

## الفصل الثاني عشر الاتصال التنظيمي

أولاً/ ماهية الاتصال

ثانياً/ تعريف الاتصال

ثالثاً/ عناصر الاتصال

رابعاً/ الاتصال التنظيمي:

خامساً/ نماذج الاتصال داخل المؤسسة

سادساً/ مبادئ الاتصال الجيد



## الفصل الثاني عشر

### الاتصال التنظيمي

أولاً/ ماهية الاتصال: يعتبر الاتصال المادف مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني الجماعي، إذ لا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال، كما لا يمكن تصور أن أي شخص يسمى لتحقيق أهداف معينة دون اتصال. والشخص في يومه العادي يقوم بكمية اتصال قد تستغرق ساعات كثيرة إن لم تستغرق كل وقت يقظته. ولكي يكون هناك اتصال لابد من وجود أكثر من شخص؛ حيث يوجد شخص يرسل معلومات، وآخر يستقبلها.

ثانياً/ تعريف الاتصال: إن كلمة الاتصال في أصلها الانكليزي Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare ومعناها: جعل الشيء عاماً To make common أو تقاسم To share أو نقل To transmit. وعليه فإن لفظ الاتصال في اللغة الانكليزية يعني "مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات". أما في المجال التطبيقي فتعرف الكلمة اختلافاً بينا بين الناس والمهتمين حولها، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة تخصص وعمل كل من يتناولها. فنجد مثلاً المختص في العلاقات العامة قد يقصد بها "توصيل وتحسين صيرة المشروع أمام المجتمع"؛ بينما رئيس مجلس الإدارة يقصد بها "تقريب وجهة نظره بين المشروع والحكومة"، ويقصد بها مدير الموارد البشرية "توفير معلومات كاملة عن سياسات المشروع للعاملين".

وكذلك يبدو الاختلاف تبعاً لاهتمامات من يتناول المفهوم، فنجد أن علماء النفس يركزون على اعتبار الاتصال كوسيلة للتأثير، ويعرفونه بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (A M A) الاتصال بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى". أما كيت ديفيز K. Davis فيرى أن الاتصال هو "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر" ويعرفه "شيرى Cherry" بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه

أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر". أما سكينر Skinner فيعرف الاتصال بأنه: "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات". ويبدو أن هذا التعريف الأخير هو أقرب التعاريف السابقة إلى الدقة والشمولية، حيث يشير إلى كل أنماط السلوك الاتصالي، ويتضمن كل عناصر عملية الاتصال؛ وهو بذلك تعريف عام. أما الاتصال التنظيمي أو المؤسسي فهو "انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال. والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء" ( صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، 276، 277). كما أن الاتصال هو عملية اجتماعية، لأنه يتم من خلالها تبادل المعلومات أو الفهم المشترك بين شخصين أو أكثر. كما أنه عملية ذات اتجاهين، وتتم عبر الوقت وليس عملية لحظية.

ولهذا فإن انعدام الاتصال أو الانفصال هو مدعاة للقطيعة في العلاقات وانحيارها؛ أما الاتصال فهو محيها وداعمها، نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات التنظيم المختلفة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال؛ بمعنى أن يفهم المستقبل (أو المتصل به) تماما ما يقصده المرسل (أو المتصل)، وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما.

**ثالثا/ عناصر الاتصال:** توصلنا إلى أن الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. وهذا التعريف بالرغم من بساطته فإنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الاتصال، على أنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمستقبل؛ وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكارا أو شيء آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه. ومن خلال هذا العرض والتعاريف السابقة يتضح أن عملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، يمكن حصرها في التالي: المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل.

1. المرسل أو المصدر: أو الراسل، وهو الشخص (أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم) الذي يريد نقل الرسالة إلى طرف آخر. وتأثير العملية بمدى فهم المرسل وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته الشخصية وميوله وقيمه وانفعالاته، على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ومما لا شك فيه أن كل ذلك يتم من خلال مجموعة من العمليات الوجدانية: كالتقييم والتذكر والحكم والإضافة والربط، وما إلى ذلك.

2. الرسالة: وهي عبارة عن تحويل الأفكار والمعلومات والآراء التي يحملها المرسل إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، كما قد تكون لغة أو أشكالا. ولوضع الأفكار في صورة رمزية أو لإعطائها شفرة معينة، تستخدم الكلمات أو الأعداد أو الإشارات غير اللفظية كالحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والممسات. ومما لاشك فيه، أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها تعتبر مهمة للغاية بالنسبة للمرسل والمستقبل على حد سواء. ولهذا ينبغي على المرسل أن يصوغ رسالته بالشكل الذي يجعلها أكثر وضوحا لدى المستقبل، وأن يضع في حسبانته أن صياغة الرموز قد تحمل معاني مختلفة قد لا تفهم بنفس الكيفية لدى الطرفين؛ هذا ومن جهة أخرى، قد تتضمن الرسالة معاني خفية أو غامضة، مقصودة أو غير مقصودة. وفي الأخير، يجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستعملة لنقلها.

3. الوسيلة: وهي التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، لذلك فهي تكتسي أهمية بالغة في فهم الرسالة المرسل. ولهذا على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل لها. ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل منها: طبيعة الرسالة، غرض الرسالة، نوعية المستقبلين، مدى قرب المسافة من المستقبلين، مدى الوقت المتاح والتفضيلات الشخصية. أما عن الوسائل الخاصة بالاتصال فهي عديدة ومتنوعة، فمنها المنطوق أو الشفوي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والجان والتلفون والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات؛ وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمحلات والمنشورات الدورية والتلكس والفاكس واللوائح وإجراءات العمل. كما يمكن النظر إلى وسائل الاتصال بناء على درجة رسميتها؛ فهناك الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية؛ أما الوسائل الرسمية، فهي تلك التي تنص عليها الخريطة التنظيمية للمؤسسة، كالتقارير وإصدار الأوامر والمنشورات الدورية وما إلى ذلك من الوسائل التي تسير عبر القنوات الرسمية للمؤسسة. وتضم الوسائل غير الرسمية كل الاتصالات التي تمر عبر القنوات التي لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية، والحفلات والمناقشات أثناء فترات الراحة أو الإشاعات... الخ. وجميع هذه الوسائل، سواء منها الرسمية أو غير الرسمية هي ذات أهمية بالغة وضرورية في عمليات الاتصال الإنساني داخل المؤسسة.

4. المستقبل أو المرسل إليه: وهو الشخص (أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم) الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة (السمع، اللمس، البصر... الخ)، حيث يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك يحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات. ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وإعطائها دلالات ومعاني من طرف المستقبل تتأثر هي الأخرى بنمط شخصيته وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وميوله الشخصية؛ إذ على أساسها يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.

وإذا كان النموذج التقليدي للاتصال يفترض أن المعاني تنقل مباشرة من المرسل إلى المستقبل؛ فإن النموذج الإدراكي للاتصال يفترض أن المستقبل يخلق ويفسر معاني الرسالة في عقله الذاتي؛ ولهذا فإنه عادة ما يختلف تفسيره للرسالة عن المعنى والتفسير الذي يقصده المرسل. وعليه يكون تصرف المستقبل نابع من تفسيره الذاتي، وليس بالضرورة تبعاً لما يقصده المرسل. وعليه فإن تشويه معنى الرسالة يصبح أمراً متوقفاً. وأمام هذا الوضع يكون على المدير الناجح بدل الجهد الكافي لتحقيق الفعالية في الاتصال وذلك بأن يدعم اتصالاته من خلال اتباعه لأكثر من واحدة.

ولذا فإن هناك من يضيف عناصر أخرى، من أهمها المعلومات المرتدة: حيث تبدأ المعلومات المرتدة باستجابة مستقبل الرسالة، أين يصبح المستقبل هو مرسل المعلومات. وبالتحديد يقوم المستقبل بتشفير أو بوضع المعلومات في صورة رموز كأن تكون أعداداً أو لغة معينة. وهذه الرسالة الجديدة يعاد حل رموزها وتفسيرها. وتعتبر هذه الخطوة ذات أهمية بالغة خصوصاً بالنسبة لمديري الموارد البشرية، أين يتعين عليهم التأكد من مدى وصول رسالتهم كما أرادوها أن تصل إلى الجهات أو المصالح المعنية بالتنفيذ. ولهذا فإن المعلومات المرتدة يمكن أن تستخدم كمراجعة أو تأكيد شامل من وصول الفكرة إلى المرسل إليه أو المستقبل بالدقة المطلوبة.

رابعا/ الاتصال التنظيمي: الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، حيث نجد اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، واتصالات مع الزملاء واتصالات مع العملاء. ولهذا فإن الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة، وهو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر. ولا شك أن تدفق المعلومات ودقتها بين مستويات

التنظيم يسهل من اتخاذ القرارات وتنفيذها بإحكام. فعن طريق الاتصالات المباشرة والوافية تستطيع الإدارة قطع الطريق أمام مروجي الشائعات والمعلومات المضللة التي تعكس صفو علاقات العمل داخل المؤسسة، وتؤثر سلباً على الروح المعنوية وبالتالي الإنتاجية. من هنا نقول، أن الاتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة، وذلك لمساعدة المعنيين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم والتنسيق بينهم وبين زملائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. ومع مرور الوقت يصبح الاتصال عبارة عن نظام اجتماعي معقد، يتكون من شبكات اتصال بعضها يعمل على مستويات صغيرة وبعضها الآخر يمس كامل المؤسسة ومحيطها الاجتماعي ككل. وتتجلى مهمة الشبكات الاتصالية في تسهيل تدفق المعلومات التي تستخدم الهيكل التنظيمي، كما أنها تقرب بين المعتقدات الثقافية ونظام القيم بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم أو متعددة الجنسيات، خصوصاً أمام التوجه نحو العولمة واختزال الحدود القطرية والثقافية.

**خامساً/ نماذج الاتصال داخل المؤسسة:** قد يكون الاتصال مقتصرًا على أفراد مجموعة صغيرة الحجم، (على مستوى المصلحة، أو الوحدة)، وقد يكون أشمل يمس المؤسسة بكاملها. وإن تكن مهمة الاتصال هي واحدة في الحالتين، فإن اختلافات في الدرجة بينهما تكون قائمة.

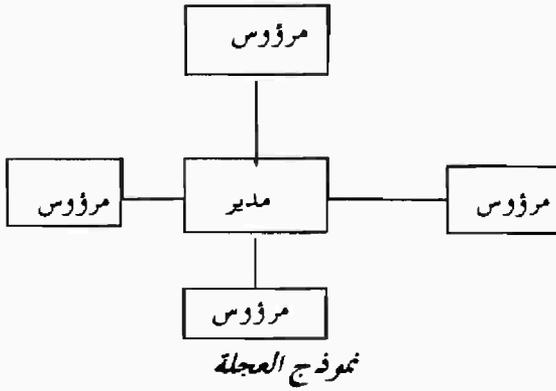
**٥-١/ الاتصال بين الجماعات صغيرة الحجم:** نظراً لتركيبة الجماعات الصغيرة، فإن تدفق المعلومات بين أعضائها يكون في صورته البسيطة والمباشرة، ويمكن تحديد أربعة نماذج اتصالية ضمن الجماعات صغيرة الحجم، وهي:

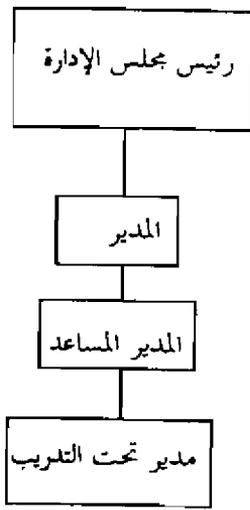
١. نموذج العجلة الاتصالي **Wheel network**: ووفقاً لهذا النموذج تنتقل المعلومات في نهاية كل حديث بين فرد تشكل منه المجموعة وبين الفرد في الوسط (كأن يكون المدير مثلاً). حيث أن الأفراد في نهاية كل حديث لا يتصلون ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، وإنما يكون اتصالهم فقط من خلال الفرد الموجود في المنتصف.
٢. نموذج السلسلة الاتصالي **Chain network**: بالنسبة لهذا النمط يتصل الفرد بفرد آخر يوجد مباشرة في المستوى الذي يليه، من أعلى أو من أسفل، دون أن يتصل بمن يكونون إلى جانبيه في نفس المستوى. ولهذا يعرف هذا النموذج غالباً باسم الاتصال الرأسي، لأن الاتصال يكون فقط إلى أعلى أو أسفل.

٣. نموذج الاتصال الدائري Circle network: وضمن هذا النموذج يتم الاتصال بين الفرد والآخرين على جانبيه وليس أي فرد آخر، ويتحلى أكثر بين أعضاء الجان المختلفة.

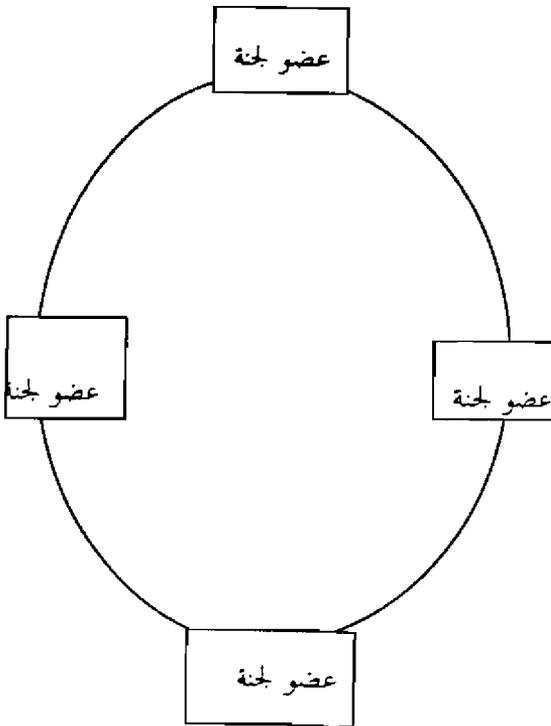
٤. نموذج الاتصال متعدد القنوات All-channel network: حيث يتصل الأفراد مع بعضهم البعض وفي جميع الاتجاهات. ويوجد هذا النموذج أكثر بين الجماعات غير الرسمية لأنها لا تلتزم بهيكل رسمي، تتحدد وفقه المهام والمسؤوليات.

شكل يوضح نماذج الاتصال بين الجماعات الصغيرة

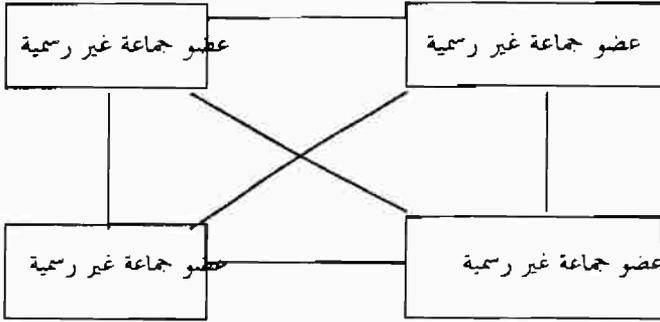




نموذج السلسلة



النموذج الدائري



### النموذج المتعدد القنوات

٥-٢/ الاتصال على مستوى المؤسسة: من خلال الخريطة التنظيمية للمؤسسة نلاحظ بشكل واضح العلاقات التي تحكم الموارد البشرية على مختلف المستويات ابتداء من خطوط الإنتاج الأولى وحتى رئيس مجلس الإدارة؛ وبالمثل يمكن من خلال الخريطة التنظيمية الوقوف على مختلف قنوات الاتصال، التي تمر عبرها المعلومات في أشكالها وصورها المختلفة؛ إذ أن المعلومات لا تنتقل فقط من أعلى إلى أسفل، أي من رئيس مجلس الإدارة إلى العاملين في المستويات الأقل (الاتصال النازل أو الهابط)، ولكنها تنتقل كذلك أفقياً، وكذلك من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد). وقد يكون النوع الأخير من الاتصال أكثر أهمية لأنه يعد مبعداً لنجاح المؤسسة، إذ بواسطته يتم التعرف على الجو الوظيفي، كما يساعد في نقل كيفية سير الأمور والتطور في تحقيق أهداف العمل إلى المسيرين.

والتعارف عليه، أن الاتصال النازل ينقل التوجيهات؛ أما الاتصال نحو الأعلى فيسوفر المعلومات المرتدة عن كيفية سير العمل، كما يعد معياراً للمشاركة في اتخاذ القرارات؛ في حين يكون الاتصال الأفقي (أو الجانبي) مرتبطاً أكثر بمهام العمل والتنسيق والتناغم بين المستويات الإدارية والأقسام المشابهة، وهو عادة ما ينقل المعلومات بصورة أسرع من الاتصال الرأسي، لأنه في الغالب لا يتبع الإجراءات التنظيمية الروتينية المحددة.

كما نجد في إطار المؤسسات نوعاً آخر من الاتصالات لا يبدو ضمن الخريطة التنظيمية، وقد يكون أسهل، لكونه يكون مباشراً بين جماعات تربط بين أفرادها علاقات غير رسمية.

فالاتصالات داخل التنظيم لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فحسب، وإنما أيضا على الاتصالات غير الرسمية؛ وهذه الأخيرة تعني ذلك النوع من الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة؛ وتم الاتصالات غير الرسمية داخل أي تنظيم متخطية بذلك خطوط السلطة الرسمية، كما أنها قد تتعدى حدود المؤسسة، والغرض منها في الغالب هو إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، وعادة ما تصعب أدوات للضغط من أجل التغيير.

**سادسا/ مبادئ الاتصال الجيد:** لا يختلف اثنان حول أهمية الاتصال عموما والاتصال التنظيمي على وجه الخصوص، لأنه يعتبر عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في نفس الوقت، يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، ولهذا فالإتصال مهما كان رسميا فإنه سيقى لونا فنيا شخصيا يتميز بالذاتية الواضحة؛ ولكن رغم ذلك، توجد مبادئ رئيسية وقواعد للاتصال الجيد والناجح على الجميع مراعاتها في جميع الأحوال والمجالات؛ وهذه المبادئ هي ما يعرف بالوصايا العشرة للاتصال الجيد، والتي أوردتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية A M A، وهي:

- التخطيط الجيد للاتصالات: إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا، وهي خطوة أساسية للاتصال. وغالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية وارتجالية التخطيط، وعدم مراعاة أهداف واتجاهات الجهات المستقبلية.
- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال، والكيفية لتحقيق الهدف المحدد. وكلما قلت الأهداف كلما كانت عملية الاتصال مركزة وزادت احتمالات النجاح.
- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: إذ الإداري الناجح هو الذي يضع حيايا للظروف التي يتم خلالها الاتصال، إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال.
- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: لكي يكون الاتصال فعالا وموضوعيا، يجب استشارة الآخرين وطلب مساهمتهم في تخطيط الاتصال، لأن ذلك يعد عاملا مهما في الكشف عن كل الحقائق واتخاذ اللازم بشأنها.

- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: حيث أن نبرات الصوت والتعبيرات الأخرى التي تبدو على ملامح شخصية المتصل تؤثر تأثيرا كبيرا على من يريد الاتصال بهم.
  - الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجيع له للاستجابة لمضمون الرسالة.
  - متابعة الاتصالات: فمن خلال تتبع عملية الاتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب.
  - النظرة المستقبلية في الاتصالات: إن الاتصالات تكون قاصرة إذا اهتمت فقط بالظروف الحالية، وإنما ينبغي مراعاة الماضي واستشراف المستقبل.
  - التوافق بين الأفعال والاتصالات: إذ لا ينبغي أن تتناقض الأفعال ميدانيا مع مضمون عملية الاتصال، لأن ذلك سيؤدي إلى التسبب واللامبالاة.
  - إجادة فن الاستماع: للعلم، فإن هناك فرق بين السمع والاستماع فالأول يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يريد المرسل قوله. وللإستماع عناصر شقوية (الأسلوب، الصوت...)، وأخرى تعبيرية (ملامح الوجه)، وأيضا الظروف البيئية المحيطة (مدى ملاءمة المكان، وضع المتحدث...).
- وبخصوص مسألة الاستماع تحديدا وما لها من أهمية في إنجاح عملية الاتصال، نتوقف قليلا عند "الوصايا العشر في الاستماع"، والتي أوردها أحمد ماهر في كتابه: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، وهي (أحمد ماهر، ٢٠٠٠، ٣٨٨):
١. توقف عن الكلام.
  ٢. حاول أن تربع المتحدث.
  ٣. أظهر له أنك تود الاستماع إليه.
  ٤. لا تشوش على عملية الاستماع.
  ٥. ضع نفسك مكانه.
  ٦. كن صبورا.

٧. احتفظ بهدوتك.

٨. تقبل المناقشة والانتقادات بسهولة.

٩. اسأل.

١٠. توقف عن الكلام: نلاحظ أن هذه النقطة قد تضمنت الوصية الأولى والأخيرة، وكل الوصايا تعتمد عليها. فأنت لديك أذنان ولسان واحد، ولهذا عليك أن تسمع وتستمع أكثر مما تتحدث، وإذا أردت أن تسمع فلن تستطيع ذلك إذا كنت تتكلم. وفي هذا الصدد يقول المثل: إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب.