

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.

" فمذ 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 موجها 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 سلبا أو إيجابيا.

ج. المستقبل:

هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا 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 شفهية 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 أشكالا 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 سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية وتعزيز للجوانب الايجابية 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 وضع 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 فالالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

5- 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 القرار 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 .

6- 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 Institutional communication 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.

7- 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 مكتباً صحافياً 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.

8- أهمية الاتصال التنظيمي:

إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، ذلك لأن الاتصال هو الغراء والصبغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها وانتشارها، لكونه يلعب دوراً كبيراً 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.

ف10- الاتصال وتعزيز الولاء للمنظمة: تعكس الاتصالات الداخلية في المنظمة في معظم الحالات ثقافة وإيديولوجية المنظمة، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

ف11- الاتصال والسلوك: يلعب الاتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي.

9- 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:

9-1- 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.

9-2- 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.

9-3- 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.
- ❖ وبشكل 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.

9-4- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

للجمهور أهمية بالنسبة للمؤسسة لذلك فالمؤسسة يهتما 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 سلعتها أو خدماتها.

10- 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 هاما 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 ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي.
- **الوظيفة الترفيهية والتثقيفية:** يلعب الاتصال دورا 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.

11- 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.

أولا: 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 وخطئه 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 تزيف 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 تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أدائها 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.

12- 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 الخاطيء لتوقيت إرسال الرسالة:

إن التوقيت الخاطيء 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 فصياغة 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 بالمؤثرات 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 وتقاليده وثقافته حتى يخاطبها وألا يحدث التشويش.

- تعالي المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع إلى رسالته أو قراءتها أو مناقشتها. يقول تعالى " قال رب إنني دعوتهم ليلا ونهارا فلم يزدهم 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 فالاتصال 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 مثلاً، 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 مثلاً أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الإنترنت 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 أبداً، أو تصل لكن بشكل مشوه، وفي الاتصال التقليدي عبر البريد العادي مثلاً، 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 فنياً ووظيفياً 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 متعثراً أو مشوهاً.

هـ. معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية ومنه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كلياً 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.