

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتتساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياط المعلومات ورضي الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأكد.

1- أنواع الاتصال:

يصنف إلى:

1-1- الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة:

ترسل المعلومات شفهياً أو كتابياً، حيث:

1-1-1- الاتصال الشفهي: يعتمد هذا الشكل عادة في المواقف التي تفرض المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وهي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، نظراً للأسباب التالية:

- شعور المرسل إليه بأهميته الذاتية؛
- تتيح فرصة لتأكد المرسل بأن المرسل إليه قد استوعب وفهم المعلومة؛
- تعد أسرع وسيلة اتصال.

1-1-2- الاتصال الكتابي: بالرغم من المزايا التي يحققها الاتصال الشفهي، إلا أنه لا يقل من شأن وأهمية الاتصال الكتابي أو يلغيه، حيث يتحقق فعاليته في حالة كبر العينة المراد التواصل معها، وعلى كل المستويات، وعليه تزيد الحاجة إلى هذا الأسلوب في مثل هذه الحالات.

1-2- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية: تعتبر الاتصالات رسمية في حالة ارتباطها بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة والذي يحدد دوره خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات والأقسام والأفراد، وينقسم هذا النوع بدوره إلى 3 أنواع مكملة لبعضها البعض وهي الاتصالات الهابطة، الصاعدة والأفقية.

أما الاتصالات الغير الرسمية هي تلك التي لا تستند إلى هيكل تنظيمي رسمي، بل إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية الموجودة في كل مؤسسة، وعلى الإدارة الحقيقية الاعتراف بها واستقطابها لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها لا تعتبر بديلاً عن الاتصال الرسمي، بل تكمله، كونها

تحقق المزايا التالية:

- زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات التي تصعب أحياناً على الاتصال الرسمي استيفاؤها؛
- تمديد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء؛
- تساهم في إدارة التفاوض مع النقابات؛
- موازنة التغيرات التي تحيط مناخ العمل بسرعة على عكس الاتصال الرسمي؛
- إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي في بيئة العمل.

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

1-3- الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية: يعتمد هذا التصنيف الوسائل المستخدمة وينقسم إلى الاتصالات اللفظية التي تعتمد الكلام في التعبير عن المعاني المرغوب توصيلها إلى الطرف الآخر، وبالرغم من ضروريتها إلا أنها لا تلغي الاتصالات غير اللفظية، التي تعتمد أساليب غير الكلمات، مثل تعبير الوجه التي تكون مقصودة وهادفة من طرف المرسل عند التواصل بالمستقبل.

1-4- الاتصال الشخصي والاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري:
وهو كالتالي:

1-4-1- الاتصال المباشر: هو الاتصال الذي يتضمن مواجهة مباشرة بين طرفي الاتصال، يؤدي إلى تغير سلوك واتجاه المستقبل.

1-4-2- الاتصال الجماعي: هو عملية تبادل المعلومات بين الإفراد دون وجود عوامل وسيطة.

1-4-3- الاتصال الجماهيري: الذي يتم دون مواجهة أو بشكل غير مباشر، هنا تستخدم وسائل اتصال جماهيرية أو وسائل نقل المعلومة إلى الجمهور المستهدف الذي يكون عادة مجموعات ضخمة وغير متاجنة.

ويكمن الفرق بين الاتصال الجماعي والجماهيري في مستوى فعالية الأثر الرجعي، التي تكون أكبر في أول نوع بسبب التحديد المحكم للجمهور المستهدف والتقارب المكاني والزمني بين المرسل والمستقبل وسهولة معرفة أثر الرسالة ورد الفعل حولها، كما أن الأول يصاغ خصوصاً في حالة الاتصال الشخصي ليتلاعُم مع شخص أو موقف معين وعليه فهو الأنسب لبلوغ هدفه، أما الثاني فيتم التعليم وتحديد النقطة المشتركة العظمى عند اختيار محتوى الرسالة.

1-5- الاتصالات في اتجاه واحد والاتصالات في اتجاهين:

هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسات، الاتصالات في اتجاه واحد، والاتصالات في اتجاهين. فالاتصالات أحادية الاتجاه تعكس طابعاً أوتوقراطياً في الإدارة، حيث لا يسمح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم أو تقديم مقترناتهم وشكواهم، مما يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية معارضة للمؤسسة ويعيق تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم الإبداعية، كما يجعل مهمة العلاقات العامة أكثر صعوبة. أما الاتصالات في اتجاهين، سواء كانت صاعدة أو هابطة، فهي تعبّر عن ديمقراطية الإدارة، حيث تتيح للموظفين حرية التعبير وتبادل المعلومات، مما يساهم في دعم المؤسسة من خلال تنظيمات غير رسمية مؤيدة، ويعزز من تطوير مهارات العاملين، ويسهل عمل العلاقات العامة داخل المؤسسة.

1-6- الاتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة:

تتعد صور الاتصالات داخل المؤسسة، حيث تتم بشكل يومي بين العاملين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين القيادات الإدارية من جهة أخرى. كما تتسع الاتصالات لتشمل الجهات الخارجية، حيث تعتمد المؤسسة على تقنيات الاتصال الشامل، مثل الإشهار، والعلاقات العامة، والعلاقات الصحفية، بالإضافة إلى الاتصال

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

في مجال التوزيع، وذلك بما يتوافق مع التقنيات الحديثة للاتصال، من خلال اتباع قواعد جديدة تتماشى مع التطورات المعاصرة.

2- وسائل الاتصال: هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على طبيعة كل من المرسل والمستقبل، وكذلك على سياق موقف الاتصال نفسه. وبشكل عام، يمكن التمييز بين عدد من الوسائل المختلفة التي تستخدم لتحقيق الاتصال الفعال، وفقاً للظروف والمتطلبات الخاصة بكل حالة.

1- الوسائل المكتوبة: هو أحد أشكال الاتصال داخل المؤسسة، ويقصد به نقل الأفكار والمعلومات من خلال الكلمات أو الرموز المكتوبة. يتميز هذا النوع من الاتصال بكونه موثقاً ومسجلاً، ويمكن استخدامه كوسيلة قانونية للإثبات، كما أنه يتطلب عناية كبيرة في الإعداد والصياغة، ويمكن نشره لجمهور واسع عبر البريد أو التوزيع الشخصي. ومن أبرز عيوبه تراكم الوثائق، واستغرقه وقتاً طويلاً في الإعداد، فضلاً عن عدم إتقان جميع المديرين لصياغته بشكل فعال. ولتحقيق اتصال كتابي ناجح وواضح، ينصح باستخدام لغة بسيطة، وكلمات مألوفة، والاستعانة بالخرائط والرسوم التوضيحية، وتقنيات الإنترنت، مع تجنب الألفاظ غير الضرورية التي تطيل الرسالة دون فائدة. ومن أمثلة هذا النوع التقارير، الأوامر، التعليمات، والكتيبات المؤسسية.

يعد الاتصال الكتابي من الوسائل المهمة في المؤسسات، وله عدة مزايا تساهُم في تعزيز فعاليته، أبرزها إمكانية إرسال الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد في وقت واحد دون الحاجة لتكلّرها، مما يوفر الجهد والوقت، كما يمكن الرجوع إلى الوثائق المكتوبة لاحقاً عند الحاجة، ما يجعلها مرجعاً دائماً، إضافة إلى إمكانية استخدام الوسائل البصرية مثل الصور، والرسوم، والجدول لتوضيح المعلومات بشكل أكثر دقة وفاعلية.

2- الوسائل الشفهية: هو أحد أشكال الاتصال المباشر الذي يتم بين المرسل والمستقبل وجهاً لوجه أو عبر الاجتماعات أو اللقاءات العامة. ويعتمد هذا النوع على الألفاظ المنطقية للتعبير عن الأفكار أو المعلومات. من أبرز مزاياه سرعة تبادل الأفكار وردود الفعل الفورية، مما يسهل الفهم والتعديل ويعزز الثقة بين الموظف ورئيسه، وينعكس إيجابياً على الروح المعنوية. لكن من عيوبه أنه قد لا يوفر الوقت، إذ تستغرق الاجتماعات وقتاً طويلاً دون نتائج ملموسة أحياناً. وتشير الدراسات إلى أن 75% من التعليمات والمهام تصدر شفهياً، ويفضل المديرون الوسائل الشفهية كالهاتف والاجتماعات على غيرها من وسائل الاتصال.

3- الوسائل غير اللغوية (لغة الجسد): هو النوع الذي لا يستخدم فيه الكلام لنقل المعاني، بل يتم عبر تعابير الوجه، ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة. ويعود هذا الشكل من أقدم أنواع الاتصال الذي استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة تواصل رئيسية. وتعبر هذه الإشارات الجسدية عن مشاعر مثل

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

الرضا، أو الرفض، أو اللامبالاة، وغالباً ما تستخدم لدعم وتعزيز المعنى الذي يقال بالكلمات. فعلى سبيل المثال، قد يضرب المدير بقبضته على الطاولة أثناء الحديث لتأكيد جديته في أمر معين، مما يمنح الرسالة قوة وتأثيراً أكبر.

2-4- الوسائل الالكترونية: وتم عبر التقنيات الحديثة مثل الإنترنت، حيث تسهم هذه الوسائل في تعزيز فاعلية التواصل بين الأفراد وتسريعه. ويمكن أن يكون هذا النوع من الاتصال كتابياً مثل الرسائل الإلكترونية، أو شفهياً عبر المؤتمرات ومكالمات الفيديو. إلا أن من عيوبه أنه قد يساء فهمه إذا لم يصح بطريقة واضحة كما في الاتصالات الكتابية، مما يستدعي الدقة والوضوح في صياغة الرسائل لضمان إيصال المعنى الصحيح.

3- شبكات الاتصال الإداري: تشير إلى العلاقات والاتصالات بين أفراد الجماعة الواحدة، سواء كانت هذه الاتصالات:

- باتجاه واحد، أي إصدار أوامر أو تعليمات من شخص إلى آخر؛
- أو باتجاه متعدد، حيث يتم تبادل المعلومات بين الأفراد.

ويبرز النص أن هذه الشبكات مهمة لأنها تمثل البنية التي تنظم كيف تتم الاتصالات داخل المجموعة، وكيف تؤثر هذه الاتصالات على الأعضاء المختلفين من خلالها.

بعبرة أخرى، شبكات الاتصال هي الطريقة التي تبني بها علاقات التواصل بين الأفراد داخل مجموعة معينة، وتتخذ أشكالاً متعددة حسب اتجاه وتأثير هذه الاتصالات.

النص يشرح أنواعاً من شبكات الاتصال التنظيمية، ويركز هنا على:

1-3- الشبكات العمودية:

وهي شبكات اتصال تأخذ أشكالاً رئيسية ثلاثة:

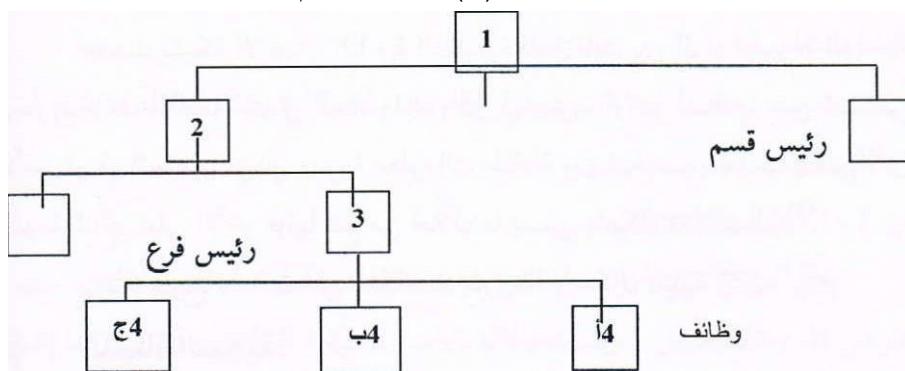
- شكل السلم (شكل السلم أو السلسلة)؛
- شكل الدولاب؛
- شكل شبكة العنقود.

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

1-1-3- شكل السلم (شكل السرم):

- هو الشبكة التنظيمية التقليدية، حيث يكون التنظيم بيرورقاطي مستمرة؛
- تنتقل المعلومات تبعاً لسطح السلطة، وتتميز هذه الشبكة بـ البطء في انتقال الاتصال بين مراكز المعلومات، القرار، والتنفيذ؛
- يمكن أن تتحول إلى عمليات شكلية، بحيث يكون هناك تعقيد بالسلسلة الإداري والأولوية المطلقة للحفاظ على الفعالية الوظيفية؛
- في هذه الشبكة، تنتشر الاتصالات بشكل محدود وفق التسلسل، مما يحافظ على احترام المستويات الوظيفية ويمنع التداخل والفوضى، كما يضمن الرقابة؛
- كل طرف في الشبكة يعرف بدقة اتجاهات الاتصالات، إلى أين تتجه الرسائل، ومن أين تأتي، وهذا يتجسد في شكل السلم الذي يعبر عن ترتيب الاتصالات بشكل هرمي متدرج.

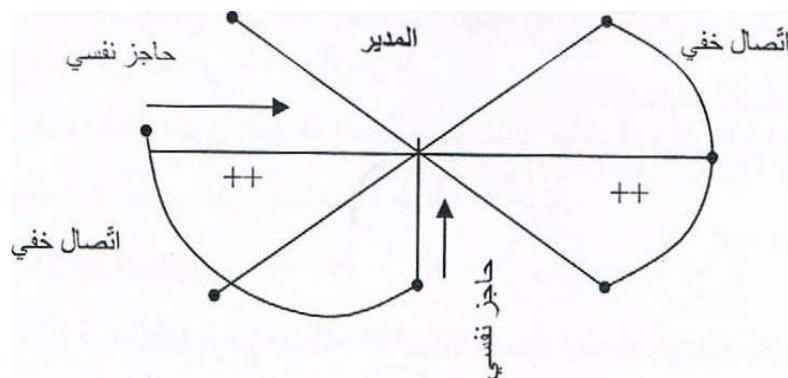
الشكل (1): شبكة الهرم



- ### 3-1-3- شبكة الدوّلاب (العجلة):
- هي نوع من الشبكات التنظيمية في الإدارة الأوتوقратية، تتميز بتركيز كامل للسلطة في مركز واحد هو المدير، الذي يكون نقطة الاتصال الوحيدة لاتخاذ القرارات. ترتبط جميع مراكز المعلومات به مباشرة، ولا يحدث أي تبادل مباشر للمعلومات بين مراكز التنفيذ، حيث تمر كل الاتصالات من خلال المدير فقط، مما يجعل التواصل مرکزاً تماماً كما في شكل العجلة التي تدور حول محور واحد.

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

الشكل (2): شبكة الدولاب



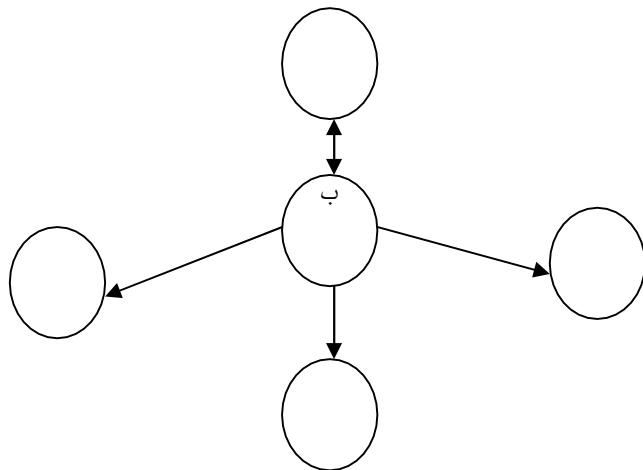
نلاحظ أن شبكة الدولاب تواجه عدة مشكلات رغم الاتصال المباشر بين المدير وبقية الأعضاء، حيث وجود حاجز بين المرؤوسين يؤدي إلى الشك والصراع، مع وجود اتصالات خفيفة بين الأحلاف. ينتمرلز القرار بشكل قوي لدى المدير الذي يمتلك السلطة كاملة، مما يقلل دور باقي الأعضاء و يجعلهم في مستوى واحد محدود. التواصل بين المدير والأعضاء مباشر، لكن الاتصال بين الأعضاء أنفسهم يتم بشكل غير مباشر عبر المدير، مما يسرع اتخاذ القرارات لكنه يقلل من التفاعل والمشاركة الجماعية بسبب غياب التكامل. هذا النمط يؤدي إلى معوقات في الاتصال بين المديرين والمنفذين، ويتاح وجود وسطاء قد يعملون عمداً أو بدون قصد على تشويه أو تعطيل المعلومات.

سبق القول إن شبكة الدولاب تؤدي إلى ظهور حالة من العزلة بين العاملين بسبب ظاهرة العلاقات العدائية والصراعات والشك والاتهامات المتبادلة. يحاول كل طرف التقرب من المدير بشكل فردي، مما يسبب صراعات على النفوذ لديه، وينتج عن ذلك مشاعر القلق والإحباط. في هذه الحالة، تصبح العلاقة المفضلة مع المدير مباشرة، ويعمل كل طرف على تعزيز موقفه لدى المدير على حساب الآخرين، مما يزيد من الانقسام والتوتر بين العاملين.

3-1-3 - شبكة العنقود:

المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

الشكل (3): شبكة العنقود



يمكن تلخيص ما سبق كالتالي:

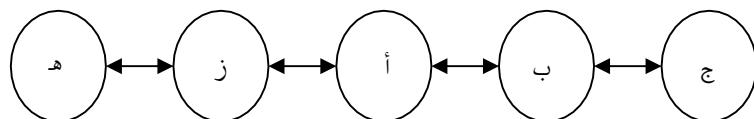
في هذا الشكل التنظيمي، المدير (أ) يتواصل مع باقي أعضاء الجماعة من خلال مساعدته (ب)، الذي يدير جميع الاتصالات المباشرة مع المدير وي التواصل بدوره مع المرؤوسيين (ج، د، ه) وأعضاء الجماعة الآخرين بشكل مباشر. المرؤوسيين لا يستطيعون الاتصال المباشر بالمدير ويعتمدون على المساعد ك وسيط.

لكن دور المساعد قد يصبح معوقاً أحياناً، إذ قد يقوم بتشويه المعلومات أو تأخيرها عمداً أو بدون قصد، مما يضر بالانضباط الإداري ويعوق تواصل المدير مع الأعضاء الآخرين. هذا يؤدي إلى فقدان الثقة بالمدير من قبل المنفذين، ويخلق جواً من الإحباط وعدم الرضا والاستياء بين أعضاء الجماعة.

٤-١-٣- الشبكات الأفقية:

أشهرها في الإدارة السلسلة والنجمة وتمثل فيما يلي:

الشكل (4): نمط السلسلة



نلاحظ من خلال هذا النموذج الآتي:

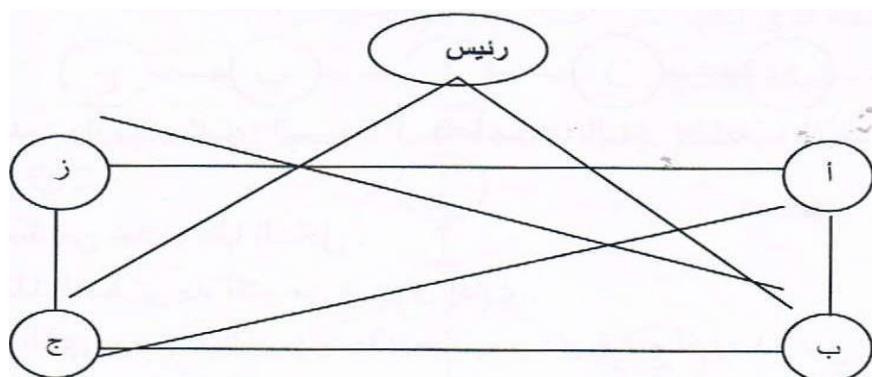
المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

- يوجد داخل هذا النظام أكثر من مستوى إداري؛
- يتم تحديد المستوى الذي ينتمي إليه العضو بناء على قربه أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس المستوى الأوسط مركز المدير (أ)، ويليه المستويان الإداريان (ب) و(ز) اللذان يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و(ه) مستوى الأداء التقفيدي؛
- بإمكان كل من (ب) و(ز) بصفتهم الرؤساء المباشرين التواصل المباشر مع المدير (أ)؛
- أما المنفذون (ج) و(ه)، فلا يمكنهم الاتصال مباشرة بالمدير (أ) إلا عبر الرؤساء المباشرين (ب) و(ز).

الأفراد في هذا النوع من الشبكات يرتبطون على خط واحد، حيث يتصل كل فرد بالآخر المجاور له في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكن لا يتواصل مع الآخرين خارج هذا التسلسل. ومن الملاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير بسبب موقعه الوسطي.

3-1-5- شبكة النجمة: هذه الشبكة تمثل علاقات ديمقراطية مفتوحة بين مستويات وأفق مختلفة داخل المؤسسة، حيث تتاح لكل مركز إمكانية الوصول إلى البيانات والمعلومات الالزمة، ويتبادل الجميع المعلومات مع المراكز الأخرى. هذا يخلق شعورا بالانتماء ويعزيز العلاقات بين الأطراف، ويرفع الروح المعنوية ويعزز حس الجماعة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا الوضع إلى ضياع الوقت بسبب سرعة تداول المعلومات وتكرارها.

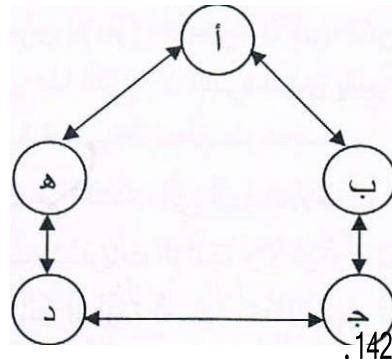
الشكل (5): نمط النجمة



لاحظنا من خلال هذه الأشكال المختلفة لشبكات الاتصال تنوعا في طبيعة العلاقات داخل الشبكة نفسها، بالإضافة إلى اختلاف عدد قنوات الاتصال. كذلك، تظهر أنواع متعددة من الاتصالات، حيث توجد اتصالات من جهة واحدة فقط، وأخرى تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين أو متعددة الاتجاهات.

6-1-3 شبكة الدائرة:

الشكل (6): يوضح الاتصال حسب نمط الدائرة



تلخص الملاحظات كالتالي:

- كل عضو في الجماعة يتبادل الاتصالات، مما يزيد التفاعل والتكميل بين الأعضاء؛
- يمكن لأي عضو الاتصال مباشرة بباقي الأعضاء عبر وسيط يكون مرتبطة باتصال مباشر؛
- جميع الأعضاء يشكلون مستوى إداري واحد، ولا توجد قيادة منفردة مطلقة، لكن القيادة تكون مشتركة لتناول المشكلات المختلفة بناء على نوعها وتنوعها.