتراك في عملية اتخاذ القرار.
- يؤثر على وقت عمل الرئيس عندما يحاول جميع مرؤوسيه الاتصال غير المقنن به.
- مؤشر دقيق وتغذية عكسية عن مدى فهم محتوى الاتصالات المرسلة إلى المستويات الدنيا.
- قيام الرئيس باتخاذ قرارات ثانوية يمكن اتخاذها في المستوى الأدنى من الهرم التنظيمي.
- تشكل خطر في حالة عدم وجود ثقة بين الرئيس ومرؤوسيه.
- يعطي الإدارة العليا الإطلاع الواسع.

### ■ قنوات الاتصالات الأفقية:

- وتعرف بقناة التنسيق لأنها لا تحمل أوامر.
- تختص بنقل وتبادل الرسائل بين أشخاص المنظمة الذين هم في نفس المستوى الإداري.
- تعتمد كمية المعلومات التي تنتقل عن هذه الاتصالات على درجة ومدى اعتماد الأقسام على بعضها البعض.
- الاتصال الأفقي يخدم في تخفيف ما تحمله القنوات الرأسية.
- إن توفير قناة اتصال أفقي منظمة يضمن سرعة وصول الرسالة بكامل محتوياتها دون تغيير أو تشويش.
- لا يجوز ترك الحرية أكثر من اللازم في استخدام الاتصالات الأفقية، مما يضر بهيكل التنظيم.
- قد حدد "جولد هابر Goldhaber" بعض الأسباب التي تدعو إلى توفير والسماح باستخدام الاتصالات الأفقية في المنظمة :
  - 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 المناظرة بما يخدم مصلحة المنظمة ويسهل أداء العمل بين الأقسام والإدارات.
- تلخيص لبعض المحاسن والمساوئ التي قد تظهر على الاتصالات الأفقية:
  - توطيد وتقوية العلاقات بين أفراد القسم.
  - قبول المهام الناتجة من عملية التنسيق.
  - الفرصة للتحفيز ضد أو بعض الأفراد ومنعهم من الانضمام للمشاركة في الاتصالات.

- توفير الفرصة لتكوين مجموعات صغيرة داخل القسم مما يؤثر على تدعيم أعمال القسم.
- عدم رغبة بعض الأقسام في المشاركة بالمعلومات والحفاظ على خصوصية القسم مما يسبب انعدام الاتصال الأفقي.

## عقبات الاتصالات:

### أولاً: عقبات نابعة من الأفراد داخل التنظيم:

- ١- التحريف
- ٢- التصفية
- ٣- زيادة التحميل
- ٤- إضفاء الصفة غير الشخصية

#### ١- التحريف:

- هو التغيير غير المقصود في جميع معلومات الرسالة أو أجزاء منها أثناء رحلتها صعوداً أو هبوطاً عبر قنوات الاتصال.
- تعرف هذه الظاهرة باسم "أثر النقل التسلسلي **The Serial Transmission Effect**" وتظهر في عدة صور منها:

- **الاختصار Leveling**: عندما يلجأ الأفراد إلى اختصار الرسالة.
- **التوسع المركز Elaboration**: يركز مستلم الرسالة على بعض التفاصيل التي تبدو له مهمة لينشد اهتمام المستقبل لما يراه هو.
- **الاستكمال Assimilation**: استكمال النواقص من التفاصيل التي تغفلها الرسالة.
- ولمعالجة التحريف، بحث علماء الاتصالات على تشجيع الأثر الرجعي وتطويره والاهتمام به للتخفيف من مشاكل التحريف وتشويبه بجميع صورته.

#### ٢- التصفية:

- هي عملية التحكم الإداري في إخراج وتوفير المعلومات أو حبسها عن من يطلبها
- تظهر كنتيجة طبيعية للعبة السلطة والقوة في المنظمات.
- وللإقلال أو التخفيف من حدة هذه الظاهرة بحث علماء الاتصالات على ضرورة توفير عامل الثقة من خلال خلق محيط إنساني في المنظمة.

#### ٣- زيادة التحميل:

- هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات إلى حد الإغراق، الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة الاتصالات وذلك نتيجة للأسباب التالية:
- **الحذف**: حذف أجزاء من المعلومات للتقليل من كميتها مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حذف المهم منها.
- **الخطأ**: عندما يهمل بعض الأفراد تصحيح الأخطاء بدافع الخطأ أو النسيان.



- **التعطيل والتأخير:** بسبب كثرة المعلومات فلا يستطيع الفرد أن يتصرف بالسرعة المطلوبة.
- **التصفية:** ويميل الأفراد إلى تصنيف المعلومات ووضعها حسب الأولويات مما يؤخر المهم منها ويعطل الأهم.
- **التسرع:** وينتج من جراء تكديس المعلومات حيث يجنح الأفراد إلى تخفيض معايير الأداء والكفاءة.
- **التفويض:** ويلجأ إليه الأفراد عندما تتراكم الأعمال بسبب زيادة المعلومات المتبادلة فتتعدد القنوات وتتعرض المعلومات.
- **الهروب:** وهو أن يتبنى الأفراد أسلوب اللامبالاة وعدم الاكتراث فيهملوا المعلومات ويرفضوا التعامل معها.
- ولتجاوز الفرد هذا النوع من المشاكل ينصح علماء الاتصالات بضرورة اللجوء إلى إدارة الوقت.

#### ٤- إضفاء الصفة غير الشخصية على التعامل:

- يفضل الأفراد الاتصال الشخصي المفوظ وجهًا لوجه حيث يشعرهم بشخصيتهم وبأهميتهم ويقلل من حدة الرسميات.
- ينصح علماء الاتصال المديرين بأن يلجئوا إلى الاتصال اللفظي حيث يشرحون ما يريدون ثم وضعه في صيغة مكتوبة.

#### ثانياً: عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات الرسمية:

- إن الهيكل التنظيمي غالباً ما يعكس وظائف وأهداف المنظمة.
- إن اختلاف الهيكل التنظيمي بين المنظمات لاختلاف وظائف المنظمة.
- من طبيعة المنظمات الحديثة أن تكون ديناميكية في أعمالها والدخول في أسواق جديدة مما يملئ عليها التعديل في الوظائف أو في الأهداف أو في الخطط أو في خط الإنتاج... الخ.

#### عوامل الهيكل التنظيمي التي تقف أحياناً أمام الاتصال الداخلي:

- ١- حجم المنظمة.
- ٢- تعدد المستويات الإدارية.
- ٣- نطاق الإشراف.
- ٤- تعدد مسؤوليات المدير.
- ٥- الحواجز المصطنعة.

#### تأثير حجم المنظمة على الاتصالات :

- حجم المنظمة هو ( عدد أفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية).
- كلما زاد عدد أفراد المنظمة ، ازدادت الحاجة إلى إضافة أقسام جديدة.
- كلما تطلب الأمر إنشاء فروع أو أقسام جديدة، ازدادت الحاجة زيادة عدد الأفراد.

### تأثير تعدد المستويات الإدارية على الاتصالات:

- إن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى اتصال غير فعال حيث إن موضوع الرسالة سوف يمر على عدة مستويات إدارية، مما يتطلب زمناً أطول.

### تأثير نطاق الإشراف على الاتصال:

- تتأثر أساليب وطرق الاتصالات بمدى اتساع وضيق نطاق الإشراف.
- إن للسلطة الوظيفية الإدارية المكتسبة وزنها واعتبارها الخاص في قبول أو عدم قبول الاتصال.
- إن حسن استخدام السلطة يضيف قوة إلى التعليمات أو الأوامر وليس سلطة ونفوذ.
- إن تحمل المسؤولية في الاتصالات تعني أن المرسل (المسئول) هو الذي سيكون مسؤولاً أمام تحمل نتائج الموضوع المرسل عند التنفيذ.
- إن نطاق الإشراف يتطلب حسن استخدام السلطة الممنوحة في الاتصالات الإدارية لما له من تأثير كبير على تقدير واحترام المرؤوسين لرئيسهم.

### تأثير تعدد مسؤوليات المدير على الاتصال:

- تعدد مسؤوليات المدير يؤدي إلى تراكم المهام عليه وتباطؤ في الاتصالات.
- إذا طالت فترة الاتصال بين المدير والمرؤوسين، فإن هذا يدعو إلى حدوث تسرب للمعلومات.

### تأثير الحواجز المصطنعة على الاتصالات:

- تحدث هذه العقبة عندما يميل الهيكل التنظيمي إلى التعدد في المستويات الإدارية وخصوصاً مستويات الإدارة الوسطى.

### مشاكل الاتصالات الرسمية:

الاتصال الأفقي	الاتصال الرأسي الصاعد	الاتصال الرأسي الهابط
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تدخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات.</li> <li>■ اختلاف التخصصات الوظيفية.</li> <li>■ حدوث بعض المشاكل الإدارية.</li> <li>■ عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.</li> <li>■ قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق المطلوب.</li> <li>■ مضيعة للوقت عندما يساء استخدامه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ خوف المرؤوس من رئيسه.</li> <li>■ رفع المعلومات السارة فقط للإدارة العليا.</li> <li>■ غالباً لا يصدق الرئيس صراحة المرؤوس.</li> <li>■ صعوبة في الاتصال.</li> <li>■ عدم الثقة في المستويات العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ كثرة الأوامر.</li> <li>■ تعارض في الأوامر.</li> <li>■ عدم وضوح الأوامر.</li> <li>■ استخدام السلطة.</li> <li>■ حجز بعض المعلومات وعدم تمريرها إلى المستوى الأدنى.</li> <li>■ عدم الاهتمام بالمستويات الدنيا.</li> </ul>

## الانطلاقات غير الرسمية :

- هي الاتصالات التي تدور بين موظفي الإدارات المختلفة خلال العمل اليومي.
- من الضروري أن تعترف الإدارة العليا بالاتصالات الغير رسمية.
- الاتصال الغير الرسمي يخدم الوظائف التالية :
  - ⊕ التأكيد، لتأكيد رسمي سابق.
  - ⊕ الإسهاب / الشرح لأمر غير واضحة في الاتصال الرسمي.
  - ⊕ الاستعجال في إنجاز مهمة رسمية.
  - ⊕ مكمل لاتصال رسمي سابق.
  - ⊕ تقصير / تقليل الزمن أو المستويات الإدارية اللازمة لأجراء عملية اتصال رسمي.
  - ⊕ يناقض اتصال رسمي سابق.
- لا تأخذ الاتصالات الرسمية أسلوباً منطقياً محدداً ( تحدث عشوائياً ).
- تعتمد على قدرة الشخص الاتصالية وعلاقاته الشخصية.
- تسمى سرعة انتشار المعلومات بين الموظفين باسم " **عنفود العنب** " **"Grape Vine"**

## من الأسباب التي تدعو إلى وجود اتصالات غير رسمية في المنظمة :

- إن أعضاء المنظمة في حاجة إلى معرفة القرارات والمعلومات التي تؤثر على وجودهم في المنظمة.
- لحل بعض المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الحرجة التي يصعب التعامل معها عن طريق قنوات الاتصالات الرسمية.
- عن طريق استخدام قنوات الاتصال الغير رسمية يمكن معرفة رد فعل بعض القرارات قبل صدورها أو عند مرحلة الإعداد.

## الأسلوب المستخدم في عملية الاتصالات :

### أسلوب اتصال لفظي / لغوي.

### أسلوب اتصال غير لفظي / غير لغوي.

## أولاً : أسلوب الاتصال اللفظي / اللغوي :

- يعتمد على استخدام اللغة وما تحتويه من كلمات وألفاظ سواء كتبت أو لم تكتب ( اتصال لفظي مكتوب / اتصال لفظي غير مكتوب "شفهي" ).
- إن سوء استخدام الكلمات ربما يسبب عدم فهم المعنى المقصود.
- وفيما يلي خصائص كلاً من الاتصال اللفظي المكتوب أو الغير مكتوب "الشفهي / الشفوي" :

## أ- الاتصال اللفظي المكتوب :

- يتم الاتصال اللفظي المكتوب في ظل قنوات الاتصالات الرسمية بصفة أساسية :
  - ⊕ تسجيل وحفظ المعلومات و البيانات.
  - ⊕ استرجاع المعلومات أو البيانات عند الحاجة.
  - ⊕ تحديد المسؤولية.
- القرارات والأوامر والتعليمات تأتي مكتوبة عبر قناة الاتصال الرأسي الهابط.
- التقارير والمذكرات والاقتراحات والطلبات ترسل مكتوبة عبر قناة الاتصال الرأسي الصاعد.
- تختص الاتصالات المكتوبة بتوصيل وشرح معظم المعلومات الصعبة أو العلمية حتى يتمكن المستقبل من تكرار قراءتها ومراجعتها إلى أن يفهم معانيها ، وفي هذه الحالة يسمى هذا النوع من الاتصال بـ **"اتصال إيضاحي تفسيري"**.
- وإما أن تختص في الحصول على ردة فعل معين فترسل الرسالة مكتوبة أيضاً لإثارة المستقبل وتوثيق هذا الاتصال وفي هذه الحالة يسمى هذا النوع من الاتصال بـ **"اتصال للإثارة"**.

## ب- الاتصال اللفظي غير المكتوب (الشفهي / الشفوي) :

- يتم هذا الاتصال عبر قنوات الاتصالات الرسمية، وعلى نطاق واسع عبر قنوات الاتصالات غير الرسمية وفي جميع المستويات وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:
  - ⊕ التبليغ.
  - ⊕ الإقناع.
  - ⊕ الإجابة والتفسير.
  - ⊕ المناقشة والتقارير.
  - ⊕ جلب أفكار وآراء.
- يستخدم الاتصال الشفهي عادة في الأمور التالية:
  - للإيضاح والتفسير
  - للحصول على رد فعل
  - لإثارة الطرف الآخر
- غالباً ما يتم استخدام الاتصال الشفوي ليكمل اتصالاً مكتوباً وذلك لزيادة التأكيد على محتويات الرسالة المكتوبة من معلومات.
- كما يستخدم للقيام بالتأثير الشخصي على مشاعر مستقبل الرسالة.

### ثانياً: أسلوب الاتصال غير اللفظي :

- أحد صور الاتصالات للتعبير وتبادل الرسائل والمعلومات دون استخدام الكلام أو الألفاظ.
- تتم الاتصالات في هذا النوع عن طريق حركات الجسم والمحيط السلوكي الذي يتخلل جو الاتصالات.

#### ■ صور الاتصال غير اللفظي التي ذكرها "جولد هابر Goldhaber" :

- ⊕ حركات الوجه.
- ⊕ الجسم وحركاته.
- ⊕ اللمس وأشكاله.
- ⊕ المظهر العام للجسم.

#### ■ صور الاتصال غير اللفظي التي ذكرها "كربس Kreps" السبعة :

- ⊕ المظهر الطبيعي.
- ⊕ المظهر الشخصي.
- ⊕ حركات الجسم والعظام.
- ⊕ تعابير وتقاسيم الوجه.
- ⊕ سلوكيات اللمس
- ⊕ المجاورة أو البعد في المجلس.
- ⊕ المحافظة على الوعد والحرص على الوقت.

## الفصل الرابع

# نظريات التنظيم الإداري ودورها في تنمية الاتصالات الإدارية

### أولاً: النظريات التقليدية:

- كان على رأس كتاب النظرية التقليدية كل من تيلور، وبير، وفايول.
- وكانت معظم كتاباتهم تصف المنظمة على أنها نظام مغلق، غير متفاعل يهتم فقط بالسلطة والتسلسل القيادي، ونطاق الإشراف التي تصف علاقة التنظيم بالموظف.
- لم يعطوا أي اعتبارات لأهمية الاتصال في التنظيم الإداري سوى تلك الاتصالات الرسمية من المستوى الأعلى إلى الأدنى.
- كان الاهتمام الأساسي على عنصر واحد وهو كفاءة المخرجات.

### ١- مفهوم المعالجة الشاملة: Fayol and Barnard, Chester I.

- تفترض هذه الطريقة أن إدارة المنظمة صغيرة أو كبيرة، عامة أو ربحية، تتطلب نفس أسلوب العمل الإداري والتي يمكن تقسيم أسلوب العمل فيها إلى وظائف متعددة ومرتبطة.
- نظرية "هنري فايول" الذي وضع أربعة عشر مبادئ من مبادئ التنظيم والإدارة منها:
  - التخصص وتقسيم العمل.
  - وحدة الأوامر.
  - وحدة الهدف.
  - إتباع النظم.
  - تحديد المسؤولية.
  - مركزية الأعمال الإدارية.
  - تحقيق هدف المنظمة أولاً.
  - العمل على استمرارية الموظف.
  - الحصول على الأجر بناء على الأداء مع تطبيق مبادئ المساواة.

### ٢- أسلوب العمليات (الأسلوب العلمي): Taylor, Frederic W.

- خصص هذا الأسلوب للعمليات الإنتاجية.
- الهدف هو إيجاد وسيلة لتحسين فعالية المنظمة الإنتاجية والتقليل من هدر الموارد.
- تم إدخال الأسلوب العلمي الرياضي لوصف العمليات.
- يعتبر "فريدريك تيلور" أبو الإدارة العلمية لأنه شجع تطبيق الأسلوب العلمي حيث وضع قواعد الإنتاج التالية:
  - تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً وتقسيمه إلى أجزاء للتوصل إلى أفضل طريقة للأداء.
  - ربط الجهد بالزمن المستغرق.

- اختيار وتدريب العاملين لرفع كفاءتهم الإنتاجية.
- وضع مستوى معياري محدد لمتوسط إنتاجية كل عامل.
- دفع مكافآت مادية لكل من يتجاوز المستوى المعياري المحدد من قبل الإدارة.

### من سلبيات الإدارة العلمية نذكر الآتي:

- أنها نظرت إلى العامل آلة أو كأنه عبداً للآلة.
- أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية للعامل.
- تسبب الملل والضجر إلى العمال نظراً لأن طبيعة العمل أصبح روتينياً مملاً.

### ٣- الأسلوب البيروقراطي: Weber, Max

- يعتبر "ماكس ويبر" الرائد في تطبيق البيروقراطية في العملية الإدارية والتي تعني كبر حجم المنظمة وأحياناً سلطة المكتب حسب التعبير الحرفي لها.
- تعني البيروقراطية إن الأعمال في المنظمات تعتمد على التخصص السليم والتسلسل الرئاسي للسلطات ووجود الأنظمة واللوائح المنظمة للعملية الإدارية.
- زعم ماكس ويبر أنها الأسلوب الإداري الأفضل لأنها تؤدي إلى الانضباط والتهذيب **Discipline** كما تؤدي إلى الدقة المحكمة في أداء العمل **Precision** وإلى الاعتماد والثقة **Reliability** وإلى الثبات والاستقرار **Stability**.
- ومع هذا الزعم للبيروقراطية نجد أن لها تأثير سلبي على المحيط الوظيفي وعلى عملية الاتصال حيث نجد أن:
  - تأخذ معظم الاتصالات الطابع الرسمي وينعدم التفاعل.
  - تبدأ معظم الاتصالات من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والأوامر.
  - محدودية تبادل الأفكار والتطوير لعدم وجود اتصال بين الأفراد في نفس المستوى.
  - تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات تطويرية.
  - تجاهل وجود اتصالات غير رسمية.
  - بطء عملية الاتصال نتيجة كبر حجم الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة.
  - انعدام استخدام الاتصالات الشفوية.
  - عدم ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.
  - عملية الاتصالات تأخذ طابع غير شخصي مما يسبب مشاكل بين الأفراد.

### دور النظريات التقليدية في عملية الاتصالات:

- لم يكن هناك دور وأهمية للاتصالات غير الرسمية والدور الأول للإنتاج فقط.
- لم ينظر إلى الفرد وسلوكياته واحتياجاته النفسية والاجتماعية.
- كان مفهوم الاتصالات في هذا الوقت هو نقل الرسالة "المعلومات" من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى أو العكس وذلك في إطار التنظيم الإداري الرسمي.
- بطء عملية الاتصالات على الرغم من السماح للمسؤولين في نفس المستوى بالاتصال ومناقشة المسائل ذات الاختصاص بالقسمين بعد أخذ موافقة الإدارة العليا بذلك.

## ثانياً: النظريات السلوكية والإنسانية:

### أسلوب الموارد الإنسانية: McGregor, Douglas M, And Likert, Rensis:

- ألفت هذه المدارس الضوء على تصرفات الفرد بحثاً عن الطرق التي توازن بين هدف المنظمة واحتياجات الفرد.
- الفرد عبارة عن إنسان اجتماعي يخضع للظروف الاجتماعية المحيطة به.
- يحتاج الفرد إلى حوافز ودوافع وعلاقات إنسانية يحصل عليها من رئيسه المباشر.
- الاهتمام بدور الرئيس وقدرته على القيادة التي هي مهارات الفرد الاتصالية.
- الاتصالات ليست عملية إعطاء الأوامر بل الوصول إلى قلب الموظف وأشعاره بأنه عنصر هام في المنظمة.
- اهتمت بدراسة الاتصالات الغير رسمية وتفاعل المجموعة في المنظمة.
- ظهرت هذه المدارس كرد فعل على النظريات التقليدية.
- أهم كتاب هذه المدارس هم **ماكر يجور وليكتر**.
- أوضح "**ماكر يجور**" أهمية الاتصالات في المنظمة ووصفها بأنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها تطبيق السلطة وبها يتم التفاهم والتعامل بين أفراد التنظيم الإداري.
- أهتم "**ليكتر**" بالاتصالات غير الرسمية ومدى تأثيرها على المنظمة حيث أوضح أن وجود هذا النوع من الاتصالات يخلق جواً تنظيمياً أفضل للمنظمة.

### ١- نظرية "ماكريجور [أكس X و واي Y]:"

نظرية Y	نظرية X
ينظر إلى العمل على أنه شيء طبيعي.	يكره العمل يحاول دائماً تجنب القيام بالعمل المطلوب إذا سنحت الفرصة.
الإنسان يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام.	كسول بطبيعته ويكره العمل كراهية فطرية.
قادر على توجيه نفسه بنفسه والتحكم في عمله وأدائه عندما يعطى الفرصة يقوم بواجباته على أكمل وجه.	يحتاج إلى المتابعة الشديدة وقد يحتاج إلى الإنذار، التوبيخ، العقاب اللازم إذا أخل بواجبات الوظيفة.
يهتم بالمنظمة وتحقيق أهدافه إذا وجد أن المنظمة تكافئه على ذلك.	يفضل التوجيه والإرشاد... يهتم فقط بمصلحته والأمان الوظيفي.
يستطيع التعلم على تقبل المسؤولية وتحمل نتائجها والبحث عنها.	يرفض المسؤولية ويحاول تجنبها ما أمكن.
لديه القدرات على الإبداع والإنتاج.	معدوم الطموحات.



## تأثير النمط الإداري على الاتصالات:

### الإدارة التي تطبق افتراضات نظرية "أكس" تكون سلوكيات

#### الاتصالات في المحيط التنظيمي لها كما يلي:

- أي اتصال تفاعلي يتم في جو مليء بالحدز والتخوف.
- معظم الرسائل والاتصالات تأخذ الاتجاه من المستوى الأعلى إلى الأدنى.
- يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المستوى الإداري الأعلى.
- الاتصالات من المستوى الأدنى إلى الأعلى محدودة وتضمن الاقتراحات.. الخ.
- تكون المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات غير دقيقة وربما مشوهة.
- تكون الاتصالات من المستوى الأعلى إلى الأدنى محصورة في التعليمات أو القرارات مما يروج استخدام الشائعات والتفسيرات الاحتمالية.

### الإدارة التي تطبق الافتراضات الخاصة بنظرية "واي" تكون سلوكيات

#### الاتصالات في المحيط التنظيمي لها كما يلي:

- وضوح الرسائل المتدفقة إلى المستوى الأدنى وغالبا دون أي غموض.
  - دقة وجودة المعلومات التي يتم الحصول عليها مما يجعل القرار أفضل وأمثل.
  - يتم تدفق الاتصالات من المستوى الأعلى إلى الأدنى والعكس دون مخاوف.
  - يتم اتخاذ القرارات الإدارية في جميع إدارات التنظيم، وتبادل المعلومات.
  - تشجيع الاتصالات بالمستويات العليا.
- حاول "ماكر يجور" توضيح احتمالات استخدام المدير لجزء من نظريته في معاملته مع موظفيه وذلك طبقاً لما تستدعيه الحالة الراهنة وسلوكيات الأفراد وما تنطبق عليه من فرضيات.

## ٢- نظرية "ليكرت Rensis Likert":

- قام بوضع نظرية إدارية عن المنظمة تأخذ في الاعتبار سلوكيات غير متطرفة.
- أفترض أن معظم التنظيمات الإدارية يمكن تصنيف إداراتها إلى أحد أشكال الأنظمة المقترحة التالية:

العلاقة بفرضيات الإدارة العلمية	العلاقة بنظرية ماكريجور	اتجاه الاتصال	كمية المعلومات والثقة	الاتصال	معدل الإنتاج	ليكرت
مطابقة	موازية X	↓ معظمها	↓	متوسط	منخفض ١ =	نظام I
لا توجد	لا توجد	↑ بعضها	↓	أعلى من متوسط	٢ =	نظام II
لا توجد	لا توجد	↑	تزداد	مرتفع	٣ =	نظام III
مطابقة	مطابقة Y	↑ → ↓	↓	أعلى من مرتفع	٤ =	نظام III

## نظام I:

وهو يمثل **نظام السلطة "Authoritarian"** وجاءت فرضيات هذا النظام موازية لكل من فرضيات "أكس" وفرضيات الإدارة العلمية والمبنية على أن:

- الثقة في الموظف معدومة.
- محيط التفاعل ضعيف ولا وجود للتعاون.
- تحقيق الأهداف من مسؤولية الإدارة العليا.
- تصنع كل القرارات في المستوى الأعلى.
- معظم الاتصالات تتدفق من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- احتمالية تشويش وتحريف المعلومات لعدم وجود أي مسؤولية على صحتها.
- عدم قدرة الموظف على مناقشة رئيسه في المواضيع الخاصة بالعمل الإداري.
- لا توجد اتصالات إلى أعلى بسبب خوف الموظفين من رئيسهم مما يؤدي إلى منظمات غير رسمية بأهداف تختلف عن أهداف المنظمة.

## نظام II:

ويمثل هذا **"النظام الخيري Benevolent"** من وجه نظر الرئيس وهو مبني على الفرضيات التالية:

- هناك ثقة متعاطفة مع الموظف.
- يستطيع الموظف الاتصال برئيسه أحياناً ومناقشته في أمور خاصة بالمنظمة.
- تتم معظم الاتصالات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وكذلك بعض الاتصالات من المستوى الأدنى إلى الأعلى، وهي محصورة في الاتصالات التي يرغب في سماعها الرئيس.
- لا تزال السلطة تمارس في المستوى الأعلى.
- يتوفر جو ملائم للاتصال والتفاعل والعمل في مجموعات.
- يتوفر محيط جيد لتكوين مجموعات غير رسمية بأهداف قد تكون مماثلة لأهداف المنظمة.
- تتم معظم القرارات في المستوى الأعلى، مع تفويض اتخاذ بعض القرارات للمستويات المعينة الأخرى.

## نظام III:

وهنا أيضاً يقترح "ليكرت" نظرية إدارية أقرب إلى نظرية "واي Y" ويمثل هذا **النظام الاستشاري "Consultative"** وهو مبني على الفروض التالية:

- الثقة في الموظف مرتفعة.
- دعم متواجد من الإدارة العليا.
- تحقيق الأهداف من مسؤولية الجميع.
- يستطيع الفرد مناقشة رئيسه في المواضيع الخاصة بالعمل بشيء من الحرية.
- سهولة الاتصالات بين الفرد ورئيسه لتبادل الأفكار والآراء والاستشارات.
- تتدفق الاتصالات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وبالعكس.


- يتم قبول معظم الاتصالات المتدفقة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ولكن قد تفسر أحياناً بشيء من الحذر والريبة.
- معظم الاتصالات المتدفقة من المستوى الأدنى إلى الأعلى صحيحة.
- قد يوفر المحيط تكوين مجموعات غير رسمية بأهداف قد تكون مطابقة لأهداف الإدارة أو مختلفة لمقاومة الإدارة.

### نظام III:


إن الفرضيات التي اقترحتها "ليكرت" لهذا النظام موازية ومطابقة لفرضيات نظرية "واي Y" وأيضاً النظرية التي وضعها "مايلز" ووصفها "ليكرت" بأنها تمثل نظام **المشاركة الإدارية "Participative"** وتكون فرضيات هذا النظام كما يلي:

- الثقة الكاملة في الموظف.
- يتم تدفق الاتصالات دائماً وفي جميع الاتجاهات الإدارية.
- يتم اتخاذ القرارات في جميع إدارات التنظيم الإداري.
- تقارب بين أفراد التنظيم الإداري وحصول علاقات ودية.
- يتم قبول جميع الاتصالات المتدفقة إلى المستوى الأدنى دون أي تفسيرات سيئة.
- التفاعل المستمر عن طريق الاتصالات والمناقشات للإقناع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاتصالات المتدفقة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى تحمل معلومات صحيحة وسليمة.
- يأخذ التنظيم غير الرسمي نفس شكل التنظيم الرسمي وبذلك يتم توحيد الأهداف والعمل على تحقيقها.
- تعتبر المعلومات المرتردة ضرورية وهامة.

### ثالثاً: نظرية النظم في التنظيم الإداري Katz And Kahn

ربطة المنظمة بالمحيط الذي تتعايش فيه.   
بدأ كل من "كاتز" و"و" خان" وكذلك "تمسون Thomason" و"ويك Weick" فطبقوا خصائص النظام من حيث:

- حدوده.
- مدخلاته ومخرجاته.
- كونه مفتوحاً أو مغلقاً.
- قدرته على التعامل مع المحيط الموجود حوله.
- وقدرته في الحصول على معلومات مرتردة.

أعتبر "ويك" أن أي منظمة ما هي إلا مكان لمعالجة البيانات ضمن محيط أحداثه  غير مؤكدة.

## الاتصالات التي تحدث في منظمة ما :

### الاتصالات داخل المنظمة:

- يقضي أفراد القسم معظم وقت العمل في اتصالات تتعلق بأعمال القسم.
- يكون الاتصال على شكل اجتماع أو إجراءات أو لتحديث واستخراج بيانات.

### الاتصالات بين الأقسام:

- يحدث عندما يكون حاجة للمشاركة في المعلومات والبيانات بين الأقسام.
- يساعد على تأكيد سير الأعمال والإسراع في إنهاء الأعمال المشتركة.
- يعمل على التنسيق للإجراءات التي يجب أخذها حيال مشروع مشترك.

### الاتصالات بخارج المنظمة:

- يسهم في توطيد العلاقات العامة.
- غالباً ما يتطلب الأمر إطلاع الجهات الخارجية والتي تتعامل معها المنظمة بمعلومات معينة أو الحصول على معلومات منها (البنك، شركات التأمين، العملاء، مؤسسات حكومية، أفراد).
- يكون الاتصال أما مكتوباً أو شفويّاً مثل الإعلانات أو مناقشة العملاء لإقناعهم

بعض من العناصر المشتركة بين أفراد المنظمة:

Perceptions	الإدراك الحسي	Attitudes	اتجاهات ومواقف
Expectations	توقعات	Believes	معتقدات
Meaning	معنى وهدف	Motivations	دوافع
Experiences	اكتساب خبرات	Learning	تعليم

## رابعاً: مفهوم الإدارة الموقفية:

- ظهر مفهوم نظرية الإدارة الموقفية، لمحاولة الإجابة على السؤال: ما هو التنظيم والأسلوب الإداري الذي يفيد المنظمة في موقف ما؟
- بدأ مفهوم الإدارة الموقفية من حيث انتهى مفهوم كل من "كاتز" و "خان" الذان اهتمتا بإدخال عوامل جديدة منها البيئة والموقف عند تحليل المنظمة.
- لقد ظهرت دراستين اهتمتا بدراسة تلك العوامل، فركزت الدراسة الأولى على الموقف والحالة من الناحية التقنية، وركزت الثانية على دراسة الموقف من الناحية البيئية.

### دراسة وود وارد:

- هناك فروقات بين هياكل المنظمات بشكل عام ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة أهمها اختلاف التقنيات المستخدمة في هذه المنظمات.
- كلما كانت نوعية التقنية متقدمة كلما ازدادت المستويات الإدارية، وكلما ضاق نطاق الإشراف.

### دراسة لورنس و لورش:

- أن مناخ المنظمة قد يكون مناخاً مستقراً أو غير مستقر.
- المنظمات التي تعمل تحت مناخ مستقر تواجه مرور أحداث تغيرات طفيفة في المنتج الذي تقدمه بعكس المنظمات التي تعمل تحت مناخ غير مستقر.
- المناخ يتغير بسرعة مع تغير التقنية مما يؤثر على طبيعة المنظمة أيا كانت.

### تأثير الإدارة الموقفية على الاتصالات:

- أن ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في جميع الحالات والمواقف لوجود الفروق الفردية بين العناصر البشرية والاختلافات بين المواقف والظروف..."
- أن مفهوم النظرية الموقفية يعتمد اعتماداً كبيراً على وجود مناخ اتصال مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري.

## الجزء الثاني

### تنمية مهارات الاتصالات الإدارية ووسائل زيادة فعاليتها

## الفصل الخامس

### أنواع الاتصالات الإدارية

#### مراحل عملية الاتصالات:

هناك ستة أسئلة تتعلق بمراحل عملية الاتصالات وهي كما يلي:

ماذا يجب نقله في عملية الاتصال؟	تحديد	ماذا؟
لماذا يتم نقل هذه المعلومات؟	غرض الاتصال.	لماذا؟
من يعرف محتوى الاتصال؟	مستقبل الاتصال.	من؟
كيف يتم نقل المعلومات؟	أسلوب الاتصال.	كيف؟
أين يتم الاتصال؟	مكان الاتصال.	أين؟
متى يحدث الاتصال؟	زمن الاتصال.	متى؟

#### هدف أو غرض الاتصال :

ماذا يجب نقله في عملية الاتصال؟

غالباً ما تتحدد الإجابة على هذا السؤال بعد معرفة الهدف أو الغرض من الاتصال. ففي التنظيم الإداري يتم الاتصال من أجل تحقيق أحد أو بعض من وظائف الاتصالات التالية:

التبليغ. الإقناع. التفهيم. الإقرار. وظائف أخرى.

لا يكفي المرسل معرفة ما يجب نقله في الرسالة فقط، بل يجب عليه أيضاً معرفة ما يريده المستقبل من معلومات.

كما أن كبر حجم المعلومات التي يجب نقلها أو صغرها يجب أن يتماشى مع احتياجات المستقبل.

#### معرفة مستقبل الاتصال:

من هو المستقبل الذي يجب أن يعرف محتوى الاتصال؟

قد يكون شخص أو عدة أشخاص، وقد يكون المستقبل في نفس المستوى الإداري للمرسل أو في مستوى إداري مختلف أعلى أو أدنى.

إن التحكم في الانطباعات والعواطف مطلب من مطالب فعالية الاتصالات.

## أسلوب الاتصال:

كيف يتم نقل المعلومات؟

يجب معرفة القناة التي يتم عبرها الاتصال، وكذلك تحديد الأسلوب المستخدم في عملية الاتصال.

## مكان الاتصال:

أين يتم الاتصال؟

قد يكون الاتصال في مكتب المدير أو المسئول أو قد يكون في قاعة المؤتمرات أو أمام العاملين، أو قد يكون على طاولة العشاء. معرفة مكان الاتصال له تأثير كبير على نفسية كل من طرفي الاتصال.

## زمن الاتصال:

متى يحدث الاتصال؟

متى ما تم تحديد العوامل الأخرى التي تم ذكرها سابقاً مثل هدف الاتصال، عدد مستقبلتي الاتصال، والمستوى الوظيفي لمستقبلي الاتصال، فإنه يمكن توقيت زمن الاتصال بما يتلاءم مع أهمية الاتصال. إن توقيت عملية الاتصال يعتبر عاملاً مهماً في زيادة فعالية الاتصال.

## الاتصالات الشخصية:

تحتوي معظم الاتصالات الإدارية سواء كانت رسمية أو غير رسمية على جمل وعبارات يستدل بها على محتويات الاتصال.

وفي نفس الوقت تحمل هذه الجمل والعبارات في طياتها معلومات تصف العلاقة بين المرسل والمستقبل.

**محتويات الاتصال** هي تلك المادة من المعلومات الحقيقية التي يرغب في نقلها المرسل، فقد تكون هذه المادة أوامر أو تعليمات أو قرارات أو مجرد الحصول على تنفيذ أمر ما.

أما المعلومات التي تصف العلاقة بين المرسل والمستقبل فيمكن استشفافها وإدراكها من خلال أسلوب الرسالة والتعبير المستخدم، والأحاسيس المرسلة ضمناً والتي تظهر على شكل يدل على:

الطمأنينة أو القلق.

المحبة أو الكره.

القوة أو الضعف.

الاحترام أو عدم الاحترام.

الراحة أو عدم الراحة (الانزعاج).

أحاسيس أخرى.

يمكن أن تكون الاتصالات غير شخصية وذلك عندما لا تحمل أحاسيس ولا تحتوي على علاقة إنسانية.  
أو أن تكون شخصية ذات معاني إنسانية- فكلما كانت الرسالة تحمل معان شخصية وإنسانية كلما ازداد شعور المستقبل بالراحة والاطمئنان عن المرسل نفسه.

## مدى تفاعل الرئيس مع موظفيه طبقاً لأنواع الاتصالات المستخدمة في التنظيم الإداري التي اقترحها "شوتز" (١٩٦٦م) Schutz:

### ١- الاتصال الشخصي التفاعلي:

يحدث هذا النوع من الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، عندما يكون الرئيس على اتصال دائم ومستمر مع موظفيه، وفي هذه الحالة يكون الرئيس على استعداد دائم للمناقشة والاستماع.

### ٢- الاتصال التديمي:

في هذا النوع من الاتصال لا يبدأ الرئيس عملية الاتصال بمرؤوسيه، ولكن يتوقع أن تكون المبادرة منهم. حيث يفترض الرئيس تواجده لدعم موظفيه وحل مشاكلهم ومناقشة أعمالهم ومن ثم تقديم المساعدة إليهم فقط عندما يرغبون في الحصول على ذلك الدعم، حيث يعتبرون أكثر رشداً في الأعمال المناطة إليهم.

### ٣- الاتصال للمراقبة والحث:

يحدث هذا النوع من الاتصال عندما يحاول الرئيس أن يشترك ويتدخل في كل أمر لهدف المراقبة لا التفاعل أو المساعدة. فهو قد لا يقدم أي دعم إنساني أو ربما لا يهتم بمشاكلهم الشخصية أو العملية أو حتى لا يوجد فرصة للاستماع إليهم.

### ٤- الاتصال غير الشخصي:

في هذا النوع من الاتصال يقوم الرئيس بتطبيق الأنظمة واللوائح في جميع الأحوال والأوقات دون أن يترك لنفسه فرصة التعامل الشخصي / الودي مع موظفيه أو الاتصال الفردي المستمر بهم. وعندما تدعوا الحاجة للاتصال بهم يدعو إلى عقد اجتماع.

## الاتصالات الشفوية (الاتصال المنطوق):

يقصد بالاتصال الشفوي، ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتمل على كلمات / جمل أو عبارات / دالة على معنى مفيد.  
إن عملية التحدث أو الاستماع هما الوظيفتان المستخدمتان في الاتصال الشفوي.  
يمتاز الاتصال الشفوي بتوفير رد فعل فوري كما أنه يولد التفاعل بين الأفراد.  
من عيوبه أنه لا يمكن مسح أو نسيان ما قيل.  
وأحياناً قد لا يقصد المتكلم المعنى الذي فهمه المستمع.



### الاتصالات المكتوبة:

- هي اتصالات لفظية مكتوبة تتم غالباً في إطار الاتصالات الرسمية في المنظمة.
- هي وسيلة لتوثيق المعلومات والبيانات.
- قد تستخدم لتحديد المسؤولية أو لتعزيز اتصال شفهي.
- يسير الاتصال المكتوب في جميع الاتجاهات الإدارية.
- أمثلة على الاتصالات المكتوبة ( اللوائح، الأوامر والتعليمات، النشرات... الخ).

### الاتصالات غير اللفظية:

- وسيلة هامة للتعبير غير وسيلة الاتصال الشفهية (المكتوب وغير المكتوب).
- قد يكون الاتصال عن طريق استخدام العينين أو الإشارات المتعارف عليها أو استخدام اليدين أو عن طريق الغضب أو الزعيق / الصياح أو الصفير.
- إن مظهر الشخص العام من حيث الملابس أو العلامات الظاهرة على الوجه مثل التوتر والخوف والارتياح والأدب في الحديث كلها صور من صور الاتصالات غير اللفظية.

أنواع الاتصال / الوسائل	شفهي (الفم)	غير شفهي (غير الفم)
لفظي (كلامي)	كلمات منطوقة. (التحدث / الاستماع)	كلمات مكتوبة. (الكتابة / القراءة)
غير لفظي (غير كلامي)	حدة الصوت. زعيق / صراخ. تهتهة.	حركات الفرد. مظهر الفرد. تعبير الوجه. صور.

### كيف يمكن تحسين مهارات الاتصالات الإدارية ؟

- **تنحصر المهارات الاتصالية في:**
- التحدث ، كيف يتكلم ؟
- الاستماع ، كيف يسمع ؟
- الكتابة ، ماذا وكيف يكتب ؟
- القراءة ، ماذا وكيف يقرأ ؟

- توفر المهارات الاتصالية أو عدم توفرها له تأثير كبير على النجاح الوظيفي للفرد.
- على الفرد أن يحلل قدراته ومهاراته ليتعرف على ضعفه وقوته.

## كيفية إلقاء كلمة

- ما يجب عليك إجراؤه حتى تقوم بإلقاء كلمة !
- حدد الموضوع : عين عنوان الموضوع المطلوب الحديث عنه.
- حدد هدف الموضوع : فقد يكون هدف الموضوع هو :

الهدف من وجهة نظر المتكلم	موقف المستمع
للإعلام أو التحليل كما في تقديم تقرير.	قد يشترك في الحديث مع المتكلم في نهاية الموضوع ويحدث حوار مفتوح.
للإقناع أو طلب التعاون لحل مشكلة ما ويتم تقديم الحقائق لإعلام المستمع بالموضوع.	يقوم بالاشتراك في الحديث بشكل واسع وقد تكون هناك ردود فعل متوقعة وغير متوقعة.
للتسلية أو الحث أو دراسة استطلاعية.	يسمع فقط ولا يوجد حوار أو <b>Feed Back</b>

### أولاً: أنت.

- بعد تحديد عنوان الموضوع والهدف من إلقاء الموضوع حاول الإجابة على الأسئلة التي تختص هذا العنصر أي تخصك أنت ومن هذه الأسئلة التي يمكن طرحها ما يلي
- ✓ لماذا أنا الذي تم اختياري لإلقاء كلمة ؟
- ✓ ما هي خزينة معلوماتي عن الموضوع المطلوب الحديث عنه ؟

### ثانياً: المستمع .

- وبعد دراسة العنصر الذي يخصك "أنت" حاول الإجابة على الأسئلة التي تخص عنصر الجمهور ... على سبيل المثال :
- ✓ ماذا يتوقع المستمع منك ؟
- ✓ من هو المستمع / الجمهور ؟
- ✓ ماذا يعرف المستمع عن الموضوع ؟
- ✓ مدى رغبة المستمع في معرفة الموضوع ؟

### ثالثاً: كيف يتم التحضير للموضوع لعرضه ؟

- أ- الحصول على المعلومات.
- ب- كيف يتم عرض الموضوع :
- المقدمة (الافتتاحية).
- متن الموضوع ( القسم الرئيسي).
- الخاتمة (فقرة الختام).

### رابعاً: معرفة كيفية الإلقاء.

- كيف تقف وتتكلم وتنتج في الإلقاء ؟
- ✓ هديء أعصابك ونفسك.
- ✓ التركيز والتخلص من القلق النفسي.
- ✓ معرفة الجمهور وقدراته وعلاقته بموضوع البحث.
- ✓ التخيل والاقتناع بقدراتك وأداء العمل بأمانة ونجاح.

- ✓ معرفة الموضوع: المقالة" من جميع جوانبه والإعداد له.
- ✓ التمرين وإلقاء الموضوع أمام جمهور وهمي قبل الوقت الفعلي.
- ✓ تفاعل مع الحضور باستخدام الاتصالات غير اللفظية "مثل العينين".
- ✓ لا تشغل ذهنك بكيفية أدائك أو وقوفك أو شخصيتك عندما تقف أمام الحاضرين.
- ✓ عمل تدريبات ذهنية للتخلص من المشاعر السيئة وإحلالها بمشاعر طيبة.

### أما طريقة الإلقاء فقد تكون بأحد الطرق التالية:

- ✓ حفظ المقالة إذا أمكن.
- ✓ قراءة المقالة إذا كانت علمية.
- ✓ قراءة مذكرات عن الموضوع.

### ترك الانطباع الأول الحسن:

- **المظهر / الهيئة:** ولا يعني المظهر والملبس فقط بل هيئة الشخص العامة.
  - الوجه.
  - الملبس.
  - المرح.
  - لغة الجسم.
  - الوقفة.

### اللغة المستخدمة، ماذا نقول:

- سليمة لغوياً
- لا تحمل أكثر من معنى (أي غير مضللة).
- نظيفة: أي لا يوجد بها كلمات قبيحة. ■ لا تسيء لأي شخص (سليمة سياسياً).
- **نبرات / مخارج الصوت:** يجب أن يكون الكلام واضح لا يصاحب تلعثم في النطق.

- **إشعار المستمع بالاهتمام:** يجب أن تتفاعل مع المستمع، وحتى تتفاعل معه يجب أن تسمع له أيضاً.

- **إظهار لغة الجسم:** نعني بلغة الجسم كيف تحمل جسمك وتستخدم أعضائك الأخرى (الأذنين، العينين، الفم، الإحساس) فلغة الجسم يجب أن تكون نظيفة واضحة قوية ودون تعالٍ، بمعنى أنه مطلوب منك معرفة كيف:
  - استخدام الوجه.
  - استخدام اليدين.
  - استخدام الرأس.

🇸🇦 وأخيراً ، عليك أن تبتسم من قلبك !

فبدون هذه الابتسامة لا يمكن لك أن تترك الانطباع الحسن المطلوب.

## الفصل السادس

### تنمية وسائل الاتصالات اللفظية

#### ⊙ كيف يمكن تحسين مهارات الاتصالات الإدارية؟

كتابة الخطابات،	الكتابة ، ماذا وكيف تكتب؟
قراءة خطابات، أو مذكرات أو تقارير،	القراءة ، ماذا وكيف تقرأ؟
الاشتراك في حديث أو مناقشة ما، إلقاء موضوع	التحدث ، كيف تتكلم؟
إجراء مقابلات، التعامل مع مجموعات صغيرة،	الاستماع ، كيف تسمع؟

#### فن الكتابة:

#### ⊙ كيف نكتب رسالة؟

✓ وضوح الرسالة.	✓ شمولية الرسالة.	✓ الدقة في التعبير
✓ صحة وسلامة المعلومات	✓ ثقة الكاتب في محتوى الرسالة	✓ لطف الرسالة.

#### ⊙ أولاً: وضوح الرسالة:

- يجب أن تكون الكتابة واضحة ومؤثرة من القراءة الأولى، وللوصول إلى ذلك:
- التنظيم الذهني قبل الشروع في الكتابة (وذلك بمعرفة ماذا ترغب في نقله إلى المستقبل من معلومات).
- نقل الفكرة أو المعلومات بطريقة سليمة ومنطقية ومرتبطة.
- وضع رؤوس أقلام لما ترغب في نقله.
- استخدام ما يسمى بشجرة القرارات لتحديد تفرع الأفكار.
- استخدام جمل طبقاً لمستوى المستقبل (خاطبوا الناس على قدر عقولهم).

#### ⊙ ثانياً: شمولية الرسالة:

يجب قراءة ما تمت كتابته، والتأكد من شمولية الرسالة، وعلى المرسل أن يعتبر نفسه المستقبل للتأكد من فهم الرسالة ومدى شمولية المعلومات.

#### ⊙ ثالثاً: دقة التعبير:

دقة التعبير عنصر هام جداً، إن عدم الدقة يوحى إلى فهم خاطئ وقد يخلق سوء تفاهم في تحقيق المطلوب.

#### ⊙ رابعاً: صحة وسلامة المعلومات:

يجب أن تكون الرسالة سليمة لغوياً، وأن تكون المعلومات صحيحة غير مغلوطة أو مبالغ فيها أو منقولة خطأ أو عدم ذكر مصدرها مما يؤثر على مصداقيتها.

### ⑤ خامساً: ثقة الكاتب في محتوى الرسالة:

هذا عنصر هام لنفسية كاتب الرسالة فإذا لم يثق الكاتب فيما يكتبه فسيكون محتوى الرسالة ضعيفاً ولا يمكن تحقيق الهدف الأساسي من عملية الاتصال.

### ⑥ سادساً: لطف الرسالة:

يفضل أن تكون الرسالة على شكل حديث ودي محترم ومحبوب وأن تتخيل الشخص الذي تكتب له وكأنه أمامك، ولجعل أسلوبك ودياً أكتب عندما تكون مرتاحاً.

## أنواع الاتصالات الإدارية المكتوبة:

أغلب الاتصالات الإدارية تأخذ الشكل الرسمي فيما تحتوي من معلومات وتأتي الاتصالات على أشكال عديدة، ومن هذه الأشكال:

**الخطابات. المذكرات. التقارير.**

### كتابة الخطابات والمذكرات:

- تعتبر الخطابات والمذكرات إحدى الوثائق الإدارية المختصرة.
- وعادة يكون حجم هذه الوثيقة من صفحة إلى صفحتين وإذا زاد الحجم عن ذلك فيعتبر تقريراً.
- وتستخدم المذكرات والخطابات لأغراض عديدة منها:
  - ⊕ الطلب المباشر.
  - ⊕ لتحمل أخبار طيبة أو سيئة.
  - ⊕ لنقل وتوصيل معلومات عن شخص ما، مثل خطابات التوصية.
  - ⊕ لغرض الحصول على قبول أمر ما أو للإقناع.
  - ⊕ خطابات شكر.
  - ⊕ للأعمال الروتينية.
- حيث أن الخطابات التي تحمل أخباراً أو قرارات سيئة لها وقع شديد على نفسية صاحب الشأن فيجب على الكاتب توضيح العناصر التالية:
  - ⊕ جعل القارئ يفهم تماماً أن هذا القرار صادر من المنظمة بناء على الأنظمة المتبعة.
  - ⊕ التوضيح بعدالة القرار قدر الامكان.
  - ⊕ التوضيح بأن علاقة الود داخل المنظمة لا تزال مستمرة بالرغم من صدور هذا القرار.
  - ⊕ جعل أسلوب الرسالة سليم وبسيط حتى يمكن تقبل الرسالة.
- تختص المذكرات في تبادل المعلومات اليومية بين الأقسام الإدارية داخل المنظمة
- الخطابات التي ترسل إلى خارج المنظمة تكون مخصصة لحمل رسالة وهدف معين وتعتبر وسيلة من وسائل العلاقات العامة.

## كتابة توجيهات أو تعليمات:

- يمكن وصف التوجيهات بأنها عبارة عن مذكرات مختصرة جداً.
- ترسل التوجيهات من المسؤولين إلى الموظفين بغرض توضيح ما يجب عمله نحو موضوع ما.
- يمكن وصف التعليمات بأنها توضع للأفراد داخل المنظمة وخارجها لتوضيح كيفية القيام بعمل ما.
- أفضل طريقة لكتابة التعليمات بأن تكون مجموعة من الخطوات المكتوبة والمتسلسلة، بحيث تكون سهلة ومفهومة للقارئ العادي.

ومن هذا المنطلق يجب أن يكون هدفك الأساسي عند وضع التعليمات التالي:

- معرفة موضوع التعليمات.
- أن تكون التعليمات واضحة ويمكن متابعتها.
- أن لا تحتاج تلك الخطوات إلى أي تفاصيل أخرى.
- أن يستطيع القارئ القيام بتنفيذ التعليمات دون اللجوء إلى مساعدة خارجية.

وحتى يتحقق ذلك فلا بد من إتباع المراحل التالية:

### أولاً: النهيئة لكتابة التعليمات:

- القيام بتنفيذ هذه المهمة بنفسك أولاً، أو الاستعانة بمختصين في ذلك.
- دراسة خلفية القارئ لهذه التعليمات وكتابتها طبقاً لقدراته ومستواه التفكيرية.

### ثانياً: جعل الخطوات واضحة ومنطقية:

- قسم العمليات إلى عدة أقسام قصيرة، وبخطوات سهلة، وبتسلسل منطقي.
- أعط أرقاماً تسلسلية لهذه الخطوات.
- في حالة أن العملية تحتاج إلى أكثر من عشر خطوات، قسم العمليات إلى مراحل ولكل مرحلة عدة خطوات ( أي تحتوي كل مرحلة على عدة خطوات).
- وضح ماذا ينتج عندما يحدث خطأ في فهم تنفيذ أحد الخطوات أو عندما يتم إجراء خطوة قبل الأخرى.
- أستعن بالرسومات أو الأشكال التي توضح تسلسل المراحل قدر الإمكان.
- وضح النتائج النهائية بعد إجراء الخطوة الأخيرة.

### ثالثاً: فحص صحة الخطوات أو التعليمات:

- يجب القيام فعلاً بتنفيذ الخطوات التي تم وضعها لمعرفة مدى وضوحها وسهولة تطبيقها.
- يجب التأكد من عدم وجود أي خلل أو التباس وعدم فهم لأي خطوة من الخطوات الموضوعية.
- عند التأكد من سلمتها يفضل أن يقوم شخص آخر بتنفيذ هذه التعليمات لزيادة التأكد من وضوحها للغير.

## كتابة التقارير الإدارية:

التقارير الإدارية تعتبر حلقة وصل توضح أعمال المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.

تستخدم التقارير داخلياً بين الأقسام الإدارية المختلفة داخل التنظيم الإداري وخارج المنظمة لتحقيق بعض الأهداف التالية:

- تبادل المعلومات.
- تستخدم كوثيقة رسمية.
- للإجابة على أي تساؤلات.
- لحل مشاكل معينة ومحددة.
- معبرة عن مدى الاتصال والترابط.

تعتبر التقارير من أحد الوسائل التي يعتمد عليها المدير في رفع أو الحصول على معلومات وبيانات وحقائق منسقة ومبوبة بطريقة يسهل الرجوع إليها.

## حجم التقرير:

يعتمد حجم التقرير على الهدف والغرض من إعداده.

يجب أن يتذكر من يقوم بإعداد التقرير أن المستقبل يفضل أن يصله التقرير محتوياً على:

- ✓ لغة سهلة ومفهومة.
- ✓ الحصول على فائدة من قراءة التقرير.
- ✓ ظهور الفكرة الأساسية في بداية التقرير.
- ✓ طرح كامل القصة / الموضوع.
- ✓ ظهور البيانات بكل وضوح.

ولا يفضل المستقبل أن يصله التقرير وبه:

- ✗ انتقادات.
- ✗ اتهامات غير صحيحة.
- ✗ أذكار أو وضع اللوم على أفراد آخرين.
- ✗ آراء غير مطلوبة.
- ✗ أي تعليقات شخصية.
- ✗ بيانات غير كاملة أو مضخمة.

## خصائص التقرير الإداري الجيد:

✓ **صحة المعلومات:** أن يحتوي التقرير على معلومات صحيحة ويظهر أمانة الكاتب.

✓ **استخدام المنطق:** أن يظهر قدرة الكاتب على استخدام المنطق وعدم التحيز، وعدم خلط الحقائق والمعلومات والتأكد من صحتها، وأن يكون التقرير شامل.

✓ **التنظيم العام وشكل التقرير:** أن يكون مكتوباً بشكل منظم يسهل على المستقبل قراءته، مثل أن يحتوي التقرير على ( المقدمة **Introduction** ، و الاستنتاجات/أو المعلومات المكتشفة **Findings** ، و الفقرة الختامية **Conclusion** ، و التوصيات **(Recommendation)** ).

## كيفية إجراء المقابلات:

- تعتبر المقابلات عملية اتصال بين فرد (المقابل) والذي يعرف أحياناً "الخبير" أو عدة أفراد "الخبراء" وبين فرد آخر (المقابل) والذي يعرف أيضاً "المتقدم".
- ويتحكم في مجرى المقابلة وأسلوبها من يطلب المقابلة (الغرض من المقابلة).

## أسباب المقابلة ؟

- ⊕ للإعلام **بهدف** الحصول على / أو إعطاء معلومات.
  - ⊕ لحل مشكلة إدارية معينة **بهدف** اتخاذ قرار معين.
  - ⊕ للإقناع بوجهة نظر معينة **بهدف** تغيير الآراء.
  - ⊕ للتوظيف **بهدف** الحصول على أفضل متقدم يناسب الوظيفة الشاغرة.
  - ⊕ للتحفيز / وتقييم الأداء **بهدف** تقييم أداء الفرد.
  - ⊕ لإسداء النصيحة والإرشاد **بهدف** المداولة في حل مشاكل تواجه الفرد.
  - ⊕ للتأديب / تأنيب رسمي **بهدف** تعديل وتصحيح سلوكيات الفرد.
  - ⊕ للاستجواب **بهدف** معرفة كيفية تجاوب الفرد مع الضغوط الإدارية.
- و **هدف المقابيل** : البحث عن أفضل الطرق للحصول على أكبر كمية من المعلومات الجيدة والصحية.
- و **هدف المتقدم/ المقابل** : يحاول أن يعطي المعلومات ويترك انطباعاً جيداً عن شخصيته ومعلوماته.

## أنواع المقابلات:

- يتحدد نوع المقابلة طبقاً للهدف المقصود من إجرائها.

## الجو المناسب لإجراء المقابلات:

- يفضل أن تكون المقابلة منظمة تنظيمياً سليماً.

## التخطيط والتهيئة لإجراء المقابلة:

- تقع مسؤولية الإعداد والتهيئة لإجراء المقابلة على المقابل (الخبير).
  - تحديد الغرض من المقابلة.
  - تحليل الشخص المقابل ووضع الأفكار الرئيسية.
  - تحديد فترة المقابلة.
  - تنظيم أسلوب المقابلة.
- كما على الشخص "المقابل/المتقدم" التفكير في نوع الأسئلة التي ربما يسأل فيها، وكيفية الإجابة عليها.



## تنظيم المقابلة:

- وضع الأسئلة أو الاستفسارات في تسلسل منطقي.
- عدم وضع أسئلة أو استفسارات تأخذ أكثر من الوقت المحدد.
- يبدأ المقابل "الخبير" طالب المقابلة بتقديم نفسه وبأسلوب لطيف ومهذب.
- التنوع في طريقة وأسلوب الأسئلة.
- يختم "الخبير" المقابلة بتلخيص ما تم مناقشته إشارة بأن المقابلة على وشك الانتهاء.

## ملخص المقابلات:

- تعتبر المقابلات مهارة هامة من مهارات عملية الاتصالات الإدارية المطلوب تنميتها من أفراد المنظمة.
- المقابلة تعتمد على تفاعل مستمر بين طرفي الاتصال لاعتمادها على الاتصال الشفوي الذي يتفاعل مع الاتصال غير اللفظي.
- إن اللغة المستخدمة وتعابير الوجه والجسم ومجموعة التعابير التي تظهر على الفرد تصبح جزءاً من المعلومات التي يبحث عنها المقابل "الخبير".

## فن الاستماع / الإصغاء / الإنصات:

- يخط البعض بين مفهوم كلمة الاستماع والإصغاء والإنصات.
- معنى السمع: حسن الأذن. وما قر في الأذن من شيء تسمعه.
- معنى الإنصات: هو السكوت والاستماع للحديث.
- والإصغاء: من أصغى أي مال ودنا. وأصغيت إلى فلان إذا ملت بسمعك نحوه.
- **الإصغاء التلطفية:** يحدث هذا النوع في الحديث العام مع زميل في العمل كنوع من إظهار الأدب والاحترام الاجتماعي، ويوضح مقدار التفاهم والمحبة بين الأفراد.
- **الإصغاء العلاجي:** هذا النوع من الاستماع يتطلب من المستمع أن يكون عاطفياً نحو المتكلم ويكون متفهم لوضعه وحالته ومشاعره.
- **الإصغاء للتمييز:** يعتبر هذا النوع من الإصغاء أحد المهارات الرئيسية المطلوبة في العمل الإداري وكذلك من طالب الجامعة، ويتطلب من المستمع أن يحصل على تفاصيل الموضوع بفهم محتوياته، ويستطيع ربط علاقة بين عناصر الموضوع، و يتابع تسلسل الحديث، وعادة يستخدم هذا النوع عند سماع شرح من أحد الأفراد أو عند إعطاء تعليمات أو شرح عمليات أو عند سماع المحاضرات.
- **الإصغاء للانتقاد:** يحدث عند الرغبة في تحليل وتفسير الرسالة الشفوية، ويستخدم عادة عند محاولة المتكلم إقناع المستمع بأمر ما أو فكرة أو رأي ما.
- **الإصغاء للإعجاب أو الاستحسان:** يحدث عندما يصغي الفرد استجاباً و استحساناً لما يسمع مثل سماع ترتيل أو تلاوة القرآن الكريم.

## معوقات الاستماع الجيد:

- سرعة معالجة المعلومات المسموعة.
  - معوقات نفسية.
  - معوقات طبيعية صحية (مثل مرض في الأذن، أو التعب، وعدم الارتياح في المقعد أو الملابس، أو جائع أو قفل)
  - معوقات خارجية (مثل الضوضاء).
  - معوقات الذاكرة وتحسينها.
- هناك نوعان من الذاكرة، الأولى ذاكرة قصيرة الأجل، والثانية طويلة الأجل.

ذاكرة قصيرة الأجل	ذاكرة طويلة الأجل
محدودة.	غير محددة.
للمعلومات الحالية أو المطلوبة دائماً.	معلومات محفوظة ويرجع إليها بعد فترة.
تنسى أو تفقد.	تحتاج إلى جهد لحفظها حتى لا تنسى بسرعة.
في جميع الأحوال يفضل حفظ المعلومات في قائمة خارجية وخصوصاً الهامة منه.	

## ■ لتنمية الإنصات الفعال ذكر "ويليم هاني Hani" المطالب التالية:

- أستمع لكامل المعنى.
- أحل ما سمعته طبقاً لما قصده المتكلم.
- لاحظ وتابع حركات المتكلم.
- أستمع للشكاوى أو أي أخبار سيئة.
- تجاوب مع مشاعر المتكلم.
- أستمع للشخص المشاكس أو الغاضب أو الشخص النكد.

## كيفية تحسين عملية الإنصات:

- العمل على الإنصات: التوقف التام عن الحديث وأي شيء يلهي ومحاولة أخذ مذكرات Notes.
- تجنب سرحان الذهن: إبعاد ما يلهي الفكر ويصرف الانتباه.
- الاستماع عن طريق الأذنين والعينين (النظر) والقلب.
- الحكم على المحتوى لا على الشخص.
- الاستماع للأفكار: لتبرهن للمتحدث أنك مهتم بحديثه.
- اشغل ذهنك بما سمعته: تأكيد ما سمعته للمتحدث وتفهم الرسالة كما يريد.
- الحلم: كن حلیم لا تتسرع في الحكم أو تقاطع المتحدث.
- التحكم في الأعصاب: لا تجعل عاطفتك تتأثر بالكلمات المنفصلة.
- استخدام المنطق: كن منطقياً في الحوار والمجادلة والانتقاد.
- التفكير أسرع من الكلام.
- توقف عن الكلام.

## الفصل السابع

### الاتصالات غير اللفظية "الرمزية"

#### مفهوم الاتصال غير اللفظي "الرمزي":

- يعتبر الاتصال غير اللفظي "غير الشفهي" من أبسط أنواع الاتصالات استخداماً وذلك لأنه يحدث عن طريق حركات الجسم بشكل عام.
- يأتي بأشكال متعددة (تظهر في تعبير الوجه أو اليدين أو قامة الإنسان ذاته).
- الاتصال غير اللفظي ليس له قواعد معينة بعكس الاتصال اللفظي الذي يخضع لقواعد اللغة.
- قد يكون الاتصال غير اللفظي مقصود أو غير مقصود.

#### أهمية الاتصالات غير اللفظية:

- ينقل المشاعر والأحاسيس التي تعبر عما بداخل الفرد.
- تأثير الاتصال غير اللفظي يأتي في الحال عكس الاتصال المكتوب.

#### تعريف الرسائل غير اللفظية:

- رسائل بدون كلمات.
- رسائل صامته.
- حديث بدون استخدام الكلمات.
- سلوكيات تلميحية ليست جزء من قواعد اللغة يتم إرسالها بواسطة شخص ما وطبقاً لمحيط الاتصال الذي هو فيه كما في حدة إخراج الكلام الشفوي، لطف الحديث أو معدل خروج الكلمات.
- رسائل صامته لسلوكيات متعمدة من أجل إحداث/أو الحصول على عملية الاتصال.

#### وظائف الاتصال غير اللفظي:

- إعطاء معلومات بدقة.
- لغرض التعليم والإعلام.
- التعبير عن مشاعر وانفعالات.
- التحكم أو التأثير على الآخرين.
- التحكم في تدفق الحديث أو الرسائل/ الكلام المتبادل.
- التأكيد أو الموافقة أو الاعتراض أو الإضافة على رسالة شفوية.

#### قنوات الاتصال غير اللفظي:

يمكن وصف حدوث الاتصال غير اللفظي عن طريق المؤشرات التالية والتي تعتمد على لغة الأجسام أو ما يعرف بـ **Kinesics** والتي تنحصر في التالي:

📌 **مؤشرات صوتية:** وهذا المؤشر يعتني بالنظر إلى شدة الصوت المسموع، حسن أو جميل، نوعية وكيفية الضحك، فترة التوقف عن الكلام وهكذا.

📌 **مؤشرات مساحية:** المسافة المتروكة بين الأفراد، وطريقة الجلوس بين الآخرين.

📌 **مؤشرات حسية:** كمية الضوء في المكتب، الألوان التي يميل إليها أو يفضلها الشخص كما في لون المكتب أو الفرش، نوع المحطة الإذاعية أو الموسيقى التي يفض أن يستمع إليها.

📌 **مؤشرات ذوقية:** نوع الملابس، شكل النظارة، ونوع القلم، أو الساعة التي يلبسها الفرد وهكذا.

📌 **مؤشرات الزمن:** الدقة في المحافظة على المواعيد والزمن المحدد.

📌 **مؤشرات لمواصفات فسيولوجية (طبيعية):** لون البشرة، تركيبية الجسم من حيث طول القامة أو قصرها، حجم الجسم من حيث البدانة/النحافة/البنية العامة.

## أنواع الرسائل غير اللفظية:

### ١- رسائل غير لفظية مستنبطة من سلوكيات طبيعية ومن مظهر الإنسان:

- يحدث عن طريق سلوكيات نظرة العين، وتعبير الوجه، وحركات اليدين أو القدمين، وحركة الرأس.
- وقد تظهر هذه الحركات عفوية أو مقصودة.
- وتعتمد على طبيعة المجتمع والمحيط الذي يعيش فيه الفرد وكيفية تعامله مع الآخرين.

### ٢- رسائل تظهر من سرعة خروج الكلمات ونبرات وحدة صوت الإنسان

#### المتكلم:

- رفع الصوت أو خفضه، حدته أو ليونته.

### ٣- رسائل غير لفظية تنار من المحيط أو البيئة التي يعيش فيها الفرد:

#### 📌 أولاً: الجسم سلوكياته ومظهره المعنوي والحسي:

📌 حركات جسم الإنسان لها وقع ومفهوم معين، قد يكون هذا المفهوم حسناً أو قد يكون سيئاً.

📌 وتعرف حركات الجسم **بلغة الجسم Body Language**.

📌 الوجه هو المؤشر الحقيقي والواضح الذي يظهر الانفعالات والأحاسيس للإنسان.

أجمع العلماء على وجود ست حالات للوجه (هناك حالات أخرى تتفرع منها)، يمكن معرفتها واكتشافها بملاحظة أحد ثلاث مناطق في الوجه، أي يمكن تقسيم الوجه إلى ثلاثة مناطق تختص كل منطقة منها بتجسيد الحالة النفسية والإحساس والمشاعر التي يكون عليها الشخص كما هي موضحة بالجدول التالي:

المناطق هي:	الحالات التي تظهر هي:
<ul style="list-style-type: none"> <li>الجبين وناحية الوجه.</li> <li>غطاء العينين وما فوق (أعلى) الأنف.</li> <li>الجزء الباقي الأسفل من الوجه ويحتوي على: الخدین - الأنف - الفم - الذقن - الفكین</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السعادة.</li> <li>الغضب.</li> <li>الفجأة.</li> <li>الحزن.</li> <li>التقرز.</li> <li>الخوف.</li> </ul>

فالبنظر إلى الوجه يمكن الحصول على معلومات كثيرة والتوصل إلى أحد الحالات بالتركيز على أحد مناطق الوجه الثلاث المذكورة سابقاً، والأمثلة على ذلك كثيرة، منها:

- السعادة عن طريق النظر إلى الجزء الأسفل من الوجه وما حول العينين.
- الخوف عن طريق النظر إلى العينين.
- الرعب عن طريق النظر إلى العينين والجزء الأسفل من الوجه.
- الغضب عن طريق النظر إلى الجزء الأسفل من الوجه وناحية الوجه.
- التقرز عن طريق النظر إلى الجزء الأسفل من الوجه.
- الحزن عن طريق العينين.

المنطقة التي تظهر وتعطي أكثر وأكبر المعلومات هي العينين وما حولها.  
الاتصال بالعينين يحدث عندما:

- يريد الشخص الإعلان بأن باب الاتصال مازال مفتوحاً.
- يرغب الشخص في الحصول على رد عكسي أو رد فعل الآخرين.
- يريد الشخص إحداث شعور بالقلق Anxiety في الآخرين.
- يريد الشخص أن يوحي اندماجه أو اشتراكه أو انتمائه مع الآخرين.

ويتجنب الفرد استخدام العينين عندما:

- يرغب في إخفاء المشاعر الداخلية.
- تكون العلاقة قريبة جداً مع الفرد الآخر.
- يكون هناك توتر في العلاقة أو نفور، عدم ميل، كره أو خداع وغش من أحد الطرفين.
- يرغب الفرد في الانسحاب (يتصل أو ينطوي على نفسه) من القيام بأي اتصال أو عمل اجتماعي لأي سبب من الأسباب.

## وضع حالة الجسم واعتداله:

- هناك أكثر من ألف شكل لوضع الجسم واعتداله.
- كل شكل يحكي عن الحالة النفسية التي يمكن أن يكون عليها الشخص.
- أحياناً قد يكون للون الجسم أو كون الفرد ذكراً أم أنثى تأثير على سلوكيات الفرد غير اللفظية.
- يعرف **وضع حالة الجسم** بـ **Gestures And Posture** والذي يتمثل في: (الوقوفة – الجلسة – اللمس – المظهر العام).

## ثانياً: سلوكيات طبيعية:

- الأصوات المختلفة وكيفية استخدامها لها تأثير كبير على سلوكيات الأفراد الآخرين.
- يمكن عن طريق الاستماع إلى الصوت تحديد فيما إذا كان هذا الصوت صادر من:
  - ذكر أو أنثى. ■ متعلم أو جاهل. ■ شخص هادئ أو منفعل
  - شخص كبير أو صغير ■ الحالة النفسية. ■ الموقع الوظيفي.

- **وحدة الصوت Vocal Intonation** هذه يجب أن يعتني بها المتكلم "أنه ليس ما تقول ولكن كيف تقول" فالحدة في الصوت مثل **الارتفاع في الصوت، الانخفاض، والنبرات، Tone, Volume, Pitch** قد تؤثر على المعنى المطلوب.
- إن السرعة التي يتكلم بها الشخص تعتبر عاملاً مهماً آخر في مدى كفاءة حديثه وقدرة الآخرين على استيعاب اتصاله وفهمه.

## ثالثاً: محيط الاتصال المتوفر (البيئة):

- يقصد بالمحيط المتوفر المكان ومساحته، والزمان، شكل المبنى أو المكتب، ترتيب المقاعد، البعد والمسافة، نظافة الملابس والمكان.
- كلما قلت المسافة دل ذلك على قرب العلاقة والعكس صحيح.

## الخلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن هناك خمسة أنواع للتعبير بالجسم كاتصال غير لفظي وهذه الأنواع هي:

- **الجسم كشعار معين** – مثل رفع اليدين، رفع الإصبع وهكذا **Emblems**.
- **الجسم يستخدم رسوماً توضيحية** – مثل رفع كتاب كتوضيح **Illustrators**.
- **الجسم يراقب وينظم** – مثل استخدام الرأس والعين **Regulators**.
- **الجسم يظهر العاطفة** – مثل المحبة، السعادة **Affect Display**.
- **الجسم يكيف حركاته تبعاً للبيئة والمحيط** **Adaptors**.
- **ويكيف وضع حالة الجسم** **Gesture** وحركاته **Movement**.

## العلاقة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي:

- قد يستخدم الاتصال غير اللفظي ليحل محل الاتصال اللفظي.
- قد يكمل الاتصال غير اللفظي الاتصال اللفظي.
- غالباً ما يستخدم الاتصال غير اللفظي للتحكم في الاتصال اللفظي.
- أحياناً يستخدم الاتصال غير اللفظي ليناقض اتصالاً لفظياً.

## العلاقات المختلفة بين الاتصال اللفظي وغير لفظي:

### الإحلال:

- يمكن أن يحل الاتصال غير اللفظي محل الاتصال اللفظي.
- فيمكن للشخص أن يهز رأسه من أعلى إلى أسفل Nod كإشارة في حالة الموافقة.
- أو يعطي إشارة على المودة أو الاشمئزاز Disgust ، Gesture.

### الإكمال:

- عند إعطاء تعليمات شفوية فغالباً ما يصاحبها تعليمات غير لفظية.

### التحكم:

- مثل رجل المرور الذي يحاول إيقاف حركة المرور عند تقاطع الشارع.

### التناقض:

- تعتبر عملية التناقض من أهم العلاقات بين كل من الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي.
- قد يكذب الاتصال غير اللفظي ما قيل في الاتصال اللفظي.
- غالباً ما يكون الاتصال غير اللفظي أصدق من الاتصال اللفظي.

## سلوكيات الاتصال غير اللفظي:

يمكن القول أن معظم الاتصال غير اللفظي عبارة عن سلوكيات يعبر بها الفرد عن مشاعر وأحاسيسه في تلك اللحظات.

الفرح.	التضجر.	التودد.	الكبرياء.	الخوف.
الابتهاج.	التهديد والوعيد.	الكرم.	الضياع.	الريبة.
الحيرة.	كظم الغيظ.	الرحمة.	الانفعال.	الزيغ.
اليأس.	الحسرة.	الغلظة.	التنافر.	

## تحسين عملية الاتصال غير اللفظي:

- حاول أن تجعل حركاتك وإشاراتك غير اللفظية تطابق كلماتك.
- حاول استخدام الاتصال العيني بقدر ما تسمح به عادات المجتمع الذي أنت فيه وحتى لا يساء فهم هذا النوع من الاتصال.
- لاحظ اعتدال جسمك وكيفية وقوفك ومشيك، لأن هذا يعطي رسائل خاصة عن الفرد من حيث اهتمامه وكيفية تعامله مع الآخرين.
- راعي النظافة بشكل عام.
- راقب حركاتك حتى لا تعطي رسالة خاطئة عنك وعن شعورك وتوحي بأنك قد **مللت Getting Bored** أو لديك شعور سلبي عن الموضوع أو الشخص نفسه بينما في الحقيقة أن عكس ذلك.
- إعطاء انتباه أكثر للانطباع الأول، وبمعنى آخر هل انطباعك هذا كان نتيجة لما رأيته من المظهر الذي بدا لك من الفرد أو حركاته المصطنعة أو انفعالاته. وتأكد في نفس الوقت أن الفرد الآخر قد كون انطباعه الأول عنك وحكم على سلوكك من خلال هذا الانطباع.
- راعي حدة ونبرات صوتك عند الحديث، لأن حدة الصوت تعتبر مؤشراً لمشاعرك وأحاسيسك وما تعنيه فعلا في هذه اللحظات ويدخل ضمن الانطباع الأول. هذا وفي نفس الوقت عليك أن تلاحظ كلام الآخرين وحدته وشدة انفعالهم (إن وجد).
- راعي أهمية المسافة التي يجب تركها بينك وبين الفرد الآخر عند الجلوس. وتعتمد هذه المسافة عادة على نظرة المجتمع لذلك، وعلى قدر العلاقة التي تربطك بالشخص الآخر. فقد تكون هذه العلاقة: **اجتماعية Social**، **شخصية Personal**، **عامة Public**، **أخوية**، وإن عدم مراعاة ذلك قد يسبب بعض المضايقات للآخرين مما يؤدي إلى مشاعر سيئة وعكسية بين الأطراف المعنية.
- راعي بعض التصرفات غير اللائقة مثل:
  - ⊕ النظر إلى الساعة خلال المقابلة أو سماع محاضرة.
  - ⊕ وجود حاجز فعلي بينك وبين الطرف الآخر.
  - ⊕ الجلوس على المقعد بينما رئيسك يتكلم معك.**فمثل هذه الحركات لها تأثير على كفاءة الاتصالات.**
- أخيراً راعي وأهتم بالمظهر الذي يجب أن تظهر به (الداخلي والخارجي)، فأنت بهذا تعطي صورة كاملة عن شخصيتك ومركزك. بل إن ظهورك بالمظهر المطلوب يعطيك ثقة أكبر في نفسك وفي العمل الذي تقوم بأدائه.



## الفصل الثامن

### معوقات الاتصالات الإدارية

#### المعوقات ما هي؟

- معوقات إدراكية.
- معوقات لغوية.
- معوقات شخصية.
- معوقات تنظيمية.

#### أولاً: المعوقات الإدراكية:

- تباين إدراك طرفي الاتصال.
- إعطاء معاني متغايرة لنفس الكلمات والرموز.
- رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط.
- عدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم والاتجاهات أو المشاعر.

#### ثانياً: المعوقات اللغوية:

- قد تحمل الرموز المستخدمة معانٍ مختلفة مما يؤدي أحياناً إلى عدم فهم المعنى المراد الذي قصده أحد طرفي الاتصال.
- ولحد من ذلك (في حالة استخدام الكلمات التي يرتبط بها أكثر من معنى، وخصوصاً عند وضع أنظمة ولوائح) نجد أن هناك ما يسمى باللوائح التفسيرية للحد من سوء فهم بعض الكلمات وتفسيرها التفسير الخاطئ.

#### ثالثاً: المعوقات الشخصية:

- يقصد بها تلك المعوقات الناتجة من الشخص نفسه حيال عملية الاتصال.
- هناك عوامل شخصية عديدة تؤثر على عملية الاتصال ثم بدورها تؤثر على اتخاذ القرار، منها:

#### عامل التشويه والتحريف:

- وتأتي من عدم النزاهة.
- عدم محبة الخير للغير.
- متطلبات العمل الوظيفي.
- حب الموقع الوظيفي.
- حب المصلحة الشخصية.
- الصدور الضيقة والقلوب الضعيفة.

#### عامل الإدراك الشخصي:

- هذا العامل يؤثر في حكم الشخص على الآخرين، حيث تعمم نتيجة تجربة واحدة (حسنة أو سيئة) على بقية المجتمع.
- أو تعمم نتيجة الانطباع الأول (حسن أو سوء) خلال فترة معينة على بقية الفترات.

### ❏ عامل السمات الفردية المشوهة:

- يحدث عندما يكون الشخص متحامل على الشخص الآخر، أو متحيز ضده.

### ❏ عامل الخبرة الشخصية:

- يقول المثل: "ما تعرف الشخص إلا إذا سافرت معه".

### رابعاً: المعوقات التنظيمية:

- التسلسل الرئاسي، تعدد المستويات الإدارية، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف.
- زخم المعلومات وتسلسل إرسال الرسالة.
- اعتقاد الشخص الأول أن الشخص الثاني فهم معنى الرسالة، والعكس.

### المواقف الصعبة:

لا يخلو التعامل مع الناس من مواقف صعبة تحتاج إلى التعامل معها بأسلوب مقنع ومهذب، فكيف يمكن تحسين الاتصالات مع الأشخاص السلبيين؟ يحتاج هذا إلى استخدام السياسة واللباقة ومعرفة فن التفاوض، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام العمل الجماعي ومعرفة كيفية إدارته لأمر مطلوب خصوصاً إذا علمنا أن الإدارة أو القيادة هي عبارة عن تنسيق جهود الآخرين، وطريق تعاملك هو الذي يعطيك الريادة في الإدارة.

ومن أنواع الشخصيات الصعبة التي تحتاج إلى معرفتها ومعرفة كيفية التعامل معها التالي:

- ❏ شخص القيل والقال.
- ❏ الشخص صاحب الخبرة.
- ❏ الشخص المتقلب (كالثعبان).
- ❏ الشخص دائم الشكوى (الشاكي).
- ❏ الشخص المستهتر (اللعب).
- ❏ أشخاص آخريين .....

### ❏ شخص القيل والقال:

من خصائصه:

- يسأل أسئلة شخصية.
- عديم الإرادة والقوة والشخصية.
- يهمس في كلامه تهريباً من أن يسمعه الآخرين.
- من عادة هذا الشخص أن يحاول كشف أسرار الآخرين.

**كيف تتعامل معه ...!** حاول عدم كشف أسرارك له. تجنبه قدر المستطاع. أنصحه بعدم كشف أسرار الآخرين.

### صاحب الخبرة:

- هذا الشخص إما أن يكون ذو خبرة حقيقية أو يدعي ذلك، من خصائصه:
- كثير الجدل.
  - لا يسمع للآخرين.
  - يعتقد أنه يفهم كل شيء.
  - متمسك برأيه سواء كان صحيحاً أم خطأ.

**كيف تتعامل معه ...!** تحاول مع هذا النوع استخدام الحقائق، وإذا لم تكن تعرف الحقائق فيمكن لك استخدام صيغ أخرى مثل توجيه صيغة السؤال التالي: كيف عرفت ذلك أو كيف تحصلت على تلك المعلومات؟.

### الشخص المنقلب (ك الثعبان):

من خصائصه:

- لا يصدق أكثر الحديث.
- يفاجئك دائماً ببعض العبارات غير العادية.
- يحاول أن يغير من مجرى الكلام.
- الأسئلة التي يستخدمها غير طبيعية، مثل ، هل هذا صحيح!
- مستعجل في كلامه وقد لا تثق فيما يقول وغالباً لا يؤمن جانبه.

**كيف تتعامل معه ...!** حاول أن تكون معه يقظ دائماً، واع بوجوده، خذ فرصة للتعليق، خذ فرصة لإيقاف الحديث، كن مستعد للإجابة على ما يوجهه من أسئلة.

### الشخص الشاكي:

من خصائصه:

- يبدو سلبي أحياناً أو دائماً ونادر ما يستخدم كلمة شكر أو مديح.
- لا يعجبه أي عمل.
- لا يستطيع أن يقوم بأية محاولة لتحسين الموقف الذي يشتكي منه.

**كيف تتعامل معه ....!** من الممكن أن يكون صاحب حق فيما يقول، فحاول أن تسمع لما يشتكي منه لفترة معينة ثم أخرج إلى موضوعك الأساسي أو موضوع آخر. وفي نفس الوقت أعلمه وأخبره أنك فعلاً تستمع لشكواه وتحس بما يقول وهنا قد تحتاج إلى استخدام الجملة التالية – أنا أسمع لك – أو سمعت ما قلته وسوف.....!.

### الشخص المستهتر (اللعوب):

من خصائصه:

- مستهتر بمسؤولياته وواجباته.
- لا يستطيع أن ينهي أي عمل يناط إليه ولهذا أسباب كثيرة.
- يضيع وقته ولا يكفيه ذلك فهو يحاول أن يضيع وقتك أيضاً.
- دائماً متأخر في الحضور، حتى لو أبرمت معه موعداً محدداً فهو يأتي متأخر.

**كيف تتعامل معه ...!** لا تدعه يضيع وقتك، لا تعطه فرصة التأخير، ضع له جدول زمني يحاسب عليه وذكره بأهمية الوعد الصادق وألا يكن ممن يعد ويخلف. كما أن استخدام الدبلوماسية مطلوبة دون شك هنا ومع جميع الأشخاص.

### الشخص المشاغِب:

من خصائصه:

- دائماً في خصام مع رئيسه وزملائه.
- يحاول دائماً أن يأخذ رأياً وموقفاً مغايراً للرأي الآخرين.
- لا يرغب في تنسيق المهام أو الوظائف المطلوبة مع الآخرين.

**كيف تتعامل معه ...!** التعامل مع هذا النوع يعتمد على نوع المشاغبة وتأثيرها على الآخرين وهنا نترك لك المجال للتصرف مع هذا الشخص الذي قد يكون صعب أحياناً ولكن يمكن التغلب عليه.

### وأخيراً عند التعامل مع الآخرين حاول أن تتذكر التالي:

إذا حدثت صدقت، وإذا حدثت استمعت.

وإذا أحسنت القول فأحسن العمل ومن صدق في مقاله زاد في جماله.

## التنازع (الصراع) الإداري:

- وجود التنازع (الصراع) بين أفراد المنظمة ظاهرة طبيعية ولا يمكن تجنبه أو تجاهله.
- استخدام الاتصالات المقنعة تمكن المنظمة من إدارة وتخفيف حدة التنازع بفاعلية.
- قد يكون التنازع (التصارع) أمر ضروري - أحياناً - لبيئة المنظمة لأنه يمد المنظمة ببعض المعلومات الخفية.

## تحديد وتعريف التنازع (التصارع) وأنواعه التي تحدث في التنظيم

### الإداري:

#### ١- التنازع (النزاع):

**النزاع في اللغة:** هي حالة نزاع الشيء، ينزعه؛ نزاعاً أي اقتلعه فاقتلع. وفرق سيبويه بين نزاع وأنتزع فقال: أنتزع أي استلب، ونزع أي حول الشيء عن موضعه وإن كان على نحو الاستلاب. وأنتزع الشيء: انقله وأزاله وأستخرجه. والنزاعة، والنزعة تعني الخصومة. والنزاعة في الخصومة فتعني مجاذبة الحجج فيما يتنازع فيه الخصمان. والتنازع تعني التخاصم، وتنازع القوم أي اختصموا؛ وبينهم نزاعة أي خصومة في الحق، وعلى هذا فينظر إلى التنازع بأنها حالة أو موقف يحدث بين طرفين يؤدي إلى خصومة.

## ٢- التصارع (الصراع):

**الصراع:** تعني الطرح بالأرض، و**المصارعة** والصراع أي معالجتها أيهما يصرع صاحبه، و**الصرعة** تعني الحليم عند الغضب لأن حلمه يصرع غضبه، فإنه إذا ملكها كان قد قهر أقوى أعدائه وشر خصومه. (لسان العرب، المجلد ٨ ، ص ١٩٧-١٩٩).

و**الخلاصة** أن الكثير يخلط بين هذان المعنيان إلا أن استخدام كل من كلمتي **التنازع** أو **التصارع** يعتمد على الحالة أو الموقف بين طرفي الخصومة.

## تحليل خلفية التنازع:

يحدث التنازع غالباً في المنظمات نتيجة طموح الفرد للحصول على السلطة التي تعبر عن القوة، والقوة أو السلطة ليست موهبة، فيحصل الفرد على السلطة طبقاً لعلاقاته مع الآخرين، وقد تستخدم السلطة في الحالات التالية:

- تمسك أو حجب من بيده السلطة مكافآت الأفراد الآخرين دون أي سبب.
- تمسك من بيده السلطة عن إعطاء المعلومات التي يحتاجها أفراد المنظمة.
- تمسك من بيده السلطة عن عدم تنفيذ القرارات الخاصة بالآخرين.
- تمسك من بيده السلطة عن عدم تنفيذ الأنظمة واللوائح الإدارية في حق المقصرين اللذين يستحقون العقاب فعلاً.

## كيفية معالجة التنازع:

- النظرية الكلاسيكية.
- النظرية الإنسانية.
- النظرية الحديثة.

## ■ أولاً: النظرية الكلاسيكية:

- يدعي أصحاب هذه النظرية (تيلور وفايول) أنه "لا يوجد للتنازع".
- فالمدير هو العاقل والناصح والراشد، بينما الموظف هو غير العاقل وغير الناصح، ويجب عليه تنفيذ الأوامر دون نقاش.
- إذا ظهرت بوادر أي خلاف أو عدم تنفيذ الأوامر فلا بد من معاقبة الموظف أو حتى فصله لأنه لا يوجد اعتراف بوجود تنازع في النظرية الكلاسيكية.

## ■ ثانياً: النظرية الإنسانية:

- يعتبر (ماسلو) من أهم رواد هذه النظرية.
- تفترض النظرية الإنسانية باهيمية وجود وخلق علاقة إنسانية مرضية وبدرجة كبيرة من التفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه.
- حدوث التنازع يلغي هذا الافتراض ويعبر عن تفكك في العلاقة الإنسانية وعدم رضا الموظف بشكل عام مما يؤثر على إنتاجية المنظمة.

- حاولت هذه النظرية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي تجنب للنزاع بغض النظر عن كفاءة المنظمة.
- قد أتضح من معظم الدراسات المتعلقة بهذه النظرية أن ذلك يترك آثار أكبر وأعمق في النفوس على المدى الطويل مما يؤثر على سلامة المنظمة ونجاحها.

### ثالثاً: النظرية الحديثة:

- يحدث التنازع دائماً لسبب أو آخر.
- التنازع قد يساعد أفراد المنظمة على إعادة النظر في حل مشاكلهم.
- قد يكون للنزاع آثار موجبة في المنظمات البحثية والتنموية.
- يمكن تخفيف حدة التنازع والتقليل من سلبياته في المنظمات الروتينية.
- قد يساعد النزاع بعض أفراد المنظمة في التعرف على بعضهم البعض وتنمية علاقات أفضل.
- يساعد الأفراد على إدراك الاختلافات الفردية والاعتراف بوجودها ومحاولة تقليص فجوة هذه الاختلافات.
- يساعد الفرد على إطلاق وتحريير الضغوط والغضب الداخلي بدلاً من تركها داخل نفسه فتؤثر على صحته وعمله وإنتاجه.
- يمكن أن يكون للتنازع آثار حسنة أو سيئة للفرد وكذلك للمنظمة، فالفرد قد يكتشف وجود مشاكل في بعض الإستراتيجيات التنظيمية وعلى ضوء ذلك تحاول المنظمة الأخذ في تعديل تلك الإستراتيجيات.

### حتى يمكن تنمية مهارة مواجهة النزاع وإيجاد حلاً مناسب نحتاج إلى دراسة العناصر التالية:

- أ- محيط وخلفية التنازع.
- ب- أسباب التنازع.
- ج- أساليب التنازع.

### أ- محيط خلفية التنازع:

يقصد بمحيط التنازع "أطراف التنازع". ويمكن أن يكون أطراف التنازع فرد أو مجموعة ويأتي التنازع في أحد الأشكال الثلاثة وهي كما في الجدول التالي:

نوع التنازع	أطراف التنازع	المحيط
قد يكون الشخص في تنازع مع نفسه (أي مع أهدافه أيهما يختار) اقتراب/ابتعاد	الشخص مع نفسه.	فرد
الفرد في تنازع مع رئيسه، أو الرئيس مع عدد من مرؤوسيه.	فرد مع آخر أو مع مجموعة أفراد آخرين.	فرد أو جماعة
ويحدث هذا داخل التنظيمات، يحاول الفرد أن ينتمي إلى مجموعة معينة.	مجموعة مع أخرى أو منظمة مع منظمة أخرى.	مجموعة

**ب- أسباب التنازع:**

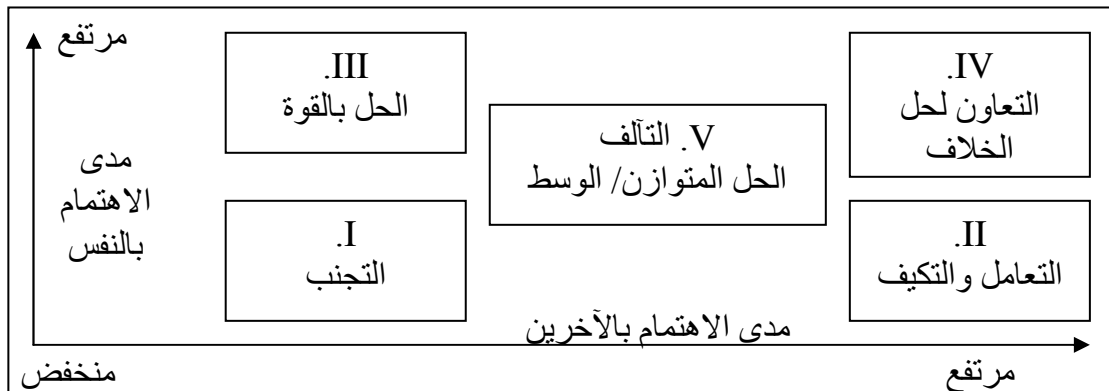
- تضارب المصالح.
- تباين الطموحات.
- التنازع لمجرد التنازع.
- تنازع لعدم الكفاءة الوظيفية.
- اختلاف المتخصصين مع غير المتخصصين.
- التنافس للحصول على جائزة / وظيفة / مرتبة ...
- تنازع في الأداء، كيفية القيام بواجبات الوظيفة أو عمل ما.
- إرهاق في العمل الإداري يؤدي إلى النزاع مع الآخرين.
- اختلاف في الشخصية لعدم تلائم شخصية الفرد مع الآخرين.
- تنازع لاختلاف الأهداف أو القيم أو الأخلاق الوظيفية أو المبادئ.
- تنازع على مدى صحة المعلومات لعدم قدرة نظام المعلومات في المنظمة على توفيرها.

**ج- أساليب وإستراتيجيات حل التنازع:**

قد وجد العلماء أن حل التنازع يعتمد اعتماداً كبيراً على بعض العوامل مثل:

- حقيقة الشخص (الأشخاص) الذي تنسب إليه المشكلة.
- حقيقة الشخص (الطرف المحايد) الذي يدير التنازع وأسلوبه في إدارة التنازع وذلك في حالة وجود طرف محايد.

كما أقترح كلاً من **(بليك Blake و موتون Mouton)** مربعات خمس، تأخذ أهميتها من كيفية نظرة الشخص واهتمامه بنفسه وكذلك نظرتة واهتمامه بالآخرين ومن ثم يتم أخذ موقف معين من عملية التنازع، ويأخذ مدى اهتمام الشخص بنفسه مجالاً منخفضاً إلى مرتفع على المحور الرأسي - كما هو موضح في الشكل أدناه - ، ففي حالة المجال المرتفع يحاول الفرد أن يفرض على الآخرين الاعتراف بحقوقه أو يصير على سلطة مركزه، كما يقترح ذلك كل من **(فروست Frost و ولموت Wilmot)** بينما مجال الاهتمام بالآخرين يبدأ بتعاون منخفض إلى مرتفع على المحور السيني.



**I- استراتيجيات التجنب:**

تجنب الطرف الآخر أو عدم الاهتمام به.  
 ■ إن عملية التجنب تزيد من حدة الإحباط أو عدم الاهتمام بالعمل ومشاعر الآخرين

**II- استراتيجيات التكيف:**

الاهتمام بالطرف الآخر والتعامل معه لحل المشكلة.  
 ■ ومن الشكل أعلاه نجد أن هذا الأسلوب يقع في المربع الذي يهتم بالآخرين بأقصى ما يمكن مع قليل من الاهتمام بالنفس.  
 ■ تستخدم هذه الاستراتيجية للحفاظ على علاقة طيبة مع الآخرين.  
 ■ قد تستخدم هذه الاستراتيجية في مواقف تبادلية (تبادل مصالح).  
 ■ غالبا ما يفضل استخدامها في المواقف التي تعتبر بسيطة وغير معقدة.

**III- استراتيجيات القوة:**

الاهتمام بالنفس فقط.  
 ■ يهتم هذا الشخص بنفسه ولا يهتم بالآخرين.  
 ■ هنا يحاول الشخص دائما استخدام الإكراه والقوة وأحيانا القسوة للحصول على ما يريد وليس هناك للإقناع أو التعاون.  
 ■ هذا الشخص دائما يؤكد ويجزم بشيء ما، لا يعترف بأخطائه، يستخدم الاتصال الشفوي كي لا يوثق الاتصال.  
 ■ يستخدم أسلوب الاستغلال والمناورة Manipulation للوصول إلى ما يريد.

**IV- استراتيجيات التعاون:**

تدعو إلى حل المشاكل.  
 ■ وهي استراتيجية مفضلة في معظم المنظمات الإدارية.  
 ونجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على وجود بيئة توفر:  
 ■ حرية التعبير عن المشكلة والرأي بأمانة.  
 ■ قدرة الشخص على التسامح والتساوي في المعاملة.  
 ■ قدرة الشخص على الاستماع للإرشادات والتوجيه وليس اللوم أو التوبيخ.  
 وفشل هذه الاستراتيجية ينتج عندما يكون المحيط مليء ب:  
 ■ أخذ موقف معارض.  
 ■ التمسك والتعصب لرأي ما.  
 ■ إلقاء المسؤولية على طرف واحد فقط.

**V- استراتيجيات الحل المتوازن (العدل) Compromise:**

التسوية والتألف للحصول على الحل الوسط.  
 ■ يشترط في هذا الأسلوب المحبب من كلا الطرفين البحث عن حل وسط عادل.  
 ■ يتطلب تفاعل واشتراك الطرفين في وضع البدائل والحلول والاستماع والإقناع بوجهات نظر كل منهما.



## التدخل الخارجي لحل التنازع:

وهو ما يسمى بالطرف الثالث ومهمته إدارة التنازع عند عدم قدرة أي من الطرفين الوصول إلى حل مناسب، وهو ما يعرف **بالوسيط Mediator** أو **الحكم Arbitrator** أو ، **وعليه إذا كان حكماً، إجراء التالي:**

- على كل طرف الالتزام والانصياع للقرار الذي يصدره الحكم.
- عمل القرار المناسب بناء على المعلومات التي حصل عليها من الطرفين.
- إعطاء فرصة متساوية للطرفين في الإدارة بأقوالهم والسماع إلى كل منهم على حده.

**أما إذا كان وسيط Mediator فعليه إجراء الخطوات التالية:**

- جمع الطرفين في مكان محايد.
- فتح باب النقاش بين الطرفين.
- إعطاء فرصة متساوية للطرفين في الإدلاء بأقوالهم والسماع إليهم.

وفي كلا الحالتين يجب :

- عمل توصيات مناسبة للطرفين بناء على المناقشات والمفاوضات التي تمت.
- إعطاء فرصة لإجراء لقاءات متكررة إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- التزام الطرفين بالقرارات التي تم الاتفاق عليها.

## عندما تصادف صعوبات في اتصالاتك:

- تذكر أن منظمتك مكونة من مجموعة أفراد متميزين، وأن كل واحد منهم له: (احتياجاته / رغباته الخاصة / ما يحب وما يكره).
- تذكر أن كلمة "منظمة" تعني تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تعمل من أجل تحقيق أهداف وفوائد مشتركة.
- كما أن الاتصال الجيد يساعد على:
  - تجنب أي خصام.
  - عدم إساءة فهم ما يقصده الطرف الآخر.
  - الإحساس الدائم بشعور أفضل نحو الآخر.
  - الحصول على ما تريد وتحتاج من العمل الإداري.
  - نقل معرفة وخبرة من (وإلى) طرف إلى الطرف الآخر.
- لا تنسى أن التحدث مع الرئيس أو الزميل في العمل يساعد على فهم احتياجاتك وقدراتك، وتحقيق ذلك تصبح عضواً فعالاً في المنظمة.
- كما أن حتى الرئيس تصدر منه أحياناً بعض الأخطاء "غير المقصودة" في حالة حسن النية- فعلى الفرد أن يحاول استخدام وسيلة الاتصال لمعرفة الحقيقة والأسباب التي دعت إلى حدوث تلك الأخطاء.
- كما أن الرئيس في العمل يلعب أدوار كثيرة منها: ( معلم عادل للجميع ، مسئول عن تصرفاتهم في العمل ، مسئول عن تحقيق الأمان لموظفيه ، مستشار فهو متواجد لإعطاء النصائح والإرشادات للجميع ، هو المسئول عن حل الخلافات).

## كيف تبني علاقة جيدة مع رئيسك / زميلك في العمل؟

### بتكوين علاقة جيدة:

- قضاء زمن مع رئيسك / زميلك.
- المشاركة في القيام ببعض الأعمال.
- المشاركة في الآراء / المشاعر و احترام رأي الآخر.
- إظهار الرغبة في القيام ببعض الأعمال والواجبات.
- الاحترام المتبادل (وتأكد أن الاحترام يحدث في الاتجاهين).

### بتحسين مهارة السمع:

- لا تقاطع في الحديث.
- أظهر الاهتمام.
- كرر ما سمعته عند انتهاء المتكلم من حديث طبقاً لما فهمته.
- أسأل بعض الأسئلة، إذا لم تكن الرسالة التي سمعتها مفهومة، أسأل للتوضيح.

### بالتعبير عن شعورك:

- أخبر رئيسك / زميلك بمشاعرك نحوه دون جرح للشعور.
- كن هادئاً في شرح ما تعانيه من مشاكل.
- وضح رغباتك وماذا حدث وما كان يجب أن يحدث.
- فلا يجب استخدام الكلمات التي توحى بالهجوم والادعاءات.
- إذا كانت هناك مشكلة حاول أن تعطي لها حلاً وفي نفس الوقت أسمع لآراء الطرف الآخر فربما يكون هناك حلاً أفضل.

### أحصل على شعور أفضل:

- ساعد نفسك في الحصول على شعور أفضل حتى لا تكون متضايقاً ومتأزماً، وتتحصل على ذلك:
- أطلب المعونة.
- كن صريحاً وأميناً.
- أجعل الثقة متبادلة.
- قدم الشكر متى ما كان مطلوباً.
- أجعل اتصالاتك في الوقت المناسب.
- أجعل اتصالاتك / ورسائلك واضحة دون لف ودوران.
- أحصل دائماً على رد فعل (وذلك بطلب الإجابة على تساؤلاتك).
- وأخيراً تذكر أن الكلمات ليست هي الوحيدة التي تعبر بها ولكن كيف تخرجها وتقولها.

### كيف نحل مشاكل الاتصالات:

- كن بكامل هدوئك. فالغضب يزيد حدة وتوتر الموضوع.

- حدد المشكلة وأسبابها. عدم الاتفاق على أسباب المشكلة هو في حد ذاته مشكلة ولا يمكن بهذه الطريقة الحصول أو الوصول إلى حلول للمشكلة الأساسية.
- أقترح الحلول المناسبة.
- ترتيب نتائج الحلول.
- الاتفاق على اختيار حل واحد.

### كيف يمكن التعامل مع النزاعات والخصومات:

- إجراء اجتماعات دورية لمناقشة الشكاوى سواء أكانت موجبة أو سلبية.
- التأكيد بأن كل فرد فهم المعنى المقصود.
- الابتعاد عن الاعتقاد بأن الشخص الآخر لا يمكن التفاهم معه.
- إعطاء الطرف الثاني فرصة أخرى للتعامل معه وفهمه والصفح إذا لزم الأمر.
- بعد انتهاء الاجتماع أعمل بما تم الاتفاق عليه ولا تعد بشيء إلا إذا كنت متأكد أنك ستقوم بتنفيذه.

### التغلب على عقبات ومعوقات الاتصالات:

- الحصول على معلومات مرتدة (ما يعرف بالتغذية العكسية أو استرجاع الأثر) لأهمية تلك المعلومات لكل من المرسل والمستقبل.
- استخدام الاتصال الشفوي (وجها لوجه) وخاصة للتوضيح والحصول على معلومات مرتدة والتعرف على الأثر.
- الاتفاق على المعاني المقصودة حتى لا يساء الهدف من الاتصال وهذا يتطلب الاهتمام بالمعنى الرمزي وفهم الكلمات على الوجه الصحيح والسليم.
- استخدام أسلوب البساطة والدقة في الاتصال وخصوصاً الاتصال الشفوي.

## الفصل التاسع

### أخلاقيات الاتصالات وآداب العمل الإداري

#### المشكلة الحضارية:

قد تجد ما هو أخلاقي في مكان ما قد لا يكون أخلاقياً في مكان آخر أو العكس، فما يكون غير أخلاقي في مجتمع ما قد يحدث في مجتمع آخر بصورة طبيعية، وتتفاوت الحقائق الأخلاقية من فرد إلى فرد ومن ثم من مجتمع إلى مجتمع تبعاً للزمان والظروف، ولقد نتجت هذه الأفكار من عوامل كثيرة، منها: (التفكك الأسري، التشدد أو انعدام في الوعظ الديني، الإقبال على الدنيا ونسيان الآخرة، رغبة الفرد في الحصول على المال بأي طريقة، التفكير الخاطئ بأن هدف المنظمة الوحيد هو تحقيق أقصى ربح بغض النظر عن أخلاقيات الحصول على هذا الربح).

#### الأخلاقيات:

الأخلاقيات هي عبارة عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي تتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما على ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمور حياتهم.

أما الخلق: بضم اللام وسكونها: هو الدين والطبع والسجية.

**والأخلاقيات في الإسلام:** يقصد بها مجموعة القيم المشروعة التي يتفق عليها المسلم والتي لها تأثير واضح على السلوك العام والخاص والمحقة للخير والممانعة للشر، والمناصرة للحق، والمناهضة للباطل، والداعية للعدل والإحسان، والرافضة للظلم والطغيان في المجتمع ضمن قواعد ومعايير محددة، تحكم هذا السلوك.

**العمل:** المهنة والفعل بما يحتاج إليه الأمر من تدبير وفهم.

**الإداري:** أمر متعلق بالإدارة وبالعمل فيها أو بالشخص في المنظمة.

**نستخلص من ذلك أن أخلاقيات العمل الإداري:** تعني: "سلوكيات وتعامل الشخص في المهنة المناطة إليه مع أفراد المنظمة على أن ينظر إلى ما تؤول إليه سلوكياته".

#### أخلاقيات الاتصالات:

- الصدق والأمانة والثقة في القول والعمل.
- إظهار الحقائق كما هي.
- التحدث بإخلاص وصدق مع الجميع.
- عدم تليفق أو اختلاق بيانات ومعلومات لإثبات عكس ما هو صحيح.
- عدم تقديم البيانات أو المعلومات كأنها أصيلة وهو الذي أنتجها.
- عدم انساب أي عمل لشخص لم يقم به بنفسه.
- المحافظة على حقوق الآخرين.

## النظرة الدينية في المعاملات وأخلاقيات الاتصالات:

- **الصدق:** وهو مطابقة التعبير للحقيقة أيًا كان لون التعبير بالقول أو بالفعل بالإشارة والرمز أو بالكتابة وما إلى ذلك من وسائل الاتصالات.
- **الإخلاص:** وهو ما صفا ونصع من العمل وهو أيضاً مطلب أساس في تحقيق الإيمان والإسلام ومأمور به في حقه وحق الآخرين.
- **الأمانة:** خصلة جميلة وخلق كريم يحمل صاحبه على حفظ الحقوق لأصحابها.
- **الصبر:** نقيض الجزع.
- **العلم:** يقوم المدير بالاتصال الإداري للحصول على معلومات للاسترشاد بها في قراراته ولا يضل.
- **العمل بالحق:** الحق نقيض الباطل، ويعني الأمر المثبت الصادق الذي لا شك فيه، ونقول حققت الأمر وأحققته إذا كنت على يقين منه.
- **الرحمة والعفو والصفح:** الرحمة صفة من صفات المؤمن المحمود.
- **القسوة:** تبعد الإنسان عن عمل الإحسان ومحبة الآخرين، والإنسان القاسي لا تعرف الرحمة سبيل لقلبه ولا يحسن معاملة الآخرين.
- **الغيظ وكظمه:** الانفعال قد يؤدي إلى ترك النفس للهوى تفعل ما تشاء مما يسبب في النهاية مضار وأثار سيئة قد لا تحمد.
- **النفاق والملق:** تجد النفاق في القلوب الضعيفة التي لا تعرف للخير طريقاً.
- **مرض الشبهة:** وهي مفسدة للعلم والتصور والإدراك بحيث لا يستطيع أن يرى الأشياء على ما هي عليه، وفي هذه الحالة يرى الباطل حقاً والحق باطلاً.
- **الظلم وكتمان الحق:** عندما يكون الإنسان قاسياً فقد تصل قساوته إلى ظلم الآخرين ولهذا يدعو الدين إلى عدم القسوة حتى لا تصل تلك القسوة إلى الظلم.
- **الحياء:** لبس ثوب الحياء يمنع الفرد من الوقوع في الرذائل.
- **الحسد:** من مرض القلوب والعياذ بالله.
- **البخل:** البخل والشح مرض، فالبخيل يمنع نفسه عن الإحسان إلى الآخرين.

## المسئولية الاجتماعية:

- تفادي حدوث المشاكل قبل حدوثها.
- العمل على تقديم برامج لمصلحة المجتمع.
- وضع أنظمة لتفادي الأضرار على المجتمع.
- الاعتراف بالأخطاء أو المشاكل حال حدوثها.
- عمل إجراءات تصحيحية كلما دعت الحاجة.
- العمل على تحسين مستوى معيشة المجتمع.
- استخدام الموارد بشكل لا يتعارض مع المحافظة على الطبيعة.

- وضع أنظمة تحكم أخلاقيات سير عمل المنظمة أو أخلاقيات من ينتمي إليها طبقاً للمحيط الذي تتعامل فيه.

### مسئولية المنظمة نحو ترسيخ أخلاقيات العمل الإداري:

- المحافظة على البيئة.
- تنمية الموارد الإنسانية.
- تطبيق وممارسة أخلاقيات المهنة والعمل.
- المحافظة على الموارد الطبيعية كالطاقة وحسن استخدامها.
- المحافظة على سلامة المنتج من العيوب والأضرار الاجتماعية / الإنسانية.

✚ إن السلوك الإداري للموظف قد يتأثر بالعديد من العوامل التي يواجهها داخل التنظيم الإداري والتي تعكس فيما بعد على أدائه وعلى نوعية سلوكه أهو سلوك إيجابي أم سلبي.

### نستخلص:

أن الرقابة الفعلية على الأنماط السلوكية الإدارية للفرد تأتي من تمسك الفرد بأخلاقيات العمل الإداري التي دعي إليها الإسلام والتي لم نذكر إلا الطفيف منها وأن تكون مسؤوليته كفرد وموظف هي تقوى الله.

## مصطلحات باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول:

Feed back	استرجاع الأثر	Perception	إدراك
Communication	اتصالات	Waste	تحويل

### الفصل الثاني:

Attitudes	الطرف الآخر	Semantic	علم اللغة
Motivation	حث وتحفيز	Interpretation	تفسير
Actuation	حث وتحريك	Stimulation	دفع وانتباه
Interaction	تفاعلية	Communication	اتصالات
Organization	تنظيم/ منظمة	Network	شبكة
Horizontal	أفقي	Hierarchical	هرمي
Employees	موظفين	Staff	موظفين

### الفصل الثالث:

Vines	إشاعات	Information	معلومات
Colleagues	الزملاء في العمل	Bosses	المديرين
Suppliers	الموردين	Customers	الزبائن
Distortion	التحريف	Government	حكومة
Filtering	التصفية	Chain of Command	التسلسل الرئاسي
Assimilation	الاستكمال	Overload	زيادة التحميل
Elaboration	توسع المركز	Leveling	الاختصار
The serial transmission effect			النقل التسلسلي
Depersonalization			إضفاء الصفة غير الشخصية

### الفصل الرابع:

Stability	استقرار	Discipline	انضباط وتهذيب
Authoritarian	نظام السلطة	Motivation	حوافز
Participative	المشاركة الإدارية	Consultative	نظام استشاري
Perceptions	الإدراك الحسي	Attitudes	اتجاهات ومواقف
Expectations	توقعات	Believes	معتقدات
Meaning	معنى وهدف	Motivations	دوافع
Expectations	اكتساب خبرات	Learning	تعليم

**الفصل الخامس:**

Carefully	حزر	Intelligently	ذكاء
-----------	-----	---------------	------

**الفصل السادس:**

Findings	الاستنتاجات	Introduction	المقدمة
Recommendations	التوصيات	Conclusion	الفقرة الختامية

**الفصل السابع:**

Disgust	مودة	Body	جسم
Gesture	اشمئزاز	Bored	ملل

**الفصل الثامن:**

Mediator	وسيط	Arbitrator	حكم
----------	------	------------	-----

**الجدول التالي يحتوي على بعض الكلمات المستخدمة للتعبير عن الإحساس****والشعور:**

بالخوف كما في:		بالغضب كما في:	
Anxiety	تلهف، قلق	Angry	غاضب
Concerned	مهتم، مشغول البال	Annoyed	متضايق
Fear	خوف، يخشى، رعب	Bitter	مرارة و أسي
Horrified	مروع، مرعب	Contempt	ازدراء، إهانة
Intimidated	مههد، مروع	Furious	ملئ بالغضب.
Nervous	عصبي المزاج لخوفه	Irritated	مثار، مغضب.
Panicked	ذعر مفاجئ	Pissed Off	مشمئز، مغتاظ
Scared	مفجع	Resentful	ممتعض
Terrified	مرهب، مروع	Upset	مضرب، قلق
Uneasy	خائف، مرتبك، قلق	<b>بالبأس كما في:</b>	
Worried	مهموم، مضرب البال	Crushed	محطم داخلياً
<b>بالبعد عن المجتمع عندما:</b>		Defeated	مهزوم، خائب الأمل
Alienated	يחס أنه مبعده/معزول	Discouraged	ثابت الهمة
Aloof	منعزل ولا يهتم	Helpless	عاجز، لا عون له
Bewilderment	حيران، مندهش، مرتبك	Hopeless	يائس، ميئوس منه
Bored	متضجر، سأم، مسئم	Inadequate	غير ملائم/مناسب.
Cold	بارد / غير مبال	Incompetent	غير كفاء / مؤهل
Disconnected	منفصل مقطوع الاتصال	Insecure	غير واثق، متزعزع
Put Off	مصدود، يتجنب	Sad	حزين، كئيب



شاعر بالألم:		شاعر بالذنب:	
Betrayed	مخدوع، الخيانة	Apologetic	دفاعي، اعتذاري
Contempt	ازدراء، إهانة	Embarrassed	مرتبك لأمر ما، خجل
Disappointed	مخيب الأمل/الرجاء	Guilt	شاعر بالإثم
Envious	حسد	Humiliated	مخزي/ مذل
Hurt	متألم من إساءة، أذى	Mortified	يكبح شهواته
Insulted	إهانته، أذى	Remorseful	ندمان، يتسم بالندم
Jealous	غيرة ومضايقة	Shame	عار، شيء يخزي
Offended	مجروح المشاعر	Sorrowful	ملئ بالأسف/الحزن
Pained	متألم، منزعج، مثار	<b>مسرور من حاله:</b>	
<b>شاعر بالحزن:</b>		Confident	واثق من نفسه
Blue	مكتئب، يأس	Encouraged	يجد من يشجعه
Depressed	هبوط الروح المعنوية	Hopeful	مفعم بالأمل
Down	منقبض الصدر	Optimistic	متفائل
Gloomy	عابس، يوحى بالكآبة	Proud	متكبر
Low	منخفض لعدم الرضا	Strong	قوي
Melancholy	نزوع إلى الحزن	<b>شاعر بالهجران:</b>	
Sadness	حزن، اكتئاب	Abandoned	مهجور
Unhappy	غير مبسوط	Alone	وحيد
<b>شاعر بالسعادة:</b>		Ignored	متروك
Contented	قانع	Left out	منبوذ
Delighted	مبتهج، مفعم بالفرح	Lonely	من غير رفيق، منعزل
cheerful	مرح، مبتهج	Neglected	مهمل
Ecstatic	نشوة، فرح	Rejected	مرفوض
Glad	مبتهج، زاه، مسرور	Unloved	مكروه، غير محبوب
Happy (Insets)	سعيد (سعادة، غبطة)	<b>شاعر بالحب:</b>	
High	مرح، محبور	Affection	عطف، حنان
Joy (full)	ابتهاج، فرحا شديدا	Caring	رعاية، عناية، اهتمام
Pleased	راضي، مسرور، محب	Close	يدنو، متقارب، متفاهم
Terrific	رائع، رهيب	Connected	مرتبط، متصل
Up	مرتفع المشاعر	Love	حب، مودة
wonderful	مدهش، رائع	Loving	مليء بالمحبة والحنان
		Warm	دافئ

## المحتويات

### ١ الخلف

#### الجزء الأول: الاتصالات الإدارية في المنظمة:

- ٢ الفصل الأول: الإدارة وعلاقة ذلك بالاتصالات
- ٧ افصل الثاني: الاتصالات والمنظمة
- ١٧ الفصل الثالث: مصادر المعلومات وتدققها في المنظمة
- ٣٠ الفصل الرابع: نظريات التنظيم الإداري ودورها في تنمية الاتصالات الإدارية

#### الجزء الثاني: تنمية مهارات الاتصالات الإدارية ووسائل زيادة

##### فعاليتها:

- ٣٨ الفصل الخامس: أنواع الاتصالات الإدارية
- ٤٤ الفصل السادس: تنمية وسائل الاتصالات اللفظية
- ٥١ الفصل السابع: الاتصالات غير اللفظية "الرمزية"
- ٥٧ الفصل الثامن: معوقات الاتصالات الإدارية

#### الجزء الثالث: أخلاقيات الاتصالات الإدارية:

- ٦٨ الفصل التاسع: أخلاقيات الاتصالات وآداب العمل الإداري
- ٧١ مصطلحات باللغة الإنجليزية

### ٧٤ الفهرس

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط وقيمته دعوة  
بالهداية لك ولي