

## الفصل العاشر الاتصال

مفهوم الاتصال:

الاتصال لغة:

(اتصل إلى بني فلان) انتمى وانتسب و (اتصل بالشيء) مطاوع وصلة به إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة.<sup>(١)</sup> وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعنى يجعل الشيء عاماً. ويعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

الاتصال اصطلاحاً:

١/ الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم تبنى مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه.

٢/ الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى، ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم.

٣/ الاتصال هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل.

٤/ الاتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي: عملية الإرسال من المرسل، وسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

(١) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البربري، الاتصال الفعال: مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الرياض: دار الجامعة، ٢٠٠٨م، ص ٥ - ٦.

## تعريف الاتصال الإداري:

١/ الاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين.

وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح " المقصود " ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق في المعنى بينهما<sup>(١)</sup>.

٢/ الاتصال الإداري هو الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري داخلياً وخارجياً.

٣/ عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه هو خف خلق وإشاعة التفاهم بين الناس أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.

٤/ هو العملية التي أفراد المنظمة الإدارية جمعيتهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أن تحيط الآخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات.

٥/ من الباحثين من ذهب إلى مدى بعيد في الاتصال الإداري إذ يقول: أن مفهوم الاتصالات إذا ما استعمل بمعنى واسع فإنه يمتد لضم كافة أوجه العمليات الإدارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة... فالاتصالات هي محور التكامل المنظم.

من خلال هذه التعريفات نستج يجب أن يشمل الاتصال على الاعتبارات

التالية:

١/ مفهوم (العملية) وبمقتضاه ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة.

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، المدخل إلى الإدارة العامة (م. د. ن، ١٩٨٧م) ط٣، ص ٢٤٩.

- ٢/ يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل.
- ٣/ لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، لأن هناك فرقاً بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها.
- ٤/ الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل.

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الإدارية يتضح لنا أنها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها بإستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة إلى المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة.<sup>(١)</sup>

### أهمية الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط، فالالاتصال يساعد أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، إجراءات التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، تحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، التصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل<sup>(٢)</sup>. أنه من الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً إدارياً يخلو من الاتصال، فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاج العارض إلى غضب، أو تحرق التعليمات الشفهية غير الرسمية (حد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل من مكان ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال.

(١) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.  
(٢) ثابت محمد عبد الرحمن وجمال الدين محمد، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ص ٦٠ - ٦٠٤.

لا شك أن نجاح أى إدارة يعتمد إلى درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، فإلى جانب أنها إحدى العمليات الإدارية - كالتخطيط والتنسيق والتنظيم - فهي أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما أنها عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين (الموظفين) وتستطيع أن تحدد أهمية الاتصال الإداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

١. إن عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقب، وبذلك تطمئن حسن سير عمل التنظيم.
٢. إن الاتصال الإداري يلعب دوراً في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في أن يعملوا بما يدور داخل مؤسستهم الإدارية وأن يشاركوا من خلال الاتصال المساعد في اتخاذ القرار وتنفيذه.
٣. وللاتصال دور بارز فيما يتعلق لعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك أن عملية اتخاذ القرار الرشيد يعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقة تلك المعلومات التي تصل من المستويات التنظيم المختلفة إلى متخذي القرار في الإدارة العليا أو الوسطى. كما يساعد الاتصال في عملية نقل القرار بعد اتخاذه وتوصيله إلى سائر أفراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري. وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى آخر يساعد الاتصال الإداري في عملية صنع وتنفيذ القرار.
٤. أن الاتصال يعتبر أساساً ترتكز عليه كافة عناصر العملية الإدارية، ولو أحكم أداؤه، فإنه سيكون أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد

(١) سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة لأصول والتطبيق، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م، ص ٢٠١ - ٢٠٣.

العاملين واكتساب ثقتهم وتجاوبهم مع الإدارة العليا ومن هنا جاء الاعتقاد الصحيح على أن كفاءة القائد الأعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الاتصال.

لا بد من إدراك أهمية الاتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية وبمدى تأثير جودة الاتصال على جودة الحياة<sup>(١)</sup>.

### أهداف الاتصال الإداري<sup>(٢)</sup>:

يشكل الاتصال أهمية كبيرة للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافات إلى تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتتبع أهداف الاتصال من كونها:

١. تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياساتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين.
٢. تمثل الاتصالات الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل.
٣. الاتصال الجيد يعين الإدارة في اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم ضعفه أو تأخيره.
٤. الاتصال يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

### عناصر الاتصال<sup>(٣)</sup>:

١. المرسل: هو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
٢. المستقبل: وهو الذي توجه له الرسالة، إذ لا بد أن تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحللها إلى معلومات وأفكار.

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٠

(٢) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٥

(٣) أحمد الخطيب - عادل سالم معاينته، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، (عمان: دار جدار للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)، ص ٣١٧ - ٣١٨.

٣. الرسالة: وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها وتبادلها مع الغير.

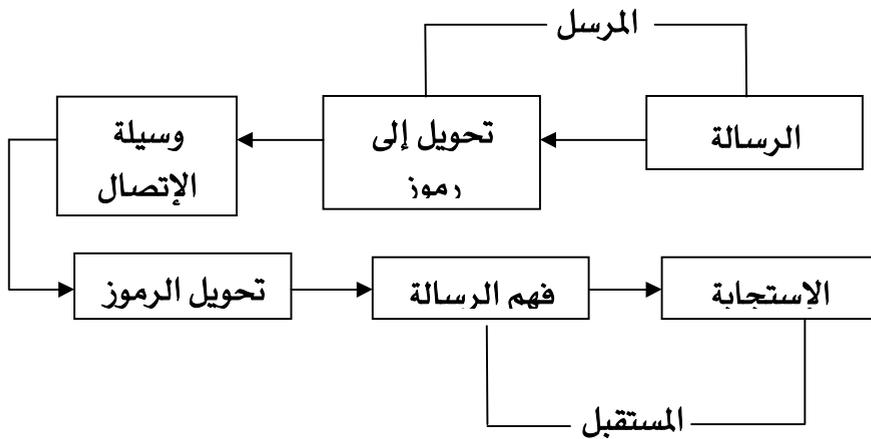
٤. قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الاتصال أو الوسائل هي السمع والبصر إذ يندر أن يتم الاتصال الإداري عن طريق الحواسيب الأخرى، والاتصالات الشفهية تشمل المقابلة والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الاقتراحات والشكاوى والصور الفوتوغرافية.

٥. المعلومات الراجعة: والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال تباكيرة من أثرها على المستقبل.

### عملية الاتصال: (١)

مهما كانت الطريقة لمتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها. وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسية يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها والشكل التالي يبين هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.

شكل (١/١): يوضح العناصر الضرورية في عملية الاتصال.



(١) كامل محمد المغربي، الإدارة مفاهيم ووظائف، الرياض: مكتبة هيثم جواد، ١٩٩٨م ص ص ٤٤١ - ٤٤٢.

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وأرائه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً. ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

١. الاختصار: الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف.
٢. وضوح الهدف: يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
٣. اللغة السليمة: يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

### أنواع الاتصالات الإدارية:

يمكن اعتبار المؤسسة على أنها تتكون من عدد النظم الاتصال المرتبطة ببعضها. وتنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى الآتي<sup>(١)</sup>:

#### ١ / الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضاً من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، فلا يتم تخطى مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسه المباشر وتنقسم إلى ما يأتي<sup>(٢)</sup>:

#### أ / الاتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموماً من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين. وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٣ - ٢٥٦.

(٢) كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٣.

## ب/ الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات الأقل في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا - بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

وهذا النوع من الاتصالات قد أعطى اهتماماً كبيراً في الإدارة الحديثة. لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي. وينبغي أن تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهييب.

وتؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار الهامة أبرزها<sup>(١)</sup>:

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العلميات اليومية والتي يحتاجونها واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.

## ٢/ الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصال غير الرسمي يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوى لنجاح تلك الاتصالات غير

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢٤ - ٦٢٥.

الرسمية. وهي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلاً من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يدخل رؤسائهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقت أطول وهي تنقسم إلى نوعين<sup>(١)</sup>:

#### أ / اتصالات أفقية أو جانبية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإداري أو بين إدارتين من تنظيمن مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة.
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

#### ب / اتصالات رأسية:

وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي في الحياة العملية ولكن من شأنها إنجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظيمن مختلفين. وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو للقاءات العرضية أشكال أخرى من الاتصالات التنظيمية<sup>(٢)</sup>:

إلى جانب الأشكال التقليدية للاتصال التنظيمي والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها والاتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال مستحدثة أو غير تقليدية وهي:

(١) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد، مرجع سابق ذكره، ص ٦٨٠.

## الاتصالات الالكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من هذه سرعة العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر على مواقعهم.

أيضاً قد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد الكترونية ضخمة.

## وسائل الاتصال الإداري ومعوقاته:

تعددت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال وهناك نوعان من وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد أن وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسلكية والتقارير والنشرات الدورية والاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

## ١ / الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوسي فقد يكتفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

أ / المقابلات والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحققة لغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلائم بطريقة عرضية وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها.

ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن يراعي الآتي:<sup>(1)</sup>

١. أن يحدد موعداً.
  ٢. أن تتم فعلاً في الموعد المحدد.
  ٣. ألا تتأخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل.
  ٤. الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
  ٥. أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.
  ٦. التفرغ التام للمقابلة وعد الانشغال بأعمال أخرى.
- ب- الحديث الشفوي: ويكون عن طريق المقابلة وجهاً لوجه أو عن طريق التلفزيون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التلفزيون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

**ومن مزايا الحديث الشفوي:**

١. سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.
٢. يعتبر أكثر تأثيراً وقوة لأنه يتم وجهاً لوجه.

**ج- المؤتمرات والاجتماعات:**

وهي أوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:<sup>(2)</sup>

١. يحدد جدول الأعمال مسبقاً ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
٢. يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.
٣. إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
٤. وضع خطة الاجتماع.

(1) www.islammemo.c.c.30/5/2012.

(2) www.islammemo.c.c.30/5/2012.

٥. تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.
٦. أن تتم المناقشة بالصراحة الأزمة.
٧. أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتشر على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.

## ٢ / الاتصال الكتابي:

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.  
وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها<sup>(١)</sup>:

### أ. التقارير:

وهي إما دورية تحوى إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وأما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلاً كالتقارير التي يقدمها المعلنون إلى المدير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضاً تحليلياً ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.

### ب. الشكاوي:

ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوي بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوي وفحصها والقضاء على أسبابها.

### معوقات الاتصال:

عملية الاتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص لآخر بل أن تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الاستقبال أو الإرسال ولذلك فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها الأمر الذي يحد من فاعليتها ولذا فإن التصرف على المعوقات يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ونجد أن هناك أنواع من المعوقات وهي<sup>(٢)</sup>:

---

(1) www.islammemo.c.c.30/5/2012

(٢) قدرى علي عبد المجيد، الاتصالات اللازمة وإدارة الأزمات - الإسكندرية - الدار الجامعية الجديدة للنشر، ٢٠٠٨م، ص ٤٩ - ٥٠.

## ١. المعوقات الشخصية:

وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

أ/ تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء فنظرة الغنى تجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين.

ب/ الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتلور هذه الاتجاهات السلبية بأراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.

ج/ القصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة... الخ.

د/ تشويه وترسيخ المعلومات: سواء على قصور أو غير قصد يؤدي إلى انحراف العمل على تحقيق أهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

هـ/ سوء العلاقات بين الأفراد: له أثر هام على سير عملية الاتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة.

## ٢. المعوقات التنظيمية:

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم كمركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة.

فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدراً كافياً من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

كما أن تعدد المستويات الإدارية يعنى طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف، وكذلك الجماعة وتجانسها فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب.

كذلك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال التي تربط الأفراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة بعينها دونما ملائمتها أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة. ولعدم وجود وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.

### ٣. معوقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام:

وتتمثل المعوقات فيما يلي:<sup>(١)</sup>

أ/ وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الاتصال.

ب/ ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.

ج/ الموقع الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

د/ الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدي إلى صراع الدور عند العاملين.

(١) كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٧

هـ / عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال.

#### ٤. المعوقات الفنية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات الفنية والتكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.

#### ٥. معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل:

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد وبالتالي تتواجد علاقة أخذ وعطاء بين الأفراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون اتصال ومن أهم المشكلات والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسات الأجور والحوافز وغيرها، من هذه المعوقات ما يلي:<sup>(١)</sup>  
أ. عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات، فتكون هناك صعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الاتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.

ب. عدم وضوح السياسات المتعلقة بالأجور والمرتبات.

ت. عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية، فهو يسهم في تيسير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الأهداف بصورة أدق حيث أنه تصبح الأهداف أعم وأشمل دون توافر طرق القياس ويصعب اختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.

ث. عدم وجود سياسة محددة لنظام العلاوات التشجيعية تبين كيفية استحقاقها ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادي ويعتبر عدم الوضوح يعوق للاتصال لعدم دراية العاملين لإبعادها وطريقة معالجة الإدارة العليا لها.

(١) قدرني علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦.

ج. العشوائية في اختيار للعمل الإضافي والذي يؤثر بطريقة مباشرة على علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلى نظرة العاملين لإدارة العليا، ومدى عدالتها في سلوكها ومن ثم يجب على أن تتوفى الدقة في اختيار الأفراد للعمل الإضافي في بوضع محددات معينة ذات ارتباط بالعمل وطبيعته. وكذلك عدم وضوح نظام الحوافز المادية في المنظمة وقلة التفاعل بين الأداء الجيد والعطاء المادي كدخل تشخيص.

### معالجة معوقات الاتصال:

- لكي يتم تذليل الصعاب التي تصادف التواصل فلا بد من الآتي:<sup>(١)</sup>
١. أن يسهم العاملون في عملية التواصل: ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم للرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة وبذلك يتحد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون أديباً في تطبيق شئ شاركوا فيه.
  ٢. أن نوفق بين المعلومات وحاجات الأفراد إذا يميل الفرد إلى تعريف نفسه إلى أنواع المعلومات التي تهمة والتي تتفق مع حاجاته ولذا فإن إدارات الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل. فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغيير الآن وجوده لا يتفق مع أهدافه ورغباته.
  ٣. تجزئة المعلومات: إذ أن إعطاء الفرد سبباً من المعلومات قد يشعره بالاضطراب وعدم الاستقرار وخاصة إن كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير، ولذا من الوسائل التي تتبعها الإدارة في تجزئة المعلومات.

ولكي تزداد فعالية الاتصال اعتادت أديبات الإدارة أن هناك عشر وصايا للاتصال وهي<sup>(٢)</sup>:

- ١/ خطط جيداً قبل اتصالك، حلل الفكرة المنوي نقلها وأعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال.

(١) سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٦.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر - عبد الله بن عبد الرحمن البربري، مرجع سبق ذكره، ص ٦١.

- ٢ / أسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الاتصال.
- ٣ / تأكد دائماً من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانية.
- ٤ / استشير الآخرين في عملية الاتصال والمعنيين بالأمر وذلك لكي تلزمهم أديباً في تحقيق أهداف الاتصال.
- ٥ / حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف.
- ٦ / خاطب الأفراد بحاجاتهم.
- ٧ / شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم للتعرف على نجاحك في عملية الاتصال.
- ٨ / حاول أن يكون الاتصال منسجماً مع الاهتمامات الطويلة الأجل.
- ٩ / قارن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- ١٠ / كن مستمعا جيداً.

### **مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته:**

الاتصالات تتسع لكي تشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام وتكون الاتصالات داخلية أي مع الجمهور وقد تكون خارجية أي مع الجمهور الخارجي.

فالاتصالات الداخلية هي التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة أما الاتصالات الخارجية هي تعامل الإدارة مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام والخارجي عن المنشأة، وقد تمتد معاملاتها إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة والإدارة في تعاملها مع العاملين معها ولعملية الاتصال مؤثرات عديدة منها:<sup>(١)</sup>

#### **١. طبيعة العمل:**

تتأثر عملية الاتصال أساساً بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ففي المنظمات العسكرية وفي الشرطة تسود الاتصالات الرسمية وتسير وفق مبدأ

---

(١) عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، القاهرة، المكتبة المصرية، ١٩٩٩م، ص ٥٦ - ٥٧.

التسلسل العسكري، وتعتبر من لغة ذلك تغطياً يتنافى مع النظم العسكرية والذي يلاحظ أن هذه الصيغة الرسمية والاجتماعية فكثيراً ما تكون المرتبة عاملاً في اختيار الأصدقاء وفي تكوين الشلل حتى في التجمع والجلوس معاً في الحفلات. ففي تسيير الصواريخ والمركبات الموجهة مثلاً يلزم أن يكون الاتصال دقيقاً جداً ومستمرّاً وتوقفه قد يعنى كوارث خطيرة، أما إذا كان العمل يتوقف على إنجازات روتينية أو كان تنفيذ القرارات متخذة سلفاً وواضحة فإن عملية الاتصال تصبح أكثر سهولة.

وكذلك الحال إذا كانت هناك وسيلة وواضحة ومحددة للتفاهم متفقاً عليها سلفاً. فيمكن مثلاً لقائد الفرقة الرياضية أو الفرقة الموسيقية أن يتفاهم مع عدد كبير من الأفراد بإشارة بسيطة محددة يفهم منها كل فرد ما يقصده القائد بالضبط وتكون بمثابة أمر متصل يطلب به أداء عمل أكثر تعقيداً من هذه الإشارة.

وإذا كان العاملون يشتركون عن قرب في عملية جماعية ويرون ما يفعلونه وما يقصدونه فهم لا يحتاجون إلى نظام آخر لتبادل المعلومات. فإذا كان الاتصال المبدئي قائماً فلا حاجة لنظام آخر لتبادل المعلومات كما في حالة عدد من الأفراد يعملون معاً على دفع عربة، فإن كلا منهم يصبح على دراية تامة بكل ما يفعله الآخرون ولا حاجة لإعطاء المعلومات. كذلك يلاحظ أنه إذا كان الأفراد يعملون في خط إنتاج فإنه لا يكون هناك حاجة قوية للاتصال. وإنما يلزمهم عادة تبادل البيانات مع من يقوم بأعمال تسبقهم أو تلحقهم فالعامل في خط الإنتاج لا يحتاج عادة إلى الاتصال سوى بزميله الذي يؤدي الخطوة التي تسبقه أو التي تليه.

## ٢. التنظيم:<sup>(١)</sup>

تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات كما تتأثر أيضاً بنطاق التمكن الذي يسيطر عليه الرئيس.

(١) المرجع السابق، ص ص ٥٨ - ٥٩.

زيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافي عن المركز يؤثر عن فاعلية الاتصالات فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى وقتها تتناسب تناسباً عكسياً مع المسافة بين هذه الفروع والمركز. ويلاحظ أيضاً أن قدرة الرئيس على الاتصال بأعوانه تتأثر بعدد هؤلاء الأعوان المباشرين الموجودين في نطاق تمكنه. بمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكّن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف بكفاءة تأثرت فاعلية الاتصال.

### ٣. حجم المنظمة:

الاتصال يحدد ويعين الأعمال الجديدة التي يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أي هو الذي يوضح ماذا افعل وكيف ؟ ومتى ؟ وهذا أمر تتناسب صعوبته طردياً مع حجم المنظمة ، بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً.

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون مصدر موحد للمعلومات والبيانات فإذا تعددت المصادر أدى هذا إلى الاضطراب والتضارب، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يتحمل معه أي لبس، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ومثبتة كتابة.

ولهذا فإن تضخم الجهاز الحكومي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة عملية الاتصالات تعقيداً أو بطئاً.

### ٤. عمر المنظمة:<sup>(١)</sup>

ويؤثر عمر المنظمة كذلك في عملية الاتصالات وشكلها فإذا كانت المنظمة ما زالت تقوم بتحديد مشاكلها وأهدافها أو أسلوب عملها وفق أن تكون الاتصالات ضيقة، وأن تكون الاتصالات شخصية ما أمكن وأن تصدر الأوامر واضحة جداً، وأن ترفع التعاقد المفصل الذي يبين مجريات الأمور يومياً.

وكما استقر العمل بالمنظمة وتحددت معالمه وساد التعاون بين أفرادها وقويت بينهم أو أمر الصداقة أمكن الاستغناء عن التفاصيل، وأمكن

(١) علي شريف - محمد سلطان، مدخل الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٠م، ص ٩٣ - ٩٤.

كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجياً من غير أن تصبح عائق في سير العمل. وعادة ما يتقلص حجم الاتصال الرسمي والكتابي ونمو الاتصالات غير الرسمية ويصبح الاعتماد أكثر فأكثر على التفاهم والاتصالات الشفوية.

#### ٥. اتجاهات الرئيس في العمل:

أن اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمنظمة، فالرؤساء الذين يمتلكون النزاعات التسلطية أو الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا يقبلون المشاركة في الرأي والنصح أو النقد والاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض رأيهم وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمنظمة وقد يؤدي إلى توقف العملية الإدارية أو عدم أدائها لوظيفتها صعوداً أو هبوطاً كما يجب أن تكون المرؤوسين عادة يتجنبون المواقف التي تؤدي بهم إلى احتكاك أو الاختلاف مع رؤسائهم وعلى العكس من هذا تؤدي القيادة الديمقراطية تشجع والاتجاهات القومية في الإدارة إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها إلى حد سواء فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والشورى في الرأي واتخاذ القرار، وتعمل على نظام جماعي لا يعتمد على فرد بذاته.

#### ٦. حجم نظام الاتصال:

يقصد به عدد ونوع العاملين الذين يشملهم نظام الاتصال فعلى سبيل المثال: فقد يكون الاتصال محصوراً بين مستوى الإدارة العليا والمديرين فقط كما يشمل جميع العاملين. بدءاً من رئيس مجلس الإدارة حتى بواب المنظمة إن حجم الاتصالات له تأثير كبير لعدة أسباب منها:<sup>(١)</sup>

- أنه كلما زاد حجم نظام الاتصال تنخفض كفاءته نظراً لزيادة احتمال تعرضه للشوشرة وتغيير أو تبديل المعنى.
- من ناحية أخرى فإن المديرين عادة ما يسيئون تقدير حجم الاتصال وذلك إما بالمبالغة في تحديد الأفراد الذين يجب أن يشملهم الاتصال أو بالمبالغة في تقدير حاجتهم إلى المعلومات.

(١) المرجع السابق، ص ص ٩٥ - ٩٦.

وما يؤثر على عملية الاتصالات العلاقة شكل بين المرؤوسين فقد العلاقة النفسية والعملية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس إلى عدد من المتاعب، وأحياناً ما يتعمد المرؤوسين إلى تشويه المعلومات المرفوعة إلى رؤسائهم لحماية أغراضهم الشخصية، ولإظهار إنجازهم بالمظهر الحسن لرؤسائهم فإن الاعتراف بالخطأ قد يريح الضمير، ولكنه عادة قد لا يؤدي إلى الترقية أو العلاوات كما يميل المرؤوسين إلى إزالة الآم الفشل بحجز أو تحريف المعلومات مع التأكيد الذائد على أي نجاح يصادف طريقهم ومشكلة أخرى بالنسبة للاتصالات مع الرؤساء هي الميل إلى ملائمة رغبات الرئيس وتلافي ما لا يرغبه الرئيس متبعين في ذلك القول القائل (أجعل الرئيس يشعر بارتياح حتى لو أدى ذلك إلى تغيير الحقيقة قليلاً أو كثيراً، فلا تزعج توازنك الشخصي بإخبارها ما لا يحب سماعها رئيسك).

وقاعدتهم في هذا أن الرئيس السعيد يمنع المكافآت بينما الرئيس الحزين يصدر الجزاءات والغرامات.

وهناك مشكلة أخرى تؤثر في الاتصالات هي أن الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم بمضامين أكثر ما يقصدون، فتلقى البلاغات الشفوية أو الكتابية الصادرة من الرؤساء خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحسباً وتدقيقاً أكثر من الرسائل الأخرى. فيعمد الأشخاص إلى قراءة ما بين السطور وإلى استنباط أشياء بعيدة عما قصد الرئيس ذكره أصلاً.

كما أن أي ملاحظات عارضه أو إغفال غير متعمد لتحية أحد المرؤوسين قد يؤدي إلى الإعجاب والسرور والاضطراب والخيبة، ولذلك يلزم الرؤساء محاولة تفهم شعور المرؤوسين والحد من قلقهم.

ولا يوجد حل سهل للمشاكل المذكورة في الفقرات السابقة وكذلك لا يمكن التخلص من بعض التشويش في المعلومات، إلا أن إيجاد الشعور بالثقة الشخصية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي خطوة في الاتجاه الصحيح، إذ يجب على الطرفين محاولة فهم الظروف والمشاكل التي يمر بها الطرف الآخر، كما يجب النظر إلى التفهم بأن عملية ذات اتجاهين تشمل

على الحديث والاستماع، إذ أن على الرئيس أن يكون مستعداً للإصغاء لمشاكل مرؤوسيه، وأن يعطيهم الفرصة لعرض أفكارهم وشعورهم. فمثل هذا الاتجاه يولد شعور بالولاء الشخصي للرئيس وهذا عامل مهم، فالاتصال عملية تتضمن نقل الشعور بالإضافة إلى نقل المعلومات، وأسلوب التعامل الرئيسي الصرف لا يمكنه أن يؤدي إلى اتصالات فعالة بين الطرفين. وهنا نورد الإشارة إلى عدة عوامل تساعد على تقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، فإننا نلجأ إلى الوسائل الآتية:<sup>(١)</sup>

١. التكيف مع عالم المتلقي: حاول أن تتبأ بأثر ما تتوى أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي ومصالحة وقيمة، وكن على وعي بالحالات التي يساء فيها فهم المعلومات بسبب التحيز وتأثير الآخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه.
٢. استخدام التغذية الاسترجاعية: تأكد من أنك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.
٣. استخدام الاتصال بالواجهة: تحدث أي المرؤوسين كما أمكنك أفضل من أن تكتب إليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية وتستطيع تعديل رسالتك أو تغييرها طبقاً لردود الأفعال التي تتلقاها، ويمكنك توصيلها بطريقة أكثر إنسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيز، ويمكنك توجيه النقد الشفوي بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائماً أكثر جفاء.
٤. استخدام لغة مباشرة وبسطة: ويبدو هذا واضحاً ولكن كثير من الناس يفسرون ما يقولونه بالإطناب والجهة التفصيلية.
٥. تعدد قنوات الاتصال: بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة إرسالها، يمكن أيضاً توصيل الاتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات الشفهية، وعلى العكس من ذلك يجب أن يدعم التخليص الشفهي كتابياً.

---

(١) محمد أحمد المصري، الإدارة الحديثة - الاتصالات والقرارات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص ٣٥٠.

٦. تقليل مشاكل حجم المؤسسة: ذلك يكون ممكناً إذا استطعت تخفيف المستويات الإدارية. شجع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الأنشطة مهياً لتسيير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.

٧. مهارات الاستماع: هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة ومن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجدون الاستماع. الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع أنه ضروري لأن المستمع الجيد يجمع أكبر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوثام والألفة مع الآخرين وفي نفس الوقت يعتبر هذا من الدعامات الرئيسية للاتصال الجيد<sup>(١)</sup>.

### مقومات الاتصال الإداري<sup>(٢)</sup>:

تقاس فعالية الاتصال شأنه شأن أى عملية بمدى تحقيق الأهداف من عملية الاتصال وما لم تتحقق تلك الأهداف يمكن القول ما تم بين الأطراف لا يمثل في حقيقته اتصال أو أنه اتصال ناقص أو غير كفاء أو غير فعال وفي هذه الحالة يكون ما تم بين الأطراف إهدار للموارد دون تحقيق منافع.

تتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار أن عملية الاتصال ككل، ويعني هذا أن تفعيل عملية الاتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الاتصال وفيما يلي مقومات عناصر عملية الاتصال<sup>(٣)</sup>:

١. إن أول خطوة نجاح الاتصال الإداري هو أن يكون هادف: بمعنى أن يكون هناك ما يستحق الاتصال من معلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حد سواء. لا ينبغي أن يقتصر الاتصال من الرئيس الأعلى على تبليغ الأوامر وإعطاء التعليمات فحسب، بل يجب أن يتضمن الاتصال فكرة المشاركة والتفكير والتدبير والشورى وإبلاغ العاملين بما يهمهم ويذكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف.

(١) المرجع السابق، ص ٣٥١.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر - عبد الله بن عبد الرحمن البربري، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

(٣) أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٥١ - ٢٥٢.

٢. ينبغي أن يسير الاتصال الإداري في اتجاهين: اتصال هابط واتصال صاعد. بالرغم من أن الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى القاعدة هو الغالب والأعم إلا أن الإدارة ينبغي أن تولي اهتمامها الكامل للاتصالات الصاعدة لتحسين العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بها وإعطائها الاعتبار الكافي عند التخطيط والتنفيذ.

٣. إن نجاح الاتصال يتوقف على مدى استعداد العاملين وتقبلهم للاتصال الوارد إليهم من الإدارة العليا وذلك أن نطاق الطاعة العمياء لكل اتصال هابط من الإدارة العليا له حدوده النفسية والخلقية لدى العاملين، فالأمر الذي يتعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقة للتنفيذ بالطبع، بل الأمر الذي لا يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالاشتراك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد بالتالي التجاوب الفوري من جانبهم.

٤. ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوماً على وجه التحديد وأن تعرف حدود السلطة والطريقة التي تتبع في ذلك هي إعلان التعيينات الرسمية والعهد بكل شخص لوظيفته والإعلان العام وخرائط للتنظيم وبالمجهود التعليمي.

٥. يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة: وهذا يعني أن كل شخص يجب أن يتصل بشخص معين بمعنى آخر يجب أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة.

٦. يجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان: ويمكن ذلك باعتبار إن الاتصالات الرسمية تكون الغالب في شكل كتابي أو شفهي وتعتبر اللغة كوسيلة للاتصالات محدودة ومعرضة لسوء الفهم وتكون كثير من الاتصالات بدون إعداد وحتى الاتصالات المعدة بعناية تحتاج إلى تفسير لذلك يجب أن يكون الاتصال عندما يتم من أعلى إلى أسفل أكثر تحديداً بالإضافة إلى ذلك كلما قصر خط الاتصال كلما زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.<sup>(١)</sup>

(١) شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٥م، ص ٣٨٠ - ٣٨٣.

٧. يجب استخدام خط الاتصال كاملاً: وهذا يعنى إن اتصالاً من رئيسي المؤسسة إلى القاعدة ينبغي أن يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال وهذا ضروري لتفادي الاتصالات المتعارضة التي قد تحدث إذا كان هناك تجاوز في خط الاتصال وأيضاً ضروري الحاجة إلى التفسير وتحديد المسؤولية. بالإضافة إلى أسباب أخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون على خط الاتصال.

٨. يجب أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال (أي المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية. ويقصد بذلك المقدرة العامة فيها يتصل بعمل المنظمة، لأن وظيفة مركز الاتصال في المنظمة ترجمة الاتصالات الداخلية بخصوص الظروف الخارجية وتقديم العمل والنجاح أو الفشل والصعوبات والأخطاء إلى اتصالات خارجية على شكل أعمال جديدة وخطوات تمهيدية وغيرها تشكل جميعها حسب الأهداف النهائية والحالية للمؤسسة، لذلك لا بد أن يكون هناك اتفاق للنواحي الفنية المتصلة بعملية الاتصال مثل قدرات العاملين وموقع التنظيم غير الرسمي وتفسير العوامل البيئية والقدرة على التمييز بين الاتصالات التي لها سلطة لأنها لا تقبل أو لا يمكن قبولها.

٩. يجب عدم تعطيل خط الاتصال ما دامت المؤسسة قائمة بالفعل: وهذا أحد الأسباب في الفشل المؤقت للوظائف في حالة العجز أو غياب شاغليها، وهذا يؤكد الناحية غير الشخصية وخاصة الاتصال في سلطة المنظمة، ولا يقتصر ضرورة ذلك على أن اتصالات معينة لن تتم بدون ذلك بل لأن التنظيم غير الرسمي ينحل بسرعة إذا تعطل خط الاتصال الرسمي، وعلى ذلك يمكن للمؤسسة أن تعمل لفترة طويلة بدون اضطراب خطير إذا خلت وظيفة معينة ولم يعرف أحد بذلك فيما عدا حالات الطوارئ، ولكن إذا عرفت الحقيقة فإن المؤسسة تتعرض للفتك بسرعة.

١٠. يجب التحقق من كل اتصال: بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يكون معروفاً أنه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة، وأن من

سلطة الوظيفة الاتصال المقصود أي أن الاتصال في نطاقه اختصاصه أو سلطته. وأن الاتصال مصدق عليه فعلاً من هذا المركز.<sup>(١)</sup>

١١. يجب على الإدارة أن تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لكي تحقق الفاعلية من الاتصالات، وأن تحاول اختيار الأفراد الذين يميلون إلى تعاطف مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، ويمكنها إتباع برامج التدريب التي تساعد على خلق الخبرات المشتركة وتسهيل انضمام الفرد في المؤسسة كما يمكنها نشر المجالات والمنشورات وغيرها لزيادة الشعور العام بالحياة في المنظمة وتقديم جميع أنواع الخدمات التي تساعد في إيجاد روابط مشتركة بين أعضاء المؤسسة حتى يقل الاختلاف بين ما يقال أو يسمع أو ما يفهم يمكن أن تقوم الإدارة بنواحي النشاط التي تساعد العاملين في فهم وضعهم في مجتمع المؤسسة. ولعل من أهم التواصل في ذلك تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التالف حتى يمكن تفسير معنى ما يقال على الوجه الصحيح.

وخلاصة الأمر أن الاتصال هو البنية يحقق الربط أو التواصل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض، ويفعل العلاقات بين المؤسسات ويستحيل أن تمارس أنشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها أن تقوم بمهامها وأن تنجز أعمالها وتحقق أهدافها دون عملية اتصال متكاملة فعالة.

---

(١) المرجع السابق، ص ٣٨٣ - ٣٨٤.