

المحور الثاني:

الأسس النظرية للاتصال في

المؤسسة

تمهيد:

يمر العالم اليوم بمجموعة من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والثقافية، ويعود ذلك إلى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات التي جعلت من العالم قرية واحدة، الأمر الذي أدى إلى تغير قواعد المنافسة خاصة مع انتشار الخصخصة والعولمة والانفتاح نحو السوق العالمية. كل ذلك عزز من أهمية المعلومات التي أصبحت أحد الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحصول على ميزات تنافسية، ولا يمكن أن يحدث هذا بدون الاتصال الفعال.

1- ماهية الاتصال الإداري:

الاتصالات بمعناها العام هي المشاركة والتبادل مع الآخرين، فالاتصالات في أي مؤسسة من المؤسسات تمثل همزة الوصل الرابطة لهذه المؤسسات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري. كما يتطلب إنجاز أي عمل جماعي مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصال، فمن خلال عملية الاتصال تنقل البيانات والمعلومات بين العاملين في المؤسسة، وبدونها يتوقف النشاط. وعلى ذلك يعتمد أداء المؤسسة إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات، وتلعب الإدارة دوراً رئيسياً في تخطيط نظام الاتصالات المناسبة وتشغيله وتنميته بعد ذلك (عواد، 2012، ص 373).

1-1- مفهوم الاتصال الإداري:

الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. ويمثل الاتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورة لجل المؤسسات لتحقيق تكاتف وتعاون الأقسام في المنظمة، وتسعى المؤسسات الناجحة إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية من أجل التكيف مع البيئة ولأن التغيير والتطور يحدث بشكل دائم، فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة للاتصالات، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والتطوير التنظي+ -مي (العنزي، 2010، ص 2).

تعرف عملية الاتصال بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. (كما عرف الاتصال بأنه العملية التي خلالها

نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم (العنزي، 2010، ص 12).

الاتصال في الإدارة هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله تحقق الإدارة الأعلى التأثير المطلوب لتوجيه المؤسسة نحو الهدف (المطري، 2012، ص 11).

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها تناقل المعلومات من أي نوع فيما بين أعضاء الهيكل التنظيمي بقصد إحداث تغيير. وعلى ذلك فإن أداء المؤسسة يعتمد إلى حد كبير كفاءة نظام الاتصالات المناسب وتشغيله وتنميته بعد ذلك (عواد، 2012، ص 374).

وتعرف الاتصالات الإدارية أيضا بأنها إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير على سلوك أو توجيه وجهة معينة. يعني ذلك ان الاتصالات تعمل على نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات في صورة متبادلة بين الجانبين (عواد، 2012، ص 374).

1-2- عناصر الاتصال الإداري:

تتحدد أطراف العملية الاتصالية وتوضح سيرورة هذه العملية وديناميكيته عن طريق تبيان عناصرها التي يمكن حصرها في ما يلي (محجوبي، 2016، ص 42-50):

المصدر: ويعرف عند البعض بالمرسل وهو نقطة إنطلاق الإتصال في التنظيم الإداري، مهما كانت مكانته في الهيكل الإداري ويجب أن يتميز بمجموعة من الصفات التي تقوي أثره كالمصادقية، الجاذبية الشخصية إذ يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها فضلا عن الأهداف التنظيمية المحددة من خلال عملية الإتصال.

الرسالة: تمثل الرسالة محتوى عملية الإتصال وهي تحتوي على مجموعة من الرموز ذات معنى والتي تنقل للمستقبل في شكل معلومات، واحد أهم المعايير المحددة لنجاح عملية الإتصال نجد قدرة المرسل على ترميز الرسالة من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد أيضا على مدى قدرة المستقبل على تفكيك هذه الرموز.

وسيلة الاتصال: القناة هي الوسيلة التي يتم فيها حمل وتميرير الرسالة بإتجاه المستقبل، ففي التنظيم الإداري توجد العديد من أدوات ووسائل الإتصال التي تستخدم للإتصال وتبادل المعلومات والبيانات بين أعضاء التنظيم سواء كانوا إداريين أو موظفين وعاملين، وسيتم ذكرها في أنواع ووسائل الاتصال.

المستقبل: وهو الشخص أو الجماعة المستهدفة من عملية الإتصال التي يريد المرسل مشاركتهم الأفكار والمعلومات والمشاعر، وتصله في شكل رسالة عن طريق الوسيلة المختارة من طرف المصدر.

التغذية الراجعة: وهي إعادة إرساله الرسالة بشكل عكسي من المستقبل إلى المرسل فهي بمثابة إشعار بوصول الرسالة ومدى فهم المستقبل لها. وهذه الإستجابة ترد إلى المرسل فتتبادل أطراف العملية الاتصالية المواقع، ليدرك من خلالها المرسل مدى تأثير الرسالة، ومدى تحقق أهداف الإتصال فتكتمل أركان العملية الاتصالية.

التشويش: ويقصد بالتشويش كل ما من شأنه إعاقه عملية الاتصال سواء على مستوى أطراف الاتصال ووسائله أو حتى على مستوى القناة الناقلة أو محتوى الرسالة نفسها فالتشويش عبارة عن حواجز تمنع وصول الرسالة وتجعلها غير واضحة. فحواجز فهم الرسالة الاتصالية وعوامل عدم وضوحها يمكن أن تأتي من أي جهة وفي عدة أشكال فهناك حواجز إجتماعية وأخرى نفسية وهناك حواجز تتعلق باللغة المستعملة لإيصال الرسالة كما توجد حواجز أو موانع سياسية وإقتصادية وتعليمية بالإضافة إلى حواجز المعتقدات والقيم والأفكار المسبقة.

1-3- أنواع الاتصال الاداري:

ينقسم إلى عدة أنواع حسب معيار تصنيفه حسب الرسمية أو حسب وجهة الإتصال وحتى حسب قناة الاتصال ونوع الرسالة كذلك، بشكل عام يمكن أن نذكر الأنواع الرئيسية التالية (محموي، 2016، ص 53-60):

أ- من حيث الرسمية: ينقسم الإتصال التنظيمي من حيث الرسمية إلى نوعين:

- اتصال رسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسة طبيعة نوع العلاقة التي تربط الأفراد، ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

-اتصال غير رسمي: الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الإجتماعية الإنسانية والمعرفة الشخصية بين الموظفين والعاملين.

ب-من حيث الإتجاه: وينقسم إلى:

- اتصال صاعد: يتدفق الإتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ.

-إتصال هابط او نازل: وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وإنتشارا في التنظيمات الإدارية، يصدر من الإدارة العليا والمسؤولين السامين إلى أفراد التنظيم الأقل منهم رتبة في السلم الإداري للتنظيم ويهدف خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وذلك في شكل منشورات دورية وتقارير أو إعلانات أو صحف داخلية أو كتيبات، أو بشكل شفوي عن طرق المقابلات والإجتماعات.

-إتصال أفقي: وهذا النوع من الإتصال يسير في إتجاهين بين العاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى نقل وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود والأعمال التي يقومون بها.

- الإتصال النجمي: وفي نوع من الإتصال يتداخل مع جميع الأنواع السابقة، تمتاز الاتصالات من هذا النوع بالتطور والتعقيد ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الإتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة.

ج-من حيث تغطيته: وينقسم إلى:

-الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.

-الاتصال الشخصي: ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة.

-الاتصال الجماهيري: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين عن طريق استخدام عدة وسائل.

2-فاعلية الاتصال الإداري:

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى، إلا أنه يجب أن تتوفر في عملية الاتصال مجموعة من الخصائص العامة وهي (عواد، 2012، ص ص 377، 378):

- 1- السرعة: الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأسرع وقت، فأني تأخير قد يترتب عليه مشاكل وتكاليف عالية والتزامات أخرى على المنظمة.
 - 2- الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال.
 - 3- انخفاض التكاليف: الاتصال الجيد وهو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة (تكاليف الآلات، تكاليف التشغيل، الصيانة وغيرها)
 - 4- سهولة الاستخدام: تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة.
 - 5- الافناع والتأثير: وذلك بإقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.
 - 6- الشمولية: وتتمثل في القدرة على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة.
 - 7- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: وذلك بتوفير نظام يضمن كفاية المعلومات بكافة أنواعها وسهولة الاسترجاع عند الاحتياج.
- يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات نجد (عواد، 2012، ص379) :
- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم، مثل الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم رسالة.
 - تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.
 - إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.
 - أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراءه بشكل جيد ودقيق.
 - التدقيق في عناصر عملية الاتصال.
 - استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين.
 - استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتمشيا مع ظروف الاتصال.
 - محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.

- الاتصال بالوقت المناسب.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.
- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.
- استخدام التقنية الحديثة للاتصالات.
- الاهتمام بالعوامل النفسية ومراعاة الاختلافات الفردية إذ أن الحالة النفسية المميزات الشخصية لطرفي الاتصال قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على عملية الاتصال.

3- أهمية اتصال المؤسسة:

ومن اجل تحقيق فاعلية عملية الاتصال، لابد من الاهتمام بكل مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال وإعطائها العناية الكافية وفي حالة حدوث أي تداخل أو عدم فهم أو عدم وضوح فان ذلك قد يصبح عائقا لعملية الاتصال.

إن التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته، ذلك أن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري، وتنبع أهمية الاتصال في المجال المؤسسي من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة فضلا عن الاتصال بالبيئة المحيطة بها، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في (بولعويادات، 2008، ص ص 52، 53):

- أن أهمية الاتصال تكمن في تمكين القائمين على الإدارة من وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة المادية والبشرية الموجودة وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات.

- كما إن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته، فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مستمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للاتصال، يجمع عن طريقها بين كافة أعضاء المؤسسة.

- واتصال المؤسسة كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويجسسه بأهميته ودوره في المؤسسة، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، وكذا زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.

- كما يساهم الاتصال في توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات، فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع آخر من الاتصالات الغير الرسمية وعلى رأسها الإشاعات.

4- أهداف الاتصال في المؤسسة: انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (بولعويادات، 2008، ص 53، 54):

- الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.

- أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإداري: تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، ما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهاممة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: تتلخص في إقامة نظام اتصال به يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بنظر الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة وخارجها الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها (بولعويادات، 2008، ص 54).

5-معوقات الاتصال: يكون الاتصال فعالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أَرادها ويمكن أن تتعطل العملية في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التشويش أو مختلف المعوقات، ما ينعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري، ومن تلك المعوقات ما يلي (العنزي، 2010، ص 23، 24):

-**وسيلة اتصال غير مناسبة:** حيث وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة

-**الإكثار من الحشو غير المبرر في الرسالة:** الذي يؤدي إلى شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصاً في الاتصال المكتوب.

-**الاتجاهات السلبية لدى المرسل:** وعدم توفر الاستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال.

-**عدم توافر الخبرات اللازمة:** لدى أطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث، والكتابة، والتفكير المنطقي، والقراءة والاستماع، ومهارات الاتصال غير اللفظي.

-**الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال:** حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار، والخلفيات الاجتماعية والثقافية، يكونون إنطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات الموقف.

-**عدم وجود لغة مشتركة:** ما بين أطراف الاتصال يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات، واعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يلي (العنزي، 2010، ص 25):

معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

معوقات تنظيمية: ترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها منها (بوزيدي، 2018، ص ص16، 17):

- 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.

- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه، مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة.

- كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلغونية أو البرقية.

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

- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن 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 كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

تمثل المؤسسة نسقا أصغر ضمن نسق أكبر هو البيئة، فهي بحاجة للتعامل مع المؤسسات الأخرى في أدائها لوظائفها وأنشطتها وتحقيق أهدافها، ونتيجة لهذا التفاعل فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الديناميكية والتعقيد المتناميان للبيئة، الأمر الذي يعتمد على المرونة، التجديد، الإبداع، التبادل والقابلية للتطور والتغير التنظيمي، حيث أن ضرورة إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى نشاط المؤسسة أصبح من أهم عوامل التغيير التي باتت تطرح العديد من التساؤلات.