

تم تحميل وعرض المادة من

موقع حلول كتبي

المدرسة اونلاين



موقع

حلول كتبي

<https://hululkitab.co>

جميع الحقوق محفوظة للقائمين على العمل

للعودة إلى الموقع ابحث في قوقل عن : موقع حلول كتبي

الوحدة السادسة

الاتصال الإداري

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على أن:



- ◆ توضيح مفهوم الاتصال الإداري.
- ◆ تحدد أهمية الاتصال الإداري.
- ◆ تشرح عناصر الاتصال الإداري.
- ◆ تحدد أهداف الاتصال الإداري.
- ◆ توضح أنواع الاتصال الإداري.
- ◆ تشرح وسائل الاتصال الإداري.
- ◆ توضح مبادئ الاتصال الإداري.
- ◆ توضح معوقات الاتصال الإداري.
- ◆ تذكر أساليب التواصل من سيرة المصطفى ﷺ.
- ◆ تميز خصائص الاتصال في ضوء مفهوم الاتصالات الإدارية.





يُعدُّ الاتصال من أول ما يقوم به الإنسان في حياته.. فالمولود الصغير حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر وبيئة مختلفة ويشعر باختلافها وغرابتها يعبر عن تأثره لهذه البيئة الجديدة بصرخته البريئة المألوفة. ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم ومستمر بالبيئة التي حوله.



تمهيد

فالاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار. ومادام الإنسان يعيش في وسط اجتماعي فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته.



والاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين تحمل له الدم إلى سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين. وقد بينت بعض الدراسات الإدارية أن معظم الأفراد يقضون ما يزيد عن ٥٠% من أوقاتهم في شكل من أشكال الاتصالات، وأن ٧٥% من وقت المديرين غالباً ما يستغرق في الاتصالات. وفي هذا الفصل سنتعرف على ماهية الاتصال وعناصر الاتصال، ووسائل الاتصال، ومبادئ الاتصال، ومعوقات الاتصال. وسنتحدث عنها فيما يأتي بالتفصيل.

تعريف الاتصال الإداري:

قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال منها:

الاتصال هو: «أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات».

الاتصال هو: «عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما».

يتضمن مفهوم الاتصالات الإدارية بخصائص أساسية هي:

- أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل لتتم عملية الاتصال. أحدهما وهو «المرسل» يريد أن يشاركه آخر وهو «المستقبل» في فكرة معينة.
- أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، أو يكون شفهيًا أو كتابيًا.
- أن يكون للاتصال هدفاً لا يتم بدون تحقيقه.



أهمية الاتصال الإداري:

تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يأتي:

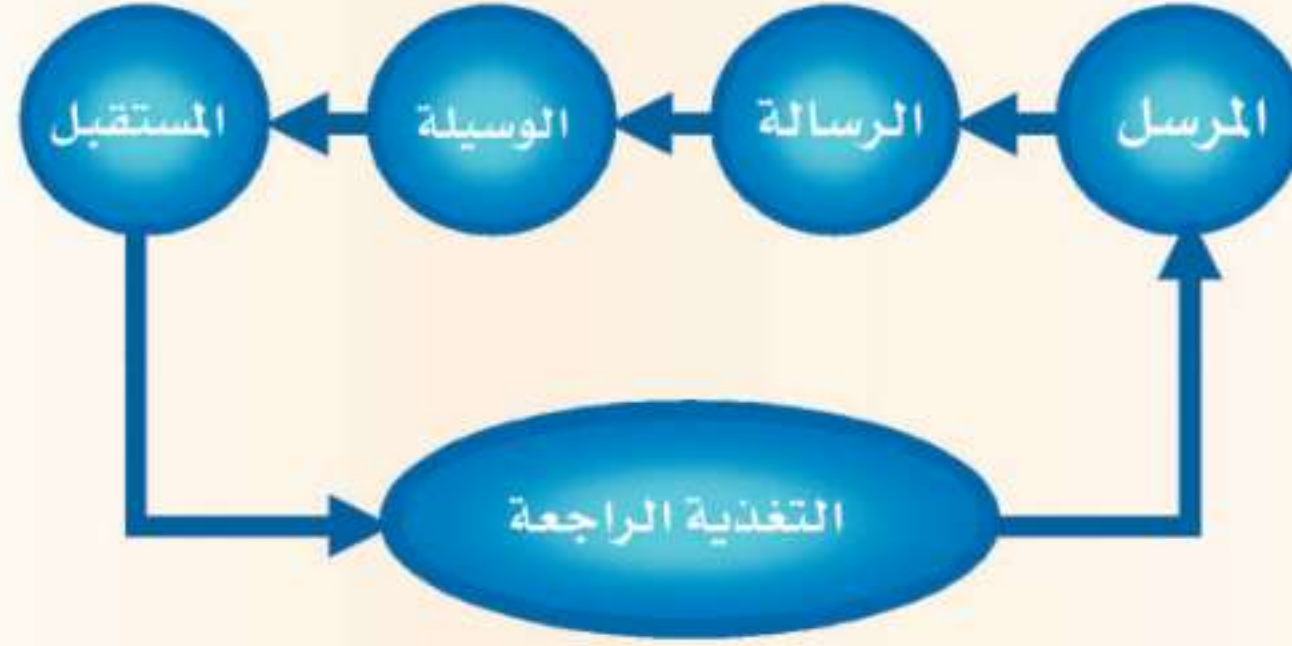
١. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
٢. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.
٣. تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
٤. تُعدُّ عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء فعلى سبيل المثال - اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.
٥. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل ومن ثمَّ يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.
٦. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
٧. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقضي ٧٥٪ من أوقاتهم في الاتصالات الإدارية.

عناصر الاتصال الإداري:

يتضح مما سبق شرحه أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا فإنه يمكن أن نتصور الحصة الدراسية كنوع من عملية الاتصال، إذ أن المعلم والطلاب في الفصل يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمعلم يقوم بشرح الدرس المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلاب بدورهم يتلقون هذه المعلومات ثم يتأكد المعلم من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش. ومن ثمَّ فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية، وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال وتتمثل في:

- | | |
|--------------|----------------------|
| ١ - المرسل. | ٤ - المُستقبل. |
| ٢ - الرسالة. | ٥ - التغذية الراجعة. |
| ٣ - الوسيلة. | |

ولمزيد من الإيضاح يمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل الآتي:



الشكل رقم ١/٦ عناصر الاتصال

١. المرسل:

وهو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

٢. الرسالة:

وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه (المستقبل) وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهيًا.

٣. الوسيلة:

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن أمثلة الوسائل الهاتف والبريد والتلفاز والإنترنت والخطابات، وغيرها.

٤. المستقبل:

وهو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها. ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب. ولكي يتحقق هدف الاتصال بفاعلية فلا بد أن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

٥. التغذية الراجعة:

ويطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، أو رجوع الصدى وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.



وتعدُّ التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، كما أنه من خلال التغذية يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال أو الرسالة إما بالحذف أو الإضافة أو التبسيط أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح.

فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه وذلك من خلال مقاييس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن اعتباره تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم نجاح الاتصال الإداري.

عندما تتصور هذه العناصر في الصف الدراسي فتكون أطراف عملية الاتصال ما يأتي:

١. المرسل: وهو المعلم.
٢. الرسالة: وهي الخبرات التي يقدمها المعلم للطلاب.
٣. الوسيلة: وقد تكون هذه الوسيلة الحديث الشفوي أو السبورة، أو عرض من خلال جهاز عرض المعلومات.
٤. المستقبل: وهم الطلاب الذين يستقبلون هذه الخبرات من المعلم أو المحاضر.
٥. التغذية الراجعة: وتكون بإظهار الطلاب ما يفيد اكتسابهم هذه الخبرات أو تفاعلهم معها، أو يكون ذلك بشكل من أشكال التعبير من خلال الوجه أو الإشارات أو الإيماءات أو الأسئلة والاستفسارات.

أهداف الاتصال الإداري:

يسعى الاتصال الإداري إلى تبادل المعلومات التي تثير اهتمام المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية، ويمكن لهذه المعلومات أن تتخذ شكل تعليمات أو أوامر أو تقارير أو خطابات تتعلق جميعها بالأهداف والسياسات العامة والتفصيلية في المنشأة.

ويمكن إيجاز أهداف الاتصال الإداري فيما يأتي:

١. تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط العامة والتفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف وسياسات المنشأة.
٢. شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنشأة حتى يمكن إقتناع المرؤوسين بهذه القواعد والإجراءات.
٣. متابعة الإنجاز من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من أسفل إلى أعلى، التي توضح مستويات الإنجاز ومعدلاته، ومقارنتها بالمستويات والمعدلات الموضوعية وبالخطط والبرامج العامة والتفصيلية، وبذلك يتم تقويم الإنجاز والأداء.



٤. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي) والتي تسهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبتين.

٥. استمالة الأفراد وحثهم وإثارة دوافعهم للعمل والإنجاز؛ لأن نظام الاتصال يؤكد ضرورة التفاعل بين الأفراد، وذلك يُشعر الفرد بأهميته وسط المجموع، حيث يكون مصدراً ومتلقياً للمعلومات فيزداد لديه حب العمل والإقبال عليه بجد وإخلاص.

٦. تأكيد علاقات العمل بين الوحدات والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، التي تؤدي أيضاً إلى تأكيد روح الفريق وروح الجماعة في إنجاز الأعمال والانتماء للمنشأة.

أنواع الاتصال الإداري:

يمكن تقسيم الاتصال الذي يحدث بين الإدارة والعاملين من عدة اعتبارات كما يأتي:

- ❖ الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.
- ❖ الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- ❖ الاتصال التنازلي والتصاعدي والاتصال الأفقي.

١. الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

يُعدُّ الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعد الهاتف والمقابلات والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

أما الاتصال الكتابي فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والنشرات والتقارير، ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه، كذلك يمكن أن يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني، واستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

٢. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

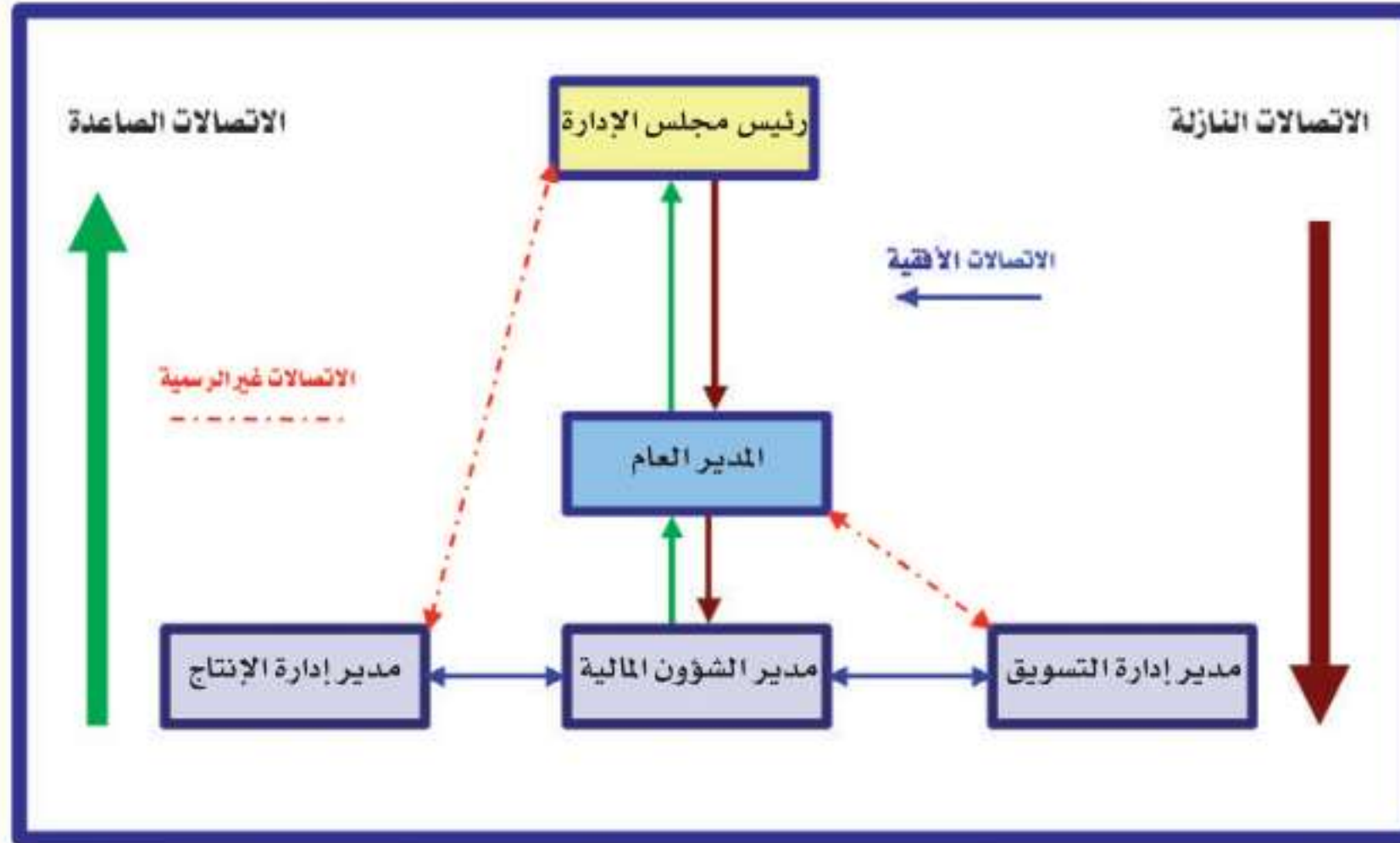
الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم، أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم، ويمكن القول أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة كان هناك قصوراً في نظام الاتصال، وذلك مما يزيد من فرصة ظهور الاتصالات غير الرسمية.

٣. الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي:

الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم ومن ثمَّ هذا الاتصال يكون من الإدارة للعاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة.

أما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين للإدارة ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العاملين للإدارة، وتعدُّ التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال.

أما الاتصال الأفقي فهو الذي يحدث بين الوحدات التي في المستوى نفسه داخل التنظيم.



الشكل رقم ٢/٦ أنواع الاتصالات في المنظمة



وسائل الاتصال الإداري:

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة وما تحويه من رموز ومعاني من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، وقد تطورت هذه الوسائل عبر العصور حتى تحولت من عصر الإشارات أو الدخان أو النار أو قرع الطبول، لنقل الرسائل بين الأفراد والمجتمعات والقبائل والشعوب إلى عصر الإنترنت والهواتف الفضائية، والاتصال المرئي عبر الأقمار الصناعية التي تنقل المعلومات والصور والمحادثات عبر مسافات شاسعة البعد وبسرعة مذهلة، حتى استطاعت وسائل الاتصال الحديثة أن تجعل من الأرض قرية صغيرة يمكن التواصل بين شرقها وغربها وشمالها وجنوبها بيسر وسهولة، وتعد وسيلة الاتصال أحد العناصر المهمة في العملية الاتصالية، فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من أفكار واضحة ومعلومات محددة ورموز معبرة ومعاني بينة فإنها لن تكون مجدية ومحققة للأهداف ومكملة لعملية الاتصال ما لم تتوفر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بنفس الوضوح والبيان الذي ينشده المرسل. ومن أمثلة وسائل الاتصال العامة، الحديث الشفوي، والخطابات المكتوبة، والبريد الإلكتروني، والهاتف، ولوحات الإعلانات واللوحات الإلكترونية، وشاشات العرض، والإذاعة الداخلية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والنشرات والكتيبات ووسائل الإعلام المختلفة.

أما وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت الأعمال والقطاعات العامة فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

١. التعليمات والقرارات وقواعد العمل:

تعد التعليمات والقرارات وقواعد العمل من الأساليب الكتابية الواسعة الانتشار لاتصال الإدارة بالعاملين، وتعد التعليمات نوعاً من الأوامر التي ترشد العاملين في العمل، وعادة تكون مكتوبة وتقدم المعرفة والإرشادات اللازمة لأداء الأعمال. ومن أمثلة التعليمات التي تضعها الإدارة بشأن إعداد المشروع، الخطة العامة للشركة، وإعداد الموازنات التقديرية، والتعليمات بشأن استخدام أدوات التشغيل ووسائل الأمن الصناعي.

أما القرارات فقد تتعلق بمشكلات تخطيطية أو تنفيذية والتي على ضوءها يقوم الموظفون بالعمل على تنفيذها، أما قواعد العمل فهي وسيلة لتوجيه جهود المرؤوسين نحو الأهداف المحددة، وتسهم قواعد العمل في تحقيق التناسق في الأداء، وإيجاد معايير موحدة للتقييم، ومعرفة المرؤوسين لنتائج أعمالهم مقدماً، إلا أن هذه القواعد قد تقلل من التجديد والابتكار، كما أنها قد تؤدي إلى بطء الأداء إذا تمسك العاملون بحرفيتها وتعاملوا معها بطريقة جامدة.

٢. التقارير المالية الدورية:

تعد الإدارة تقارير عن نتائج الأعمال السنوية تقدمها للجمعية العمومية وللمساهمين، وكذلك تُعد تقارير عن سير العمل ونتائجه بشكل مبسط تعرضه على العاملين خصوصاً بعد أن أصبح لهم حق الاشتراك في الأرباح في معظم بلدان العالم، نظراً لأن الثقافة المتفاوتة للعاملين لا تسمح لهم بتفهم البيانات المدرجة في القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات.

وتعمل الإدارة على إمام العاملين بتلك التقارير، وكذلك تستعين بوسائل الإيضاح المختلفة مثل الصور والرسوم والأشكال البيانية البسيطة التي تظهر نتائج الأعمال بشكل بسيط ومحدد.

٣. مجلات ونشرات العمال:

تعد المجلات والنشرات العمالية من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين، وهذه المجلات والنشرات عادة تكون متخصصة وترتبط بالعاملين بالدرجة الأولى وعادة تكون دورية تصدر كل أسبوعين أو شهرية أو ربع سنوية، ويمكن للإدارة أن تستخدم هذه الوسيلة للاتصال بأعداد كبيرة من العاملين في وقت واحد، حيث تنشر التقارير عن أنشطة العمل المختلفة والمنتجات الجديدة التي أدخلتها الشركة والأساليب والنظم والإجراءات التي استخدمتها الإدارة لمعالجة المشكلات العمالية ومعوقات العمل. ويوجد أكثر من أسلوب يستخدم في توزيع هذه المجلات والنشرات مثل التوزيع المباشر على العاملين، أو وضع نسخ في كل إدارة من الإدارات أو إرسالها إلى منازل العاملين.

٤. الإعلانات:

تُعدُّ الإعلانات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين، ويكون ذلك عن طريق لوحات الإعلانات داخل المنظمة، أو عن طريق الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة، وذلك وفقاً لحجم المنظمة وعدد العاملين فيها وتوزيعهم الجغرافي، وطبيعة الرسالة المراد إيصالها إلى العاملين.

٥. الكتيبات والأدلة:

تُعدُّ الكتيبات وأدلة التنظيم من أكثر المستندات الكتابية انتشاراً بين أيدي العاملين باعتبارها أسلوب اتصال الإدارة بالعاملين لتعريفهم بالمنظمة التي يعملون بها من ناحية هيكلها التنظيمي والإدارة العليا والإدارات والأقسام المختلفة في الشركة وخطوط السلطة وأنواعها، ووصف موجز عن أنشطة الشركة الرئيسة والأقسام المشرفة على تلك الأنشطة وعلاقتها ببعضها، كذلك تتضمن بعض المعلومات التفصيلية عن سياسات الشركة وأهدافها، والأنظمة المختلفة التي تحكم العمل، وسياسات الأفراد الرئيسة مثل الأجور والرواتب والحوافز والخدمات والمنافع المقدمة للعاملين.

ولقد حدثت جهود كبيرة لأجل تطوير فاعلية هذه الكتيبات كأسلوب لاتصال الإدارة بالعاملين، وذلك من ناحية شكل هذه الكتيبات وطريقة إخراجها ونوعية المعلومات التي تتضمنها. فمثلاً في بعض الكتيبات تدرج المعلومات المطلوب توصيلها للعاملين في شكل أسئلة وأجوبة.

٦. الندوات والاجتماعات:

تُعدُّ الندوات والاجتماعات من أقدم أساليب الاتصال الشفوية عند اتصال الإدارة بالعاملين، كما أنها تستخدم في معظم المنشآت، وتستخدم هذه الندوات والاجتماعات لتعريف العاملين بالتعديلات التي سوف تطرأ على العمل أو مناقشة المسائل العامة والتي تحتاج إلى أكثر من وجهة نظر، كذلك تستخدم في حالة مناقشة الخطة العامة للشركة والبيانات العامة والرئيسة والأنظمة التي تضعها المنشأة لتدعيم العلاقة بين إدارة الشركة والعاملين بها كأسلوب لتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

٧. الخطابات:

تستخدم الخطابات كوسيلة للاتصال بين الرئيس الأعلى للتنظيم وباقي المديرين لضرورة أن يكون لديهم الوسائل التي تمكنهم من سرعة الاتصال بالعاملين، ويمكن لخطاب رئيس مجلس الإدارة أن يكون وسيلة فعالة في الاتصال إذا كان على دراية تامة بالموضوع الذي يكتبه ويقوم بكتابته مباشرة بدلاً من الاستعانة بآخرين، وأن يكون سهل الفهم ومكتوباً بلغة واضحة وبسيطة، ولا يُظهرُ فيه سلطته لمن يُوجّه إليهم، ومن الطبيعي أن تفقد هذه الوسيلة فاعليتها إذا تناول رئيس مجلس الإدارة موضوع لا يعلم عنه الكثير، أو أنه يعجز عن التعبير عن المشكلة التي يريد أن يتناولها.

٨. الوسائل السمعية والمرئية:

تُعدُّ الوسائل السمعية والمرئية ذات أهمية كبيرة في الاتصال في الوقت الحاضر، ومن أمثلة تلك الوسائل الأفلام والتسجيلات والصور، وتستخدم هذه الوسائل عادة لتكمل الوسائل الأخرى للرد على الاستفسارات وكيفية إدخال منتج جديد، وكذلك قد تستخدم في شرح قواعد العمل والأساليب التي أدت إلى اتخاذ بعض القرارات المهمة في الشركة، وقد يستخدمها المشرفون لشرح البيانات للعاملين.

٩. الهاتف:

يُعدُّ الهاتف من الأساليب الشائعة الاستعمال عند اتصال الإدارة بالعاملين في المسائل المتكررة اليومية أو المسائل العاجلة، وهي تُعدُّ من أساليب الاتصال الشفوية السريعة والتي تدعم العلاقة بين الإدارة والعاملين، ولكن يؤخذ عليها صعوبة استخدامها في حالة الرغبة بالاتصال بعدد كبير من العاملين في الوقت نفسه.

١٠. التقارير:

تُعدُّ التقارير التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم من الأساليب الشائعة والمهمة في عمليات اتصال العاملين بالإدارة، وعادة ترتبط هذه التقارير بسير العمل، ونتائج الأداء ومعوقات الأداء في العمل، وأحياناً توضح فيها الإجراءات التي يراها العامل مناسبة للتغلب على تلك المعوقات.

وتفيد تقارير الأداء التي يعدها العاملون في تعريف الإدارة بنتائج الأعمال والأداء وإمكانية قياس كفاءة الأداء، كما أن هذه التقارير تساعد الإدارة في وضع معايير الأداء على ضوء ظروف العمل العملية، ولكن يؤخذ عليها احتمال ظهور التحيز من قبل العامل عند ملء التقرير بهدف إخفاء بعض القصور الذي يجعله يتعرض للمساءلة والعقاب، وقد يتم الاهتمام أحياناً بشكلية التقارير لا بمضمونها؛ نظراً لعدم اقتناع العاملين بأهميتها في حالة عدم أخذ الإدارة بالمعلومات المعروضة بها.

١١. اللجان:

تتبع بعض الشركات نظام اللجان للعاملين كوسيلة للاتصال في جميع الاتجاهات من ناحية، وللتعرف على رد الفعل لدى العاملين من ناحية أخرى. وتساعد هذه اللجان على تدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وعرض آرائهم وأفكارهم، ومن ثمَّ تستطيع الإدارة أن تستخلص منها ما



يؤدي إلى تطوير العمل والتغلب على مشكلاته. ولكن يؤخذ على أسلوب اللجان ما يرتبط به من قصور مثل الحل الوسط، وضيق الوقت في المناقشات، وبطء الأداء، وبطء اتخاذ القرارات، وتكلفة هذه اللجان.

١٢. الشبكات الحاسوبية ووسائل الاتصالات الحديثة :

تقدم التقنية كل حين وسائل جديدة ومتعددة للاتصال ومن تلك الوسائل استخدام الشبكات الداخلية لنقل المعلومات بين الإدارات والأقسام وتسمى الإنترنت. كما تستخدم بعض الجهات الشبكات العنكبوتية الخارجية (الإنترنت) للتواصل بين الموظفين داخل المنشأة وبين المنشأة والجهات الخارجية. ومن الوسائل أيضاً البريد الإلكتروني، والرسائل الإلكترونية عبر الهواتف الجوال، والاجتماعات عن بعد عبر الهواتف المرئية السمعية. وغيرها من وسائل التقنية الحديثة.

مبادئ الاتصال الإداري :

إن نظام الاتصالات الفعال هو ذلك النظام القادر على توصيل الرسالة الاتصالية إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، ويمكن القول أن النظام الفعال ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

١. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث تكون الرسالة الاتصالية على أفضل وجه، حيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة. والإعداد الجيد يعني أيضاً إعداد نظام متناسب مع المنشأة، لا نقل تقليدي للأنظمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

٢. الوضوح والبيان:

أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال، وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (الترشيح للمعلومة) عند انتقال الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

٣. الانسيابية:

أن يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها. كما لا يمثل فيه اختلاف وتعدد المستويات الإدارية للأفراد عقبة كبيرة في الاتصالات وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع، وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ وتحقيق الأهداف.

٤. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

٥. التوقيت السليم للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير. إذ إن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية. والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الرسالة في الوقت المناسب سواءً كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى. وهي خاصية معقدة يصعب على كثير من أنظمة الاتصالات الإدارية تحقيقها بكفاءة خاصة تلك الاتصالات النازلة.

٦. الاستعداد لتلقي الرسالة:

يعد استعداد المستقبل لتلقي الرسالة أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، ومن أبرز مظاهر الاستعداد لتلقي الرسالة الإنصات في الاتصال الشفوي. ولذلك من المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعاً دون إدراك وقد يكون ذهنه مشغولاً بمسائل أخرى، ومن ثم يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهة له من مرؤوسيه. في حين أن الإنصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المتكلم، ومن ذلك قول الله عز وجل ﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ، وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الأعراف: ٢٠٤]. كما أن من مظاهر الاستعداد لتلقي الرسالة المكتوبة القراءة الجيدة المتمعنة.

٧. متابعة الاتصال:

قد يكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال، فربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة لكن إهمال متابعة المعاملات قد يعنى فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال. وتزداد الأهمية عندما تكون الاتصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.



معوقات الاتصال الإداري:

تُعدُّ عملية الاتصالات ضرورية ومهمة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:

- لغة الاتصال
 - موضوع الاتصال
 - الوقت
 - العوامل التنظيمية
 - العوامل الاجتماعية
 - التشويش
- وفيما يأتي شرح موجز عن كل منها:

١. لغة الاتصال:

قد يصعب أحياناً على أحد موظفي إدارة المشتريات فهم رسالة موجهة له من أحد المهندسين في إدارة الإنتاج لاحتوائها على مصطلحات هندسية.

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هي عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل حتى تجد صداها وفعاليتها. ويرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى أو تكون مصدراً للالتباس أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة أو غير شائعة الاستعمال. والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة

أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة، فعدم وضوحها بإتقان يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال ويترتب عليها مشاكل عديدة للإدارة والعاملين بالمنظمة. ويرجع السبب الأساسي في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة للمستقبل.

ومما يجب اعتباره أن استخدام اللغة لا بد أن يتمشى مع نوعية المستقبل، فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافي والمركز الاجتماعي، والتخصص المهني والوظيفي وغيرها.

٢. موضوع الاتصال:

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة. فتحدد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال حتى تصل بصورة جيدة للمستقبل.

وحقيقة مهمة أن موضوع الاتصال يعتمد أساساً على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال، فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة أو إخفاء المعلومات الهامة عن المرسل قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة، ومن ثمَّ يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين؛ مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية وفعالية هذه القرارات.

٣. عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية. وعدم مراعاة الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها. فلوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً. فقد يؤدي ضغط الوقت الذي تم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته، نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال. كذلك فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات. فإن اتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

٤. العوامل التنظيمية:

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات، أدى ذلك إلى احتمال عدم فاعلية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية وبين الأفراد بعضهم بعضاً. كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة تعد أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات واستقبال التقارير من المرؤوسين. بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فاعلية الاتصال، بل يترتب عليه مشكلات وانهايار عملية الاتصال لسبب احتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين. فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة؛ مما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيداً لانهارها وتوقف نشاطها.

٥. العوامل الاجتماعية:

إن فاعلية الاتصال في المنظمة تتوقف أساساً على اتجاهات العاملين، ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية وهناك عدم ثقة في الإدارة وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيداً، ومن ثمَّ تؤثر في حجم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم. وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمداً أو إعطاء معلومات غير دقيقة، وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية. ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعراً بالضيق أو الخوف أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة وموقف المستقبل من المرسل فهي تختلف من فرد لآخر، مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

٦. التشويش:

ويقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال وغيرها.

أنشطة صفية

١. لعبة تحريف الرسالة (تنتقل الرسالة من شخص إلى آخر لمعرفة تحريفها بعد دورتها كاملة بين الطلاب).
٢. قم مع زملائك في المجموعة بتمثيل شكل عناصر الاتصال.
(كل طالب يكون عنصراً ويتبين مدى أهميته في توصيل الرسالة).
٣. قم مع زملائك في المجموعة بتمثيل محادثته يتم فيها تطبيق مبادئ الاتصال.

يسمى العام الدراسي 1442 هـ بعام استثنائي نظراً لظروف جائحة كورونا التي انعكست على استخدام الطلاب والمعلمين منصة "مدرستي" لتحقيق أهداف التعليم الإلكتروني .
قم بتوضيح مبادئ الاتصال التي اعتمدها وزارة التعليم وتزامنت مع إطلاق المنصة في بداية العام الدراسي 1442 هـ بشكل رسمي

س؟ التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (X) (١) الاتصال الصاعد يتمثل عادة بالأوامر والتعليمات.
- (✓) (٢) استخدام ألفاظ ومصطلحات غير مفهومة أو تحمل أكثر من معنى يعد من معوقات الاتصال.
- (X) (٣) المستقبل هو العنصر الأول من عناصر الاتصال وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال.
- (✓) (٤) التقارير المالية الدورية تعدها الإدارة لتقديمها للجمعية العمومية في الشركة وللمساهمين.
- (✓) (٥) من أهداف الاتصال الإداري تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والخطط في المنظمة.

٢. اكتب تعريفاً للاتصال الإداري، وحدد عناصره.

قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال منها:

الاتصال هو: «أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات».

الاتصال هو: «عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما».

يتضح مما سبق شرحه أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا فإنه يمكن أن نتصور الحصة الدراسية كنوع من عملية الاتصال، إذ أن المعلم والطلاب في الفصل يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمعلم يقوم بشرح الدرس المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلاب بدورهم يتلقون هذه المعلومات ثم يتأكد المعلم من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش. ومن ثم فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية، وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال وتتمثل في:

١. المرسل. ٤. المستقبل.
٢. الرسالة. ٥. التغذية الراجعة.
٣. الوسيلة.

٣. حدد النوع المناسب لكل من الاتصالات الآتية:

(١) اتصال تم عن طريق قنوات الهيكل التنظيمي في المنشأة:	<input checked="" type="checkbox"/> اتصال رسمي	<input type="checkbox"/> اتصال غير رسمي
(٢) صدور تعميم لجميع العاملين في المنشأة:	<input type="checkbox"/> اتصال شفهي	<input checked="" type="checkbox"/> اتصال كتابي
(٣) اتصال من مدير إدارة الإنتاج في المنشأة إلى رؤساء الأقسام في إدارته:	<input checked="" type="checkbox"/> اتصال نازل	<input type="checkbox"/> اتصال صاعد

٤. قم بتعبئة الشكل الآتي والذي يمثل العملية الاتصالية:



أجب عن الأسئلة الآتية:

٥. اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

4	الانسيابية
5	شرح وتفسير القواعد والإجراءات
3	العوامل التنظيمية
2	الندوات والاجتماعات
1	رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية

(١)	التغذية الراجعة
(٢)	وسائل الاتصال الإداري
(٣)	معوقات الاتصال
(٤)	مبادئ الاتصال الإداري
(٥)	أهداف الاتصال الإداري

٦. اكتب عن أحد الموضوعات الآتية:

- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.
- معوقات الاتصال.
- أساليب التواصل في سيرة الرسول ﷺ.

تعدُّ عملية الاتصالات ضرورية ومهمة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:

- لغة الاتصال
- موضوع الاتصال
- الوقت
- العوامل التنظيمية
- العوامل الاجتماعية
- التشويش