

المحاضرة السادسة: عملية الاتصال داخل المنظمات

الدرس الأول: ماهية الاتصال

1. مفهوم الاتصال:

يعرفه سمول في كتابه علم الاجتماع العام بأنه "الوسائل المختلفة التي يرتبط بها الأفراد بعضهم ببعض" ويعرفه 'بارك وبيرجس' على أنه "المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي والمرحلة الإعدادية للمراحل اللاحقة، ذلك انه يشكل المراحل اللاحقة للتفاعل ويضبطها".

ويعرفه محمد علي محمد على أنه "أداة نقل المعلومات، والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فان الاتصالات عملية دينامية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها".
وعليه يمكن أن يعرف الاتصال على أنه عملية انتقال وتبادل معلومات ومهارات واتجاهات وتبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس.

2. أنواع الاتصالات:

هناك نوعان من الاتصالات هي:

أولاً: اتصالات رسمية: وهي التي تتم من خلال القنوات الرسمية داخل المنظمة والموضحة في هيكلها التنظيمي فهي التي تحدث عن طريق المواثيق والقرارات واللوائح والأوامر المكتوبة.

✓ اتجاهات الاتصالات الرسمية:

أ- الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تحدث بين أفراد في نفس المستوى الوظيفي أو الإداري وتهدف هذه الاتصالات إلى التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية .

ب- الاتصالات الصاعدة: هي التي تصدر عن العمال المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين وتكون على شكل شكاوي أو طلبات، حيث يعتبر تقرير الأداء أهم أشكاله، كما توضح الاتصالات الصاعدة مدى تجاوب المال مع توجيهات الإدارة العليا فتوفر بذلك التغذية الرجعية اللازمة لضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية وبهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا عن طريق المعلومات التي يصدرونها.

ج- الاتصالات النازلة: تصدر من قبل المدير والمشرفين إلى الأفراد العمال وتهدف إلى نقل الأوامر والقرارات والتعليمات وتكون في الغالب مكتوبة المقرة للتنفيذ وقد حدد "كاتز وكاهن" أغراض الاتصالات النازلة فيما يلي :

- توفر التعليمات الخاصة بالمهام والمهن؛

- توفر المعلومات عن عقلنة المهمة؛

- توفر المعلومات عن الإجراءات التنظيمي ؛

- تمد المرؤوسين التغذية العكسية عن أداءهم؛

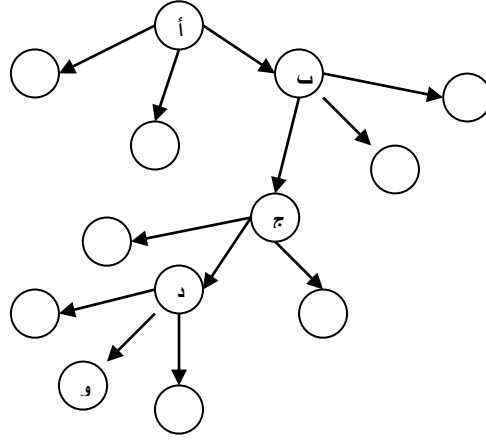
- تقم معلومات ذات طبيعة ابيولوجية للمساعدة على تنمية تثبيت الأهداف في الأذهان.

د- اتصالات نجمية: تكون الاتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة وهي الطريقة الأكثر فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة، وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي: هو تعبير تلقائي وعفوي ينتج عن عدة مشاكل وقضايا ويؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أفضل من الاتصال الرسمي، ويكثر في المنظمات التي يكون فيها تبادل المعلومات شحيحاً أو تكون المعلومات محتكرة، وقد يسفر هذا الاتصال عن توليد الشائعات وبيانات خاطئة، ويتم ذلك بشكل

سريع خاصة عندما الإدارة بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية عن ساستها وخططها، وعندما يحاول الأفراد استكمال هذه المعلومات بمعلومات أخرى ناتجة عن تصوراتهم .

أ. **دقة الاتصال غير الرسمي:** في كثير من الأحيان نقول بأن الاتصال غير ارسمي هو مجرد إشاعات كاذبة، لكن كثير من الدراسات الادارية تشير إلى أن النسبة الأكبر من المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال غير الرسمي متمتعة بدرجة ملحوظة من الدقة، وقد لا يكون الاتصال غير الرسمي دقيقا بسبب هيكل قنوات الاتصال، إذ تتواجد سلسلة طويلة يخبر فيها الفرد (أ) الفرد (ب) والذي ينقلها الى الفرد(ج) وهكذا الى أن تصل الى الفرد (و)، ومثل هذا الهيكل قد يؤدي الى تعظيم احتمالات الخطأ، غير أن الدراسات تشير أيضا الى أن هناك سلسلة متجمعة كما في الشكل إذ من خلال الحلقة الأولى في السلسلة يجري إخبار مجموعة من الأفراد وليس فردا واحدا ويتم نقل المعلومة بنفس الطريقة من قبل فردين أو ثلاثة وهكذا تكتمل حلقات السلسلة.



ب. **وسائل الاتصال غير ارسمي:** إن الهيكل التنظيمي غير الرسمي موجود جنبا الى جنب مع هيكل التنظيم الرسمي، وقد قام "كيث ديفز" بالتوصل الى عدة مسارات لشبكة الاتصال غير الرسمية وهي :

- شبكة الحبل ذو العقدة الواحدة: ويتم فيها انتقال المعلومة من فرد الى آخر من خلال عدد من الأفراد في الحبل.

- شبكة الشثرة: هنا لا يقوم الفرد باختيار من يتصل به، بل يتصل بالجميع دون استثناء.

- شبكة العنقود: وفيها يتصل الفرد بهؤلاء الذين يثق فيهم فقط.

- شبكة الاحتمالات: وفيها يتم اتصال الفرد بالآخرين بصورة عشوائية طبقا لقوانين الاحتمالات المعروفة.

3. **عناصر الاتصال:** تبنى عملية الاتصال على العناصر التالية:

أ. **المرسل:** (المصدر) هو صاحب الرسالة أو الجهة التي تصدر عنها الرسالة سواء كانت هذه الجهة فرد أو جماعة أو هيئة أو آلة.

ب. **المرسل إليه (المستقبل)** هو من توجه إليه الرسالة سواء كان فرد أو جماعة أو هيئة...

ج. **الرسالة:** المضمون الذي تؤديه الوسيلة الاتصالية، المعلومات أو القرارات.

د. **الرجع:** وهي الرسالة التي يرد بها المستقبل.

الدرس الثاني: قنوات الاتصال ومعوقاته ومتطلباته

1. **قنوات الاتصال في الجماعات الصغيرة:**

اهتم الكثير من الباحثين خلال الأربعين السنة الماضية على دراسة شبكات الاتصالات في الجماعات الصغيرة، وقد اتضح أن شكل الاتصال الذي تستعمله الجماعة في انجاز مهامها وحل مشاكلها يؤثر على أدائها ورضا أعضائها. وتوجد ثلاث شبكات اتصال اعتيادية في الجماعات وهي:

أ. **شبكة العجلة**: يستطيع كل عضو الاتصال بالعضو المركزي فقط والذي بدوره يستطيع الاتصال بباقي الأعضاء.

ب. **شبكة الدائرة**: تسمح لكل عضو في الجماعة بالاتصال بالعضوين الواقعين على جانبيه.

ج. **شبكة جميع القنوات**: يستطيع كل عضو الاتصال بأي عضو آخر في الجماعة.

ومن نتائج تأثير شبكات الاتصال على أداء الجماعة ورضا أعضائها أنه يمكن حل المشكلات البسيطة بواسطة العجلة ويمكن حل المشكلات الأكثر تعقيدا بواسطة الدائرة وجميع القنوات، وفيما يخص رضا الأعضاء فيزداد عند الفرد المركزي في العجلة وأعضاء الدائرة وجميع القنوات .

2. **معوقات العملية الاتصالية:**

1.2. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:**

أ- **التباعد الاجتماعي**: وهو الاختلاف في المستوى الاجتماعي كاتنماء أطراف الاتصال الى جهتين مختلفتين .

ب- **التميز الاجتماعي**: لسبب اديولوجي أو سياسي أو ديني...ومن ثم قيام العداءات .

ج- **طقوس الاتصال**: لكل جماعة اتصال طبيعتها وتتأثر بالقيم التي تخضع لها سلبا أو إيجابا.

2.2. **عوائق شخصية**: قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل الى ما يسمعه ويعيه ويتذكره، مع أن هناك معلومات لا تلفت انتباهه، فهو لا يذكرها ولا يعيها وكأنها لا تعنيه وهذا يؤثر على عملية الاتصال، وصعوبة إيصال بعض الأفراد معلومات الى غيرهم مما يجعلها معلومات ناقصة.

3.2. **عوائق ما بين الأشخاص**: وتتمثل في الجو السائد في جماعة العمل، فالصراعات داخل الجماعة تؤثر على فعالية الاتصال فقد تتأثر الاتصالات البشرية داخل التنظيمات ب:

* **جو الثقة السائد**: إذ كلما زادت الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم كلما كان الاتصال سهلا.

* **درجة المصادقية**: فكلما كانت درجة المصادقية مرتفعة بين الأفراد موضوع الاتصال كلما زاد الإدراك وسهل الاتصال .

* **درجة التشابه**: كلما كان التشابه كبيرا بين المرسل والمستقبل من حيث السن والجنس والمكانة والثقافة والمهنة كلما كان الاتصال أكثر فائدة والعكس صحيح.

4.2. **معوقات نفسية**: فهم الفرد لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية، وطريقة تفكيره، كذلك تلعب الدوافع دورا هاما في ترجمة الأفراد وتفسيرهم لكل الرسائل التي تصلهم من رؤسائهم، تفسيرات حسب ما يختلفهم من عواطف وشعور. ذلك أن الاتصال يتعلق بجزء كبير بالتكوين النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد. ومن بين هذه المعوقات توجد:

أ- **صعوبة نقل المعاني بواسطة الرموز**: إن الألفاظ المعبر عنها بواسطة الرموز لا تعني نفس الشيء بالنسبة لجميع من يسمعها، كما انه قد يفسر اختلاف المعاني تبعا لاختلاف ثقافة وذكاء وخبرة الأفراد.

ب- **صعوبات التعلم**: من بين وظائف الاتصال تعليم الأفراد تفسير مواقفهم أو إعادة تكييفهم مع سياسات المؤسسة.

5.2. **معوقات تنظيمية**: يمكن حصر معوقات الاتصال التنظيمية فيما يلي:

أ- **اختلاف المكانة**: اختلاف مكانات الأفراد يؤدي الى صعوبة الاتصال، كخوف العامل من رئيسه أو خجله ومن ثم عدم فهم أو امره..

ب- سلم الاتصال ومداه: الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة وتزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل.

ج- حجم الجماعة: كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها.

د- مكان المستقبل: يؤثر مكان تواجد المستقبل على مدى استيعاب المعلومات.

6.2. معوقات تكنولوجياية:

من المعوقات التكنولوجية المؤثرة على الاتصال نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال. ويمكن أن تؤثر القناة الموصلة للمعلومات عندما يصيها التشويش أو عدم ملائمتها. بالإضافة الى الحذف والزيادة في المعلومات.

3. متطلبات الاتصال الفعال:

* يجب كتابة المعلومات بالطريقة التي يفهمها المستقبل، وفي نطاق تخصصه حتى لا تكون مجرد تضيع للوقت؛

* كلما كان الاتصال يتم بين مستقبل وجماعات صغيرة كلما كان الفهم يتقبل بعناية؛

* يجب على المرسل أن يعرف رد المستقبل وعدم الاكتفاء بالتبليغ فقط؛

* يجب أن تكون الرسالة واضحة لا تقبل لا التأويل ولا التفسير؛

* ضرورة تحديد القنوات اللازمة للاتصال، كما يجب ألا يتعارض الاتصال مع الهرم التسلسلي الإداري،

* شرح المعلومات الفنية وتبسيطها والتعريف بالمصطلحات غير المعروفة حتى لا تحدث نتائج عكسية للعمل الإداري؛

* تنمية مهارات الإصغاء والحديث، كون الاتصال يقوم على الإنصات؛

* عدالة توزيع المعلومات وتفسيرها على الأفراد دون محاباة؛

* توخي الموضوعية والحقيقة والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور؛

* اعتراف الإدارة بأهمية التغذية العكسية كوسيلة للتأكد من فهو واستيعاب المرؤوسين للبيانات واقتناعهم.

