

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

مستوى سنة ثالثة ليسانس  
المقياس مدخل إلى علوم الاتصال

كلية الآداب واللغات  
قسم اللغة الانجليزية

## مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل الى علوم الاتصال

الأستاذة:

سمية زراري

## 1- مفهوم الاتصال:

إن الاتصالات الجيدة أو الفعالة ليست بالأمر السهل ولكنها أيضا تمثل عملية يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد، ذلك انطلاقا من ضرورة التفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه ومنه فإن الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يسعى إلى تحقيق أهداف تتجاوز مجرد توصيل رسائل بين مرسلين ومستقبلين حتى نفهم الرسالة من جانب المستقبل وأن يقبل مضمونها حتى يصبح الاتصال عبارة عن تفاعل اجتماعي.

" فمنذ أقل من 50 سنة فقط شهد الحقل المعرفي تطورا مذهلا أسهمت فيه سوسيولوجيا وسائل الاتصال، البسيكولوجيا، السيميولوجيا وغيرها من العلوم والتيارات الفكرية التي جاءت لتوضيح خفايا الاتصال وغاياته، ومن المفارقات التي نجدتها في فكرة الاتصال أن هذه العملية هي الفعل الأكثر سهولة، بحيث تعني نقل معلومة من مرسل إلى مستقبل بواسطة قناة أي التواصل بالشكل التالي:

إن هدفنا هو المساهمة في توضيح قدرة الاتصال على لعب دور المصدر الأساسي في تسيير المؤسسة وهذا يتطلب بالطبع تجاوز الاعتبارات التقليدية التي تفرق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة، فالإتصال لم يعد موجه حصرا إلى الجمهور الخارجي بل أصبح يوجه أيضا نحو المحور الداخلي أعضاء المؤسسة فهو مهمة الجميع وتأثيره مزدوج.

## 2- عناصر الاتصال:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

### أ. المرسل:

هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.

### ب. الرسالة:

هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة.

### - أنواع الرسائل:

فيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من الرسائل:

#### • رسائل وظيفية:

وهي التي تنقل المعلومات عقلانية، فنية، أو عملية، إدارية أو اجتماعية فهي تركز حول العمل والوظيفة الإنتاجية.

#### • رسائل عاطفية:

وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات إلى العلاقات ووظيفتها استهلاكية، أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غرض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبيًا أو إيجابيًا.

### ج. المستقبل:

هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجلاً أو امرأة أو طفلاً أو شاباً أو عجوزاً أو معلماً أو طالباً أو طبيباً أو مريضاً أو صديقاً أو عدواً لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على قلبه وعقله فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه.

### د. القناة:

هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة وتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها:

- **القناة اللفظية:** وفيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.
- **القناة التصويرية:** وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات... إلخ
- **القناة الكتابية:** وفيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعاني "صحف، مجلات، كتب، مطبوعات".
- **القناة الحركية:** وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل "الإيماءات، الإشارات، شكل الوقوف" وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل "النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين".

### هـ. الاستجابة:

هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبيًا أو إيجاباً بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية – إعلامية – تصحيحية وتعزيزية.

### و. التأثير:

هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتم وأهداف المرسل.

وتحدث عملية الاتصال في حال توفر الشروط التالية:

□ يجب أن يكون لدى المرسل فكرة "سياسية، اجتماعية، ثقافية... إلخ"

□ الفكرة تصبح رسالة اتصالية.

□ ترسل الرسالة.

▫ يتلقى المستقبل الرسالة.

▫ يتفاعل المستقبل مع الرسالة ويرسل استجابة أو تغذية راجعة إلى المرسل

### 3- أهداف الاتصال:

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

أ. **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

ب. **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

ج. **هدف تعليمي:** ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

د. **هدف ترفيهي أو تروحي:** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

هـ. **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.

و. **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد

### 4- خصائص الاتصال:

تمتاز العملية الاتصالية بعدة خصائص أهمها:

#### ➤ الاتصال عملية ديناميكية:

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

#### ➤ الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

#### ➤ الاتصال عملية موضوعية وواقعية:

الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما لا يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين. وعليه فالإتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

## 5- نماذج الاتصال:

لقد قسم باحثو الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل، رسالة، مستقبل، استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوع والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينها، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية.

ويعد **نموذج أرسطو** أقدم نموذج للاتصال حيث أن الاتصال عنده - أرسطو - نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يفتن غيره ويحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ويتكون نموذج الاتصال عنده من: المتحدث - القضية - الكلام - المستمع.

ويمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين:

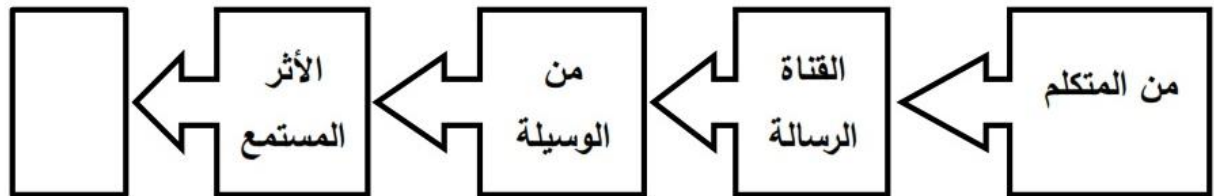
أ. **النموذج اللفظي:** ويوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات.

ب. **النموذج التصويري:** ويوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج ومن أقدم النماذج اللفظية وأشهرها نموذج لاسويل.

### - نموذج لاسويل:

قدم **هارولد لاسويل** نموذجاً عاماً للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا وهو العلوم السياسية فقال إن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية:

من يقول - بماذا، لمن، بأي وسيلة، بأي أثر؟



وقد ركز على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل، المرسل إليه، الرسالة الاتصالية واعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها.

### - نموذج شانون وويفر:

وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات ومساعدته وويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، ويذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي:

مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة. المستقبل، الهدف، التشويش.

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبي والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة.

### - نموذج ديفلور:

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 ويناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة Produced Message من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل Received Message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى Meaning الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال Transmitter بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم.

وقال ديفلور " بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية.

### - نموذج بيرلو:

يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، وبالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة، منها مهارات الاتصال، المعرفة والميول، النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات وتفاعلها مع بعضها البعض.

## 6- مهارات الاتصال الفعال:

<p><b>2/ الإنصات:</b>          ضرورة الانصات أو الاستماع إلى الطرف الآخر والاستفادة القصوى مما يقوله ويرغب به.</p>	<p><b>1/ اللباقة:</b>          قدرة المتصل على التحدث وإبراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.</p>
<p><b>4/ التفكير:</b>          فكر جيدا قبل التحدث، ابتكر أفكارا خلاقة، حاول أن تعرف ما يدور في ذهن الطرف الآخر.</p>	<p><b>3/ الاختيار:</b>          اختيار الكلمات المناسبة، اختيار الوقت المناسب للتحدث، اختيار الأسئلة والعروض اختيار تحويل الرغبات والحاجات إلى قرار لشراء</p>
<p><b>6/ التوقيت:</b>          حدد تماما متى ستتحدث، (قد يكون السكوت أفضل)، ابحث عن إشارة، ابتسام، حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الآخر.</p>	<p><b>5/ السلوك:</b>          تحدث بأسلوب راق وبكلمات رشيقة تجنب السلوك القلق والمرتبك، الهدوء المتزن.</p>
<p><b>8/ التفاعل:</b>          ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبية حاجاتهم وترغب صادقا في حل مشاكلهم في أقل تكلفة ممكنة (من حيث الوقت والمال) أشعرهم بالتفاعل الصادق وبشكل مستمر.</p>	<p><b>7/ الإطار المرتب:</b>          الترتيب المنطقي للكلام، الإتقان، بالعبارات الرشيقة بمثل، وعبارات متصلة وغير ركيكة، وذات معان ودلالات واضحة وهادفة وبوقت قصير.</p>

## 7- أنماط الاتصال:

### أ. نمط شكل العجلة:

في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس أو المدير.

### ب. نمط شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

### ج. نمط شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

### د. نمط الشكل الكامل المتشابك:

في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن هذا الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

والنتيجة النهائية للأبحاث والدراسات حول أنماط الاتصال والمتعلقة بالأداء والرضا من جهة (متغيرات تابعة) نمط الاتصال متغير مستقل من جهة أخرى هي أن نمط الاتصال نفسه يؤثر في الأداء والرضا، وفي المهارات البسيطة يعتبر نمط "شكل العجلة" ونمط "شكل الكامل المتشابك" أكثر الأنماط فاعلية بينما يعتبر نمط "شكل الدائرة" أقل الأنماط فاعلية.

لقد أدت أبحاث أنماط الاتصال إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المجهودات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصال، ويعتقد البعض أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها ومعظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهام ومسؤوليات تأخذ من وقته وجهده ولهذا كانت نمط العجلة هو أقرب الأنماط إلى الهرمية وذلك لأن العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد، ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز ومنه فإن الهرمية أو التدرج الهرمي أمر ضروري في التنظيم وأنه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بناؤها على أساس التدرج الهرمي، وبالرغم من أهمية التدرج اله رمي إلا أن هذه الحالة تؤدي إلى حلقة معوقات الاتصال .



## 8- تعريف الاتصال التنظيمي:

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال والعلوم القريبة منه، تقديم تصورات فيما يخص الاتصال التنظيمي باعتباره شكل معرفي جديد.

حيث جاء تعريف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه "اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".

كما عرف كاتز الاتصال التنظيمي بأنه "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

كما يعرف بورن الاتصال التنظيمي بأنه "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد".

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، داخل أي منظمة لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامهم. كما أن مفهوم الاتصال التنظيمي organizational communication أوسع وأدق من مفهوم الاتصال المؤسسي communication Institutional لأنه مرتبط بفاعلية الدور التنظيمي والإداري الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة. كما أنه في المجتمعات الحديثة توجد جماعات وقوى لا تنتمي بالضرورة لمؤسسة، وتستخدم الاتصال التنظيمي في أنشطتها ومنها جمعيات المجتمع المدني، أو الجماعات الاجتماعية الافتراضية التي تستخدم الانترنت في عملية التواصل والتنظيم.

## 9- نشأة وتطور الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي (Foch) إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى.

في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو (Peugeot) أول صحيفة بمؤسسته.

كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (Singer) حوالي عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية (SNCF) التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكثبا صحافيا ضمن هيكلها الإداري.

ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور بعد ذلك ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة.

## 10- أهمية الاتصال التنظيمي:

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، ذلك لأن الاتصال هو الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها، لكونه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة المسيرين وحتى للجمهور. والنقاط التالية توضح هذه الأهمية بشكل واضح:

**ف1 - الاتصال واتخاذ القرار:** عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة المسيرين من اتخاذ القرارات المستتيرة.

**ف2 - الاتصال والتوجيه:** من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم.

**ف3- الاتصال والتنسيق:** يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

**ف4- الاتصال والرقابة:** يمثل الاتصال وسيلة رقابية لنشاطات المدير في مجال مراقبة فعاليات وأنشطة المرؤوسين.

**ف5 - الاتصال والقيادة:** يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة والقوة.

**ف6 - الاتصال والمشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، وتوصيل أصواتهم إلى صاحب القرار في المنظمة، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في أي موقف دون حرج أو خوف.

**ف7- الاتصال والإشاعة:** يؤدي الاتصال الجيد وخاصة الرسمي إلى التقليل من ظهور الإشاعات، فبوجوده لا يكون هناك مجال لانتشار الإشاعات، نظرا لسهولة التأكد من صدق أو كذب أي معلومة.

**ف8- الاتصال والإبداع:** يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين فيها، لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها.

**ف9- الاتصال وتنمية المهارات:** من خلال الاتصال داخل المنظمة يتمكن العاملين بها من الاحتكاك ببعضهم والاستفسار عن الأمور التي لا يعرفونها، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات يمكن أن تساهم في رقي المنظمة.

**ف-10 الاتصال وتعزيز الولاء للمنظمة:** تعكس الاتصالات الداخلية في المنظمة في معظم الحالات ثقافة وإيديولوجية المنظمة، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

**ف-11 الاتصال والسلوك:** يلعب الاتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي.

### **11- أهداف الاتصال التنظيمي:**

- ✓ يمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:
- ✓ نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- ✓ توصيل المعلومات والبيانات إلى القادة.
- ✓ تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- ✓ حل المشاكل والنزاعات بين الأفراد وجماعات العمل.
- ✓ تزويد الجمهور بالمعلومات حول الأنشطة والفعاليات التي قامت بها المنظمة من خلال استخدام وسائل الإعلام المختلفة (كالموقع الإلكتروني والمجلة والمطويات... وغيرها)

وهناك من يفصل في هذه الأهداف ويربطها بالجهة المعنية بها كما يلي:

#### **11-1- أهداف الاتصال بالنسبة للعامل:**

يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل منظماتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولا شك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تؤدي إلى تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.

وتوجد أربعة مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:

- ✓ معلومات عن المؤسسة: إنتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة.
- ✓ معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفهم.
- ✓ معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- ✓ معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

#### **11-2- أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم:**

يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل منظماتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولا شك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات، التي تؤدي إلى تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.

وتوجد أربعة مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:

- ✓ معلومات عن المؤسسة: إنتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة للمؤسسة.
- ✓ معلومات عن سياسات المؤسسة خاصة ما يتصل بوظائفهم.
- ✓ معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.
- ✓ معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الاقتصادية.

### -3-11 مزايا الاتصال بالنسبة للتنظيم:

يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافية، ويمكن تحديد أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- ❖ الاتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها.
- ❖ يسمح بالتنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.
- ❖ ويمكن المدير والعاملين من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.
- ❖ ويشكل عام يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء.
- ❖ كما أن للاتصال تأثيرا كبيرا على الأشخاص من ناحية الإقناع وذلك تبعا لشخصية المتصل ولأسلوب الاتصال والوسيلة المستخدمة.

**أهم ما يحققه الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للقيادات الإدارية هي:**

- أ- تمكن القائد من توجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- ب- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- ج- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.
- د- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

### -4-11 أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

للجمهور أهمية بالنسبة للمؤسسة لذلك فالمؤسسة يهتمها إقامة نظام للاتصال بالجمهور، يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها. كما تتعرف رأي الجمهور في نشاطاتها، وكذلك التعرف على شكاوى ومقترحات الجمهور لأجل تحسين سلعها أو خدماتها.

### -12 وظائف الاتصال التنظيمي:

تتعدد وظائف الاتصال التنظيمي ولعل من أهمها ما يلي:

- **وظيفة إعلامية:** تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.
- **وظيفة انضباطية:** تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين: تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.
- **وظيفة إقناعية:** العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

- **وظيفة إبداعية:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف الاتصال التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، ويرتبط بالإبداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية: يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول. والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.
- **وظيفة رقابية:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.
- **الوظيفة الترفيهية والتنشيطية:** يلعب الاتصال دوراً في الترويج عن منتسبي المنظمة وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن النفوس، كما يساهم الاتصال في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل داخل المنظمة.

### 13- المداخل النظرية لدراسة الاتصال التنظيمي:

#### أ- المدرسة الكلاسيكية:

ترجع جذورها إلى بدايات القرن العشرين واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثينيات من نفس القرن. وقد تطورت في جو يتسم بظهور وتبلور الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة. حيث اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- ✓ نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي.
- ✓ نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.
- ✓ اعتبرت الأعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.
- ✓ اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.
- ✓ كما تم إغفال الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية.
- ✓ وتضم هذه المدرسة اتجاهين رئيسيين هما: الإدارة العلمية والبيروقراطية.

#### - الإدارة العلمية:

ومن أهم روادها فريدريك تايلور وزملائه فرانك وليليان جلبرت، جاننت، اميرسون، وهنري فايول.

تري الإدارة العلمية أن الاتصال وجد لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسمية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها بهدف القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.

وتعد أطروحات فريدريك تايلور (1919) ذات أثر كبير في صياغة توجهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد بما تقدمه من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

أما فايول فإنه يرى أن "أسس الإدارة تتضمن: تقسيم العمل- السلطة- والمسؤولية- الطاعة- أحادية التوجيه- أحادية القيادة- أسبقية مصالح التنظيم على الأفراد".

ويعد فايول أول من جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر) لعوائق الاتصال بين الأطراف داخل التنظيم، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، حيث أن الاتصال يأخذ بإجراءات مستندية أو مكتبية طويلة ومعقدة، وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر، وهو يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.

ومن سلبيات الإدارة العلمية على عملية الاتصالات نذكر مايلي:

- ✓ إغفال الجانب الإنساني من حيث النظرة للعامل.
- ✓ إغفال العوامل النفسية والاجتماعية للعامل.
- ✓ إغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم.

#### - المدرسة البيروقراطية:

قدم نموذجها الألماني ماكس فيبر، والتي تعني حكم المكاتب حسب التعبير الحرفي لها، وحسب مفهوم البيروقراطية، فإن أعمال المنظمات تعتمد على التخصيص السليم، والتسلسل الرئاسي للسلطات، ووجود الأنظمة واللوائح المنظمة للعملية الإدارية، وعليه فإن ماكس فيبر زعم أنها الطريقة المثلى والأسلوب الإداري المتفوق على أي نظم إدارية أخرى، ذلك لأن البيروقراطية تؤدي إلى الانضباط والتهديب وإلى الدقة المحكمة في أداء العمل وإلى الاعتماد والثقة، كذلك تؤدي إلى الثبات والاستقرار.

ومع هذا الزعم فإن للبيروقراطية تأثير سلبي على المحيط الوظيفي بشكل عام وعلى عملية الاتصالات بشكل خاص، حيث نجد أن:

- معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وترتكز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصالات صعبة.
- محدودية تبادل الأفكار والآراء لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.
- تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات تطويرية.
- تجاهل وجود اتصالات غير رسمية مما قد تسببه هذه الاتصالات من مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.
- عملية الاتصال بطيئة ومشوهة لكبر حجم الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة.
- انعدام استخدام الاتصالات الشفوية، وعدم ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.
- عملية الاتصالات تأخذ طابع غير شخصي مما يؤدي إلى مشاكل بين الموظفين.

وفي الأخير يمكننا أن نقول إن مساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات محدودة إذ اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال وتدفق الاتصال ومعوقاته وأساليبه.

#### ب- المدرسة السلوكية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة أياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه. والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.

فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجارها أن للاتصالات تأثيراً قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب هوثورن في الثلاثينيات، ففي حركة العلاقات الإنسانية، وخاصة عندما احتوت النظرية الاجتماعية الاهتمام تحول إلى الأشياء غير الرسمية وقليلاً بالأشياء الرسمية، وفيما يتعلق بنموذج الاتصال فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والقولية، وعمّا إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، وبحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية الاتصال بأنه عملية تبادل للمعاني.

ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء، فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأمانى والتوقعات والأسس والقيم والمشاكل.

والكلمات المراد تبادلها تعطى رموز معينة، ولكي يتم الاتصال، فالفرد يجب أن يقوم بإعطاء صورة عقلية للشئ وإعطائه اسم. وتطوير شعور نحوه، والشخص الآخر على الجهة المقابلة يجب أن ينبه إلى ذلك الاسم أو الفكرة ويجب أن يشعر بها إذا أرد للاتصال أن يكون فعالاً.

فالالاتصال هو وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. وهذا ما أكدته "ماري باركر فوليت" على ضرورة وجود التنسيق في التنظيم، وقد أشارت فوليت إلى أربعة جوانب مهمة في مجال التنسيق هي:

- إن أفضل تنسيق يتم عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد.
- لا بد أن تكون عملية التنسيق عملية مستمرة.
- التنسيق مهم في المراحل الأولى للمجهود البشري.
- لا بد أن يغطي التنسيق جميع العلاقات المتبادلة، ولكل جوانب الموقف.

### ج- مدرسة النظام الاجتماعي:

كثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظراً لأن المدرستين نتجتا من تطور الفكر الإداري القائم على أساس علوم السلوك.

ويمثل هذا المدخل نظاماً للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل. والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

ويعتبر ليشستر برنارد وهنري سيمون من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة. ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون، تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

وإن تعريف برنارد لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعاً تحت أنماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، لأنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

#### د- مدرسة النظم:

إن المنظمة وفقاً لهذا المدخل عبارة عن نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، ومن رواد هذا الاتجاه كاتز وكان وويك، وترى نظرية النظم:

1- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.

2- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى.

3- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزائه وأفراده.

4- أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

ومن أهم المداخل في هذا الاتجاه، نجد المدخل الظرفي، الذي يفترض عدم وجود قانون ثابت يحكم كل المنظمات، فلا توجد طريقة واحدة في تنظيم المنظمة أو في إدارتها. حيث أن الفرصة الأساسية لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة الانسجام بين المنظمة وبيئتها، من أجل تحقيق النجاح للمنظمة. وهي بذلك تؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. ومن هنا فإن العامل الأساسي لإنجاح أي منظمة هو مدى استطاعتها على التكيف مع بيئتها، ومدى مرونة التصميم الداخلي، والمستوى الهيكلي لها. وإزاء ذلك لا بد لإدارة المنظمة من أن تفكر بمدى إمكانية تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة والإحساس بتغييراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة.

فقد لوحظ أن للبيئة الخارجية تأثيراً على تغيير النمط الهيكلي للمنظمة، حيث وجدت "برتر وستولكر" أن هناك نمطين من الهياكل التنظيمية هما:

- الهيكل الميكانيكي أو الآلي.

- الهيكل العضوي.

فحسب نوع البيئة يكون اختيار الهيكل التنظيمي، والتنظيم الآلي للمنظمة يكون في البيئة المستقرة، والتنظيم العضوي يكون في البيئة الديناميكية.



## هـ- المدرسة الموقفية:

تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقا عديدة لذلك، ويسند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث أن كل منظمة تحتاج أن تراعي المناخ والبيئة الذي تعمل فيه، وتحتاج المنظمة الواحدة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقا لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلائم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة. وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري

## 14- واقع الاتصال التنظيمي في المنظمة:

### - أنواع الاتصال التنظيمي:

- **الاتصال الخارجي:** يستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لتثمين قيمة المؤسسة، ويشمل مجموعة من الأنشطة الإقناعية التي تعمل على الترويج والتسويق التجاري لمبادئ وخدمات المنظمة، إضافة إلى:

- العلاقات العامة: التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف إيجابي اتجاه المؤسسة وهي أداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان والمكان.

- الدعاية: وهي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعيا (إنشاء جمعية فنية، ثقافية، رياضية) هذا مع ذكر اسم المؤسسة وليس منتجاتها.

- الدعم المالي: يهدف إلى ربط العلاقة بين نشاط ما واسم المنتج الذي تنتجه المنظمة.

- جماعات الضغط أو التكتلات: هو نوع من الاتصال يمارس ضغوط على صناع القرار لمنعهم من تغيير قراراتهم أو التشريعات القانونية التي لا تخدم واقع المؤسسة وأهدافها.

### - الاتصال الداخلي:

وهو الاتصال الذي يجري داخل المنظمة بهدف تحقيق السير الحسن للمنظمة.

كما يقسم الاتصال التنظيمي إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

### أولاً: الاتصال الرسمي:

وهو الذي يحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد يكون هذا الاتصال داخلي (داخل المنظمة) أو خارجيا (مع المنظمات الأخرى) ويقسم بصفة عامة إلى أربعة أنواع وهي:

## أ- الاتصال النازل:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم العليا إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجماعية. وللاتصال الهابط هدفان هما:

1- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

2- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

### ■ مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل.

- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

### ■ معوقات الاتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل ميكانيكية وكتابية، وتحاشي الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه، وكل هذا من شأنه أن يؤثر في سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

ب- **الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم. ويمكن تلخيص محتوى هذا الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها العامل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها:

#### ■ مزايا الاتصال الصاعد:

نذكر منها:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

#### ■ معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

-الاتصال الأفقي: ويتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

❖ التنسيق للقيام بمهمة.

❖ حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

#### ■ مزايا الاتصال الأفقي:

- ❖ يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- ❖ يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

#### ■ معوقات الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أداؤها الفعال وهي:

- ❖ إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- ❖ إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

#### - الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق". ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

#### 15- عوائق الاتصال:

إن خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداة فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي تغيير يحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام، ومنه فإن الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية، وهذه الأخيرة هي مؤشر فعالية الاتصال لأنها تعطينا صورة واقعية عند مدى فعالية الاتصال وجدواه.

#### أ. عوائق متعلقة بالمرسل:

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والحكمة والمنطق والدراسة من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك لذا زاد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستقبل أهداف معينة، وعلى هذا الأساس فإن أي خلل أو أي إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يكون مصدرها المرسل:

## - الحالة النفسية للمرسل:

وتعد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحداث الدراسات في هذا المجال، وقد تبين من خلال الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة مثل التعصب، الهيجان، التوتر الإحباط التي يمر بها المرسل تؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومعناها بحيث تصل إلى المستقبل بشكل مربك للغاية بحيث أنها تزيد من قلق وارتباك المستقبل وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.

وعليه فإن الحالة النفسية السلبية للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال ومنه فإنه يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس والتأني قبل إرسال أي نوع من الرسائل.

## - الافتراضات أو الأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل:

قد يكون المرسل أو يعتقد أن رسالته مفهومة وواضحة مسبقا دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستقبل ولهذا السبب يجب على المرسل أن يكون واعيا ومدركا لطبيعة وثقافة المستقبل.

## - الاستخدام الخاطي لتوقيت إرسال الرسالة:

إن التوقيت الخاطي للرسالة من قبل المرسل قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفا أو معدوما وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا ونتائجه وخيمة.

## - عدم كفاءة المرسل أو إفقاره لمهارات الاتصال:

قد يكون المرسل غير ملم بشكل كاف بفنون ومهارات الاتصال مما قد يؤدي إلى تشويه الرسالة ويفقدها معناها خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد فصياعة عبارات وجمل بشكل غير دقيق قد يرسل رسائل مضللة ومنه فشل عملية الاتصال.

## ب. عوائق تتعلق بالرسالة:

هناك عائق متعلق بالرسالة وهو أنه قد تتضمن الرسالة بعض الأخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وأن عدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالموثرات الخارجية مثل: الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.

## ج. عوائق متعلقة بالمستقبل:

هناك جملة من المعوقات تحد من العملية الاتصالية وتخص المستقبل ومنها:

- الحالة السيئة للمستقبل بحيث يجب على المرسل أن يعرف طبيعة المستقبل من حيث مزاجه وعاداته وتقاليد وثقافته حتى يخاطبها وألا يحدث التشويش.

- تعالي المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها أو مناقشتها. يقول تعالي " قال رب إني دعوتهم ليلا ونهارا فلم يزداهم دعائي إلا فرارا".

- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي بين المرسل والمستقبل

- التحيز وعدم الموضوعية في النظرة للأمور وهنا يرفض المستقبل المتميز من المرسل الاستماع إلى وجهة نظره أو الرأي الآخر مما يؤدي إلى تشويه المعنى الكلي للرسالة.

د. العوائق المتعلقة بالقناة: يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

#### - الاختيار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال بصفة كلية عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها، والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه فالالاتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو لقاءات وجها لوجه حيث تكون التغذية العكسية فورية بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل الإعلان أو التقارير.

#### - الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

قد تتوافر لدى الأفراد والمؤسسات وسائل اتصال متعددة تقليدية والإلكترونية مثلا، إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة إما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة، فالاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته ويعطي مؤثرات مضللة في أحيان كثيرة، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنيت والبريد الصوتي وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري مباشرة.

#### - بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة:

حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%

#### - ازدحام واختناق قنوات وسائل الاتصال:

حيث يؤدي هذا الازدحام وبالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية، فقد لاتصل الرسالة أبدا، أو تصل لكن بشكل مشوه، وفي الاتصال التقليدي عبر البريد العادي مثلا، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف منافية، أو لمقص الرقيب وهكذا يعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال.

#### - سوء أو ضعف وسيلة الاتصال:

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها، ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية، وفي جميع الحالات، يكون الاتصال متعثرا أو مشوها.

#### هـ. معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية ومنه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كليا ويمكن اختصار مشكلات ومعوقات الاتصال بالنسبة للتغذية العكسية فيما يلي:

- ❖ الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاهتمام بالنتائج المنتظرة. افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.
- ❖ تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل وتطلعاته.
- ❖ عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها.
- ❖ تعالي المرسل على المستقبل وعدم استعداد المرسل للنظر أو الاستماع إلى وجهات نظر المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.