

## دور وأهمية الاتصال في المنظمات

د. حسان خبابة

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف2

### ملخص:

يعد الاتصال من المتطلبات الأساسية على صعيد المنظمات كونه وسيلة استحداث تنسيق وتكامل بين مختلف أقسام ونشاطات المنظمة. في هذا الصدد يمثل الاتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للأفراد بهدف تحسين مستوى أدائهم في المنظمة كون إنجاز المهام يتحقق في شكل جهد جماعي هو في الواقع محصو لجهود فردية. في هذا الإطار تركز الدراسة على دور وأهمية الاتصال في المنظمات من خلال التطرق في مرحلة أولى لمفهوم العملية، لتنتقل الدراسة في مرحلة ثانية إلى مراحل عملية الاتصال مع التركيز على أنواع التكاليف في مرحلة ثالثة، دون إهمال المعوقات التي تحول دون إتمام اتصال فعال في المنظمة. حتى تحقق الدراسة أهدافها توضع في مرحلة أخيرة تحليل بيانات الاستمارة التي صممت خصيصاً لهذه الدراسة.

### **Résumé:**

La communication est considérée comme une des principales exigences, elle est en effet un instrument de coordination et de complémentarité entre les différentes sections et activités de l'organisation.

Dans ce contexte, la communication constitue une base pour soulever le moral du personnel afin d'améliorer leur niveau de performance.

Dans ce cadre, notre étude mettra l'accent sur l'importance et le rôle de la communication au sein des organisations.

Cependant nous présenterons dans un premier temps, les différents concepts qui définissent la communication; dans un deuxième temps, nous procéderons aux étapes de ce processus, sans négliger dans un troisième temps, les différentes formes de la communication.

Par la suite l'étude concentrera sur les obstacles qui enclavent l'efficacité de la communication.

Enfin, pour concrétiser les objectifs de l'étude, cette dernière s'est portée sur l'analyse des données du questionnaire conçue spécialement pour cette étude.

## مقدمة

يعتبر الاتصال من المنطلقات الأساسية في أية منظمة من أجل إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامها وأنشطتها. فأغلب الإداريين يرون في عملية الاتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للأفراد، والارتقاء بمستوى أداء المنظمة لتحقيق ذلك يتطلّب الأمر توفر المنظمة على نظام اتصال فعّال باعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ذلك أن من حق المرؤوسين معرفة أسباب لقرارات والتصرّفات الصادرة عن المنظمة، وأن يعلموا بالقوي والمؤثرات التي تتعرّض لها، وبالتالي توفير المعلومات والبيانات التي تمكّنهم من فهم خططها وسياساتها وأسباب إحداث التغيير فيها.

إن من واجب المنظمة تجاه مرؤوسيهما "توضيح علاقات السلطة وأنواعها وحدودها على كافة المستويات وكذا العلاقات الأفقية بين الوظائف وأفراد القوة العاملة لتتجنّب مشكلات الاتصال" (محمود هاشم زكي، 1980، 202) فمسؤولية إدارة المنظمة لا تنتهي بمجرد تبليغ الرسالة، ذلك أن نجاح الاتصال هو في الواقع مسؤولية موجهة الرسالة بالدرجة الأولى ولا تنتهي هذه المسؤولية إلا بتلقي إشارة تأكيدية من مستقبل الرسالة يؤكد فيها فهم من عدم فهم مضمونها، لذا يجب أن تتوافر وسائل الاتصال الفعّال التي تكفل للمديرين الوقوف على وجهات نظر مرؤوسيهما ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وآرائهم ورغباتهم ومشاعرهم نحو المنظمة ونحو العمل وكذا القرارات التي تتخذها الإدارة وتفسيرهم لها وسلوكهم كرد فعل لهذه القرارات.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تتبناه عملية الاتصال في المنظمات والأهمية التي تكتسبها، لما لها من أثر بالغ في تهيئة المناخ الملائم بما يمكنهم من إنجاز مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، وبذل الجهود الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة هذا المنطلق تتشكّل الدراسة من قسمين: نظري وتطبيقي، ويتضمن القسم النظري أربعة محاور رئيسية: يركز الأول على مفهوم العملية انطلاقاً من وجهات نظر متباينة بهدف تكوين تصور شامل يخدم الموضوع، أما المحور الثاني فيسلط الضوء على مختلف مراحل العملية، لتنتقل الدراسة في محورها الثالث لتتناول مختلف أنواع الاتصال على صعيد المنظمات، مع تخصيص حيز من خلال المحور الرابع لتفصيل المعوقات التي من شأنها عرقلة عملية الاتصال في تحقيق أهدافها.

أما القسم التطبيقي فيتشكّل من دراسة ميدانية شملت وحدات إنتاجية تابعة لشركة إنتاج المواد الحمراء التي تضم عشر وحدات تنتشر في الشرق الجزائري، حيث وجهت استمارة لعينة البحث التي كانت في الأساس عينة طبقية تضم إطارات وتقنيين ومنفذين حسب التقسيم الذي تعتمد عليه المنظمة، حيث كانت نسبة كل طبقة إلى عينة البحث وفق نسبتها إلى مجتمع الدراسة ككل، وقد ضمت العينة 4 أفراد منهم 3 إطلارا و 5 تقنيا و 40 منفذاً، وقد تمت العملية عن طريق المقابلة الشخصية لضمان سيرها الحسن، وبما يخدم أغراض الدراسة. في هذا الصدد ويهدف إخضاع إجابات المستجوبين للاختبار تم الاعتماد على اختبار كاي مربع للقيام بذلك.

## I- مفهوم الاتصال

بالنظر للأهمية التي تكتسبها عملية الاتصال فقد تناولها بالدراسة العديد من الباحثين شأنها في ذلك شأن باقي الجوانب الإدارية للمنظمات،

وأعطيت لها تفسيرات مختلفة نبعت من تصوراتهم لهذه العملية، فهناك من يصفها من حيث كونها "تقاسم لمعلومات ذات مغزى سواء كان ذلك في شكل رسمي أو غير رسمي" (Zeffane, R. 2011, 78) كما عرف تيري (Terry) الاتصال بأنه: "فن تنمية وتحقيق الفهم الجيدين للأفراد، فهو عملية تبادل المعلومات والمشاعر بين شخصين أو أكثر، وهو مهم حتى تكون الإداقة" (Terry, GR. 1986, 409). ويرى آخر أن الاتصال هو "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير أو أبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه" (محمود هاشم زكي، 1980، 202). فهذا الإطار يعد الاتصال الفعال عاملاً مهماً في تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي" (Michael, C. Johnson Sr. 2011, 17)، ويحقق ثلاثة جوانب أساسية: كونه من جهة أولى يساعد الأفراد على الاندماج في المنظمة، كما يساعد مختلف أقسام المنظمة على التنسيق بين مختلف المهام ويسهل تحقيق مختلف نشاطات الإدارة من خلال توضيح مختلف القرارات المتخذة من جهة ثانية، ومن جهة ثالثة وأخيرة يساعد المنظمة في تعاملها مع محيطها كونه يساهم اندماجها فيه. فحسب رأي كونتز (Koontz) فإن الهدف العام للاتصال في المنظمة هو "إحداث تغييرات أو توجيه الجهود نحو الوجهة المرغوب فيها" (Koontz, H. O'donnel, C. 1980, 442) وفي اعتقاد تيري (Terry) فإن عملية الاتصال تهدف في الواقع إلى زيادة تقبل المرؤوسين لأهداف المنظمة لتحقيق أكبر قدر من التوجيه نحو تحقيقها، مع التحديد الدقيق للمسؤوليات المرتبطة بالمهام، وتوضيح مراكز السلطة والسماح بالأخذ بعين الاعتبار للإنجازات الفردية" (Terry, GR. Franclin SG. 1986, 415).

## II- مراحل عملية الاتصال

هدفت الدراسات الرائدة في هذا المجال إلى تحديد هذه المراحل، فأغلب نماذج الاتصال الموجودة حاليا هي نتاج دراسات مجموعة من الباحثين أبرزهم (Harold. Lasswell و Claude.Channon و Waren. Weaver) ويرى (H. Lasswell)، أنه لفهم عملية الاتصال لابد من طرح خمسة أسئلة رئيسية (Terry, GR. Franclin SG. 1986, 416)

- من؟ أي مصدر الرسالة.

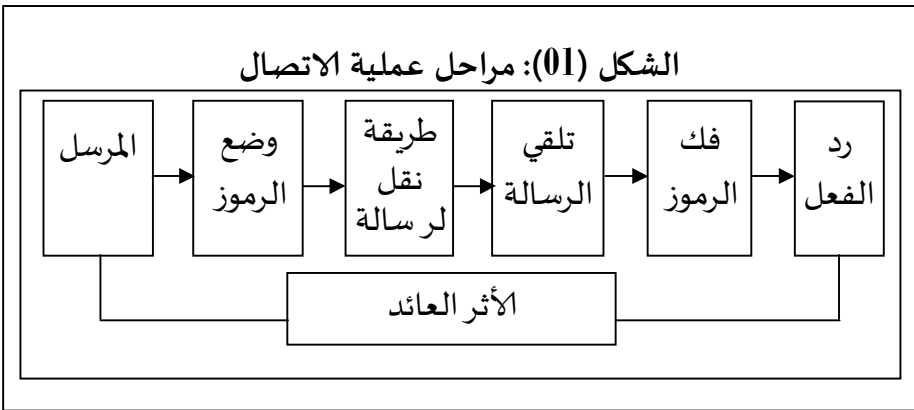
- ماذا يقول؟ أي الرموز التي تشكل ل الرسالة.

- أية قناة؟ أي طريقة إرسال الرسالة.

- لمن؟ أي متلقي الرسالة.

- بأي مفعول؟ أي كيفية فهم الرسالة وهل رد الفعل متوافقا معها.

وقد خلص هؤلاء الباحثين من خلال دراساتهم في هذا المجال إلى حصر مراحل عملية الاتصال في: المرسل، الرموز، طريقة نقل الرسالة، تلقي الرسالة، فك الرموز وتكوين رد الفعل، والمعلومة المرادودة، ويمكن توضيح هذه العملية من خلال الشكل الموالي:



فيما يتعلّق بالمُرسل يعتبر المرحلة الهامة في الاتصال كونه يمثل مرحلة التخطيط للعملية حيث يجب أن تُراعى الدقة والوضوح، فتحضير الرسالة من الأمور الهامة التي تُحدد فعالية الاتصال في المنظمة. أما مرحلة وضع الرموز فتهدف إلى اختيار أحسن قناة للاتصال، أي القناة التي تحقق أكبر قدر من الفهم الدقيق للرسالة من طرف متلقيها ويمكن أن تكون القناة كتابية أو شفوية أو عبارة عن إشارة. لتمر العملية بالمرحلة الثالثة من خلال اختيار أنسب طريقة لنقل الرسالة، حيث تتضمن المرحلة النقل الحقيقي للرسالة سواء كان ذلك بالقيام بعملية الكتابة أو بالمخاطبة فقط أو التعبير عنها بالإشارات التي من شأنها أن تنقل الرسالة إلى متلقيها وتمكّنه من فهمها، إلى أن تصل العملية إلى مرحلتها الرابعة بتلقي المتلقي لمضمون الرسالة، حيث تدخل العملية مرحلتها الخامسة والتي تتضمن فك الرموز وتكوين رد الفعل، أيخضوع الرسالة للترجمة من قبل مُتلقيها، حيث تتضمن العملية التحليل المعتمد على مضمون الرسالة من طرف متلقيها لفهم مضمونها الحقيقي ومعرفة ما إذا كانت موجهة إليه تحديدًا. أما المرحلة الأخيرة فتتطوّر على إرسال إشارة أو ما يسمى بالمعلومة المردودة والتي تُعتبر عن رد فعل المتلقي وتمثل نوع من الاتصال مع المُرسِل ويتبع نفس الخطوات التي يمر بها الاتصال، ويمكن أن يكون الاتصال المقابل مكتوب أو شفوي، هذه العملية تتيح للمُرسل معرفة ما إذا فهم المُرسِل إليه مضمون الرسالة، فهي إذا وسيلة مهمة لتحسين الاتصال.

نشير إلى أن عملية الاتصال تتم في محيط وتتأثر به سواء داخل أو خارج المنظمة ويتضمن المحيط أكثر العوامل تأثيرًا على عملية الاتصال، والمتمثل في الضجيج الاتصالي الذي يشكّل عائقًا يمنع عملية الاتصال من أن تتم بكيفية حسنة كما سنوضحه لاحقًا.

### III- أنواع الاتصال:

تسود الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع عدسة تقسيمات للاتصال في المنظمة، فمنها الرسمي وغير الرسمي، وهناك ميصن سفا إلى: "اتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى واتصال أفقي" (Michael, C. Johnson Sr. 2011, 17-18)، ويمكن اعتبار التقسيم الأخير شامل ويمكن الاعتماد عليه.

#### III-1 الاتصال من أعلى إلى أسفل:

عادة ما يكون هذا الاتصال موجها من إدارة المنظمة إلى الأفراد فيها وغالبا ما يكون في شكل منشورات دورية أو تقارير أو إعلانات، صحف داخلية ويهدف عموما هذا النوع إلى إعطاء معلومات محددة عن العمل للأفراد تتضمن على وجه التحديد كيفية أداءهم لعملهم، مع إعطاء شرح لعلاقة الوظيفة التي يشغلها كل فرد بغيرها من الوظائف في المنظمة، مع الحرص على إعطاء تفسيرات عن مختلف السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة بغية إقناع الأفراد بضرورة تحقيق أهدافها. ومن الأشكال التي تتم فيها عملية الاتصال إعلانات، المنشورات الدورية، مجلة المنظمة، دورات التدريب، التقارير السنوية.

#### III-2 الاتصال من أسفل إلى الأعلى:

بواسطته يقوم الأفراد أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ إدارة المنظمة بمدى التقدم في إنجاز المهام، والمعوقات التي تواجه العمل، وغيرها من الأمور المتعلقة بالمستويات التنفيذية في المنظمة، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في شكل نظم للاقتراحات ونظام للشكاوي، اجتماعات، تقارير ومذكرات، إشراك الأفراد في الإداق هذا النوع من الاتصال يقلل من الفجوة بين إدارة المنظمة والأفراد فيها، مما يقرّب أكثر بينهما من أجل معالجة مختلف

المشاكل التي تواجه الأفراد في مستويات تنفيذ مهامهم، وهو ما يزيد من رضاهم ويفع من روحهم المعنوية ويسهم في أداء أحسن لمهامهم.

### III-3 الاتصال الأفقي:

إن وجود هذا النوع من الاتصال في المنظمة والذي يتم بين مختلف الأقسام وكذا المتواجدين في كل قسم، من شأنه السماح بزيادة سرعة وفعالية عملية الاتصال وتحسين الفهم الجيد لها، فالعلاقات الأفقية تكون بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد سواء في المستويات العليا أو المتوسطة أو الدنيا، فهذا النوع من الاتصال من المفروض أن تشجعه المنظمات لما فيه من إيجابيات تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

تمارس المنظمات أنواع الاتصال السابقة في عدة صور: نذكر منها أنظمة الشكاوي، نظام المقابلات، لوح الإعلانات، مجلة المنظمة، والتي من شأنها تجنيد المنظمات الوقوع في المشاكل كظهور النزاعات، ومن شأنها تحسيس الأفراد بالتقدير والاعتراف بجهودهم مما يرفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة رضاهم عن عملهم وبالتالي بذل أقصى جهودهم لتحسين مستوى أداء المنظمة، في هذا السياق تذكر إحدى الدراسات أنه "يتوجب على المشرفين المباشرين التركيز على أهداف المنظمة وتوضيحها لمؤوسمهم بالشكل الذي يجعلها سهلة بالنسبة لهم وبما يدمج ما لهم من أهداف شخصية فيها، مع مساعدة المؤوسمين على معرفة مهامهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة" (Davis, L. A. 2010, 2)، إلا أنه رغم ذلك تقف أمام نظام الاتصال في المنظمة عوائق كثيرة تحد من فعاليته فنصص لها فيما يلي.



## المعو ٥ قات عملية الاتصال:

تمثل عوائق الاتصال كل ما من شأنه أن يقف أمام سيرها الحسن والتي نذكر منها: الأخطاء التنظيمية في المنظمة، العوائق النفسية والاجتماعية والعوائق المتعلقة ٥ قة بمراحل الاتصال في حد ذاتها.

## I-VI الأخطاء التنظيمية:

يلعب الجانب التنظيمي في المنظمة دورا هاما في نجاح عملية الاتصال وقد حصر أحد الباحثين هذه المعو ٥ قات في الآتي (الغمري إبراهيم، 334):

- عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق.
- عدم معرفة الأفراد لتفاصيل المهام الموكلة لهم، وبالتالي عدم تحديد الاختصاصات في المهام مم ٥ ا يعر ٥ ض مستوى أداء المنظمة للانخفاض.
- التجاء الأفراد إلى السلطة العليا في المنظمة وتخطي الرؤساء المباشرين، في قضايا قد يحل ٥ ها مشرفهم المباشرين.
- عدم وضوح قنوات الاتصال في المنظمة.

## VIالمعو ٥ قات النفسية والاجتماعية:

تتعل ٥ ق على وجه الخصوص بالجانب الاجتماعي في المنظمة، ككثرة عدد أفرادها، واختلاف مستوياتهم الثقافية والاجتماعية، مم ٥ ا يؤدي إلى عدم فهم عملية الاتصال فهما صحيحا وبالتالي إعطاءها تفسيرات متباينة تفقدها معناها، إلى جانب ذلك الدور الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية في المنظمة حيث يعرقل إلى حد بعيد نجاح عملية الاتصال.

## المعو ٥ قات المتعلقة ٥ قة بمراحل عملية الاتصال:

تتعل ٥ ق على وجه التحديد بملفت مراحل عملية الاتصال من الم ٥ رسل إلى محتوى الرسالة إلى وسيلة الاتصال ثم متلقي الرسالة إضافة إلى بيئة

الاتصال، فالمرسل قد يقع في عدة أخطاء وتتنحصر في عدم معرفته بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله ويمكنها التأثير في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يريد نقلها، ومن بين هذه العوامل: القيم والمعتقدات الشخصية، الميول والاتجاهات النفسية، الحكم والتقدير الشخصي، التحيزات لبعض الأمور بما بالنسبة للرسالة فقد تتعرض المعلومات أثناء وضعها لبعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار المراد نقلها، حيث يحدث الخطأ أثناء عملية الصياغة أو ترميز المعلومات، ومن بين هذه الأخطاء عدم انتقاء الكلمات السهلة، كاستخدام مصطلحات غير مفهومة. بينما وسيلة الاتصال فتؤثر من خلال عدم اختيار أنسبها لعملية الاتصال وكذا الوقت الملائم لها، والشخص المناسب للقيام بها، والأهم من ذلك كله الوسيلة التي تناسب الموضوع المنقول.

أما مستقبل الرسالة فيقع في نفس الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق ذكرها، غير أن بيئة الاتصال تعوق العملية من خلال ما تحمله من تصورات مختلفة لدى الأفراد كعدم علمهم بأهداف المنظمة وتعارض أهدافهم الشخصية مع أهدافها، وعدم علم الأفراد بالفائدة التي تعود عليهم جراء عملية الاتصال وإذا ما فشلت العملية في الوصول إلى أهدافها فإن الهوة تتسع بين الأفراد والمنظمة أو بين الأفراد أنفسهم مما يعرقل حتما السير الحسن للنظام العام.

إن ما تم التطرق إليه إلى حد الآن لم يخرج عن عملية الاتصال في شكلها الرسمي أي في ظل الاتصال الرسمي بالمنظمة، غير أن الواقع يسجل إلى جانب هذا النوع من الاتصال، الاتصال غير الرسمي تمارسه الجماعات غير الرسمية التي تسطرن لنفسها أهدافا تكون في الغالب مخالفة لأهداف المنظمة، وتعتبر هذه الظاهرة كنتيجة حتمية لنظام اتصال غير فعال، فظهور

الجماعات غير الرسمية قد يخلق في بعض الحالات مشاكل وصراعات داخل المنظمة تعرقل تحقيق أهدافها، حيث يسعى كل فرد فيها إلى تحقيق أهدافه الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة. ما يخلق فجوة بين الإدارة والأفراد فلامح بوجود اتصال بينهما بما يمكن من الإدارة من جهة من توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال النصائح والتوجيهات التي تمد بهم بها، ويمكن من الأفراد من جهة ثانية من التعبير عن أفكارهم وآرائهم، ومشاكلهم اليومية في العمل بما يمكن من الإدارة من اتخاذ الإجراء اللازم. زمة في الوضعيات غير الملائمة، والتعرف على مستوى الإنجاز لدى أفرادها، والذي من شأنه جعل الإدارة تتخذ الإجراءات التي من شأنها رفع مستوى أداء الأفراد إذا كان متدنيا من خلال معرفة العوامل التي أثرت فيه.

إن انعدام هذا الاتصال بين الإدارة والأفراد يجعل الإدارة من جهة في موضع غموض سواء بالنسبة لما يجري في المنظمة ويجعل الأفراد في حالة توتر نتيجة عدم اهتمام الإدارة بهم، مما يخلق نوع من الغضب لديهم وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية وتدهور رضاهم ورغبتهم في العمل، وكنتيجة حتمية لذلك تقصير الفرد في أدائه لمهمته وبالتالي تدهور مستوى أدائه. فالاتصال الفعال يساعد حتما في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي النهوض بمستوى أدائهم. في هذا الصدد يوضح إبراهيم الغمري "أن الإدارة إذا لم تتمكن من الاتصال الفعال مع مرؤوسها المباشرين فيجب أن تتوقع الكثير من المشاكل والعقبات والمخاطر التي ستقف في طريق تحقيقها لأهدافها، ومثل هذا الموقف يؤثر بالضرورة على الحالة المعنوية العامة للأفراد وعلى نتائج الأعمال بصفة عامة" (الغمري إبراهيم، 349).

يمكن أن يساهم الاتصال في تحسين أداء المنظمة من خلال جوانب عدة أهمها على الإطلاق: إعلام الأفراد في كافة المستويات التنظيمية بمختلف

التغيرات التي تدخلها المنظمة على نمط سيرها، ذلك أنه من واجب الإدارة إحاطة الأفراد بالتغيرات قبل إدخالها وتعريفهم بأهميتها وفائدتها بالنسبة للمنظمة عامة وللأفراد خاصة، وأن تسمح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم في هذه التغيرات وأن تناقشهم فيها حتى تطمئنهم على أوضاعهم داخل المنظمة، ففي غياب هذه الاتصالات يتوقع تخوف الأفراد من هذه التغيرات واتخاذ الحذر إزاء نوايا الإدارة وتصرفاتها وذلك من خلال ما تقوم به التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على ترويح الإشاعات المحطمة لمعنويات الأفراد، نذكر على سبيل المثال الترويح لاعتزام المنظمة الاستغناء عن بعض أفراد القوة العاملة مثلا، مما يجعلهم يسعون إلى مقاومة أي تغيير تسعى المنظمة لتنفيذه، وهو ما ينتج عنه تدني في معنويات الأفراد وبالتالي تدهور مستوى أدائهم، لذلك نقول أنه إذا أرادت المنظمات تحسين مستوى أداء الأقطاب عليها بإرساء قواعد نظام اتصال فعال وتجنب كل ما من شأنه عرقلة السير الحسن لعملية الاتصال، فقد أشارت دراسة حديثة إلى أن "المناخ المثالي للاتصال يتضمن عوامل متعددة أبرزها: الدعم والمساندة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقة، الانفتاح، الحرية، وأهداف عالية للأداء". (Heyart, B. 2011, 15)

#### V- تحليل بيانات الدراسة:

تولي المنظمات المعاصرة أهمية بالغة لعملية الاتصال باعتبارها تعمل على إحداث التنسيق بين مختلف أقسام وأنشطة المنظمة وتقرّب المسافة بين الإدارة والأفراد، لتكون بذلك أداة لرفع روحهم المعنوية والارتقاء بمستوى أدائهم، ويتم هذا الاتصال على كافة المستويات التنظيمية، ويكون تنقل المعلومات من جهة الإدارة إلى الأفراد (من أعلى إلى أسفل)، ومن الأفراد إلى جهة الإدارة (من أسفل إلى أعلى)، وبين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي). عادة ما يتم هذا الاتصال في شكل اجتماعات دورية تنظمها

الإدارة لإطلاع الأفراد على سياسات المنظمة وأهدافها المستقبلية في كامل المجالات وهو الشيء الذي نجده بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث طرحنا على عينة البحث سؤالاً يتعلّق بالأمر (هل تشاركون في اجتماعات لحل مشاكل المنظمة؟)، فأكدت نتائج الاستبيان الظاهرة في الجدول الملحق أن 16,66% من أفراد العينة يحضرون باستمرار في الاجتماعات، بينما 46,5% يحضرون أحياناً فقط والباقي 36,84% لا يحضرون إطلاقاً مثل هذه الاجتماعات، فإذا تمعنا في النتائج نجد أن نسبة الحضور مرتفعة لدى الإطارات ونسبة 41,18% غالباً و29,41% أحياناً، ففي كل مرة تجري فيها الحوار نوجه للمستوجب سؤالاً عن طبيعة الاجتماعات التي يحضرها فأمكن لنا تسجيل الملاحظات التالية:

بالنسبة للإطارات الذين يحضرون الاجتماعات أفادوا بأنها تتعلّق بأمور المنظمة، أما الذين لا يحضرون فيبررون ذلك إما بعدم الاهتمام أو نتيجة عدم إعطائهم الفرصة.

بالنسبة للتقنيين والمنفذين فإن الأغلبية تدعّم على أن الاجتماعات في مجملها تكون لمجموع الأفراد لمناقشة قضايا تخصهم كلٌّ بما تعلّق الأمر بالمطالبة بحقوقهم، ويرون أن هذه الاجتماعات شكلية لا تخرج باقتراحات جدية وإن وجدت فإنها لا تجد تطبيقاً ميدانياً، مع الإشارة إلى نقطة هامة وهي أن الاجتماعات نادرة وليست متكررة، وتدل قيمة (الهي<sup>2</sup>) تأثر المشاركة في الاجتماعات بالمستوى الوظيفي للفرد.

بهدف معرفة الاتجاه العام الذي تتم فيه الاتصالات بالمنظمة محل الدراسة، أي الوقوف على كيفية سريان المعلومات، طرحنا على عينة البحث السؤال التالي في (أي اتجاه ترون عملية الاتصال متكررة؟)، فأشارت النتائج إلى أن 1,75% من العينة يرون أن الاتصالات تتم من أسفل إلى أعلى بينما أفاد

16,66% منهم بأنها تتم في الاتجاهين وهي نسبة ضعيفة، أما الأغلبية والمقدرة بنسبة 81,59% فترى أن الاتصالات بالمنظمة تتم من أعلى إلى أسفل أي من جهة الإدارة إلى الأفراد بالمنظمة، والنسبة سارية المفعول تقريبا في كافة المستويات التنظيمية سواء بالنسبة للإطارات 82,36% أو التقنيين 78,96% أو المنفذين 85%، نخلصنا من ذلك، يظهر بوضوح أن الاتصالات في المنظمة أحادية الاتجاه (من أعلى إلى أسفل ولا توفر المعلومة المردودة) هذا كمرحلة أولى، وتشير قيمة  $(\lambda^2)$  إلى عدم وجود علاقة بين اتجاهات الأفراد نحو عملية الاتصال ومستواهم الوظيفي.

كمرحلة ثانية ولأجل معرفة مدى توفر خطوط الاتصال الأفقية بالمنظمة خاصة بالنسبة للمستوى التنظيمي الأول فقد طرحنا على الإطارات السؤال التالي: (كيف ترى التنسيق بين مصلحتكم والمصالح الأخرى؟)، فأشارت النتائج إلى أن 11.76% من الإطارات يرون أن التنسيق جيد ودائم، بينما يرى 41.17% أن التنسيق يقع أحيانا فقط، أما الباقي ونسبتهم 47.07% فقد أفادوا بأن التنسيق لا يتواجد إطلاقا، فالنتائج المسجلة برأينا غير كافية ولا تسمح بانتقال المعلومات من مصلحة إلى أخرى في وقتها المحدد وبما يتلاءم والحاجة إلى تلك المعلومة، فتأخر وصول بعض المعلومات يمكن أن يحمّل المنظمة خسائر. ومن أجل توضيح هذه المسألة أكثر طرحنا على عينة البحث السؤال التالي: (هل تصلكم المعلومات في وقتها المناسب؟). لقد أكدت الأغلبية أن المعلومات بالمنظمة لا تصلهم في وقتها المناسب وبنسبة 62.29%، أما الباقي فقد أفادوا أن المعلومات تصلهم في وقتها المحدد ووصلت نسبتهم إلى 37.71%، وتؤكد الأغلبية أن المعلومات تصلهم بطريقة غير رسمية قبل أن تكون رسمية بمدة طويلة، ويؤكدون أنه في بعض الحالات تختفي بعض المعلومات ولا تظهر

للعيان، وتؤكد هذه النتيجة قيمة ( $\chi^2$ ) التي تنفي وجود علاقة بين توقيت الاتصال ومستوى الفرد في السلسلـم الوظيفي.

يمكن أن نطلق على هذه الوضعية مصطلح التعقيم واحتكار المعلومات لصالح قلـمة في المنظمة، ممـا يجعل الأفراد يكوـنون ردود فعل سلبية بشأن كل جديد داخل المنظمة ولا يتقبـلونه بسهولة ويحاولون بكل جهودهم مقاومته وبمعنى آخر مقاومة كل تغيير بالمنظمة. وهو ما جعلنا نطرح السؤال التالي هل تـمطلعكم الإدارة على التغييرات التي تنوي إدخالها على المنظمة؟، فكانت النتائج سلبية للغاية حيث أكدت الأغلبية وبنسبة 81.59% أن الإدارة لا تـمطلعهم على ذلك إطلاقا، بينما يرى 13.15% في بعض الأحيان يـمليون عليها، أما من أفاد بأنه يـمطلع عليها في أغلب الأحيان فكانت نسبتهم 5.26%. تقودنا النتائج السابقة إلى القول أن المنظمة تفتقر إلى نظام اتصال فعـال يجعلها في الصورة عن كل ما يحدث بالمنظمة، ومن جهة أخرى يحسـس الأفراد بالاهتمام الذي توليهم إياه الإدارة، هذا الشعور بالاهتمام يدفع الفرد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين مستوى أدائه.

من جهة أخرى ولما لهذه المسألة من أهمية بالنسبة لأي فرد في المنظمة، طرحنا على عينة البحث السؤال التالي: (هل تحس أن الإدارة تحيطكم بالاهتمام الكافي؟)، فأكدت النتائج أن الأغلبية تفيد بعدم اهتمام الإدارة بهم، بينما أفاد 11.4% فقط أن الإدارة تحيطهم بالاهتمام الكافي، وما يلاحظ كذلك من خلال النتائج أن نسبة الذين يرون عدم اهتمام الإدارة بهم تتزايد كلما اتجهنا من المستويات التنظيمية العليا إلى السفلى حيث كانت بالنسبة للإطارات 64.71% وارتفعت بالنسبة للتقنيين إلى 91.23%، لتصل بالنسبة للمنفذين إلى 95%.

إن هذه النتائج والنتائج السابقة تدل على الفجوة الموجودة بين الإدارة والأفراد ممـا ترك المجال لظهور بعض الظواهر السلبية التي لا تخدم مصلحة

المنظمة عموماً، من بين هذه الظواهر تنقل المعلومات بطرق غير رسمية، عن طريق الإشاعات بالإضافة إلى نشاط التنظيمات غير الرسمية، ولأهمية المسألة نتناول كل منها على حدة.

أ- بالنسبة للإشاعات في المنظمة: حتى نتوخى الدقة في الحكم على مدى وجود الظاهرة بالمنظمة فقد طرحنا السؤال التالي على عينة البحث (هل تروج الإشاعات بالمنظمة؟) وتبين من خلال النتائج أن 85.97% من أفراد العينة أفادوا بأن الإشاعات رائجة بالمنظمة، بينما أفاد 14.03% بأن الإشاعات غير موجودة، فالأغلبية تؤكد وجود هذه الظاهرة وتخص كل المستويات التنظيمية، وقيمة ( $\chi^2$ ) تؤكد النتيجة وتعمم الظاهرة حتى نتعرف على مدى تأثير هذه الإشاعات على الأفراد فقد طرحنا على عينة البحث السؤال التكميلي التالي: (إذا كانت الإجابة بنعم هل تتأثرون بها؟)، فكانت النتيجة أن قيمة ( $\chi^2$ ) تؤكد وجود علاقة بين المستوى الوظيفي للفرد وتأثره بالإشاعات في المنظمة، فالظاهرة لها تأثير عام ونتائج الاستبيان تبين ذلك، فقد أفاد 71.42% أن هذه الإشاعات تؤثر عليهم سلباً و28.58% يرون أنها لا تؤثر عليهم، فالأغلبية تتأثر بها وتؤدي في أغلب الحالات إلى تدهور الروح المعنوية للأفراد ولا تمكنهم من تحسين أدائهم.

ب- بالنسبة للتنظيمات غير الرسمية: لتأكيد وجود من عدم وجود هذه الظاهرة بالمنظمة طرحنا على عينة البحث السؤال التالي: (هل توجد تنظيمات غير رسمية بالمنظمة، وما هي أهدافها؟) أكدت النتائج أن 79.83% من أفراد العينة يؤكدون على وجود تنظيمات غير رسمية بالمنظمة، بينما نفى الباقون 20.17% وجودها، وعموماً فالنتائج تؤكد وجود الظاهرة، ولو تمعنا في النتائج لخلصنا إلى أن الإجماع يخص كافة المستويات: من إدارات وتقنيين ومنفذين، وفيما يتعلق بأهداف هذه التنظيمات فقد أكد أفراد العينة المقابلين أنها تتمحور في أغلب الأحيان حول أهداف شخصية لا تخدم مصلحة



المنظمة ويغلب عليها طابع الاحتفاظ بالمنصب، كما تسعى بعض التنظيمات إلى عرقلة السير الحسن للمنظمة.

لقد نتج عن هذه الظاهرة انقسامات في صفوف الأفراد الذين يجدون أنفسهم أمام عدة اختيارات تملي إتباع إحداها في أغلب الحالات، وبالتالي الخضوع لسيطرة هذه التنظيمات والعمل على تحقيق أهدافها التي تكون في العادة مخالفة لأهداف المنظمة، هذه الأخيرة مـ طالبة بوضع حد نهائي للظاهرة وإلا . فإن استفحالها سيحول دون تحقيق أهدافها، وتشير قيمة ( $X^2$ ) إلى وجود علاقة بين المستوى الوظيفي للفرد والتنظيمات غير الرسمية.

خلصنا فيما سبق إلى أن المنظمة لا تتوفر على نظام اتصال فعال وما دمنا نبحث عن دور وأهمية هذا العامل داخل المنظمات، ارتأينا توجيه السؤال التالي لعينة البحث (ما مدى الأهمية التي تولونها لعملية الاتصال بالمنظمة وما مدى أثرها على أدائكم؟) هيـ نت النتائج مدى الأثر الذي تحدثه عملية الاتصال في رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي الارتقاء بمستوى أدائهم، وقد كان الوعي كبيرا بخصوص هذه النقطة وأولها الأفراد اهتماما كبيرا في كافة المستويات التنظيمية حيث يرى 100% من الإطارات أن عملية الاتصال تؤثر على أدائهم ونفس الشيء 82.47% من التقنيين 82.5% من المنفذين، بينما لو نظرنا إلى رأي العينة مجتمعة لوجدنا أن 85.08% يرون في عملية الاتصال أهمية كبيرة من حيث الأثر الذي تحدثه على أداء الفرد والمنظمة، فقد أفاد 4.38% أنها مهمة إلى حد ما فقط، بينما يرى 10.52% بأنها عديمة الأهمية في نظرهم، إلا أن قيمة ( $X^2$ ) تؤكد على عدم وجود علاقة بين أهمية الاتصال بالنسبة للفرد ومستواه الوظيفي فالإحساس بأهمية هذا الجانب يخص كافة المستويات.

## خاتمة:

من لا شك فيه أن لعملية الاتصال دور وأهمية بالغين على صعيد المنظمات، فمن خلال الاتصال الفعال يمكن لأية منظمة ضمان أحسن توجيه لمفردات القوة العاملة باتجاه تحقيق أهدافها من خلال توجيه وتركيز كافة الجهود الفردية في شكل جهد جماعي لتجسيد خططها في الواقع، لما يحققه الاتصال من سريان سلس للمعلومات والتعليمات والإرشادات والأوامر لمجموع الأفراد الممارسين لمهام داخل المنظمة وفي كافة المستويات التنظيمية، مستبعدة بذلك كل ما من شأنه عرقلة السير الحسن لنظام المنظمة، ويقف عائقاً أمام سعيها للبقاء أولاً والنمو وتحقيق التطور في مرحلة موالية في محيط يتسم بالتغير الدائم وفي مختلف جوانبه.

إن تركيز المنظمات على الاتصال كجزء من العملية الإدارية الشاملة من شأنه خدمة باقي مكونات العملية الإدارية: من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقاولة. يخفى على المتطلِّع في هذا الخصوص أن الوظائف الإدارية السابقة الذكر ترتبط في شكل نسق بما يضمن تجسيدها عملياً بكفاءة وفاعلية ويتحقق بذلك المبتغى من العملية الإدارية ككل، وهو ما يخدم وبلا شك كافة المنظمات في تحقيق خططها المستقبلية وما تنطوي عليه من أهداف.

تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة الميدانية تمثل في الواقع حالة بعينها ولا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها على كافة المنظمات لاختلاف ظروفها ومعطياتها، وتظل النتائج المتوصل إليها ضمن إسقاطات الإطار النظري لموضوع الدراسة ضمن مجموعة منظمات شكَّلت مجتمع البحث، ويبقى المجال واسعاً أمام دراسات أخرى عليها تعالج جوانب أخرى أغفلتها هذه الدراسة لتتكامل الجهود في هذا السياق.

جدول ملحق: نتائج الاستبيان

كل العينة		منفذين		تقنيين		إطارات		البيان	قيمة $\chi^2$
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
- هل تشاركون في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة؟									$\chi^2=788.9$
16.66	19	12.5	5	12.28	7	41.18	7	غالبا	دح=4 معنوية عند مستو بالدلالة 05.0
46.5	53	55	22	45.62	26	29.41	5	أحيانا	
36.84	42	32.5	13	42.1	24	29.41	5	إطلاقا	
- في أي اتجاه ترو عملية الاتصال متكررة؟									$\chi^2=006.3$
81.59	93	85	34	78.96	45	82.36	14	من أعلى إلى أسفل	دح=4 غير معنوية عند مستوى الدلالة 05.0
16.66	19	15	6	19.29	11	11.76	2	في الاتجاهين	
1.75	2	0	0	1.75	1	5.88	1	من أسفل إلى أعلى	
- كيف ترى التنسيق بين مصالحتكم والمصالح الأخرى؟									
						11.76	2	جيد ومستمر	
						41.17	7	ن أحيانا =	

كل العينة		منفذين		تقنيين		إطارات		البيان	قيمة $\chi^2$
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
						47.07	8	واجد إطلاقاً	
- هل تصلكم المعلومات في وقتها المناسب؟									$\chi^2=0.908$
37.71	43	42.5	17	36.84	21	29.41	5	نعم	دح=2 غير معنوية
62.29	71	57.5	23	63.16	36	70.59	12	لا	مستوى الدلالة 0.05
- هل تطلعكم الإدارة على التغيرات التي تنوي إدخالها على المنظمة؟									$\chi^2=313.4$
5.26	6	2.5	1	5.26	3	11.76	2	غالبا	دح=4 غير معنوية
13.15	15	7.5	3	17.54	10	11.76	2	في بعض الأحيان	عند مستوى
81.59	93	90	36	77.2	44	76.48	13	إطلاقاً	الدلالة 05.0
- هل تحس أن الإدارة تحيطكم بالاهتمام الكافي؟									$\chi^2=621.11$
11.4	13	5	2	8.77	5	35.29	6	نعم	دح=2 معنوية
89.6	101	95	38	91.23	52	64.71	11	لا	عند مستوى الدلالة 05.0
- هل تروج الإشاعات بالمنظمة؟									$\chi^2=891.3$
85.97	98	77.5	31	89.48	51	94.12	16	نعم	

كل العينة		منفذين		تقنيين		إطارات		البيان	قيمة $\chi^2$
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
14.03	16	22.5	9	10.52	6	5.88	1	لا	دح=2 غير معنوية عند مستوى الدلالة 05.0
- إذا كانت الإجابة بنعم هل تتأثرون بها؟									$\chi^2=497.0$
71.42	70	67.75	21	74.5	38	68.75	11	نعم	دح=2 غير معنوية
28.58	28	32.25	10	25.5	13	31.25	5	لا	عند مستوى الدلالة 05.0
- هل توجد تنظيمات غير رسمية بالمنظمة، وما هي أهدافها؟									$\chi^2=493.11$
79.83	91	5.62	25	48.89	51	24.88	15	نعم	دح=2 معنوية
20.17	23	5.37	15	52.10	6	76.11	2	لا	عند مستوى الدلالة 05.0
- ما مدى الأهمية التي تولونها لعملية الاتصال بالمنظمة ومدى أثرها على أدائكم؟									$\chi^2=4.7$
85.08	97	82.5	33	82.47	47	100	17	مهمة	دح=4 غير معنوية
4.38	5	7.5	3	3.5	2	0	0	إلى حد ما	عند مستوى
10.52	12	10	4	14.03	8	0	0	غير مهمة	الدلالة 05.0

## المراجع:

- الغمري، إبراهيم: السلوك الإنساني والإدارة، دار الجامعات المصرية، دون سنة نشر.
- محمود هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، 1980.
- C. Michael. Sr. Johnson. A CORRELATIONAL STUDY EXAMINING LEADERSHIP COMMUNICATION AND HUMAN PERFORMANCE AT A COMMERCIAL NUCLEAR POWER PLANT. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. UNIVERSITY OF PHOENIX. May 2011.
- Koontz. H. O'donnell. C. Management Principes et Méthodes de Gestion. Ed : MC Grow Hill. Canada. 1980.
- Davis. Lola A. ABILITY OF LEADERS TO EFFECTIVELY COMMUNICATE AND INFLUENCE EMPLOYEES' COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL GOALS. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. UNIVERSITY OF PHOENIX. July 2010.
- HEYART.BETH. THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE IN SERVICE ENCOUNTERS. DISSERTATION Submitted to the Graduate School of Wayne State University. Detroit. Michigan in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.2011.
- Terry. G R. Franclin. S G. Les Principes de Management. Ed Economica. Paris. 1986.
- Zeffane. Rachid. Communication. Commitment & Trust: Exploring the Triad. International Journal of Business and Management Vol. 6. No. 6. June 2011.