

الاتصال الإداري في المؤسسات الاقتصادية أو الخدمائية

Administrative communication in economic or service institutions

زرقط خديجة

جامعة الجلفة

zergotkhadidja@gmail.com

حرزلي حسين¹

جامعة بسكرة

hocinedjamaia@gmail.com

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2023/11/04	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري لتحقيق النجاعة المؤسساتية سواء كانت اقتصادية أو خدمائية، وبذلك فالاتصال القوي في المنظمة يؤدي إلى الإدارة الصحية، وقلّت المشاكل بين أعضائها، فلا يمكن لصانع القرار أن يقوم بعمله دون وصول المعلومة الدقيقة نسبيا في الوقت المناسب، كما أنّ هناك اتصالات رسمية وغير رسمية كلها تلعب أدوارا مهمة في تحقيق أهداف المنظمة.</p>
تاريخ القبول: 2023/12/04	
الكلمات المفتاحية: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الاتصال الإداري، ✓ المؤسسات الاقتصادية أو الخدمائية، ✓ المنظمة 	
Article info	Abstract
Received 04/11/2023	<p><i>This study aimed to identify the role of administrative communication in achieving institutional efficiency, whether economic or service. Thus, strong communication in the organization leads to health management and fewer problems among its members. The decision maker cannot carry out his work without the arrival of relatively accurate information in a timely manner.</i></p> <p><i>There are also formal and informal communications, all of which play important roles in achieving the organization's Objectives.</i></p>
Accepted 04/12/2023	
Keywords: <ul style="list-style-type: none"> ✓ administrative communication, ✓ economic or service institutions, ✓ organization 	

. مقدمة:

إنّ الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان، فرادى وجماعات، وهي فنّ توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة (المصري، 1997، ص.92).

كما أن الإدارة عملية إنسانية و كذا نشاطا إنسانيا، غايتها تحقيق أهداف محددة، وتعنى بمجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة (جرادات، 1985، ص.92)، فلكل إدارة قائد يقودها إلى تحقيق الأهداف المسطرة لهذا التنظيم، حيث يرى سميث (M. Smith) أنّ القائد عندما يكون ممتلكاً للقدرة على الاتصال بالآخرين، فإنّ الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته يكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان القائد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة (الخرابشة، 2000، ص.122).

ويرى بعضهم: أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والإقناع ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، 2000، ص.15).

وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن والرضا الوظيفي (عيسى، 2006، ص.65).

1- نبذة تاريخية عن الاتصال:

يعود أصل كلمة COMMUNICATION في اللغات الأوروبية- والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى وشاعت في العالم- إلى جذور الكلمة اللاتينية COMMUNIS التي تعني "الشيء المشترك"، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة COMMUNE التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيدولوجي فيما عرف بـ "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر أمّا الفعل اللاتيني لجذر الكلمة- COMM UNICARE فمعناه "يذيع أو يشيع" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت COMMUNIQUE الذي يعني "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي، ويمكن وصف الاتصال بأنه سر استمرار الحياة على الأرض وتطورها، بل أن بعض الباحثين يرى (أن الاتصال هو الحياة نفسها)، وعلى الرغم من أن الجنس البشري لا ينفرد وحده بهذه الظاهرة، حيث توجد أنواع عديدة من الاتصال بين الكائنات الحية، بيد أن الاتصال بين البشر شهد تنوعاً في أساليبه وتطوراً مذهلاً في المراحل التاريخية المتأخرة، ومع تعدد التعريفات التي وضعت من قبل الباحثين لمفهوم الاتصال Communication فأنتنا يمكن أن نعتمد تعريفاً مبسطاً وشاملاً للاتصال هو: أنه عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسلٍ ومستقبلٍ ورسالةٍ في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكارٍ ومعلوماتٍ ومنبهاتٍ بين الأفراد عن قضيةٍ ما، أو معنى مجرد أو واقع معين (شبكة الأوس، 2010، ص.1).

2- مفهوم الاتصال:

3-1- تعريف ياغي: الاتصال الشخصي بأنه " عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" (ياغي، 2011، ص.156).

3-2- وتعريف الجمعية الأمريكية للتدريب: الاتصالات التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " (علاقي، 1984، ص.616).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصالات بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

4- أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة:

قام كل من **بافلز وباريو** بدراسات لإظهار أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحٍ أهمها ما يلي :

أ- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، حيث أشار القعيد إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

ب- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين، هذا فضلاً عن أن الأعمال الإدارية التي تعتبر كلها اتصالات.

ت- أنها تنفيذ في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاحها وتطورها.

ث- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي.

ج- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

ح- هي وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة داخل و خارج المنظمة.

خ- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين في المؤسسة (القعيد، 2002، ص.379).

5- عناصر الاتصال:

تتكوّن عملية الاتصال كما ذكر **الطوبجي** من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل)، و يضيف **حريري** إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة) ، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز :

5-1- المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

5-2- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بما معاً.

5-3- الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

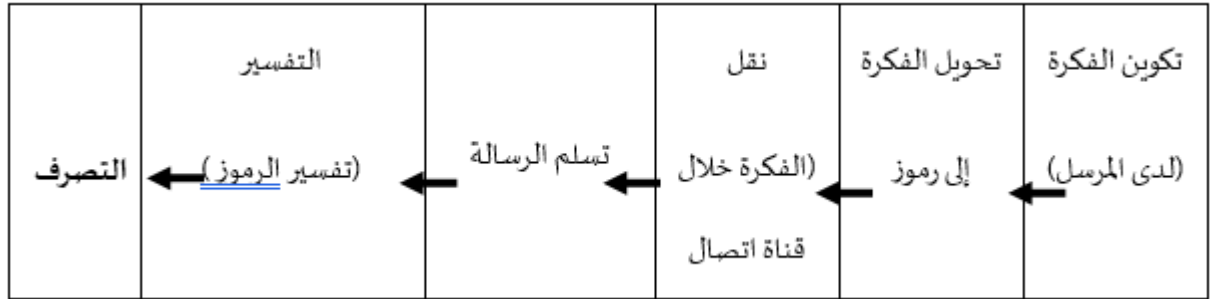
5-4- المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير الرموز ويحاول إدراك معانيها (الطوبجي، 1985، ص.28).

5-5- التغذية العكسية (أو الاستجابة): وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة (حريري، 2000، ص.86).

ويشير **سالم (1994)** وغيره إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية "تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية

الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة "(العديلي، 1994، ص.457).
ولأنّ عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طُورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتمّ إدخال عناصرٍ أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة- ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفنز في (1997م)، الذي يقسّم عملية الاتصال إلى ستّ خطوات متتالية هي: تكوين الفكرة لدى المرسل، ثمّ تحويلها إلى رموز، ثمّ نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، ثمّ تسلم الرسالة، ثمّ تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، ثمّ القيام بعمل أو تصرف ما(العديلي، 1994، ص.457-458).

جدول رقم (1) : عمليات الاتصال عند ديفنز 1997



6- وسائل الاتصال:

6-1- الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي يتمّ بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل مشافهةً عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات المؤتمرات) ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

6-2- الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي يتمّ بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى... الخ ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات، ويوضح العثيمين أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (COCISE) وواضحة (CLEAR) وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS) (العثيمين، 1994، ص.23).

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمّها : إمكانية الاحتفاظ بها(الأرشيف) والرجوع إليها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أمّا عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكّد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى(قابلية التأويل)(العثيمين، 1994، ص.23).

6-3- الوسائل غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم **body language**، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً (العثيمين، 1994، ص. 24).

7- أنواع (أنماط) الاتصالات :

هناك عدّة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة للمدير هما:
أولاً: الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة و قد تكون داخلية وقد تكن خارجية، وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1- الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

أ) **اتصالات نازلة:** وهي الاتصالات التي تندفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير إلى مختلف العاملين)، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

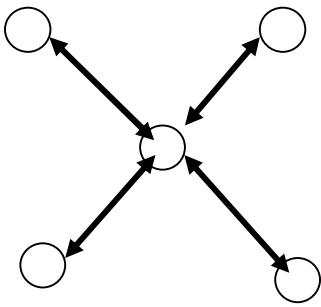
ب) **اتصالات صاعدة:** وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها (العثيمين، 1994، ص ص 24-29).

2- **الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية (الشماع، وحمود، 2000، ص ص 228-229).

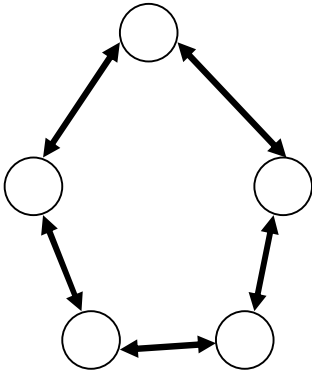
ثانياً: **الاتصالات غير رسمية:** قام وليغيت (1962) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أنّ التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وذكر العدلي أنّ تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط من الاتصالات تقريباً جلها تستند على الأنماط الأربعة التالية :

1 - النمط الأول (شكل العجلة):



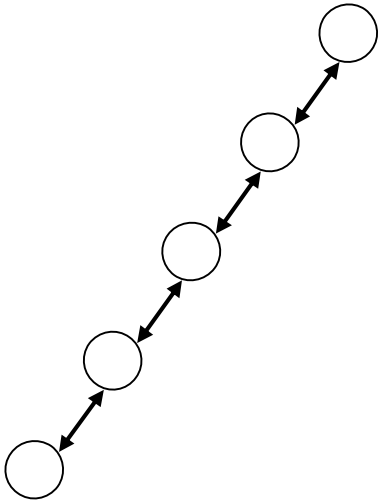
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير (العديلي، 1994، ص.462).

2 - النمط الثاني (شكل الدائرة):



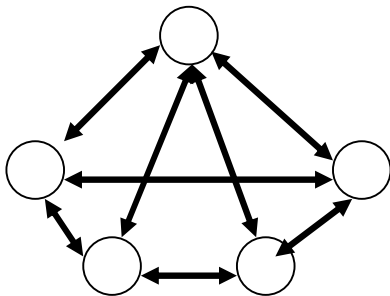
و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أنّ كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

3 - النمط الثالث (شكل السلسلة):



وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين)، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

4 - النمط الرابع (الشكل المتشابك):



في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أنّ استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال (العديلي، 1994، ص.463).

وقد يتم الاتصال بين المدير و العامل حسب قطامي و قطامي تبعاً للاتجاه وفق ما يلي:

1-الاتصال وحيد الاتجاه: اتصال المدير بالعمال.

2-الاتصال ثنائي الاتجاه: استجابة العمال لاتصال المدير.

- 3-الاتصال ثلاثي الاتجاه :اتصال المدير بالعاملين، مع إتاحة الفرصة للعاملين بتبادل الخبرات والآراء ووجهات النظر فيما بينهم.
- 4-الاتصال متعدد الاتجاه : وفي هذا النمط من الاتصال، تتعدد فرص الاتصال بين المدير و العاملين، وبين العاملين بعضهم ببعض، كما تتوفر فيه أفضل الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، مما يساعد كل عامل على نقل أفكاره، وخبراته إلى الآخرين(قطامي،وقطامي،2001، ص. 353).

8- شروط الاتصال الفعال:

- بما أنّ الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنّه لنجاح هذه العملية لابد من توافر شروط هامة، في مقدمتها:
- 8-1- الوضوح:** بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحًا - شرح فكرة عمل -لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أيًا كان أكبر قدر من الفهم، وبالتالي يوفر له أكبر قدر من الفائدة.
- 8-2- البساطة:** بمعنى أن يتم الاتصال - شرح الفكرة- بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أو المعلومات أن تصل إلى الجميع في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون أو العلم به.
- 8-3- سلامة الوسيلة:** بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة، تشير إلى المطلوب، وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.
- 8-4- عدم التعارض:** بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.
- 8-5- الإيجاز:** أي البعد عن التطويل والإسهاب الذي قد يخلّ بالمعنى مما يصيب المستقبل بالملل والفتور.
- 8-6- التكامل:** أي شمول الرسالة- موضوع الاتصال -لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.
- 8-7- الملاءمة:** بمعنى أن يكون الاتصال ملائمًا من حيث طبيعة المستقبل ومن حيث الهدف من عملية الاتصال وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.

9- المهارات الأساسية للاتصال الفعال:

الاتصال الفعال في الصف يتطلب من المعلم توافر عدة مهارات أساسية يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 9-1- مهارة حفظ النظام والضبط الصفّي.**
- 9-2- مهارة توفير المناخ الصفّي الجيد ومواجهة حاجات الطلاب.**
- 9-3- مهارة التخطيط قبل بدء التدريس و أثناءه.**
- 9-4- المهارة التعليمية وأساليبها.**
- 9-5- مهارة التفاعل الاجتماعي والإنساني أثناء عملية الاتصال.**
- 9-6- مهارة ملاحظة الطلاب ومتابعتهم (هاريكار، 2013، ص.1).**

وهذا فعلا ما يفتقده الكثير من مديري المؤسسات اليوم، وهذا طبعا لعدم الاطلاع، والمطالعة، خصوصا في التواحي الإدارية و من باب الجهل بالمهنة، فمن المفروض أن المديرين يدرسون في دوراتٍ تدريبيةٍ فنّيات الاتصال بالآخرين، وتعزيز هذا الجانب من مختصّين لهم الدراية التامة بماهية المواقف التواصلية.

10- معوقات الاتصال :

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما أشار سيزلاقي و ولاس إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات : تتكون عملية الاتصال - طبقاً لما سبق أن بيّناه - من ستّ مراحلٍ متداخلة ومعقدة ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يُحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معانٍ غير مقصودة من الاتصال (سيزلاقي، و ولاس، 1991، ص.366).

وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

1- خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

2 - الإدراك الانتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3 - المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال، بيد أنّ المشكلة هنا تكمن في أنّ كثيراً من الكلمات شائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معانٍ مختلفةً باختلاف الأشخاص، فقد تكون للكلمة عبارات ومعانٍ متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة، من الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يتسم الأستاذ مثلاً للطالب ويقول له مبارك إنّ نتيجة الامتحان سلبية في حين أنّ الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي.

4 - ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ويُعزّي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفويّاً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثمّ لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أنّ الموظف بسبب ضيق الوقت قد يُنقذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير (سيزلاقي، وولا، 1991، ص.366-368).

ثانياً: حجم المعلومات : يتمثل ثاني المعوقات الرئيسة للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات، فإذا ما تمّ الاهتمام بكل المعلومات فإنّ العمل الفعلي للمنظمة لن يُؤدى مطلقاً (سيزلاقس، وولاس، 1991، ص.368).

كما ذكر مجموعة من الباحثين جملة من المعوقات تتمثل في الآتي:

بما أنّ عملية الاتصال تتم بين أفراد مختلفين في اهتماماتهم وقدراتهم وحاجاتهم، فلا بد من أن تعترض هذه العملية بعض المعوقات، تأتي على رأسها المعوقات التي تتصل بطرفي الاتصال: المرسل والمستقبل، وقد يعود بعضها الآخر إلى عوامل أخرى كالثقافة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى الخبرة، والمكانة الاجتماعية.

وقد أشار نصر الله إلى أنّ العلاقة التي تربط المدير بالعاملين، تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية مثل السن والخبرة والتجربة الشخصية التي مر بها ويمر بها كل شخص. ويجب على المدير ألا يقلل من وضع الموظفين وجهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في المنظمة (نصر الله، 2001، ص.277).

و للأسف الشديد هذه الهوة تزداد إذا تباعدت المسافة العمرية، كما لا ننس التقارب الشديد أيضاً فهذا له دوره كعائق لعملية الاتصال، ناهيك عن صغر السن الذي ظهر حديثاً و الذي تنجرّ عنه قلة أو حتى انعدام الخبرة فهذا الأخير يلازم سابقه، إذ لا خبرة لمن ليس له باع كبير في الميدان، أضف إليهما التكوين في الميدان التسييري و التنظيمي والاجتماعي و النفسي و غيره.

كما أشارت إلى ذلك دراسة قام بها الباحث بارتين (Partin) التي توصلت إلى نتائج مهمة وهي أن تحسين العمل الإداري يتطلب تهيئة المدير لغرض اتصال أكبر بينه وبين العاملين إذا ما اشتملت عناصر السلوك الإداري على العلاقات الإنسانية الجيدة (Partin, 1969, p:1373).

11- مقومات الاتصال الفعال : تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي نذكر أهم المقومات التي أشار إليها كنعان، و وافقه في بعض منها القعيد وتلك المقومات هي:

أولاً: الإصغاء (الإنصات) : و يقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ﴾ (سورة الأعراف. ص. 204).

ويشير القعيد إلى دراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات (القعيد، 2002، ص.381).

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع من خلاله أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تُبنى على معلومات تُنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به (القعيد، 2002، ص. 381).

إنّ الدراسات توصلت إلى أنّ من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأنّ ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقتة في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهريب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفازة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد كنعان على ضرورة تخلص المدير من المعيقات التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية :

1) استعمال سياسة الإفصاح: إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة المعيقات والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها (كنعان، 1982، ص. 396).

2) استعمال لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تُشعر المتحدث بالراحة والهدوء وخفض الصوت، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه.

3) استعمال سياسة استيعاب الآخرين: وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح): يعتبر أهمّ واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، ويبين القعيد أنّ المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

1-المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.

2-المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث (القعيد، 2002، ص. 382).

3-المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

4-الباحث: و هو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ويُذكر أنّ النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنّه لا بد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأنّ الرسالة إذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً

ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحدد المسؤول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تُقدّم إليها (كنعان، 1982، ص. 397).

إنّ المدير غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

أ- إقناع المستمع الإيجابي: لا بد للمدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:

1- توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تُخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.

2- خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصاءاتٍ جديدةً تمّ الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

3- استخدام المواد المرئية.

4- حثّ المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

ب- إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر):

فالمدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية: (القعيد، 2002، ص. 399).

1- يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.

2- لا يغفل أبياً من البيانات المهمة.

3- يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.

4- يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.

ج- إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول): إنّ المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين أن لا يكون جديلاً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

1- يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .

2- يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.

3- يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.

4- لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.

5- يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

د- إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع): إنّ المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين أن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

1- استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

2- البحث عن إيضاحات جديدة و فريدة.

3- استخدام معلومات حديثة.

4- استخدام النموذج القصصي.

5- تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح(القعيد،2002، ص ص.399-400).

ثالثاً : استعمال لغة الإشارة : ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشى ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان (القعيد،2002،ص.403).

رابعاً : السؤال والمناقشة: ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، كما أشار علاقي إلى أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم(علاقي،1984،ص.638).

خامساً : التقويم : إنّ تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تنفيذ في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

سادساً: الاستجابة :هي ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه (كنعان،1982،ص ص.398-399).

10- علاقة الاتصال بالكفاءة الذاتية: إنّ الاتصال بشكل جيد هو الأداة الفعالة الهامة للقائد الحقيقي، من خلال الاتصال بالشكل المناسب باستمرار سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة، وهذا سوف يعمل على تحسين النتائج، ويخلق منظمة ناجحة (العناني، والعياصرة، 2007، ص.260).

ويشير (Bandura) (1982) إلى تأثير الكفاءة الذاتية على الأفكار والأعمال والعواطف، وإلى أنه يمكن أن يكون للكفاءة الذاتية قوة شرح واسعة، يتغير من خلالها السلوك الأساسي أو المعتاد (Bandura, 1982, pp:14-122). كما يشترط العالم (Bandura) (1997) أربعة مصادر للإحساس الشخصي بالكفاءة وهي:

أ- تجربة مسيطرة.

ب- تجارب بديلة.

ج- معتقد اجتماعي لفظي.

د- حالات فعالة ووظائفية (Bandura, 1997, p:80).

أما Matthes (1987) فيقول: "إنّ الإحساس بالجدارة و الاعتقاد بفعالية الذات هو أهمّ عوامل تحقيق الفعالية في المدارس (عطاري، والشنفرى، 2007، ص.65).

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنظيم الإداري علم له مبادئه، وهو في الواقع انتقل من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في منتصف القرن العشرين تقريباً ليصبح له أصوله وقواعده، ويحتاج من يمارسه إلى صفات مهنية وسمات عقلية له أخلاقياته وتقاليده وأساليبه الخاصّة به، وبذلك يساهم في تحقيق الأهداف في مختلف المجالات، على اعتبار أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تسعى الدول من خلالها لتحقيق أهدافها ولمواجهة التحديات والتغيرات في جميع مناحي الحياة كلّها، فإذا أردنا

إدارة ناجحة، يجب توفير مدير فيه المواصفات السابقة يكون قد تعلّم أصول الاتصال الفعال، و ألمّ بجميع الواجبات لأنّه الرّبّان لسفينة النجاة، فبه يصلح حال المنظّمة، و بتسبيبه يتسبب كلّ شيء ولا يقوم للأمر قائم.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- البكري، فؤاد عبد المنعم .(2000).الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، القاهرة : عالم الكتاب.
- 2- جرادات، عزت.(1985). القيادة في الإدارة التربوية.مجلة القطرية للتربية والثقافة والعلوم، (70)،92.قطر: جامعة الدوحة.
- 3- حريري ، هشام بكر.(2000). الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية:مكتبة الأفق.
- 4- الخرابشة، عمر.(2000) بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري.مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.6(70).122. سوريا: الجمعية العلمية لاتحاد كليات التربية ومعاهدها في الجامعات العربية
- 5- سيزلاقي، أ، و ولاس، م.(1991).السلوك التنظيمي والأداء. (جعفر أبو القاسم احمد، مترجم). المملكة العربية السعودية: مطبوعات معهد الإدارة العامة.
- 6- الشماع ، خليل محمد ، وحمود خضير كاظم.(2000).نظرية المنظمة.(ط.1).الأردن: دار المسيرة.
- 7- شبكة الأوس التعليمية .(2010). مفهوم الاتصال .تم استرجاعها في تاريخ 2009/03/02، من الموقع الالكتروني: <http://alaws.3oloum.org/c5-category>
- 8- الطوبجي ، حسين حمدي.(1985).وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم .(ط.9).الكويت: دار القلم.
- 9- عيسى، إبراهيم محمد. (2006).قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف: التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس.4(2)،65.
- 10- عطاري، عارف، والشنفرى، عبد الله .(2007).تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة -مجلة العلوم التربوية والنفسية.8(2)،260. الجزائر: جامعة الوادي.
- 11-العديلي ، محمد ناصر.(1994).إدارة السلوك التنظيمي .(ط.1). مص: جامعة الاسكندرية.
- 12-العثيمين. فهد سعود عبد العزيز.(1994). الاتصالات الإدارية : ماهيتها – أهميتها – أساليبها. (ط.3).المملكة العربية السعودية: مطابع شركة الصفحات الذهبية.
- 13-علاقي، مدني.(1984).الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية . (ط.3). المملكة العربية السعودية: دار تحامة للطبع و النشر.
- 14-العناني، ختام و العياصرة، علي .(2007).الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق.(ط.1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 15-القعيد ، ابراهيم حمد .(2002) ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، المملكة العربية السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية
- 16-قطامي، يوسف وقطامي، نايفة .(2001).سيكولوجية التدريس. الأردن : دار الشروق للنشر.
- 17- كنعان، نواف.(1982).القيادة الإدارية . (ط.2). المملكة العربية السعودية: دار العلوم للطباعة والنشر.
- 18-المصري، أحمد. (1997).الإدارة والسلامة المهنية. (ط.1) . الأردن : مديرية المناهج، وزارة التربية والتعليم.
- 19-نصر الله، عمر عبد الرحيم.(2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني .(ط.1).الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 20-هاريكار.(2013).شروط الاتصال الفعال.تم استرجاعها في تاريخ 2013/08/18 من الموقع الالكتروني: <https://www.google.dz/search?q=%D8=utf->
- 21- ياغي ، محمد عبد الفتاح.(2011).مبادئ الإدارة العامة.(ط.1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع غير العربية:

- 22-Bandura .A. (1982). *self-efficacy mechanism in human agency*.(vol. 37.2) American psychologist.
- 23- Bandura . A.(1997).*self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H Freeman and company.
- 24-Partin. J. L. (1969). *The Administrative Behavior of Junior High school principal*. (vol.3.4) Dissertation Abstracts International.