

## الفصل السادس عشر

### الاتصال

#### مفهومه - أهدافه - مكوناته

##### مقدمة:

يعتمد التفاعل الاجتماعي الحادث بين أفراد المجتمع الإنساني بين الجماعات بعضها مع بعض على عملية الاتصال، والتي تُعني لغوياً الوصول أو التبلوغ فيقال وصل الشخص إليه وصولاً، أي بلغ ما يبتغيه وقد عرفه البعض بأنه عملية تدفق للمعلومات من أحد أطراف العلاقة إلى الأطراف الأخرى مثل تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين والعكس، فالاتصال يمثل مركز ولب السلوك الاجتماعي، وهو العملية التي ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

وبذلك يتضح أن الاتصال هو العملية التي من خلالها ينقل الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو بأي أسلوب آخر، بحيث يتم الفهم المتبادل بين أطراف الاتصال وتتوحد الجهود لتحقيق أهداف الجماعة.

وبالتالي فمفهوم الاتصال يتضمن وجود طرفين أو أكثر لإجراء وتحقيق عملية الاتصال، وأيضا فالاتصال يتطلب حدوث فعل معين سواء كان هذا الفعل لفظاً أو غير لفظي، وسواء كان شفهياً أو مكتوباً، فالاتصال يتم عادة بالأسلوب اللفظي باللغة المسموعة أو المكتوبة، ويتم أيضاً بغير استعمال الألفاظ أو اللغة، بل يعتمد على الرموز أو الإيماءات أو الإشارات ونحوه.

إلا أن الاتصال عن طريق اللغة يعتبر من أفضل وسائل الاتصال والتفاهم بين بني بشر، فهي وسيلة لتحقيق التوحد في الأفكار والمشاعر والمعلومات وهي الأسلوب الأمثل للاتفاق على المفاهيم والمصطلحات بدرجة عالية من الصدق والدقة.

والاتصال عن طريق الرموز يتجلى من أفضل صورته من خلال التفاهم باللغة، مهما اختلفت طريقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل جماعة معينة، فالاتصال الجيد يتحقق عندما تنتقل المعاني عن طريق تلك الرموز.

وقد يأخذ الرمز شكل الفعل أو شيء أو حدث يعبر عن شيء آخر، وعندما تكتب الرموز معاني محددة عند جماعة من الأفراد فإنها تصبح جزءاً من لغتهم، وقد يكون للرمز معنيان معنى عام يشترك فيه أفراد مجتمع معين، ومعنى خاص عند مجموعة من الأفراد.

وكذلك فلالإيماءات دور مهم في عملية الاتصال، فمعظمها يعتمد على بعض الإيماءات في اتصالنا بالآخرين، ويقصد بالإيماءات الحركات والأوضاع الجسمية التي ترتبط بمعاني معينة مثل التلويح بالأيدي أو رفع الحاجبين ونحو ذلك، وتستعمل الإيماءات عادة لتدعيم الألفاظ والتأكيد عليها.

ومع تقدم الحضارة الإنسانية المعاصرة أصبح التواصل بين الناس معياراً أساسياً من معايير التوافق، فالتواصل هو لب وضميم عملية التفاعل وتتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها منتجات متعددة من التأثيرات الاجتماعية في حياة الفرد، فهناك عملية تواصل ينتج عنها متجه من الاهتمام والجاذبية بين عناصر موقف التواصل وعملية تواصل ينتج عنها متجه من التنافر بين عناصر موقف التواصل.

ويعتبر الاتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها، ووسيلة يتم من خلالها الاتصال، ومن الطبيعي أن الاتصالات لا تقف عند حد نقل المعلومات فقط بل يجب أن يتحقق المرسل من تفهم المستقبل لها طبقاً لما يبغى، وتسهم التغذية العكسية بدور فعال في التحقق من ذلك، بمعنى أن نظام الاتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتغذية العكسية، كما أنه يتم تحقيق هدف معين في وقت ومكان محدد.

ويقوم هذا النظام على فكرة التغذية العكسية طالما أن تدفق المعلومات يحدث أثراً في السلوك، كما أن هذا الأثر تبادلي بين المرسل والمستقبل، ولذلك من الضروري استرجاع المعلومات بصفة مستمرة حتى يمكن تقييم عملية الاتصال وتحديد عقباته وأسبابه للتغلب عليها لتحديد فاعلية النظام.

### أولاً: مفهوم الاتصال:

ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال، ومن هذه التعريفات ما يلي:

■ العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.

■ العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى تصبح مشاعراً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها.

■ استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك، وبالإضافة إلى هذه التعريفات هناك تعريفات متعددة تناولت مفهوم الاتصال، وكل منها يعبر عن وجهة نظر معينة، وإن كانت تجمع بينها سمات مشتركة، ومن هذه التعاريف ما يلي:

□ الاتصال هو أي رمز أو إشارة يمكن استخدامها عن طريق شخص أو أشخاص لكي يؤثر على سلوك الشخص أو الأشخاص الآخرين.

□ كما يعرف الاتصال بأنه هو أي سلوك يبدأ من الفرد الذي يرسل المعلومات ويترتب عليه نقل المعلوم للأفراد الآخرين أي المستقبلين لهذه المعلومات مما يؤدي إلى استجابتهم للطريقة أو السلوك الذي يريده.

□ والاتصال هو تبادل المعاني عن طريق الكلمات أو المكاتبات والوسائل المختلفة ونقل المعلومات من فرد لأخر سواء كان بين الاثنين علاقات إيجابية أو سلبية بشرط أن تكون هذه المعلومات مفهومه للطرف الآخر وهو المستقبل.

كما يعرف الاتصال بأنه هو وسيلة أو أكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو التعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر أو مجموعة من الأفراد داخل الهيكل التنظيمي أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بفرض تحقيق أهداف مشتركة، وفي ضوء أهداف معينة سواء على المستوى القيادي والإشرافي أو على المستوى الإجرائي والتنفيذي، وتختلف عملية الاتصال ووسائله وأساليبه من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعتها وحجمها وتنظيمها ونوعية النشاط الذي تمارسه بالإضافة إلى اتجاهات المسئولين عنها أو القائمين عليها.

وقد عرف البعض الاتصال بأنه عملية تدفق للمعلومات من أحد أطراف العلاقة إلى الأطراف الأخرى، مثل تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين والعكس، فالاتصال يمثل مركز ولب السلوك الاجتماعي، وهو العملية التي ينقل من خلالها الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

وبذلك يُعرف الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها بنقل الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين سواء بالأسلوب الكتابي أو

الشفهي أو بأي أسلوب آخر؁ بحيث يتم الفهم المتبادل بين أطراف الأناصال وتوحد الجهود لتحقيق أهداف الجماعة.

وفي قاموس ويبستر Webster يعرف الأناصال على أنه فعل وحقيقة تتمثل في المعاملة بالكلمات أو الرسائل أو تبادل الأفكار والآراء من خلال الحوار أو المراسلة.

وقد تعرف مفهوم الأناصال إلى عدد من اجتهادات كتاب الإدارة؁ قد عرفه فليبو Phlepo الأناصال بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى فكرة الطريقة التي يعينها المتكلم إلى الكاتب.

كما عرفه أنرسون Indreson الأناصال بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات.

كما عرف صلاح الشنواني الأناصال بأنه إيصال المعلومات والفهم؁ وذلك بفرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين.

كما عرفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين الأناصال بأنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة إلى إحداث علاقات إنسانية طيبة.

وقد عرف برنار Barnara الأناصال بأنه وسيلة تربط أعضاء التنظيم بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي معين.

كما يعرف الأناصال على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في البناء التنظيمي إلى عضو آخري قصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى إلى السلوك إلى الأداء.

وفي ضوء ما سبق يعرف الأناصال على أنه وسيلة أو أكثر لنقل أو تبادل المعلومات والتعليمات والتوجيهات إلى الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر إلى مجموعة من المجموعات داخل البناء التنظيمي إلى المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بفرض يحقق أهداف مشتركة؁ وفي ضوء فلسفة معينة سواء على المستوى القيادي أو الإشرافي أو على المستوى الإجرائي التنفيذي.

ويعرف الأناصال في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية بأنه مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

كما عرف هاني عبد الرحمن الطويل الأناصال الإدارية بأنه هو تلك العملية

الدينامية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو من غير قصد على مدركات شخص لآخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية.

كما عرفه أميل فهمي بأنها عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر أو آخرين، بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد في صورة متبادلة بين الجانبين.

كما يُعرف الاتصال بأنه نقل فهم المعلومات ضماناً لوحدة الفهم بين المرسل والمستقبل للمعلومات.

كما عُرف أيضاً الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من طرف في الهيكل التنظيمي إلى طرف آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء.

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الاتصال تعد من أهم العمليات التي تستطيع من خلالها الإدارة إيصال القرارات والتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة أو إلى الجمهور الخارجي ويعزي أحياناً نجاح أو فشل الإدارة إلى قدرتها على الاتصال الفعال، فعملية الاتصال ليست بالعملية السهلة ووضوح ما تود الإدارة أو القيادة إيصاله من خلال وسائل الاتصال المختلفة قد يأخذ الكثير من الجهد والوقت.

ويُعرف هافلاند Hoveland الاتصال بأنه العملية التي يقوم فيها الفرد بإرسال إشارة إلى فرد آخر بهدف التأثير في معتقداته أو سلوكه.

ويُعرف ديفز Davls الاتصال بأنه الخطوات التي يقوم بها الرئيسي لأحداث تأثير معين لدى جميع المرؤوسين في المنظمة مما يؤدي إلى استجاباتهم.

كما عُرف إميل فهمي الاتصال التربوي بأنه نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى المعلمين أو العكس أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي في النهاية إلى وحدة الجهود وتحقيق أهداف المدرسة وفلسفتها.

كما يُعرف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء، وقد يكون الاتصال من أعلى السلطة إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى وفقاً للتسلسل الرئاسي أو في مستوى أفقي بين الرؤساء بعضهم وبعض، وينبغي

ان يكون الاتصال يحقق هدف وغرض من اغراض المؤسسة التعليمية أو العملية التربوية ذاتها.

وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال يتضح أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل يجب أن يشتمل على ما يلي:

- (1) عناصر ومكونات عملية الاتصال كالمرسل والرسالة والمستقبل.
- (2) هدف أو أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائمة.
- (3) اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.
- (4) مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الاتصالات عملية تفاعلية تهتم بنقل فكرة أو مجموعة افكار إلى شخص، أو جماعة بوسائل معينة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فالاتصالات هي وسيلة نقل الأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وخارجها فهي لا تقتصر على العمل الإداري، بل أن كل ما تقوم به من علاقات في حياتنا اليومية يمثل صوراً مختلفة من الاتصالات، ولكنها تظهر في العملية الإدارية بصورة أكثر وضوحاً، ويتوقف عليها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي مفهوم الاتصال يتضمن وجود طرفين أو أكثر لإجراء وتحقيق عملية الاتصال، وأيضاً فالاتصال يتطلب حدوث فعل معين سواء كان هذا الفعل لفظياً أو غير لفظياً، وسواء كان شفهيّاً أو مكتوباً فالاتصال يتم عادة بالأسلوب اللفظي باللغة المسموعة أو المكتوبة، ويتم أيضاً بغير استعمال الألفاظ أو اللغة بل يعتمد على الرموز أو الإيماءات أو الإشارات ونحوه.

### ♦ ثانياً: أهداف الاتصال:

تهدف الاتصالات إلى تحقيق الكثير من الأهداف سواء على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، وأن عمليات الاتصالات الإدارية في العملية التربوية تقوم لتحقيق عدة أهداف من أهمها:

- (1) وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
- (2) تنظيم العناصر الإنتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
- (3) اختيار وتطوير أفراد المؤسسة.
- (4) قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وحفزهم.
- (5) رقابة الإنجاز داخل المؤسسة.
- (6) نقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى آخر.

(7) تنمية تحقيق الترابط بين عناصر الإدارة.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى لعملية الاتصال والتي من أهمها:

- (1) خلق مناخ إنساني يسوده قدر عال من التفاهم عن طريق تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين اثنين أو أكثر من الناس.
- (2) دفع الآخرين للقيام بفعل ما لتحقيق غرض معين.
- (3) التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل جماعة معينة، مما يسهم في تحقيق الأهداف والشعور الرضا والاستقرار النفسي والاجتماعي.
- (4) يفيد الاتصال العمل الإداري بصورة كبيرة، فالاتصال ضرورة حتمية في جميع مراحل العملية الإدارية، وهو وسيلة هامة في تأثير القادة في أفراد جماعاتهم.

ويتضح من ذلك أن أهداف عملية الاتصالات تتناول جميع الجوانب من علاقات بين الأفراد وتنظيم العمل، ومتابعة وضع الخطط اللازمة لسير أعمال المنظمة، وتبرز هذه الأهداف بصورة واضحة في المجالات التربوية بتعريف العاملين في الجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليمية التي تفضلت، والبرامج والخطط الإدارية والتربوية والمسئوليات والاختصاصات لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والهيئات التعليمية والإدارية على جميع المستويات بالمنظمة.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف فإن هناك أهداف كثيرة تحققها الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، ويمكن إيضاح بعضها فيما يلي:

- (1) نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من الرئيس إلى المرؤوسين لكي يحسنوا القيام بوظائفهم الأساسية.
- (2) تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات وعدم تصنيع الوقت.
- (3) معرفة العاملين بحقيقة النشاط المبذول في إدارات وأقسام المؤسسة يجعلهم أكثر تقديرًا لغيرهم من العاملين وأكثر احساساً وارتباطهم بهم.
- (4) تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي حتى يتمكنوا من القيام بالمجاملات التي تدعم الروابط الإنسانية مما ينعكس أثره الجيد على العمل.
- (5) إمداد الرئيس بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة ويجعله عارف بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة بصورة صادقة، ويعمل على إقناع الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة القرارات.

- 6) الاتصال الفعال يمكن الرئيس من التأثير في الرؤوسين والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أفضل صورة ممكنة.
- 7) يهدف الاتصال إلى تحقيق التنسيق بين جهود القادة الإداريين في الإدارات المختلفة والأقسام لأن المؤسسة كيان واحد، ولا بد من تنسيق يربط بين أجزائها.
- 8) الاتصال ضرورة هامة في جميع وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتمويل وتوجيه لازم لنجاح الإدارة في الوظائف السابقة.

### ثالثاً: أغراض الاتصال:

- 3) ترجع أهمية الاتصال إلى أن الوسيلة التي يمكن بها نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة أو اتصال بين مراكز اتخاذ قرارات إلى مراكز أخرى لتنفيذ عمل، أو اتخاذ قرارات أخرى، وعلى هذا يمكن أن تتمثل أغراض الاتصال الرسمي في الأغراض التالية:
  - 1) إعلام العاملين بالجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليمية التي تقررت والبرامج والخطط الإدارية والتربوية التي وضعت والمسئوليات والسلطات الممنوحة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية وهيئات التدريس العاملين في وزارة التربية والتعليم على كافة مستوياتها.
  - 2) إعلام المعلمين بتعليمات خاصة بتعديل المنهج أو تطويره أو تغييره وطريقة استخدام الكتاب المدرسي وأدلة المعلم والوسائل التعليمية وكيفية الحصول عليها من إدارة الوسائل بالوزارة، ونظم تقويم الطلاب والنهائية العظمى والصغرى للدرجات في كل مادة دراسية واحتساب مادة التربية الدينية ضمن المواد الأساسية ولا بد أن ينجح فيها الطالب ولا تعتبر مادة رسوب، وغير ذلك من المعلومات والتعليمات التي تقوم إدارة التعليم بإبلاغها إلى الوحدات المدرسية.
  - 3) إعلام القيادة العليا بما تم أو بما يتم والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط التعليمية والانحرافات التي لم تكن في الحسبان والاقتراحات لحلول تلك المشكلات.

### رابعاً: فوائد الاتصال:

- يحقق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عدة فوائد للمؤسسة أهمها:
  - 1) تفهم الفرد للعمل المكلف: حيث أن تفهم الفرد لجوانب عمله المختلفة والهدف من وراء جهده يساعد على تعاونه مع باقي زملائه ودقة أدائه وارتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة رضاه عن العمل.
  - 2) التعرف على مشكلات ومعوقات العمل: فالاتصال المستمر يساعد على الفرد في التعرف

على ظروف عمله الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين وإمكانية التواصل معهم عن الأسباب الحقيقية وراداها والمقترحات المناسبة للعلاج مما يسهم في تحسين ظروف العمل.

(3) تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال المستمر في تنمية روح الفريق في العمل وزيادة التفاعل الاجتماعي وتنمية العلاقات الإنسانية التي تكون لها آثار إيجابية على نتاج العمل ككل.

(4) تحقيق التناسق في الأداء: فوجود نظام يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة وتحقيق التقارب بينها مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمؤسسة بجانب أهدافهم الخاصة.

(5) تقليل الإشاعات في التنظيم: إن تفهم كل فرد لدوره في التنظيم لمجالات العمل المختلفة يؤدي إلى الحد من الشائعات الضارة التي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.

(6) تحقيق فاعلية عمل الإدارة: تتمثل مهمة المدير في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق رؤوسيه، فقدره إدارة المؤسسة على ممارسة هذه الوظائف يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها الاتصالية والتأثير على العاملين لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة.

(7) تدعيم العلاقات مع المجتمع: حيث تتعامل المؤسسة في العصر الحالي مع قوى اجتماعية متعددة، والتي أصبحت تتدخل بدرجة كبيرة في أهدافها وسياساتها وقراراتها، ولذلك فالإدارة الواعية هي التي تستطيع أن تتخذ الوسائل التي تتعاون في كسب القوى التي تكون أكثر تأثيراً عليها وتقليل ضغط الجماعات التي تعمل ضدها.

### خامساً: وظائف الاتصال:

تؤدي عملية الاتصال داخل الجماعة أربع وظائف: السيطرة والدفاع والتعبير عن المشاعر والمعلومات.

يؤدي الاتصال للسيطرة على السلوك بعدة طرق، حيث أن حرميه الصلاحيات في المنظمة، ويوجد إرشادات رسمية مطلوب من العاملين الالتزام بها، كلها عوامل تؤدي للسيطرة.

فعلى سبيل المثال حينما يكون المطلوب من العاملين الاتصال برئيسهم المباشر بكل ما يتعلق بمشاكل العمل، وإتباع مواصفات العمل أو العمل بموجب سياسة الشركة، فإن في

جميع هذه الحالات تؤدي الاتصالات ووظيفة السيطرة، كما تسيطر الاتصالات اللا رسمية أيضاً على السلوك، ويظهر ذلك في حالة توجيه النقد لأحد أعضاء الجماعة من قبل الأعضاء الآخرين بسبب مستوى إنتاجية ويجعل بقية الأعضاء يظهرون على أنهم بمستوى أداء منخفض فإنهم يتصلون لارسمياً وسيسيطرون على مستوى ذلك العضو، كما أن الاتصال يفذي الدافع عن طريق توضيح للعاملين المطلوب منهم عمله، مدى تقدمهم في العمل ما الذي يجب فعله لتحسين مستوى الأداء، وأن وضع أهداف محددة والمعلومات المرتدة حول التقدم باتجاه تحقيق الهدف، وتعزيز السلوك المرغوب به، كلها عوامل تؤدي لزيادة الدافعية وتتطلب الاتصال.

وبالنسبة للعديد من العاملين، فإن جماعة العمل هي المصدر الأساسي للتفاعل الاجتماعي، وتعتبر الاتصالات التي تتم داخل الجماعة تقنيات أساسية تتمكن الأفراد من خلالها التعبير عن إحباطاتهم ومشاعرهم التي تعبر عن مدى الرضى، وبذلك فإن، الاتصال يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الاجتماعية.

والوظيفة الأخيرة للاتصال يرتبط بدوره في تسهيل اتخاذ القرار، إذ عن طريقه تتوفر المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات عن طريق نقل البيانات وتقييم البدائل، ولا يمكن اعتبار أي من تلك الوظائف على أنها أكثر أهمية من الأخرى، ولكي تتمكن الجماعة من الأداء الفعال، فإنها بحاجة للمحافظة على شكل من السيطرة على الأعضاء، تحفيز الأعضاء لإنجاز العمل وتوفير الوسائل للتعبير العاطفي واتخاذ القرار، وأن كل تفاعل اتصالي يتم داخل الجماعة أو المنظمة، يؤدي لتحقيق واحد أو أكثر من هذه الوظائف.

ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات.

**الموقف الأول:** وهو الاتصال بين المدير ومروؤسيه، ويحتوي وظائف كثيرة لها أهمية بالعينة ومن هذه الوظائف:

- (1) توجيه الرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- (2) شرح طريقة أداء العمل للمروؤسين وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.
- (3) إعطاء الرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- (4) تحديد أهداف وسياسات العمل للمروؤسين.
- (5) تدريس ورفق مهارات الرؤوسين.
- (6) مساعدة الرؤوسين في حل مشاكلهم.

**أما المواقف الثاني:** يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء في نفس المستوى ويقوم بالوظائف الآتية:

- (1) التنسيق بين الزملاء في كيفية أداء العمل المشترك.
- (2) تشجيع التعاون بين الزملاء.
- (3) تعزيز الزملاء اجتماعياً في المواقف التي يواجهونها.
- (4) بحث ونشر المعلومات التي تهمهم.

**الموقف الثالث:** والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامه منها:

- (1) رفع معلومات عما تم إنجازه.
- (2) رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.
- (3) الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- (4) رفع معلومات عن الزملاء والعلاقة بينهما.

ونجد مدير المؤسسة التعليمية عن طريق وظيفة الاتصال يستطيع أن يوفر المناخ السليم لقيام العملية التعليمية على أكمل وجه.

### سادساً: مكونات الاتصال:

الاتصال هو نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى شخص آخر بدون تعديل أو تغيير في تلك الفكرة وبهذا يكون الاتصال ناجحاً، وعليه يمكن تحديد مكونات الاتصال فيما يلي:

- (1) المتصل (المرسل) هو الشخص البادئ بعملية الاتصال أو المنظمة أو الجهة التي وجه منها المعلومة إلى الرسالة.
- (2) المتصل به (المستقبل) هو الشخص أو المنظمة أو الجهة الذي يستقبل الرسالة.
- (3) وسيلة الاتصال إلى قناة الاتصال المستخدمة، هي الطريقة التي تنتقل بها الأفكار أو المعلومات.
- (4) الرسالة (موضوع الاتصال) هي الفكرة أو الأحاسيس أو الاتجاهات أو المعتقدات التي يحاول المرسل نقلها للمستقبل والتأثير عليه طبقاً لها.
- (5) نتيجة الاتصال، وهي النتيجة التي انتهى إليها الاتصال إلى رد فعل المستقبل واستجابته للمرسل.

وبالإضافة إلى ذلك تتطلب عملية التعليم والتعلم مجموعة من العناصر والمكونات التي تتطلبها عملية الاتصال وهي على النحو التالي:

- المعلم وهو المرسل أو مصدر المعلومات.
- المتعلم وهو المستقبل.
- محتوى الدرس أو المحاضرة وهي الرسالة.
- الكتاب المدرسي أو الفيلم التعليمي وهي قنوات الاتصال.
- مشاركة وتفاعل المتعلمين وهي التغذية الراجعة.

أما عنصر التشويش في عملية الاتصال فهو نفسه في عملية التعليم والتعلم بكل أبعاده.

### سابعاً: قواعد الاتصال:

يمكن تلخيص القواعد والخصائص التي تحكم الاتصال فيما يلي:

- (1) أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة تماماً لكل من مرسلها ومستقبلها، وهذه الخاصية تمكن من التغلب على كثير من مشاكل الاتصال مثل سوء التعبير وسوء الفهم أو وجود افتراضات غير واضحة أو نقص في التوضيح.
- (2) أن يكون هناك انتباه كامل من المرسل عند إبلاغه للرسالة، ومن المستقبل عند تلقيه لها، فمن المعلوم أنه حتى وإن كانت الرسالة واضحة وبلغة مفهومة فلن يكون هناك اتصال إذا لم تسمع الرسالة وهو ما يقضي الانتباه الكامل والتركيز عند تلقيها.
- (3) يجب أن يحقق الاتصال أهداف الإدارة التعليمية أو الوحدة المدرسية، فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية، وهو في الواقع أداة المدير أو الرئيس أو الناظر في تحقيق التعاون بينه وبين كل من يهتمهم الأمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.
- (4) من المهم استخدام التنظيم غير الرسمي كوسيلة للاتصال كلما اقتضى الأمر ذلك، فالتنظيم غير الرسمي جزء هام لا يمكن إغفاله بالنسبة للتنظيم الرسمي للمؤسسة التعليمية، ومن الواجب على المديرين أو المشرفين والنظار تقبله واستغلاله أنسب استغلال لتحقيق أهداف المؤسسة إذ إن التنظيم غير الرسمي أسرع في نقل المعلومات، وقد يقيد بالنسبة للمعلومات التي لا يمكن نقلها بالاتصال الرسمي.

### ثامناً: شروط الاتصال:

بما أن للاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توافر شروط هامة في مقدمتها:

- (1) الوضوح: بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم، وبالتالي يوفر له أكبر قدر من الفائدة، ويتيح له فرصة تنفيذ الاتصال بالتنفيذ السليم الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه.

(2) البساطة: بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أن تصل إلى المستقبل في أقصى وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون أو العلم به.

(3) سلامة الوسيلة: بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة، تشير إلى المطلوب وفي مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.

(4) عدم التعارض: بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.

(5) الملائمة: بمعنى أن يكون الاتصال ملائماً من حيث هدفه ومن حيث توقيتته وتنفيذه.

وقد أورد أحمد حافظ نجم عدة شروط للاتصال من أهمها ما يلي:

(1) وضوح الأفكار وحسن تنظيمها وتسلسلها المنطقي وعدم تناقضها، وهذا يستلزم وضوح الأهداف الأساسية لعملية الاتصالات واختيار الأسلوب الذي يساعد على تحقيق الهدف المطلوب.

(2) حسن الاستماع إلى الطرف الآخر وإعطاؤه القدر الكافي من الاهتمام والتواضع والبساطة واستخدام الأسلوب المهذب وأسلوب الإقناع والمناقشة لا أسلوب الأمر والانتقاد.

(3) عدم تحطيم معنويات الموظفين المجتهدين والمبتكرين ومكافأتهم على اجتهادهم والاهتمام بوضع أفكارهم موضع التطبيق كلما كان ذلك ممكناً.

(4) مراعاة الظروف النفسية والإنسانية والشخصية للمرسل إليه وإعطاؤه ما ينسب له من وسائل الاتصالات.

(5) عدم الاستئثار بالرأي ومحاولة استعانة بأراء المساعدين والعاملين وجعل المشاركة في الرأي مبدأ أساسياً من مبادئ عملية الاتصالات.

(6) التزام الرئيس الإداري بما يصدره من تعليمات وقرارات بصفته القدوة الحسنة لرؤوسيه.

(7) أن تختار وسائل الاتصالات من النوع الذي له صفة الاستمرار به فلا تكون من النوع القصير الذي يعد للاستهلاك اليومي فقط.

(8) ليست مهمة الرئيس إصدار الأوامر وانتظار تنفيذها بل عليه أن ينتقل إلى مواقع العمل لمتابعة التنفيذ، فذلك أدعى إلى التقرب من العاملين والتعرف على مشاكلهم واكتساب ثقتهم.

(9) العمل على رفع الوعي الإداري لدى الموظفين وتنمية ولائهم واثمانيهم للمنطقة التي يعملون بها.

10) الصدق والمرونة في وسيلة الاتصالات والتأكد من أنها تستخدم استخداماً سليماً لا مجرد الدعاية والإعلان.

11) تدبير الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية اللازمة لممارسة عملية الاتصالات حتى تحقق أهدافها، والعمل على تطوير وسائل الاتصالات لتساير التطورات العلمية بصفة مستمرة.

كما يؤكد إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن أن هناك عدة قواعد وشروط تساعد على زيادة كفاءة الاتصالات الإدارية من أهمها:

- 1) أن تكون قنوات الاتصالات محددة ومعروفة لكافة المرؤوسين والعاملين.
- 2) تحديد سلطات الأفراد في هيكل الوظائف والأعمال والمسئوليات التي يقوم بها كل منهم، حيث أن خطوط السلطة التي يشير إليها الهيكل التنظيمي هي نفس خطوط الاتصال.
- 3) أن تكون خطوط اتصالات بين مراكز اتخاذ القرارات وجهات التنفيذ قصيرة بقدر الإمكان.
- 4) ترجمة الاتصالات الواردة من خارج المؤسسة وصياغتها صياغة دقيقة في إطار أهداف المؤسسة.
- 5) يجب عدم تعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز لمدير المديرية التعليمية مثلاً، أن يعطي تعليمات إلى المعلمين وإنما توجه التعليمات إلى مدير المدرسة وهو بدوره يبلغها للمعلمين.
- 6) اختيار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع الهدف من الاتصالات يساعد كثيراً على زيادة فعالية الاتصالات الإدارية مع المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عدة شروط ينبغي توافرها في الاتصال تتمثل في الآتي:

- 1) أن تكون الرسالة الصادرة من المصدر معبرة تعبيراً صادقاً عن فكرة أو إحساس أو معنى أو مشاعر يقصدها.
- 2) أن تصل الرسالة إلى المستقبل.
- 3) أن يفهم المستقبل مضمون الرسالة كما يقصدها المصدر.
- 4) أن يصدر عن المستقبل سلوك نتيجة لفهمه مضمون الرسالة وبذلك تتحقق النتيجة التي يقصدها مصدر الاتصال.

وبالإضافة إلى هذه الشروط توجد أخرى ينبغي توافرها في الاتصال الفعال

وهي:

- وجود مهارات اتصالية مثل الكتابة والكلام والقراءة والتفكير والمناقشات، والاتصالات تؤثر على تحليل الأهداف وصياغة الرسائل التي تعبر عن هذه الأهداف.
- وجود اتجاهات مواتية تتأثر عملية الاتصال بالاتجاهات النفسية للمصدر والمستقبل عن طريق تأثرها في نظرة كل منها إلى نفسه نظرته للآخر وكلما كانت النظرة مواتية ازدادت فاعلية الاتصال.
- ضرورة توافر مستويات معرفية مناسبة للمصدر والمستقبل ومعرفته بخصائص قنوات الاتصال المختلفة وفاعلية كل منها والكيفية التي تصدر بها رسالة معبرة.
- الوضع الاجتماعي لمصدر الاتصال والمتمثل في الدور الذي يقوم به المصدر في المجتمع أو الجماعة ومكانته الاجتماعية، والمعتقدات والقيم الثقافية التي تسهم في تشكيل شخصيته وكل هذه الصفات وغيرها تؤثر في فاعلية الاتصال.
- ويتضح من ذلك ضرورة الاهتمام بقواعد وشروط الاتصالات الإدارية الناجحة التي إذا روجعت سوف تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وبالإضافة لما سبق فإن من أهم شروط الاتصالات الناجحة ما يلي:

- مراعاة البساطة.
- الوضوح.
- اختيار الوسيلة الملائمة.
- التعبير عن مضمون الرسالة بدقة لا تحتمل أكثر من تفسير واحد.
- مراعاة التوقيت الزمني والاهتمام بتحديد الهدف.
- توفير الإمكانيات الفنية والمادية اللازمة.
- مراعاة ثقافة ونفسيات جميع أطراف عملية الاتصالات.
- وأن تتم في ثلاث مراحل هامة هي التمهيد لعملية الاتصالات.
- اختيار الموضوع بعناية ودقة.
- استخدام الوسيلة المناسبة.
- المتابعة الجادة المستمرة التي تتأكد من سلامة الاتصالات.
- وتعالج ما يعترض خطوط الاتصالات من عقبات بحكمة وعناية في الوقت المناسب مع مراعاة استمرارية الوسيلة واستفادتها من التكنولوجيا الحديثة لتواكب التطور العلمي المستمر الذي يجعل عملية الاتصالات تحقق أهدافها دون عوائق فنية أو مادية أو بشرية.
- وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك شروط هامة تحقق الاتصالات الفعالة منها:

1) تكيف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه للمعلومات، وليس كما يراها المرسل.

2) يجب على المرسل معرفة أثر الاستجابة لدى المرسل إليه.

3) يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

4) يجب ألا تتعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسي للمنظمة.

5) يجب أن تكون الرسالة واضحة لا تقبل التأويل أو التفسير.

### تاسعاً: مقومات الاتصال:

تتمثل المقومات لنجاح عملية الاتصال هي كالتالي:

1) فكرة واضحة ومحددة تماماً في ذهن المرسل.

2) قدرة الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح.

3) استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة.

4) قدرة هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود.

5) قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة.

6) ألا تعترض الرسالة العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال.

### عاشراً: خصائص الاتصال:

ليس من السهل تحقيق الاتصالات الفعالة دون التغلب على صعوبات الاتصالات التي

قد تعوقها وتحد من فعاليتها، وهناك اعتبارات هامة إذا روعيت ساعدت على فعالية الاتصالات.

وإنه إذا روعي التجانس والتوافق بين العاملين ساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة،

وأن فعالية الاتصالات وكفاءتها تزداد بزيادة مدى التجانس والتوافق بين أعضاء الجهاز الإداري والجهاز التعليمي بالكلية.

وهناك شروط عامة لتحقيق الاتصالات الفعالة والتي من أهمها:

1) تكيف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه للمعلومات وليس كما يراها المرسل.

2) يجب على المرسل معرفة أثر الاستجابة لدى المرسل إليه.

3) يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

4) يجب ألا تتعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسي للمنظمة.

5) يجب أن تكون الرسالة واضحة لا تقبل التأويل أو التفسير.

وهناك عدة خصائص للاتصالات الفعالة لعل أبرزها ما يلي:

- (1) أن يعرف كل عضو في المؤسسة خط الاتصالات الرسمية المحدد به وبغيره من الأعضاء.
- (2) أن تكون خطوط الاتصالات مباشرة وقصيرة قدر الإمكان.
- (3) أن تمر خطوط الاتصالات بجميع مراكز السلطة المعنية بعملية الاتصالات.
- (4) أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصالات بالدرجة الكافية.
- (5) عدم تعطيل الاتصالات ويجب أن يرتبط استمرارها باستمرارية المنظمة.
- (6) مراعاة أن تسير الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والصلاحيات والمسئوليات بوظيفة من قام بالاتصالات.

ويمكن التأكيد على أنه لا يتحقق الاتصالات الفعالة ما لم يتم التغلب على معوقات الاتصالات من خلال التمهييد الجيد للاتصالات ومراعاة شروط الرسالة الجيدة واستخدام الوسيلة المناسبة، واستخدام العبارات الواضحة، ووضوح خطوط السلطة التي تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والاهتمام بالتغذية الراجعة لما تحققه من تفاعل مستمر بين أطراف الاتصالات، ومراعاة الاعتبارات السلوكية لدى العاملين وإجراء المتابعة والمراقبة المستمرة، اللتين يساعدان على سلامة الاتصالات ومرونتها، وتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم على مهارات الاتصالات والدقة في اختيار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع مضمون الرسالة والإمكانات المادية والفنية للمنظمة، ولن تتم الاتصالات في حدود أهداف المؤسسة وأغراضها، وتسودها الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه ومراعاة أحاسيسهم ومشاعرهم والإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم.