

- 1- إشراك العاملين وتحفيزهم: يهدف الاتصال إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية بين الدرجات السلمية المختلفة، مما يحفزهم على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 2- تبادل الآراء وتسهيل المعلومات: يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال والتسيير واختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة في أوانها، وهذا من شأنه أن يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- تعاون الأفراد والجماعات: إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات والعاملين على حد سواء.
- 4- التعبير عن المشاعر والأحاسيس: يهدف الاتصال إلى التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار من خلال التوجه نحو المشاعر، إذ أن الاتصال يعد السبيل الأمثل لتمكين العاملين من التعبير عن المشاعر والتصورات وغيرها من الطموحات والآمال.
- 5- التطوير والتحسين المستمر: يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الإدارة. كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية وهي معلومات خاصة لحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.
- 6- تحسين صورة المؤسسة: يساهم الاتصال في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المؤسسة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق.
- 7- التنسيق والتكامل في المؤسسة: من أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة، بحيث تنتظم شبكة الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشيا مع منطلق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها.

#### رابعاً: أنواع الاتصال في المؤسسة

تصنف الاتصالات وفقاً لمعايير محددة ومن هذه التقسيمات:

##### 1. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية

1.1 الاتصالات الرسمية: تتم بين أعضاء التنظيم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يُقرُّها التنظيم والسلطة ونظام تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة. هذا الاتصال قد يكون داخلي أي بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وقد يكون خارجي أي بين منظمة وأخرى أو بينها وبين الأفراد. إنَّ القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال تتسمُّ بالثبات والاستقرار وتتمُّ بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية، الأوامر، الاجتماعات، وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى،

كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا. تتم من خلال القنوات التي حدتها المؤسسة باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها.

2.1 الاتصالات غير الرسمية: تتمُّ بوسائل غير رسمية لا يُقرُّها التنظيم ولا يتطلَّبها وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات بين العاملين شخصية، اجتماعية، صداقات، قد تتمُّ داخل نفس التنظيم فتكون داخلية وقد تكون خارجه فتكون اتصالات خارجية، وقد كشفت الدراسات أنَّ التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة<sup>1</sup>. الاتصالات غير رسمية تحدث خارج حدود السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية، لا تخضع لاتجاهات محددة بل تنشأ بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصداقات شخصية. يعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة. تكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية، وهي مكتملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية.

يجب على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي) بإتقان ومهارة باعتبارهما يشكلان مجموع متكامل للأنشطة المختلفة لنظام الاتصالات في المؤسسة والتي تساهم في تحقيق أهدافها.

## 2. الاتصال حسب اتجاه التدفق

### 1.2 الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة كالآتي:

أ. الاتصالات النازلة: وهي عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا أي من المدير إلى المرؤوسين، يتمُّ من الأعلى إلى الأسفل حسب تسلسل السُلَّم الإداري، أي من الرئيس إلى المرؤوس في أعلى السُلَّم الهرمي<sup>2</sup>، متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

ب. الاتصالات الصاعدة: وهي عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية الدنيا أي المستويات التنفيذية (المرؤوسين) إلى الجهات العليا في أي جهاز إداري، تتمُّ من الأسفل إلى الأعلى ، أي من المرؤوس إلى الرئيس ، فإذا كان من حق الرئيس إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوس ، فإنَّه من المنطقي أن يكون الرئيس مُلزماً بالاستماع للمرؤوس وانشغالاته واقتراحاته وملاحظاته كصورة من صور المطالبة بالحقوق وإبداء الرأي ، لذلك فزيادة حجم المعلومات الصَّاعدة هو دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها ، وبهذه الكيفية تحدُّث التغذية العكسية اللأزمة لضبط العملية الإدارية.<sup>3</sup>

تهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية وتحسين فعالية

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص، 396، 398.

<sup>2</sup> فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2004، ص ص، 63-64.

<sup>3</sup> فاروق مدارس، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

الأداء. يمكن أن يتم هذا النوع عن طريق التقارير، صناديق الاقتراحات، سجلات الاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح....

2.2 الاتصالات الأفقية أو الجانبية: يحدث هذا النوع من الاتصال بين العاملين أو بين الإدارات والأقسام والوحدات من نفس المستوى الإداري أو في مستويات مختلفة لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس. يهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تبادل المعلومات والخبرات والتشاور وزيادة التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة دون الرجوع إلى المستويات العليا.

كثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق ممن خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي.

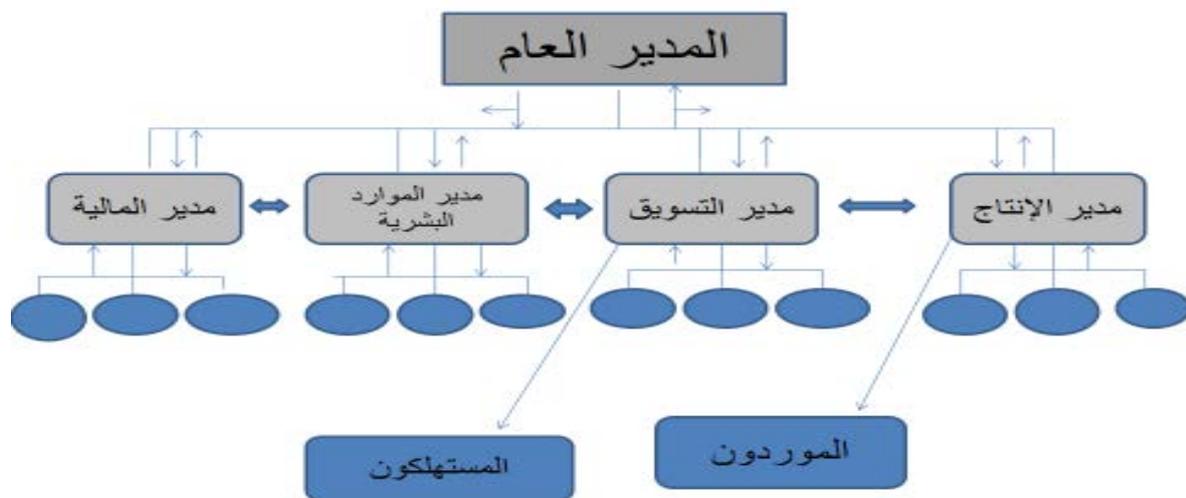
3.2 الاتصالات القطرية/المتقاطعة (المتقابلة/المحورية): وهي الاتصالات التي تتم بين الرؤساء ومرؤوسين في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا أي في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة. يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، ولا يظهر عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

4.2 الاتصالات الشبكية: هذا النمط من الاتصالات مفتوحة في كامل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين أو العكس، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات التي دونهم أو فوقهم.

5.2 الاتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية وفي زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

يمكن تلخيص الاتصالات حسب اتجاه التدفق من خلال المخطط التالي:

شكل رقم 02: الاتصالات حسب اتجاه التدفق



### 3. الاتصالات حسب الوسائل والطرق

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف المقصود منها، نوع الجمهور المستهدف، مدى قرب الجمهور، الفترة الزمنية لنشر الرسالة، رغبات الشخص المرسل وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال.

1.3 الاتصالات الشفوية أو اللفظية: تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير. فائدة هذه الطريقة أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها. من عيوب وسائل الاتصال الشفهية أنها تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. إن معظم التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصال الأخرى.

2.3 الاتصالات غير لفظية: لا تقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمة المقروءة أو المنطوقة بل هناك من الوسائل التي تستخدم في نقل المعلومات دون استخدام الألفاظ وهي ما يطلق عليها وسائل الاتصال غير لفظي. تتم هذه الاتصالات عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة.

في كثير من الأحيان تتبع وسائل الاتصال غير لفظية وسائل الاتصال اللفظية أو الشفهية لتعزيز ما يقال وتأكيد.

مثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره، كما يمكن أن تؤدي إلى معاني متناقضة.

تعتبر الاتصالات غير لفظية أقوى تأثيرا من الاتصالات اللفظية في نقل المعاني والأفكار والمشاعر إلى المستقبل، وقد تدل على أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد إلى آخر وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة إلى أخرى ومن جماعة إلى أخرى.

3.3 الاتصالات المكتوبة: تتميز هذه الاتصالات بأنها مكتوبة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من طرف جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة، ويمكن استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وأجهزة الانترنت... الخ.

من دواعي استعمال الاتصال التحريري أو المكتوب ما يلي:<sup>1</sup>

- عندما تكون الرسالة موجبة لعدد كبير من العاملين والفروع؛
- عندما تحتاج الرسالة إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها؛
- عندما تنطوي الرسالة على تعديلات إجرائية أو قانونية لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين؛
- عندما تنطوي الرسالة على إحصاءات وتفصيلات متعددة؛

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 147، 148.

• عندما تكون الرسالة علاجاً لموقف ينطوي على الإهمال مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة في زمن محدد؛

• عندما تبلغ الرسالة إلى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي مثل الممثلين التجاريين في الخارج أو موظفي الجمارك على الحدود وغير ذلك.

يمكن تلخيص الاتصال الإداري وفقاً لطريقة الاتصال في الجدول التالي:

جدول رقم 01: أنواع الاتصال الإداري وفقاً لطريقة الاتصال

أنواع الاتصال وفقاً لطريقة ترتبط باختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال أو وسيلة الاتصال		
الاتصال الشفوي (اللفظي)	الاتصال غير اللفظي	الاتصال الكتابي
<p>- يقوي روح التعاون والصدقة - يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور - يشجع على تبادل الأسئلة، ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم - يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والأراء فهو يوفر الوقت والجهد</p>	<p>- يوضح ردود الفعل العكسية - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات - له أثره البالغ على الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية</p>	<p>- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات - يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل - يتضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين</p>
<p>مثل: - المقابلات الشخصية - المكالمات التلفونية - اللجان والاجتماعات والمؤتمرات - المحاضرات</p>	<p>مثل: - الإيماءات - حركات الوجه - السكوت، الغضب، الانفعال - السلام باليد - الابتسامة</p>	<p>مثل: - التقارير، المذكرات - المنشورات، الشكاوى - اللوحات البيانية - وسائل الإيضاح البصرية - الجرائد الحائطية</p>

المصدر: منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 135.

ملاحظة: نظراً لأهمية الاتصال المكتوب أو التحريري تجدر الإشارة أنه يمثل الشق الثاني المراد دراسته في مقياس الاتصال والتحرير الإداري.

#### 4. الاتصالات حسب محيط المؤسسة

1.4 الاتصالات داخل المؤسسة: يحصل داخل المنظمة الإدارية بجميع مستوياتها بموجها يتم تبادل البيانات والأفكار والمعلومات بين أقسام وإدارات المؤسسة بهدف تنسيق العمل وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال قنوات الاتصال الرسمية غير الرسمية<sup>1</sup>. هناك صور متعددة للاتصالات التي تتم داخل المؤسسة يومياً بين مختلف العاملين من ناحية، وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى أو بين القيادات الإدارية والعاملين.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014، ص، 394.

2.4 الاتصالات خارج المؤسسة: يتمُّ بين منظمة إدارية واحدة وغيرها من المنظمات سواء كانت إدارية أو غير إدارية أو بينها وبين الجمهور، ولهذا الأخير أثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدِّمها المنظمات كما يساعد في التعرُّف على رأي الجمهور المنتفعين بخدماتها والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل<sup>1</sup>. وتضم الاتصالات الجارية بين المؤسسة والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل: المجهزين، المستهلكين... وغيرهم. تستخدم تقنيات الاتصال الشامل من إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الاتصال حول مجال التوزيع بالتكيف مع التقنيات الحديثة للاتصال بإتباع قواعد جديدة. تتميز هذه الاتصالات بمراعاة الشكليات أكثر منها في حالة الاتصالات داخل المؤسسة. تساهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

### 5. الاتصالات حسب الاتجاه

1.5 الاتصال في اتجاه واحد: هو اتصال ناقص، بموجبه تُنقل الرسالة الاتصالية من مركز إدخال إلى مركز استقبال دون أن يُصاحبه ردود فعل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة الاتصالية ومحتواها، فهذا النوع من الاتصال لا يعطي الفرصة لاكتمال التفاعل بين طرفيه، حيث يقتصر على أن يبلغ الشخص (أ) رسالته إلى الشخص (ب) دون أن يكون له حق الرد<sup>2</sup>.

2.5 الاتصال في اتجاهين: وهو اتصال متكامل يُتيح للمرسل والمستقبل فرصة المناقشة والتعبير عن الرأي والأخذ والعطاء، وفيه تتوفر جميع عناصر عملية الاتصال لاسيما التغذية العكسية، فيتمكّن المرسل من التأكد من أنّ رسالته وصلت للمستقبل، كما يتأكد من إدراك المستقبل لمحتواها، فيكون هناك تبادل وتفاعل مثمر والاتصال الذي يحدث في جو ودي مثمر يُعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال<sup>3</sup>.

### 6. الاتصال من حيث درجة التأثير

1.6 الاتصال الذّاتي: وفيه يكون المرسل هو ذاته المستقبل في آن واحد، حيث تتمُّ عملية الاتصال داخل الدماغ الذي يتلقّى المعلومات والأفكار ويحلّلها ويُفسّرُها داخليا سواء بقبولها أو رفضها وذلك في محاولة منه لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرّض لها أو حول ما يتلقّاه من معلومات وأفكار باعتبارها مُنبّهات أو مُثيرات تتطلّب منه استجابة في اتجاه ما<sup>4</sup>. هذا النوع من الاتصال يُفيد في تشكيل الرّؤى والاتجاهات<sup>5</sup>.

2.6 الاتصال الشّخصي: يحدث بين شخصين، ويتمُّ خلاله تبادل الرّأي بين أطرافه مباشرة، يسمح هذا النوع من الاتصال بتوفير فرص الصداقة والتعاون وتخفيض فرص التوتر، كما يسمح بتوفير الوقت ويحدث تغذية عكسية مباشرة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شي، مرجع سابق، ص 394.

<sup>2</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناء بدوي حافظ، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 126، 128.

<sup>3</sup> سلوى عثمان الصديقي هناء بدوي حافظ، مرجع سابق، ص ص 126، 128.

<sup>4</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة (ط) 1، 2000، ص 31.

<sup>5</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص، 21.

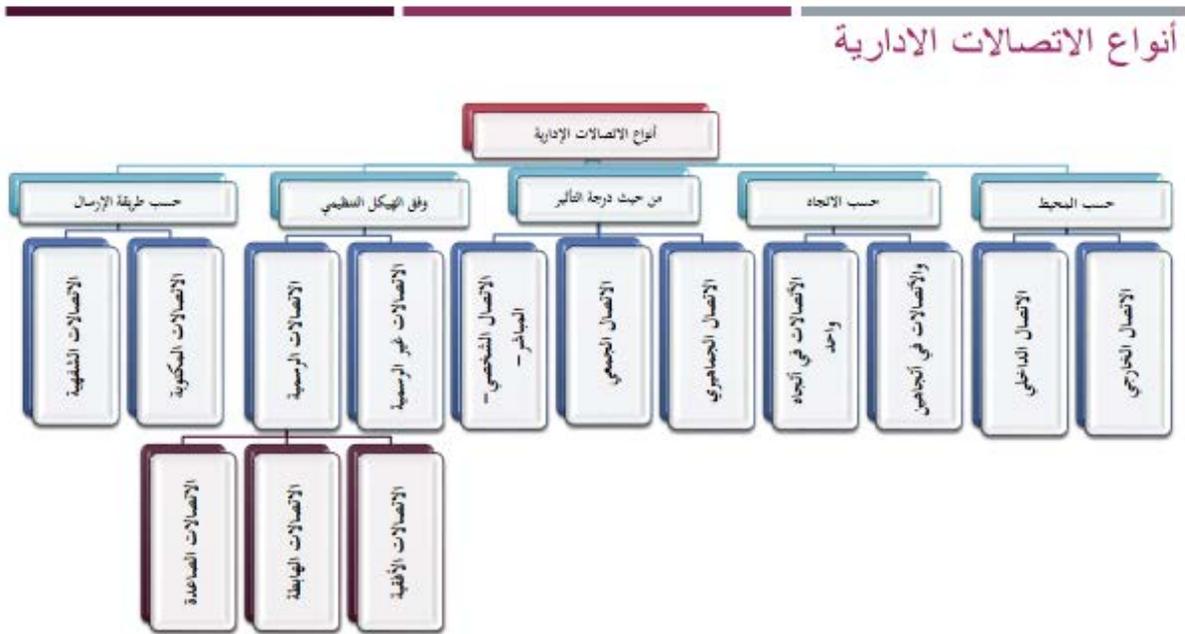
<sup>6</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 21.

3.6 الاتصال الجمعي: يتم بين عدة أشخاص بموجبه تنتقل الرسالة الاتصالية من مُرسل إلى عدّة مستقبلين لا تربط بينهم خصائص مشتركة أو سمات ومع ذلك يشتركون معا في الموقف ويلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال، وعادة ما يتسم هذا النوع من الاتصال بالصبغة الرّسمية والالتزام بالقواعد العامّة للغة ووضوح الصوت ويحدث ردة عكسية من قبل المستمعين بحركات جسمانية خارجية كالتصفيق، هز الرأس في حالة قبول مضمون الرسالة الاتصالية أو العكس.<sup>1</sup>

4.6 الاتصال الجماهيري: يحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق قنوات الاتصال المتنوّعة والتي من خلالها يستطيع المرسل إيصال محتوى رسالته إلى عدد غير محدود من المتلقّين<sup>2</sup>. حيث يعتمد بصورة كبيرة على وسائل التكنولوجيا ووسائط نقل المعلومة، رسائله تتسم بالعمومية والتنوع.<sup>3</sup>

نلخص أهم أنواع الاتصال المذكورة سابقا من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03: أنواع الاتصالات الإدارية



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

### خامسا: خصائص الاتصال الإداري

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية يمكن تحديدها كما يلي:

1. إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين: سواء كان شخصين أم شخصا ومجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل:

<sup>1</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> موسى عصام سليمان، المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، أربد، عمان، الأردن، 1986، ص، 127.

<sup>3</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 29.

2. إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء المؤسسة وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛

3. إن الاتصال الإداري عملية مستمرة: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المؤسسة وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداتها وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها المختلفة.

## سادسا: وظائف الاتصال

الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال التي تحدث في المؤسسات هي:<sup>1</sup>

1. الانفعالات: إن عملية الاتصال بين الناس مع بعضهم البعض لها مضمون عاطفي أو انفعالي. فمن خلال عملية الاتصال يستطيع العمال التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.
2. الدافعية: الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة. يحاول الرؤساء السيطرة على سلوك مرؤوسهم وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة من خلال إصدار الأوامر، مكافأة السلوك والأداء، مراجعة الأداء وتقويمه، تحديد المهام وتدريب المرؤوسين وتطويرهم....الخ.
3. التأثير والإقناع: توجه هذه الوظيفة غالبا إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.
4. تقديم المعلومات: يؤدي الاتصال وظيفه حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، يأخذ الاتصال هنا توجه تقني حيث يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو مع البيئة المحيطة.
5. الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي حيث تحاول المؤسسات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات العمال من خلال الهياكل التنظيمية التي تمثل قنوات رسمية الاتصال داخل المؤسسات. إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة تتم عن طريق الاتصال الرسمي إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العوده، مرجع سابق ص ص 28،29.  
معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط2، 2015، ص ص164،165.