

## الاتصال في المؤسسة

إن الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسة. إذن فهو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ربطاً ديناميكياً. الاتصال يحدث في التنظيم الرسمي وأيضاً في التنظيم غير الرسمي.

### 1- مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال انه "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"<sup>1</sup>، كما يعرف انه "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"<sup>2</sup>

فعملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعانٍ (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المؤسسة أو المحيط الذي يوجد فيه.

### 2- عناصر عملية الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال عدداً من العناصر الأساسية المكتملة لبعضها البعض<sup>3</sup>، و المتمثلة في:

المرسل: يحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بفرد من الأفراد العاملين في المؤسسة، وسوف يكون لدى هذا الفرد في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

-الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن فهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

-قناة الاتصال: ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

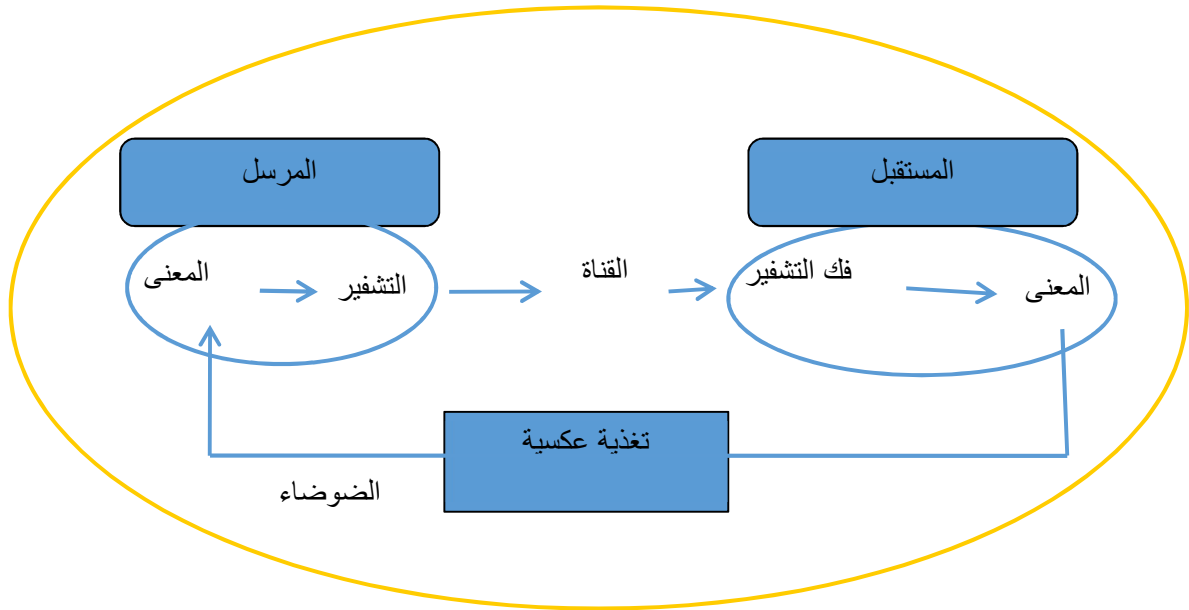
<sup>1</sup> مدني علاقي : الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ، الطبعة الثالثة ، دار تهامة ، جدة ، السعودية، 2003 ، ص 616

<sup>2</sup> محمد عبدالفتاح ياغي: ، مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 156

<sup>3</sup> محمد الحلامة ، احمد المداحه، مرجع سبق ذكره، ص 184

-المستقبل: تتوقف فعالية عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه. ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

-التغذية العكسية: تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا. والشكل التالي يبين عناصر الاتصال.



الشكل رقم (١): عناصر عملية الاتصال

المصدر: من اعداد الباحث

### 3-أهمية الاتصال

للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة حيث انه يعمل على:

- مساعدة الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق تعاون مشترك بين الأفراد.
- معرفة معوقات العمل وهل هي نابعة من التنظيم أو من الأفراد
- تحديد دور كل فرد في المؤسسة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل.
- يعد الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في المؤسسة

#### 4-أنواع الاتصال: توجد أنواع عديدة من الاتصال هي:

أ-حسب نوع الرسالة

- الاتصال الشفوي: يكون عموما وجها لوجه (ويمكن عن طريق الهاتف) وتستعمل فيه الكلمات الشفوية للتعبير. يتميز بالسرعة، والفعالية، وسرعة الحصول على التغذية العكسية وسرعة التصحيح.
- الاتصال المكتوب: تبت الرسالة المطلوب إرسالها بشكل مكتوب
- الاتصال غير اللفظي: تبت الرسالة بغير الألفاظ (لا شفوية ولا كتابية)، وتعتمد على الحركات الجسمية (الإشارة، النظرة، تعبير الوجه...)

ب-حسب الاتجاهات

- الاتصالات الصاعدة: تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أعلى منه في إطار الهرم التنظيمي وتعتبر الاتصالات الصاعدة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل آراء المرؤوسين والمنفذين وكذا تقديرهم للأمور، وتقاريرهم عن العمل وشكاويهم، وبالتالي فهي تحمل جزءا مهما من التغذية العكسية. حيث تتضمن:

1- المشاكل والصعوبات: ينقل العاملون عبر هذا النوع من الاتصال المشاكل التي تصادفهم والصعوبات التي تعترضهم اثناء العمل.

2- الاقتراحات: اقتراحات العاملين وتقديرهم للعمل وما يحيط به.

3- تقارير الأداء: تلعب التقارير عن الأداء دورا مهما في التحسين، وتأتي هي الأخرى ضمن الاتصالات الصاعدة.

4-الشكاوى: للشكاوى أهمية كبيرة لأنها تمكن الإدارة من معرفة واقع العمل ووجهات النظر الكثيرة والحالة النفسية للأفراد.

5- النزاعات: تعد معرفة النزاعات ضرورية بالنسبة للمدير وتمثل الاتصالات الصاعدة كيفية نقلها إلى الإدارة.

- الاتصالات النازلة: تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أدنى منه في إطار الهرم التنظيمي، وتعتبر الاتصالات النازلة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل أوامر المديرين وتوجهاتهم، وإعلانهم عن الأهداف والآجال والتشجيع والتحفيز، وكيفية التصحيح، وبالتالي فهي تحمل جزءا مهما من الممارسة الإدارية. وهي تتضمن:

1- الأهداف: الإعلان عن الأهداف، وكيفية تحقيقها، وطرق وآجال تحقيقها...

2- العمل: تحديد كيفية العمل وطرقه وإطاره من حيث علاقات الأفراد والوظائف ...

3- التحفيز: تحفيز الإدارة للمرؤوسين، وتشجيعها لهم.

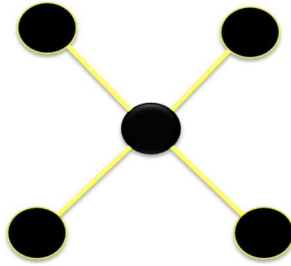
- الاتصالات الأفقية تتمثل في تبادل الرسائل بين المدراء أو الزملاء في نفس المستوى من وظائف مختلفة أو في نفس الوظيفة وفي نفس المستوى الإداري، وتتضمن:

1- اتصالات لحل مشاكل القسم: وفيها كل الاتصالات التي تمكن من حل مشاكل معينة متعلقة بالعمل كطلب المساعدة أو طلب معلومات معينة.

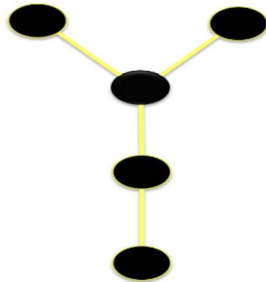
2- اتصالات للتنسيق بين الأقسام: تتعلق بالأعمال المشتركة بين الأقسام، وتهدف إلى تمكين تحقيق الهدف المشترك.

ج- حسب اتصالات فريق العمل:

شبكة الاتصال المركزية: يتم فيها اتصال أعضاء الفريق من خلال شخص واحد لاتخاذ القرار وحل المشاكل

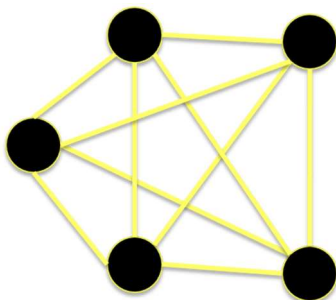


تكون على شكل X



أو على شكل Y

شبكة الاتصال اللامركزية: يتم اتصال أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بحرية لاتخاذ القرار وحل المشاكل ولا يوجد عنصر أساسي تركز عليه عملية الاتصال.



### 5- معوقات عملية الاتصال: تتعدد معوقات عملية الاتصال ونوجزها فيما يلي

- أ- معوقات في المرسل: منها
  - دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات المرسله
  - اعتقاد المرسل ان سلوكه في كامل التعقل
  - سوء إدراك المرسل للمعلومات المرسله
  - قيم واعتقادات المرسل
- ب-معوقات في الرسالة: منها
  - الرسالة لا تتضمن الكلمات السهلة والمعبرة (عدم الوضوح)
  - كثرة المعلومات تكون كذلك عائق للاتصال
- ج-معوقات في المستقبل: منها
  - نفس الحالات الخاصة بالمرسل
  - القدرة على الاستماع: ما يقوم به المستلم من جهود لاستقبال الرسالة
  - الحالة النفسية للمستقبل "عدم الثقة في المرسل"

### 6-مقومات الاتصال الفعال:

- للتغلب على المعوقات التي تقلل من فعالية عملية الاتصال، فإنه من الضروري اقتراح الأمور التالية:
- التخطيط الجيد لعملية الاتصال :ويتم ذلك بتحديد الهدف المنشود من عملية الاتصال ثم بتحويل المعنى المقصود إلى كلمات أو رموز أو إشارات ذات دلالات معروفة، واضحة، محددة ومتناسقة.
  - اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: بحيث تتناسب الوسيلة المستخدمة مع خصائص المستقبل من جهة، ومع الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله.
  - إعطاء المستقبل الفرصة المناسبة والكافية ليستوعب موضوع الاتصال ويفهمه جيداً، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة له للاستفسار والاستيضاح والحصول على التغذية العكسية أو التغذية الراجعة.
  - عدم التسرع في فهم الرسالة موضوع الاتصال من قبل المستقبل والنظر إلى الموضوع نظرة كلية تساعد على فهمه.
  - النظر إلى الاتصال على أنه عملية تأثير هادفة، وليس مجرد نقل الرسالة أو المعلومة فقط.