



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

محاضرات السلوك التنظيمي
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الثاني

اعداد

م.م ضحى خالد خلف / م.م مؤيد حسن الهاشمي

الاتصال

الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الجماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال. ولا بد من وجود شخص يرسل المعلومات وشخص آخر يستقبلها، دون ان يوجد أي تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم وتصور نفسك عزيزي الطالب، أنك قضيت يوماً كاملاً بدون اتصال بدون حديث مع الآخرين، وبدون تليفون وموبايل، وبدون جريدة وتلفزيون، وبدون أن تستمع الى الآخرين. بالطبع سيكون يوماً لا يطاق. فالالاتصال هو الوسيلة التي تحرك ماكينة حياتنا، وهو الاسلوب الذي يساعد على اصدار التعليمات والوامر وإدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات والتقارير.

ماهية وأهمية الاتصالات

تلعب الإتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة اجزاء الجسم، فإن الإتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات.

ماهية الإتصالات:

يتفق الناس او يختلفون أحيانا في معنى كلمة الإتصالات ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من يتناول هذا اللفظ، فرجل العلاقات العامة قد يقصد بها توصيل وتحسين صورة المشروع أمام المجتمع " بينما رئيس مجلس الإدارة يقصد بها تقريب وجهه النظر بين المشروع والحكومة" ومدير الأفراد يقصد بها توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين".

وقد ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".

وقد ركز بعض العلماء على العمليات العقلية أو الوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال. ومن ضمن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر وإضافة المعلومات والاتصال، وعلى ذلك فإن الاتصال هو : "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل البيانات .

وهناك مجموعة أخرى من العلماء تركز على النشاط الذي يحدث في عملية الإتصال، فالإتصال من وجهة نظرهم هو : "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال المعلومات".

اما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والاحصائية والهندسية. فالشئ محل الإتصال هو المعلومات، ويتم استقبالها أو إرسالها من خلال إشارة كهربائية، ويتم تخزين المعلومات وفقاً لنظام محدد للتوثيق. وعليه فإن الإتصالات وفقاً لنظم المعلومات هي: "استقبال وترميز وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات".

ومن تلك التعريفات السابقة يمكن أن نقول أن كلها تقدم وجهة نظر معقولة لتعريف الإتصال. أما تعريفنا للإتصال فسيحاول أن يوفق بين التعريفات السابقة وهذا التعريف يقول أن الإتصال هو : "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر".

إن التعريف الذي نقدمه يقسم الإتصالات إلى عدة أجزاء وعناصر وهذه العناصر هي:

- ١- المرسل ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر. ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وميوله، وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويتم ذلك كله من خلال مجموعة من العمليات الوجدانية، كالتقييم والتذكر، والحكم، والإضافة، والربط وغيرها.
- ٢- الرسالة Message وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل. وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف والأرقام، والصور، والسكون، وتعبيرات الوجه والجسم، والتلامس، والمصافحة والصراخ، والهمسات والإشارات، وغيرها من الرموز. إن صياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل. أما سوء الاختيار فيؤدى إلى مشاكل كثيرة. فعلى المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس. كما قد تحتوى على معاني ضمنية، أو خفية، أو مترادفة، أو متعارضة.
- ٣- الوسيلة على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل لها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان التليفونية، والندوات والمحادثات الشخصية، والمؤتمرات، وهناك الإتصالات المكتوبة كالخطابات، والمذكرات والتقارير، والمجلات، والمنشورات الدورية والفاكس، واللوائح، وأدلة وإجراء العمل. ويمكن النظر إلى وسائل الإتصال بحسب درجة رسميتها فهناك الوسائل الرسمية، والوسائل غير الرسمية والوسائل الرسمية التي تعترف بها المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير، والخطابات، وإصدار الأوامر، والمنشورات الدورية، أما الإتصالات غير الرسمية فهي التي قد تمر خلال قنوات لا يعترف بها التنظيم فالاحاديث الودية، والإشاعات، والمناقشات أثناء فترات الراحة تمثل أنواعاً من وسائل الاتصال غير الرسمي.
- ٤- المستقبل : يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع والبصر، والشم والذوق، واللمس)، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطى لها معاني ودلالات إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية، والتعلم، تحدد ما يفهمه، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناءاً على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.
- ٥- رد الفعل : يقوم المستقبل بإجراء رد فعل على ما تم استقباله، وعلى ما فهمه من معلومات. ويكون رد الفعل إما بالرد كتابة أو شفوية على المعلومات، أو ربما تخزينها في ذاكرته أو سجلاته.
- ٦- البيئة : وتمثل البيئة مجموعة من العناصر الموقفية مثل طبيعة العمل، والمنظمة، والإجراءات، والأطراف الأخرى المحيطة بالاتصال مثل المرءوسين والرؤساء وقد تسهل البيئة عملية الاتصال وقد تعيقها.

أهمية الاتصالات للإدارة والمدير

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء عمله. وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالآتي:

- ١- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- ٢- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- ٣- تقييم الاداء وإنتاجية العمل.
- ٤- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- ٥- تحديد معايير ومؤشرات الاداء.
- ٦- إصدار الأوامر والتعليمات
- ٧- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- ٨- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- ٩- تحفز وتحسيس العاملين.

معوقات الإتصال:

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الإتصال، وعلى عناصر الإتصال نفسها، وعليه يمكن تقسيم معوقات الإتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة ومعوقات في وسيلة الإتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الإتصال.

معوقات في المرسل

- ١- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- ٢- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة العمل.
- ٣- سوء فهم وإدراك المرسل للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- ٤- الحالة الإنفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- ٥- قيم ومعتقدات المرسل، وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه تؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها.
- ٦- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة، والحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

معوقات في الرسالة

تعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم، ومعنى المعلومات والأفكار. ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات، أو ترميزها، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال، وحركات وجمل وغيرها.

معوقات في وسيلة الاتصال

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الإتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الإتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الإتصال.

معوقات في المستقبل

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل. وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها.

معوقات في بيئة الإتصال:

يقع أطراف الإتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطه بعملية الإتصال. وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش.

كفاءة الاتصال

يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة: السرعة وتقديمها للمعلومات مرتده، وتسجيلها، وتخصيصها على شخص معين، وملائمة شكلها الموضوعها، وبقائها في الذهن، وتأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة.

الاتصالات التنظيمية والإدارية

يقصد بالإتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم اغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

ويصعب، في واقع الأمر، حصر وسائل الإتصال التنظيمية والإدارية، وذلك بسبب بسيط، وهو أنه لا حدود للابتكار في تصميم هذه الوسائل، وأن العقل البشرى يمكن أن يبتكر ويطور ويصمم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة.

أنواع الإتصالات التنظيمية والإدارية

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الإتصالات التنظيمية والإدارية، فمنها الرسمي وغير الرسمي، وأيضا من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وغيرها. ونحن نقترح استخدام التقسيم التالي:

- 1- إتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل
- 2- إتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن توضيح التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ، وهي بالطبع إتصالات من أسفل الأعلى.
- 3- اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة، ولخلق ولاء العاملين للمنظمة.

أولا: أنواع الاتصالات من المنظمة إلى العاملين

تقوم المنظمة أو من يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ. وعادة ما تكون هذه الإتصالات من أعلى لأسفل. وفيما يلي أمثلة لمثل هذه الإتصالات.

- بطاقة وصف الوظائف.
- دليل الإجراءات.
- لوحة الإعلانات.
- المنشورات الدورية
- تقديم الموظف الجديد لعمله.
- مجلة المنظمة.
- دورات التدريب.
- الخرائط الداخلية لموقع صالات العمل والحجرات.
- التقارير.

ثانياً: إتصالات من العاملين إلى المنظمة

ويقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقديم فى الإنجاز، ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الإتصالات من أسفل لأعلى. ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الإتصالات ما يلى :

- نظم الاقتراحات.
- صندوق الشكاوى.
- اجتماعات.