

المحاضرة الأولى: مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، ولا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون عملية الاتصال ولا تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات والتوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها من وسائل الاتصال لنقل الأفكار والمعلومات .

الاتصال هو احد مظاهره السلوك الاجتماعي حيث يجب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال لا بد من وجود شخص يرسل معلومات وآخر يستقبلها ، دون تشويش حتى تصل المعلومات بشكل السليم.

وفي هذه المحاضرة سنتناول:

- تعريف الاتصال،
- الاتصال في المنظمة،
- أهمية الاتصال الإداري وخصائصه

أولاً- تعريف الاتصال:

كلمة اتصال في اللفظ العربي مأخوذة من الفعل "وصل" أي ربط بين شخصين أو مكانين، وهي في اللفظ الانجليزي "communication" مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Commune) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة.

وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة أو خدمة، أو قضية...الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (receiver).

وقد قدمت تعاريف عديدة لمصطلح الاتصال منها:

"هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك.

فهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين ونخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل.

وهو يعني أيضا تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين" (العلاق، 2009).

وعرفه مايكل ويسترون بأنه "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"

"مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد"

وحسب ستانلي فالانصا عبارة عن "عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة"

وعرفته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) على أنه "فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات"

من التعاريف السابقة فالانصا هو:

- ✓ وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى باتجاه واحد أو باتجاهين،
- ✓ عملية ديناميكية وليس ساكنة تتطوي على أفعال وردود أفعال،
- ✓ أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن القيام بوظيفة التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به،
- ✓ تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ والإقناع والتأثير... الخ،
- ✓ عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية،
- ✓ عملية قد تكون منظمة وضمن نظام محدد، كما قد تكون عفوية أو موقفية باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

ثانياً - الاتصال الإداري (في المنظمة):

التعاريف السابقة غطت مفهوم الاتصال بشكل عام، وفيما يلي سنتناول مفهوم الاتصال داخل المنظمات أو ما يطلق عليه الاتصال الإداري.

عرف "وليم جوليك" الاتصال الإداري بأنه "إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها"

فهو إذن، أن تخبر، تعلم، تعرض أو تذيع وتنتشر معلومة ما، أي كان معناها الأصلي وهن وجهة النظر الإدارية فهو الوسيلة التي ينجز بها المسير وظيفته، إذ يمكن أن تؤثر على كل من الأخلاقية وكفاءة العاملين... فالإتصال بهذا المعنى هو مهارة تسييرية.

وحسب Kelly "هو عملية تتضمن النقل والتكرار الدقيق للأفكار معززة بردود الفعل (feed-back) لتحفيز الأفعال بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية (organisational goals)"

ولعل التعريف الأكثر شمولاً للاتصال الإداري هو ذلك الذي قدمه كل من Vardaman و Haltermam بأنه "تدفق المعلومات المادية والإدراك والفهم بين مخلف أجزاء وعناصر المنظمة، جميع طرق ووسائل (means) ووسائل الاتصال (media of communication) أي تكنولوجيا الاتصال (communication technology)، جميع قنوات وشبكات وأنظمة الاتصال (الهيكل التنظيمي organisational structure)، جميع التبادلات بين شخص وآخر (التواصل بين الأشخاص interpersonal communication)، ... يشمل جميع جوانب الاتصال، إذا كان من أعلى، أسفل، أفقي، التحدث، الكتابة، الاستماع، القراءة، الأساليب، الوسائل، الأنماط، القنوات، الشبكات، التدفق بين الأشخاص والمنظمات"

وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمة من خلال التأكيد على أن الإدارة ليست مجرد هياكل تنظيمية وأقسام إدارية، بل هي تشمل أيضاً جملة من العلاقات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، وهذه الاتصالات هي الركيزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات.

من التعاريف السابقة، يظهر الإجماع على اعتبار عملية الاتصالات الإدارية بأنها عملية يتم بواسطتها نقل رسالة من شخص لآخر والتي تعبر (أي عملية النقل) هي جوهر الاتصال، ويضيف آخرون ضرورة وضوح

الرسالة وفهمها من قبل المستقبل، ولا يتوقف الأمر عند الفهم لتكتمل السيورة الاتصالية عند باحثين آخرين بل يجب حدوث التأثير على المستقبل من خلال اتخاذ الموقف أو القرار الذي يخدم الأهداف التنظيمية.

وفي هذا الإطار يمكن تقييم عملية الاتصال ووسمها بالنجاح أو الفشل، بالسليمة أو المشوهة.

إن أي تنظيم لا يعدو أن يكون جماعة من البشر تحكمهم قواعد وقوانين معينة بهدف تحقيق أهداف محددة، وتربط بينهم عملية الاتصال بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، أما الاتصال الإداري الفعال فهو من يؤمن الربط بين مركز المعلومات والحقائق في المنظمة وبين مراكز اتخاذ القرارات.

ويمكن القول أن عملية الاتصالات جزء لا يتجزأ من كافة الخطوات الإدارية بدءاً بالتخطيط والتنظيم والتوجيه وصولاً إلى الرقابة، والمسير بدوره لا يستطيع أن ينسق ويوجه جهود الموظفين دون شبكة من الاتصالات.

عملية الاتصال الإداري إذا، عملية معقدة تتجاوز إرسال الوسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم كذلك بتحقيق الفاعلية من الاتصال وذلك بدراسة الأثر الرجعي (feed-back) الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بأن الرسالة قد سلمت للمعنيين وأنهم قد فهموا واستوعبوا هذه الرسالة.

ثالثاً - أهمية الاتصال الإداري:

يمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي عليها الاتصالات الإدارية فيما يلي:

- 1- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة أو المؤسسة؛ حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها،
- 2- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة،
- 3- وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في لمنظمة،
- 4- وسيلة هادفة لضمان التفاعل ولتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة،
- 5- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة.

وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين،

6- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها

ويمكن إيجاز أهم المنافع المتوخى تحقيقها من خلال الاتصال الفعال بما يلي:

أ- القدرة الفائقة في معالجة المشاكل التي تمر بها المنظمة من حيث استقرارها واستنباط العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة،

ب- قوة القرارات ورسالتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المنظمة،

ت- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة،

ث- ثبات واستقرار تدفق العمل وإنجازه بدرجة عالية،

ج- قوة العلاقات التي تسم بها المنظمة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة،

ح- التركيز على العمق المنهجي في أداء نشاطات المورد البشري العامل بالمنظمة،

خ- تحسين استجابة المشاركين في نشاطات وفعاليات المنظمة من البيئة الخارجية للمنظمة

المحاضرة الثانية: وظائف عملية الاتصال وعناصرها

أولاً- عملية الاتصال:

ركز الباحثون في حقل الإدارة في موضوع دراساتهم على العناصر المكونة للعملية الاتصالية.

من هذه النماذج وأهمها ما كتبه (هارولد لاسويل) حين وضع عبارة اختصرت مكونات العملية الاتصالية في:

- من يقول؟ Who
- ماذا يقول؟ What
- لمن يقول؟ To who
- لماذا يقول؟ Why

هذا المدخل يقدم أربعة أبعاد للمشكلة الواجب البحث فيها عند أي دراسة تخص موضوع الاتصال.

هذه الأبعاد هي:

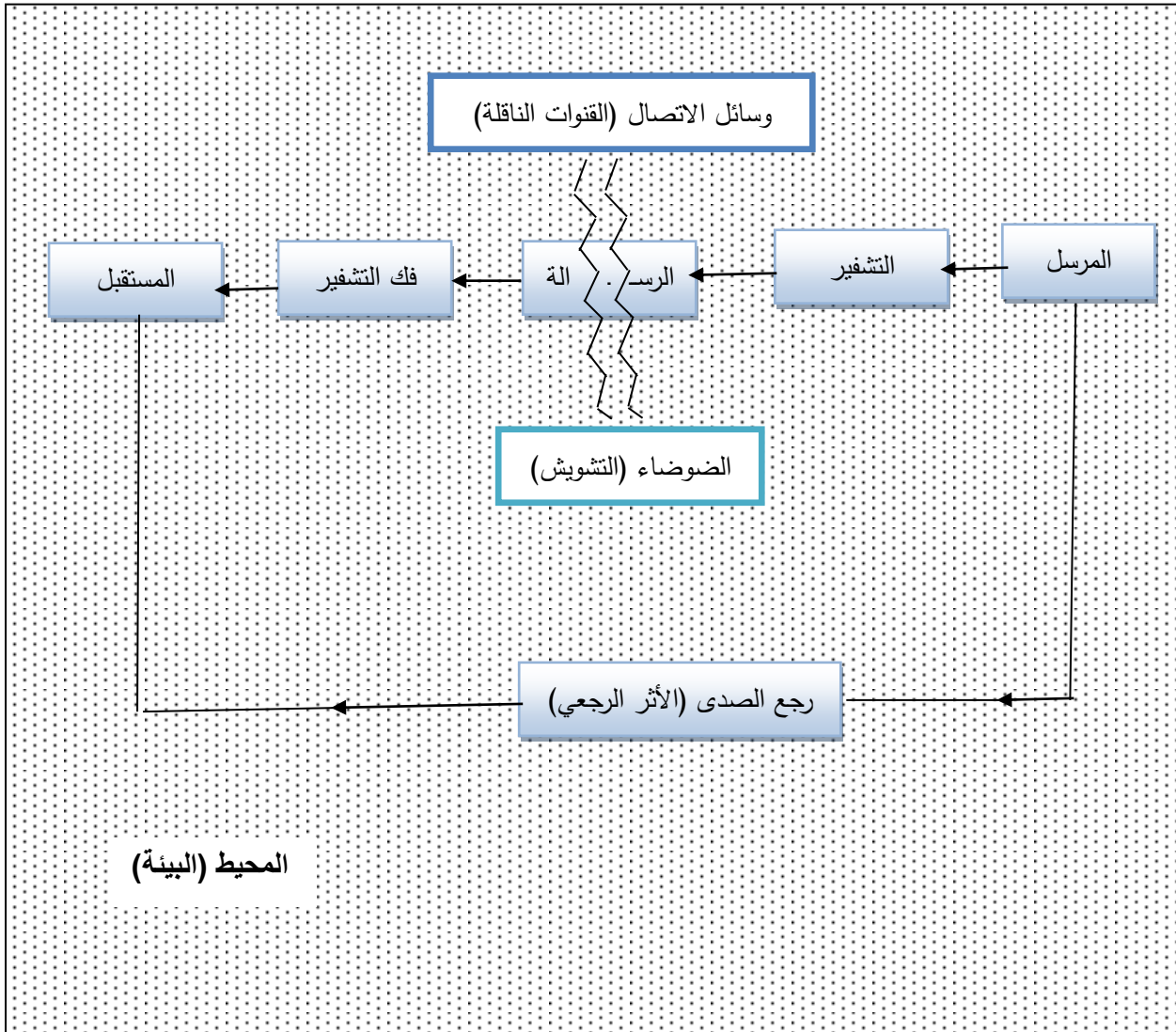
- 1- دراسة طبيعة المرسل سواء كان شخصاً أو منظمة تقوم بعملية الاتصال، وذلك من حيث التكوين والسياسة المتبعة.
- 2- دراسة محتوى الرسالة للتعرف على نوع المعلومات أو مادة الاتصال التي تتضمنها الرسالة
- 3- دراسة طبيعة المستقبل أو المرسل إليه سواء كان فرداً يتلقى الرسالة من فرد آخر أو جمهور يتلقى الرسالة من فرد أو من وسائل التواصل الأخرى.
- 4- دراسة الهدف من الاتصال والتأثيرات المرغوب إحداثها لدى المستقبلين ونوع الاستجابات المطلوبة والتغذية العكسية وتأثير المستقبلين أنفسهم في المرسل.

إجمالاً، الاتصال هو عملية تتكون من خطوات تالية: المرسل الذي توجد لديه فكرة، بدورها تتحول إلى الرسالة والتي تصل إلى المستقبل وبعد أن يحصل عليها تتكون لديه فكرة يتم ترجمتها إلى أثر رجعي وهو بدوره يقوم بإرسال الرد وإظهار طبيعة هذا الأثر.

وقد اعتبر "ديفيدز" العملية الاتصالية مكونة من عناصر تشمل:

- ✓ تكوين الفكرة لدى المرسل،
- ✓ تحويل الفكرة إلى رموز،
- ✓ نقل الرسالة خلال قناة اتصال،
- ✓ استلام الرسالة،
- ✓ تفسير الرموز أو تحويلها إلى رسالة مرة أخرى.

ويمكن تقديم العملية الاتصالية من خلال الشكل أدناه



شكل رقم (1): عملية الاتصال

ثانيا - عناصر الاتصال:

يتكون الاتصال من تسع (09) عناصر هي:

- ✓ المرسل،
- ✓ المستقبل،
- ✓ التشفير،
- ✓ الرسالة،
- ✓ القناة،
- ✓ الضوضاء،
- ✓ فك التشفير،
- ✓ رجوع الصدى،
- ✓ البيئة

01-المرسل:

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها (قد يكون فردا أو جماعة).

وليكون متصلا جيدا، على المرسل معرفة:

- أهدافه التي يجب تحديدها بوضوح،
- المستمع: أي معرفة اهتماماته واحتياجاته،
- رسالته المراد إيصالها،
- قنوات الاتصال المتاحة له،
- قدراته المهنية وحدوده أيضا،

ومن المهم الإشارة أن أثر رسالته (أي المرسل) مرتبط بوضعيته الاجتماعية (مقدار سلطته) وكذا معرفته ومقامه الاجتماعي.

02-المستقبل:

وهو المستهدف بالرسالة (شخصاً كان أو جماعة).

وتعتبر عملية الاتصال ناجحة، إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال.

إن عدم فهم الرسالة بنفس ما يريد المرسل يعني أن العملية الاتصالية غير مكتملة.

نمايز هنا بين نوعين من الإصغاء (الاستماع أو التلقي):

- استماع مراقب: وذلك ضمن مجموعة متجانسة
- استماع غير مراقب (حر): عندما يجتمع الطرفان -أي المرسل والمستقبل- بفعل الفضول

03-التشفير:

أي ترجمة المعلومات وفقاً لسلسلة من الرموز التي تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة (الاتصال اللفظي والاتصال الكتابي) أو في شكل صور وحركات وتعبيرات (الاتصال غير اللفظي).

04-الرسالة:

وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل.

الرسالة الجيدة يجب أن تكون:

- مستجيبة للأهداف الموضوعية،
- ذات معنى،
- مرتكزة على الشعور بالاحتياج (felt needs)
- واضحة ومفهومة،
- خاصة ودقيقة،
- في حينها وملائمة،
- مهمة (مثيرة للاهتمام)،
- مناسبة ثقافياً واجتماعياً.

05-القناة:

وهي الجسر الذي تنقل عليه الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويتم اختيارها حسب:

✓ وضعية وعدد المستقبلين،

✓ العلاقة بين المرسل والمستقبل.

وبشكل عام، فإن هذه القنوات تتحدد في ثلاث مجموعات:

➤ الاتصالات الشخصية: أي وجها لوجه، مباشرة... الخ)

➤ وسائل الإعلام: كالتلفاز والإذاعة، النشرة الإدارية، المواقع الالكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي... الخ)

➤ الوسائط التقليدية: وتعني أكثر في التواصل الجماهيري كبعث لفلكور الشعبي، الأكلات... غير أن هذه الوسائط التقليدية سحبت إلى الإدارة والسلوكات العامة داخلها.

06-التشويش (الضوضاء):

وهو كل ما من شأنه أن يعيث ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال. وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات العملية الاتصالية.

قد تكون هذه الضوضاء داخلية (تكون عادة من المستقبل) أو خارجية (من البيئة أو المحيط).

هذه الضوضاء قد تكون ذات طابع معنوي، إذا ارتبطت بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل.

كما قد تكون مادية، إذا ارتبطت بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

07- فك التشفير:

وهو ترجمة الرسالة إلى معلومات ذات معنى عند المستقبل.

08- التغذية العكسية:

وهي الاستجابة لرسائل المرسل. وتكون دليلا على تحقق الاتصال والتأكد من فعالية نتائجه ومدى تحقق الفهم بين الطرفين.

09- البيئة:

يعرف النظام على

ثالثاً - وظائف الاتصال:

يقصد بوظائف الاتصال مدى استعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة.

وقد حدد "قراس ومونج" وراسل ثلاثة وظائف أساسية للاتصال هي:

- الإنتاج،
- الإبداع،
- الصيانة

1- الإنتاج:

إذ أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج كما ونوعاً، كما تحدد التوجهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كالإنذارات في حال الغياب عن العمل أو الإعجاب والمكافأة عن الأداء الجيد، الاجتماعات لمناقشة سيرورة الإنتاج وتحسين النوعية.

وفي هذا السياق، فإن بحوثاً عديدة (بدءاً بدراسات هاوثورن) بينت مدى تأثير الاتصال اللارسمي الناتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده ووضع معايير سلوكية معززة بأقوال ونوادير... أو بالاتصال غير اللفظي للدلالة على الرضا أو عدمه.

2- الإبداع:

يقصد به إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.

يرتبط به بعدان أساسيان:

- (أ) البعد الأول يمثل بعملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة،
- (ب) البعد الثاني ويمثل عمليات تطبيق البعد السابق.

ويمكن دور الاتصال في تحقيق البعدين بوضع برامج بهدف القضاء أو التخفيف من المقاومة للتغيير والسعي لإقناع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في العمل والتنظيم وتوفير بيئة تشجع المبادرة.

3- الصيانة:

يتمثل دور الصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية:

أ) حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر، كترويد الفاعلين بالأمان وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل بعث وتقديم رسائل المدح والتثمين والزيارات الميدانية... الخ.

ب) تغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي،

وذلك لأن سلوك العامل هو محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها. ولهذا فإن غياب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ينتج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل ولا يمكنه أيضا التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته ولا يستفيد من تبادل الأفكار الجمعية مع زملائه، بما يجعله ينظر نظرة سلبية للمؤسسة لشعوره بالعزلة فيها.

ت) ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

ومما يشار إليه هنا هو أن هذه الوظائف الثلاث (الإبداع، الصيانة والإنتاج) ترتبط بدورها بأجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة الإدارية ومصالح التحكم وممثلي العمال...

المحاضرة الثالثة: نماذج وشبكات الاتصال الإداري

يتخذ الاتصال أشكالاً ووسائل وأنماطاً متعددة حسب الحاجة والوضعية والمحتوى للعملية الاتصالية. وبغرض فهم وتفسير وتوجيه عملية الاتصال، اتجه بعض الباحثين إلى دراسة النماذج والأشكال الخاصة بها والعمل على تصميمها.

وفي هذه المحاضرة سنتناول:

- نماذج الاتصال والتي نمايز فيها بين: النموذج البسيط والنموذج المعقد وكذا النموذج العضوي
- شبكات الاتصال والتي سنتطرق فيها إلى: الاتصال وفقاً للعجلة، السلسلة، الدائرة، والاتصال في جميع الاتجاهات

أولاً- نماذج الاتصال:

1- النموذج البسيط:

وهو الاتصال الذي يحدث بين شخصين (أ) و (ب)، فإذا افترضنا أن الشخص (أ) لديه فكرة أو معلومة يود نقلها إلى الشخص (ب) لتحقيق هدف معين، فالشخص (أ) وهو المرسل الذي يعتبر مصدراً للمعلومات أو الأفكار التي يختزنها في ذهنه وهو الذي يقوم بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز.

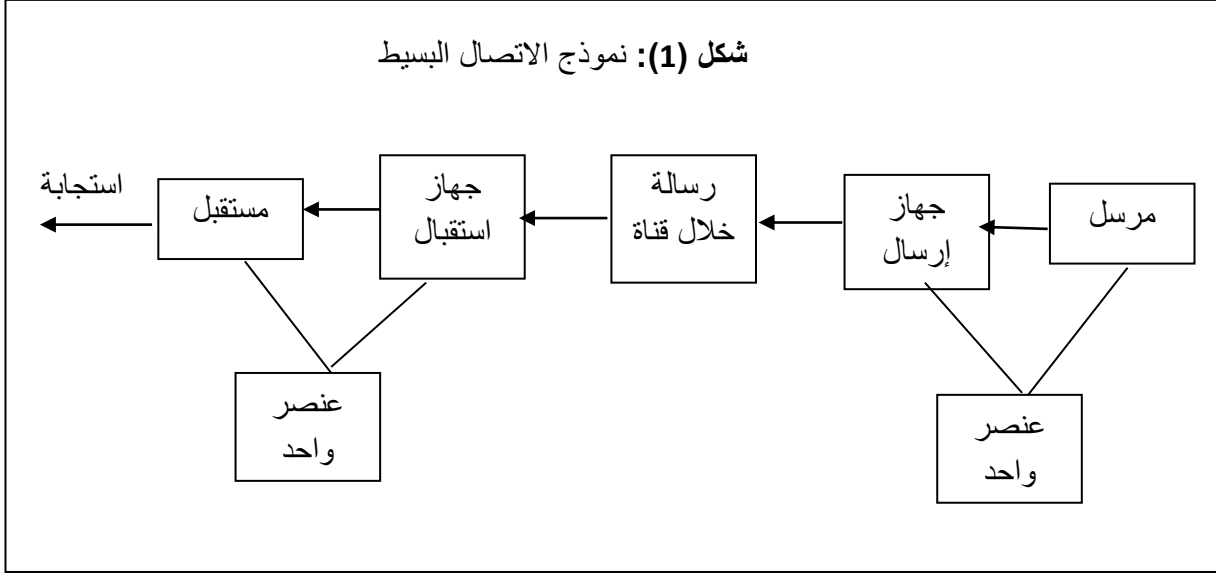
وقد يتكون هذا النظام من من أحرف (رموز) يمكن كتابتها فينتج عنها رسالة مكتوبة أو يتكون من تعبيرات صوتية ينتج عنها رسالة منطوقة،

أو يتكون من عدة إشارات أو تلميحات أو تصرفات فتتكون رسالة يمكن ملاحظتها أو إدراكها بحواس الإنسان المعروفة.

أو أن يتكون النظام من مجموعة صور تنتج رسالة مصورة.

وعند تحويل الفكرة إلى رسالة يختار المرسل وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب) أي المستقبل، مع التذكير أن عملية الاتصال لا تتم إلا بتحقيق الهدف منها وأحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

الشكل التالي يوضح نموذج الاتصال البسيط



2- النموذج المعقد:

في النموذج المعقد وبخلاف النموذج البسيط، فإن وظيفة التعبير تنفصل عن المرسل، كما تنفصل وظيفة الاستقبال وتفسير المعلومات عن المستقبل؛ إذ يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

ف نجد مثلا أن المدير العام للمؤسسة أو المنظمة هو المرسل، بينما يتولى المديرون الفرعيون أو نوابه وظيفة نقل الرسائل والمعلومات، لينقلها رؤساء المصالح والمكاتب كمستقبلين أوليين ويعمدون إلى تفسيرها وإيصالها في شكل تعليمات لمستويات التنفيذ.

وفي هذا النموذج أيضا، فإن المرسل الأول يتبين التغذية العكسية لرسالته من خلال المعلومات والبيانات والتقارير التي تصله عن ذلك من طرف مختلف المصالح والإدارات ويكون في هذه الحال مستقبلا.

في هذا السياق يشار إلى أن كبر حجم المؤسسة وتعقيدها لا يسمحان غالبا بتجسيد النموذج البسيط في الاتصال، ما يجعل النموذج المعقد ضرورة حتمية، لذا من المهم أن نتوضح في المؤسسة مسارات نقل الرسالة وأدوات تدقيقها وتفسيرها بما يصونها من التشوهات والانحرافات التي يمكن أن تتعرض لها.

3- النموذج العضوي:

في العقد الأخير من القرن الماضي أصبح الحديث عن النموذج العضوي للاتصالات شائعا، والغرض من هذا النموذج هو محاولة دراسة التنظيمات بشكل تشريحي (anatomy)، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات الذي يعد بالنسبة للمنظمة كالدماغ للإنسان.

وتتبنى هذه الرؤية النظر إلى المنظمة كنظام عضوي متداخل الأجزاء، أو كنظام شبكي.

ومن المعلوم أن هنالك ميلا فطريا أو عمليا في جميع الأنظمة الاجتماعية نحو الاختلاف، لذلك يحرص المعنيون على تطوير أداة معلوماتية تخبر تلقائيا عن بقية المتغيرات لتمكن الإدارة من معرفة الوضع القائم والسيطرة عليه والتحكم به في الوقت المناسب، ومن هنا تظهر أهمية أن تتحكم القيادة بوسائل الاتصال حتى تستطيع إدارة العلاقات المعقدة بينها وبين بقية الأطراف على مستوى إدارات التصور أو التحكم أو التنفيذ.

وفي هذا السياق تسعى الإدارة إلى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من التشويش وتسهل عملية الاتصال وتسهل إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة (self regulation)

ثانياً - شبكات الاتصال الإداري (في المنظمة):

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من حيث عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها.

ومن أكثر التصنيفات لشبكات الاتصال الأكثر شيوعاً نجد ما يلي:

1-الاتصال على شكل عجلة:

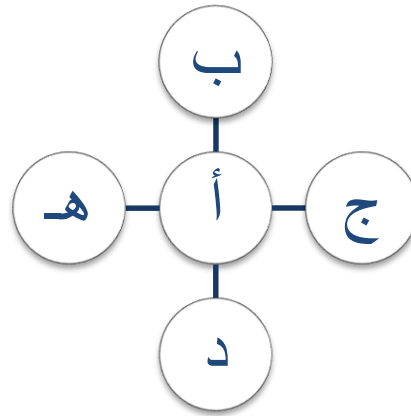
يبرز هذا النوع إمكانية اتصال الرئيس بأطراف عاملة في المنظمة بصورة مباشرة وبدون وسيط معين. أي يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادراً على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص قائداً للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً.

غير أنه مما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.

والشكل التالي يبرز هذا النموذج

شكل (2): نموذج الاتصال على شكل عجلة

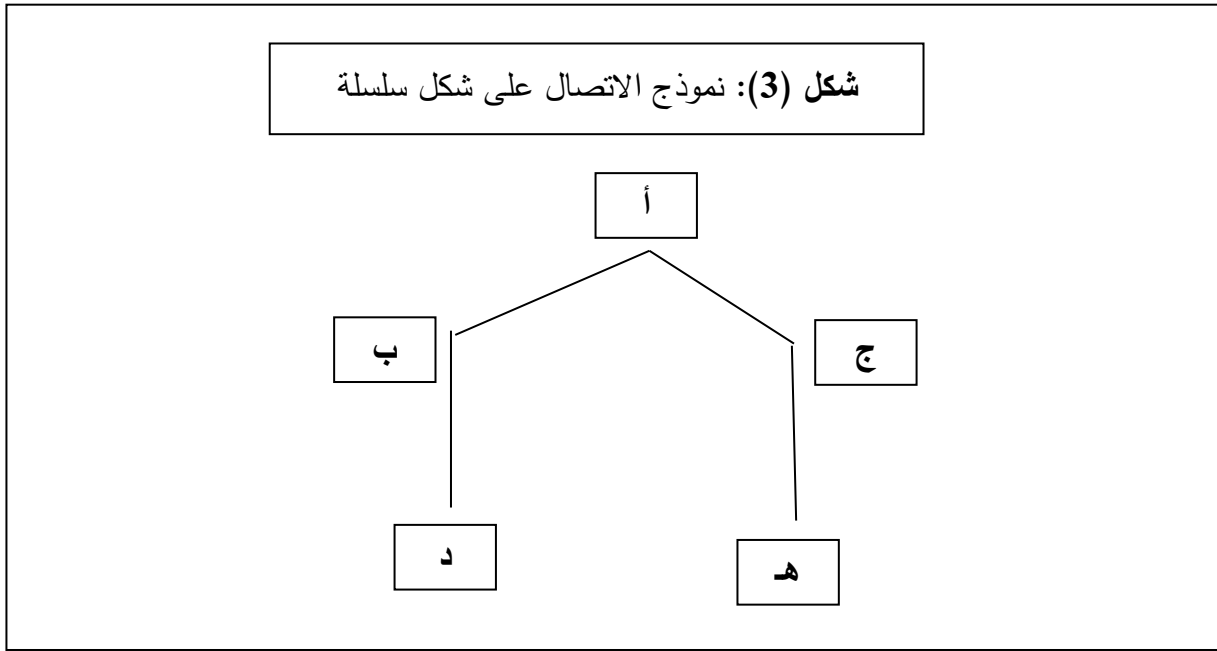


2- الاتصال على شكل سلسلة (CHAIN):

يبرز هذا النوع إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد.

يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع فيها الرئيس أو المدير أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج في الاتصال.

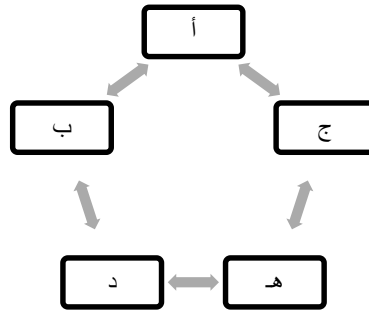


3- الاتصال على شكل دائرة (Circle):

يمكن أن يطلق على هذا النوع : الاتصال شبه التام أو شبه الكامل؛ ويكون 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.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج في الاتصال.

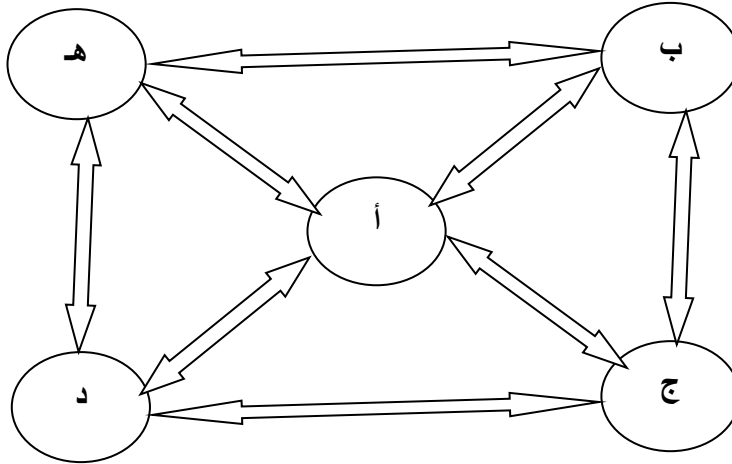
شكل (4): نموذج الاتصال على شكل عجلة



4- الاتصال في جميع الاتجاهات:

حيث يستطيع كل فرد في المنظمة أن يتصل مع أي فرد من أفراد المنظمة دون أن يحظى أي عضو بمنصب رئاسي، فالأعضاء هنا متساوون ويتشاركون فيما بينهم في تبادل وجهات النظر، مثل يتوضح في الشكل أدناه:

شكل (5): نموذج الاتصال في كل الجهات



وهناك من الباحثين من يضيف نموذج الاتصال على شكل الحرف (Y) أين يبرز هذا النوع إمكانية الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.

ومما يظهر من النماذج السابقة، فإن شبكة الاتصال على شكل دائرة وفي جميع الاتجاهات هي عبارة عن هياكل اتصال غير مركزية، بينما في المقابل فإن نموذج السلسلة والعجلة هي مركزية.

ويمكن إظهار أوجه الاختلاف بين شبكات الاتصال الإداري السابقة من خلال الجدول أدناه وفقا لمعيار السرعة، الدقة، ظهور القائد ورضا الأعضاء

جدول (1): الاختلاف بين شبكات الاتصال الإداري

فاعلية الاتصال بكل نموذج				المقياس
كل الاتجاهات	الدائرة	العجلة	السلسلة	
سرعة	بطيئة	سرعة	متوسطة	السرعة
متوسطة	منخفضة	عالية	عالية	الدقة
لا يوجد	لا يوجد	عالية	متوسطة	ظهور القائد
عال	عال	منخفض	متوسطة	رضا الأعضاء

المحاضرة الرابعة: الاتصال في الفكر الإداري

تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال والتي يمكن تصنيفها ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري.

يمكن تناول هذه المداخل حسب المراحل التاريخية كالتالي:

- المدرسة الكلاسيكية،
- المدرسة السلوكية،
- مدرسة النظام الاجتماعي،
- المدارس الحديثة

أولاً-المدرسة الكلاسيكية:

تتألف هذه المدرسة من اتجاهين أساسيين، هما الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية.

ركزت على نظريات الرجل الاقتصادي والاهتمام بعناصر الكفاية والإنتاجية ومعاملة الموظف كألة ميكانيكية تقوم بوظائف الإنتاج، مغفلة الجوانب الإنسانية والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية.

فيما يتعلق بالإدارة العلمية فإن من أهم رواد هذه المدرسة نجد:

- تايلور وما قام به من دراسات حول الحركة والزمن التي هدف من خلالها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وذلك عن طريق التخلص من كثير من الحركات غير اللازمة التي يتطلبها أداء العمل ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل ومن أهم المبادئ والأسس التي قدمها تايلور في هذا الشأن هو مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يقضي هذا المبدأ بتقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي.
- هنري فايول الذي شكلت دراساته جانبا مكملا حاول من خلاله معالجة العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبرى وتوصل إلى عدد من المبادئ والعناصر المحددة للعملية الإدارية من أهمها:

- ✓ تقسيم العمل،
- ✓ السلطة والمسؤولية،

✓ وحدة التوجيه،

✓ إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة،

✓ تدرج السلطة وقنوات الاتصال الرسمية: أي أن السلطة تتدرج من الإدارة العليا فالوسطى إلى

الدنيا وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمة هذه القنوات

وبشكل عام فإن الإدارة العلمية فيما يتعلق بموضوع الاتصال، وإن كانت قد قدمت إضافات جديدة من حيث تحديد حدود السلطة والهيكل التنظيمي وهندسة الاتصالات الرسمية، فإنها في المقابل قد أغفلت الجوانب الإنسانية من حيث النظرة للعامل باعتباره آلة كما أغفلت جانب الاتصال اللارسمي.

أما المرسى البيروقراطية التي يعتبر عالم الاجتماع "ماكس ويبير" رائدها، فقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للعاملين وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل: تقسيم العمل، التدرج الوظيفي، استخدام القواعد والتعليمات.

ويهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية الكتابية وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة، إضافة إلى التركيز على التطبيق الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح التنظيمية.

مما يعاب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، ما يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا وإهمال الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى).

ثانياً - المدرسة السلوكية:

هي رد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي أغفلت الجوانب الإنسانية في نشاط العامل.

بدأ هذا الاتجاه بدراسات "هورثورن" التي أجراها "التون 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 قوياً 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 هورثورن في الثلاثينيات، التي فيما يتعلق بنموذج الاتصال تركزت مجهوداتها على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه والتلميحات والقبولية، وعما إذا كانت الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، بحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنه 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 للشيء 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.

كما ركزت هذه المدرسة على قنوات الاتصال غير الرسمية وأعطت في ذلك أهمية خاصة على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.

هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، الأمر الذي جعلها تبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

ثالثاً - مدرسة النظام الاجتماعي:

ويعتبر "Chester Barnard" رائد هذه الاتجاه وتعتبر نظريته من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

(1) وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

(2) التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام 1948.

وقد أعد برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذاً هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

(أ) وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

(ب) وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.

(ت) رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

1- الفرد:

إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل، وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، وهو شيء حي له أيضاً القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجه عنه.

ويقول بارنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

- إذا كان قادراً على فهم واستيعاب الرسالة.
- إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.
- إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.
- إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

2- التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر بارنارد يتألف من العناصر التالية:

- ✓ الهدف المشترك
- ✓ الاتصال
- ✓ السلطة وقبولها
- ✓ اتخاذ القرارات
- ✓ التخصص
- ✓ الرغبة في العمل
- ✓ التوجيه والإشراف

ويخلص بارنارد إلى النتيجة التالية: أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

3- التنظيم غير الرسمي:

في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين، كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني.

والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. والتنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.
- تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.
- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وكخلاصة: يمكن القول أن هذه المدرسة حاولت التسيق بين خصائص المدرسة العلمية والسلوكية.

1- مدرسة عملية الإدارة (The management process school):

وفيها ينظر إلى الإدارة بكونها أداة لأنشطة أو وظائف معينة تستهدف تحقيق أهداف محددة. ويقوم هذا الاتجاه بتحليل هذه العملية وعناصرها بشكل شمولي. وتتركز على الجوانب الكمية مثل دراسات فايول.

وتركز مدرسة عملية الإدارة على عناصر تسهم في الاتصال بشكل مباشر مثل تخطيط العناصر البشرية والكوادر وآليات تطويرها.

2- مدرسة النظم (The system school of management):

وفقاً لهذا المدخل فالمنظمة هي عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة. وهو نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض.

وفي جانب الاتصال نظر للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزاً على كيفية توصيلها ونقلها. وطبيعي جداً أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

3- المدرسة الموقفية (The contingency theory):

حسب اتجاه هذه المدرسة- الذي تطور منذ بداية السبعينات-، فإنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم؛ إذ أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها؛ أي أن نمط وشكل الاتصال يتحدد حسب الموقف الذي تمر به المنظمة.

ومما دعت إليه هذه المدرسة هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها هذه المنظمة.

4- المدرسة اليابانية (Japanese Management):

ركزت في العملية الاتصالية على:

➤ توفير المعلومة والمشاركة في استخدامها بشكل يخدم جميع أفراد المنظمة،

- توفير الشعور بالانتماء للمنظمة عن طريق إشراك المستويات الدنيا في اتخاذ القرار وأعمال الرقابة،
- إدارة رأس المال البشري بمراعاة البناء الفكري والقيمي للمجتمع الياباني

5- إدارة الجودة الشاملة (Total quality management):

وهي تركز على تحقيق جودة الأداء في جميع مراحل عمل المنظمة وإدخال تحسينات مستمرة على عملياتها الإنتاجية لإرضاء المستهلك، وكذا إدخال تحسينات مستمرة على العمليات الإنتاجية، وهو ما يظهر الاهتمام الكبير بالاتصالات الخارجية وتفعيل دور العلاقات العامة مع الجمهور المستهدف الخارجي ودراسة أوضاع السوق وما تتضمنه من منافسين.

وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن الاتصال داخل المنظمة يمثل جوهر العملية الإدارية ما يستدعي:

- تشجيع مساهمة الموظفين في إدارة الجودة،
- دعم العلاقة بين الإدارة العليا والمستهلكين،
- مساندة الإدارة العليا بالاستشارة الإدارية.

المأضرة الأامسة: أنواع الأصال الإار

يألبأ المنظمات والمؤامسات العمومية منها والأاصة إلى توليفة من أشكال الأصال لأأق ق أهدافها. في كأير من الأراساء يعأنا الباحثون أن ضعف العملية الأصالفة داخل المؤامسات العمومية بأكل أاص، لا يعوب سببه إلى ضعف وسائل الأصال وأأوائه أو أنواعه أأنا يعزى ذلك إلى أياراء الفاعلين في تلك المؤامسات واعأماأهم غالباً على نوع واحد من الأصال المعلق والرسمي الذي يقيد أنماط الأفاعل داخل هذه المؤامسات ويأرس المظاهر السلبيه للبيروقراطية وعزل الإدارة العليا وأعلها في منأى عن الأستفادة من مأألف أنواع الأصال الممكنة فيها أو أأبيرها لأصالأ أهداف المؤامسة.

وفي هذه المأضرة سنأطرق إلى مأألف أنواع الأصال أاسب الأهة المصدرة وأاسب الأأأاه وأاسب الوسيلة المسأعملة؛ أاأ سنأناول في ذلك مايلي :

- الأصالاا الرسمية وأير الرسمية،
- الأصالاا الأفقية والعمودية،
- الأصالاا الكأابفة وأير الكأابفة

أولا- الأصالاا الرسمية وأير الرسمية:

1-الأصالاا الرسمية:

وهي التي أأم من ألال مسالك السلطة الرسمية والمعأمة في أربأها الأأأيمفة، وأأمل كأفة صور الأصال التي أأري داخل المنظمات والمؤامسات العمومية وأير العمومية بين المسأواا الإارفة المأألفة المأأمنا في أربأها الأأأيمفة، وهذا بأوره أأنا المسالك المأألفة التي يسلكها الأصال الرسمي.

أأم هذه الأصالاا عبر شبكاا وقنواا مأأدة سلفا وموضأة في لواأ وأنظمة معمول بها رسمفا، كأا يواأ الأصال أأواا السلطة الموضأة في الأأأيم الإارفي.

أأمز الأصالاا الرسمية بالأأفة وصة المأعوماا التي أأنا عن أربأها، كأا أأمز بأواأ المسالك التي يمر بها وبالأاا أأبعه ومأرفة أأره وأأأأه، كأا أنه في أالة الأصال الرسمي يمكن أأنا مصدره.

كما يتميز الاتصال الرسمي بأنه يعتمد على قدر كبير من البيانات والمعلومات الدقيقة، غي أنه يعاب عليه أنه قد يستغرق القيام به وقتا وجهدا كبيرا. ومن المعلوم أن من خصائص الاتصال الفعال هو أن يحدث بأقل تكلفة ممكنة.

كما أن الاتصالات الرسمية قد تتعطل وتتعدت نتيجة التنظيم غير الجيد للمنظمة أو المؤسسة ووجود مستويات إدارية متعددة لا يبررها حجم وطبيعة وبنية وظروف عمل هاته المنظمة.

إذن إجمالاً ومما سبق، يمكن تحديد أربع ميزات أساسية للاتصال الرسمي كالتالي:

- ✓ الدقة والموثوقية،
- ✓ وضوح المسلك،
- ✓ عالي التكلفة من حيث الوقت والجهد،
- ✓ قد يتعطل ويتعدت بسبب التنظيم البيروقراطي.

ومما يمكن أن يعزز بها الاتصال الرسمي لتسريعه وإنفاذه بأقل تكلفة، هو استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في الاتصال كالبريد الإلكتروني، المنصات الرقمية الرسمية المختلفة... إضافة إلى الأدوات المعروفة سابقا كالهاتف والاكس والتلكس وغيرها.

2-الاتصالات غير الرسمية:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أو اللارسمية أحد أكثر الأنواع شيوعا، فهي لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، فهي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا دخل لإدارة لمنظمة في تخطيطها.

تتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعيا بطبيعته؛ إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة، بحيث تدفعه الرغبة للانتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات.

تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الأفراد.

رغم ما يعاب على الاتصالات غير الرسمية التي في أحيان كثيرة تتخللها كثرة الإشاعات، إلا أن لها جملة من الفوائد والميزات، فهي تسهل آليات التخاطب واللقاء بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا

والدنيا وتجعل تبادل الأفكار والمعلومات بشكل أسرع، إذ تعد قنوات الاتصال غير الرسمي الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية.

غالبا ما تعتمد الاتصالات الرسمية على الوسائل الشفهية.

يمكن تلخيص أهم المميزات الخاصة بالاتصالات غير الرسمية في:

✓ السرعة،

✓ التكلفة القليلة،

✓ أغلبها شفوية

ويعاب عليها: ضعف الدقة والموثوقية.

ثانيا - الاتصال حسب الاتجاه:

تقسم الاتصالات حسب الاتجاه إلى أربعة أنواع أساسية هي:

✓ الاتصالات العمودية،

✓ الاتصالات الأفقية،

✓ الاتصالات المحورية،

✓ الاتصالات الخارجية

1-الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة

1-1-الاتصالات النازلة **Downward communications**: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس

ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي تتم عادة بالعديد من لصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات، التعليمات، المناشير، الاجتماعات.

تتضمن الاتصالات النازلة أهم الأهداف التالية:

➤ تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث تعطي اتجاها معينا للعمل للمستويات الدنيا،

➤ تعليمات العمل: وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة، كذلك المتعلقة بنظام المناوبة والمداومة الإدارية، استقبال المواطنين، جداول العمل

➤ الإجراءات والممارسات: وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المؤسسة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي. ومن أمثلة ذلك المناشير التوضيحية لبعض إجراءات العمل الإداري كإجراءات الإحالة إلى التقاعد ومنح الإجازات والترقية...

➤ التغذية العكسية للأداء: وهي عبارة عن رسائل تتضمن ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى للأداء الخاص بالمستويات الإدارية الدنيا، كالقيام بالإشادة بجهد موظف حال أدائه عملاً متقناً أو المكافأة المادية والمعنوية مقابل ذلك،

➤ تحفيز العاملين وبناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة: وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين والعمل على تقبلهم لرسالة المنظمة وثقافتها وقيمها وتبني ذلك، علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه، كالاحتفالات السنوية في افتتاح واختتام النشاطات الدورية للمؤسسة، المناسبات العمالية المختلفة، التكوين والتدريب...

1-2-الاتصالات الصاعدة Upward communications: وتتضمن نشاطات الاتصال من المرؤوسين

إلى الرئيس، أي نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الدنيا حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم وتلك الموجهة بالعملاء؛ حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية لعكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته يشير إلى حجم التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة.

علاوة على ذلك، تعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة مثلاً، نوعاً من التحفيز؛ حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم وربما شكاواهم إلى المستويات الأعلى للبت فيها، ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل، مثل الاجتماعات الدورية والتقارير وعروض الحال المكتوبة

يتمن تعزيز الاتصالات الصاعدة عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها من الإجراءات والوسائل.

ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بدرجة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.

2-الاتصالات الأفقية أو الجانبية Lateral communications:

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.

وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.

3-الاتصالات المتقابلة أو المحورية Diagonal communications:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً. ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات خصوصاً في المنظمات الكبيرة، كأن يتم مدير المالية والوسائل بأحد مصالح مديرية الموارد البشرية.

4-الاتصالات الخارجية External communication:

وتتضمن الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف خارج المنظمة كالموردين والمستهلكين والوسطاء الصناعيين والإداريين وغيرهم ... وتسهم هذه الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

ثالثاً - حسب الوسيلة المستعملة (الاتصالات الكتابية وغير الكتابية):

1-الاتصالات الكتابية:

تعتبر أكثر أنواع الاتصال استخداماً في المؤسسات والهيئات الإدارية، ويمكن تعريفها بأنها الاتصالات التي تتم بشكل مكتوب. ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها:

- سهولة التدوين والتوثيق، إذ أنها تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات وفي عديد الحالات لا تعترف إلا بالوثائق المصدقة والمختومة بالأختام الرسمية للمؤسسة أو الجهة المعنية،
- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها،
- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والمحركات الإدارية في المستقبل،
- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة وبتريث يمنع الالتباس،
- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً،

إلا أنه رغم المزايا السابقة لهذا النوع من الاتصالات، إلا أنه يعاني من بعض المشكلات مثل:

- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة والفورية،
- الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها،
- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (Paperless offices) التي ابتعدت عن المحركات التقليدية في عصر اقتصاد المعرفة الذي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

2-الاتصالات غير المكتوبة: وتنقسم إلى وسائل اتصال شفوية (لفظية) واتصالات غير لفظية

2-1-الاتصالات الشفوية: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة.

ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال نجد:

- ✓ المقابلات الشخصية التي تنتن وجها لوجه،

✓ المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات...إلخ،
✓ الاتصالات الهاتفية

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص وبين الناس بشكل عام؛ حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير (العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة).

ومن مزايا الاتصالات الشفوية نذكر الآتي:

- تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى،
- تكون التغذية العكسية فورية من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار،
- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة،
- سهولة الاستخدام، إذ لا تحتاج إلى وقت كبير للتحضير والإعداد أو الوسائل المادية المصاحبة كالأوراق والوثائق...
- قوة التأثير السيكولوجي على المستقبلين من حيث أسلوب الخطابة والاقناع وهو ما يفرض امتلاك مهارات التحدث بالنسبة للمرسل والتدريب على تطويرها لتحقيق غايته من الاتصال الشفوي.

ومع هذه الميزات، فإن للاتصالات الشفوية أيضا بعضا من الصعوبات والمشكلات، من أهمها:

- الضوضاء التي غالبا ما تصاحب هذا النوع من الاتصالات وما يفضي إليه من تشويش أو تحريف وتزييف للرسالة، إذ من الصعب أحيانا منع أو تقليص حدة الضوضاء، خصوصا أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة،
- الارتجال أو الاسترسال العفوي الذي قد يترتب عنه الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات وغير الواضحة أو غير المدروسة والمحسوبة سلفا لنقل الرسالة أو المعنى المراد إيصاله للمستقبلين، ما يؤثر على سلامة وجود تلك الرسالة وقد تنتج ردود فعل غير مرغوبة،

➤ استنزاف الوقت، إذ يعد الاتصال الشفهي مستنزفا للوقت والجهد معا، ذلك أن عملية الاتصال تتطلب مداخلات ومناقشات وهي تستغرق عادة وقتا طويلا في حال غياب أو ضعف أساليب وتقنيات إدارة الوقت أو ضبط اللقاءات والتحكم بها.

2-2-الاتصالات غير اللفظية: وتشمل جميع الطرق التي يتم بواسطتها الاتصال بين الأشخاص عند اجتماعهم مع بعض باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات.

ومن هذه الطرق تعبيرات العيون والوجه، حركات الرأس والأيدي والأرجل وغيرها من الرموز والحركات والانفعالات والإشارات التي يطلق عليها أحيانا اللغة الصامتة أو ما لغة الجسد (body language).

المحاضرة السادسة: معوقات الاتصال الإداري

تتعرض العملية الاتصالية في المؤسسة إلى التشويش والتشويه وذلك نتاجا لوجود العديد من المعوقات (Barriers Communication) والتي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعاني والمفاهيم والآراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية؛ حيث يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وانفعالاته.

غير أن هذه المعوقات لا ترتبط بالمستقبل فقط بل قد ترتبط بالمرسل نفسه أو بقناة ووسيلة الاتصال والمحيط الذي تتم فيه.

وإجمالاً يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى:

- معوقات تنظيمية،
- معوقات نفسية واجتماعية،
- معوقات فنية ومادية

أولاً- المعوقات التنظيمية:

تنشأ من طبيعة التنظيم غير الجيد وأهمها:

- ✓ تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب عليه ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة،
- ✓ عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة،
- ✓ زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل،
- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة،
- ✓ مركزية التنظيم وتعدد المستويات الإدارية،
- ✓ المبالغة في البيروقراطية والمبادئ العلمية للإدارة ما يضعف من الطبيعة الإنسانية للعاملين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على مشجب القوانين واللوائح لتنظيمية ويؤدي إلى ظهور:
 - تسلط القيادة الإدارية،

- التنظيمات غير الرسمية القائمة على العلاقات الشخصية بين الموظفين،
- عدم وجود معايير موضوعية لاختيار الأفراد وتعيينهم،
- المبالغة في التخصص وتقسيم العمل،
- إنشاء اللجان التنظيمية دون الحاجة إليها وإيجاد التبرير القانوني والإداري لهذا السلوك

✓ قصور نظام لعلاقات العامة داخل المنظمة والمكلف بدوره يربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي هام لأي منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية،

بشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة هيكل التنظيمي، فإذا كان هذا الهيكل متماسكا ومرنا ومتكيفا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان هذا الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة، كان ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية هي عدم الاستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.

ثانيا - المعوقات النفسية والاجتماعية:

ترتبط هذه المعوقات النفسية والاجتماعية بمجموعة العناصر المؤثرة التي تربط بين المرسل والمستقبل وما يحدث بينهم من تمايز في فهم الاتصال، **وأهمها:**

- انعزالية الإدارة العليا وفهمها السلبي للاتصال بسبب عدم فهم عملية الاتصال الفهم الصحيح؛ فاعتقاد الكثيرين أن الاتصال ليس سوى إصدار الأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة وتقدم فقط الجانب المرضي من العمل والذي يهتم الرؤساء التنفيذيين أن يبلغوه للإدارة العليا لينالوا عندهم الحظوة والرضا والمكانة، وهو ما يمكن أن يعبر عنه بانعزالية الإدارة العليا من خلال اعتمادها على النظم الرسمية والبيروقراطية فقط في عملية الاتصال.
- اختلاف العادات والتقاليد بين الموظفين، أي الاختلافات البيئية والاجتماعية بينهم، فتقافة الفرد بشكل عام هي محصلة لتراكمات اجتماعية في مسار حياته وهي بدورها تؤثر على سلوكاته ومهاراته وأحكامه القيمية على الأحداث والمواقف ... وكلما كثرت هذه الاختلافات أدى ذلك إلى اتساع حيز اللاتفاهم واللاتجانس.
- الاختلاف في الموقع التنظيمي داخل المنظمة أو المؤسسة وما يرتبط بذلك من:

- اختلافات في المستوى الوظيفي (إدارة عليا-وسطى-تنفيذية)،
- اختلافات في المستوى العلمي والأكاديمي،
- الاتجاهات السلبية وتباين الإدراك كإطواء الأفراد، تفضيل العمل الفردي، احتكار المعلومة، المحسوبية، التملق وهي كلها تحد من فعالية الاتصال.
- إغفال الطبيعة الإنسانية للموظفين،
- القصور في مهارات الاتصال، ما يؤدي إلى عدم القدرة على نقل واستقبال الرسالة الاتصالية بشكل سليم وبالتالي تشويه العملية الاتصالية.
- وترتبط مهارات الاتصال بمجموعة من الركائز الأساسية، أهمها:
 - المبادرة: أي القدرة على بدء الاتصال حال حدوث المشكلة أو السعي لطرح فكرة،
 - السرعة: الاستعجال العقلاني في نقل الرسالة الاتصالية،
 - المثابرة: أي القدرة والصبر على العودة إلى نفس الأشخاص وإثارة القضايا المرفوضة من قبل بهدف الإقناع والتوصل إلى حلول،
 - المرونة: أي القدرة على التكيف مع أنماط الآخرين وتغيير أساليب وأدوات العملية الاتصالية للوصول إلى الغايات المرجوة من تلك العملية،
 - السيطرة: أو القيادة في عملية الاتصال، كالقدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين...
 - القدرة على الإصغاء والاستماع، ما يجعل الآخر في راحة للتعبير عن قضايا وأفكاره ويمكن المصغي من فهم ذلك بشكل سليم وسريع في آن واحد،
 - الحد الأدنى من الإجهاد: أي القدرة على الاحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين أو محاولة الضغط والتشويش من قبلهم.

ثالثاً - المعوقات الفنية والمادية:

- تنصب على الجوانب الخاصة بالعمل المادية (الملموسية) والفنية (الجوانب الشكلية) **وأهمها:**
- احتواء الرسالة على بيانات يصعب تفسيرها،
 - قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة،
 - تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف،

- اللغة غير الملائمة للرسالة والافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة التي يمكن فهمها بسهولة، أو احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات والإحصاءات والرسوم والجداول مما يصعب فهمها والرد عليها بسهولة،
- الأعطال الفنية والميكانيكية التي قد تحدث للوسيلة الاتصالية مثل تلعث المتكلم أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصور المرئية ...
- الجو غير المريح للاتصال،
- طبيعة المكان الخاص بالاتصال (الحجم، التهوية، الإضاءة، الترتيب ...)