**3-4- أنواع الاتصالات الإدارية:**

**أ- من حيث رسميته:**

 تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ويمتلك كل نوع من هذين النوعين قنواته الخاصة بالاتصال كما سيتم التوضيح فيما يلي:

**1- الاتصالات الرسمية:** هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب اتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها. وهنالك ثلاثة قنوات لهذه الاتصالات:

أ- **الاتصالات النازلة**: تعتبر الاتصالات النازلة أكثر استخداما في المنظمات، وتعبر عن الرسائل التي تنبع من الادارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولا الى عمال الطبقة الدنيا في السلسة. حيث يكون المدير(الرئيس) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوسين والتي تتضمن غالبا الأوامر والتوجيهات وطرق أداء العمل.

**ب- الاتصالات الصاعدة:** وتنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعودا إلى الادارة كوسيلة يستطيع العمال الاتصال بمدراء المستويات العليا في المنظمة والتعبير عن أرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة. و يجب على المدراء تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم.

**ت- الاتصالات الأفقية:** ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل. وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المؤسسات المتقدمة إلا أنها تعاني بعض الصعوبات مثل اضطرار العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير علاقات العمل الفعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم. بمعنى أخر هو تبادل المعلومات بين الأفراد هم على نفس المستوى الاداري أو الوحدات الادارية في المؤسسة، وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة.

**2- الاتصالات غير الرسمية:** وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة لتكوين علاقات و اتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية. ويجب على المنظمة الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي وهذا لتفادي الصراعات والنزاعات بغية الوصول إلى أهداف التنظيم باستعمال الاتصال بنوعيه. حيث يمكن التغلب على الاتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة لاتصالات تتسم بالمرونة والفعالية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات، لاسيما تلك القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفية أو المالية.

**ب- أنواع الاتصال من حيث مباشرته:** يقسم الاتصال إلى:

* **اتصال مباشر:** هو الذي يتم بين الأفراد دون الاستعانة بأي أداة من الأدوات التي تسهل عملية الاتصال مثل الهاتف، ويتيح هذا الشكل من الاتصال فرصة لتبادل المعلومات في الاتجاهات بين المرسل والمستقبل.
* **اتصال غير مباشر:** تستخدم فيه أداة من أدوات الاتصال بين المرسل والمستقبل كالإذاعة والتلفزيون.

**ج- أنواع الاتصال من حيث محدوديته:** يقسم إلى:

* **اتصال محدود:** هو الذي يتم مع عدد محدود من المرسل إليهم والموجودين في مكان واحد، كما يحدث ذلك عندما يتناقش مشرف أو خبير مع أعضاء جماعة معينة في بعض مشاكلها.
* **اتصال غير محدود:** هو الذي يتم مع عدد غير محدود من المرسل إليهم الموجودين في أكثر من مكان، والذين يتلقون نفس الرسالة في وقت واحد، كما يحدث عند الاستماع لبرنامج اذاعي أو مشاهدة برنامج تلفزيوني أو قراءة جريدة.

3-5- خصائص الاتصال الإداري: يتميز بعدة خصائص أهمها:

* **عملية تفاعلية:** لها فعل ورد فعل بين طرفين أو بين فرد ومجموعة من الأفراد، والهدف من هذا التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها؛
* **عملية اجتماعية نفسية:** حيث يمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وكذلك تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة كما يمكنهم استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة؛
* **عملية مستمرة:** لأنه يشتمل على مجموعة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة الحركة والتغير؛
* **عملية ديناميكية:**الاتصال الاداري عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس،. فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

**3-6- وظائف الاتصال الاداري:**

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفعالية والكفاءة من خلال الوظيفة التي تشغلها، إذ يوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات، يمكن توضيحها فيما يلي:

**أ- تقديم المعلومات:** من أهم وظائف أي نوع وأي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية و مع متغيرات البيئة المحيطة.

**ب- إصدار الأوامر والتعليمات:** تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة، أين (مكان( أداء المهمة أو الوظيفة، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها، معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.

**ج- التأثير والإقناع:** تٌوجه هذه الوظيفة - غالبا- إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات، بالتأثير والاقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

**د- تحقيق التكامل:** يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية، عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية، خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية. كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الادارة و التشغيل المتسق و السلس.

**ه-** **الجانب العاطفي :** تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد ويدخل في أغلب مما يتبادله الناس وما يتناقلونه من جوانب عاطفية، والاتصال سواء أكان رسميا أو غير رسميا هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة، زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد فإن كان هناك موظف غير راض عن راتبه على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

**و- الدافعية:** تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المؤسسة، فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء،على ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل: إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين من خلال الاتصال.

**رابعا- شروط كفاءة الاتصال:**

* **الشرط الأول** : يستدعي وجود طرفي اتصال ،أي مرسل و مستقبل ،فالأول هو الذي يرسل المعلومات و يحاول التأثير على الآخر ،و المستقبل هو الذي يتلقى هذه المعلومات ثم يبدي ردة فعله بقبول المعلومة أو رفضها أو الوقوف محايداً اتجاهها.
* **الشرط الثاني** : يتطلب وجود موضوع ينشئ العلاقة بين الطرفين ،فالموضوع هنا يقصد به الفكرة التي يريد المُرسل نقلها إلي الطرف الآخر.
* **الشرط الثالث** :يفرض وجود قناة اتصال طبيعية أو تقنية توصل الخبر أو المعلومة ،وهذه القناة متعددة الأشكال و الأنواع ،فمنها الشخصية التي تعتمد على الأفراد و منها التقنية التي تعتمد على وسائل الاتصال الأخرى.بقبول المعلومة أو رفضها أو الوقوف محايداً اتجاهها.
* **الشرط الرابع** : ضرورة وجود بيئة اتصال ملائمة ،وهي كل العناصر المحيطة بالعملية مثل العوامل الخاصة بتصميم الرسالة , وظروف العمل.
* **الشرط الخامس** : يجب أن تكون هذه البيئة خالية من التشويش الذي يمنع دون حدوث عملية الاتصال أو التشويش علي المعاني والأفكار ونقل المعلومات.
* **الشرط السادس** : كذلك يجب أن تكون بيئة الاتصال خالية من المعوقات التي تعوق عملية الاتصال .

**خامسا- عوامل تحسين الاتصال:**

من خصائص الاتصال الاداري الفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد و بأقل تكلفة، وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة . وتتمثل فيما يلي:

* التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال و تكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها.
* التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.
* مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بني الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.
* الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه، حيث هذا يعد أمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة.
* اختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها.
* العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد.

**سادسا- نماذج الاتصال الاداري:**

هناك **محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال** وكذلك تحديد أبعادها ومجالاتها حيث وضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى كما يلي:

1- نموذج لازويل (**Lasswell):** يعتبر هذا النموذج من أقدم نماذج الاتصال والذي وضعه أستاذ السياسة هارولد لازويل عام 1948 والذي توصل من خلال نموذجه إلى ما يلي:

* من؟ who ?
* يقول ماذا؟ Says what ?
* بأي وسيلة قناة؟In which channel ?
* لمن؟To who  ?
* بأي تأثير؟with what effects ?

هذا وقد طرح لازويل العناصر الرئيسية لعملية الاتصال بأسلوب الإعلام الدعائي وخاصة عند دراسة الأخبار والمتمثلة فيما يلي:

* من يخبر؟
* بماذا يخبر؟
* ما هي وسيلة الأخبار؟
* لمن يخبر؟
* ومن أجل أي تأثير؟

كما قام بتفسير وتحليل كل هذه العناصر السابقة الذكر على النحو التالي:

 **عناصر الاتصال حسب نموذج لازويل**

|  |  |
| --- | --- |
| **من يخبر؟** | يحلل شخصية المرسل نفسيا واجتماعيا وكذلك الوقوف على قيمتها لمعرفة مواقفها واتجاهاتها. |
| **بماذا يخبر؟** | أي التركيز على دراسة الرسالة بكل أبعادها، وهذا ما أطلق عليه لازويل معرفة قيمة المضمون. |
| **ما هي وسيلة الإخبار؟** | أي دراسة نماذج أدوات الاتصال واختبارها. |
| **لمن يخبر؟** | أي دعوة لدراسة المتلقي وتحليله ومدى فهمه للرسالة وكذلك معرفة اتجاهه ورغباته ومدى درجة التقبل واستقبال مضمون الرسالة. |
| **من أجل أي تأثير؟** | أي تحليل الأثر والآثار المتطابقة مع الأهداف وتحليل النتائج المترتبة. |

2- نموذج شانون وويفر **(Shannon, Weaver):**

يعتبر نموذج شانون وويفر أحد المحاولات المبتكرة، حيث يرجع تاريخها إلى عام 1949، فقد ركز هذا النموذج على الأجزاء والأركان الرئيسية لعملية الاتصال،إلى جانب تصور عملية الاتصال من منطلق كونها "طريق واحد ". بمعنى أن المعلومات والتعليمات، وما يتعلق بموضوع الرسالة يتم توجيهه من المرسل إلى المستقبل، ووفق هذا النموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على المرسل، ولكن واقع عملية الاتصال يشير إلى غير ذلك، حيث أن لمستقبل في إجابته على الرسالة يؤثر على المرسل، مما قد يدفع هذا الأخير إلى تغيير المسار، وإعادة التفكير في موضوع الرسالة من جديد في ضوء الردود الواردة من المستقبل ورغم افتقار هذا النموذج إلى توضيح رد المستقبل،إلا أنه قد نجح نسبيا في عرض الأركان الهامة لعملية الاتصال ، و الشكل الموالي يوضح نموذج شانون وويفر :

**نموذج (شانون وويفر)**

 إشارة (Signal)

الهدف

Destination

المستقبل

Receiver

جهاز إرسال(قناة)

Transimitter

الرسالة

Message

مصدر المعلومات

 Source

التشويش

Noise

3- نموذج جورج جربنر **(Gerbner):**يتضمن نموذج جربنر عشرة عناصر للاتصال هي:

* شخص Some one
* يدرك حدث Perceive anevent
* ويستجيب and reacts
* في موقف ما In a Situation
* عبر وسائل Thaougth Somemeans
* ليصنع مواد مناسبة to make available meterials
* بشكل ما in someform
* وسياق and context
* ينقل محتوى conveying content
* له نتائج with some consequences

4- نموذج برلو **(Daind and Berlo):** ويتضمن هذا النموذج أربعة عناصر رئيسية للاتصال هي:

\* المصدرSource \* الرسالة Message \*الوسيلة Channel \* المتلقي Receiver

ويحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما المرمز (Encoder) الذي يضع الرسالة في شكل رموز (Codes) كالجهاز الصوتي في الإنسان في حالة الاتصال الشفوي أو الآلة الميكانيكية أو الإلكترونية في حالة الاتصال المطبوع أو المسموع والمرئي، أما العنصر للثاني فيتمثل في جهاز فك الشفرة (Décoder) والذي يقوم بفك رموز الرسالة كالأذن في حالة الاتصال الشفوي اللفظي أو العين في حالة الاتصال غير اللفظي.

5- نموذج ولبور شرام **(Shramm):** نشر (ولبور شرام) عام 1954 موضوعا بعنوان: كيف يعمل الاتصال؟ قدم فيه نماذج عن ديناميكية عملية الاتصال، وكذلك أضاف في نموذجه مفهوم مجال الخبرة والذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر وانتهى إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة وخلفيات مشتركة وثقافة مشتركة، فإن احتمال أن يتم تفسير الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا، وقد اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء أو التشويش، وقال شرام أن التغذية الراجعة تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا، كما أنه يؤمن بأن المستقبل عندما يعطي التغذية الراجعة يصبح مرسلا فالاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد، والشكل الموالي يوضح نموذج ولبورم شرام:

 **نموذج (ولبور شرام)**

الهدف

قناة الاتصال

المصدر

مجال الخبرة

تغذية راجعة