

توليفة من هذه الوسائل كأن يتم الاتصال هاتفياً من قبل المدير ثم يتبع الاتصال ببريد إلكتروني لتذكيرهم. وفي أحيان عديدة يستخدم المدير الوسائل المختلفة بناء على ما يقدره من كفاءة وفاعلية لكل وسيلة.

❖ الاتصالات وفق اتجاهاتها

Communications According to Its Direction

ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

❖ الاتصالات الصاعدة

Upward Communications

هي الرسائل أو المعاني المرسلّة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى في إطار هرمية الهيكل التنظيمي.

ـ الاتصالات الصاعدة Upward Communication

إن هذا النمط من الاتصالات يشتمل على إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. إن أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعد كفاءة وفاعلية، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاواهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا. إن الانسياب السليم والفعال للمعلومات والبيانات من خلال الاتصال الصاعد يدل على أن عملية الاتصال بهذا الأسلوب فاعلة. وعموماً يمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النمط من الاتصال.

1. المشاكل والاستثناءات Problems and Exceptions

يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال والتي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى، مثال ذلك تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة.

2. اقتراحات لإجراء تحسين معين Suggestions for Improvements

وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير بيئة عمل أفضل مثال ذلك اقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة لأنها تستغرق وقت طويل ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة.

3. تقارير الأداء Performance Reports

وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي وللأقسام. مثال ذلك، إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من مجهز معين والملاحظات المؤشرة عليها.

4. الشكاوى والنزاعات Grievances and Disputes

إن الرسائل الخاصة بشكاوى العاملين وتظلماتهم وكذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة، حيث ينتظر مرسلوها حلولاً لمشاكلهم. فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسؤول المشتريات معه.

5. معلومات مالية ومحاسبية Financial and Accounting Information

وهي الرسائل الخاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها، مثال ذلك أن التكاليف قد ازدادت بنسبة 5٪ عن المخطط. وعموماً فإن منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لإتمام عمليات الاتصال الصاعدة مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى أو أن هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية.

الاتصالات النازلة Downward Communications

◆ الاتصالات النازلة
Downward
Communications
الرسائل والمعاني المرسلة من
الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات
الدنيا.

وهو النوع الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

1. تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات Implementation of Goals and Strategies

يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأشير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. مثال ذلك، الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبية أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

2. تعليمات العمل Job Instructions

وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. مثال ذلك، التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها.

3. الإجراءات والممارسات Procedures and Practices

هذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل. مثال ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

4. التغذية العكسية للأداء Performance Feedback

وهذه الرسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي تم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. مثال ذلك، الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

5. أدلجة العاملين وتحفيزهم Indoctrination

إن هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها وإيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. مثال ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة وندعو الجميع لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية. وبالرغم من كون الاتصالات النازلة هي أداة قوية بيد الإدارة إلا أن تدرجها بالنزول من الإدارة العليا وعبر عدة مستويات يؤدي إلى ضياع أو فقدان بعض محتويات الرسالة.

◆ الاتصالات الأفقية

Horizontal Communications

عبارة عن اتصالات جانبية أو قطرية لتبادل الرسائل والمعاني بين المناظرين وزملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري.

- الاتصالات الأفقية Horizontal Communications

وقد تكون هذه الاتصالات جانبية أو قطرية وتمثل تبادل الرسائل بين المدراء المناظرين أو بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد. وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضاً ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1. حل المشاكل داخل الأقسام Intradepartmental Problem Solving

وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد وكيفية إنجاز المهام والواجبات، مثال ذلك أن يطلب موظف مساعدة من زميله لإجراء معين.

2. التنسيق بين الأقسام Interdepartmental Coordination

وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع مشتركة بين الأقسام. مثال ذلك أن يطلب من شخص في قسم التسويق وآخر في قسم الإنتاج لترتيب اجتماع لمناقشة أمر يخص العمل المشترك.

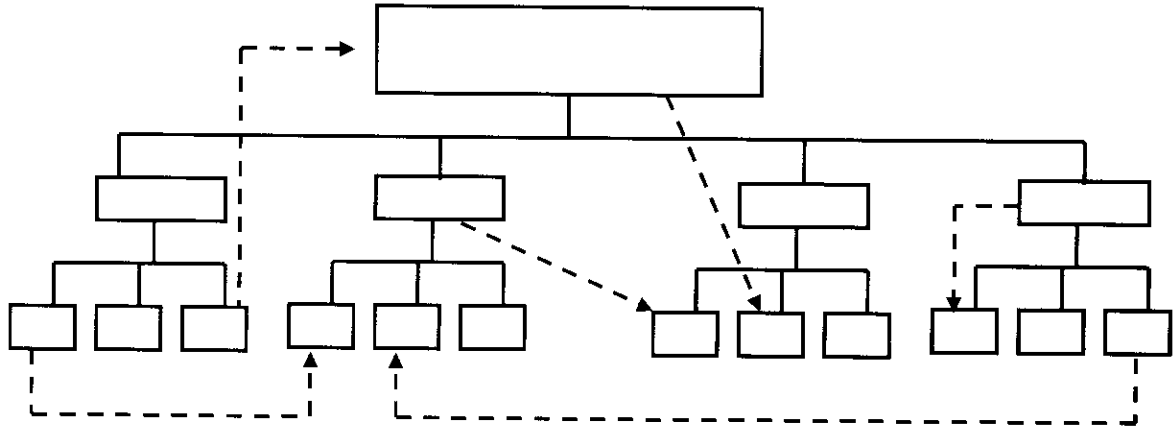
3. تغيير المبادرات والتحسينات Change Initiatives and Improvements

وهي رسائل موجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، مثال ذلك أن أحد الأقسام بهدف تحسين وإجراء ترشيح للمنظمة فإنه يرغب مناقشة هذه الأمور مع القسم الآخر. وهذا النوع من الاتصالات في المنظمات المتعلمة حيث هناك فرق عمل لحل المشكلات من خلال البحث عن طرق جديدة وإجراءات.

❖ الاتصالات غير الرسمية
Informal Communications
هي الاتصالات التي تتم خارج
قنوات السلطة الرسمية في
المنظمة دون علاقة أو ارتباط
بهرمية السلطة التنظيمية.

❖ الاتصالات غير الرسمية Informal Communications

إن جميع الأنواع المشار إليها في الفقرات السابقة هي اتصالات رسمية تخطط وتنظم وتشتمل على آليات عمل معينة في حين أن كثير من الاتصالات خارج هذا الإطار الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية ويمكن أن تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالآتي:



شكل (2- 16): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
(الخط المتقطع يمثل الاتصالات غير الرسمية)

❖ الاتصالات العنقودية
Grapevine
Communications
اتصالات غير رسمية على شكل
شبكة من شخص لآخر وتوجد في
جميع المنظمات.

1. اتصالات العنقودية Grapevine Communications

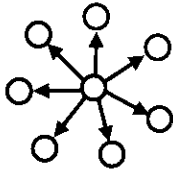
وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلاً شبكياً وتشمل المنظمة بجميع أجزائها وهي موجودة في جميع المنظمات ولا تأخذ نمطاً واحداً ولكن يمكن التمييز بين نوعين شائعين من هذا الصنف من الاتصالات وهما:

1. سلسلة النميمة والغيبية Gossip Chain

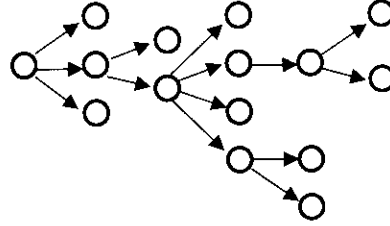
وفي هذا النوع يقوم شخص ببث رسالة إلى آخرين وقد يحفظ البعض منهم السر في حين يفشيهِ آخرون إلى غيرهم. وعادة ما تحوي هذه الاتصالات معلومات شخصية خصوصية عن الآخرين.

2. السلسلة العنقودية Cluster Chain

وفي هذا النوع يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم، جميعاً أو بعضهم يمررون المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:



شخص واحد يخبر مجموعة من الأشخاص



عدة أشخاص يمررون معلومات إلى آخرين

شكل (3-16): أنواع الاتصالات غير الرسمية

وتوجد عادة الاتصالات غير الرسمية لأسباب عديدة من أهمها سببين، الأول هو زيادة عدد الاندماجات والاستحواذ بين الشركات وهو حدث يؤثر جداً على عمل العاملين في المنظمة. والثاني هو تغيير مواقع المنظمات من مراكز المدن إلى الضواحي أو أماكن أخرى وهذا مدعاة للحديث الجانبي وتساؤل العاملين عن الأمور التي لا تفصح عنها الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإنهم يشغلون أنفسهم بالاتصالات الجانبية غير الرسمية بشكل أكبر بسبب طبيعة المكان الجديد.

❖ الإدارة بالتجوال

Management by Wandering Around

أسلوب اتصالات يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث مع الآخرين.

- الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around

هو أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي. ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

❖ شبكة الاتصال

Communication Network

هي نمط اتصال من خلاله يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم ببعض.

- الاتصالات غير اللفظية Non-Verbal Communication

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط في الفقرة السابقة.

❖ شبكات اتصال الفريق Team Communication

Networks

❖ الشبكة المركزية للاتصال

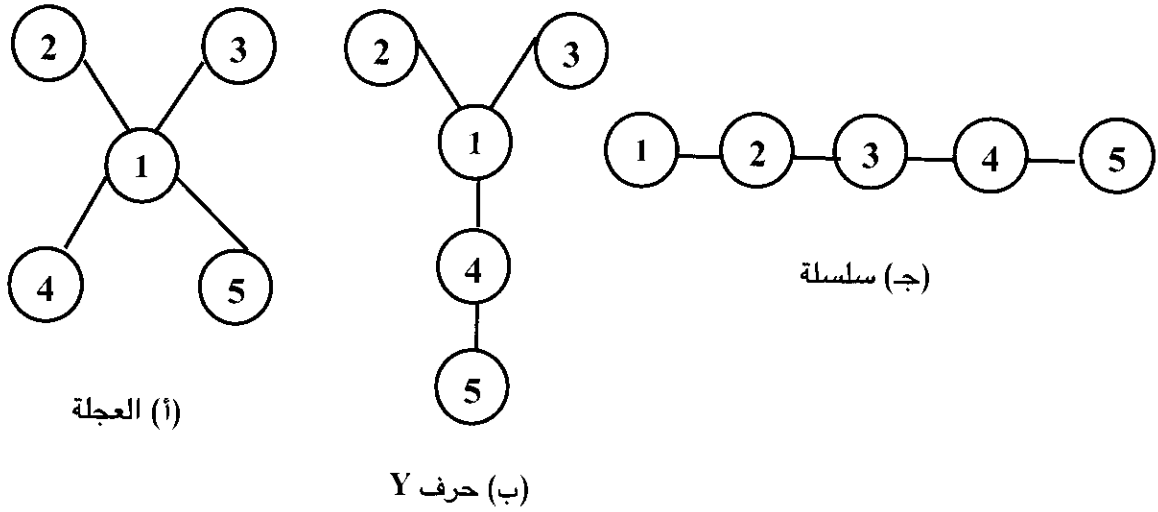
Centralized Communication Network

هيكل للاتصالات يتصل الأفراد فيه بعضهم من خلال فرد واحد.

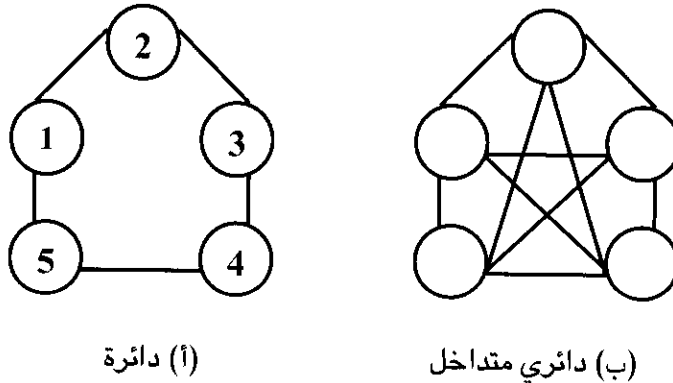
إن تعقد المنظمات وكثرة المهام التي تنفذ عن طريق فرق العمل وكذلك تبني العديد من المنظمات لهياكل تنظيمية شبكية ومصفوفية، يتطلب تطوير أساليب الاتصال كذلك. إن الاتصال بين أعضاء الفريق في المنظمة يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء ومركزاً بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء.

بعضهم ببعض في إطار شبكة العمل وكذلك فريق العمل الواحد. إن شبكات الاتصال Communication Networks هي أنماط من خلالها تتم الاتصالات بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. ففي شبكة الاتصال المركزية Centralized Network إن أعضاء الفريق يجب أن يتصلوا من خلال شخص واحد لحل المشاكل واتخاذ القرارات، أما الشبكة اللامركزية للاتصال Decentralized Network فإن الأعضاء فيها يستطيعون الاتصال بحرية مع بعضهم البعض. ويمكن تصوير أنواع مختلفة من هذين النوعين كما في الشكل التالي:

◆ الشبكة اللامركزية للاتصال
Decentralized
Communication Network
هيكل اتصالات يتصل الأفراد فيه
ببعضهم بحرية ويتخذون
القرارات مع بعض.



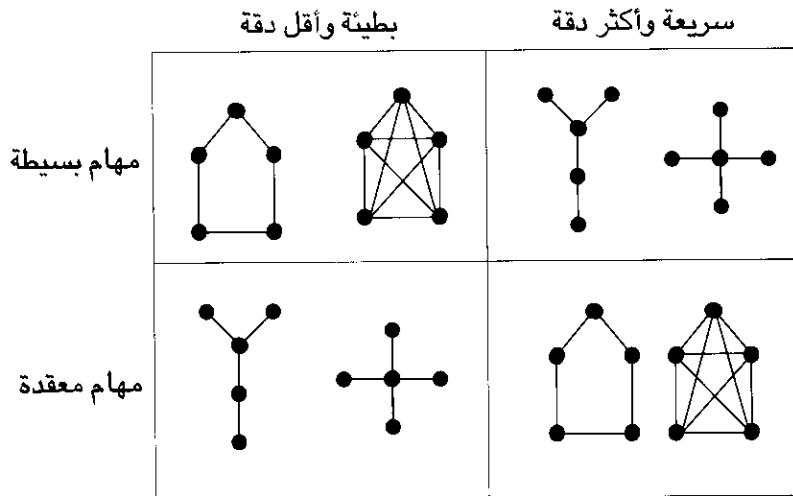
أنواع شبكات الاتصال المركزية



أنواع شبكات الاتصال اللامركزية

شكل (4- 16): شبكات الاتصال المركزية واللامركزية

ولا بد من الإشارة هنا إلى حقيقة مهمة أثبتتها التجارب الميدانية والبحوث والتي فحوها أن شبكات الاتصال المركزية تصلح أكثر في المواقف البسيطة التي تتطلب السرعة حيث يمرر الأعضاء المعلومات المهمة إلى شخص مركزي واحد هو قائد المجموعة ليتم صنع واتخاذ القرار بسرعة، في حين أن شبكة الاتصالات اللامركزية تكون بطيئة في المشاكل أو المواقف البسيطة لأن المعلومات تمرر بين الأفراد إلى أن يحل أحدهم المشكلة أخيراً وهذا يحتاج إلى وقت. وفي المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فاعلية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط. كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصالات اللامركزية فإنها أقل دقة في المشاكل البسيطة وأكثر دقة في المشاكل المعقدة ويمكن أن نجمل هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل (5- 16): شبكات الاتصال للفريق

ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها

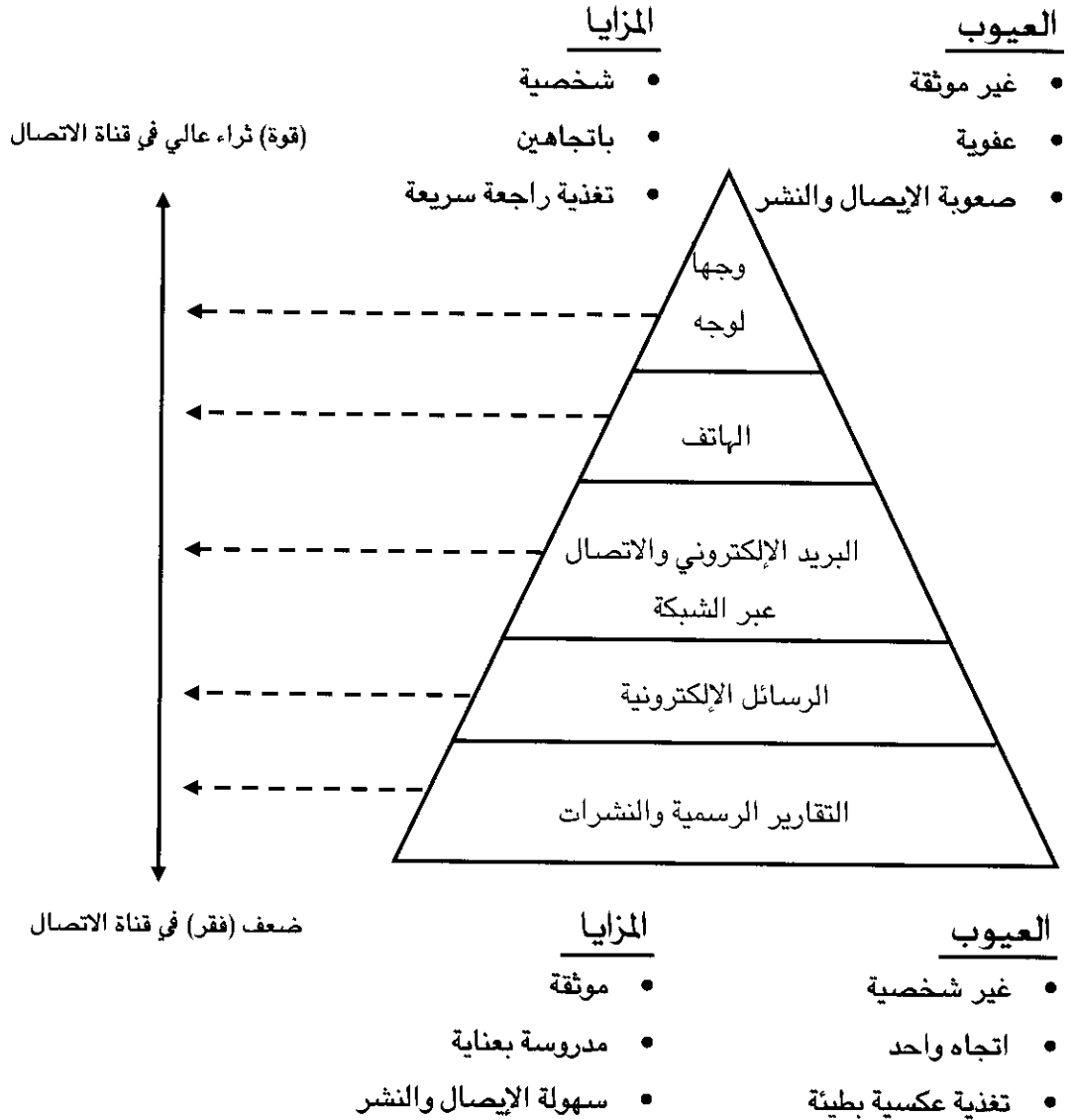
Communication Barriers and Barriers overcoming Tools

إن كون الاتصال والمعلومات أو الرسائل الواردة فيه هو وسيلة لتسيير الأمور في منظمات الأعمال فإن أي خلل أو تشويش على قنوات الاتصال سيؤثر حتماً في نوعية المعلومات المنقولة ونتائج الأداء التي قد تكون خسائر كبيرة. لذلك فإن مهارات ضرورية وأساسية يجب أن تتوفر لدى كل من المرسل والمستقبل ومن الضروري أن يعي الأفراد طبيعة التعامل مع العقبات التي تواجه عملية الاتصال في المنظمة. وضمن هذه الفقرة فإننا سنشير إلى أهم العقبات ومن ثم وسائل التغلب عليها وتحسين عملية الاتصال:

❖ عقبات الاتصال Communication Barriers

كثيرة هي العقبات التي تؤثر في شبكات الاتصال والرسائل المنقولة عبرها ويمكن أن نشير إلى أهمها التي قد ترتبط بالمرسل أو بالمستقبل أو بطبيعة الوسيلة المستخدمة أو بمضمون الرسالة أو الإشارة.

- اختيار غير موفق أو غير صحيح لقناة الاتصال. باعتبار أن قناة الاتصال هي الوعاء أو الوسيلة الناقلة للرسالة من المرسل إلى المستقبل فيفترض بالمدراء اختيار قناة الاتصال الصحيحة أو توليفة من قنوات الاتصال المطلوبة لنقل الرسالة. ويمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة ومدى ثرائها وقوتها في إيصال الرسالة ب الشكل التالي:



شكل (6- 16): هرمية ثراء قنوات الاتصال

- تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر. إن الاتصال يمكن أن يؤدي غرضه عندما تكون الرسالة مصاغة بعناية ووضوح تامين بحيث يستطيع المستلم أن يفهم مدلولاتها كما أراد لها المرسل. وهناك مهارات يجب أن يتقنها المدير في مجال الاتصال لكي يكون فاعلاً في التعبير عن نفسه

وأوامره. وبالطبع فإن جميع أنواع الاتصالات تتطلب مهارات معينة يختلف بعضها عن بعض خصوصاً تلك التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة.

● الفشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية التي تشكل اليوم نمطاً مهماً من أنماط الاتصال، ففي بعض الأحيان يريد المرسل إيصال رسالة محددة من خلال قناة معينة ولكن حركاته الجسدية وتعبيرات الوجه والملامح تعبر عن شيء آخر وهذا ما يطلق عليه الرسالة المختلطة Mixed Message. لذلك على المدراء أن ينتبهوا إلى أهمية الإشارات غير اللفظية وتطابقها مع مضمون الرسالة المراد إيصالها.

❖ الرسالة المختلطة

Mixed Message

عدم تطابق مضمون الرسالة المراد إرسالها مع التعبيرات والحركات الجسدية أو ملامح الوجه.

● الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال ويدخل في إطار ذلك جميع ما يؤدي إلى تقليل فاعلية الاتصال مثل المقاطعة أثناء حديث هاتفية أو زيارات مفاجئة وغير متوقعة أو انعدام الخصوصية أثناء الاتصال أو غيرها.

● التفاوت في السلطة الوظيفية حيث يخشى الكثير من الرؤوسين بث وإرسال الكثير من المعلومات والبيانات والرسائل خوفاً من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالباً ما قيوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتصفية مضمون الرسالة Filtering وهذا يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويًا.

❖ التصفية Filtering

حذف أو تغيير معين في مضمون الرسائل المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى تجنباً لردود فعل سلبية.

● عدم تمتع مستلمي الرسائل بمهارات الإنصات الضرورية لفهم الرسالة المستلمة واستيعاب معناها أو وجود موقف مسبق للمستلم حول مضمون الرسالة.

● ازدحام قنوات الاتصال أحياناً يكون عقبة أمام الاتصال الفاعل.

❖ وسائل تحسين فاعلية الاتصال

Improving Communication Effectiveness

إن التغلب على عقبات الاتصال يتم من خلال تحسين ظروفه وقنواته على مستوى الأفراد أو المنظمة، فعلى مستوى الأفراد ومهاراتهم يمكن أن يتم ذلك من خلال الإنصات الفعال Active Listening والذي يعني عملية التصرف لمساعدة فرد معين لقول ما يريد قوله بالضبط وهي تحوي مهارات الصدق بالانتباه لغرض فهم المعنى الكامل لقول الآخر من خلال ضبط العواطف والسيطرة على الانفعالات. وهناك خمسة قواعد للإنصات الفعال وهي:

❖ الإنصات الفعال

Active Listening

مساعدة مرسل الرسالة على قول ما يريد قوله أو إرسال الرسالة التي يريد بالضبط.