

العاملين ويحفزهم، ويؤثر على سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، مما يخدم التطور والفعالية في الإنتاج ويوفر الكثير من الجهد والوقت اللذين يترجمان بعائدتهما الاقتصادي على المنشأة، وبالتالي على العاملين وعلى الوطن ككل أيضاً.

لذلك يُعدّ الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة والذي يرفد الوطن بتراكمه وتطوره بالعنصر المكون الأساس لجوهر التقدم. كما يعدّ الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإنّ كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات، وأن يكون لديه أساس صحيح لتوثيق كل هذا.

ومن الواضح بأنّ الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول من خلال هذه الوحدة التعليمية التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصره والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكله في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ومن ثم نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تسهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

## 1 - تعريف مفهوم الاتصال:

إنّ تحول الإنسانية نحو الحياة الاجتماعية هو تحول يعود في أساسه إلى صفات التواصل والى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان مقارنة بسائر الحيوانات. فالإتصال بين البشر يُعدّ العمود الفقري للمجتمع الإنساني، حيث يُعدّ عملية جوهرية لسائر المجتمعات الإنسانية، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء كان انعزلاً حضارياً أو انعزلاً اجتماعياً. ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه. ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

## 1. من الناحية اللغوية:

اتصل بالشيء - بمعناه التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يورد: اتصل به بخبر بمعنى أعلمه.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، ارتباط وصلة به، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك كما يعرفه قاموس روبيير الصغير بمعنى: "أن يكون على علاقة مع...." في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلًا". بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما" أو غرض معين.

فعل Communis في اللغة الفرنسية والانجليزية ولد من مصطلح الاتصال، من المصدر ذاته أي common، وفي اللغة الانجليزية، commun التي تعني في اللغة الفرنسية "مشارك أو اشتراك في الشيء" فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. وبالتالي نصل إلى أنّ أي من هذه التعاريف توضح لنا أنّ لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

## 2. مصطلح الاتصال:

نرى أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة حقل كل من يتناول هذا اللفظ - فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر". كما يعرفه أحد الباحثين بأنه "تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر"، وذلك عن طريق "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه - يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"، كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة".

وقد عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".

- كما يعرفه باحث آخر على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير". فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين. وفي هذا



الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الاتصال هو: "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة".

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة Communication أو جماعات". وقد ركز علماء النفس على أنّ الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإنّ الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر". وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقاً لنظم المعلومات فإنّ الاتصالات هي: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات". وفي إطار العمل والتنظيم فإنّ "الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائماً بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانس سنة 1973 ، والذي ميز التواصل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات. و"التواصل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقاً لدى المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أنّ الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

## 2 - عملية الاتصال وعناصرها:

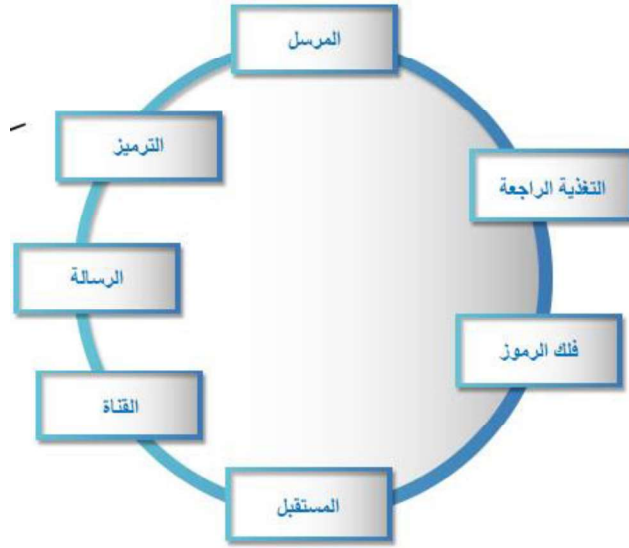
لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي:

• المصدر (المرسل).

• الرسالة.

• ومستقبل الرسالة.

هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تُعدّ عملية الاتصال أكثر تعقيداً. والشكل يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



#### • المصدر (المرسل) source

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين" يشاركه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، وإيصال الرسالة إلى الجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المُستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الاتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف، وقد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

- أ - تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد أو اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

#### • الترميز Encoding

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

## • الرسالة Message

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة فهم المستلم اللغوية .

## • القناة أو الوسيلة Medium

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهاً لوجه، أو مباشرة.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة على ورق أو أي وسيلة كتابية أخرى.

ج- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ.

د- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.

## • المُستقبل Receiver

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المُستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المُستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابياً أو سلبياً) فغالباً ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بطرق عدة مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب، أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي... الخ.

## • فك الرموز Decoding

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المُستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من

الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

### • التغذية الرجعية Feedback

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المُستَقْبِل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المُستَقْبِل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فرداً، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المُستَقْبِل:** فرد أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث عند المُستَقْبِل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أنّ الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المُستَقْبِل أو الرسالة أو الإدارة.

### 3- الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كلّ الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

"والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشترك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".