

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الاتصال الإداري

### تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال.

1- مفهوم الاتصال.

2- عناصر الاتصال.

3- أهمية الاتصال.

4- نماذج الاتصال.

5- نظريات الاتصال.

### ثانياً: الإدارة والاتصال الإداري

1- مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها.

2- مفهوم الاتصال الإداري وأنواعه.

3- طرق الاتصال الإداري.

4- وظائف الاتصال.

5- معوقات الاتصال الإداري.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

لقد أصبح لازماً على المؤسسات في ظل التغييرات الحديثة والمتسارعة في تطوير سياساتها وتعاملاتها من خلال تطوير مختلف وظائفها وأنظمتها الفرعية وكذا تعاملاتها الخارجية مع البيئة المحيطة، ومن بين أهم أنظمة المؤسسة نجد نظام الاتصال الذي يعتبر مهمة أساسية من متطلبات المؤسسة وذلك لأحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطتها فضرورة الاتصال مهمة رئيسية في رفع وتحسين مستوى الأداء بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة وتحقيق أهدافها.

أولاً: ماهية الاتصال

## 1- مفهوم الاتصال:

إن الأصل في كلمة اتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للقول Communicante بمعنى يتربع أو يتبع عن طريق المشاركة، ويرى أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communinis ومعناها Nmun بمعنى عام أو مشترك<sup>(1)</sup>.

ويمكن تعريف الاتصال أنه عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز<sup>(2)</sup>.

ومفهوم الاتصال أيضاً أنه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية<sup>(3)</sup>.

ومفهوم الاتصال عند تشارلز موريس: بأنه طرق يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين<sup>(4)</sup>.

ومفهوم الاتصال عند بيار برجرون: هو صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل لهدف إيفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه<sup>(5)</sup>.

## 2- عناصر الاتصال:

إن عملية الاتصال من العمليات التي يصعب تحقيقها بنجاح، فهي عبارة عن مجموعة من التفاعلات، التي تظهر أثناء الاتصال من بدايته حتى نهايته تتوسط عملية الاتصال عناصر تتأثر بطبيعة الموقف والأفكار والطريقة و الأسلوب التي

<sup>1</sup> - أميرة منصور علي وسلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص13.

<sup>2</sup> - إبراهيم عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1430هـ، 2009م، ص19.

<sup>3</sup> - صباح حميد علي وبغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومرسلات الأعمال)، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007م، ص5.

<sup>4</sup> - شدوان شية وطارق الخليفي، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 1430هـ، 2009م، ص24.

<sup>5</sup> - Prière G. Bergeron, la gestion moderne théories et cay gaetan morin editeur quebec, 1989, p369.

يتم فيها بمعنى آخر أن أي فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتم خلال عملية الاتصال<sup>(1)</sup>.

ورغم اختلاف الكتاب في تقديرهم لعناصر الاتصال إلا أنهم اتفقوا على خمس عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

## 2-1- المرسل:

هو كل ما يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محدد أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لـ طرف خـارجي، أو هو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح، أو يعبر عن ملاحظة أو يصدر أمر<sup>(2)</sup> ويكون المرسل إما شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة ويجب توفر الخصائص التالية لدى المرسل:

- التصميم الجيد للرسالة.

- اختيار القناة الملائمة لنقلها إلى المستقبل.

- قدرة المرسل على إيصال ما يريد (القدرات العقلية والسلوكية).

- الاختيار الجيد للوقت المناسب لإرسال الرسالة.

## 2-2- الرسالة:

وهو موضوع الاتصال، قد يكون أمراً أو طلباً أو رجاءاً أو نصيحة أو مقترحاً أو توجيهات، أو أي مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل، وقد تتخذ الرسالة أشكالاً عديداً، وقد تكون عبارة عن كلمات شفوية أو مكتوبة أو عبارة عن رسومات بيانية أو تصويرية، وتتأثر الرسالة.

بعده عوامل من أهمها، قدرة المرسل على اختيار القناة الملائمة، كما يمكننا تقييم الرسالة من خلال مدى فهم المستقبل لها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2000م، ص252.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 1998، ص284.

<sup>3</sup> - محمد موسى الخيري، دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص15.

ومن اجل تحقيق نجاح الرسالة لا بد أن تتضمن معلومات تثير المستقبل، كما أن تكون الرسالة مباشرة وواضحة ودقيقة تبرز من خلاله الأفكار المراد إيصالها، كما يجب أن تكون أفكار الرسالة متسلسلة وخالية من الغموض لتحقيق الغرض منها<sup>(1)</sup>.

## 2-3- قناة الاتصال:

هي الوسطة الحادية لتوصيل الرموز الحاصلة للمعاني التي تشكل الرسالة<sup>(2)</sup> أو الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاسي السمع أو البصر<sup>(3)</sup>، وقد تتخذ الوسيط أشكالاً عدة مثل التقارير (كتابية)، أو الهاتف (شفهية)، وقد تتخذ شكلاً آخر كتعبير الوجه والعينين ويتم اختيار القناة أما على عـدد الأفراد المستقبلين للرسالة، وإما على محتواها، أو على الهدف المتبغى إيصاله من خلالها ونوعيتها ومدى سريتها وإما على تكلفتها فالوسيلة المناسبة هي التي تحقق الهدف المرجو من الرسالة<sup>(4)</sup>.

## 2-4- المستقبل:

هو الجهة أو الشخص التي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها ويتعلق ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها يمكننا تقييم عملية الاتصال من خلال رد فعل المستقبل<sup>(5)</sup> وقد يكون المستقبل عبارة عن فرد أو مجموعة أفراد و يتوقف فهم الرسالة على مدى استيعاب المستقبل لها.

## 2-5- التغذية الرجعية:

وهي موقف المستقبل من الرسالة ومدى فهمه لها<sup>(6)</sup> أو تتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت و تم استيعابها وأنها أحدثت رد فعل المطلوب<sup>(7)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 253.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص 32.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 292.

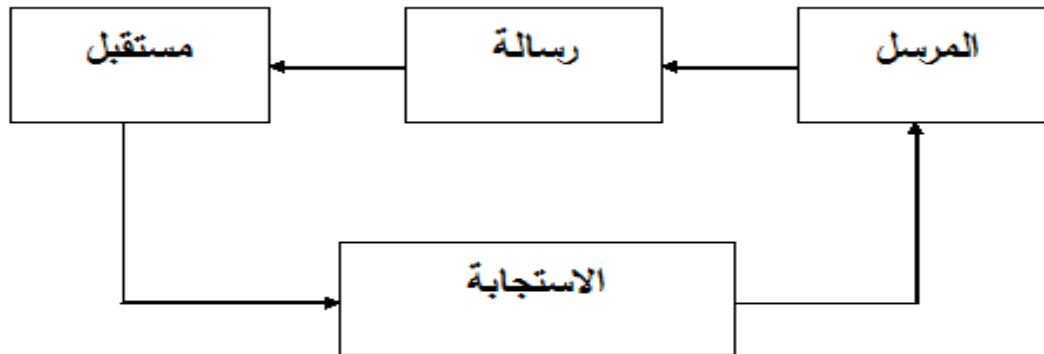
<sup>4</sup> - محمد موسى الخيري، مرجع سابق، ص 16.

<sup>5</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية واقعية، دار الحدين للنشر، مصر، 1999، ص 28.

<sup>6</sup> - محمد موسى الخيري، مرجع سابق، ص 16.

<sup>7</sup> - خوجاة عبد العزيز، مرجع سابق، ص 181.

شكل رقم (01): مخطط يوضح النموذج المبسط للعناصر الاتصال



المصدر: محمد موسى خيرى، مرجع سابق الذكر، ص 26

### 3- أدوات الاتصال:

تعتبر مجموعة القنوات المستعملة أو المستخدمة في نقل مضمون الرسالة وهي عديدة ومتنوعة وتختلف باختلاف محتوى الرسالة، وتصنف إلى ثلاث مجموعات مكتوبة، شفوية، ومرئية.

### 3-1 الأدوات الكتابية:

تعتبر الكتابة العامل الأول للاتصال الداخلي، حيث أن 90% من الرسائل الداخلية في المؤسسة تمتد عبر قنوات كتابية للاتصال نذكر منها:

**3-2 إعلانات:** "وتعتبر من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنظمات، وتعتبر وسيلة لتأكيد البيانات التي يتم تناولها بين العاملين، كما أنها تسهل الوصول إلى الجمهـور الداخلي للمنظمة، وتقلل من الشائعات التي لا أساس لها"<sup>(1)</sup>.

**3-3 التقارير:** وتشمل عرض المجموعة من المعلومات متعلقة لموضوع معين ومتضمن قدرا من التحليل المفضل لهذه المعلومات "فالتقارير تعتبر وسيلة الاتصال والتنسيق، وتنقسم من حيث طبيعتها إلى ثلاثة أنواع: إحصائية، مالية وسرية"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر مرسي، فن وعلم العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر، 1994، ص 133.

<sup>2</sup> - حسن ابشر الطيب، التنمية الإدارية، بين النظرية ومكونات التجربة العلمية ، ط 1، دار الجبل للنشر، لبنان، 1982، ص 189.

**3-4 الخطابات والمرسلات:** تعتبر من الوسائل الهامة في مجال الأعمال وتتميز بسهولة الرجوع إليها وحفظها عند الحاجة، لدى كان من الواجب الاهتمام بكتابتها من حيث الشكل والمضمون، فشكل الخطاب يعكس شخصية المرسل.

**3-5 صندوق الاقتراحات:** من خلال هذه الوسيلة يشارك العمال بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، فهذه الوسيلة تسمح لنا بتجنيد ذكاء المؤسسة، وحسن استغلالها من خلال الأخذ بأراء أفرادها، فالنواة الأساسية لكل مؤسسة هي ذكاء عمالها وإطاراتها.

**3-6 جريدة المؤسسة:** هي إحدى صور الاتصال الحديث في المؤسسة، وتعتبر وسيلة لاشتراك الأفراد في التعبير عن آرائهم حول أنشطة المؤسسة، إضافة إلى ذلك فهي وسيلة لأخبار الأفراد عموماً.

**3-7 دليل المؤسسة:** "يسمح بخلق تفاعل وتواصل بين المصالح والفروع والمؤسسات بغرف عمل تعطي لكل واحد إمكانية معرفة هوية كل فرد يعمل في المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

تتميز أدوات الاتصال الكتابية بإيجابيات منها:

- ضمان تحديد المسؤوليات، ولا تسمح بالتنكر لها في حالات الفشل.
- الحلول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومة.
- رغم ذلك لا تخلو هذه الأدوات من السلبيات، نذكر من بينها:
- البطء في النقل مضمونها في حالات عدم استخدام تكنولوجيا حديثة.
- استغراقها وقت في عملية إعدادها وصياغتها التي لا ينفعها جميع المتصلين.
- لا يضمن معرفة ردة فعل المستقبل بشكل سريع ومباشر<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- F. Nguyen, la communication, une stratégie au service de l'entreprise, Paris, economica, sans édition, 1991, P105.

<sup>2</sup>- عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، الأردن، ب ط، 1999، ص 226.



**3-8 الأدوات الشفهية:** وتوجد عدة وسائل وأدوات شفهية للاتصال، نذكر منها:

**3-9 الاجتماعات:** هي عبارة عن لقاءات تحدث بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى فئة تنظيمية واحدة، لتبادل المعلومات والأفكار الخاصة بموضوع، أو لاتخاذ قرار معين أو حل مشكلة.

**3-10 المقابلات الشخصية:** تعتبر كوسيلة مباشرة لحل مشاكل عن طريق تكليف بعض الموظفين في مجال شؤون الأفراد بمقابلتهم والاستماع لمشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها، "المقابلات الشخصية هامة جدا، ولها أصول وقواعد يجب أن ينفذها المقابل أو المستقبل الذي يجري المقابلة، ومن المبادئ الأساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المسؤول بالاستقبال قوية"<sup>(1)</sup>.

**3-11 الهاتف:** يمتاز بالسرعة في تبادل المعلومات، فهو يسهل للمسيرين إتمام عملهم وإجراء اتصالاتهم دون تحرك من مكانهم، كما يوفر لهم الوقت والجهد ويمكن أن يستعمل كأداة إعلامية داخلية، إما مساعدة في شكل خط مفتوح للعاملين أو نازلة تمكن للمسيرين نقل تعليماتهم، وأوامرهم للمرؤوسين والهاتف "سير الاتصالات الشفهية بلا منازع"<sup>(2)</sup>.

**3-12 اللجنة:** هي شكل متخصص في جماعات العمل، وتعتقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو مختصة أو مطلوبة على وجه السرعة، أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد<sup>(3)</sup>، وتنقسم إلى عدة أنواع:

**3-13 الأبواب المفتوحة (زيارات المؤسسة):** تسمح برفق التداخل بين ثلاث ركائز هي: المؤسسة، الفرد، المحيط الخارجي المحلي، وتسمح بتولي المؤسسة في تحويل حقيقتها اليومية بنفسها بتجميع رموزها في أخرى مقترحة من خلال الزوار<sup>(4)</sup>، إضافة إلى هذه الأدوات نذكر كذلك المعارض، المنتقيات، التكوين، الخطاب، الأشرطة، دعوات العشاء... الخ.

<sup>1</sup> - جميل أحمد حضر، العلاقات العامة، ط1، دار الميسر للنشر، 1998، ص146.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط1، دار الطليعة للمركز العربي للتطوير الإداري، 1982، ص155.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص365-366.

<sup>4</sup> - F. Nguten thanh, apcit, p104.

للأدوات الشفهية مزايا عديدة، نذكر منها:

- سريعة في نقل الدراسة بين المتصل والمتصل به.
- تتميز بالمرونة، حيث يمكن أثناء عملية الاتصال تعديل مضمون الرسالة المراد نقلها.
- تتيح للمتصل الحصول على تغذية عكسية مباشرة وسريعة تمكنه من معرفة رد الفعل.
- كما أنها لا تخلو من العيوب أو السلبيات، منها:
- لا تساعد على تركيز الأفكار بشكل دقيق مثلما يتيح الاتصال الكتابي.
- تتيح الفرصة لكثرة الجداول والنقاش وخصوصا في الاجتماعات، وهذا بالطبع يستغرق وقتا لا يستهان به.

**3-14 الأدوات المرئية:** أو ما يطلق عليها بمصطلح السمعوية البصرية، التي نتجت عن التقدم التكنولوجي منها جهاز عرض الشفافات L'afficheur vidéo الذي يستعمل في المحاضرات والملتقيات التي تجرى في المؤسسة، الإعلام الآلي، وشبكة الانترنت<sup>(1)</sup>.

#### 4- أشكال وأنماط الاتصال:

#### 4-1 الاتصال الذاتي: Intra personale communication

هو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه، في محاولة إدراك الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتعرض له من أفكار أو آراء باعتبارها منبهات Stimulation أو مثيرات، تتطلب فيه الاستجابة Réponse بشكل معين أو في اتجاه معين وهذا الشكل من الاتصال هو الذي يسمح للفرد أن يتخذ قراراته بناء على المعلومات التي يستقبلها عن طريق حواسه وعلى سبيل المثال:

عندما نسمع أو نشاهد عملا فنيا من خلال الراديو أو التلفزيون، فإن حواس الأذن والعين هي التي تستقبل هذه المعلومات، وترسلها إلى المخ الذي يتم فيه عملية تقييم الرموز التي استقبلتها الحواس، فيتخذ قراره بقبول الاستمرار في الاستماع أو المشاهدة أو رفضها فيعطي أوامره للجهاز الحركي لتغيير المحطة أو إغلاق الجهاز.

#### 4-2 الاتصال المواجهي: Face to face communication

وهو الشكل الذي يتم بين الأفراد مواجهة، سواء كان بين فردين أو فرد والآخرين وهو ينقسم إلى قسمين:

<sup>1</sup> - عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 1991، ص 325-326.

### 3-4 اتصال شخصي: Inter personale communication

وهو الاتصال الذي يتم بين فرد وآخر خلال أي عملية من العمليات التي تتم في حياتنا اليومية، داخل الأسرة أو بين الزملاء والأصدقاء، وهو يتم بين الأفراد إما مباشرة أو من خلال وسائل الاتصال الأخرى<sup>(1)</sup>. مثل الهاتف على سبيل المثال يستخدم لتلقي شكاوي الجمهور، أو المتكلمين مع المنشأة وأفراد الجمهور الداخلي وكذلك تلقي الاقتراحات<sup>(2)</sup>.

### 4-4 اتصال جمعي: Groupe communication

ويتم بين شخص أو مجموعة أشخاص في اتصال مواجهة يأخذ شكل الاتصال مع مجموعة صغيرة، وتصنف المجموعة الصغيرة بعدة صفات وهي: إن أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة ورغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة ويتمثل الاتصال الجمعي بالوسائل الآتية:

الخطبة، المحاضرة، الندوة، اللقاءات الجماعية<sup>(3)</sup>.

### 5-4 الاتصال الجماهيري Mass communication

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عـدد كبير نسبيـا مـن الأفراد وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية، وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة حين يكون المستقبلين في مكان محدد وغالبا ما يكون هذا الاتصال في اتجاه واحد في حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، مصر، 1993، ص34.

<sup>2</sup> - محمد منير وسحر محمد وهي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، مدخل الاتصال، دار الفجر للنشر، مصر، 1995، ص151.

<sup>3</sup> - صالح أبو أصبع وتيسير أبو عرجة، الاتصال والعلاقات العامة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1999، ص26.

ويختلف جزاء الاتصال حول مدى تأثير وسائل الاتصال المختلفة على الناس، فمنهم ما يؤثر على أهمية الاتصال الشخصي والذي يقوم كل وجود أفعال وردود أفعال بطريقة مباشرة مما يجعل تأثيره أقوى، إلا أن البعض الآخر يؤكد على أهمية الاتصال الجماهيري ودوره في التأثير<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: شبكات ونماذج ومهارات ونظريات الاتصال

**1- شبكات الاتصال:** للقيام بالاتصال يجب الاعتماد على مجموعة من القنوات تسمى شبكات الاتصال وتعرف بأنها هي "التي تربط كافة الأطراف المعنية فمن خلال خطوط الشبكة تمر المعلومات والتوجيهات والآراء... من فرد لآخر أو إلى مجموعة"<sup>(2)</sup> وشبكة الاتصال أهمية بالغة فيما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة على حل المشاكل القائمة واتخاذ القرارات.

- وعند اختيار الشبكة الاتصالية يجب الأخذ بعين الاعتبار التوافق بينها وبين:

- النمط التسييري الذي تتبعه المؤسسة (مركزية لا مركزية).

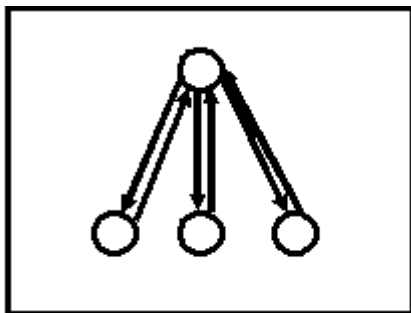
- طبيعة التنظيم أو الهيكل المتبعة في نقل المعلومات.

- المستوى الثقافي والعلمي لأطراف العملية الاتصالية.

ولقد أجريت أبحاث ودراسات عديدة لتحديد نماذج شبكات الاتصال وتوصلت إلى عدة أشكال أبرزها أربعة أنواع شائعة وهي:

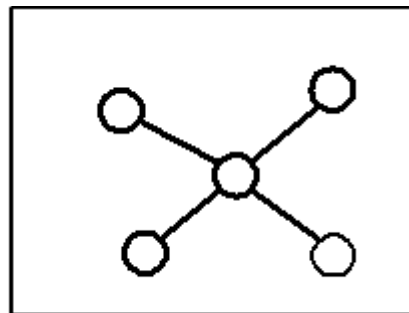
### 1-1 شبكة الاتصال المباشر:

الشكل رقم (03): الاتصال المباشر



المصدر: بشير علاق، مرجع سابق، ص 295.

الشكل رقم (02): مخطط العجلة



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 229.

<sup>1</sup> - ناصر دادبي، مرجع سابق، ص 84.

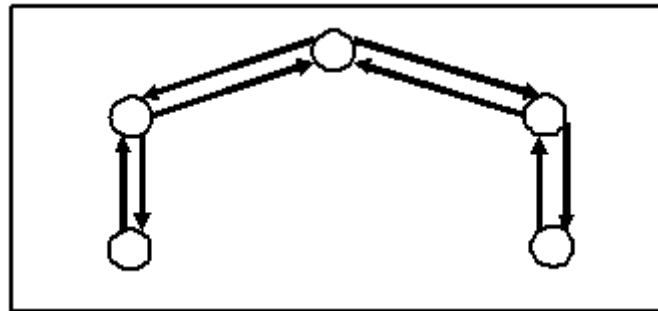
<sup>2</sup> - عمرو وصفي، مرجع سابق، ص 236.

إن الشكل أعلاه يعبران عن شبكة الاتصال المباشر الذي يتم بين الرئيس ومرؤوسيه ولهذه الشبكة إيجابيات كتحقيقها لنتائج سريعة ودقيقة في حل المشاكل وإحكام الرقابة على المرؤوسين والعمل، كما لا تخلو من المآخذ منها تفشي الصراع بين مختلف أعضاء التنظيم من أجل كسب ود المدير.

### 1-2 الاتصال المباشر وغير المباشر معا:

بموجب هذا النوع من الاتصال تكون خطوط الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه عن طريق وسطاء ما هم رؤساء أقل منه درجة من حيث السلطة فالخطوط الاتصالية المباشر تكون بينه وبين الوسطاء وغير المباشر بينه وبين المرؤوس وهنا نلاحظ بروز للتدفق عبر الخطوط التنظيمية والرسمية.

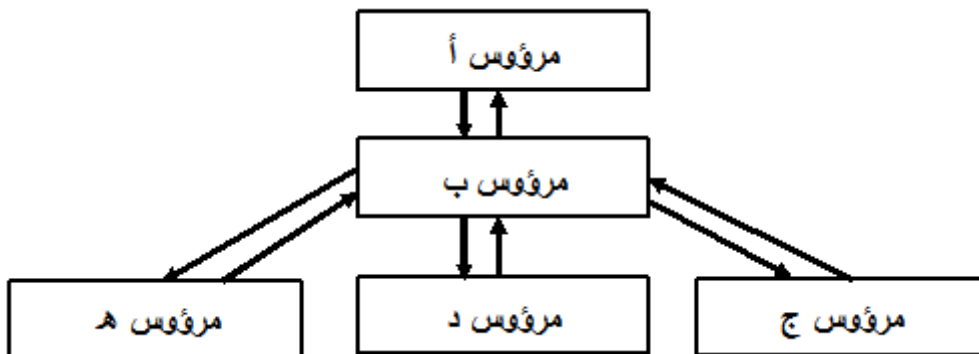
الشكل رقم (04): الاتصال المباشر وغير المباشر



المصدر: بشير علاق، مرجع سابق، ص 295

### 1-3 شبكة الاتصال بمساعدة الرئيس ومرؤوسين يتصلون به:

الشكل رقم (05): شبكة الاتصال بمساعدة رئيس ومرؤوسين يتصلون به

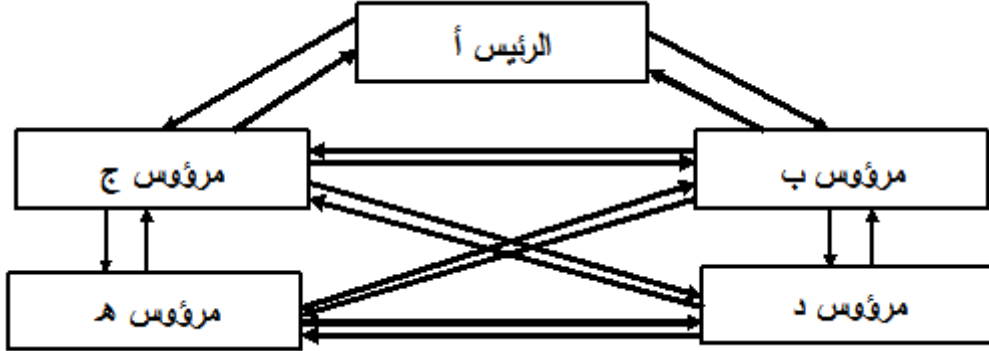


المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 320.

هذا النوع من الشبكات تحتوي على وسيط أو مساعد للرئيس، وقد يكون رئيسا لمن هم دولة أو يكون معاوناً للرئيس دون تمتعه بأية سلطة رئاسية كالسكرتير الخاص.

4-1 شبكة الاتصالات المفتوحة (النجمة):

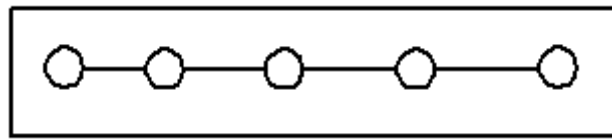
الشكل رقم (06): يوضح شبكة الاتصالات المفتوحة (النجمة)



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 323.

5-1 الشبكات الخطية (السلسلة): موضحة في الشكل التالي:

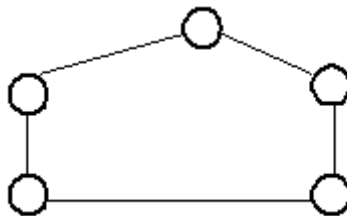
الشكل رقم (07): الشبكات الخطية (السلسلة)



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، ط2، مكتبة عين شمس، ج1، القاهرة، 1975، ص 319.

6-1 شبكة الدائرة أو الحلقة:

الشكل رقم (08): شبكة الدائرة أو الحلقة:

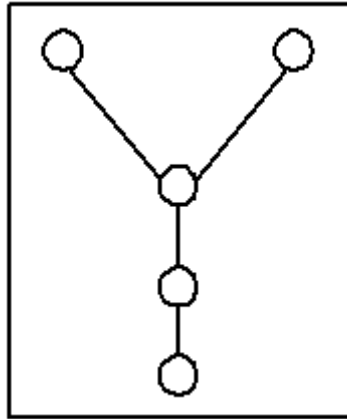


المصدر: مرجع سابق، ص 319.

## 1-7 الشبكة على شكل حرف Y:

وتعتبر هذه الشبكة اجتماع لشبكتي السلسلة والعجلة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): شبكة Y



المصدر: مرجع سابق، ص 319.

وبعد عرضنا لمختلف شبكات الاتصال في المؤسسة نجد أن لكل شبكة نوع من التنظيم تتلاءم معه، ولضمان فعالية الاتصال يجب اختيارها بشكل مناسب اعتماداً على معايير ملائمة منها مثلاً طبيعة العمل ومعرفة مدى فعالية الشبكة الاتصالية المختارة يجب الرجوع إلى النقاط التالية:

- مدى السرعة والدقة في إنجاز العمل.
- الحالة المعنوية داخل الجماعة.
- قيادة الجماعة وتنظيمها الداخلي.

## 2- نماذج الاتصال:

مهما تكون الطريقة المتبعة في نقل الرسالة، من المصدر (المرسل) إلى الجهة المستهدفة (المستلم) فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق عرضاً واحداً وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو تصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعد إبلاغه (أي تحقيق أهداف الاتصال).<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - محمد الطائي، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، الأردن، 2004، ص 27.

فمع بداية خمسينيات أخذ مجال الاتصال ينتهي بصورة سريعة، حيث قام العديد من علماء الاجتماع والسلوكيين بتطوير نظارياته، حيث برزت مجالات أخرى مثل أسس الاتصال غير اللفظي، طبيعة الاتصال الجماهيري والإقناع إلى غير ذلك من المواضيع.

وكان من أهم ما يميز هذه الفترة بروز دراسات تحليلية لعملية الاتصال في نماذج تحدد عناصرها الأساسية والعلاقة بينها<sup>(1)</sup>.

إن مصطلح النموذج ليست جديدة على اللسان، فكل كائن اجتماعي يضع لنقد سلوك معين يتبناه ويسير عليه، وهذا من أجل تقييم العلاقات الكامنة التي يحدد وجودها بين المتغيرات<sup>(2)</sup>.

والواقع أن هناك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال والتي تجد تطبيقها اليوم في مجالات عديدة، ومن أبرز هذه النماذج نجد: <sup>(3)</sup>

## 2-1 نموذج لاسويل:

قدم "لاسويل" منظورا عاما للاتصال، تجاوز حدود العلوم السياسية فقال أن الاتصال يمكن توضيحها بالعلاقة التالية: من يقول، ماذا ولمن، وبأية وسيلة وبأي أثر.<sup>(4)</sup>

ونلاحظ أن "لاسويل" اهتم بالرسالة اللفظية محاكاة مع أرسطو وركز نموذج على عناصر الاتصال وهي:

المتحدث، الرسالة، المتقبلون ما غير أنه قام بتغيير المصطلحات التي جاء بها "أرسطو" قبل ألفي عام.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، وآخرون: الاتصال مفهومه، نظارياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 21.

<sup>2</sup> - سلوى عثمان الصديق، هناك حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 49، 50.

<sup>3</sup> - محمد الطائي: مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - سلوى عثمان الصديق، هناك حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 50.



الشكل رقم (10): يوضح عناصر الاتصال لنموذج لاسويل



المصدر: سلوى عثمان الصديق، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 50.

وبهذه العناصر التي قدمها لاسويل صاغ تعريفا عاما للقناة، حيث شمل هذا التعريف الوسائل الجماهيرية بوصفة جزء من عملية الاتصال فالاتصال عند لاسويل يمكنه أن يحقق الإعلام والتسليّة والإثارة، و الإقناع و بالرغم من مجهود لاسويل المتميز إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت نموذجها، ومن أهمها:

1. افتراضه أن مجمل الرسائل الاتصالية لها تأثير.

2. مبالغته في تأثير الاتصال الجماهيري.

3. حذف أبرز عناصر الاتصال وهي التغذية المرجح -ة، فالاتصال في نظره يسير في اتجاه واحد مرسل إلى المستقبل<sup>(1)</sup>.

## 2-2- نموذج شاتون وويفر: (2)

ظهر هذا النموذج بعد لاسويل بسنة نشر شاتون نتائج لدراسته التي أجر حيث كانت أساسا كما يسمى الآن نموذج شاتون وويفر للاتصال، حيث وصف عملية الاتصال بأنها تأخذ صورا عديدة لتشمل الكلام المكتوب والمنطوق والموسيقى والفنون التصويرية والمسرح، وذكر أن عناصر الاتصال تتمثل فيما يلي:

1. المصدر المعلومات.

2. المرسل.

3. القناة.

4. المستقبل.

5. الهدف.

6. مصدر الضوضاء<sup>(3)</sup>.

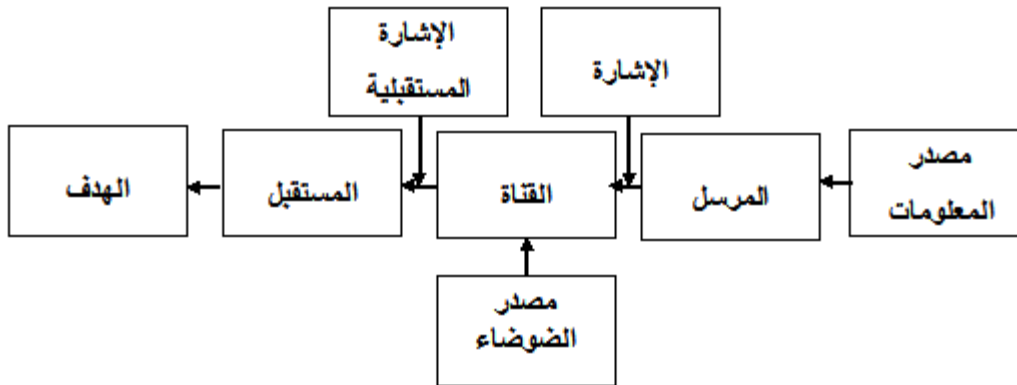
<sup>1</sup> - محمد يسري عيسى ، الاتصال والسلوك الإنساني ، رؤية في الانتولوجيا للاتصال، دار البيطاس للنشر، الإسكندرية، 1999، ص18.

<sup>2</sup> - سلوى عثمان الصديق، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 49، 50.

<sup>3</sup> - محمد يسري عيسى، مرجع سابق، ص18.

وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): يوضح عناصر الاتصال بالنسبة لشاتون و ويفر



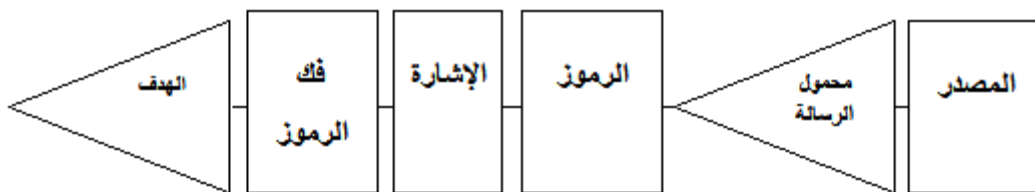
المصدر: محمد يسري عيسى، مرجع سابق، ص 18.

يوضح هذا الشكل الذي وضعه كل من "شاتون و ويفر" فكرة الاتصال الذي يشمل الأنشطة والإشارات وأوضاع الجسم وأشكال متعددة من السلوك غير اللفظي<sup>(1)</sup>.

2-3- نموذج لا سجود وشرام:<sup>(2)</sup>

صاغ "ولبور شرام" من خلال كتابه كدف يعمل الاتصال عدة نماذج تعبر عن ديناميكية الاتصال، وحاول تطوير نموذج كل من "شاتون و ويفر" فالاتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر في المستقبل<sup>(3)</sup>.

الشكل رقم (12): مخطط يوضح عناصر الاتصال للاسجود وشرام



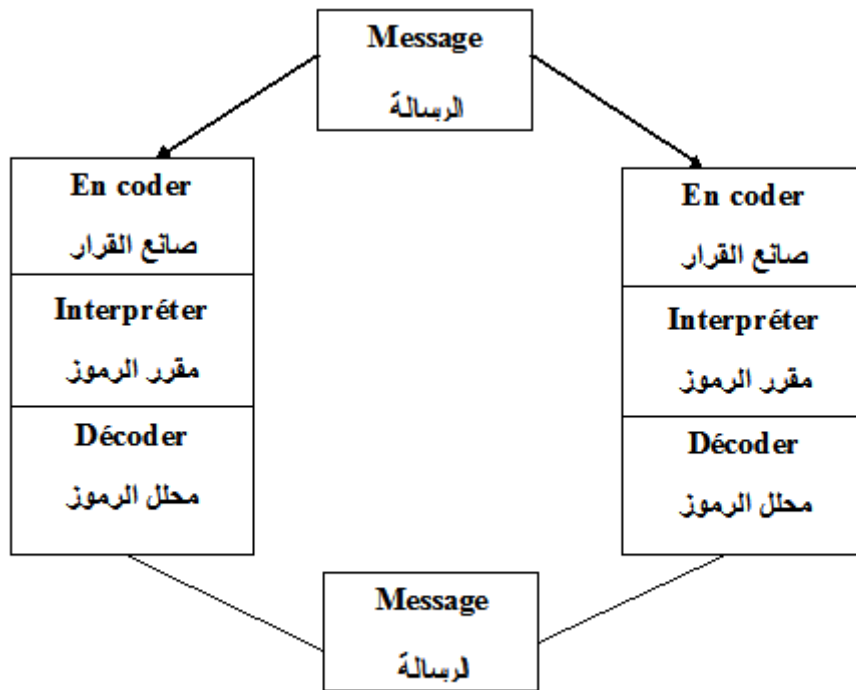
المصدر: محمد يسري عيسى، مرجع سابق، ص 21.

<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديق، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> - محمد يسري عيسى، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديق، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 54.

وركز شرام على اهتمامه بمجال الخبرة الذي اعتبره عنصراً أساسياً في فهم الرسالة، وفي انعدام الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل، فإن احتمال الخطأ في تفسير الرسالة وقراءتها بطريقة صحيحة<sup>(1)</sup>.  
كما أن إشارة شرام بشأن شاتون وويفر، على عملية الضوضاء والتشويش وأثرها السلبي على عملية الاتصال. إضافة شرام لعنصر اتصال هو التغذية الراجعة، يعتبر محاولة منه للتغلب على مشكلة الضوضاء، والتشويش حيث قدم النموذج الدائري في الاتصال (عام 1959) مع زميله لاسجود على ثلاثة عناصر مرسل، رسالة، مستقبل<sup>(2)</sup>.  
الشكل رقم (13): مخطط يوضح عناصر الاتصال بالنسبة للاسجود



المصدر: نفس المرجع، ص 23.

## 2-4- نموذج كاتزولازارسفلد:

قدم كل من الياهو كاتزول وول ولازارسفلد مفهوماً عن تدفق الاتصال ففي كتابهما (التأثير الشخصي)، الذي يركز على أن الوسائل الجماهيرية لا تصل كما يلي، كما أوضحت نتائجها أن الرسائل السياسية المدعاة والمطبوعة ذات تأثير ثانوي وضعيل، وقد قدموا هذا بحكم أنهما مختصين في العلوم السياسية، وأوضحا أن المترشح يتأثر عادةً بمن حوله من ناس أكثر من وسائل<sup>(3)</sup>.  
إلا أنه ليس كل الناس لهم نفس التأثير، فقد نجد فروقا واضحة من ناحية التأثير من شخص إلى آخر<sup>(4)</sup>.

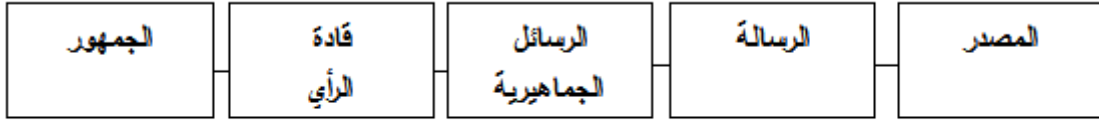
<sup>1</sup> - سلوى عثمان الصديق، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - محمد يسري عيسى، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>4</sup> - محمد يسري عيسى، مرجع سابق، ص 27.

الشكل رقم (14): يوضح ملخص نموذج كاتز ولازارسفلد



المصدر: نفس المرجع، ص 27.

### 3- مهارات الاتصال:

هناك مهارات يجب توفرها في طرفي العملية الاتصالية لفعاليتها وإتمامها بنجاح ولقد لخصها الباحثون في مهارة الاستماع، مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الكلام، وهي مهارات ركز عليها معظم الباحثون دون إقصاء مهارات أخرى ركز عليها معظم الباحثون دون إقصاء مهارات أخرى، قد تكون مرادفة لها أو تندرج ضمنها مثل: مهارة التعبير بالإشارة أو الجسم، مهارة الخطابة... الخ، وستتطرق إلى هذه المهارات فيما يلي:

**3-1 مهارة الكتابة:** تعتبر فن في غاية الدقة والأهمية، وحتى يمكن اعتبارها مادة اتصالية ناجحة يجب استيعاب مجموعة من الشروط منها:

- أن يكون موضوع الكتابة واضح ومحدد العنوان والهدف أن يكون هناك ارتباط بينهما.
- أن تكون المادة المكتوبة خالية من الأخطاء وتلتزم بقواعد الكتابة اللغوية والإملائية.
- أن يكون هناك تسلسل منطقي وترتيب الأفكار.

**3-2 مهارة القراءة:** وتجدر الإشارة إلى أن الكتابة مهما كانت متقنة تفقد قيمتها إذا لم يكن الشخص المتعامل معها يتقن مهارة القراءة، ولها شروط منها:

- التزام القارئ وارتباطه بهذه المادة المكتوبة، ولا ينحرف عنها طول تعامله معها.
- أن يدرك حدود الموضوع لمعرفة ما هو خارج عنه في صورة حشو.
- بحث القارئ عما يريد الكاتب إيصاله له وهذا يوضع نفسه مكان الكاتب.
- أن يلتزم القارئ بالموضوعية ويتعد عن الآراء الشخصية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1941، ص 137.

**3-3 مهارة المحادثة (الكلام):** على المتصل أن يحرص على بعض الجوانب التي تجعل الاتصال فعال أهمها:

- إدراك القائم بالمحادثة لموضوع الاتصال وإلمامه بمعلومات كافية حوله.
- أن يركز على لب الموضوع وعدم الخوض في مواضيع خارجة عن هدفه.
- أن يحرص على وضوح مفرداته وأن لا يستخدم مفردات غير متداولة كثيرا.

**3-4 مهارات الاتصالات:** وهنا نفرق بين الاستماع الذي هو مجرد سماع المستقبل لحديث المرسل، سواء كان

بجاملة أو بحكم تواجده في المكان، وعلى خلاف ذلك فإن الإنصات يتضمن الاستماع لمتابعة وتركيز لما يجري من حديث، يهدف الاستفادة منه وفهم اتجاهاته والرد عليه والمساهمة في إثراءه<sup>(1)</sup>.

**4- نظريات الاتصال:**

تعتبر نظرية الاتصال في الإطار العلمي الذي يجمع بين جراء وعناصر الاتصال وسنعرض فيما يلي: تطور نظريات الاتصال في الفكر الإداري.

**4-1 مدرسة الإدارة العلمية:** افترضت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس **فريدريك تايلور** والمدرسة

البيروقراطية بزعامة "ماكس فيبر" حيث لم يتحدث عن الاتصالات إلا كونها الأسلوب من الأعلى إلى الأسفل ووسيلة إعطاء الأوامر للمرؤوسين وتوجيههم وتدريبهم وتلقينهم، وسبيل لتحديد طريقة أدائهم، الرفع من مؤهلاتهم الفنية بالإضافة إلى كونها أسلوب تهيبي يقوم على أساس القواعد واللوائح وخرائط الإجراءات... الخ والطلب من العمال ضرورة إتباع ذلك دون انحرافات، ووضع عقوبات رادعة إذا حصل أي تجاوز<sup>(2)</sup>.

تقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز أعماله بأعلى كفاءة أو بأقل تكلفة مادية.

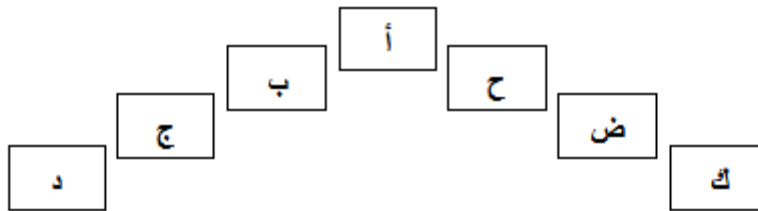
<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1991، ص 137.

<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 58.

يتبين تايلور فلسفته على نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها **ماكس فيبر** من حيث الرشد أو العقلية، في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافه <sup>1</sup>. لقد اعتبرت المنظمة مثل رواد المدرسة التقليدية، بأنها نظام شبه مغلق يتم داخله التفاعل المادي <sup>(1)</sup>.

**4-2 المدرسة العلمية الإدارية:** بقيادة **هنري فايول** قامت بمساهمة جديده من حيث الاهتمام، وذلك عندما تعرض **فايول** إلى وصف قنوات الاتصال الرسمي بين الأعضاء وعليه اقترح إمكانية ما يسمى بالجسر أو المعبر وذلك لأنه كان يطرح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت، وسنعرضه في الشكل التالي: <sup>(2)</sup>

الشكل رقم(15): المخطط يوضح الجسر أو المعبر في الإتصالات



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص31.

**4-3 مدرسة العلاقات الإنسانية:** بزعامة **إلتون مايو** خلال قيامه بتجار **الهاوثورن** استطاع أن يثبت أن الاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين رضا ودافعية الأفراد في عملهم، إذ أثبت من خلال إحدى تجاربه أن للمقابلات الشخصية بين الإدارة والعمال أثر كبير على تلبية الحاجيات الاجتماعية لهم وانه يمكن اعتبار الاتصال كوسيلة للمشاركة وبث روح التعاون في العمل والقيادة واتخاذ القرارات، كذلك اهتم بالاتصال الغير الرسمي كما اعتبر الاتصال وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد <sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسر للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص47.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص65.

- الاتصال في ظل نظرية  $x$  و  $y$ : نجد أن لكل نظرية سلوكيات اتصالية يتبناها المدراء المتمسكون بتطبيقها، ويمكن طرحها كالتالي:

### سلوكيات الاتصال في نظرية $x$ :

- ❖ قلة التفاعل بين العمال بحيث يظهر بشكل ضئيل.
  - ❖ إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال الهابط واقتصره على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة.
  - ❖ اقتصار الاتجاه الرأسي الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير رسمية.
  - ❖ تركيز عملية اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.
- ومن كل هذا يتضح أن الاتصال في ظل نظرية  $x$  يتسم بعدم الثقة والخوف وسوء الفهم وسيادة مناخ غير صحي، وهذا ما يجعل أفراد المنظمة ينظرون إلى كل الاتصالات بعين الشك والخوف<sup>(1)</sup>.

### سلوكيات الاتصال في نظرية $y$ :

- ❖ تشجيع عملية التغذية العكسية من خلال إصغاء الإدارة إلى العمال.
  - ❖ اتخاذ القرارات في ظل مشاركة كل أفراد المنظمة.
  - ❖ التواصل والتفاعل بين العمال بشكل دائم وخلق جو من الثقة والأمان بينهم.
- ومن هذا نجد أن لتطبيق نظرية  $y$  اثر واضح في خلق مناخ جيد للاتصالات، ومن الثقة والتفاهم بين كافة الأفراد في ظل النظام المفتوح للاتصالات وخلق روح الألفة والمودة والصدقة الناجمة عن حسن الظن بالناس وهذا ما يؤدي لتفادي التنظيم الغير الرسمي<sup>(2)</sup>.

## 4-4- النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم:

لقد أجدت عدة دراسات من قبل باك Bakke وارجيس Irgys وليكارت Likert في هذا الإطار، بحيث تبرز أن هناك تنظيمات اجتماعية فرعية وسط تنظيمات اجتماعية أكبر. وخلالها قدم رسنيس ليكارت مفهوم حلقة الوصل والذي يوضح فيه أن العامل ينتمي لمجموعتين إداريتين: الأولى يكون فيها رؤوسا والثاني رئيسا (قائدا)، ولهذا يكون العدد كحلقة وصل بين مجموعتين إذ ينقل المعلومات<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، بدون طبعة، ص ص261، 262.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص32.

<sup>3</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط5، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 1995م، ص78.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص إلى أن الاتصال من أهم الظواهر الاجتماعية التي عرفها الإنسان منذ القدم لأنه أساس التفاعل بين الأفراد ويعتبر سوء التفاهم وسوء قنوات الاتصال بين الأفراد والتنظيم وفي مختلف درجات السلم الإداري من مسببات كثيرة من الصعوبات والمشاكل لهذا يجب تسهيل تنقل المعلومات كما أن سوء الاتصال داخل التنظيم الإداري يؤدي حتما إلى سوء علاقات بين الأفراد وهو ما يؤثر سلبا على نجاعة التنظيم ومردوديته وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.