

## المخاضة الأولى: ماهية الاتصال الإداري

تكمّن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفّعال ضرورة ملّحة للإدارة لأنّ المسيرّ يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حلّ ملائم ومناسب لذلك الموقف من كلّ جوانبه مع حساب كلّ التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن كلّ ذلك يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 1- ماهية الاتصال:

1-1. مفهوم الاتصال: يمكن تعريف الاتصال من خلال عدّة أوجه:

#### 1-1-1. من الناحية اللغوية:

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلّة وبلوغ الغاية من وراء تلك الصلّة، وقد جاء عن ابن منظور في لسان العرب: «وصل الشيء وصلّاً وصلّة، والوصل ضدّ الهجران، ووصل الشيء إلى الشيء ووصل إليه أي انتهى إليه وبلغه»<sup>(2)</sup>.

وتعني كلمة الاتصال "Communication" التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير. وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني "Communis". بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع ومألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل "Common". بمعنى عام أو مشترك، وأيّ من هذه المفاهيم يوضح لنا أنّ الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف، برنامج)<sup>(3)</sup>.

(1) منير نوري، "التسيير العملي والاتصالات الإدارية- المفاهيم والتطبيقات"-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 133.

(2) ابن منظور، "لسان العرب"، دار المعارف، ج (11)، 2003، ص 868.

(3) سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، "أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999،

## 1-1-2. من الناحية الاصطلاحية:

يعدّ الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دوراً كبيراً في حياة كلّ شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه، فالاتصال يؤثر على كلّ فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أيّ إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فإنّ الإجابة المؤكدة هي إمّا القيام بالاتصال أو تلقي الاتصال، حيث يعدّ الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، إذ يمثل الوسيلة التي تربطنا بالآخرين<sup>(1)</sup>.

فالالاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة أو خبرة أو مهارة أو أيّ مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينهما<sup>(2)</sup>.

وعليه، الاتصال إذاً، هو تبادل مشترك لحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات ممّا يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغضّ النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل معلوماتي هادف<sup>(3)</sup>.

أخيراً، يمكن القول أنّ الاتصال عملية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عمّا قد يعترضها من تشويش.

### - تعريف الاتصال الإداري:

يعرّف الاتصال الإداري بأنّه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين وهذا معناه أنّ هناك رسالة معينة بين طرفين.

(1) Bittner, R.J, "Mass Communication: An introduction", 2<sup>nd</sup> ed., N.Y, Prentice-Hall, Inc, 1986, p 355.

(2) جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 127.

(3) فضيل دليو، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

كما يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتمّ بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويّاً أو كتابياً<sup>(1)</sup>.

## 2-1. أهداف الاتصال وأهميته:

### 1-2-1. أهداف الاتصال:

إنّ هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أنّ الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. وهنا نلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الإخبار والإعلام؛
- الإعداد لتقبل التغيير؛
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

وبغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي سبّني عليها القدرات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرّف عليها، وباختصار فإنّ حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها<sup>(2)</sup>.

(1) محمد محمد عمر الطنوبي، "نظريات الاتصال"، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 15 - 16.

(2) منير نوري، مرجع سابق، ص 137.

## 1-2-2. أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة والأعمال، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعّالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعّال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل اتصال. كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها ويساعد أيضا على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية. كما أن الاتصال الفعّال يعتبر وسيلة لقيادة تحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها<sup>(1)</sup>.

## 1-3. خصائص الاتصال:

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث إنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل. ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان (خلال عملية الاتصال) تطابقاً تاماً لأن كلّ حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها. ولذلك لا بدّ من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيته أو حركته النشطة التفاعلية الدائبة.

## 1-3-1. الاتصال عملية مستمرة<sup>(2)</sup>:

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنّها دائمة التغيير والحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأيّ اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال. إنّ الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات

(1) منير نوري، المرجع نفسه، ص 137-138.

(2) أحمد العبيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، "مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين"، دار اليازوري، الأردن،

متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

### 1-3-2. الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا:

يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعًا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيّد فإنّ الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

### 1-3-3. الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:

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

إننا عادةً ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة ألم وهو مازال مستمرًا في حديثه، وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ باطمئنانك عليه وأنه بخير وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية.

### 1-3-4. الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبًا<sup>(1)</sup>:

إذا ما قدّر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، فقد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن

---

(1) Dimbleby Richard and Graeme Burton, "More than words: An introduction to communication", New York, Routledge, Third edition, 1998, p 56.

مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت إليه، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة.

وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبنى على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، فإذا اتصلت بأحد المطاعم عدّة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تُعيد الاتصال للغرض نفسه وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصّة في الاتصال الشخصي. إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه- مع رغبتهم فيه- فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

### 1-3-5. الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون: هذا يتمثل في أربع حالات:

(1) قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإنّ الاتصال يكون غالباً مؤثراً؛

(2) وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛

(3) وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منته لها فلا يتفاعل معها؛

وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملاحظتنا.

### 1-3-6. الاتصال ذو أبعاد متعددة<sup>(1)</sup>:

برغم أنّ الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أنّ الاتصال له أهداف متعدّدة ومستويات متباينة من المعاني، فلكلّ الرسائل فيه على الأقل بُعدان من المعاني:

● معنى ظاهر: يبرز من خلال محتوى الرسالة؛

(1) Dimpleby Richard and Graeme Burton, op.cit, p 58.

• معنى باطن: تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات.

فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف عديدة نسعى إليها.

## 2- عناصر العملية الاتصالية:

إنّ عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين؛ بمعنى أنّ كلّ فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتمّ عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط. ولكن من الناحية الواقعية، فإنّ عملية الاتصال أكثر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها. ويمكن تبيان الإطار لعملية الاتصال بعناصره المختلفة كما يلي:

1-2. المصدر (Source): يمكن أن يكون شخصاً أو جماعةً أو كتاباً أو تلفزيوناً أو محطة.

وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير... الخ. وقد دلت الدراسات على أنّ مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما أنّ هناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل المعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2-2. الترميز (Encoding): تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه

المستلم، ويتمّ ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أيّ تعابير يتمّ

الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

2-3. الرسالة (Message): وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويًا أو تكتب<sup>(1)</sup>.

2-4. وسيلة الاتصال (Channel): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معاً. فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

2-5. مستلم الرسالة (Recipient): إنَّ مستلم الرسالة عادةً، هو شخص أو جماعة أو أيّ مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة على فهمه. وأهمّ هذه المؤثرات هو أنَّ مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلاً مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

2-6. تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding): إنَّ استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملاً ومتكاملاً. وقد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلميها. وعليه، فكلما كان هناك تجانس وتمثال في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

2-7. التغذية العكسية (Feedback): إنَّ عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل. وسرعة حدوث عملية

(1) محمد الهادي، "إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة"، دار المريخ، الرياض، ص 118.



التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

8-2. التشويش (Anthropy): تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. فمثلاً صوت الآلات يؤثر تأثيراً سلباً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.