

الفصل الثانی

Communications الإیتصالات الإیاریة

- مقدمة
- ماهية الإیتصالات الإیاریة
- أهمية الإیتصال فى المؤسسة
- أهداف الإیتصالات
- عناصر الإیتصالات
- معوقات نجاح الإیتصال الفعال
- أنواع الإیتصالات
- أساليب الإیتصال
- معوقات الإیتصال
- مهارات الإیتصال
- نماذج لشبكات الإیتصال

الفصل الثاني

الإتصالات الإدارية

Communications

مقدمة :

يعيش الإنسان في جماعات، والجماعات تتحرك وتستمر وتتطور وتتمو، تحركها في كل ذلك عوامل متعددة متداخلة، وتربطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات، هذه العلاقات والصلات تأخذ صورتها في شكل أفعال وأقوال وإتصالات تؤثر في الجماعة وتتأثر بها .

إن أي منظمة ما هي إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين، وهم إذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف داخل إطار من القواعد فإنهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والأحاساسات، ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم دون الإتصالات التي تتم بداخله .

ولذلك فإن الإتصالات تعتبر عنصر فعال في التنظيم، ولقد أصبح الإتصال في الوقت الحاضر جانب حيوي في مهمة المدير وتحليل جزءاً كبيراً من وقت عمله وخصوصاً المديرين الذين يهتمون بالجوانب التخطيطية والإشرافية ويحتاجون بصفة مستمرة للمعلومات التي تفيد في وضع الأهداف والسياسات وتعاون في فعالية الإشراف وتقييم نتائج الأداء .

ماهية الإتصالات الإدارية :

كلمة إتصالات مشتقة من الأصل اللاتيني **Communis** بمعنى **Common** أي عام، ذلك أن الفرد حين يتصل بآخر فإنه يهدف عادة للوصول إلى إتفاق عام أو وحدة فكر يحدد موضوع الإتصال، والإتصالات كعملية إدارية

بجوانبها الإجتماعية والسلوكية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين وبالعكس .

وعلى ذلك، فإن المقصود بالإتصالات ليس بمعناها الضيق أو بمفهومها المادي الذي يعني وسائل الإتصالات المادية، وإنما المقصود بها تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات .

وبذلك فهي ضرورية للعمل التنفيذي ويمكن القول بأن دعوة الرسل عليهم صلوات الله وسلامه ما هي إلا عملية إتصالات في أسمى صورها .
فالإتصالات هي عملية تبادل المعلومات أو البيانات أو الحقائق والأفكار والأداء بين العاملين في المنشأة، كما تعرف الإتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد أو العاملين في المنظمة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى .

والإتصالات عنصر هام في التنظيم حيث لا يمكن تحقيق أهداف التنظيم إلا من خلال وجود نظام إتصالات جيد لأن العمل يتم في أي منشأة من خلال الجهد الجماعي للعاملين ولذلك فإن الأمر يحتاج إلى وجود إتصال بين هؤلاء العاملين لتنسيق وحل المشكلات التي تعترض سبيل تحقيق الأهداف .

الإتصالات هي عملية إرسال وإستقبال المعلومات بهدف إحداث تغيير إيجابي في السلوك وهي عملية هامة وأساسية في الممارسة الفعالة للعملية

الإدارية والتي بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة فكيف يتصور أن تعمل منشأة صناعية لتحقيق أهداف محددة إذا لم يكن بها نظام إتصال جيد يسمح بإنسياب الخبرات والأراء والمعلومات والتعليمات والتوجيهات بين مختلف أقسام وإدارات المنشأة في جميع الإتجاهات .

الوقت المستغرق في الإتصالات :

وجد أن المديرين في المؤسسة يقضون ٧٥٪ أو أكثر من وقتهم في شكل من أشكال الإتصالات مثل كتابة تقارير، إجتماعات ، قراءة تقارير ... إلخ ، كما أن العاملين يقضون ٥٠٪ أو أكثر من وقتهم في شكل ما من أشكال الإتصالات .

أهمية الإتصالات في المؤسسة :

تظهر أهمية الإتصالات فيما يلي :

- ١- تحقيق روح الفريق المتعاون بين العاملين .
- ٢- إقامة علاقات جيدة وفعالة بين العامل ورئيسه تتمثل في تلقي العاملين للأوامر بشكل مفهوم وواضح وتلقي الرئيس تقارير عن تطور الأداء بشكل موضوعي .
- ٣- ترفع الروح المعنوية للعاملين وذلك بتوجيه بعض هذه الإتصالات لبث الحوافز لدى العاملين .
- ٤- تساعد كل جماعة على تقبل أعضائها الجدد كما تساعد العضو الجديد على تقبل معايير الجماعة .
- ٥- تستخدم في توجيه سلوك العاملين نحو الإتجاهات المرغوبة من الإدارة ومنع سريان الشائعات المغرضة بين جماعات العاملين .
- ٦- تساعد الفرد على تفهم العمل المكلف به .

- ٧- تساعد على التعرف على مشكلات ومعوقات العمل .
- ٨- تساعد على تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية .
- ٩- تساعد على تحقيق التناسق في الأداء .
- ١٠- تساعد على تحقيق الفعالية في عمل الإدارة .

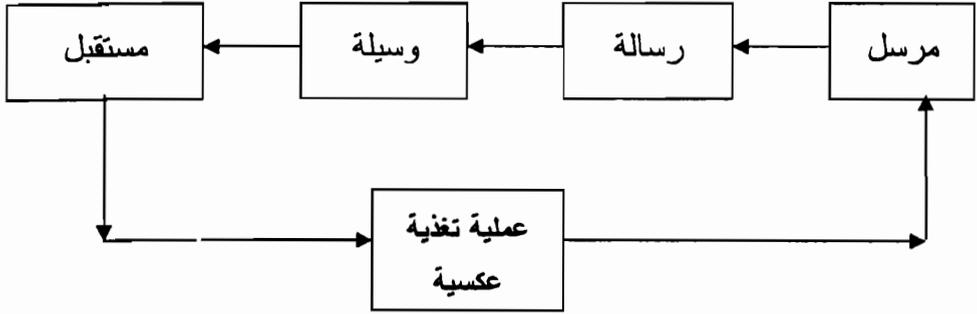
أهداف الإتصالات :

لاشك أن الهدف الرئيسي من وراء أي نوع من أنواع الإتصالات هو تحريك سلوك الفرد بحيث يؤدي إلى الأداء الجيد للعمل ، ولذا فإن أي نظام للإتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إماماً بما يجري داخلها من أمور تهمهم ويؤدي إلى إحاطة العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل وشعورهم بالإنتماء وشعورهم بقيمتهم وذلك يؤدي بدوره إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية كما يؤدي إلى الحد من الشائعات التي تعطل العاملين وتضيع الوقت في الأحاديث التي لا تقوم على أساس كاف من الحقيقة ولا فائدة من ورائها .

عناصر الإتصال :

الإتصال يعني عملية نقل فكرة معينة أو بمعنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر أو آخرين بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى، أي المفروض أن تصل الصورة إلى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن مرسلها أو ناقلها، فإذا إنتقلت على هذا الأساس بحيث كان لها لدى الإثنين المعنى نفسه نجحت عملية الإتصال إلى حد كبير أما إذا إعتبريتها في أثناء عملية الإتصال عوائق فإستقرت مغايره للصورة الأولى فإن عملية الإتصال تكون قد أخفقت قبل أن تبدأ .

وعلى ذلك يمكن توضيح عملية الإتصال في الشكل التالي :



وعلى ذلك فإن عناصر عملية الإتصال تتلخص في :

- ١- المرسل : وهو الشخص الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الإقتراحات أو الملاحظات، وقد يكون المرسل مرعوسا يرسل إلى رئيسه تقريرا عن الأداء ، أو قد يكون رئيسا يرسل أوامر إلى مرعوسيه ، أو قد يكون زميلا على نفس المستوى الوظيفي يبعث بمذكرة أو تقريرا بغرض التنسيق بين جهود الطرفين لتحقيق إنجاز ما .
- ٢- المستقبل : وهو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو التوجيه أو المعلومات أو هو الرئيس الذي يصل إليه الإقتراح أو الشكوى أو الملاحظات ، ويختلف المطلوب من المستقبل في كل حالة ففى بعض الأحيان يكون على المستقبل تنفيذ امر ما أو يكون المطلوب هو مجرد العلم بمحتويات الرسالة كما قد يكون المطلوب من المستقبل إجراء إتصال جديد مع طرف ثالث .
- ٣- الرسالة (موضوع الإتصال) : وهو مضمون الأمر أو التوجيه أو المعلومات أو الإقتراح أو الملاحظات أو هو مجموعة الأفكار والمعاني والمفاهيم التي يحويها ، و يجب أن يكون مضمون الرسالة واضحا ومحددا

للهدف ،وأن تصاغ الرسالة بصورة واضحة وفقاً للصياغة التي يقتضيها الموقف .

٤- وسيلة الإتصال : وهي الطريقة التي ننقل بها الأفكار والمعلومات، فقد تكون الكتابة كما في حالة المنشورات والتعليمات والكتب الدورية، وقد يكون الحديث كما في الإجتماعات والمقابلات، وقد يكون في الصورة كما في جهاز عرض الشرائح وقد يكونوا جميعاً ،

٥- التغذية الراجعة (نتيجة الإتصال) : وهي مدى فهم المتصل به (المرسل إليه) لموضوع الإتصال ومدى تفاعله به وتجاوبه في تنفيذه بالصورة التي أراها المتصل، كما تشمل عملية رد الفعل التي يتأكد المتصل عن طريقها من أن الإتصال قد تم على الوجه الذي يبغيه وأنتج أثره في ذهن المتصل به مقومات نجاح الإتصال الفعال :

يتطلب الإتصال الفعال توافر المقومات التالية :

- ١- توافر فكرة واضحة ومحددة تماماً في ذهن صاحب الرسالة (المرسل) .
- ٢- قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .
- ٣- إستعداد الشخص الآخر (المستقبل) لإستقبال الفكرة .
- ٤- قدرة هذا الشخص على إستيعاب المعنى المقصود .
- ٥- قدره على تنفيذ ما جاء بالرسالة .
- ٦- ألا تعترض الرسالة العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الإتصال .
- ٧- توافر نظام متكامل متناسق للمعلومات .
- ٨- مراعاة الإحتياجات الأساسية والحقيقة للمنشأة أو المؤسسة .
- ٩- وضوح خطوات الإتصالات .

أنواع الإتصالات :

توجد عدة تقسيمات لأنواع الإتصالات فى المؤسسة من أهمها :

أولاً الإتصالات الرسمية :

وهى أهم أنواع الإتصالات داخل المؤسسة لأنها تتم وفقاً للوائح المنشأة وقوانينها وهى تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية فى إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الإتصال الرسمية ومجاريها ، وهى تخضع لمبادئ التنظيم الرسمي ولوائح المنشأة ويتم الالتزام فيها بمبدأ وحدة الأمر بمعنى الإيتلقى المرعوس إتصالاً من خارج الوحدة الإدارية التابع لها إلا من خلال رئيسه المباشر ، كما يتبع فى هذا السبيل مبدأ تخصيص كل فرد فى الوحدة الإدارية لنوعية معينة من الأعمال وبالتالي نوعية معينة من الإتصالات .

وتعتبر الإتصالات الرسمية هى النوع الأساسى فى المنشأة إذ عن طريقها يمكن للإدارة الرقابة على الإتصالات بين أفراد التنظيم ، وعن طريقها يمكن حصر وتسجيل تلك الإتصالات بشكل متعمد .

ويعاب على هذا النوع من الإتصالات بأنه :

- يتميز بالجمود وعدم المرونة .
- الالتزام بخطوط الإتصال .
- لا يتم إلا فى إطار اللوائح التى تنظم العمل فى المؤسسة .
- الضرورة القصوى أو فى حالة السعى إلى حل مشكلة ما فى العمل .
- يتميز بالبطء فى الإرسال أو الاستقبال على السواء .
- تصاحبه إجراءات روتينية تزيد من التأخير مثل ضرورة تسجيل الرسائل عند التسليم والأستلام .

وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاث إتجاهات أساسية :

١- الإتصال الهابط

هذا النوع من الإتصالات يبدأ من أعلى إلى أسفل ويتم وفقا لخطة السلطة فيبدأ من أعلى إلى قمة الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا) ويمر بواسطة الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية أو المشرفين حتى يصل إلى قاعدة العاملين كأفراد ، وغالبا ما يكون هذا الاتصال فى شكل أوامر عمل أو تعليمات أو معلومات تتعلق بأهداف المنشأة وسياستها التى تستهدف تحقيق أهداف العمل .

٢- الإتصال الصاعد

هذا النوع من الإتصالات يبدأ من أسفل إلى أعلى ويبدأ بقاعدة العاملين كأفراد إلى المشرفين كإدارة تنفيذية ثم المديرين كإدارة وسطى ثم أخيرا مستوى الإدارة العليا ويتخذ هذا الاتصال شكل تقارير عن الأداء أو مذكرات أو بيانات تسجيلية تفيد فى الرقابة على الأداء ، وهذا النوع من الإتصالات يمكن إعتباره درجة من درجات مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات إذ أن الإتصالات من أسفل إلى أعلى يمد الرؤساء بالبيانات اللازمة التى توجه إتخاذ القرارات ويعطى فرصة للمرءوسين للمشاركة بشكل إيجابى فى صنع القرارات بإبداء الرأى بحرية ،

٣- الإتصال الأفقى أو الموازي (ذات المستوى الواحد)

وهى تلك الإتصالات التى تتم بين أقسام وإدارات المنشأة التى تحتل مستوى إدارى واحد ، والغرض من هذه الإتصالات هو تبادل المعلومات والبيانات ووجهات النظر لإحداث نوع من التنسيق المطلوب بين أفراد المستوى الواحد والتغلب على المشكلات التى تعترض التنفيذ

وتزداد أهمية الإتصالات الأفقية فى مستوى الإدارة العليا حيث تكون الحاجة إلى إتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ عن طريق التنسيق مع كل العوامل التى ستؤثر على إتخاذ القرارات .
ثانياً : الإتصالات غير الرسمية :

يظهر فى كثير من المنظمات نوع آخر من الإتصالات إلى جانب الإتصالات الرسمية وذلك أثر المنظمة تحوي إلى جانب تنظيمها الرسمي مختلف العوامل الإجتماعية والنفسية التى ترتب أنماط معينة من التفاعل والتعامل والإتصال ولذلك ينمو إلى جانب الإتصالات الرسمية نوع آخر من الإتصالات يسمى بالإتصالات غير الرسمية وهى تلك التى تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحورة للإتصال ، وهى التى تتم بين الأفراد بصفة شخصية خارج نطاق العمل .

وتنشأ الإتصالات غير الرسمية داخل المنشأة نتيجة العلاقات الشخصية بين مجموعة من العاملين لإشباع حاجاتهم بطرق عدة مثل الجوار فى العمل أو السكن أو القرابة أو المعرفة الشخصية أو الصداقة ، وعادة ما يكون هذا النوع من الإتصالات سرياً وغير معروف قواعده لغير أعضاء الجماعة .

ولهذا النوع من الإتصالات جانب إيجابى إذ يمكن الإعتماد عليه فى شرح كل المعلومات أو الأفكار التى تريد الإدارة الرسمية توصيلها للعامل ، كما تفيد فى إقناع العاملين بأهداف المنشأة وحل مشكلات العمل والعامل .

كما أن لهذا النوع من الإتصالات جوانب سلبية إذ أنه يساعد على نشر الشائعات المغرضة عن المنشأة وعن نواياها تجاه الأفراد العاملين وهو مصدر يستطيع نشر هذه الشائعات بسرعة كبيرة بين جماعة العاملين ويخلق بعض

الوقائع لتأييد تلك الشائعات ، ولذا فمن الضروري معرفة أطراف الإتصالات غير الرسمية للعمل على تلافى أخطائها على أهداف التنظيم الرسمي .

أساليب الإتصال :

أساليب الإتصال عديدة ومتباينة وإختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى نمط العمل السائد فيها ونوع المادة المراد نقلها، على أنه يمكن القول بأن وسائل الإتصال التي تستعمل فيها أكثر من حاسة تكون أكثر نجاحاً، ويكمن القول بأنه كلما كانت هناك فرصة لتبادل المعلومات وجهاً لوجه والإستفسار والمناقشة وتبادل الرأي كان هذا الأسلوب أفضل لتبادل وتمام عملية الإتصال على وجه مرضى .

ويمكن النظر إلى أساليب الإتصال من زاويتين هما :

أ- أساليب إتصال الإدارة بالعاملين .

ب- أساليب إتصال العاملين بالإدارة .

أولاً : أساليب إتصال الإدارة بالعاملين تتمثل في :

- المواد الإعلامية مثل النشرات والاعلانات .
- الكتيبات والدليل .
- التعليمات والقرارات وقواعد العمل .
- الندوات والإجتماعات .
- التقارير الإدارية .
- الخطابات .
- الوسائل السمعية والبصرية والمقروءة .
- التليفونات .

ثانياً : أساليب إتصال العمال بالإدارة تتلخص فيما يلي :

- التقارير الدورية .
- الإقتراحات والمبادرات الفردية أو الجماعية .

معوقات الإتصال :

قد تنشأ عوائق في سبيل الإتصالات تمنع خلق تفاهم وبالتالي تمنع تحقيق

الغرض من الإتصال من أهمها :

١- عدم وضوح الرسالة :

يلزم كي يكون الإتصال فعال أن تكون الرسالة المبعوثة من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلين واضحة ومفهومة بالطريقة وباللغة التي يفهمها المرسل إليه فقد تكون معاني الألفاظ التي إستخدمها المرسل في الرسالة مختلفة عن معاني نفس الألفاظ التي يفهمها المستقبل للرسالة ، ويرجع الإختلاف في المعاني إلى إختلاف البيئات والثقافات التي ينتمي إليها العاملون ، فكل مهنة وكل مستوى فني أو إداري قد يختلف لديه معاني الألفاظ التي يمكن أن تستخدم في مجال العمل لذا لا بد من مراعاة ذلك من قبل المرسل .

٢- عدم ترشيد الإتصال :

إن الإتصال كعملية فنية وإدارية أو إنسانية يلزم أن يتوفر فيها كافة العوامل التي تضمن أن تؤدي الهدف منها ، وقد يمنع من ترشيد الإتصال في المنشأة أن تتغلب المصالح الشخصية على القائمين بالإتصالات بحيث يوزن أي إتصال من خلال هذه المصالح الذاتية بحيث يقومون بالإتصال بشأن تلك الأمور التي تعود عليهم بالنفع ويحجمون عن تحريك أي موضوع لا يمثل أي مصلحة شخصية لهم وكذلك ينصتون إلى الإتصالات الواردة إليهم وتكون ذات صلة

بمصلحة خاصة لذواتهم وألا يستمعون لتلك الإتصالات التي من شأنها تحقيق مصلحة عامة للمنشأة أو لمجموعة عاملين لا ينتمون إليها .

إن هذا السلوك فضلاً عن إنه يقلل من رشاد عملية الإتصال فإنه يبعث على إضعاف العلاقات الإنسانية بين جماعات العاملين ويدعو إلى التحزب وتكوين تنظيمات غير رسمية ، لذلك يجب أخذ مصالح الآخرين والمصلحة العامة في الإعتبار عند ممارسة كل فرد في المنظمة للإتصال سواء كان مرسل أو مستقبل للإتصال .

كما أن الإتصالات ستفقد فاعليتها ورشادها إذا خلت من رؤية وإتزان القائم بها خلال إختيار وسيلة الإتصال الأنسب في كل حالة حسب المعلومات وسريتها ومدى أهميتها والسرعة الواجب التبليغ بها إلى المعني بالأمر ، كما أن الإتصالات كعمل فني يحتاج إلى دراية في تسييره وهذه الدراية تكتسب بالمران والخبرة .

وبعض الإتصالات الهامة تحتاج إلى تذكر من بجانب الإصغاء والفهم للرسالة وهنا تبرز أهمية إستخدام وسائل سمعية وبصرية معاً في الإتصال كالمقابلة الشخصية، مثلاً : فقد وجد أن الشخص العادي يتذكر عادة عشر ما يسمعه و ثلاثة أعشار ما يراه وخمسة أعشار ما يراه ويسمعه كما يقال إن إدراكه من خلال المرئيات يفوق ٢٥ مرة لأن الأعصاب التي تصل العين بالمخ أكبر مراراً من تلك التي تصله بالأذن كما قد يسهم عدم ترشيد الإتصال عدم إقتناع الوظائف الإشرافية بأهمية الإتصالات وخاصة الإتصالات الصاعدة الواردة من المرؤوسين إلى الوظائف الرئاسية مما يحد من فاعلية الإتصالات داخل المنشأة .

٣- نواحي نفسية :

قد يعوق الإتصالات بعض الخصائص أو الإتجاهات النفسية لدى بعض العاملين في المنشأة مثال ذلك تعود الشخص إجراء نمط أو أنماط محدودة من الإتصالات بصفة دورية ولفترة سابقة فمن الصعب أن يقبل توسيع دائرة إتصالاته أو تطوير تلك الأنماط البالية من الإتصال .

وقد يكون الشخص في حالة نفسية أثناء العمل لا تؤهله لإجراء أو تلقي الإتصالات فيكون أداؤه لها إذا ما أُجبر على ذلك ضعيفاً وغير فعال ، وقد تقف إتجاهات وأفكار الفرد تجاه الأفراد الآخرين عائقاً في سبيل نجاح الإتصال فقد يتحيز الفرد في إتصالاته لإنتمائه فيما يتعلق بالجنس أو السن أو المهنة أو الدين أو الجنسية ... إلخ .

٤- ظروف العمل :

إن نجاح الإتصالات في المنشأة تتوقف على الظروف المناسبة وقت إجراء هذا الإتصال فهناك بعض الظروف التي تضعف من جودة الإتصال مثال ذلك الضوضاء التي يترتب عليها عدم تمكن المستقبل من تلقي الرسالة أو فهمها على النحو المرغوب وكذلك فإن عدم وجود أدوات الإتصال المناسبة كالتليفونات والتلكس والدائرة التلفزيونية المغلقة وغيرها من وسائل الإتصال الحديثة .

إن الإختيار المناسب لوسيلة الإتصال هو الذي يجعلها فعالة فليس هناك وسيلة إتصال لها صفة الفاعلية المطلقة ولكن ذلك يخضع لخصائص الرسالة المرسلة ولطبيعة الموضوع ومدى سرية وأهميته .

٥- أحوال التنظيم :

من اللازم تنظيم الإتصالات من خلال تحديد العلاقات بين الوظائف في الهيكل التنظيمي واللوائح المنظمة للعمل في المنشأة ، وإذا قيس الجهد والوقت

المبذول في تنظيم الإتصالات بالمنشأة بالمزايا التي تعود من خلال جودة الإتصالات وتحديد أحقية كل وظيفة في الإتصالات وتحديد الجهات التي يحق لشاغل كل وظيفة الإتصال بها ووقت الإتصال، ومكان الإتصال كما قد تحدد النظم طريقة الإتصال (فاعلية شخصية - مذكرة - تليفون) .

ويمكن تلخيص أهم معوقات الاتصال فيما يلي :

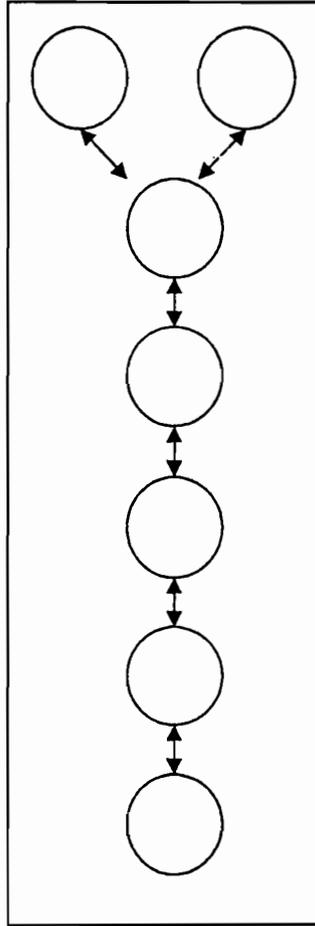
١. عدم وضوح الرسالة .
٢. عدم إنتباة المرسل إليه " المستقبل " .
٣. عدم توافر الوقت الكاف للاتصال .
٤. عدم إستقرار التنظيم .
٥. عدم توافر نظام فعال للمعلومات .
٦. عدم وضوح الإختصاصات وتضاربها أو تداخلها أو إزدواجيتها

مهارات الاتصال :

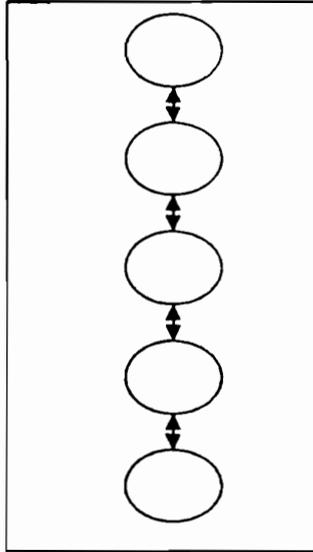
توجد العديد من المهارات التي ينبغي توافرها أثناء عملية الاتصال من أهمها :

١. الاتصال اللفظي أو الشفهي .
٢. الاتصال غير اللفظي أو غير الشفهي .
٣. الاصغاء .
٤. الصمت " الصمت الوظيفي " .
٥. النقد الموضوعي البناء .
٦. المقاطعة الهادفة لصالح العمل .
٧. مهارة تحليل المشكلات .
٨. مهارة تنظيم الوقت .

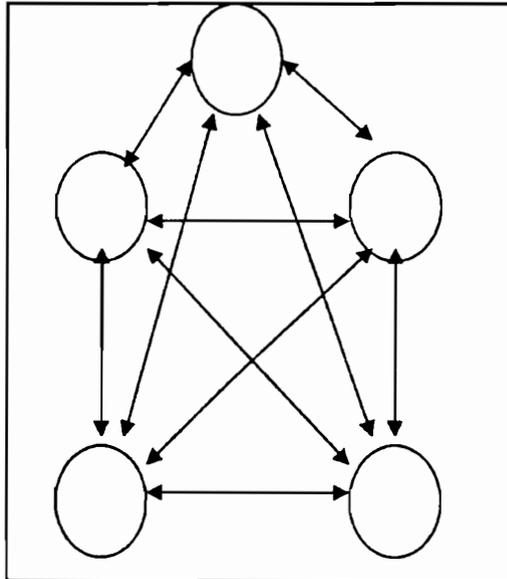
النموذج الثالث: النموذج على شكل Y



النموذج الرابع : نموذج السلسلة



النموذج الخامس : النموذج الشمولي



ويلاحظ على الأشكال السابقة :

١- أي شكل يتضمن عدد من حلقات الإتصال وأن يسمح بإرسال معلومات وإستقبال معلومات مرتدة .

٢- يراعى في إختيار أي نموذج أن يكون له تأثير مباشر على أداء العاملين لواجباتهم وأعمالهم بروح فريق عمل .

٣- لابد أن يشبع نموذج الإتصال حاجات ورغبات العاملين مما يرفع من درجة الرضا عن العمل ورفع كفاءة الإتصال .

٤- يراعى عند إختيار أي شكل من أشكال شبكة الإتصال عامل السرعة والدقة معاً .

بناءً على ما سبق يتضح أنه لا يوجد نموذج أفضل من الآخر ولكن النموذج الجيد هو الذي يتلائم مع ظروف المنظمة والعاملين وهيكل التنظيم ويحقق سرعة ودقة الإتصال وتدفق المعلومات .