

محاضرة رقم 4: وظيفة التوجيه (الاتصال، التحفيز، القيادة)

التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة

مقدمة:

يعتبر الاتصال أداة للتعبير للآخرين عن الرؤى، الأهداف، الاستراتيجيات و السياسات المراد تحقيقها أو تنفيذها، كما أنه وسيلة لفهم حقيقة مايجري في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

تعريف الاتصال:

الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة. كما يمكن تعريفه بأنه عملية نقل المعلومات من طرف لآخر، وأيضا يعرف بأنه عملية اجتماعية، تتضمن القدرة على شرح الأفكار وعرضها في لغة واضحة لأفراد متباينين مختلفين، وهذا يتضمن القدرة على تكييف الرسالة للمستهدفين من الاتصال مهما كانت خلفيتهم أو مستواهم، مستخدما في هذا أساليب وأدوات مناسبة، وأشكالا من الاتصال اللفظي وغير اللفظي حسب مايتطلبه الموقف، حيث أنه عملية ذات اتجاهين تتم عبر الوقت وليست عملية لحظية.وبناء على ذلك يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية تفاعل تتم بين طرفين، مرسل ومستقبل، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فردا أو مجموعة بأساليب متنوعة لتحقيق هدف معين.

أهداف وأهمية الاتصال:

- ✍ زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.
- ✍ الالتزام بالأهداف التنظيمية.
- ✍ توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ✍ توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية
- ✍ توفير المعلومات و الرقابة.
- ✍ إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المؤسسة.

1- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، حيث النجاح الذي يحققه الفرد في عمله يعتمد في:

- ✍ (85%) منه على البراعة الاتصالية
- ✍ (15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين.

3- أنها تقيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

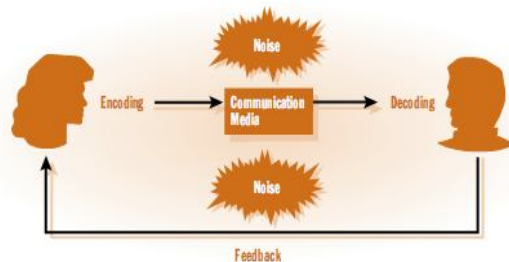
4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين.

5- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة،وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.

7- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.

8 - وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

عملية الاتصال:

عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وهي تتطوي على 8 عناصر:

- ✍ المرسل: هو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى طرف آخر لهدف معين
- ✍ المستقبل: وهو الطرف المستهدف بعملية الاتصال والذي يستقبل الرسالة المرسلة، قد يكون فردا أو جماعة.

- ✍ الترميز: و تتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر.
- ✍ الرسالة: هي محور عملية الاتصال، وهي التي تتم من أجلها عملية الاتصال، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار و المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر، فالرسالة يمكن أن تكون عبارة عن معلومات في مجال معين، أو قد تكون خبرات في عمل أو وظيفة أو مشاعر كالخوف والقلق وعدم المعرفة. و يوجد نوعين من الرسائل: 1/الرسائل اللفظية: وتشمل كل ماينطق أو يلغظ من كلمات أو ألفاظ 2/ الرسائل غير اللفظية: وتشمل كل ما هو غير منطوق مثل حركات الجسم وتعبيرات الوجه والإيماءات.
- ✍ القناة أو الوسيلة: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى المستقبل، فقد تكون شفوية، كتابية أو الكترونية مثل: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة هاتفية...ويتوقف نجاح نقل الرسالة على مدى مناسبة الوسيلة لتحقيق هدف الاتصال.
- ✍ فك الترميز: هو فك رموز الرسالة من طرف المستقبل، وذلك لتفسير ماورد في الرسالة ومدى استجابته وفهمه لها.
- ✍ المعلومات المرتدة: وتعكس رد الفعل المستقبل واستجابته أو عدم استجابته للرسالة.فهي ترتد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في عملية الاتصال، ولما كانت الرسائل لفظية وغير لفظية فإن المعلومات المرتدة كذلك، والمعلومات المرتدة غير اللفظية لاتتم إلا إذا كان الاتصال وجها لوجه.
- ✍ الضوضاء أو الضجيج: تلك العوامل التي يمكن أن تعوق الاتصال و تؤثر على جودة تلقي الرسالة مثل : الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات...

أنواع الاتصال:

1.الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية (مع مؤسسات أخرى) ، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع :

1.1الاتصالات العمودية: وهي بدورها تقسم إلى:

1.1.1 اتصالات نازلة: وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجماعية، و غالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

2.1.1 اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات الصادرة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

2.1 الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في خطوط المستوى التنظيمي الواحد. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشاكل، الإقلال من حدة الصراعات ودعم صلات التعاون بين العاملين، وذلك بغرض التنسيق بين الجهود والأعمال وعدم تكرارها لتحقيق التكامل للوصول إلى الأهداف المشتركة.

3.1 الاتصالات المتقابلة أو المحورية: وهي الاتصالات بين الرؤساء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

2.الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددتها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسا بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

أشكال الاتصال:

- ✍ اتصالات شفوية.
- ✍ اتصالات كتابية.
- ✍ اتصالات من خلال لغة الجسد.
- ✍ اتصالات الكترونية.

مقومات الاتصال الفعال: مقومات الاتصال الفعال هي ثمان مقومات كمايلي :

- ✍ دقة المعلومة: أي المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات التي يراد إيصالها للغير .
- ✍ التوقيت المناسب : لابد من اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة و بدون اختياره يكون الوضع سيء جداً.
- ✍ الثقة بمصدر الرسالة: بدون الثقة لن يكون للاتصال قيمة.
- ✍ أن تكون الرسالة بلغة يفهمها مستقبل الرسالة : فلا ترسل رسالة باللغة اليابانية لشخص عربي .
- ✍ أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة: فلو كانت المعلومة مكررة يكون اتصال لكنه غير فعال.
- ✍ الصراحة و الصدق: و بدونها لا يكون هناك ثقة في التعامل المتبادل بين موجه الرسالة و مستقبلها.
- ✍ استخدام وسائل الإيضاح : كأن يرسل رسومات أو جداول أو أرقام و حقائق أو صور .
- ✍ التأكد من وصول الرسالة : أي الحصول على (feedback) فعندما ترسل فاكس تأتي رسالة تؤكد وصول الفاكس.

مقومات الاتصال:**أ- مقومات تنظيمية:**

1. تعدد المستويات الإدارية: أي أنها إذا كانت كثيرة تضيق المعلومة في الانتقال بينهم.
2. تباعد المسافات : أي أن نقل الرسالة لمسافات بعيدة قد يؤدي إلى ضياع بعض المعلومات .
3. زيادة التخصص: فلما تكون الرسالة متخصصة فيها مصطلحات علمية بحتة قد يكون بعض المتلقين يجهلونها و لا يفهمون عن ماذا تتحدث.
4. صعوبة الاحتفاظ بالمفهوم أثناء النقل : خصوصاً إذا كانت الرسالة شفهية أو مكتوبة التي تحتها شروحات كثيرة فإذا لم يستطع المتلقي متابعة الشرح لن يتعرف بالفعل على معنى الرسالة بشكل جيد .
5. التقييم المتسرع للرسالة : فلو قرأ المتلقي الرسالة بسرعة و يتخذ القرار فيها قبل أن يفهمها يعتبر من مقومات الاتصال.
6. عدم الثقة بالرئيس المتردد: فلو كان المرسل يرسل رسالة و يتبعها بعد فترة بأخرى مناقضة لها يفقد الاتصال قيمته و يتأخر في التفاعل معه.
7. الافتقار إلى مهارات الاتصال: خصوصاً مهارة الإنصات.
8. زيادة حجم المعلومات: بمعنى لو كان في الرسالة معلومات كثيرة قد يتجاهل المتلقي جزءاً منها لأنه لا يريد أن يتابع جميع هذه المعلومات.
9. فلترة أو تصفية المعلومات: ونعني بها تحكم المرسل في المعلومات وتغييرها للتأكد من وصولها بصورة مقبولة للمستقبل.
10. الإدراك الانتقائي: الاستقبال الانتقائي للمعلومات حسب الحاجات، المحفزات، الخبرة أو خصائص أخرى شخصية للفرد.

ب - مقومات شخصية:

1. المشاعر: مزاج المستقبل عندما يتلقى الرسالة.
2. الجنس: تختلف طريقة المرأة عن الرجل في التعامل، وبالتالي لكل منهما أسلوبه في الاتصال.
3. الثقافة: إن الثقافات تختلف باختلاف الأفراد وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الاتصالات.
4. اللغة: مثل عدم فهم الرسالة لأن اللغة غير واضحة أو بساء تفسيرها أو سوء اختيار الكلمات، ذلك أن الكلمات تحمل معاني مختلفة لدى الأفراد، لذلك فالمستقبل يعتمد في فك ترميز الرسالة على معاني الكلمات التي يعرفها.

كيفية تجاوز مقومات الاتصال:

- ✍ استخدام التغذية المرتدة.
- ✍ تسهيل اللغة.
- ✍ الإنصات الجيد.
- ✍ ضبط المشاعر.
- ✍ التحكم في الإشارات غير اللفظية.