

الفصل الثالث

الاتصال في المؤسسة

تمهيد :

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداء من تبادل المنافع إلى المشاركة الوجدانية كما أصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء .

فعلى مستوى الفرد والجماعة أصبح الإتصال الفعال يمثل احد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل ، ولم يقتصر تأثير الإتصال على مجموعات العمل فقد أشارت معظم الدراسات على أن الإتصال الفعال يمثل احد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات المختلفة ، إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمات التي يعملون فيها.

أولاً: الحاجة إلى الاتصال في المؤسسة

يعتبر الاتصال ضرورة حيوية للنظام الإنساني فمثلما يحتاج إلى الهواء فهو يحتاج كذلك إلى معلومات عن البيئة المحيطة به حتى يستطيع التأقلم مع تغيرات من شأنها أن تؤثر عليه.

كما ترتبط الحاجة الملحة إلى الاتصال في المؤسسة بالاستمرارية والجودة وثقافة المؤسسة والتأقلم والتقارب وهو ما سنعرضه من خلال ما يلي:

1- الوظائف الإدارية للاتصال :

يرى علماء الإدارة أن الاتصال هي قلب الإدارة إذ تعد من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها المدير لتحقيق أهدافه فلو تتبعنا الظروف التاريخية التي نشأت فيها هذه الحاجة للاتصال في الإدارة نجد أن قيام الثورة الصناعية أدى إلى تطور في أدوات الإنتاج وأساليبها ويعود هذا التطور إلى عدة عوامل من بينها⁽¹⁾:

✚ قيام العديد من المشاريع بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية ومن بينها دراسة الوقت والحركة

✚ ممارسة التخصص وتقسيم العمل

✚ استخدام تكنولوجيا متطورة في عملية الإنتاج

✚ التوصل إليها في تلك الفترة

هذه العوامل وإن ساهمت في تطور أدوات وأساليب الإنتاج فهي من جهة أخرى خلفت من ورائها العديد من النتائج نذكر من بينها على سبيل المثال لا الحصر :

✚ قدرة التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج

✚ ظهور الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين

(1) - مصطفى الحجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ط

02 بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص 17

➤ ظهور مشاكل متعلقة بالعلاقة بين أصحاب العمل والممثلين في مجلس الإدارة ومرتبطة أيضا بالصراعات بين العمال الذي يعملون داخل هذه المصانع والتي ظهرت بشكل واضح نتيجة العدد الكبير للعمال

➤ تشكيل النقابات العمالية التي تقوم بدور المحامي المدافع عن مصالح ومطالب العمال تجاه الإدارة العليا وكان ظهور مرتبطين مباشرة بالاضطرابات التي كانت تحدث بين الحين والآخر احتجاجا على سوء المعاملة وطلبا لتوفير ظروف عمل أفضل وأنظمة لدفع أجور تتناسب والجهد المبذول من طرف العمال زيادة ضغط الرأي العام على جميع المؤسسات والشركات بإنصاف العمال وتلبية مطالبهم

لقد كانت هذه النتائج نقطة البدء لإيجاد حلقة اتصال بين الإدارة والعمال كحاجة ملحة من أجل إيضاح وجهة نظر المنظمة وشرح كل ما يتعلق بسياساتها وإجراءاتها (1)

فالوظيفة الإدارية كما يراها هنري فايول باعتبارها العقل المدبر للمنشأة تحتاج لهذا النظام الذي من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ .

وعليه فتتمية الاتصال الناجحة بين أفراد المؤسسة وعلى مختلف المستويات التنظيمية تثمر علاقات وظيفية وطيدة وهي بدورها تساعد إيجابيا في تحسين مستوى الأداء وبالتالي تمثل الاتصالات الإدارية موضع القلب في نظرية العلاقات المعاصرة (2).

كما أن الاتصال الهادف القائم على أسس صحيحة جزء من كل ما تقوم به الإدارة وعليه فالمدیر لا ينظر إليه كنشاط يمارسه فحسب بل يتعداه إلى اعتباره جزءا مهما من عمله فعندما نتمتع في مضمون استغلال المدير لوقته نجد أن جزءا كبيرا منه يقضيه في الاتصالات فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن المدير ينفق 78 % من وقته في الاتصالات فهو بحاجة ماسة لممارسة الاتصال لضمان السير الحسن للأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها من ذلك التعامل اليومي والمستمر مع المعلومات والبيانات إذ

(1) - مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص117.

(2) - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط01 ، الرياض، السعودية، 1995، ص461 .

يقوم المدير بجمعها وفرزها وتحليلها ثم تبويبها ونشرها وفق ما يضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن الاتصالات هي وسيلة في يد المديرين تسمح لهم بتحقيق ما يلي (1):

- ✚ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- ✚ تعريف المشاكل وسبل علاجها
- ✚ تقييم الأداء وإنتاجية العمل
- ✚ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة
- ✚ تحديد معايير والمؤشرات الأداء
- ✚ إصدار الأوامر والتعليمات
- ✚ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم
- ✚ التأثير في الآخرين وقيادتهم
- ✚ تحفز وتحسيس العاملين

كما يعتمد المديرون على الاتصال من أجل تمرير جميع الأنشطة الإدارية من تخطيط تنظيم توجيه رقابة إعداد وتنمية الأفراد فهو بمثابة عنق الزجاجة التي تمر من خلالها جميع الأنشطة الإدارية نحو جماعات العمل وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ولكي تبرز أهمية الاتصال في إنجاح وظائف الإدارة نعرض مختلف هذه الوظائف في ما يأتي (2):

(1) - أحمد ماهر: الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص356 - 357

(2) - سلوى عثمان الصديقي : أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية و عملية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص259 - 261 .

1- التخطيط: تتطلب هذه الوظيفة وضع برامج مناسبة لتحقيق أهداف معينة وتواجد المعلومات والبيانات كما وكيفا وبعد توفيرها من مهام الاتصال كما تبدو الحاجة إليه باعتباره العملية التي بمقتضاها تدفق المعلومات المعتمد في التخطيط

2- التنظيم: هو عبارة عن وظيفة ترتكز أساسا على تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على مختلف الوحدات التي تتشكل منها حيث يراعي في توزيع المسؤوليات الوضوح والتحديد حتى لا يحدث نوع من التداخل وبشكل يساعد من خلاله هذا التوزيع على التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الأهداف على أن يتم هذا التعاون بشكل منسق يختفي معه التضارب أو الإزدواج وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى ويسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات

3- إعداد وتنمية الموارد البشرية: يرتكز هذا النشاط الإداري على إعداد التأهيل المستمر للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به العملية التي يقتضها ويمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية وهو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة العاملين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم وعملية التدريب تقوم أساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة والعلمية والعملية أو الخبرة والمتدرب الذي يريد اكتسابها .

4- اتخاذ القرارات: تستند عملية صنع واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتوفر لدى صانعي القرارات في أي مستوى إداري حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فسيقف صانع القرارات عاجزا أمام مواقف إدارية يقتضي الأمر معالجتها زمن حدوثها هنا نستطيع أن ندرك الحاجة البالغة إلى الاتصال الذي يسهل انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات.

والاتصالات ضرورية لبقاء المؤسسة واستمراريتها كما أن له الثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أولا يتم في الوقت المناسب قد يكون قرار المتخذ غير صائب أو غير مناسب كذلك .

5- الرقابة: هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة وهو ما يسمح بتغذية توقعات إجراءات وحتى قرارات سيتم اتخاذها مستقبلا.

2- عوامل وأهداف الاتصال :

1/2 الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية : أصبحت السلع والخدمات تتشابه إلى حد كبير في وقتنا سواء من الناحية الظاهرية أو حتى من ناحية السعار التي أصبحت متقاربة جدا إلى درجة تجعلنا حائرين في الاختيار وهو ما يطرح قضية التفرقة بين منتجات متشابهة لمنشآت مختلفة ويطرح أيضا سبب الثقة في علامة تجارية وعدم الثقة في أخرى . (1)

وحول هذا الطرح يمكن الإجابة بأن وراء هذه العلامة التجارية توجد منشأة تجيد الاتصال بقيمتها وإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها إذ أنها تمارس اتصالا قائما على بث وتميرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافة وقيمة ومبادئه وهو ما يبين لنا عمق البعد الاتصالي في المؤسسات باعتباره أحد عوامل تحقيق الاستمرارية . (2)

2/2 الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة: يعتبر الاتصال من أسس التي يركز عليها تنفيذ برنامج الجودة في المؤسسات فمفتاح جودة خدمة أو منتج يمكن في الاتصال وتحديدًا في اتصال جودة إذن ينبغي للمشرف على تطبيق هذا البرنامج أن يشرح ويوفر المعلومات وتوضيحات وافية لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها السلع والخدمات في

(1) - سعيد عمير : الاتصال في المؤسسة ، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2003

ص 14 .

(2) - المرجع نفسه، ص 17 .

جميع مراحلها انطلاقاً من السوق الرافد للمنشأة ووصولاً إلى سوق المصب لسلعها ومنتجاتها

3/2 الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرسال ثقافة المؤسسة : يشكل إثراء ذكاء المؤسسة من محصلة إثري ذكاء المستخدمين يفهمهم للمنشأة التي يعملون بها وإمكانيات إقامة علاقات مع التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنشأة نستخلص من ذلك أن الحاجة على الاتصال تظهر كأحد العوامل المساهمة في إرساء وتعزيز ثقافة قوية للمنشأة هذه الأخيرة تعمل على الاحتفاظ بمجموع القيم والعادات التي نشأت وتم توارثها عبر مختلف أجيال العمال المتعاقبة عليها كما تسعى إلى فتح الأبواب أمام تعزيز هذه المبادئ والقيم بما قد يمكنها من الاستمرارية والبقاء مستقبلاً

4/2 الحاجة إلى الاتصال كعامل مواجهة أو تأقلم : يحتاج كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء إلى الاتصال كعامل يساعد على التأقلم مع البيئة خاصة إذا علمنا أنها تتميز بالتغيير المستمر وبالتالي ينبغي مواجهة هذا الوضع الجديد والعمل على مسابرة من خلال التأقلم معه .

والمؤسسة بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم والوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور والمؤسسة ليست مخيرة في هذه الحالة بل مجبرة على البحث عن المعلومة لأن أي إخفاء لي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على نصيبها في السوق.

5/2 الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب : يقودنا الحديث عن التقارب إلى تناول التباعد باعتباره الظاهرة التي أصبحت تميز المؤسسة الحديثة فبعد فروعها عن بعضها أصبح يعد من بين أهم الصعوبات التي توجهها المؤسسة

وبروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملت التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة وأن هذه

الاستقلالية هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجة الزبائن من خلال رصد رغبتهم من أهم العناصر المشكلة للسوق المصب لسلع ومنتجات المؤسسة وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين مختلف القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تسمح بتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة

6/2 الحاجة إلى الاتصال كإستراتيجية: تسيير المؤسسة وفق أهداف طويلة الأجل تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانها في بيئتها الخارجية وهو ما يدفع بها إلى اعتماد العديد من الاستراتيجيات ومن بينها إستراتيجية الاتصال التي تمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي للعاملين العمل على جعله سلوكا معاونا يتوافق وأهدافها التي تسعى إلى بلوغها التأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية من خلال رصد مختلف انتظارات متعاملها ومحاولة الاستجابة لها من خلال مخططات اتصالية قصيرة الأجل (1) .

ومادامت دراستنا تبحث في الاتصال داخل المؤسسة فإنها تنحصر ضمن الاتصال الإداري الداخلي وهو ما سنتناوله في العناصر التالية :

ثانيا: مفهوم الاتصال "الإداري"

يعد الاتصال الداخلي أو الإداري إحدى الدعائم الأساسية التي يركز عليها الاتصال في المؤسسة غذ يعتبر العصب الحساس الذي تتدفق من خلاله مختلف المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات والتي تسعى بدورها إلى تمرير مختلف الأوامر والتعليمات لتوجيه سلوك العاملين وجعله يتوافق والأهداف المحددة وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نعرض في هذا المبحث التعريف المختلفة التي تمحورت حول الاتصال الداخلي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما ذكرنا أنواعه.

(1) - مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص120

1- أهداف الاتصال :

للاتصال الداخلي عدة أهداف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي (1):

1/1 توفير المعلومات: الاتصال الداخلي يوفر المعلومات للعاملين بخصوص دورهم في المؤسسة وهو ما ييسر لهم القيام بمهامهم ويوضح لهم الرؤية بخصوص التحديات المستقبلية التي ستواجههم وما ينبغي القيام به للتعامل معها

كما يسمح توفير المعلومات الوافية بدمج الأفراد واعتبارهم كمعاونين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وكسبهم بشكل يجعلهم يتعودون التعامل فقط مع المعلومات الصادرة من المراكز الرسمية بالمؤسسة وهو ما يساعد بدوره في الحد من تداول الإشاعة كمصدر ومرجع للمعلومات هذه الأخيرة تتمثل في :

1/1/1 المعلومات العملية: هي المعلومات المرتبطة بضرورة الاتصال التوجيهي الذي يقوم على إرسال الأوامر والتعليمات حيث يتم تمريرها عبر قنوات التسلسل الإداري وهذه المعلومات متعلقة أساسا بتنظيم العمل وعملية الإنتاج ومقاييس الجودة ومختلف الجوانب التقنية وعموما فهي ترتبط بتنفيذ العمل

2/1/1 المعلومات الدافعة: هي المعلومات المرتبطة بحركية الاتصال الداخلي التي تقوم على توجيه مختلف الرسائل بهدف تعبئة جماعات العمل ولا يهدف الاتصال الداخلي إلى توفير المعلومات العملية والدافعة فقط بل يتعداها إلى الإقناع .

2/1 الإقناع : كثيرا ما يجد الفرد نفسه في حالة اختلاف أو تعارض في الرأي أو الصراع مع الأفراد الآخرين فيود الفرد أن يكون علاقته بهؤلاء الأفراد على أساس الاتفاق والتعاون ومن ثمة نجد أن عملية الاتصال تقتضي إزالة هذا التعارض والاختلاف ففي الوقت الذي يسعى الفرد لمحاولة إقناع الآخرين بوجهة نظرهم كما يصب في هذا المطاف

(1) - ياسين عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 1986، ص

ما يصطلح عليه بالاتصال التتموي الاتصال من أجل التنمية ما هو إلا استخدام لهذه الوظيفة من وظائف الاتصال التي تبنى على اتفاق بين المرسل والمستقبل على أساس الصداقة والتعاون.

3/1 التأثير على السلوك العاملين : يهدف الاتصال الداخلي إلى التأثير على سلوك العاملين وفق ما يقتضيه أهداف المؤسسة فإذا تمعنا في عملية التأثير التي يمارسها المدير نجد أنها تركز على وسائل لإقناع واستمالة العاملين

وحثهم على التعاون لبلوغ الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير كبيرة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارساتهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة ويكون اتصاله بمرؤوسيه سليما وموفقا أيضا .

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في الأفراد نظرا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يأتي:

1/3/1 قوة التأثير المرتكزة على الأمانة: تعتبر المكافأة من العوامل الهامة في تحفيز العاملين على العمل بنشاطاتهم حيث يتمكن المدير مثلا عن طريق منحه لموظفيه مكافآت تقديرا منه لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية والنفسية (تحقيق الذات) من حيث أنهم عقول واعدة وليس سواعد منفذة فقط وهو ما يساعد المدير على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده ويساعد من وجهة نظر أخرى على بلوغ أهداف الاتصال الداخلي.

2/3/1 قوة التأثير المرتكزة على الإكراه: هي أداة قائمة على استخدام المدير لسلطته من أجل دفع العاملين إلى العمل كاستثارته للخوف وتوقيع الجزاء عليهم

3/3/1 قوة التأثير المرتكزة على أسس مرجعية: هي دعامة تقوم على كفاءة ومهارة المدير وقدرته على تفهم خلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم وكيفية تفكيرهم ليجعلها فيما بعد مرجعا له للتأثير فيهم

4/3/1 قوة التأثير المرتكزة على خبرة المدير: تعد هي الأخرى وسيلة تركز على كفاءة المدير وخبرته فكلما كانت تتسم شخصيته بالمرونة كلما كان موقفيا في تعامله مع العاملين وهو ما يعزز قدرته في التأثير على مرؤوسيه.

5/3/1 قوة التأثير المرتكزة على الشرعية: تعتبر وسيلة تركز على محاولة المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات العاملين وميولهم وتقاليدهم عن طريق ترشيده لسلوكهم وتستجيب الموارد البشرية نتيجة تطبيق الوسائل السابقة بتبني سلوكيات مختلفة للعمال داخل المؤسسة السلوك المعاون أو المؤيد السلوك المعارض السلوك المحايد

6/3/1 خلق الدافعية لدى العاملين: يرتبط هذا الهدف بالهدف الثلاثة التي ذكرها وهو شامل لها فإذا تمعنا في الأصل اللغوي لكلمة الدافعية نجد أنه يرجع مصطلح الدافعية motivation إلى الأصل اللاتيني لكلمة movere التي تعني تحرك⁽¹⁾ فالحركية أو الديناميكية هي صفات أصلية في أي نظام حيث تسمح له بالاستمرارية والنمو ولا تعدوا أن تكون المؤسسة خارج هذا الإطار باعتبارها نظاما مفتوحا يسعى إلى تعبئة كل العاملين من أجل تحقيق الهدف التي تضمن له الاستمرارية والقدرة على المنافسة ومن بين الأدوات التي تساعد على بلوغ ذلك نجد الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المؤسسة فالالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية كإصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين وهو ما يشكل طاقة حيوية للمنشأة .

أما نقص الدافعية الملاحظ في المؤسسات التي تقوم على مبدأ التقسيم المفرط للعمل فيعود أساسا إلى عوامل نذكر منها (2) :

- الرقابة في عمل كل فرد
- نقص المنفعة في مضمون العمل

(1) - صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، 2000 ، ص 89 .

(2) - اندرودي وآخرون : السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سبق ذكره ، ص 361 .

- غياب آفاق وظيفية واعدة بالتطور
- غياب أثر الجماعة
- غياب الاعتبار والتقدير

وبالمقابل نجد أن المؤسسات التي تقوم على مبدأ تعدد المهام وقابلية رد الفعل والتجاوب تتميز بوجود للدافعية يرجع بالأساس إلى عدة عوامل نذكر منها :

- التنوع والتغير في المهام
- مضمون عمل زاخر ومثمن
- سيرورة دائمة في طريق التعلم وتنمية قدرات العاملين
- تنشيط العمل المشترك
- توفير إمكانية تحسين العلاقات التسلسلية الإدارية

4/1 تحقيق التكامل بين أفراد جماعات العمل داخل المؤسسة : يهدف الاتصال الداخلي إلى التفاعل التبادلي من أجل التكامل الذاتي والجماعي للعاملين وهو ما يساعد بدوره على سيادة روح الوحدة والتماسك في المؤسسة وبشكل يتحقق من خلاله الانسجام والتوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها وتختفي معه المصالح الضيقة والشخصية التي يرغب في تحقيقها الأفراد على حساب المصالح العامة للمنشأة .

2- أنواع الاتصال في المؤسسة :

بعد ما تناولنا أهداف الاتصال الداخلي نأتي إلى الإسهاب في أنواعه التي تنقسم حسب درجة الرسمية إلى نوعين :

1/2 الاتصال الرسمي: نقصد به كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تفرض في محيط العمل وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الجهاز التنظيمي الرسمي فنظام الاتصالات الرسمي هو الذي يشكل المؤسسة بصدده توجيه أعمالها ونشاطاتها الرسمية.

ويعرف معجم المصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على المخططات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل⁽¹⁾ وبالتالي نستنتج أن هذا التعريف اشمل من التعريف الأول لأنه عرض الأطراف المعنية بعملية الاتصال بالإضافة إلى ذكره لميزة يتصف بها الاتصال الرسمي في أنه اتصال اتفاقي يرتكز على ثقافة المؤسسة وما تعمل على الحث عليه من التقاليد في التعامل كما عرض هذا التعريف بعض الأدوات المستخدمة في الاتصال الرسمين وينقسم الاتصال الرسمي حسب حجم جماعات العمل إلى نوعين :

1/1/2 الاتصال الرسمي في جماعات العمل الصغيرة: هو ذلك الاتصال الذي تتم ممارسته في الأقسام والوحدات الإدارية ذات العدد المحدود من الأفراد وهو مستمد أساسا من البحوث التي قام بها كل من بافز وباريت 1951م وليفت سنة 1962م والمنصبة حول دراسة الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات كما اشتمل جزء منها على رصد مختلف السلوكيات الصادرة أثناء التفاعلات التبادلية بين الأفراد داخل جماعات العمل الصغيرة وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة⁽²⁾ كما أظهرت أن الاتصال الرسمي في جماعات العمل الصغيرة ينطوي على العديد من أنماط الاتصال التي يتم التمييز بينها حسب مواقع الأفراد والعلاقات التي تربط بينهم داخل هذه الجماعات والتي سنحصى منها ما يأتي:

أ- نمط الدائرة : ويتميز بما يلي :

❖ كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضويين آخرين بصورة مباشرة حيث يأخذ الاتصال اتجاهين مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضو واثنين آخرين.

(1) - عاطف عدلي العبد : مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص 40 .

(2) - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك الإنساني ، مرجع سبق ذكره ، ص 462.

- ❖ كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضويين الباقين بصورة غير مباشرة وذلك بواسطة احد الأعضاء ممن يرتبط بهم باتصال مباشر.
 - ❖ كافة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها.
 - ❖ هذا النمط يعكس معاني ومزايا الإدارة بالمشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وإضفاء جوا من الرضا بين أعضاء الجماعة
- ب- نمط السلسلة:** وهو نمط يلاحظ عليه ما يلي :

- ❖ داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري على عكس نمط الدائرة الذي يوجد به نمط إداري واحد
- ❖ المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى قربه أو بعده من منتصف السلسلة حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (1) يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و(ج) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين بينما يعكس موقع كل من (د) و(هـ) مستوى الأداء التنفيذي
- ❖ بإمكان كل من (ب) و(ج) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير (أ)
- ❖ كلا من المنفذين (د) و(هـ) لا يستطيعان الاتصال بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب، ج)

ج- نمط العجلة: ويتميز بما يلي :

- ❖ المدير (أ) يتمتع بمركز قوي نظرا لانفراده بالسلطة من موقعه العلوي في التنظيم واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد
- ❖ الاتصال بين كل عضو والمدير يتم مباشرة بينما يتعين أن يتم الاتصال بين الأعضاء بطريق غير مباشرة من خلال المدير
- ❖ هذا النمط يفيد في سرعة اتخاذ القرارات نظرا لتمرکز السلطة

- ❖ هذا النمط يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل
- ❖ هذا النمط يحد من عوائق الاتصال بين المنفذين والمدير نظرا لعدم تواجد وسيط من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير وتعطيل المعلومات وانسيابها (1).

د - نمط العنقود : ويتميز بما يلي:

- ❖ المدير (أ) يرتبط بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده (ب)
- ❖ المساعد (ب) يمارس كل الاتصالات المباشرة حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضا .
- ❖ المرؤوسين (ج، د، هـ) لا يستطيعون الاتصال مباشرة بالمدير غذ يتعين عليهم الاتصال بهم عن طريق مساعده
- ❖ الدور الذي قوم به المساعد يتصف بالخطورة فقد يعتمد في بعض الأحيان إلى تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات من احد الأعضاء المنفذين مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جانب وقد يعيق اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو التأخير وتعطيل المعلومات مما يؤدي إلى فقدان المنفذين للثقة في المدير مع سيادة جو من الإحباط وعد الرضى والاستياء (2) .

2/1/2 الاتصال الرسمي في جماعات العمل الكبيرة: جماعات العمل الكبيرة تشمل المؤسسة كنظام كلي وبالتالي فالالاتصال الرسمي في هذا النوع الثاني من الجماعات يعتبر أكثر شمولاً وتعبيراً لما يجري من تدفق وانسياب للمعلومات بين كل من قمة وقاعدة الهرم التنظيمي للمنشأة على حد سواء وما سيخلفه هذا الانسياب والتدفق للمعلومات من أثر على سلوك كافة الأفراد في مختلف مستويات الهيكل تنظيمي مما يسمح لنا بمعرفة

(1) - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص40.

(2) - ياسين عامر : الاتصال الإدارية والمدخل السلوكي، مرجع سبق ذكره ، ص 214.

حالة الاتصال الرسمي بداخل المؤسسة باعتبارها نظام متكاملًا ومتشابكًا يدرس بكيئته ونسنتج أن الاتصال الرسمي في جماعات العمل الكبيرة يتقسم تبعًا للاتجاه إلى:

أ- **الاتصال النازل** : يمكن تسميته كذلك بالاتصال الهابط ويعرف الاتصال النازل بأنه: "مجموع عناصر المعلومات الصادرة عن Thierry المستويات الإدارية والموجهة لمجموع الأجزاء في المؤسسة " .

وفي التعريف الثاني للاتصال النازل بأنه: "الاتصال الذي ينطلق من قمة الهرم التنظيمي ليصل إلى المستخدمين والعاملين عن طريق موظفين إداريين أو أدوات مكتوبة يتم نشرها بصورة إجمالية مثل الجريدة الداخلية.

كما يعتبر تسلسل الوظائف والتدرج الهرمي للسلطة بمثابة الأسس التي يركز عليها انسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل وهو ما ورد في هذا التعريف للاتصال النازل بأنه: "نمط الاتصال الذي يتمثل في تدفق الأوامر والتعليمات والمعلومات من أعلى إلى أسفل طبقًا لتسلسل الوظائف والتدرج الهرمي للسلطة" (1) .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تعريف هذا النوع أيضًا بأنه ذلك الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ فيتم الاتصال متفقا مع خط السلطة ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع" (2)

وتتضمن مختلف الرسائل التي تتدفق عبر شبكته العديد من المواضيع نذكر من بينها ما يأتي:

❖ توجيه العاملين وإعطائهم تعليمات متعلقة بالعمل

(1) - المرجع نفسه، ص 217.

(2) - عاطف العديلي العبد : مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية) ، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

- ❖ إعطاء معلومات للأفراد عن الإجراءات والممارسات المتعلقة بالعمل ويتم ذلك من خلال السياسات والقوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة
- ❖ رسائل مصممة بهدف تحفيز العاملين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة
- ❖ تدريب المرؤوسين والرفع من مهارتهم
- ❖ نصح العمال ومساعدتهم في حل مشاكلهم

والاتصال النازل يعد أداة لفائدة العاملين تشعرهم حقيقة بانتمائهم للمنشأة وتعترف بهم كأعضاء فاعلة فيها وبذلك فهو أداة اتصالية بل أن يكون أداة إدارية .

ب- الاتصال الصاعد: اهتمت الإدارة بوجهة النظر المستمدة من الفكر التنظيمي التقليدي والتي تتادي بالاكْتفاء بوجود اتصال راسي واحد من الأعلى إلى الأسفل نظراً لوعيها وإدراكها لأهمية وجود اتصال صاعد في المؤسسات فمن الضروري أن تفكر الإدارة أكثر في الإصغاء إلى ما يريد العاملون معرفته وبما يكونوا قابلين للتأثير به على أن تفكر فيما تريد نقله من رسائل وبهذا يمكن تعريف الاتصال الصاعد بأنه: "مجموع الممارسات التي تهدف إلى رفع انتظارات واحتياجات الأجزاء للمعلومات وإلى المستويات الإدارية على أن تصاغ الانتظارات والاحتياجات للاتصال الصاعد لأنه:" الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات وبيانات وشكاوي لرئيسه مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق" (1).

إذا تعمقنا في ماهية الاتصال الصاعد نجد أنه يعتبر أثر رجعي للاتصال النازل ويظهر من خلاله العاملون كمعاونين في تزويد الإدارة بالمعلومات باتخاذ القرارات كما يعتبر اتصالاً غير توجيهي إذ لا يتم من خلاله توجيه تعليمات أو أوامر للإدارة لأنه لا تقوم على معايير السلطة بل يقوم على معيار المسؤولية وتتضمن مختلف الرسائل التي تتدفق عبر شبكته على العديد من المواضيع نذكر من بينها ما يأتي:

- ❖ الاستفهام عما يجب عمله من طرف المرؤوسين وكيف يمكن أن يعمل.
- ❖ رفع معلومات تتعلق بما تم إنجازه .

(1)-المرجع نفسه ، ص 41 .

❖ رفع المعلومات عن المشاكل المتعلقة بالعمل والمشاكل الشخصية وكذا مشاكل زملاء العمل.

❖ رفع معلومات عن آراء العاملين حول ممارسات المؤسسة وسياساتها .

❖ يعطي الاتصال الصاعد للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضى أو عدمه.

❖ تستطيع الإدارة اكتشاف المعوقات والمشكلات مبكرا قبل استفحالها وتراكم أثرها وذلك فيما يرتبط بالعاملين والسياسات والإجراءات والمتغيرات التي من شأنها إحداث المشكلات.

❖ تستطيع الإدارة من خلال الاتصال الصاعد الحصول على إجابات للمشكلات التي تواجهها.

❖ يمكن للإدارة عن طريق فتح قنوات الاتصال الصاعد تسهيل انسياب وقبول الاتصال النازل نظرا لأن الإصغاء الجيد يصنع منصتين أفضل

وكل هذه المزايا هي تغذية راجعة تسمح للإدارة بتعديل تعليماتها وأوامرها وقراراتها وفق المعطيات

الجديدة المتوفرة لديها والمستمدة من الاتصال الصاعد سعيا منها لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إثارة الاستجابة المناسبة لدى العاملين⁽¹⁾ .

ج- الاتصال التفاعلي: يمكن تسميته بذلك بالاتصال الصاعد النازل أو الاتصال الرأسي ذو الاتجاهين وقد تظهر الحاجة الملحة إلى هذا النوع من الاتصال خاصة بالنسبة للمنشآت التي يقوم نمط إدارتها على المشاركة وفيه يكون للعامل دور فعال في عملية اتخاذ القرارات التي نجاحها تكاتف العاملين والإدارة على حد سواء.

يعرف هذا النوع من الاتصال بأنه ذلك الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قرار أو يحددون برنامجا لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم ويجمعوا البيانات اللازمة منهم مناقشتهم فيما يهم العمل .

(1)- ياسين عامر : الاتصال الإداري والمدخل السلوكي، مرجع سبق ذكره ، ص 218.

وعلى هذا الأساس تظهر لنا أهمية الاتصال التفاعلي باعتباره وسيلة لصد الإشاعات التي تتمثل في تلك المعلومات التي لا يعرف من هو مرسلها ومستقبلها وما تخلفه من استياء وإحباط وتوتر والرضى والدافعية في أوساط العاملين وتتضمن مختلف الرسائل التي تتدفق عبر شبكة على العديد من المواضيع نذكر من بينها ما يأتي :

- ❖ النقاش حول طرق تنفيذ العمل وتجاوز المشاكل المرتبطة به.
- ❖ النقاش حول درجة تقدم أو انجاز العاملين للمهام .
- ❖ مشاركة العاملين في صنع القرار إلى جانب الإدارة.

كما أن الاتصال التفاعلي يمد المؤسسة بالعديد من المزايا نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

❖ يسمح تدفق المعلومات من الاتجاهين للعاملين بالإحساس بالرضى وارتفاع الروح المعنوية لقدرتهم على إشباع العديد من الحاجات المعنوية يسمح الاتصال التفاعلي للإدارة من إقناع العاملين وهو ما يجعلهم يلتفتون حول مشروع المؤسسة ويتكاتفون لجل تحقيقه مما قد يمكن الإدارة من إحداث الاستجابة المرغوب فيها لدى العاملين .

د- **الاتصال الأفقي:** يتم الاتصال الأفقي عادة إما بصورة غير رسمية ويكون بين الزملاء في التنظيم أو بين الأشخاص الذين تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمل على الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات حول عمليات تنفيذهم لعمال المختلفة وهذا ما يضمن تنسيق العمل وعدم اللجوء إلى أساليب الاتصال الرسمي الصاعد أو الهابط

لأن ذلك قد يكلف كثيرا من الوقت والجهد وقد يؤثر على عمليات التنفيذ لبعض الأعمال⁽¹⁾ .

كما أنه يعني الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي ويوفر هذا الاتصال

(1) - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان الأردن، 1999 ص 223 - 225 .

انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة وكما في الاتصال الصاعد والهابط يستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل وقنوات الاتصال سواء المكتوبة أو الشفهية بأنواعها المتعددة (1) .

فهذا الاتصال يقوم على إرسال المعلومات وتداولها وفهمها ليس بين فردين فحسب بل حتى بين جماعات عمل تشتغل في نفس المستوى الإداري وهو ما يتضح لنا من خلال هذا التعريف للاتصال الأفقي بأنه إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة .

كما يعمل هذا النوع من الاتصال شأنه في ذلك شأن الاتصال التفاعلي على الحد من الإشاعات التي تمتد على مستوى أفقي أي بين الأقسام والوحدات الإدارية في نفس المستوى الإداري.

وتضمن مختلف الرسائل التي تناسب من خلال شبكته على العديد من المواضيع نذكر من بينها(2):

- ❖ التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في طريقة أداء العمل المشترك بينهم .
- ❖ تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين وحدات المستوى الإداري الواحد .
- ❖ تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهها .
- ❖ بث ونشر المعلومات التي تهم العاملين في نفس المستوى الإداري.

ولكي يكون اتصال رسمي ناجح يجب على المؤسسة أن تأخذ بمحاسن أنواعه المختلفة وجمعها في بوتقة واحدة للخروج بتوليفة تسمح للمنشآت بتوفير معلومات دقيقة واضحة لمراكز اتخاذ القرارات بما يمكن المستويات الإدارية العليا من توجيه وتعديل دقيق لسلوك العاملين وحتى التنبؤ بحركيته مستقبلا

(1) - علي محمد منصور : مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر 1999 ، ص 226

(2) - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 468

2/2 الاتصال غير الرسمي: لا يمكن أن تنحصر الاتصال داخل المؤسسة في الهيكل التنظيمي الرسمي بل يمتد إلى اتصال غير رسمي يرتبط وجوده بإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين ورغبتهم في عدم الانعزال عن بعضهم البعض وتحقيق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

فالالاتصال غير الرسمي يعرف بأنه ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية الاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية⁽¹⁾.

يقصد به ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محدودا بأي اعتبارات أخرى كما أنه لا يمكن النفي بعدم وجود أي منظمة معاصرة تقتصر على الاتصالات غير الرسمية قائمة لأن الاتصال يقوم أصلا على نوع العلاقات بين أطراف التنظيم⁽²⁾.

توجد العديد من الأمثلة التي تظهر لنا الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في مختلف نقاط ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة كأن نجد موظفا يتجاوز رئيسته المباشر ليقوم بعلاقة من المدير أو نجد موظفا مقربا من الإدارة بدون أن يكون لهذا القرب شكلا وظيفيا رسميا كما قد نجد موظفا من قسم أو مصلحة يخرق قسمه لقيم علاقة مع رئيس قسم آخر أو عامل ينفي ذلك القسم مقربين من الرئيس⁽³⁾ وتوجد خصائص يتصف بها الاتصال غير الرسمي ونذكر منها ما يأتي:

(1) - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 470

(2) - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 223

(3) - مصطفى الحجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية ، مرجع سبق ذكره، ص128 .

- ❖ لا يوجد وضوح وتحديد لقنوات الاتصال غير الرسمي عموماً.
- ❖ عدم الاستمرارية نتيجة التغيرات التي تطرأ على أعضاء جماعات العمل غير الرسمية بين اللحظة والأخرى.
- ❖ صعوبة التحكم فيه من طرف الإدارة العليا وخاصة أنه قد يتم أحياناً خارج نطاق العمل.
- ❖ عدم الدقة في تفصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نتيجة لعدم وجود حدود للسلطة والمسؤولية.
- ❖ التطرق في محتوى الرسائل المتبادلة بين أطرافه نتيجة عدم استخدام قيود أو ضوابط معينة.
- ❖ غياب نظام مكتوب للاتصال غير الرسمي بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة ومكتوبة لمساعدة العاملين على تحقيق الأهداف.
- ❖ الخلط بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين مقتضيات العمل.
- ❖ كما يمد الاتصال غير الرسمي وهو ما يزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع .

3- معوقات الاتصال الإداري :

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال التي أشرنا إليها سابقاً. فهي ليست عملية سهلة كما يعتقد الكثيرون بل هي عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة. لذلك نجد احتمالات حدوث صعوبات ومعوقات تعترضها تبقى عالية، سواء فيما يتعلق بالمرسل أو المستقبل أو مضمون الرسالة في حد ذاته.... وغيرها من عناصر عملية الاتصال. ونظراً لتعقيد الأمر اختلف الباحثون وتباينت وجهات نظرهم حول تحديد المعوقات التي تعيق عملية الاتصال، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم العوائق التي تحد من عملية الاتصال داخل المؤسسة :

1/3 المعوقات الشخصية:

تعتبر من أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء. فالكل يقاوم الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه مما يجعل الأمر غامض وصعب التحديد. وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من تفاعل وتطور العلاقة بينهما.

1/1/3 معوقات خاصة بالمرسل:

يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا 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. وعلى هذا الأساس، فإن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال. بيد أن ذلك الوضع المثالي لا يتحقق في الواقع، حيث نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المرسل (مصدر الرسالة) وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج، حيث تصل الرسالة مشوهة إلى المستقبل، ما يؤدي إلى مشاكل أكبر وأكثر جسامة⁽¹⁾ وهناك العديد من المعوقات التي تعيق توصيل الرسالة من قبل المرسل أبرزها:

❖ **الحالة النفسية للمرسل:** وتعد مسؤولة عن حوالي 50 % من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال فقد تبين من الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة (السلبية) مثل التعصب والهيجان، والتوتر، الاحباط... الخ. التي يمر بها مرسل الرسالة (سواء كانت شفوية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية، حيث أنها تزيد من قلق المستلم وإرباكه وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.

وعليه فإن الحالة النفسية السيئة للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال، ما يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس والتأني، وأحيانا الصبر، قبل إرسال أي نوع من الرسائل، خصوصا اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المرسل أو تعابيره البدنية الأخرى.

(1) - بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 151.

❖ **المعوقات الذاتية للمرسل:** تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم. فقد يكون المرسل إنسانا مركزا حول ذاته ويعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة ب رضا الطرف الآخر، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحجاته ومواقفه فيما يتم الحوار بشأنه أو على العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال.

يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون، ولذلك فهو منذ يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون، ولذلك فهو منذ التنافس والصراع. أما الميول التسلطي لدى المتحدث فإنه بدوره يعرقل الاتصال. فبدلا من أن يقيم علاقة راشدة مركزة حول الهدف ومتوجهة مهنيا ووظيفيا نجد اتصالاته مثقلة بالعناصر الانفعالية. فهو قد يميل إلى السيطرة وإثارة المشاعر الإثم والتبعية عند المستمع. أو العكس قد يميل إلى الاتكال على المستمع ويتخذ من الاتصال مناسبة للشكوى واستدرا العطف. وهكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني⁽¹⁾.

❖ **عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال:** حيث يحصل أحيانا أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصا الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية، أو لغة الجسد. فصياغة العبارات بشكل غير دقيق، أو استخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مضللة. وقد يكون أسلوب المرسل مربكا في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية. وقد يختصر المرسل رسالته حد تشويه معناها، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها وتسلسل الأفكار فيها. وقد يستعمل المرسل عبارات معقدة صعبة الفهم. وهذه جميعها تمثل عقبات تحد من فاعلية الاتصال⁽²⁾.

(1) - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية ، لبنان ، ط3 ، 2000 ص152-153 .

(2) - بشير علاق : الاتصال في المنظمات العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص153

❖ **انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر :** قد ينطلق المتحدث في اتصاله مع الطرف الآخر في حالة تقوقع على ذاته، مفترضاً أن الطرف الآخر موافق على كل ما قال، ولكنه إذا لم ينتبه إلى ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح، لأن الطرف الآخر لا يتمشى معه. إما المرسل فلا يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر الصريحة أو الخفية ولا يكثر لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تتبأ بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعاً لذلك (يوضح، يخفف الوقع، يؤيد كلامه بحجج، يحاول التماشي مع الطرف الآخر وإدراك موقفه... وصولاً إلى هدفه. (1).

❖ **التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة :** حيث تعد هذه مشكلة من أبرز أخطار معوقات الاتصال. فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوبة. كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها، فقد تصل في الوقت متأخر أو مبكر، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيف أو معدوم، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبياً وتكون النتائج وخيمة. (2).

2/1/3 معوقات متعلقة بالمستقبل :من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق

استيعابه للرسالة لابد م عندها:

● **سوء التقاط الرسالة :** ويدخل في هذا المضمرة عدة عوامل منها التسرع في التأويل المقصود بالحديث وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف. هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر جزئية من الواقع يستكملها عنده، وقد يرجع سوء التقاط الرسائل إلى مشكلة حسية إدراكية عند المستمع. أو يرجع إلى تشويش ذاتي كالانشغال بأمر أخرى حين محاولة الاستقبال مما يجعله لا

(1) - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلوم الإنسانية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

(2) - بشير علاق : الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 152-153.

يستقبل كل الرسالة ويسد الثغرات التي فيها من خلال الافتراضات الذاتية. ومنها أيضا وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل .

● **الإدراك الانتقائي :** حيث يتجه المستقبل إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه المستقبل إلى غض البصر عن المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الراسخة عنده من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المستقبل بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل⁽¹⁾.

● **سوء إرجاع الأثر :** كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المستقبل، كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الاعتبار. وهكذا تصبح مسؤولية المستقبل أن يوجه للمرسل بردود فعل، أو إرجاع أثر واضح، لفظي أو غير لفظي. ولابد أن يضطرب الاتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح. وهكذا يجد المرسل نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدى كلامه (هل استقبل؟ هل قبل؟ هل أدى الغرض المطلوب؟). وقد يتخبط المرسل نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستقبل لا تمت إلى الحقيقة بصلة. هنا تقع المسؤولية على المستقبل إذا ما أراد لعملية الاتصال أن تتجح.

● **التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل :** وهي من أخطر ما يهدد الاتصال. فالمستقبل يقف موقفا مسبقا من المرسل بعد أن يصنّفه بشكل ما، ويسقط عليه نوايا من نوع معين . وهنا يقوم المستقبل بالإدراك الانتقائي حيث لا يهتم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه . وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية (انفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، خوف من العدوان، وإسقاطات سلبية متنوعة) أو مصلحة مادية، أو عرقية أو طائفية أو سياسية... وفي كل الحالات يسد السبيل أمام التقدير الموضوعي للرسالة⁽²⁾.

(1) - نعيم إبراهيم الظاهر : الإدارة الحديثة ، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011 ، ص 305

(2) - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلوم الانسانية والادارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 156-157

2/3 المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- **كبر حجم المنظمة:** يقصد به بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية.

وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30 %⁽¹⁾.

- **معوقات ناشئة عن سوء التنظيم الرسمي:** قد يتضمن التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصال وحسن توزيعه متعثراً ويشوبه الفوضى. من هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمر ونطاق الإشراف. ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها. ومن هذه الإشكالات تصلب التنظيم وتقدمه بما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتحويلات التي طرأت على أهدافها ونشاطها ومراكز القرار والتنفيذ فيها.⁽²⁾

ويمكن تلخيص بعد المشاكل.

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة

(1) - فائزة رويم : معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، جانفي 2012 ، ص 13

(2) - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص 158

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.

- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

- عدم وضوح الهيكل التنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.

- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصال ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على شماعة القوانين واللوائح التنظيمية.

- تتوقف فاعلية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تتساب داخل القنوات الاتصالية، وتتميز الإدارات العربية بالافتقار إلى إدارة خاصة للمعلومات وأن وجدت فهي شكلية وقاصرة.

● **التنظيم غير الرسمي:** هو أكبر وأخطر مصدر لتثويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال. فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات وصراع المعسكرات يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها. ولذلك فلا بد أن يكون الاتصال الخفي الذي يتم فيه مناقضة لمصلحة العمل، طالما أنها تخدم المصالح الضمنية والصراعات على نفوذ. وحيث أنها تخدم هذا الغرض فلا بد أن تتصف بدرجة عالية من تحوير الوقائع، وسوء تأويل المعطيات، وإثارة الإشاعات المغرضة.⁽¹⁾

بشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا

كان هذا الهيكل متماسكا ومرنا متكيفا مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات

(1) - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص 161

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.

3/3 معوقات تتعلق بمضمون الرسالة:

✚ **طبيعة المعلومات:** وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق، وقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم، أو تصفية وتنقية المعلومات. ويعتقد katz وkahnt إن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلا متدفقا من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصال، بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة.

ويعتقد ميلر إن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية:⁽¹⁾

- حذف بعض المعلومات
- ارتكاب الخطأ
- التأخير
- التقنية / التصفية
- استخدام التقريب أو التعميم (الاستجابة غير الدقيقة)
- تجنب العمل.

✚ **اللغة:** تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية، هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها. فاللغة شاسعة واسعة، والكلمات لها معان مختلفة ربما أسيء تفسيرها أو فهمها، أما لان المعاني غير واضحة، وأما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة و البيئة وغيرها وما بسبب

(1)- حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 349 .

اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، والمستوى الإداري، المستوى التعليمي. لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها، أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى. كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في التبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها⁽¹⁾.

(1) - احمد الخطيب، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة نماذج واستراتيجيات ونماذج حديثة ، جردا للكتاب العالمي،الأردن ، 2009 ، ص332 .

الخلاصة :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتبين لنا ما للاتصالات الإدارية من أهمية في المنظمة على اعتبار أنها تزودها وتتزود منها بكل ما يجري وما يتوجب عمله وبالإضافة الى ذلك فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ يعد الاتصال وسيلة تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وتسيير الأنشطة بداخلها .
- ✓ يمكن تحسين الاتصالات وزيادة فرص نجاحها من خلا النظرة الشاملة لعناصر وخطوات عملية الاتصال بدءا من بلورت الفكرة ذهنيا بوضوح وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة وانتهاءا بالتغذية العكسية وكذلك إدراك الصعوبات التي تعترض عملية الاتصال ، واعتبار عملية تحسين الاتصال عملية مستمرة ومسؤولية كل فرد في المنظمة .
- ✓ الاتصال ليس مجرد نقل معلومات إلى الآخرين ولكنه تفاعل مع الآخرين لفهم كل منهم لموقف الآخر .
- ✓ أن القدرة على الاتصال الجيد يمثل أساسا للقيادة الإدارية الفعالة .