

الفصل التمهيدي: مدخل إلى الاتصال وعلم الادارة

المحور الأول: ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال أحد العمليات المعروفة عند الإنسان منذ القدم، بحيث تطور إستخدامه من طرف الانسان إلى أن وصل إلى المؤسسات والإدارات، كما يعتبر من أهم الوسائل التي يقوم عليها البناء التنظيمي و الوظيفي في المؤسسة، وله دور كبير في تحسين علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويعمل مسؤولي المؤسسة أو صناع القرار على اختيار نظام الاتصال والأهداف ووسائل الاتصال من أجل مساندة منظمات الأعمال للتطورات الحاصلة والتي تساهم بشكل كبير في تطوير عملية الاتصال وتحقيق أهدافها المنشودة، وسنتطرق في هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولاً: مفهوم الاتصال

عملية الاتصال هي عملية مستمرة يقوم بها الفرد بشكل يومي في مختلف مجالات الحياة، فهي مهمة وضرورية جداً لمواصلة الحياة داخل المجتمع الواحد وخارجه والتعايش فيه، وسنتناول مفهوم الاتصال فيما يلي:

• تعريف الاتصال:

- تعني كلمة الاتصال **communication** في اللغة الإنجليزية التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي هذه الكلمة على القصد والتدبير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية **Communus** بمعنى المشاركة.
- كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الاصل **Commun** بمعنى عام أو مشترك و مؤلف، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة- التفاهم حول موضوع- فكرة لتحقيق هدف معين، وهي أيضاً مشتقة من الفعل **Communicare** والذي يعني تبادل أطراف الحديث بين شخصين أو أكثر، تباحث وتساور، نقل وتبادل الرأي فيما بينهم. كما تعني: المعلومة المرسله، الرسالة الشفهية أو الكتابية، شبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام، الكتابة أو الرموز والإيحاءات.
- ويعرف أيضاً على أنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات. يمكن تعريف الإتصال على أنه: عملية، أداة وتقنية يتم من خلالها نقل، تبادل، إخبار ومشاركة معلومات، بيانات، أفكار وآراء، مفاهيم ومشاعر بين طرفين أو أكثر (فرد-فرد، فرد-مؤسسة، مؤسسة-مؤسسة،...)
- يرى ميك (Meek) أن جزءاً كبيراً من حياتنا ينقضي في الاتصال مع الآخرين. وأن مشاركة أفكارك وتفهم أحاسيس الآخر تعتبر من المهارات الأساسية للأداء والفعالية في أي مجتمع من العالم؛
- فيما عرّف "كونتز" وزملائه (Kountze et all) الاتصال على أنه: "إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل"
- عرفه تشارلس موريس على أنه استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى وكذلك فهو أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الافراد في أمر معين؛
- عرفه أيضاً محمد عودة: بان مفهوم الاتصال يشير إلى العلمية أو الطريقة التي تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العالقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق مجرد عالقة ثنائية نمطية بين شخصي أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي، أو حتى المجتمع الانساني ككل.

1- أهمية الاتصال:

يمكن تلخيص أهمية الاتصال في النقاط التالية:

- ساعدت وسائل الاتصال على انتشار المعرفة والمعلومات بين الناس في جميع أنحاء العالم، فالمؤلفين والكتّاب مثلاً يستطيعون نقل معارفهم من خلال كتبهم، والمؤسسات من خلال تبادل الأفكار مع العملاء، والطلاب مع أساتذتهم وهكذا.
- سهلت على الناس معرفة الأخبار والأحداث العالمية، والمحلية، والدولية في نفس اللحظة من حدوثها، وهذا ما حققته شبكة الأنترنت وجميع برامج التواصل الاجتماعي في نقل المعلومة بشفافية، وبأسرع وقت.
- ساعدت على نشر المعارف بوسائل تعليمية بسيطة، بحيث يتمكن أي شخص يملك شبكة إنترنت من التعلم في جميع المجالات بطرق بسيطة ومجانية.
- تعد أساس كل العلاقات الإنسانية، فتشكل العلاقات يبدأ من الحوار والتفاعل ومبادلة الآراء، ومن ثم تتطور إلى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة. تساعد على التعبير عن الأفكار والمشاعر، وفهم مشاعر الآخرين وأفكارهم تساهم في تطوير العلاقات مع الآخرين.

2- أهداف الاتصال:

إن وجود أي نظام اتصال فعال يسمح بضمان تدفق سهل ومنتظم للمعلومات والبيانات بين الأفراد والوحدات الإدارية حسب الهيكل التنظيمي، عموديا او أفقيا مما يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشكلات وإزالة العقبات؛
- تقديم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتملة وقوعها، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العمال (الموظفين) والوحدات التنظيمية؛
- تقوية العلاقات بين العمال (الموظفين) والوحدات التنظيمية في الداخل، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
- إعداد رسائل تسويقية وإشهارية أكثر إقناعا ووضوحا للعملاء، الأسواق والفئات المستهدفة؛
- تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- تحقيق عوائد مالية أفضل على الإستثمار والرضا على الخدمات؛
- يعزز العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح؛
- توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم، وتعريفهم بنتائج أعمالهم بالإضافة إلى ذلك تهدف عملية الإتصال إلى الإقناع، التوصيل، الإبلاغ والتعاون.

3- عناصر عملية الاتصال:

ان عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل بينها في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية، والدائرية وليس لها بداية ولا نهاية، فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة ببعضها البعض داخل المؤسسة وتكون العملية الاتصالية من ما يلي:

1. **المرسل:** وهو الهيئة أو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، فإذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة، انهضرت عملية الاتصال في مراحلها الأولى. ويمكن تسميته بالمرسل أو المصدر، وهو ذلك الشخص (أو النائب عن مجموعة أشخاص) الذي يريد نقل أفكار وآراء من خلال رسالة إلى شخص آخر (أو مجموعة أشخاص أخرى) ويتأثر المرسل بمجموعة من العوامل من شأنها القيام بدور عائق في طريقة معالجة المعلومات والأفكار التي يرغب في بثها وهي على سبيل المثال لا الحصر:

- طريقة إدراك المرسل للأفكار، بمعنى طريقة فهمه وتفسيره وحكمه على الأفكار.
- توقّعات الفرد، وتطلّعاته، وطموحاته.
- الخصائص الشخصية للفرد من ميولات شخصية، واهتمامات، وقيم، وانفعالات.

2. **الرسالة:** هو مضمون السلوك الإتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل، بعضها يتّسم بالخصوصية مثل: الإيحاءات والإيماءات وبعضها الآخر يتّسم بالعمومية والرسمية مثل الندوات والتقارير، وكلّما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل كلّما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر، وهناك عدة اعتبارات خاصة بالرسالة هي:

• **ترميز الرسالة:** ويتضمن مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقّي، وأي لغة هي رمزها مجموعة من المفردات، والأساليب والتي تجمع في تكوين معنى له. انطلاقاً من فكرة «أن الرسالة هي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل

• **مضمون الرسالة:** وهو مادة الرسالة التي يختارها المصدر ليُعبّر عن أهدافه، ويتمثّل هذا المضمون في المعلومات التي تقدم والإستنتاجات التي تستخلص والأحكام التي تقترح

• **معالجة الرسالة:** وتشير إلى القرارات التي يتّخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها رمز الرسالة والمضمون، إذ يستطيع المصدر أن يذكر كلّ الحقائق في رسالته، وقد يترك للمتلقّي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة، ويتّخذ كلّ فرد القرارات التي تحقّق أهدافه بأفضل شكل. وعليه يمكن القول أن الرسالة هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى رموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل.

3. **القناة (الوسيلة):** هي الأداة أو السند الذي يتم من خلال تمرير الرسالة إلى المستقبل، وتقوم الوسيلة بدور أسامي كوسيط في توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. لهذا السبب على المرسل أن يختار الوسيلة الإتصالية الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وقد تكون الرسالة هي الوسيلة مثلما أكّده «ماك لوهان» Mach Lohan - كالاتتماعات والمقابلات. وقد تكون الوسيلة هي القناة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل مثل: الهاتف، الانترنت، الاكسترنات، النشرات الدورية، المجلّات، الفاكس، التلكس، الخطابات البريدية... ولكلّ وسيلة من هذه الوسائل خصائصها واستخداماتها لذلك ينبغي اختيار الوسيلة المناسبة بما يتناسب مع نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها، ودرجة السرية الواجب توافرها، وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة اللازمة في الاتصال بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تحملها.

4. **المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحلّ رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها. «ويمكن تسميته

أيضا بالمرسل إليه أو الهدف، وهو الشخص- أو الجماعة- الذي يتلقى مجموعة آراء وأفكار يرغب المرسل في بثها حيث تتم صياغتها في رسالة، ويتم نقلها في وسيلة إليه. ومثلما هو الشأن بالنسبة للمرسل، فالمستقبل بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية عند معالجته للمعلومات الواردة في الرسالة، وبما أن الهدف من الاتصال هو التوصل إلى فهم عام ومشارك لمعنى الرسالة. وهذا ما يقتضي تبني المرسل إليه سلوكا يتفق مع رغبة المرسل، ونظرا لتأثير العوامل الموضوعية والذاتية على المستقبل فقد يستجيب تبعا للرسالة الموجهة إليه بسلوك لم يكن منتظرا من قبل المرسل، مما يتطلب وجود مجال خبرة مشترك بين المرسل والمستقبل.

5. التغذية العكسية: ويقصد بها إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا، ويمكن النظر إلى التغذية أو رجع الصدى داخل المؤسسة كما يلي:

• قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا، إذ يشجع رجع الصدى الإيجابي الإدارة على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد، ورجع الصدى السلبي من قبل العمال يدفع الإدارة إلى تعديل شكل أو محتوى الرسالة التالية.

• تتيح التغذية العكسية وظائف مفيدة لكل من الإدارة والعمال على السواء فهي تتيح للإدارة فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها وتتيح للعمال التأثير في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

• ويسمح الأثر الرجعي - مع توفر عناصر أخرى - بإزالة الغموض والخلط بين الاتصال والإعلام، حيث أن اللفظ الثاني أبسط فعل بالمقارنة مع اللفظ الأول إذ يقتصر على نقل رسالة من مصدر إلى مستقبل يستطيع أن يتلقاها، وهذا ما يفترض وجود مجال للخبرة بينهما

6. التشويش: ويتمثل في كل ما يمكن أن يتدخل ويعيق عملية الاتصال عند كل عنصر، خطوة ومرحلة من المراحل السابقة.

ثانيا: أنواع الاتصال وأهم معوقاته

1- أنواع الاتصال

الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفي إلى أن تصير الخبرة المشتركة بينهما، وليس بالضرورة أن يكون الطرفان شخصين فقط بل أن يكون بين شخص ومجموعة الأشخاص، أي بين مجموعة من الأشخاص ومجموعة أخرى، وقد تتم هذه العملية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وبناء على ذلك سنشير إلى أهم أنواع الاتصال والأسس التي قام عليها كل نوع.

1-1 الاتصال من حيث الرسمية: وينقسم إلى.

• الاتصالات الرسمية: ويقصد به مجموعة الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين وتتم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح والتعليمات والانحراف التي يقرها التنظيم، وجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون اتصال داخلي أي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة سواء كانت رسمية، وقد يكون هذا الاتصال خارجي أي بين منظمة ومنظمة أخرى أو بينها وبين الأفراد، وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار، ولذلك فإنه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب

الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم على سير العمل، وكالتقارير التي يرفعها مدير الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظمة عن كفاءة عمال التنظيم.

• **الاتصالات غير الرسمية:** وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها. ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم، بالإضافة إلى عدم فاعلية وعدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في التنظيم والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل تنظيم فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية. وتأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وأيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية.

2-1 الاتصال من حيث الاتجاه : وينقسم إلى :

• **الاتصالات النازلة:** يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل وذلك حسب «تسلسل السلم الإداري ويرى جون ماري بريتي أن الاتصالات هي التي تتم من الأعلى إلى الأسفل السلم الهرمي فهي تمت وتنشط جماعات العمل، وتخلق الانسجام في أداء الأدوار، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات «الفنية التي تسمح لكل عامل في المؤسسة في التنفيذ الجيد للمهام والاتصال الهابط هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى وتتضمن ما يلي: الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون:

• توجيهات وشرح جزئيات العمل؛

• الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛

• إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

فالالاتصالات النازلة تخلف ما يسمى بجو الثقة ولكن في محيط من الصرامة والضبط الاجتماعي، بناء على قواعد وقوانين وتعليمات رسمية وهذا ما يسمح للعامل بالاطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به ومختلف استراتيجياتها في تنظيم وتسيير العمل كما يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

• **الاتصالات الصاعدة:** إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات «فان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (الاتصالات الصاعدة) يقتصر على شكاوى وتقارير عامة وطلبات، وهذا النوع من الاتصالات مرتبط بنوع من القيادة السائدة في المنظمة». ولما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى ما دون من المستويات، كان من المنطقي أيضا أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرؤوسين من انشغالات واقتراحات أو ملاحظات من جهة لحقهم في التعبير والمطالبة بحقوقهم.

• **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:**

يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى واحد، أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى، ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية، أي عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية ولا ينظمهم خط سلطة واحد، ويكون في هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات والبيانات المتوفرة في المنظمة أو المؤسسة.

الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل: ينقسم إلى

- الاتصال المباشر: هو الاتصال الذي يتيح للأطراف العلمية الاتصالية ويمكن المرسل من الحصول على رجع صدى بصفة مباشرة

• الاتصالات غير المباشرة: مثل الأول ولكن يكون رجع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما، حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر ويوجد الكثير من هذه الوسائل التي يجب أن يعرفها الأخصائي الاجتماعي ويستخدمها وأهم هذه الوسائل: الصورة الفوتوغرافية، الملصقات، السورة، لوحة الإعلان، المطبوعات، برامج الإذاعة، والتلفزيون وغيرها من الوسائل

الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة: وهو ينقسم إلى:

• الاتصالات اللفظية: تتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة، بمعنى أن يتم الاتصال كما في شكل شفوي أو في شكل كتابي. ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية استخدامها في الحاضرات والندوات والمناقشات والمؤتمرات والمقابلات الاجتماعية وغيرها، ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة الكتب والمجلات والصحف اليومية، والتقارير وغيرها.

• الاتصالات غير اللفظية: نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يفوق من 80% من المعاني الخاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور، وأحيانا ما تكون أقوى من 4 الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان.

الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال: وينقسم إلى:

• الاتصالات الداخلية: هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية في جميع مستوياتهم. وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك، وتناسب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية.

• الاتصالات الخارجية: هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية، وكذلك بينها وبين الجمهور.

الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال: وينقسم إلى:

• الاتصال الإيجابي: وهو النموذج السليم للاتصال حيث يعرض الشخص وجهة نظره ويتيح للطرف الآخر فرصة عرض وجهة نظره أي أن الشخص يحافظ على حقه وحقوق الآخرين، وان تميزت هذه الشخصية في قائد المؤسسة فهو ما ينجم عنه نمط التسيير الديمقراطي بحيث يسمح لجميع عناصر المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرار

• الاتصال السلبي: حيث يتنازل الشخص في حقه عن التعبير في رأيه أو مناقشة آراء الطرف الأخرى ويعود إلى ذلك ضعف الشخصية أو فقدان الثقة في نفسه أو نقص معلومات حول موضوع الاتصال وينجم عن هذا النوع من الاتصال نمط تسييري يسمى التسيير الأبوي

• **الاتصال العدواني (الهجومي):** حيث يتمسك بحقه في التعبير عن رأيه ولو كان ذلك على حساب حقوق الآخرين ويحاول فرض رأيه على الطرف الأخر دون أن يتيح له فرصة التعبير عن رأيه أو موقفه وينجم عن هذه الشخصية الاتصالية نمط تسيير يدعى التسيير السلطوي.

2- خصائص الاتصال

إن الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها كثيرة بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ومن أهم الخصائص ما يلي :

- **الاتصال عملية مستمرة** نظرا لان الاتصال يشتمل على سلسلة من الافعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. إن الاتصال لا يمكن إعادته تمكما كما هو لانه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.
- **الاتصال يشكل نظاما متكاملا**

حينما تتفاعل مع بعضها البعض يكون الاتصال بين وحدات متداخلة تشكل العملية الاتصالية، وهي تتكون من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غابت بعض العناصر أولم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب .

• الاتصال تفاعلي وأني ومتغير

الاتصال نشاط ينبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالارسال والاستقبال في الوقت نفسه، حيث يمكن أن يتصل شخص بآخر، ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته.

• الاتصال قد يكون قصديا

هذا يتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن مؤثرا؛ الاتصال يكون غالبا
- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لأخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛
- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فال يتفاعل معها؛
- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

2- معوقات الاتصال

بالرغم من أهمية الإتصال إلا أنه يواجه الكثير من المعوقات وهذه المعوقات تعني مجموعة من المؤثرات التي تتسبب في تعطيل عملية نقل المعلومات ، وتبادلها من هنا نجد أن عوائق عملية الإتصال تعني وجود مانع يحد من تأخر وصول الرسالة بفاعلية ، ومن أبرز المعوقات التي تتعلق بعملية الإتصال ما يلي:

1-2 معوقات خاصة: وهي التي يمكن ان تتعلق بأهم عناصر عملية الاتصال

• **المعوقات المرتبطة بالمرسل:** يتطلب الاتصال الفعال قدرا كبيرا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها المرسل لدينا: الحالة النفسية للمرسل، الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل، التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة، عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال

• **المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال:** تعد وسيلة الاتصال مهمة للغاية في عملية الاتصال، لأنها تساعد المرسل في العملية. ومن هذه المعوقات نجد الاختيار الخاطئ للوسيلة، الاستخدام الخاطئ للوسيلة، تعدد المستويات الإدارية، سوء وضعف وسيلة الاتصال، وازدحام قنوات الاتصال

• **المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة:** كثيرة هي المعوقات والمشاكل التي تتعلق بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمد والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: لغة الرسالة والهدف منها، أسلوب كتابتها ونطقها

• **المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية:** تعد التغذية العكسية من أهم عناصر الاتصال، لأنها بمثابة الخلاصة العامة للعملية، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في:

- تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل،
- عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها،
- النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده لأخذ آراء الآخرين وأخيرا عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

2-2 معوقات عامة:

• **الترشيح:** يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به. فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير عليه.

• **الإدراك الانتقائي: (Perception Selective)** وهو إدراك المتصل به ما يريد أن يدرأه من الرسالة أو عملية الاتصال وذلك حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهات... الخ. فمثلا، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أولا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدرأه بغض النظر عن الحقيقة والواقع

• **العواطف: (Emotions)** تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال. ومن الواضح أنه كلما

ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقتهما للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية

● **اللغة: (Language)** تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها. وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة.

● عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال؛

● وجود آراء وفرضيات غير واضحة، ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة. كأن يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما يفترض أن مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي؛

● التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مهمة، مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة. ومثال ذلك البائع الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

● عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع بالرغم من فهمها. فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض؛

● عدم القدرة على الإصغاء: فليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث

● كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التليفونية أو البرقية

● عدم القدرة على فهم ظروف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال في زمن غير ملائم للطرف الآخر.

● عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كان يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية

● الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في آل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أثير، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

ثالثاً: مدخل عام لعلم الإدارة

لقد أصبحت الإدارة علماً وفناً تجسد كل شيء في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، على الصعيد الشخصي أو العملي أو المهني. فهي التي تنظم حياتنا بشكل صحيح ودقيق.

ففي كل لحظات الحياة نجد الإدارة مجسدة بشكل أو بآخر، فهي الحل لكثير من المشكلات اليومية التي نعيشها، والإنسان الناجح اليوم هو الناجح في إدارة نفسه وإدارة المنظمة التي يعمل فيها، التي أصبحت تعد من أهم موارد الدولة والفرد والمجتمع ككل، وذلك لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكبرى للفرد والمجتمع، كت تحقيق التنوع الاقتصادي والتنمية المستدامة المحلية والوطنية.

فالإدارة في وقتنا الحاضر تعد من أهم عناصر تطور ونمو وتقدم الدول والمجتمعات، من خلال التقدم السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والعسكري، لما لها من تأثير في تقرير المصير من خلال البرامج التنموية التي تهدف إلى تحقيق متطلبات المواطن والإهتمام بمصالحه وتوفير الخدمات الضرورية له.

وعليه سنحاول التطرق لأهم العناصر المتعلقة بالإدارة من مفهوم، أهمية وأهداف كالتالي:

1- تعريف الإدارة وأهميتها

للإدارة عدة مفاهيم وتعريفات تطورت بتطور نطاق التدخل الحكومي في الحياة السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية في مختلف المجالات، لذا سنحاول فقط التعرض لمفهوم الإدارة بشكل بسيط وواضح، مع محاولة تحديد أهميتها، وظائفها، أقسامها ومجالاتها.

1-1 مفهوم وتعريف الإدارة

- تعرف الإدارة في اللغة الإنجليزية على أنها مصدر لفعل أدار **Administer** المشتق من الكلمة اللاتينية **Ad-** ministrare وتعني **To serve** أي خدمة الغير وتقديم العون للآخرين.
- كلمة إدارة في اللغة العربية، هي مشتقة من أصل الفعل الرباعي أدار. ويعني: قاد، ساعد، أشرف، راقب، خدم، اقتصد، أعان...إلخ من المرادفات في المعنى.
- فالإدارة علم وفن تعتمد على عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية والثقافات بالإضافة إلى مهارات التكوين، التعليم والتدريب، والتكوين المستمر.
- فقد عرفها: **Leonard D.White** على أنها: "فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهداف" فالإدارة فن، من حيث كونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية والعملية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

1-2 أهمية الإدارة: وهي تتمثل في:

- أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي منظمة؛
- تعتبر عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة؛

- أن الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد مالية وبشرية؛
- هي التي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع؛
- تعمل على تطور ونمو المنظمة؛
- أن الإدارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية؛
- هي التي تمد المنظمة بالابتكار والإبداع والتصور البناء لمطلوبات المجتمع ومشكلاته؛
- هي محور النشاطات والأوامر ومحور وضع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها.

2- وظائف ومهام الإدارة:

1-2 وظائف الإدارة:

قسم هنري فايول (Henri Fayol)، الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف رئيسية كما يلي:

- الوظائف الفنية: كالإنتاج والتصنيع؛
- العمليات المالية: المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به؛
- العمليات التجارية مثل: الشراء، البيع والمبادلة؛
- العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية؛
- العمليات المحاسبية: المتعلقة بتقدير التكاليف والإحصاءات، إعداد التقارير والمتابعة،...إلخ.
- العمليات الإدارية: وتضم التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

2-2 مهام العملية الإدارية

تتألف العملية الإدارية بشكل عام من المهام والوظائف التالية في ما يلي:

1. التخطيط : و هو التحديد المسبق لما ينبغي أن تنجزه المؤسسة أو المنظمة وطريقة تحقيق الأهداف، كما يتمثل في وضع البرامج والخطط اللازمة لكل عمل أو نشاط خلال فترة زمنية معينة، مثال ذلك : تحضير الدخول المدرسي وتنظيم مختلف الامتحانات والمسابقات، وإعداد مشروع المؤسسة... الخ
2. التنظيم : وهو عبارة عن تقسيم العمل بين الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم واختصاصاتهم، والتنسيق فيما بينهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن التنظيم يعتبر بمثابة الشكل والقالب الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة.
3. التوجيه : ويقصد به تسهيل وتيسير العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات من طرف المسؤولين الرامية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

4. التنسيق : هو عملية تنشيط الأعمال الإدارية داخل المصلحة الواحدة والتنسيق بين عناصر مصلحة معينة من جهة، وما بين المصالح من جهة أخرى. فالمسؤول الناجح هو الذي يولي التنسيق الأهمية التي يستحقها ويعمل على بلورته على كل الأصعدة داخل المصالح، وفيما بينها مع الهيئات الفاعلة والشركاء بصفة عامة. فهو

إذن يعمل على تحسين الأداء ورفع المردود ويساهم في تذليل الصعوبات، ويقرب الفاعلين وآراءهم، ويثمن العمل الجماعي المشترك، كما ينمي روح التعاون و الانسجام.

5. الرقابة : وهي مقارنة العمل بمعيار معين أو مقارنة ما تم إنجازه على ضوء ما هو مخطط له ضمن الخطة أو البرنامج. أي أن عملية الرقابة تسمح بتقدير مدى تنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة، ويضطلع جميع الفاعلين بالمؤسسة ممن لهم مسؤولية معينة، تربطهم بالرؤساء الإداريين ورؤساء المشاريع والمفتشين والمراقبين كل حسب اختصاصه.

6. التقييم : وهو عملية من العمليات الأساسية في كل عمل أو مشروع. فهي تساعد على اكتشاف النقائص والوقوف على أسباب تردّي المردود والعمل على تصحيحها مع مجموعة من الموظفين .