

الفصل الثالث

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:

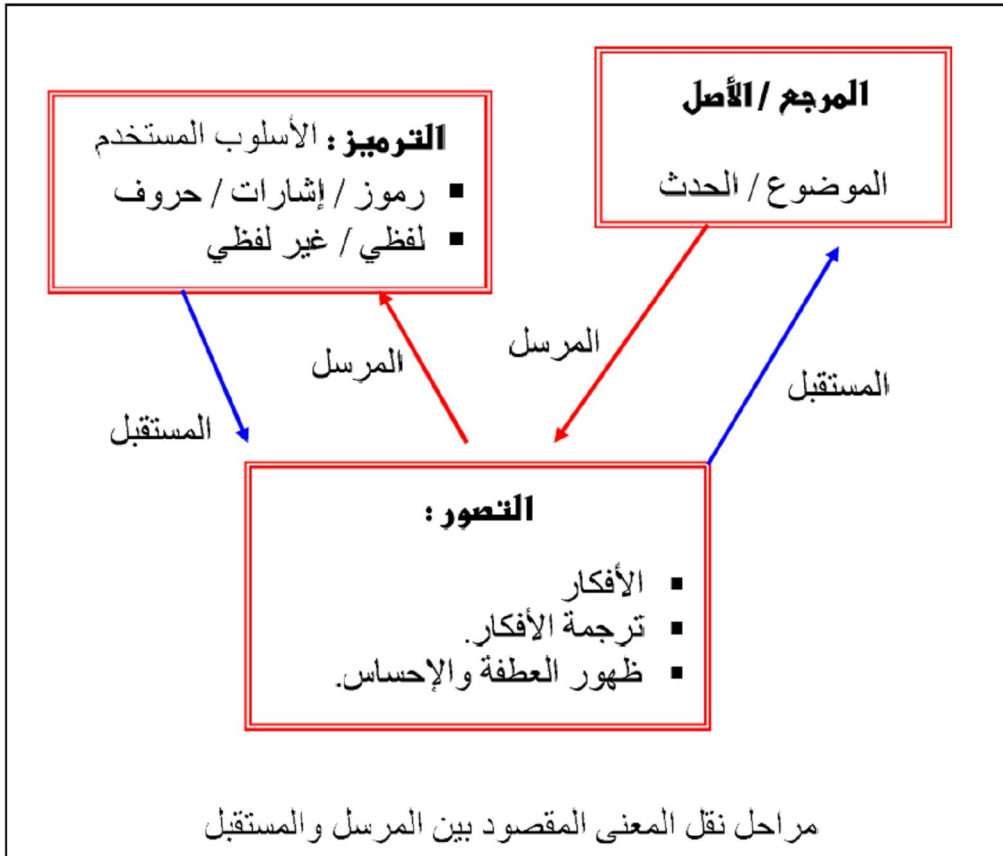
{ تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين }.

- ✓ 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.

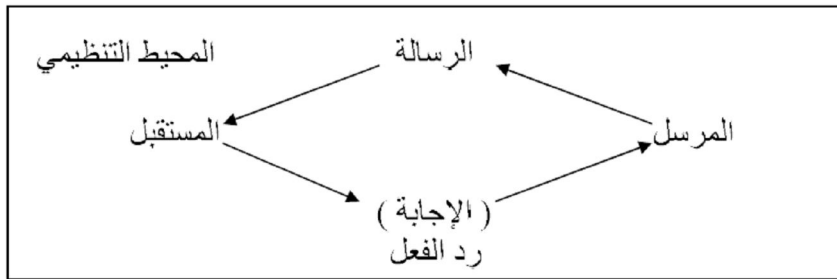
✚ نظرية "كينيث بيرك" Kenneth Burke 1916م:

- **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:

- ① المرسل.
- ② تصميم الرسالة.
- ③ المستقبل.
- ④ 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 دوراً 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:

- ② تنظيم هرمي Hierarchical Organization
- ② تنظيم أفقي Horizontal Organization

② التنظيم الإداري الهرمي:

رئيس – ومروسين

✚ 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.

✚ مروسين 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 المسؤول 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 وعالماً 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 المسؤولين.
- 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
- التفهم / أو التعليم
- التقرير / أو المساعدة في اتخاذ القرار.

وظيفة التبليغ:

- من مهام هذه الوظيفة توصيل أو الحصول على معلومات.
- تعتني 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 (متعطرس 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 وسانداً لها.

📌 لتحقيق نتائج جيدة من وظيفة للاتصالات:

- ❏ التعاون، والتنسيق. **لزيادة:**
- ❏ الكفاءة، والفعالية. **في:**

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

❏ عنصر التعاون بين أعضاء المنظمة يحقق الفوائد التالية:

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