

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الاتصال الإداري

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال الإداري.

1- مفهوم الإدارة أهميتها ووظائفها.

2- مفهوم الاتصال الإداري.

3- أنواع الاتصال الإداري.

4- طرق ووظائف الاتصال الإداري.

ثانياً: أهمية الاتصال الإداري، خصائصه، أهدافه، ومعوقاته.

1- أهمية الاتصال الإداري.

2- خصائص الاتصال الإداري.

3- أهداف الاتصال الإداري.

4- معوقات الاتصال الإداري.

ثالثاً: نظام الاتصال والمعلومات وأهدافه ووسائله ونتائج سلبية والتوجيه نحو التحسن
بالمؤسسة الاقتصادية.

1- نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- أهداف ووسائل الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- النتائج السلبية لوضعية الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3- الاتجاه نحو التحسن في الاتصال بالمؤسسة.

تمهيد:

تشير الدراسات ذات الصلة بالاتصال بأن استمرارية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتقدمها نحو الأفضل والأحسن عائدة إلى الفاعلية الاتصال بمستوييه الداخلي والخارجي وبجميع قنواته التصاعدي والتنازلية والأفقية وفي التنظيمات المؤسساتية بجميع محيطاتها المنفذة والمختلفة ومن أهم الأهداف المرتبطة بالعمليات الاتصالية في التنظيمات الحديثة ترسيخ بعض نماذج السلوك التنظيمي، ومن أهمها الاتصال الإداري الذي يعتبر أحد أهم العناصر التنظيمية التي تسمح بسير العمل داخلها بشكل أفضل وتسمح بالعلاقات التنظيمية المناسبة بما يشكل أساس للتكامل التنظيمي والتنسيق أي الأدوار المختلفة وتميرير المعلومات والأوامر والتعليمات والقرارات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل عند دراسة الاتصال الإداري وواقعه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: الإدارة والاتصال

1- مفهوم الإدارة:

1-1 لغة: يعرفها حامد الغزالي: «أن كلمة الإدارة من إدارة الشيء تعاطاه ومباشرة فالإدارة هي العملية التي يقوم بها من يباشر الشيء أو يديره ويقوم بسيره»⁽¹⁾

اصطلاحاً: يعرفها ويليام مورد: «يسير مفهوم الإدارة إلى جميع العمليات التي تساهم في الانجاز الفعال للأهداف والسياسة المحددة سلفاً، وهذا يعني أن الإدارة تضع تركيزها واهتمامها الأساسي بالكيفية التي تؤدي بهذا العمل»⁽²⁾

ويعرفها تايلور: «أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد ثم التأكد أن الأفراد يؤدونها بأحسن وأرخص طريقة ممكنة»⁽³⁾

هو يعرف أيضاً أنها مع القرارات بصورة رشيدة لانجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.⁽⁴⁾

1-2 أهميتها: تؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجمهور على اختلاف مستويات تجمعها في الإدارة لها دور

هام على مستوى الأسرة وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع، لأنها الأسلوب الذي يتولى به الأبواب رعاية شؤون الأسرة وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ومراقبة شؤون المجتمع فالإدارة مسؤولية وتكليف فهي مسؤولة من منطلق أنها مسؤولة عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات في المجتمع وهي تكليف من المجتمع باستخدام موارده بمختلف أنواعها لتحقيق نتائج معينة تتمثل في تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبالأسعار المناسبة وبال جودة المطلوبة.⁽⁵⁾

¹ - محمد الطيب علوي، التربية والإدارة بالمدارس، ب ط، مكتبة المصرية الحديثة، الإسكندرية، 1981، ص14.

² - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة الأعمال، ب ط، مكتبة المصرية الحديثة، الإسكندرية، 1981، ص14.

³ - علي شرقاوي، مرجع سابق، ص29.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، دار إيتراك للنشر، 2007، ص21.

⁵ - علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص22.

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية، لأنها تضع النظام السليم للاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع. (1)

1-3 وظائف الإدارة:

- **صنع القرارات:** وظيفة صنع القرارات هي جوهرية عملية الإدارة وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير والتي تهدف إلى الاختبار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد.
- **التخطيط:** ويتمثل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع برنامج ومشروعات العمر والجدول الزمنية لها.
- **التنظيم:** ويتمثل وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذا الوظائف.
- **التوجيه:** ويشمل القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز.
- **الرقابة:** بوسائل الضبط نتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعة، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً. (2)

2- مفهوم الاتصال الإداري:

عرفه الهواري " بأنه عملية يتم عن طريقها اتصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيم إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير " (3).

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 25.

² - نفس المرجع، ص 27.

³ - شعبان فرج، مرجع سابق، ص 137.

يرى كنزوبروسون "عملية الاتصالات الإدارية بأنها العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات. كما تعرف أيضا بأنها عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة"⁽¹⁾.

فهي تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، يشير علماء الإدارة العامة إلا أن ما يميز عملية الاتصال عن غيرها بأن أطرافه هم: المرسل، المستقبل، الرسالة، التي ينبغي توصيلها، يعرفون بذلك الاتصال بأنه عملية تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري⁽²⁾.

يقصد بالاتصالات الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المذكرين والأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الآخرون، هي وسائل تخدم أهداف المنظمة، تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة⁽³⁾. من خلال المفاهيم المتعددة للاتصال الإداري يتضح لنا بأنه للعملية التي تقيم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وذلك باستخدام وسائل شفوية أو كتابة أو الكترونية.

3- أنواع الاتصالات الإدارية:

- **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

- **الاتصال غير الرسمي:** وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

3-1 الاتصالات الرسمية: تأخذ أربع اتجاهات أساسية وهي:

3-2 الاتصال الهابط: من الأعلى إلى الأسفل وهو أكثر الأنواع شيوعا يشير إلى التوجيهات والتعليمات

التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، ويقصد بالاتصال الهابط الرسائل المرحلة من الإدارة العليا باتجاه المستويات الأقل في التنظيم كما يشير كل من **كاتز** و**كاهن** فإن هذا الاتصال ينحصر في خمسة منافي هي:

¹ جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص 39.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلام، ط 1، دار أسمة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 351.

- تعليمات خاصة بأداء العمل وطبيعته.
 - معلومات تختص بإطلاع العاملين على أهمية عملهم ومدى علاقته بالأعمال الأخرى في التنظيم.
 - معلومات عن العمليات الأساسية والقوانين والسياسات التنظيمية للتنظيم.
 - ردود الفعل تجاه عطاء العاملين شخصياً.
 - رسائل دعائية تختص بخلق حوافز الانتماء وللولاء لدى العاملين تجاه التنظيم.
- فهذا النوع يهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات كما يتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل: المذكرات، المنشورات، واللقاءات الجماعية⁽¹⁾.

3-3 الاتصال الصاعد: من الأسفل إلى الأعلى وهو انساب وتدفع لمعلومات من المستوى الأدنى إلى

المستوى الأعلى في المنظمة، أي من المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل وللأداء. أما بالنسبة للمرؤوسين فإن الاتصالات الصاعدة تلي حاجة أساسية للفرد ذلك بأن له حقوق مما يؤدي هذا إلى الشهور بقيمته⁽²⁾.

يمكن تقسيم المعلومات التي نقلها في صورة الاتصال الصاعد إلى:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
 - معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
 - معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- كما انه يتم نقل هذه المعلومات أما مباشرة بين العامل والمدير أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، لكن من الأسفل إلى الأعلى. أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن هذه الوسائل:

¹ عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، ط2، مكتبة عبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 1997، ص 227.

² حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، ط2، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 311.

- **رفع الشكاوى:** تشجع الإدارة عامليها في التعبير عن الحالة التي يعانون منها وتساؤلهم، كما أنها تضمن إعطائهم فرصة الاستماع والمناقشة.

- **المقابلات:** تعتبر كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وحل المشاكل.

- **أساليب المشاركة:** مثل الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.

- **مكتب الشكاوي:** هو الأسلوب الهام الذي يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي⁽¹⁾.

يعتبر الاتصال المساعد على عكس الاتصال الهابط إذا انه يتجه من الأسفل حيث المرؤوسين إلى القياد بين على شكل تقارير وشكاوي⁽²⁾.

فهو يهدف إلى إعطاء العاملين فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

3-4 الاتصال الأفقي: يشير إلى الاتصالات بين الأفراد أو من نفس المستوى الإداري في المنظمة سواء ضمن الدائرة الواحدة أو بين الدوائر المختلفة وتتم هذه الاتصالات مباشرة، أو بواسطة مكاتب التنسيق أو فريق العمل أو الاجتماعات الدورية وغيرها.

هذه الاتصالات هامة لتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين الجماعات والأقسام والدوائر المختلفة في المنظمة، من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة⁽³⁾.

يتميز هذا النوع من الاتصالات في تبادل المعلومات بين العاملين كما انه يصلح في التنظيمات الصغيرة.

3-5 الاتصالات المتقاطعة: وهي الاتصالات التي تتم بين الأشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحدتهم ومستوياتهم. يشير هذا النوع إلا الاتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين للرؤساء وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات دونهم وفوقهم⁽⁴⁾.

¹ - محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 47 - 48.

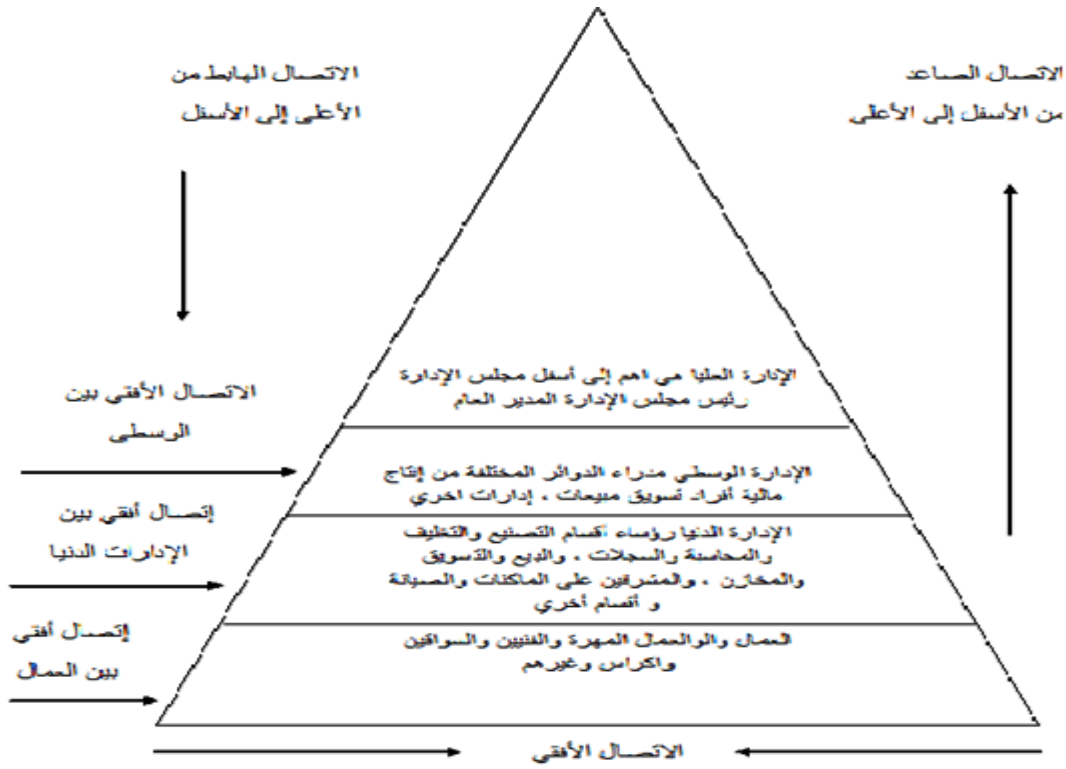
² - حسين حريم وآخرون، مرجع سابق، ص 313.

³ - مرجع سابق، ص 313.

⁴ - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 106.

3-6 الاتصالات غير الرسمية: كما يشير اسمها فإنها لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة تخرج عليها، ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة. يشير أحد علماء الإدارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية في كل مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة حقيقية لا يمكن إنكارها ولا يمكن القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي أن تقدمها، هذا النوع لا يلتزم بالطرائق الرسمية المتعارف وعليها في الاتصال بين الأفراد، كما أنه لا يخضع لأي إجراء أو قاعدة أو قانون إداري كما هو الحال في الاتصال الرسمي (1).

الشكل رقم (16): يوضح الهرم التنظيمي والاتصال



المصدر: محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 53.

¹ - هادي زهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، جدار للكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 240.

4- طرق الاتصال الإداري:

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق في المنظمات منها:

1-4 الاتصال الشفهي أو اللفظي: وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على

الكلمات أو عبارات دالة على معنى مفيد ويتكون منه الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، ومن صور هذا الاتصال المحادثات والاجتماعات والمقابلات، كما تلجئ المنظمات إلى مثل هذا النوع من الاتصال كونه يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الحقيقي، مثل هذا الاتصال يسهل التفاعل والذي بدوره يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال

2-4 الاتصال الكتابي: هو الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز

وتوزيعها للعاملين في المنظمة قد يكون إيجابيا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح، مما يؤدي إلى الاعتماد عليه كوثيقة رسمية قانونية ويكون سلبيا إذا افتقد للدقة المطلوبة، ومن صور هذا الاتصال التقارير، التعليمات، وكتيبات المنظمة.

3-4 الاتصال الإلكتروني: وهي القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة

كالانترنت أو الفاكس، هذا النوع من الاتصالات يمكن أن يعزز فاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها يمكن أن تحاط بعدم فهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية⁽¹⁾.

4-4 الاتصال الغير اللفظي: يطلق عليه البعض لغة الجسم أو اللغة المساعدة وهي استجابات إنسانية

غير لفظية وتشمل أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمات المكتوبة أو المقروءة، تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالا وصور عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس أو منها ما يتعلق بتعابير الوجه وبحركات العينين والإيماءات المختلفة⁽²⁾.

¹ - شعبان فرح، نفس المرجع، ص 167-168.

² - حسين حريم آخرون، مرجع سابق، ص 308.

4-5 وظائف الاتصال الإداري:

للاتصال الإداري وظائف عديدة اتفق العلماء على بعضها وأضاف علماء وظائف أخرى ومن هذه الوظائف.

4-6 وظيفة التبليغ: وهي التي تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا في محتويات المعلومات.

4-7 وظيفة الإقناع: تعني بسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع السليم، ومن متطلبات وظيفة الإقناع وجود جو مناسب ومكان مناسب مما يجعل الإقناع والاقناع أوسع وأرحب ذلك لترك انطباع أفضل وأحسن.

4-8 وظيفة التفهم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لأخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

4-9 وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري ذلك عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة⁽¹⁾.

ومن وظائف الاتصال الإداري المساعدة على إنجاز القرارات، فهذه العملية تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة من تم اختيار البديل المناسب

ثانيا: أهمية خصائص وأهداف ومعوقات الاتصال الإداري

1- أهمية الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم العمل، فأى قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المؤسسات ذلك أن الاتصال ضروري لاستمرار العمليات الإدارية⁽²⁾.

¹ - شعبان فرج، مرجع سابق، ص 144 - 145 - 147.

² - محمد قاسم القيزوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 308.

يمكن إنجاز هذه العمليات فيما يلي:

- المساعدة في نقل البيانات والمعلومات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية ومن تم تحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر بمثابة المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق جهود الأفراد والجماعات في المنظمة فهو ضروري و أساسي في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.
- عملية الاتصال تساعد الإدارة في الإطلاع على النشاط المرؤوسين والتصرف على مدى تقبلهم لآراء وصيغ العمل المعتمدة من قبل الإدارة⁽¹⁾.
- الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله لا يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها ببعض كون أن الاتصال عاملا يقوم على التوجيه، فإنه يعتبر من أهم العوامل الأزمة للتخطيط والتنظيم والرقابة⁽²⁾.
- يمكن اعتبار الاتصال عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة ومن هنا تبدو أهمية الاتصال، تزداد هذه الأهمية وتتسع كلما ازداد واتسع حجم التنظيم وتعددت فروعها المختلفة.

2- خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بعدد من الخصائص الرئيسة يمكن تحديدها فيما يلي:

- 1- الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولا نهاية محددة، فإنها دائمة الحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه.
- إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس والمهارات والمواقف والتجارب التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

1- هادي زهر وأحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 219.

2- مرجع سابق، ص 219.

2-2 الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مراسل ومستقبل ورسالة، وإذا غابت أحد هذه العناصر أولاً تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل⁽¹⁾.

3-2 الاتصال تفاعلي والآلي: الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بإرسال والاستقبال في نفس الوقت كما أن الهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، هذا ما يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها دور فعل ورد فعل أما من ناحية كونه عملية إنسانية فهو يؤدي بإبراز في إقامة الثقة والاحترام وكذلك التفاهم المتبادل، وتوثيق العلاقات بين الأنظمة الإدارية وجمهوريا من ناحية وبين رؤساء والعاملين وزملائهم من ناحية أخرى.

3- أهداف الاتصال الإداري:

- يسعى الاتصال الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة وكذلك ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
 - توفير المناخ الإيجابي الذي يحفز العاملين في إنجاز وينظم قيادة وتوجيه لموارد البشرية والمالية
 - ليس هذه العملية الاتصالية لإيصال المعلومات والأفكار فحسب ، وإنما الهدف هو الإقناع من أجل إتباع هذه الأفكار⁽²⁾.

¹ - شعبان فرج، مرجع سابق، ص21.

² - شعبان فرج، مرجع سابق، ص158.

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها⁽¹⁾.

- تصبح المؤسسة بدون الاتصال عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وذلك بأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ومنه تحقق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة، ومن خلال هذا ينضح لنا الهدف الذي يسعى إليه الاتصال من خلال تحسين التنسيق والانسجام بين الأفعال.

5- معوقات الاتصال الإداري:

تواجه العملية الاتصالية في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه مما يفقد العملية معناها والهدف منها.

5-1 معوقات خاصة بالمرسل:

- التلاعب بالمعاني والألفاظ من جانب المرسل إما عن قصد أو بشكل غير مقصود.

- عدم قدرته على التعبير الصحيح وعلى فهم نمط الطرف الأخر.

- عدم اختياره لعبارات يفهمها المستقبل .

- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .

وهناك عراقيل شخصية أخرى تتمثل في اختلاف كفاءات الأفراد وقدرتهم على الاتصال وهكذا يجد الأفراد صعوبة في إيصال معلوماتهم إلي غيرهم، مما يؤدي إلى وصول أفكار مشوهة وناقصة⁽²⁾.

5-2 معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وغيرها ولعل من أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

¹ - هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 96.

² - فايز الزعبي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، ط، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص

- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- احتواء الرسالة على مصطلحات غير دقيقة لا يفهمها المستقبل.
- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معني الرسالة ببعض تعابير الوجه أو حركات الجسد⁽¹⁾.

3-5 معوقات في وسيلة الاتصال: من أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال هي:

- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال ولا مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- فتتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوي الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل باقتناء الوسيلة المناسبة سواء كانت وسيلة اتصال شفوية أو مكتوبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال⁽²⁾.

4-5 معوقات في المستقبل:

- عدم القدرة على الإصغاء، فهناك الكثير من الأشخاص من ليس باستطاعته الإصغاء لفترة طويلة .
- عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل.
- عدم قدرته على الاستنتاج والتحليل .
- عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات.
- من خلال هذا يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل⁽³⁾.

5-5 معوقات بيئية: وتقصّد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعيق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو مجموعة الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال.⁽⁴⁾

¹ - شعبان فرج، مرجع سابق، ص 176.

² - شعبان فرج، مرجع سابق، ص 177.

³ - فايز الزعبي و محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 160.

⁴ - صباح حميد على، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الراجحة للنشر، الأردن، 2007، م، ص 40.

والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش ⁽¹⁾ فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومنها:

- الضوضاء والضجيج سواء لدى المستقبل أو المرسل.

- درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية.

- وجود أشخاص هدفهم أن لا تصل الرسالة كما أريد منها.

5-6 معوقات تنظيمية: تعد عقبة من العقبات المؤثرة علة فاعلية الاتصال، وترجع أساسا إلى كبر حجم

نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، فقد يؤدي كثرة تسلسل إلى عدم فاعلية الاتصال نتيجة مرور مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل .

إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجر عن ذلك أثار نفسية كخوف العامل من رئيسه، كما أنه لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها إن كلما كان حجم الجماعة صغير كلما كان بإمكان استقبال الاستفسارات والرد عليها بينما تزداد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

فعدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ⁽²⁾.

إن هذه المجموعة من المعوقات ليست نهائية ولكن يمكن أن نجد معوقات أخرى تؤثر في الاتصالات كالمشاكل المتعلقة بالتكاليف، الأماكن المختلفة أي التباعد و تأثير الوقت على مستلم الرسالة ⁽³⁾.

¹ - مرجع سابق، ص 40.

² - قوته محمد سيد ودياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، السعودية، 2002، ص 97.

³ - صباح حميد، مرجع سابق، ص 41.

ثالثا: نظام الاتصال وأهداف ووسائل والنتائج السلبية والاتجاه نحو الأحسن

1. نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

هذه الوضعية المذكورة أعلاه بكل ثقلها يمكن أن يتصورها الشخص في المؤسسات الصناعية الجزائرية لكل ما يمكن أن تول عنها صراعات واختلاف بين الجماعات ما نظر لغياب الاتصال الحقيقي الموجه إلى التنسيق بين القوى وجمعها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، أو من أجل تحقيق وتوفير معلومات تعتبر كمدخلات أساسية في إعداد مختلف القرارات والخطط الإستراتيجية وغير الإستراتيجية في المؤسسة.

ولنا أن نقدر أو نتخيل الأخطاء والسلبيات التي يمكن أن تحصل في هذه القرارات والخطط باستعمال معلومات خاطئة، أولا تعطي الصورة الحقيقية عن ما يوجد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى النتائج الخطيرة والسلبية على المؤسسة مثل اختفاء المبادرة بالانسحاب من المؤسسة، أو المقاومة للخطط والأوامر ومن يمثله كل هذا من خسائر في العلاقات والموارد النادرة والمهمة، ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعيات المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق شبه تام حول هذا المشكل في ما يتعلق بالمعلومات والاتصال، وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تلونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص:

- عدم وجود المعلومات.
- عدم كفاءة أو نقص مهام ومراجعة المعلومات.
- الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.
- سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.
- عدم عودة المعلومات يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم اعتبار أهمية مجال المعلومات..... الخ

وباعتبار أن هذا النظام له دور ريادي في النوعية والاتصال داخل المؤسسة من أجل بناء هذه الأخيرة بواسطة تحقيق أهدافها حسب البرنامج والخطط خاصة السياسية منها والاجتماعية من أهمية تقريب الآراء بين أعضاء المؤسسة وكذلك في دعمه لطرق التسيير الديمقراطية، إلا أن هذا النظام في أغلب المؤسسات الاقتصادية الوطنية، الذي يتميز بالثقل والطول ونقص الفعالية، أصبحت المعلومات فيه في كثير من الأحيان مصدر للسلطة، وممتلك للمعلومات لا يوصلها إلى غيره حتى ولو كان ذلك في صالح المؤسسة وصالحه الخاص والمجتمع¹.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 138.

2. أهداف ووسائل الاتصال في المؤسسة الجزائرية:

1.2 الأهداف الرئيسية المطلوبة للعملية الاتصالية:

وما يجب ملاحظته من هو أن مهما كانت وسائل الاتصال المختارة والمؤسسات، عليها أنت تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

إنشاء علاقة واتصال مستمرة، بفضل حدية حركة الأفكار في الاتجاهين بين العمل والإدارة.

- الحوار والمشاركة المزدوجة، والتعاون الفعال هما أيضا من القنوات للاتصال وحرية تبادل المعلومات يجب أن تتم بين الإدارة والعمال وبين المجموعات والأفراد في مختلف المستويات.
- إنشاء نظام اقتراحات، سواء بما يدعي بعلبة الآراء مثلا: التي تكون سهلة الاستعمال وجد مفيدة، أو بطرق أخرى، وهذا النظام يأخذ اهتماما متزايدا وخاصة من بين مختلف الاهتمامات في هذا المجال وخاصة بعدما أثبت نتائجه سواء لدى الإدارة أو لدى العمال أو مختلف مستويات الإشراف.
- العمل على تشجيع المشرفين على العمال، وحث البعض منهم القيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا والمؤسسة والعمال في المستويات الأدنى، وهذا من خلال الاتصالات التي تتم بشكل عادي ومستمر بين الطرفين لتفادي ما كان يلاحظ من انقطاعات في المستويات المختلفة من جهاز الهيكل الإداري شديد البيروقراطية والصلابة.

2.2 وسائل العملية الاتصالية: كما انه أمام المؤسسة العديد من القنوات وحوامل الاتصال

الممكنة، وعليها القيام بالبحث والعمل الضروريين لاختيار أحسن أداء وفعالية، إلا أن هناك بعض القنوات الاتصالية تمتاز بأنها من الأحسن في أداء أهداف العملية الاتصالية، سواء على مستوى المؤسسة الجزائرية التي يتميز بنقص التكوين وغياب أو ضعف التقاليد الاتصالية المعروفة في مستوى المؤسسات الغربية، والتي تلازم نظام الإدارة في مؤسساتنا، أو على مستوى المؤسسات الغربية المتطورة، ومشاكل الخصوص الاتصال المباشر الشفوي في الأوامر وغيرها، أو أيضا طريقة أو قناة المشاركة الجماعية بالحوار التي تعتبر من بين مختلف الأشكال في المشاركة وهي تبقى أكثر فعالية وأكثر تقبلا سواء في البلدان المصنعة أو في البلدان النامية ومهما كانت الظروف والطريقة التي تستعمل بها وكذا القيود التي يمكن أن تخضع لها، تبقى إحدى الأشكال النادرة من المشاركة التي تخترق الحواجز الإيديولوجية والوطنية والتي توجد، في كل العالم تقريبا⁽¹⁾.

¹ - مرجع سابق، ص 139 - 154 - 155.

3. النتائج السلبية لوضعية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

1.3 إهمال المعلومات: وبفعل سوء ونقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخارجي أو الداخلي، ويزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير، والتفاهت عن أداء دورهم في ذلك، ليس من ذات أنفسهم، ولكن نتيجة المعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات، وصعوبة حركتها وقد ظهر أن العمال كانوا دائما يعملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا ولكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة و أصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية، إن الاتصال يتم من الفم إلى الأذن، وضعف الوسائل الرسمية.

2.3 الغيابات والمواجهات: وكانت النتائج عن الوضعية السيئة للاتصال: نقص في النتائج، إنتاجية منخفضة وضعيفة ونسبة عالية من الغيابات، ولا تقتصر الغيابات على التأثير على النتائج المؤسسة بل يصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى ومتعاملين مرتبطين بها، وهذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الاقتصادي، والتي حاول المسيرين تنميته.

ومن هذا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله لأنه لم يتكيف وبهذا أدى إلى حضور العمال اجتماعات مجلسهم أو مجلس الإداري بصفتها أماكن للمواجهة من السلطات النظامية، عكس التي وضعت من أجلها الهيئات الداخلية.

3.3 ضعف الاهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها : عدم الاهتمام من طرف العمال والأفراد بالمؤسسة، بوضعية هذه الأخيرة وأهدافها، بالشيء الكافي مقارنة من اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يحصلون عليها ويبحثون عنها، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة خاصة مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها، وإنما هي حالة كاملة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات منذ عشرينات سابقة وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة، وما توفره المؤسسة من ديمقراطية واتصال أو العكس.

حيث يقول من يميل إلى ذلك: في إطار النظام أوتوقراطي الاتصالات هي أكثر سهولة نظرا لأن إعداد القرارات يتم من جانب واحد⁽¹⁾، أو تقريبا من ذلك وأن إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات لها اتجاه واحد، وبشكل عكسي في نظام الديمقراطية الصناعية (مساهمة العمال في المفاوضات أو التسيير بشكل من

¹ - مرجع سابق، ص 140.

الأشكال المختلفة بواسطة ممثلهم)، تطرح الاتصالات مشاكل معقدة لأنها في الاتجاهين حسب الآراء واتخاذ القرارات بشكل مشترك... الخ.

ولعل عدم احترام ما يطلبه الأفراد والعمال في المؤسسة من شفافية في المعلومات واهتمام بهم وإعطائهم نوعاً من الطمأنينة النفسية، وهي من أهم المزايا في الاتصال والمشاركة في إعداد القرارات، والإجراءات المرتبطة بالمؤسسة، ومستقبلها ومستقبل العمال، يتجه هؤلاء إلى عدم الاهتمام بمصير المؤسسة بقدر ما يهتمون بمصيرهم وأمنهم للمستقبل.

وفي تحد من طرف وزارة العمل في بريطانيا أظهرت أن المعلومات العامة حول المؤسسة لا تظهر أنها تجذب اهتماماً كثيراً، وفائدة لدى أغلب العمال، وفي نفس الموضوع في تقرير لمنظمة التجارة والتنمية والاقتصادية بأن المعلومات المتعلقة بالأجور والخدمات الاجتماعية، والعطل والنشاطات الاجتماعية، تعني بشكل أكيد العمال ومقارنة بوضعية الاقتصاد للبلد أو المؤسسة.

4. الاتجاه نحو التحسن في الاتصال بالمؤسسة الجزائرية:

يلاحظ في السنوات الأخيرة وجود بعض التحسن في عدد من المؤسسات العمومية في الجزائر في موضوع الاتصال، خاصة مع دخول عقود النجاعة في بعضها وما يترتب منها من مسؤولية المديرين، وقد لاحظنا في عدد من الدراسات، تعتبر عدد من هؤلاء ليصبحوا من ذوي التجارب الناجحة أو من ذوي التكوين الحديث في التسيير.

وهذه الوجهة في بعض المؤسسات الإيجابية جدا على العمل الإداري فيها والفعالية في نشاطها، وهو ما إستنتجناه فيها باتصال مباشر بين الباحثين والمسؤولين كذا العمال في مستوى التنفيذ، وكان لنظرة المسؤولين الجدد للعملية الاتصالية والوسائل المستعملة فيها و أهدافها، أثر إيجابي وواضح على المؤسسات، فقد عملت الشفافية والحركة الناشئة من تحديد المسؤوليات والعلاقات في الاتصال، والدور الذي أعطى لها في المؤسسات المذكورة، تغيير نظرة الأفراد إلى المؤسسة ووضعيتها المالية العامة، وكذا على الإدارة ودورهم فيها وفي نتائجها، ما جعلهم أكثر التحاماً بها واندفاعاً إلى تحقيق أهدافها ففي حوالي % 52 من المؤسسات من عينة وقع عليها بحث في ميدان التسيير تتميز بهذه الميزة في حين أن % 55 تشتكي من عدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وهناك حوالي نسبة كبيرة % 73 تعتبر هذه المعلومات ذات مصداقية، وفي أغلبية المؤسسة تتم حركة المعلومات على الشبكة حسب التنازل السلمي فيها، أي طبقاً للتنظيم البيروقراطي المحكم ومختلف هذه المساوي والمشاكل التي يعاني منها نظام الاتصال والمعلومات في المؤسسات الصناعية الوطنية يدعو إلى إعادة النظرية بشكل سريع وواعي⁽¹⁾.

¹ - مرجع سابق، ص 144-145.

خلاصة الفصل:

نستخلص أن نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يرجع إلى مدى فعالية وتعاون الأنساق داخل المنظمة من إنجاز المهام بالطريقة الملائمة واختيار الأسلوب الأنسب لتحقيق التوازن بين المستويات التنظيمية التي تعمل على تحقيقها مفهوم الاتصال الإداري الذي يضمن إعلام الأفراد بنشاط المؤسسة والموجود فلا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المنظمة بدون عملية الاتصال لأنه يعد وسيلة أساسية في التنفيذ التي تتحقق عن طريق عملية التفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين في بينهم ومن هنا يتضح دور الذي يلعبه الاتصال في سير المؤسسة.