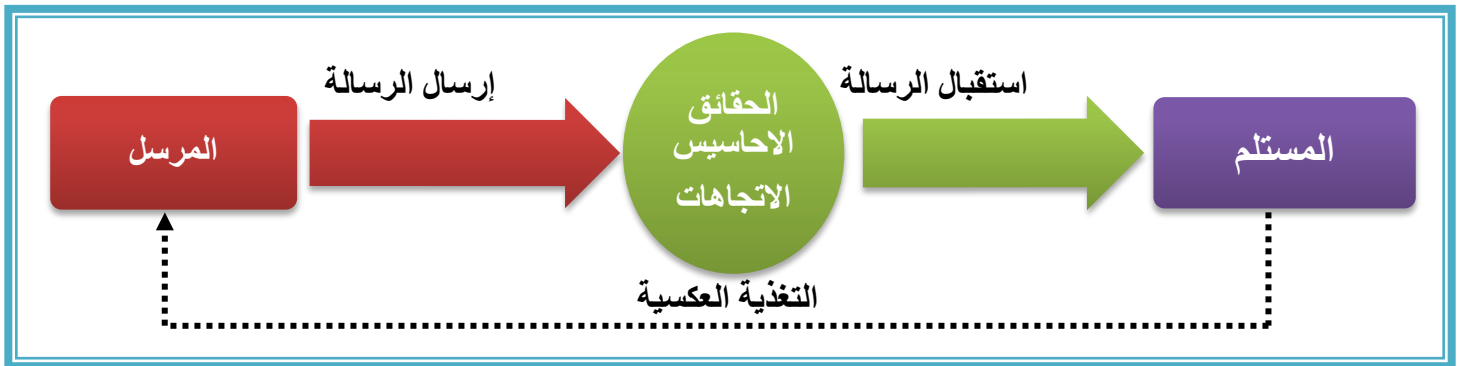


الفصل الرابع عشر الاتصال

أولاً : الإدارة بواسطة الاتصال

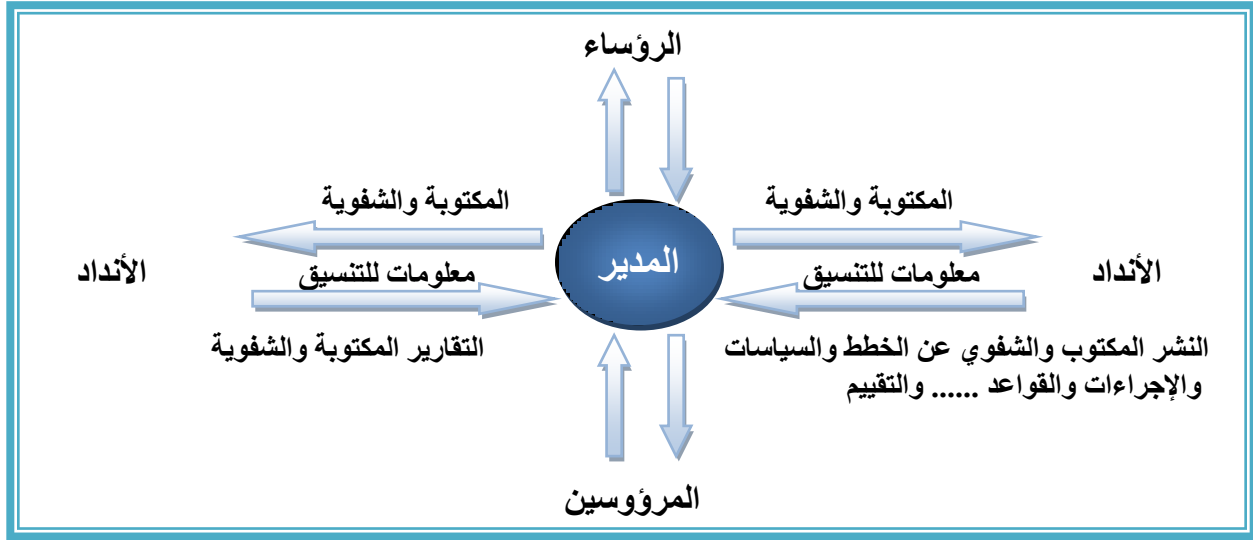
يكرس المدير معظم وقته للاتصال بالآخرين ، إذ إن أية فعالية منتظمة تحتاج إلى الاتصال ، وقد يكون اتجاه الاتصال نازلاً مثل إعطاء التعليمات أو الإعلان عن التغيير في السياسات ، أو صاعداً مثل تقديم تقارير عن نتائج العمل أو طلب المعلومات الإضافية أو أفقياً مثل تنسيق فعاليات قسمين أو أكثر في المنظمة وتتخلل الحاجة للاتصال كل أوجه أنشطة المنظمة وتقسيماتها ، فالالاتصال عملية تفاعلية بين شخصين أو أكثر وكما في الشكل الآتي إذ يبادر المرسل بعملية إرسال الرسالة إلى المستلم أو المرسل إليه ، فرداً أم جماعة ، ولا يقتصر محتوى الرسالة على الحقائق بل يتعداها إلى الأحاسيس والاتجاهات بشأن تلك الحقائق ، ويقوم المستلم بإرسال رسالة مقابلة أي التغذية العكسية وفي الوضع المثالي تستمر عملية الإرسال – الاستلام – الإرسال حتى يتمكن كلا الطرفين من الفهم الكامل للرسالة ، وبدون الاستلام لا يتحقق الاتصال .



عملية الاتصال

ثانياً : قنوات الاتصال

لكل منظمة هيكل رسمي للاتصال أو شبكة من القنوات الرسمية التي من خلالها تتحرك الرسائل من المرسلين إلى المستلمين ، وقد تكون هذه الاتصالات نازلة ، أو صاعدة ، أو أفقية ، وكما في الشكل التالي :



القنوات الرسمية للاتصال

1. **قنوات الاتصال النازل** : يعتبر الاتصال النازل الفعال من الرئيس إلى المرؤوس عنصراً أساسياً في نجاح المنظمة ، فالخطط والسياسات والإجراءات التي تنشأ في الإدارة العليا لا بد أن تنقل بدقة إلى المستويات الأدنى في المنظمة لتأمين الأداء الفعال ، وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل هي كالاتي :

- التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة .
- مبرر وجود الوظيفة وهي المعلومات المصممة لفهم طبيعة المهمة وعلاقتها بالمهام الأخرى في المنظمة
- الإجراءات والممارسات وهي معلومات عن المنظمة .
- التغذية العكسية عن أداء المرؤوس .
- تأصيل الأهداف وهي معلومات عن الطبيعة الأيدولوجية لغرض تنمية الإحساس برسالة المنظمة .

فإن القصد من الاتصال النازل هو لزيادة فهم المرؤوس للمنظمة ولوظيفته فيها ولا ينحصر بالمعلومات وإنما يتعدى إلى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ومثال ذلك درجة إصغاء الرئيس لمقترحات المرؤوس ، وهل انه يقدم للمرؤوس إرشادات تخص مهنته .

2. **قنوات الاتصال الصاعد** : ينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها المرؤوسين في المستويات

الأدنى حول أدائهم ومشكلاتهم وأداء الآخرين واتجاهاتهم حول سياسات وإجراءات المنظمة ، إذ إن بدون هذه التقارير لا تستطيع الإدارة العليا رقابة أداء المنظمة أو اتخاذ القرارات بشأن الفعاليات والبرامج المستقبلية كما انه يؤلف تغذية عكسية يستطيع الرئيس من خلالها معرفة ما إذا كان الاتصال النازل قد تم استلامه و فهمه ، كما إن بعض أشكال الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين مثل الإدارة المشاركة والإدارة بالأهداف تشجع المرؤوسين على الإسهام في عملية التخطيط واتخاذ القرار في المنظمة مما يؤدي إلى تمتين ولائهم لها .

3. **قنوات الاتصال الأفقي** : إن الاتصال الأفقي لا يقل أهمية من الاتصال العمودي بشقية (الصاعد والنازل)

في تحديد فاعلية المنظمة وتلعب قنوات الاتصال الأفقي دوراً مهماً لأنها تساعد على الآتي :

- تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشتراك فيها .
- معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر .
- توفير الإسناد العاطفي والاجتماعي للمرؤوسين من خلال التفاعل المنصب على المهمات المشتركة.
- تخفيف الضغط على الاتصال العمودي .

حيث تتزايد الحاجة للاتصال الأفقي كلما ازداد تنوع المنتجات وتخصص المرؤوسين وذلك بسبب تعاضم الحاجة للتنسيق وقد حاولت المنظمات الاستجابة لهذه الظاهرة من خلال إيجاد ممثلين عن التقسيمات ومجالات التخصص المختلفة وتشكيل اللجان وفرق العمل ،... كل ذلك لتبادل المعلومات والإحساس بالمشكلات المشتركة وتفهم خصوصياتها .

ثالثاً : قنوات الاتصال غير الرسمي

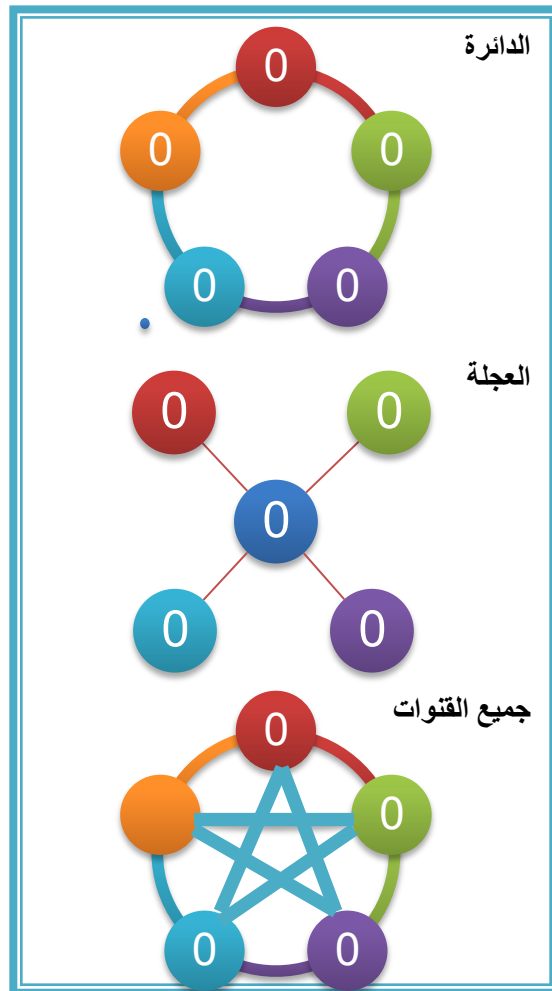
يتم تحقيق جزء مهم من الاتصال في المنظمات بشكل غير رسمي إذ يؤلف نقل الرسائل غير الرسمية منظومة الاتصال غير الرسمية التي غالباً ما تسمى المصدر السري للمعلومات أو الإشاعات ، من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات لأن ذلك يؤدي الى مضاعفة جهودهم ويستنزف أوقاتهم وهنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد وتوسيع محتوى الاتصال الرسمي ، وهناك جزء مهم من المعلومات عن مهمات الأفراد وسياسات الإدارة التي يجري نقلها بشكل غير رسمي كما إن الاتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربهم مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل .

رابعاً : قنوات الاتصال داخل الجماعات

لقد انصبت جهود الباحثين على دراسة شبكات الاتصال في الجماعات الصغيرة ، وقد تبين أن نمط الاتصال الذي تستعمله الجماعة في انجاز مهماتها وحل مشكلاتها يؤثر في أدائها وفي رضا أعضائها ويوضح الشكل الآتي ثلاثة من شبكات الاتصال الاعتيادية في الجماعات ففي الشبكة التي تأخذ شكل العجلة يستطيع كل عضو الاتصال بالعضو المركزي فقط ، إلى يستطيع بدورة الاتصال ببقية الأعضاء ، أما الدائرة فتسمح لكل عضو في الجماعة بالاتصال بالعضوين الواقعين على جانبية ، هذا في حين يستطيع كل عضو في الشبكة الثالثة أي جميع القنوات الاتصال بأي عضو آخر في الجماعة .

حيث تشير الدراسات إلى بعض النتائج المهمة فيما يتعلق بأثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة وفي رضا أعضائها هي كالآتي :

- يمكن حل المشكلات البسيطة بأسرع ما يكون بواسطة العجلة لان المعلومات تنساب إلى الفرد المركزي فيها والذي يوحد المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلة .
- يمكن حل المشكلات الأكثر تعقيداً بواسطة الدائرة وجميع القنوات بشكل أسرع ذلك لان مثل هذه المشكلات تحتاج إلى الاتصال باتجاهين بدرجة كبيرة .
- يزداد رضا أعضاء الجماعة عند استخدام الدائرة وجميع القنوات أما في العجلة فأن رضا الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة .
- يبرز الفرد المركزي كقائد للجماعة في العجلة في حين لا يوجد هناك نمط موحد لبروز القائد في الدائرة وجميع القنوات ، غير انه يعاني كقائد من عبء المعلومات المضاف وخاصة عند حل المشكلات المعقدة .



شبكات الاتصال في الجماعات الصغيرة

خامساً : عقبات الاتصال

1. **العقبات الإدراكية :** هناك فروقات كبيرة في طرق إدراك الأفراد للبيئة وكيفية تنظيمهم وفهمهم إياها وتتبع هذه الفروقات من الخبرات الوظيفية المتفاوتة والخلفيات الاجتماعية ومنظومات القيم ... وتؤثر هذه الفروقات في تفسير الأفراد للرسائل ، أي إن الفرد يستلم الرسالة ويفسرها في ضوء تجاربه السابقة ، وإذا ما نسبت معان غير مقصودة أو مبررة إلى الرسالة المستلمة فأن هناك احتمال حصول تصرفات خاطئة ، إلا إذا كان المستلم واعياً بالفروقات بين الحقائق المرسله إليه في الرسالة وبين المعاني التي ينسبها لتلك الحقائق .
2. **العقبات اللفظية :** توجد مجموعة من المصطلحات الفنية الخاصة بكل مهنة تسهل على أفرادها الاتصال والفهم فيما بينهم ، في حين تبدو للخارجيين (الزبائن و أعضاء التقسيمات الأخرى والجماعات الأخرى) غريبة وأحياناً تحمل كلمات الرسالة أكثر من معنى أو يكون المعنى ذاته غير واضح للطرفين.
3. **عقبات الإرسال المتسلسل :** توجد احتمالات لتحريف الرسالة عندما يتم إرسالها من فرع لآخر ويسمى هذا التحريف بـ(اثر الإرسال المتسلسل) حيث يتمثل اثر الإرسال المتسلسل في المنظمات في الاتصال العمودي والأفقي ، فقد يسيء المستلم فهم الرسالة أو يهمل بعض الأجزاء منها أو يعيد تفسير أجزاء أخرى أو يحذف بعض الفقرات التي يراها غير ذات صلة بالموضوع وذلك قبل تفسيره للرسالة وارسالة معناها إلى الحلقة التالية في سلسلة الاتصال وهكذا لغيرها فأن المضمون النهائي للرسالة سيكون محرفاً بدرجة كبيرة ، وكلما ازداد عدد حلقات السلسلة ، كلما ازداد احتمال التحريف وسؤ الفهم .
4. **العبء المضاف للمعلومات :** تتحقق هذه الحالة عندما تنتقل منظومة المعلومات حجماً أكبر من الاتصال مما تستطيع تحمله ، وهنا يغرق المدراء بالمعلومات ، كما إن وقت المدير لا يكفي إلا لاستيعاب عدد معين من الاتصالات (هواتف ، تقارير ، اجتماعات) وبعد نقطة ما يؤدي سيل المعلومات المضافة إلى تقليل مستوى الكفاءة بدلاً من تحقيق الهدف المقصود .

سادساً : تطوير الاتصال الفعال

يمكن زيادة فاعلية الاتصال من خلال الاستفادة من المقترحات أدناه ، وكلما تفهم المدير لوظيفته ودور مستلم الرسالة في المنظمة كلما ازدادت قدرته على تحقيق الاتصال بشكل مناسب وبفاعلية .

1. الاتصال ذو اتجاهين : وهو اتصال مهم قياساً بالاتصال وحيد الاتجاه ، فالمناقشة بين الرئيس والمرؤوس التي تسمح بالأخذ والعطاء تقود إلى فاعلية أعلى للاتصال ، فالمدير في موقف الاتصال باتجاهين يخبر المرؤوس ويصغي إليه مما يعني وجود التغذية العكسية بينه وبين المرؤوس ، ومن أهم ايجابيات هذا النوع من الاتصال هي الدقة الأكبر لأن المستلم يستطيع التأكد من محتوى الرسالة من خلال الأسئلة التي يطرحها المرؤوس كما ان المرؤوس يحس بدرجة اكبر من الانغماس في عملة ويحقق احتراماً أفضل لذاته.

2. الإصغاء : إن للمستلم دور مهم في الاتصال من خلال الإصغاء لتفهم محتوى رسالة المرسل والتأكيد على النقاط المهمة أو المركزية إضافة إلى توجيه الاستفسارات .

3. الاشتراك النشط في المعلومات : نظراً لتوسع المنظمة فلا بد من إشراك وإعطاء المرؤوس المعلومات المطلوبة دون حجبها عند الرئيس لان ذلك ينعكس سلباً في الأداء .

4. الحاجة للأمانة والإخلاص : إذ يجب أن تخلو الرسالة من المعلومات غير الصحيحة كدعاية المنظمة بتعديل ظروف العمل أو الراتب ، أي لا يجب خداع المرؤوسين من خلال الرسالة أو حجب بعض معلوماتها ، بل ينبغي إن تسود الثقة المتبادلة والصراحة التي تؤدي إلى الاتصال الفاعل .

5. انتقاء القناة : فقد يكون الاتصال مكتوباً أو شفوياً من خلال الاجتماع مثلاً واستخدام وسائل الاتصال الالكتروني لعقد الاجتماعات عن بعد وفي دول مختلفة وكذلك يستخدم الفاكس والبريد الالكتروني لنقل الرسائل (أي كوسيلة اتصال) .