

المحاضرة السابعة : 4. الاتصال في حياة المنظمة

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعدد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل وطرق ثابتة لجمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات...¹ ولا مبالغة في القول، بأن نجاح العملية الإدارية يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، أي ارتكازها على نظام فرعي للمعلومات الإدارية.²

1.4 الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال

أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري " أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة (70%-80%) يقضيه في الاتصال مع الآخرين، حيث تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات (الاتصال) بين أفراد المؤسسة. فالمدیر الناجح، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يحتاج إلى عملية إدارية وفهم العاملين من حوله، بما يساعد على انسيابية المعلومات الدقيقة وتدفعها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة. وعليه يحتاج المدير إلى تصميم قنوات الاتصال مع الآخرين وإيجاد البيئة المناسبة لذلك. وهذا يتطلب بعض الإرشادات الضرورية منها: جمع الأفكار والمعلومات قبل البدء في عملية الاتصال، عدم مناقشة أي موضوع في حالة غضب، استخدام التغذية العكسية، عدم احتقار مشاكل الآخرين، تحري الدقة في الرسالة، تجنب محاولة إكراه الآخرين على القيام بعمل ما، العمل على تحقيق العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة، الاعتراف بالخطأ عند حدوثه، مساعدة الآخرين، مدح وتقدير الآخرين،

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة 1998 ص.140.

² محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد موسى، إدارة الأعمال (المبادئ – المهارات – الوظائف)، مكتبة الشقري، طبعة الثانية 1998 ص.420.

الانتقاد سرا والمدح علناً، الحفاظ على سر الآخرين، تكليف الآخرين حسب طاقتهم، الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة دائماً (في كل الاتجاهات).

ونشير هنا إلى أننا نمارس الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر. وقد أظهرت الدراسات على طلاب المدارس أن: 52.5% من نشاط الاتصال في الاستماع، 17.3% من نشاط الاتصال في القراءة، 16.3% من نشاط الاتصال في الكلام، و13.9% من النشاط الاتصال في الكتابة.

وخلصت الدراسات أن مهارات الاستماع أكثر ضرورة لتحقيق تفوق اتصالي فعال وناجح من أي مهارة أخرى.

يستطيع المدير أن يتواصل مع الأفراد ويحصل على مكانة ونفوذ وتأثير قوي. ومن الحقائق التي لا يغفلها المديرون في هذا الصدد أن ألد 500 كلمة الأكثر شيوعاً في اللغة الإنجليزية لها 14000 تعريف بالمعجم، وهذا يعني أن متوسط معاني كل كلمة يصل إلى 28 معنى. فأى المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة؟ إذاً عليك أن تدرك أهمية ما يلي:

- الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا تستمد من الآخرين.
- التفاعل الايجابي مع كل شخص في العمل أو المحيط.
- استثمار وقت الراحة في الالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة.
- التغاضي على بعض التصرفات غير المضرة بالسير الحسن للعمل.
- تبسيط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال.
- تفهم حاجات ورغبات وأحاسيس الآخرين.
- البحث عن كيفية مسامحة الآخرين.
- الكلمات وإن كان لها معان إلا أن الناس هم الذين يصفون عليها الدلالات والتفسيرات.
- الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة.

- الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها ولكن يتم تعليمها وتعلمها في سياق معين.
 - المعاني ممكن دفنها أو إخفاءها في ثنايا الكلام.
 - الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية.
- كما أنه يمكن تنمية وتطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته والحفاظ عليها
- بالحفاظ على الخصائص التالية:
- القدرة على وضع الأهداف المتسقة مع توجيهات العاملين.
 - القدرة على استثارة العزم وشحن الهمم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
 - القدرة على استشراق المستقبل.
 - القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص إيجابية لتطوير المؤسسة، دفع الآخرين إلى مستويات القمة والقدرة على إقناع الآخرين.

2.4 أنواع الاتصالات التنظيمية :

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتناسب فيها المعلومات في المنظمة باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية، الخ...ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى التحسين في انسياب المعلومات ورضا الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.

أولا : الاتصالات الرسمية: تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه قنوات الاتصالات واتجاه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع

العاملين في المؤسسة، و بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من أفراد، ومؤسسات البيئة المحيطة بها³. ويمكن تقسيم قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة إلى:

أ. اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (Down Ward Communication) : ويطلق

عليها أيضا اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ومستوى

تنظيمي أدنى. ويتضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي:⁴

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة كالتعيين والترقية والتفويض.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.

- التعليمات الموجهة إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

ب. الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Up Ward Communication) : ويطلق عليها

أيضا اسم الاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا

في أي جهاز إداري. وتهدف الاتصالات الصاعدة إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في

إبصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة ما تعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة. هذا النوع

من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية وتحسين

الأمر، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات،

الاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح...⁵

³ محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص. 119.

⁴ محمد لهادي، نفس المرجع، ص. 120.

⁵ فؤاد الشيخ سالم، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سبق ذكره، ص. 237.

ت. الاتصالات الأفقية (Lateral Communication) : وتتم بين الأفراد في نفس

المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق. ويقصد به تبادل وجهات النظر بين الأفراد وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

ث. الاتصالات القطرية (Diagonal Communication) : قد تناسب الاتصالات بشكل

قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد. ومن خصائص هذا النوع من الاتصال السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات.

ثانيا: الاتصالات غير الرسمية : توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة،

اتصالات غير رسمية. وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلين. وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يقر بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية. والمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يتصل بالتنظيم غير الرسمي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة.