الفصل الثالث العمليات الادارية

أولا: الاتصالات الإدارية

مفهوم الاتصالات الإدارية

يتضمن في الواقع أفكارًا أساسية يجب الإشارة اليها، وهي :

1. أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصـال أو طـرفين عـلى الأقـل يريـد أحـدهما

(المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في

فكرة معينة .

1. أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كـان الفعـل لفظـي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة .
2. أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصـال بـدون تحقيقـه وهـو إيجـاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ت المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

اهمية الاتصال

إن أهمية الاتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له عـلى نطـاق واسـع بهـا، ومـا يتطلبه ذلك من مهـارات وخصـائص فنيـة عنـد وضـع أنظمـة وتحديـد وسـائله وتحريـر رسائله وإخراجها بالشكل المقنع بتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال، لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمـل في إدارة تنشـأ لهـذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجباتهـا تحقيـق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعـيش فيه، كما

تقوم أيضًا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية

1. التنفيذ الكفء للعمل – أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
2. تخطيط العمل – حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
3. البعد عن التخمين والتقدير الشخصي – عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العالمين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
4. تحقيق ديمقراطية العمل – يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
5. توفير معلومات متكاملة – تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
6. تحقيق الدقة في المعلومات – يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
7. الرقابة على العمل – من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
8. تحقيـق السرــعة في تبـادل المعلومـات – أن جـود نظـام للاتصـال الإدا ري والتنظيمـي يحقـق إجـراءات محـددة ومسـؤوليات واضـحة عـلى أطـراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبـدأ الاتصـال وبـأي أسـلوب، وفي ظـل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

عناصر الاتصال

1. المرسل [sender] [أو مصدر المعلومات- وهو ذلـك الشـخص الـذي لديـه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره .
2. الرسالة [message] - وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكـرة أو المشـاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره .
3. قنـاة الاتصـال [channel] وهـي الطريقـة التـي تنتقـل بهـا الرسـالة بـين المرسل والمستقبل أو المستقبلين .
4. المستقبل [receiver]- وهو ذلك الشـخص أو المجموعـة المسـتهدفة مـن عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره .
5. الاستجابة [response] - وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحـدث لـدى المسـتقبل نتيجـة عمليـة الاتصـال، وهـل حققـت التـأثير أو الهـدف المطلـوب أم لا؟ وهـو مـا يعتـبره الـبعض المـتمم لـدائرة الاتصـالات بـين المستقبل والمرسل .

أنواع الاتصالات

أولاً: الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي :

: [Dow wards commuahication] الاتصالات الهابطة -1

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين .

1. : [Upwards communication] الاتصالات الصاعدة -

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العيا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي ال واردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها .

1. : [Hori contal communications] الاتصالات الأفقية -

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل .

ثانيًا: الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ،وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات .

وسائل الاتصالات

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما :

* 1. الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين .
	2. الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيـار كلـمات الرسـالة بحيث تكون أكثر تعبيرًا .

أولا: الاتصال الشخصيـ : Personalcommunication ويعتـبر الاتصـال الشخصيـ أكـثر مناسـبة للموضـوعات المعقـدة والمثـيرة للجـدل [Controvercial] والتـي يعقـل مناقشتها أولا ثم ثيبت. وهذا النوع من الاتصال هـو إحـدى أنواعـه وأقربهـا إلى الـنفس وأكثرها فائدة لصالح العمل .

ثانيا : الاتصال الكتابي : Writtor communication وهو الاتصـال المعمـول بـه في المنظمات الحكومية كافة والمـنظمات الخاصـة، الصـغيرة منهـا والكبـيرة، ويأخـذ الاتصـال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامـر والتعلـيمات والتقـارير الدورية والشكاوى .

ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كـل مـن المرسـل والمسـتقبل وعـلى كفـاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصًا ماهراً في التعبير لمـا يريـد أن يوصـله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهـم لمـا يريد أن يقوله المرسل .

مقومات الاتصال الفعال والناجح

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية :

1. أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مسـتوى فهـم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حـدود السـلطات المخولة له .
2. أن تكون كميـة المعلومـات بالقـدر الـذي يمكـن اسـتقباله واسـتيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسـل إليـه وجديـدة وإلا فقـدت أهميتها .
3. أن تتم عملية الاسترجاع Fead back، وأن يتأكد المرسـل مـن أن المرسـل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلـك عـن طريـق ملاحظـة رد فعلـه سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي .
4. يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابيـة عـلى الحقـائق والمعلومـات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريـف بالمصـطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف .
5. وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكـون مسـؤولاً عـن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصـال في المنظمـة، وأن يكـون لـدى الإدارة العليـا قناعة بأهمية [إدارة الاتصـال]، ودورهـا في تحقيـق فعاليـة الاتصـالات في المنظمة .

معوقات الاتصال

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي :

أولا: معوقـات شخصـية: ونقصـد بهـا مجموعـة المـؤثرات التـي ترجـع إلى المرسـل والمستقبل في عملية ا لاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسـيًا، وتعـزي هـذه المعوقـات بصـفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مـدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بيـنهم يـؤدي على عدم تعاونهم وبالتـالي حجـب المعلومـات عـن بعضـهم الـبعض، مـما يعقـد عمليـة الاتصالات ويحد من فاعليتها .

ثانيًا: معوقات تنظيمية : وتشمل على:-

* 1. ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصـال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ،مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثـير مـن الأحيـان في أهدافـه مع الأهداف التنظيمية .
	2. وقد يكون التخصـص وهـو أحـد الأسـس التـي يقـوم عليهـا التنظـيم مـن معوقــات الاتصــال، وذلــك في الحــالات التــي يشــكل فيهــا الفنيــون والمتخ جماعـات متباينـة لكـل منهـا لغتهـا الخاصـة [gargon] وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين .
	3. عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عـن نوايـا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة .
	4. عدم وجـود وحـدة تنظيميـة لجمـع ونشرـ البيانـات والمعلومـات، وعـدم الاسـتقرار التنظيمـي يؤديـان أيضًـا إلى عـدم اسـتقرار نظـام ا لاتصـالات بالمنظمة .

ثالثا: معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سـواء داخـل المنظمـة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعـاني الكلـمات في ض وء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجـود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتـأثر بمـدى التفـاهم والتعـاون القـائم بـين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتـوافر بيـنهم تحـدد أسـلوب الاتصـال ومـدى فاعليته .

الاتصال الفعال: إن من واجبـات الإدارة العليـا أن تعمـل عـلى خلـق المنـاخ السـليم للاتصال الفعـال، وذلـك بوضـع سياسـة واضـحة للاتصـال تعمـل عـلى تحقيـق الأهـداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد عـلى علـم تـام بنشـاط المنظمـة وأهدافهما وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها ،وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح .

التحكم في شفرات الاتصال

توجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتهـا داخـل المـخ، اثنـان مـنهما الكـلام والصوت يتم معالجتهما سمعيا ، بينما يتم معالجة حركات الجسد والوجه بصريا .

وعلى الرغم من أن هناك مناطق مختلفة في المخ مخصصه لمعالجة المعلومـات التـي يتم استقبالها، فإن المخ يصل إلى تقييم رد الفعل الشعوري إزاء هـذه الشـفرات عاطفيـاً، وتكون النتيجة هي تكامل معالجة الشفرات الأربع معاً لتشكيل صورة شخصية الفرد .

وبعد ذلك يبدأ الجانب الداخلي للمخ في إجراء تقييم لمدى ملائمة هذا الشخص لنـا ،اعتماداً على التقييم العاطفي لنمط شخصية الفرد، وترسم شـفرات الاتصـال هـذه صـوراً أكثر وضوحاً لأي سمة من السمات الأربع عشرة الشخصية . ومن خلال الشفرات الأربع تستطيع اكتشاف أن بعـض تصرـفات الآخـرين قـد تكـون محتملـة أو غـير محتملـة بالنسبة لك ، وفقا لشخصيتك، وبالتالي ستكون مهيأ لاتخاذ القـرارات الصـائبة حـول مـن يفترض أحقية وجودة في حياتك، ومن اهم هذا ما يلي:-

1. الإنصات لشفرة الكلام :

إن أسلوبك في الحـديث يظهـر الكثـير عـن حقيقتـك الداخليـة، فـما تسـتخدمه مـن كلمات و ما تقوله لهما أهمية شديدة، ما الذي يعنيـه الآخـرون بمـا يقولونـه ؟ هـل هـم صادقون ؟ هل عندما يمتدحونك يقصدون ذلك بالفعل أو لا ؟ والكثير مـن الأسـئلة التـي يجب أن تركز عليها أثناء حديث الآخرين وحتى يتسـنى لـك تحليـل مـا يقولـه الشـخص بشكل فعال ، فأنت بحاجه إلى اختبار واحد وثلاثين صفه تساعدك على الكشف عن مزيد من المعلومات عن السمات الشخصية لمن تتحدث معهم .

1. الاستماع إلى الشفرة الصوتية :

الصوت لا يكذب ، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل الهامة على طبيعة شخصيتك وك ذلك الشخص المقابل، ولاحظ ذلك عندما تجيـب عـلى الهـاتف، فسرـيعاً مـا تستطيع أن تعرف الحالة المزاجية لصاحب الصوت، وهنـاك الكثـير مـن الأنمـاط الشـائعة ولكنك لا تعيرها انتباهاً كافياً، حيث إنها تشتمل على نبرة الصوت ( عاليـة أو منخفضـة ) و نوعية الصوت ( عذباً أو رناناً ... ) وكذلك حجم ومقدار الصـوت، وتتعامـل أساسـا مـع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص. ولكي نتمكن من تحليـل الشـفرة الصـوتية لأي شخص وبدقة، من المهم أن ندرك أن هناك تسعة عشر عنصراً للصوت لابـد مـن معرفتهـا وتحليلها :

1. مشاهدة شفرة لغة الجسد :

تشبه شفرة لغة الجسد البصمة الشخصية، حيث توضح كيف يسير الشخص، وكيـف يجلس ويقف، ويعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد ، وكذلك كيفية استخدام الأذرع و الأرجل، فعلى سبيل المثال : ما مقدار المسافة التـي يشغلها الشخص عندما يقعد أو ما مقدار قربه منك عندما يقف إلى جوارك ؟

فشفرات لغة الجسد هي عبارة عن مجموعه من الحركات و الإيماءات وطرف الكلام المميزة التي ترسل رسالات محدده في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينة و إخراجها للسطح ، فإذا أنصـت جيـداً إلى النـاس وراقـب حركـات أجسـادهم وتعبـيرات وجوههم، فسوف تتعلم الكثـير وسـوف تعـرف إذا مـا كـانوا يكـذبون عليـك أم يقولـون الحقيقة، وإذا ما كانوا يحبونك أم لا .

ولكي تحدد ما يريد شخص ما إبلاغك إياه بالتحديـد مـن خـلال لغـة الجسـد يتعـين عليك أن تبحث أو تدرس عناصر متعددة للكيفية التي يتحرك بها هذا الشـخص، وكـذلك الطريقة التي يعبر بها عن نفسه ، وما تعنيه بعض الحركات، والوقفـات والجلسـات ، أو الأوضاع .

1. النظر إلى شفرة الوجه :

لكل وجه تعبيراته الخاصة، ونحن نقرأ الناس مـن وجـوههم، وتوضـح شـفرة الوجـه الطريقة التي يبدو بها وجه الشخص عندما ينصت أو يتحدث ، وربمـا تكـون قـراءة لغـة الوجه أو الجسم للشخص هي أفضل جهـاز لقيـاس الحالـة المزاجيـة مـن الكلـمات التـي ينطق بها، فكما ذكر سيجموند فرويد ( ذلك الذي لا يملك عينين يرى بهما و أذنين يسمع بهما ربما يقنع نفسه بأنه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الأسرار، فإذا كانت شـفتاه صامتتين، فقد تنطق أطراف أصابعه، ويظهر عليه ما يدور بداخلـه في كـل نظـرة تنظرهـا إليه ، مما يفشى السر الذي بداخله ) .

وربما يحاول الشخص أن يتظاهر بشئ ما ، ولكن خلال جزء من الثانية يبـوح وجهـه بما يدور داخله ، كما قال فرويد : " إن من المستحيل إخفاء المشاعر الحقيقية " . وحتى تستطيع قراءة الوجوه يجب عليك إن تتعرف على الحالات التعبيرية للوجـوه من خلال واحد وخمسون حالة، والهدف من ذلك هو أن تكون عـلى وعـي تـام وبمنتهـى الدقة بما تعبر به وجوه الأشـخاص عنـدما يتحـدثون إليـك، فـالنظر إلى الفـروق الدقيقـة لتعبيرات الوجه وللسلوكيات بوجه عام يمنحك ملامح مختلفة تمام عن الوجه، وهي تلـك الملامح التي لم تكن تدركها أو تعرفها من قبل، وسوف يسـاعدك ذلـك في أن تصـبح قـوى الملاحظة .

الصفات المهمة لقارئ الأشخاص الماهر

يتمتع الناس الذين يقرؤون الآخرين بالثقة في سليقتهم ولديهم الكثير مـن السـمات المشتركة بينهم، وإليك بعض هذه السمات لتجعل من تعلمها واستخدامها هدفاً لك :-

1. يتعلمون من خبرات الماضي ولا يكررون نفـس الأخطـاء، ويتـذكرون جيـداً شعورهم في الخبرات السلبية، وهم يسعون جاهدين إلى عدم حدوثه مـره أخرى .
2. شكرينتبهون جيداً لكل ما يقوله الآخرون، والطريقة التي يتحـدثون بهـا ، وكيف يكون مظهرهم عندما يتكلمون، وهذا يساعدهم كثيراً في تـذكر مـا قاله الآخرون بالضبط .
3. هم دائما على أهبة الاستعداد لملاحظة رد فعل الشـخص وحركـات جسـده والإيماءات ذات المعنى ولغة الوجه، ومن ثم يعرفون مـا الـذي يشـعر بـه الآخرون تجاههم ويدركون أيضا شعورهم تجاه الآخرين .
4. يخشون الإفصاح عن مشاعرهم مهما كانت، بدءاً مـن الغضـب إلى الحـب إلى الضيق، وهم يعون ما يشعرون به في كل موقف .

لديهم وعي كامل بكـل مـا يحـدث حـولهم، وغالبـا مـا يتجنبـون أن يقعـوا ضـحية للمواقف الخطيرة أو التي تهدد حياتهم .

1. سيعرفون جيداً أنهم المنتصرون في النهاية ولديهم ثقة بهذا ، وهم يعرفون جيداً أنهم لن ينتصروا فقط ولكن ستكون الغلبة لهم، ولأنهـم بـارعون في إحاطة أنفسهم بأناس تدعمهم.
2. يهتمون بالتفاصيل الصغيرة ويرون الصورة العامة، يسـتمتعون بكـل شـئ مهما كان صغيرا ً.

لديهم ذاكرة جيدة، ينمونها من خلال الانتباه لما يدور حولهم ومع من يقفون

1. غالبا ما تكون قـراراتهم في العمـل صـائبة ، والمخـاطر تكـون موضـوعه في الحسبان، ولهذا فهم يعرفون كافة التفاصيل والخيارات المتاحة أمامهم ولا يتأثرون بضغط تنافس الزملاء.
2. مخلصون في صداقاتهم وبينهم علاقات بينية حميمة، لأنهم يـدركون ردود أفعال الآخرين ولديهم قدرة عـلى الإفصـاح عـن مشـاعرهم وأحاسيسـهم بطريقـة تجعلهـم يعـززون صـداقاتهم، وبسـبب حسـهم الراقـي فهـم لا يسيئون اختيار الأصدقاء أو الرفقاء الذين قد يؤثرون في حياتهم سلباً .

أنماط الاتصال الفعال

إن تحقيــق الاتصــال النــاجح يعتمــد بالدرجــة الأولى عــلى نمــط الاتصــال المناســب المستخدم للموقف وقدرة الإدا ري الناجح تتحدد على اختيـار ذلـك الـنمط المناسـب مـن الاتصال الناجح، مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهـدف التفاعـل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي:-

أولا: الاتصال البين شخصي المباشر:

عوامل نموذج الاتصال هي:

البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتي الإرسال أو الاستقبال.

المرسل: عادة ما يكون الشخص مرسلاً ومستقبلاً في آن واحـد أثنـاء عمليـة الاتصـال الطويل الأمد.

المستقبل: يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجـرد أن تصـله التغذيـة الراجعـة يتحول الى مرسل.

الرسالة: هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله.

التشفير: يحدث هذا (الترميز) عنـدما يقـوم المرسـل بإرسـال الرسـالة إلى المسـتقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيمـاءات ،...إلـخ) وإذا فشـل المسـتقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم.

إعادة التشفير: عندما يحول المستقبل الرسالة التـي تلقاهـا إلى أفكـار مألوفـة لديـه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها.

التغذيـة الراجعـة: وهـي مهمـة لإشـعار المرسـل أن رسـالته قـد أدت غرضـها لـدى المستقبل وهي مرحة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين.

الترشيح أو التنقية: هي من العوامـل التـي تـؤثر في الرسـالة ويـؤثر فيهـا اتجاهـات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لـدى الشخصـين طرفي الاتصال.

الضوضاء: ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثـل الخصـائص الجسـمانية والقـدرة عـلى التركيـز، ووضـوح الرسـالة، وهـذه تعمـل كلهـا متداخلـة مـع الاستقبال الدقيق للرسالة.

ثانيا: الاتصال الكتابي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها والإداري الناجح

يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعــمال كتابيــة، مثــل كتابــة الخطابــات الرســمية والتقــارير، والمــذكرات، والمحــاضرات ،والجلسات، والتعامل مع البريد الالكتروني والفاكس، وأيا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكـل مـن الكاتـب والقـارئ القـدرة عـلى توصـيل المعلـمات المـراد إرسالها.

وتعتبر التقـارير القصـيرة مـن أهـم أنـواع الاتصـال الكتـابي ومـن مميـزات التقـارير الناجحة:

1. نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.
2. أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوما ً.
3. استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.
4. إعادة كتابة التقرير من 2-3 مرات.
5. التقريـر النهـائي يجـب أن تتـوافر فيـه : ( التـأثير البصرــي – تناسـب الفقرات – الوضوح – السلاسة ).

ثالثا: الاتصال الشفهي

ثالثا: الاتصال الشفهي

وعلى مستخدم مهارة الاتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على :

1. التحدث بوضوح واختصار.
2. القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخـرين ويعـبر عنها المستمع بتعبيرات جسدية.
3. استخدم وسائل إزالة التشويش عن المستمع مثل :
	* لا تبدأ في الفكرة الجديدة قبل الانتهاء من الأولى.
	* اصمت بين الحين والآخر.
	* اختصر جملك في المحادثة.
	* تخيل فكرتك كأنها قيد قبل أن تتحدث.
	* تخيل كلماتك على شاشة في عقلك قبل أن تنطبق بها.
	* ضع المعلومات الهامة في بداية ونهاية الجمل.
	* كن بطيئا في محادثتك لتسمح لنفسك بالتفكير أثناء ذلك.

هذا بالنسبة للاتصال المباشر الغير معد له، أمـا النـوع الثـاني مـرة الاتصـال الشـفهي فهي الخطبة ، وهي الاتصال الذي سبقه إعـداد ومسـبق وقـد ذكرنـا بعضـا مـن مهـارات الخطابة في معرض حديثنا السابق.

رابعاً : الاتصال بأسلوب العرض التقديمي

يرى بعض الأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع أن عملية القيام بالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين وبال رغم من ذلك إلا أنها أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإدراي الناجح ولإتقان ذلك عليه أن :

* + يقدم عرضه بشكل مثير.
	+ كون عرضاً معلوماتي.
	+ يتحدث بطريقة أكثر اقناع.
	+ يستخدم الوقت بفاعلية.
	+ وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة .
	+ كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض.
	+ قدم لهم نفسك بثقة واقتدار ووضح لهم طريقة في العرض.
	+ وضح لهم طريقة عرض الأسئلة.
	+ احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .
	+ ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه.
	+ أسئل أسئلة طنانة من حين لآخر.
	+ عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدروه إيجابيه واضحة تجاه موضوع العرض، تستطيع أن تتجنب الأشخاص العداونيون من خلال :
	+ أن لا تكون دفاعيا ـ لا تندمج معه في جدال لفظي ـ قدم حقائق لا آراء
	+ عرض آراء أخرى بديلة.
	+ اجعل عرضك قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية.
	+ لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك.
	+ وقم أنت بدور الربط بين الشرائح.
	+ احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر الى كل فرد منهم من 3-5 ثوان.
	+ لا تعط ظهرك للحاضرين.
	+ احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض.
	+ التنوع في أسلوبالعمل ـ تغيير نغمة الصوت ـ استخدام التعبـيرات الجسـدية والإيماءات .
	+ تحرك على قاعة العرض واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين .

ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الفعال كالتالي:

1. الاتصال الشخصي الفردي ، وهو الاتصال الـذي يـتم بـين شخصـين أو فـردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا، وهو نوعان :
	1. مبـاشر: ويـتم مواجهـة حيـث أن المرسـل والمسـتقبل ، يكونـان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه ،حيث يحصـل المرسـل عـلى رد فعـل مبـاشر مـن المسـتقبل ويمكـن أن يصـبح مسـتقبلاً ويعـود ويصبح مرسلاً.
	2. غـير مبـاشر: ويــتم عــن طريـق الهــاتف أو المراسـلة أو التخاطــب بالحاسـوب وفيـه تكـون التغذيـة الراجعـة متـأخرة أو تكـاد تكـون معدومة.
2. الاتصـال الجماعـي: هـو اتصـال يـتم مـا بـين شـخص وعـدد مـن الأشـخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم.
3. الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبـيرة قـد تصـل إلى المئات أو الألوف، ويكـون المرسـل معـروف بالنسـبة للمسـتقبلين ولكـن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفـس المكـان مثـل مـا يحـدث في وسائل الإعلام: مثل التلفاز ـ أو المذياع والصحافة.
4. وبذلك يمكن تلخيص قنوات الاتصال كالتالي:
	* + الوسائل المكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام المقروءة.
		+ الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقديمية.
		+ الوسائل الالكترونية: تشتمل على المحطات الطرفية للحواسب، والفاكسميلي، والبريد الالكتروني، والفيديوتكس والانترنت.

المدير الناجح والاتصال الفعال

يستطيع مدير المنظمة أن يتواصل مع العاملين ويحصـل عـلى مكانـه ونفـوذ وتـأثير قوي، فالاتصال الجيد يساعده ي الحصول على النتائج التي يرغبهـا كقائـد وتربـوي مـؤثر ومن الحقائق التي لا يغفلها المديرون في هذا الصـدد أن ألــ 500كلمـة الأكـثر شـيوعاً في اللغة الإنجليزية لها 14000 تعريف بالمعجم ويعني ذلـك أن متوسـط معـاني كـل كلمـة يصل إلى 28 معنى ، فأي المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة؟ إذاً عليك تـدرك أهميـة مـا يلي :

* 1. الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا تستمد من الآخرين.
	2. عليك التفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمر أو محيطك.
	3. وقلة الوقت المتاح ليس عذرا.
	4. استثمار وقت الراحة بالالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة.
	5. في اجتماعاتك لا تنتظر المتأخرين وكأنك تعلمهم أن التأخير لا غبار عليه وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين.
	6. تبسط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال .
	7. تذكر أنه كلما حققنا مقدارا ً كبير من التفهم للآخرين زاد نجاحنا في إدارة عملنا.
	8. وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا .
	9. نلجأ إلى التفسير والتأويل فان النبي صلى الـلـه عليه وسلم يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سيئا من جانب الآخرين .
	10. وإذا لم يكن أي منها صحيحاً فانه يعلمنا أن نقـول أن هنـاك أسـلوباً آخـر للتفسير قد لا ندركه.
	11. الكلمات وإن كان لها معان.
	12. إلا أن الناس هم الذين يضفون عليها الدلالات والتفسيرات .
	13. الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة .
	14. الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها.
	15. ولكن يتم تعليمها وتعلما في سياق معين.
	16. المعاني ممكن دفنها أو إخفاءها في ثنايا الكلام.
	17. الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية.
	18. وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع.

كما أن لعوامل تطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته ممكن تنميتها بل والحفاظ عليها بالحفاظ على الخصائص التالية:

* + القدرة على وضع الأهداف، بأن تكون أهداف المدير تتسق مع توجيهات العاملين في المنظمة، فهذا يظهره كشخص حاسم وملتزم.
	+ القدرة على استثارة العزم وشحذ العمل نحو الجهود المضاعفة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، ويأتي ذلك عن طريق زرع الأهداف الحميدة مما تكون الثقة متبادلة ما بين الطرفين.
	+ القدرة على وضوح الرؤية في نفسك وفي الآخرين، فالمدير القوي صاحب الرؤية الثاقبة التي تستشرف المستقبل يقنع الآخرين بها ويضع معهم الخطة الإجرائية المنفذة لها.
	+ القدرة على التكييف والتعامل مع المتغـيرات وتحويلهـا إلى فـرص إيجابيـة لتطوير المؤسسة.
	+ القدرة على دفع الآخرين إلى مستويات القمة بوصفه القائد القدوة الـذي يدفعهم نحو النجاح.

القدرة على إقنـاع الآخـرين، فقـد يكـون المـدير قـادراً عـلى وضـع رؤيـة مسـتقبلية لأهداف المنظمة وأن يمتلك قـدرات التحفيـز، وكـذلك أن يكـون صـانعاً مميـزاً للقـرارات المؤثرة في المنظمة ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين، مما يؤثر ذلك سلبياً عـلى قدرته في النجاح كمدير المنظمة، ولكي يحقق للمدير قدرة على الاتصـال النـاجح لابـد أن يعي مفهوم المقولة التالية "ليس من المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف" فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطوير علاقات الاتصال تعتبر أداة رئيسـية تسـاعد مـدير المنظمـة عـلى تحقيق أهداف منظمته، فهو لا يستطيع أن يمتلك كل الإجابات وكل المهـارات الضرـورية ليكون ناجحا في عمله بالمنظمة، فهو بحاجة إلى جهـود الآخـرين، ودعمهـم وبالتـالي فهـو بحاجة إلى شبكة من العلاقات مع الآخرين، فكلما التقى بأفراد جـدد وعلـم نقـاط القـوة فيهم، فإنه يبني بنكاً من المصادر البشرية، فعنـدما يحتـاج إلى مهـارة أو معلومـة معينـة يستطيع أن يحصل عليها باتصاله بالشخص المناسب من شبكة العلاقات الخاصة به

وإذا ما أراد مدير المنظمة تحقيق ذلك ممكن أن يتبع القواعـد الأساسـية التاليـة في سبيل الوصول إلى ذلك:

* + الابتسامة توحي للآخرين بأنك ودود ويمكن التحدث إليك .
	+ تبني أهـداف للتعـرف عـلى مجموعـة متنوعـة مـن الأفـراد وذلـك باتبـاع خطوات مدروسة ومحددة وليسـت عشـوائية ولـيكن هـدفك أفـراد ذوي سمات

ومواهب خاصة أن تريد أن تستثمرها واغتنم كل فرصـة سـانحة تجتمـع فيها بالآخرين أن تحقق ذلك الهدف.

* + اختلط بالموظفيين واعـرفهم جيـدا ً، وذلـك بـأن تلتقـيهم وتتحـدث إلـيهم خارج غرفة مكتبك في الاجتماعات أيضا ً.
	+ صمم لنفسك بطاقتك الشخصية التعريفية وقم بتوزيعها على الآخرين تحتوي على منظمتك وظيفتك، رقم التليفون، الفاكس، البريد الالكتروني ،في الاجتماعات العامة في المنظمة وخارج نطاقها في سبيل صنع تلف الشبكة الناجحة من العلاقات الاجتماعية ذات المستويات المختلفة.
	+ لا تتردد في التعرف على الأشخاص الذين يحاولون التقرب منك عن طريق الهاتف أو وسائل الاتصال الأخرى حتى لو لم تكن هناك حاجة فورية تربطك معهم فربما يأتي وقت تحتاج فيه إليهم وإلى مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة والرقي بأدائها نحو الجودة المنشودة .

ثانيا: العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقـة واسـتمرارها بـين أعضـائه، وبـين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مبـاشرة مـن الخـدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة.

او هي وظيفة إدارة: انطلاقاً من الاعتبار بأن العلاقات الناتجة عن نشاطات المؤسسة تؤلف قيمتها، ترى الإدارة نفسها ملزمة بالاضطلاع بمسؤولية تحسين تلك العلاقات إلى أقصى الدرجات الممكنة، تأميناً لتحقيق الغاية التي أنشئت المؤسسة من أجلها.

او هي وظيفة دائمة ومنظمة: إن تعريف العلاقات العامة على أنها وظيفة دائمة ومنظمة من شأنه أن يعطينا فكرة واضحة عما يجب أن نكون عليه، أكثر من نشاط تحققه المؤسسة من

خلال علاقاتها المتعددة، وأبعد من الجهود التي تلتزم ببذلها لإنشاء العلاقات الطيبة وتأمين استمرارها .

عناصر العلاقات العامة

1. وجود فريـق: ويقصـد بـالفريق المؤسسـات والشرـكات والإدارات عـلى مختلـف أنواعها واختصاصاتها.
2. الجهود المبذولة: ويقصد بالجهود النشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.
3. إقامة العلاقات الطيبـة واسـتمرارها :وهـي العلاقـات التـي يمكـن أن تنشـأ بـين الإدارة والمؤسسة من جهة وبين الجمهـور مـن جهـة، بوجـود الـروابط التـي تنظم وتحكم نشاط وتصرف كل منها.
4. أطراف العلاقات الطيبة: إن العلاقات الطيبة تكون بين الإدارة أو المؤسسة وبـين موظفيهــا ومســتخدميها مــن جهــة وبــين الإدارة أو المؤسســة وبــين ســائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.

أهداف العلاقات العامة

1. إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتهـا حتـى يكونـوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البَ َّ ناء.
2. نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراسـتها وتلبيتها قدر الإمكان.
3. معرفة متطلبـات واحتياجـات العـاملين في المؤسسـة مـن النـواحي الثقافيـة والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم ،وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.
4. المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسـة كـإدارة التسـويق أو الإنتاج، أو الإفراد لتعريف الجمهور بذلك.
5. توثيـق الاتصـال بـين المؤسسـة والجهـات أو المـنظمات الأخـرى، واسـتخدام مختلـف وسـائل الاتصـال المكتوبـة أو المرئيـة أو مختلـف وسـائل الاتصـال الأخرى كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

وثمة اختلافات في مجال الأهداف عندما تكـون العلاقـات العامـة جهـازاً مـن أجهـزة الدولة أو الحكومة، فتكون الأهداف:

1. في المجال الاقتصادي:
	1. تنمية وتشجيع الوعي الإدخاري.
	2. ترشيد الإنفاق الحكومي.
	3. ترشيد الاستهلاك (الماء، الكهرباء، الثروات الطبيعية).
	4. نشر الوعي التأميني.
	5. تقـديم الإرشـاد والتثقيـف في مجـالات الصـحة والزراعـة والتغذيـة والأمن الصناعي.
2. في المجال السياسي:
	1. تنمية الشعور الانتمائي للجماهير.
	2. محاربة الإشاعات والدعايات المغرضة.
	3. نقد الأخطاء والسلبيات للمسؤولين وتقديم النصائح.
	4. تعبئة الجماهير للتغيرات.
3. في المجال الإداري:
	1. تشجيع مبـادرات بعـض الإداريـين لحـل المشـكلات التـي قـد تعرقـل العمل.

تنشيط المناقشات الهادفة إلى