



المسيلة في 2026/01/15

الرقم: 01 / م.ي.ب / 2026

## شهادة نشر كتاب

يشهد مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية - جامعة محمد بوضياف المسيلة

بأن: أ.د/ علوطي عاشور

من: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة

نشر كتاب بعنوان:

سيكولوجية وفعالية الاتصالات التنظيمية الحديثة

تاريخ طبع الكتاب: جانفي 2026

ردمك: ISBN: 978-9969-640-14-4

عدد صفحات: 200 صفحة

الإيداع القانوني: سنة 2026

منشورات مركز اليقظة البيداغوجية المسيلة

مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية



مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية

أ.د ضياف زين الدين

JANVER  
2026



المؤلف علوطي عاشور في سطور....

- من مواليد: 06 أكتوبر 1984 مكان الميلاد: بزيامة منصورية ولاية جيجل
- شهادة التعليم الابتدائي جوان 1996 المدرسة الابتدائية "الشهيد علوطي مصطفى" بويلاطن زيامة منصورية
- شهادة التعليم المتوسط جوان 1999 متوسطة الشهيد بوحوش اسماعيل زيامة منصورية ولاية جيجل
- شهادة البكالوريا جوان 2002 + جوان 2004. ثانوية الشهيد درباح محمد زيامة منصورية ولاية جيجل
- شهادة ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم من جامعة قسنطينة - جوان 2006 .
- شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية من جامعة قسنطينة - نوفمبر 2008 .
- شهادة دكتوراه علوم في علم النفس وعلوم التربية من جامعة قسنطينة - جويلية 2014
- شهادة التأهيل الجامعي في علم النفس، من جامعة المسيلة . جوان 2016
- موظف إداري بقسم علم النفس جامعة منتوري قسنطينة من 06 سبتمبر 2007 إلى 20 أبريل 2008 .
- مشرف على الأمن الصناعي بمشروع ISG (سونطراك + بيتريش بترولوم) من 01 ماي 2008 إلى 31 جانفي 2011 .
- أستاذ مساعد (ب) بقسم علم النفس جامعة المسيلة من 31 جانفي 2011 إلى 31 جويلية 2012
- أستاذ مساعد (أ) بقسم علم النفس جامعة المسيلة من 01 أوت 2012 إلى 09 جويلية 2014 .
- أستاذ محاضر قسم (ب) بقسم علم النفس جامعة المسيلة من 10 جويلية 2014 إلى 13 جويلية 2016 .
- أستاذ محاضر قسم (أ) بقسم علم النفس جامعة المسيلة ابتداء من 14 جويلية 2016 .
- الترقية إلى درجة الأستاذية (استاذ التعليم العالي) بداية من تاريخ: 08 ديسمبر 2020 .
- عضو مجلس الإدارة لجامعة محمد بوضياف المسيلة بداية من جوان 2024
- مسؤول إدارة الجدد المشترك علوم إنسانة وإجتماعية جامعة المسيلة بداية من 06 سبتمبر 2025
- شغل منصب مسؤول فريق الاختصاص ماستر علم النفس العمل والتنظيم بقسم علم النفس، جامعة المسيلة
- مدير دار علوم الإنسان والمجتمع بجامعة محمد بوضياف مسيلة بداية من سنة 2022
- عضو المجلس العلمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة المسيلة . بداية من جوان 2025
- عضو اللجنة العلمية لقسم علم النفس جامعة محمد بوضياف المسيلة بداية من ماي 2022 .
- عضو فريق التكوين في دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم . جامعة المسيلة (2016-2017-2018-2019) .

سيكولوجية وفعالية الاتصالات التنظيمية الحديثة

أ.د. علوطي عاشور

ISBN: 978-9969-640-14-4

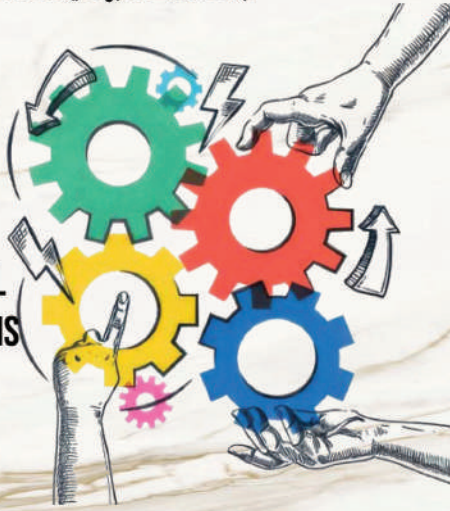


9 789969 640144

منشورات جامعة محمد بوضياف - المسيلة

# سيكولوجية وفعالية الاتصالات التنظيمية الحديثة

أ.د. علوطي عاشور  
جامعة محمد بوضياف المسيلة



MODERN  
ORGANIZATIONAL  
COMMUNICATIONS

منشورات جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الطبعة الأولى  
جانفي 2026

ردمك: ISBN: 978-9969-640-14-4

كتاب علمي :

# سيكولوجية وفعالية الإتصالات التنظيمية الحديثة

تأليف: أ.د. علوطني عاشور

جامعة محمد بوضياف المسيلة

بسم الله الرحمن الرحيم

# سيكولوجية وفعالية الاتصالات التنظيمية الحديثة

تأليف: أ.د. علوي عاشور

مقاس الكتاب: 17 / 24 سم

جامعة محمد بوضياف - جامعة المسيلة -

رقم الإيداع: 4-14-640-9969-978: ISBN

سنة النشر: 1447 هـ / 2026 م

# الإهداء:

إلى تاج رأسي: أمي الغالية، منبع الحنان، حفظها الله ورعاها...

إلى أبي الغالي رحمه الله وجعله في زمرة خير الأنام...

إلى زوجتي الطيبة سندي في هذا العمل، وإلى قرة العين أبنائي...

إلى جميع إخوتي وأخواتي وأعمامي، ومن جمعتني بهم صلة الأرحام...

إلى كل من يحمل لواء العلم، العمل، العدل في هذا الوطن الحبيب...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

عاشور



# محتويات الكتاب

1..... مقدمة:

## الفصل الأول: أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

5..... تمهيد:

7..... 1- مفهوم الاتصال :

8..... 1-1- تعريف الاتصال من الناحية اللغوية:

8..... 1-2- تعريف الاتصال اصطلاحا:

10..... 1-3- أبعاد مفهوم الإتصال:

11..... 1-4- الاتصال التنظيمي:

12..... 2- خصائص الإتصال التنظيمي:

13..... 1-2- إنتشار الإتصال في الزمان والمكان:

14..... 2-2- إستمرارية الاتصال:

16..... 2-3- الإشتراك والمشاركة في المعنى:

17..... 2-4- قابلية الإتصال للتنبؤ:

17..... 3- أهمية الاتصالات التنظيمية:

22..... 4- أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي:

22..... 1-4- الاعلام information:

24..... 2-4- التعليم والتدريب learning and trading:

24..... 3-4- الاقناع conviction:

25..... 4-4- الترفيه Entertainment:

26.....	5-4-الجزاء(الاثابة والعقاب) reward and punishment
27.....	4-6- التعبير عن العواطف expression of sentiments
28.....	5-أنواع الاتصالات التنظيمية:
28.....	5-1- حسب درجة الرسمية:
40.....	5-4-أنواع الإتصال من حيث الإكتمال:
42.....	5-5-أنواع الإتصال من حيث المشاركين في العملية الإتصالية:
48.....	5-6-أنواع الاتصال من حيث تلقائية الإتصال:
48.....	5-7-أنواع الاتصال من حيث الاستمرارية في موعد الاتصال
49.....	5-8-أنواع الاتصال من حيث الفعالية: (النجاح)
50.....	5-9-أنواع الاتصال وفقا لمنشأ الوسيلة الاتصالية
51.....	5-10-أنواع الاتصال من حيث الجمهور المستهدف ومضمون الرسالة:
51.....	6-أساليب الإتصال: communication styles
52.....	6-1-أسلوب العدوان واللوم:
52.....	6-2-أسلوب الإسترضاء وعدم الجزم:
53.....	6-3-الأسلوب العقلي:
54.....	6-4-الأسلوب الملتوي والإحتكاري:
54.....	6-5-الأسلوب الواضح والمباشر:
55.....	7- نماذج الاتصال:
55.....	7-1 نموذج شانون " (1949):
56.....	7-2 "نموذج فينر":
56.....	7-3 "نموذج شرام":
57.....	7-4 نموذج "لاسويل":



58.....	5-7 نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين (1950):
59.....	8- مراحل العملية الاتصالية:
64.....	9- أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي:
64.....	9-1- اللغة والإتصال:
65.....	9-2- الإتصال اللفظي: verbal communication
66.....	9-3- الاتصال الكتابي:
69.....	9-4- الاتصال الشفوي:
71.....	9-5- الاتصالات الالكترونية:
72.....	9-6- الاتصالات المرزمة والمصورة:
72.....	9-7- الاتصال غير اللفظي: non verbal communication
79.....	10- أنماط وأشكال الاتصالات التنظيمية:
82.....	11 - مكونات عملية الاتصال parts of communication:
90.....	خلاصة:

## **الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)**

93.....	تمهيد:
95.....	1- ماهية الفعالية:
95.....	1-1: تعريف الفعالية:
96.....	1-2: تعاريف الفعالية التنظيمية:
98.....	1-3- ماهية الفعالية الاتصالية:
100.....	2- تعريف الاتصال التنظيمي الفعال:
101.....	3- شروط وخصائص الاتصال الفعال:
101.....	3-1 شروط فعالية الاتصال:

102.....	2-3 خصائص الاتصال الفعال:
103.....	3-3 كفاءة الاتصال:
105.....	4- طبيعة الاتصال التنظيمي الفعال:
108.....	5- الأغراض وأهداف الاتصال الفعال:
108.....	1-5 الأغراض التي يحققها الاتصال الفعال في المنظمة:
111.....	2-5: أهداف الاتصال التنظيمي:
112.....	6- عوامل الاتصال التنظيمي الفعال واستراتيجياته:
112.....	1-6 عوامل الاتصال التنظيمي الفعال:
120.....	2-6 استراتيجية الاتصال الفعال:
121.....	7- فعالية أدوات الاتصال التنظيمي:
122.....	8- معوقات فعالية الاتصال التنظيمي:
123.....	1-8-المعوقات النفسية:
134.....	2-8 المعوقات التنظيمية:
138.....	3-8 المعوقات البيئية:
141.....	4-8 معوقات نابذة من قنوات الاتصال:
143.....	9- خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي:
146.....	خاتمة.....
148.....	قائمة المراجع:

يتفق غالبية الأطباء وعلماء النفس بأن الشخص السوي هو الذي يستطيع إقامة اتصالات مثمرة مع الآخرين، دون أن تؤدي هذه الاتصالات إلى شقائه أو إلى شقاء الآخرين. والأمر نفسه لدى المنظمات التي تسعى جادة لتحقيق أهدافها، إذ أن الأفراد الذين يعيشون في هذه المنظمات لا يمكن تصور سلوكهم دون أن يكون هناك اتصال بينهم لفظي أو غير لفظي.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطور والمتزايد دوماً، فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعمال وكذلك في جلب وحدة الفهم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعمال في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على أداء العمال.

فبالإتصال وحده يستطيع الفرد أن يحدد موقعه في الزمان والمكان، وبه يحدد دقة وعمق إدراكه لموقعه في حياته المهنية في المنظمة ولمجريات الأمور في هذه الحياة. لذلك أصبح الإتصال التنظيمي الأداة المهنية الصحيحة التي تضمن بقاء المنظمات واستمرارها، واستقرارها ونموها، وتحقيق فعالية الأفراد فيها بأقل التكاليف المادية والبشرية.

ويعتبر الإتصال التنظيمي من الوظائف الإستراتيجية للمؤسسات التي تسعى لضمان تواجدها، استمراريتها وتطورها في الحقل الإجتماعي والإقتصادي، بما يقدم للمنظمة من إمكانيات لحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التخطيط، المراقبة، العلاقات الإجتماعية والإنسانية، كما يسمح للقضاء على الصراعات الداخلية والخارجية، وأن

مؤشر تقدم ونجاح المنظمات أصبح يعتمد مدى قدرتها على التحكم في الإتصال ومدى فعالية أدواته ونجاعه وظائفه.

لذلك فإن كل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها المادية والمعنوية تتخذ شبكة اتصالات داخلية وخارجية تنظم طريقة انتقال الرسائل التي يجب أن تمر بين أكثر من طرفين، وتحدد نظام العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تربط بين كافة المستويات المختلفة بما يحقق التناسق بينهم، وبين أهداف العمل على الصورة المحددة.

كما يلعب الاتصال دورا هاما داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض لمفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته، فيعتبر الاتصال داخل المنظمات بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، وفي هذا الصدد يرى الأستاذ لوكيا الهاشمي أن الإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. (الهاشمي لوكيا، 2006، ص226).

ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية فهو ليس مجرد تبادل في المعاني بل يؤدي إلى تبادل الأعمال المتوقعة التي تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

فهو مهمة أساسية يمارسها أي مدير في أي مستوى تنظيمي في إطار هيكل المنظمة، فهو يتعامل غالبا مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى.

والاتصال التنظيمي شأنه شأن الوظائف الإدارية الأخرى، يحتاج إلى تصميم وتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لمدى تحقيقه لمشاريع المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، بالإضافة إلى ضرورة دراسة الجداوى الاقتصادية والإنسانية في شكل تكلفة مقارنة بالمنافع وأن يتم هذا بشكل مستمر، بحيث يعاد النظر في وسائل وأنظمة الاتصال كلما تطلب الأمر ذلك لاستخدام الوسيلة الأكثر فعالية، خاصة إذا ظهرت مشاكل اقتصادية وإدارية أو بشرية في المنظمة.

ففعالية الإتصال التنظيمي يتوقف على مدى خلو هذه العملية من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة، أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، إذ أن الإتصال ليس عملية ثابتة أو جامدة، بحيث يمكننا الإهتمام بأحد عناصرها دون العناصر الأخرى، وإنما هو عملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر فيها في العناصر الأخرى ويتأثر بها.

والاتصال الفعال ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة وأهداف الفرد الذاتية في مختلف النشاطات الإنسانية المختلفة التي يمارسها الفرد، ولعله هو الدور الفعال الذي تحققه فاعلية الاتصال في المنظمات في ظل التنافسية المحتمدة التي تشهدها المنظمات الحديثة.

ويرى أيضا الأستاذ لوكيا الهاشمي أن فعالية التنظيم أو الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها. (الهاشمي لوكيا، 2006، ص226).

كما أن عملية الإتصال الناجحة تتطلب جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار والمهام بشكل يتلائم مع غايات الإتصال التنظيمي المتعددة وينسجم مع مستوياته، وهذا ما يوجب تطوير أدواته بما يتلائم مع نمو المؤسسة ومستويات المنصلين فيها، وكذا اعتماد شبكة إتصال ملائمة وتطويرها باستمرار.

لذلك تحدد فعالية هذه الإتصالات بمدى فعالية الأدوات المستعملة فيها، فعدم وجود أدوات إتصال واضحة ومدروسة متخذة في المنظمة فهذا من شأنه أن يعرقل

عملية اتصال داخلها، كما من شأنه أن يعرقل تفاعل الأفراد الذين ينتمون إليها وتفاهمهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الأهداف التي تسعى أغلب المنظمات في العصر الحديث إلى تحقيقها من خلال تكثيف أدوات الاتصال التنظيمي هو تحقيق الإنتاجية بأقل الخسائر البشرية وبدون تكاليف الحوادث الصناعية سواء في الآلات أو في العنصر البشري.

إذ يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، كما أنه قادر على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال أدائه الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها دون المساس بسمعتها في الجانب التنظيمي أو من جانب سلامة الأفراد العاملين لديها.

# الفصل الأول:

## أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

تمهيد

مفهوم الاتصال  
خصائص الاتصال التنظيمي  
أهمية الاتصال التنظيمي  
أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي  
أنواع الإتصالات التنظيمية  
أساليب الاتصال  
نماذج الاتصال  
مراحل العملية الاتصالية  
أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي  
أنماط وأشكال الإتصالات التنظيمية  
مكونات عملية الإتصال

خلاصة





تمهيد:

يعد الإتصال إحدى السمات الإنسانية البارزة، سواء أكان ذلك في شكل كلمات أم صور أم موسيقى، مفيد أو ضار، مقصود أم عشوائي، مرحلي أم مستمر، إعلامي أم إقناعي، واضح أم غامض، ذاتي أم مع الآخرين.

فالإتصال ظاهرة اجتماعية قديمة، نشأت وتطورت مع نشوء وتطور الجماعة البشرية، لتتلاءم مع شكل المجتمع واحتياجاته وإشباع رغباته، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود وسائل إتصالية تستجيب لرغبات وحاجات المجتمع لتقريب المسافات وإدابة الحواجز بين أطراف العملية الإتصالية، وبالتالي تحقيق وظيفة الإتصال. ويلعب الإتصال دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها ووقت الفراغ المتاح أمامه، فلا إتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أي أنسان أن يصف لنا مسيرة حياته اليومية، فإن الإجابة المؤكدة إنما تكون بالإتصال communication أو تلقي الإتصال فالإتصال هو إحدى السمات الإنسانية أيا كانت أشكاله وصوره، وهو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ماتقوم بعض أفعاله.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للإتصال وإبراز عملية أو عناصر الإتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الإتصال التنظيمي الذي هو محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله وشكله في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، كذلك إلى أساليب الإتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الإتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهمية الإتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

1- مفهوم الإتصال :

### 1-1- تعريف الاتصال من الناحية اللغوية:

اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى أعلمه (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص 73) ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك.

يقال اتصلت الأشياء أي تتابعت، واتصل به الخبر، أي علمه، واتصل فلان بفلان أي خابره هاتفيا. (معجم مدرسي، المجاني المصور، 2000، ص 12)

### 1-2- تعريف الاتصال اصطلاحا:

تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم ترد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل".

يعرفه ويليام سكوت William Scot: هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات، ثم تلقى الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة FEED BACK بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

(محموش فضيلة، 2009، ص 19)

ويعرفه الأستاذ لوكيا الهاشمي: بأنه عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمور أو معلومات جديدة أو التأثير في ساوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك.

(الهاشمي لوكيا، 2006، ص 213)

كما يعرف بأنه نقل الأفكار والمعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والمجموعات في إطار تفاعلي، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحاسيس والعواطف، وهناك ثلاث وظائف للاتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف.

وهو رسالة ذات طبيعة علمية أو عملية، اجتماعية أو ثقافية، اقتصادية أو إدارية، تنبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع والتفاعل مع الآخرين لاكتساب الخبرات من جهة وتطوير الذات والتأثير المعرفي والوجداني من خلال الحوار والإقناع من جهة أخرى.

كما أن هناك تعريفات عديدة للاتصال نختلف طبقاً لهدف من يقوم بالتعريف، وتبعاً لجوانب السلوك الاتصالي التي تكون موضعاً لتأكيد وإهتمامه، ومن أكثر التعريفات شمولاً (للاتصال communication) وهو ذلك الذي يشير إليه باعتباره (عملية إشترك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، تتميز بالانتشار في الزمان والمكان، فضلاً عن إستمراريتها وقابليتها للتنبؤ. ونظراً لأهمية هذا التعريف واشتماله على مجموعة عناصر ذات مغزى في فهم الاتصال الإنساني.

(محمد يوسف محمد الأبشهي، 2012، ص3)

كما أن هناك من يعرف الإتصال على أنه:

- 1- عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد، وتحدث ضمن إطار نفسي واجتماعي معين.
- 2- هي عملية نقل الأفكار والمعلومات من شخص لأخر، بحيث تشتمل على استجابة للأفكار والمعلومات.
- 3- هي عملية تفاعل يتفاعل بمقتضاها ويشارك من خلالها مرسل ومستقبل، وتحوي على هدف أو غرض معين، وعادة تسير باتجاهين. (فهد خليل زايد: 2008 ص31)

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ أو كل من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر. (علي السلمي، 1996، ص 321)

لتعرف على مفهوم الاتصال لا بد من توافر 3 عناصر أساسية هي:

أولاً: وجود طرفين أحدهما مرسلًا، ويمثل الآخر مستقبلًا لما يرسله الطرف الأول، مع الأخذ بالاعتبار أن المرسل لا يظل مرسلًا دائمًا، ولا المستقبل يظل مستقبلًا، وقد تنعكس الأوضاع حسب ظروف الموقف الذي يمر به الطرفان.

ثانيًا: وجود رسالة ما، أو موضوع ما، يقوم المرسل بتصديره للمستقبل.

ثالثًا: تأثر المستقبل بالرسالة التي تسلمها وتغير سلوكه جزئيًا أو كليًا على أساس ذلك، أما إذا لم تؤد الرسالة أية أثار على المستقبل فإن الاتصال لم يتحقق.

(عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 72)

### 1-3- أبعاد مفهوم الإتصال:

وعندما نتحدث عن نظام إتصالي أو إعلامي ما فنحن نشير إلى خمس أبعاد للمفهوم:

1-3-1 الفلسفة الإتصالية: التي يقوم النظام الإتصالي عليه، وهي تشمل مجموعة المبادئ والأسس الفكرية والقواعد المنظمة للعملية الإتصالية.

1-3-2 السياسة الإتصالية: التي تتركز في البرامج التطبيقية لهذه الفلسفة الإتصالية.

1-3-3 الإطار القانوني: الذي يترجم الفلسفة الإتصالية إلى تشريعات تحكم عمل المؤسسات.

1-3-4- البنية الإتصالية: وتشمل مستوى التكنولوجيا المستخدم والكوادر البشرية والإمكانات المادية وقاعدة الإتصالات في المؤسسة.

1-3-5- الممارسات الإتصالية: وهي التي تحول ما سبق إلى واقع فعلي وبهذا يمكن القول: إن النظام الإتصالي وما هو إلا إنعكاس للنظام السياسي للنظام والإجتماعي السائد في مجتمع ما ومع تعدد الأنظمة السياسية، ولما كان الإتصال وليد مجتمعه فإن نظامه سيشكل وفقا للظروف السياسية والإجتماعية لهذا المجتمع أو ذاك.

(محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص 148).

ومما سبق فإنه مما لا شك فيه أن الإتصال الإنساني human communication لا تتخذ واحدا أو نوعا واحدا من الإتصال بل هناك أنواع وأنماط متباينة كالإتصال الجماهيري، الأسري، الإجتماعي، والإتصال التنظيمي.

### 1-4- الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق اهدافها اذ ان كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الانشطة المراد تحقيقها، اذ ان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الافراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الاهداف المبتغى انجازها.

### تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف هوكنز وبرستون: هو العمليات التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات.

ويعرف بأنه عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على أحدهما مرسل والآخر مستقبل، من اجل توصيل رسالة من أحدهما إلى الآخر لتحقيق

أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة محيطة يطلق عليها بيئة الاتصال.  
(عصام عبد العظيم احمد، 2001، ص17)

هو عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل  
التنظيمات بواسطة الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(فهد خليل زايد: 2008 ص31)

هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر  
وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.

(مصطفى عشوي، 1992، ص141)

ويعرف ايضا: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات  
ويشارك في تسيير الافراد، بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي  
للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية  
ولوائح الاعلانات. (Alex Muchielli, 2011, p 67)

ومنه نستخلص ان الاتصال التنظيمي هو الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة  
الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى،  
فعملية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين  
الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم وتفاهم فيما بينهم.

### 2- خصائص الإتصال التنظيمي:

يروى العديد من الفقهاء والخبراء الدوليين مثل (jean davcy) رئيس المعهد الدولي  
للإتصالات: أن حق الإتصال هو احد الحقوق الأساسية للإنسان بصرف النظر عن  
جنسه وحنسيته، وعقيدته، ولغته ولونه... تماما كبقية حقوق الإنسان التي أقرتها  
العديد من الإتفاقيات الدولية وترعاها العديد من المنظمات الدولية، مثل منظمة  
الصليب الدولية التي تعني بتطبيق القانون الدولي الإنساني والإقليمي مثل الإتفاقية

الأوروبية لحقوق الإنسان بين دول الاتحاد الأوروبي واتفاقية حقوق الإنسان العربية والمعني بمحاولة تطبيقها جامعة الدول العربية والمحلية مثل منظمة المجتمع المدني الخاصة بحماية حقوق الإنسان، ويترتب على حق الإتصال حقوق أخرى فرعية تنبثق عنه مثل الحق في حرية التعبير، و إبداء الرأي، والإعلام

وقد تناولت المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان هذه الحقوق واعتبارها ضمن منظومة حقوق الإنسان الأساسية، ولكن في ضوء المستجدات التي ظهرت في الساحة العالمية (ثورة الإتصالات، ثورة المعلومات، والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والفكرية)، والتي انتقلت بدورها إلى المحلية بإعتبارها جزءا من النظام العالمي في ظل العولمة. (محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص 42)

فسوف نتولى شرح عناصره التي تمثل في حقيقة أمرها خصائص أساسية لعملية الإتصال الإنساني وذلك على النحو التالي:

### 1-2- إنتشار الإتصال في الزمان والمكان:

يعيش الناس في عالم إتصالي، وينظرون إلى إتصالهم هذا على أنه منحة مستحقة لهم وشيء ضروري ولا غنى عنه، وذلك فهم يفتقدون الاتصال ولو إنتشلوا منه فجأة. وتعتبر الخاصية الإنسانية الشاملة التي تتمثل في إستخدام الرموز خاصية متطورة إلى أبعد الحدود في بعض من المجتمعات. بينما لا تكون كذلك في مجتمعات أخرى، ومع ذلك فإن إستخدام الرموز هو ما يربط بين الناس وأنشطتهم، وينطوي معظم السلوك الإنساني على إستخدام نسق رمزي، فنحن نتحدث برموز شفوية أو منطوقة، وتكتب برموز مدونة أو مكتوبة فضلا عن أننا نستخدم نسقا من الإشارات غير اللفظية، والحركات والأفعال من أجل أن نعبر عما نريد أن نعبر عنه أمام شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.

والإنسان لا يحتاج إلى الإتصال فحسب، ولا يستخدمه فقط، بل إنه يجده من حوله في كل مكان، وفي كل لحظة من لحظات حياته اليومية: فهو قد يستيقظ في الصباح على صوت الساعة المنبهة أو المذياع أو ربما على صوت أحد ينهبه إلى الاستيقاظ، وفي كل هذه الحالات فإنه يكون قد تلقى رسالة أو معنى يشير إليه بالاستيقاظ، وعندما يرتدي ملابسه فإن ذلك يكون محصلة اتصال مسبق مادام أن الإنسان لم يولد وهو مزود بقدرات تمكنه من أداء هذه الأفعال، واختيار الملابس اعتبر جزءا من إتصال الإنسان بيره من الناس، فهو من يعلم من خبرته السابقة أن هناك أزياء معينة تعتبر موضع قبول وتفضيل في مواقف معينة. وأزياء أخرى تكون اشد ملائمة لمواقف أخرى، ويتعرض الإنسان لمزيد من الإتصال بمجرد خروجه من منزله، فهو يتلقى المزيد من الوسائل والمعاني طوال اليوم، ولا يستطيع أن يجد للاتصال بديلا، وحتى عندما يصمت الإنسان أو يحاول أن سيطلع الطرف الآخر على أنه لا يريد أن يجري اتصالا معه، فإنه يتصل به في الواقع لمجرد أنه أطلعه على ما يريد.

وإذن يمضي يومه متحدثا، ومتحدثا إليه، وكاتبا وقارئا ومستجيبا للعديد من الرموز، فقد يتصل بأشخاص كثيرين ممن يقولون له أشياء معينة، ويطلبون منه أشياء ويذكرونه بأشياء أخرى، وقد يشعر الإنسان بالرضا عن يومه بقدر ما يتمكن من النجاح في اتصاله، ولهذا يوجد الاتصال في كل مكان وفي كل لحظة، وهو شيء لا غنى عنه، وإذا كان الإنسان يقوم باختيار سلوكه الاتصالي، فمعنى ذلك أن الاتصال ليس عشوائيا. (محمد يوسف محمد الأبشهي، 2012، ص3)

### 2-2- إستمرارية الاتصال:

يمتد الاتصال من الماضي مارا بالحاضر ومتجها نحو المستقبل، وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة، فهو جزء من حياة الانسان يتدفق ويتغير كما تتغير



بيئته وكلما تغير الانسان تغير من حوله ممن يتفاعل معهم، والحاجات الاتصالية للانسان ليست ثابتة او مستقرة، ولذلك فهي تحتاج باستمرار الى التوافق الذي يقوم على الخبرات والتجارب السابقة وعلى التوقعات السابقة وعلى التوقعات المستقبلية. وفي هذا المقام يشير "دون فابون don fabon" إلى أنه ليست هناك خبرة تبدأ في لحظة معينة بالذات ولكن هناك دائما شيء ما يسبقها.

وأن ما يبدأ حقيقة هو معرفتنا أو وعينا بأن هناك شيئا يحدث.

ولكل سلوك إتصالي جذور في الماضي، حيث يتعود الإنسان على أن يتحدث بطريقة معينة عن الأشياء ويفكر بطرق تملئها عليه عاداته، ويخطط لما ينبغي أن يحدث فيؤثر إتصاله على المحصلة النهائية لفكرة وتخطيطه، وفي معظم الأحيان يقوم رأي الإنسان على خبرته السابقة. فيريد من الآخرين أن يشاركونه رأيه ولذلك فإن القيم تشكل جزءا من الإتصال، وعندما يسلك الإنسان سلوكا إتصاليا فإنه يستحضر فيه إتجاهاته خلال حياته السابقة، وقيمه، وخبراته، وإفترضاته ومعتقداته، وبالتالي فإنه يستجمع محصلات ونتائج سلوكه في الماضي.

هذا وتعتمد إستمرارية الإتصال على منح ( التغذية المرتدة feedback ) وأخذها، أي على تبادل ردود الأفعال ونتائجها.

فالإنسان يوجه أسئلة ويتوقع إجابات، وهو يتحدث إلى شخص ما ويتوقع إستجابة منه سواء أتت في شكل كلمات أو تعبيرات غير لفظية، فهي تشير إلى أنه قد استمع إليه، وهو عندما يستقبل إستجابة معينة، يمكنه أن يبني عليها إتصاله فيما بعد تبعا لكيفية تفسيره للتغذية، ويمكنه أن يبني عليها إتصاله فيما بعد تبعا لكيفية تفسيره للتغذية المرتدة التي إستقبلها، ومن أبسط الأمثلة على التغذية المرتدة في الإتصال، في المجال التعليمي قيام المدرس بعقد إختبارات دورية للطلاب من أجل الحصول على

تغذية مرتدة عما تعلموه وما تم تحصيله، ثم إعطاء تغذية مرتدة إلى الطلاب بواسطة منحهم درجات من الإمتحان أو بتقديرات معينة، وفي تلك الحالة تعتبر التغذية المرتدة بمثابة تقدير عن مستوى الطالب في تحصيل المادة الدراسية.

### 2-3- الإشتراك والمشاركة في المعنى:

على الرغم من أن الباحثين في الإتصال قد إتفقوا على أنه مرتبط باستخدام الرمز إلا أنهم لم يتفقوا على أهداف الإتصال، حيث ذهب فريق منهم إلى أن الإتصال يستهدف توصيل المعلومات ونقل الأفكار، بينما اعتقد آخرون منهم أن الإتصال يستهدف خلق المعنى، فعندما يتصل الإنسان ببيئته، يحاول أن يعثر على معاني تلك المنبهات المختلفة التي تنبع من داخله ومن حوله، ونظرا لاستحالة إهتمام الإنسان بكل ما يحيط به من حوادث ومنبهات في لحظة معينة من الزمان، فإنه يقوم بتطوير أساليب معينة للإستجابة تجاه تلك المنبهات على نحو (إنتقائي) مستخدما في ذلك نسقا تصنيفيا لتنظيمها، وكلما تزايدت خبرات الإنسان، واتسعت علاقاته بالأشياء من حوله، اتسع نطاق ما يحدث في عالمه، وأصبح هذا النطاق يحمل معنى ودلالة أكثر عنده، ومعنى ذلك أن الإتصال هو نشاط له معنى وهدف وهو فعل خلاق يبادر به الإنسان ويسعى فيه نحو تمييز المنبهات وتنظيمها بحيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته وإشباع حاجاته المتغيرة.

إذن فقيام الإنسان بالإتصال هو عبارة عن عملية تحويل للمنبه الخارجي من مجرد مادة علمية أو خام إلى معلومات ذات معنى وهدف، ومن هنا يمكن أن يقال إن هذا الفعل الخلاق الذي يتمثل في خلق المعنى، يقوم بوظيفة التقليل من غموض هذا العالم أو من الإحساس بمجهوليته، وقد لا يكون المعنى مشتركا بين فردين نظرا لأنهما ينتقيان مجالات إدراكية مختلفة أو أن لهما أنساقا تصنيفية متباينة، فتكون خبراتها

مختلفة أيضاً، وهنا يكون الإتصال بمثابة محاولة يثير فيها الإنسان بداخله معنى له علاقة وثيقة بما يحيط به، وما يجري حوله، ويحاول في ذلك أن يشارك الآخرين معانهم بواسطة إثارته لمنهات معينة تكون لها معنى معين لديهم، يأمل في أن يكون مشاهدا لما يحملونه من معنى، ولذلك فإن فاعلية الاتصال تعتمد إلى حد كبير على عدد ونوع المنهات التي يدركها الإنسان، وقدرته على تطوير وخلق معانها.

### 2-4- قابلية الإتصال للتنبؤ:

منذ أكثر من عشرين عاما بدأ إهتمام البحث في مجال الإتصال يتركز حول معرفة آثار الإتصال على الآخرين، ثم حاول بعض الدراسيين فيما بعد القيام بتحليل وفهم ما يحدث داخل الشخص أثناء قيامه بفعل إتصالي، وقد دفعت الخبرة البحثية الباحثين في الإتصال، إلى أن يعتقدوا في أن ما يحدث تأتي رسالة (أو معنى) معينة من مصدر محدد، وتصل إلى جمهور معين هو مسألة قابلة للتنبؤ بها.

محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص2).

### 3- أهمية الاتصالات التنظيمية:

إن الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وفقد أشارت الدراسات والأبحاث بان الاتصالات تقارب 85% من نشاط المنظمة لذلك تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الاتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى.

ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة اكبر، كما انه يتفهم ادوار الآخرين، مما يشجع على التعاون.

وتظهر أهمية عملية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في

الجوانب التالية:

تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم.

التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات شكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة

تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها: حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر

البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياستها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله. (حسين حريم، 2004، ص ص 18، 15)

اتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دورا محددًا في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وهذه المعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأعاونها.

ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقًا من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.

إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية حل لهذه النزاعات.

بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر وضرورة توفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة... الخ.

(ناصر دادي عدون، 2004، ص 32)

ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي:

## الفصل الأول:

## أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

- تساهم الاتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بالأداء والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، وبمعنى آخر يمثل وسيلة رقابية إرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

- وتعد عملية الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي ثلثي وقته في الاتصالات. (ربيعي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 37)

ومن بين المهام الاتصال في المؤسسة نذكر ما يلي:

أهمية الاتصالات للإدارة والمدير:

- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد على القيام بالاتي:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
  - تعريف المشاكل وسبل علاجها.
  - تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
  - التنسيق بين مهام والوحدات المختلفة.
  - تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
  - إصدار الأوامر والتعليمات.
  - توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
  - التأثير في الآخرين وقيادتهم.
  - حفز وتحسيس العاملين.
- وتكمن أهمية الاتصالات في المواقف التالية:
- الموقف الأول:** وهو الاتصال من المدير إلى مرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف
- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
  - شرح طريقة العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
  - إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.
  - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
  - تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم في حل مشاكلهم.
- الموقف الثاني:** والذي يتضمن الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، فالفرد يقوم بأداء وظائف اتصالية هامة منها:
- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم وتشجيع التعاون بين الزملاء وبين الوحدات.

- تعزيز الزملاء والوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.
- الموقف الثالث: والذي يتضمن الاتصال من المرؤوسين إلى رئيسهم، فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:
  - الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
  - رفع معلومات عما تم انجازه.
  - رفع معلومات عن مشاكل العمل، والمشاكل الشخصية.
  - رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.
  - رفع معلومات عن طريقة العمل بالإجراءات والسياسات.
  - الشكوى، وطلب النصيحة. (احمد ماهر، 2003، ص345)

### 4-أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف الاتصال باختلاف الاحتياجات من فرد لآخر ويمكن تحديد أهداف الاتصال فيما يلي:

### 4-1-الاعلام information:

يعد الإعلام أهم روافد الاتصال فالإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل نقوم به وبدون الإعلام فان المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية تتوقف عن العمل. ويقوم الاعلام بعدة مهام اجتماعية منها على سبيل المثال ما يلي:

أ-قيادة الجماهير نحو عمل معين وهو ما يسمى بتعبئة الراي العام للحركة في مجال معين.



## الفصل الأول:

## أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

ب- القيام بالتغييرات الضرورية للأحداث والربط بينها سواء على المستوى الاستراتيجي او مستوى التكتيك.

ج- يعمل الإتصال على تأكيد تدعيم الاتجاهات الايجابية ومحاولة تعديل الاتجاهات السالبة او المعوقة.

د- يقوم الإتصال بعملية تنوير وتثقيف الناس والاهتمام بمشاكل الساعة وكذا المساعدة على تماسك الجماعة والبناء الاجتماعي.

ولا خلاف عليه للدور المهم الذي يقوم به الاعلام مستخدما هذه المهام الاجتماعية المختلفة لكي يدعم الاستقرار وتشعر الجماهير بالأمن داخل المجتمع وداخل المؤسسات الصناعية.

ويمكن حصر الوظائف الاساسية للإتصال في النقاط الآتية:

أ- الوظيفة الإعلامية: تتمثل في جمع الانباء والمعلومات ونبها بعد معالجتها ووضعها في الإطار الملائم.

ب- وظيفة التعايش والمشاركة: وتتمثل في توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن اعضاء المجتمع من التعايش المشترك.

ج- خلق الحوافز والدوافع: تعمل الإتصالات على تشجيع التطلعات الفردية والجماعية.

د- الحوار والنقاش: تساعد الإتصالات على تبادل المعلومات وتوضيح مختلف وجهات النظر وخلق ارضية للعمل الذي يتمشى مع المصلحة العامة على مختلف المستويات المحلية والغربية والقارية والدولية.

هـ- التكامل والتفاهم: وذلك عن طريق تمكين الافراد والمجموعات والامم من ابلاغ اصواتهم وآرائهم بما يكفل فرص الاطلاع والتفاهم.

و-خدمة المجتمع: بالاضافة الى الوظائف الرئيسية السابقة لم تنس مهمة الإتصالات من تحقيق حياة الافراد الامنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والاحداث الدولية والمحلية.

### 2-4- التعليم والتدريب learning and trading:

ويقصد بالتدريب العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين او تعديل في سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفة.

والهدف من التدريب هو اكساب الفرد مجموعة من الخبرات والمعارف التي يحتاج اليها للممارسة عمل معين أو لرفع مستوى كفاءته في الاداء وزيادة انتاجيته وهذه العملية تعتمد اساسا على الاتصال بين المدرب الذي لديه هذه المعرفة أو الخبير(المرسل) وبين المتدرب(المستقبل) الذي يراد اكسابه هذه المعرفة او المهارة حيث يقوم القائم بالتدريب بنقل الخبرات والمعرفة وتكون المهارة في التدريب عن طريق الاستعانة بوسيلة أو اكثر من وسائل الاتصال المختلفة سواء التي تعتمد على الاتصال اللفظي (المنطوق او المكتوب) والاتصال غير اللفظي.

### 3-4-الاقناع conviction:

قد يجد المرء نفسه كبيرا في حالة اختلاف او تعارض في الرأي أو صراع مع افراد آخرين حيث يريد الفرد ان تكون علاقته بهم مبنية على الاتفاق والتعاون والصدقة ومن ثم فان جزءا كبيرا من النشاط الاتصالي للفرد يبدل في سبيل التخلص من حالات المتعارضين او الصراع او الاختلاف في الرأي، وفي الوقت نفسه الذي يقوم فيه الفرد بمحاولة اقناع الآخرين بوجهة نظره فإن الآخرين أيضا يفعلون الشيء نفسه ويقومون بالاتصال لتحقيق التوازن من وجهة نظرهم.

ومن ناحية أخرى فإن القادة أو المؤسسات التي تريد من الناس الإيمان بأفكار جديدة أو القيام بسلوك معين أو التوقف عن سلوك آخر يجدون أنفسهم يستخدمون الإتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار أو انماط السلوك أو التوقف عنها وفي الواقع فإن ما يسمى بالاتصال التنموي -الاتصال من أجل التنمية - ما هو الا استخدام لهذه الوظيفة من وظائف الاتصال.

وباختصار فان هدف هذه الوسيلة أو الوظيفة الاتصالية هو الوصول الى إتفاق بين المرسل والمستقبل يكون اساسا للصدقة أو التعاون بينهما، ويهدف الى تحسين الظروف الاجتماعية لأحدهما أو لكل منهما أو إخطار مدى أهمية ذلك لأنفسهم ومن أهم الحملات الأمنية التي قامت في بدايتها على اقناع الناس بمدى أهمية استخدام حزام الامان ودوره في حمايتهم من اخطار حوادث الطريق. وفي مجال الأمن الصناعي ضرورة إرتداء وسائل الحماية الفردية.

### 4-4- الترفيه Entertainment:

يعد الترفيه من اهم استخدامات الاتصال فالناس غالبا ما تشترك في عملية الاتصال بهدف الترفيه والاستمتاع يمكننا القول ان معظم الناس يجدون متعة في السلوك الاتصالي وانهم غالبا ما يقومون بهذا السلوك بهدف الاستماع اساسا وليس لأغراض وظيفية أو اغراض مرتبطة بالعمل، ينطبق هذا على الاتصال بكافة انواعه سواء منه الفردي أو الجماعي أو الجماهيري، ففي الاتصال الفردي نجد ذلك واضحا في دردشة الجيران والاصدقاء وزملاء العمل وفي المقاهي والكافيتريا والحافلات والتليفون والزيارات العائلية والاحتفالات وغيرها، ونجد الشيء نفسه للاتصال الجماهيري بالأفلام السينمائية والتلفزيونية والدراما والمسلسلات وغيرها من الاشكالات الاتصالية تخدم أساسا هدف الترفيه والاستمتاع من جانب المستقبل وتكاد تكون جميع دراسات

وعادات الاستماع والمشاهدة تشير الى نتيجة ثابتة في كل المجتمعات، مداها، قلة نسبة من يستمتعون أو من يشاهدون البرامج الثقافية والتعليمية بالمقارنة بنسبة المستمعين والمشاهدين الذين يتعرضون للبرامج الترفيهية. وقد تستهدف الإتصالات التنظيمية هذه الأهداف من أجل تحقيق الأمن الصناعي في المؤسسات الصناعية.

والخلاصة هنا ان الترفيه يعد من اكثر انواع الاتصال جدبا للجمهور، وانه من الممكن عمليا استخدام الترفيه كشكل اتصالي لتوصيل المعلومات سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو المستوى الجماهيري ومن هذا المنطلق فانه يمكن اعتماد على الاتصال الترفيهي لحد ما في تعليم الأفراد ويكون ذلك بوضع نفسها المادة الإتصالية في قالب درامي او فكاهي يقدم لهم في صورة شيقة وجذابة تدفع على التعليم واكتساب المعرفة او المهارة الجيدة او الاتجاه الايجابي، ويا حبذا لو أمكن للمخرج الاستعانة بالموسيقى والمؤثرات الصوتية كوسيلة ترفيهية من نفس البيئة المراد الاتصال بسكانها لكان لذلك أثرا قويا على الافراد المتصل بهم من حيث الانتظام في سماع البرنامج وتعلم مضمونه.

وكذلك يفضل ان يستمد المحتوى التعليمي من الدارسين انفسهم وكذا نفوذهم وتآلفهم وخبرتهم بتلك الاسماء والمصطلحات التي يتضمنها البرنامج التعليمي في هذه الحالة. ومما لا جدال فيه ان البيئة بمختلف أنواعها غنية بالاسماء والمصطلحات والمظاهر التي تشارك في وضع البرامج التعليمية المحلية.

### 4-5-الجزاء(الاثابة والعقاب) reward and punishment:

يطمح كل الناس الى الحصول على الجزء الايجابي في شكل الشكر أو المديح والثناء ويكره أن يتعرض للنبد الاجتماعي او على الموافقة الاجتماعية المتمثلة في التوبيخ أو حديث السوء وكثير من أفعال الاتصال تكرر لمكافأة الآخرين على أعمال مقبولة

اجتماعيا قاموا بها او لعقابهم معنويا على ما قاموا به من اعمال غير مقبولة أو على ما لم يقوموا به من اعمال مطلوبة وفي الواقع فان تقديم الشكر لشخص ما يفوق في تقدير ذلك الشخص اي جزاء مادي قد يعطى له كذلك فقد يكون التوبيخ احيانا اكثر إيلا من توقيع العتاب المادي ويمكننا القول بمدى اهمية هذه الوظيفة الاتصالية او هذا الهدف الاتصالي في المواقف التنظيمية بصفة عامة.

### 4-6- التعبير عن العواطف expression of sentiments:

قد يعتقد البعض ان الانسان يتصرف دائما بشكل عقلاي بدون عواطف وانفعالات أو أنه دائم الاتصال بشكل منفرد مجرد من العواطف ولكن واقع الأمر أن الإنسان لديه حياة عقلية واخرى عاطفية وأن الإنسان حينما يقوم بالاتصال فإنه يعبر عن عواطفه بالاضافة الى التعبير عن افكاره فغالبا ما يحتوي الاتصال على التعبير عن الغضب او الحزن او الخوف او الاكتئاب او السعادة والفرح... الخ، احيانا يكون ذلك المضمون العاطفي واضحا ومسيطرًا على الرسالة وحيانا يكون تحت السطح وإن كان لا يخفى إدراكه وقد تكون الرسالة مزيجًا من المعلومات والاحاسيس العاطفية.

كما يمكن القول أن للاتصال أبعادا اجتماعية وثقافية وتعليمية وتنموية عديدة، ومن هذه الأبعاد تنبثق وظائف الاتصال التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الوظائف التعليمية والمعرفية: وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية، وتكييف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوزهم مع الانجازات الجديدة واكتسابهم المهارات المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية.

■ الوظائف الاقناعية: تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة

فهي إحداث التحولات أو التغيرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الاجتماعي أو السياسي، أو تثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها.

■ الوظائف الترفيهية: حيث يلعب الاتصال دورا في الترويج عن أفراد المجتمع وتحقيق أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن نفوس الناس وإدخال السرور إلى نفوسهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة.

■ الوظائف الثقافية: من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ومن فرد إلى فرد ومن مجتمع إلى مجتمع، بالإضافة عليه وتكييفه مع الأهداف والتطلعات الاجتماعية الجديدة، ليكون أداة فاعلة للتغيير الثقافي.

(ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 38)

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد وتطوير الموارد البشرية
- البحث عن الفاعلية والانجاز في المنظمة
- يجنب المنظمة الصراعات، يحسن أجواء العمل
- يعزز العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل
- يرفع المعنويات ( عبد الكريم بن شريف، 2010، ص 205 )

5- أنواع الاتصالات التنظيمية:

5-1- حسب درجة الرسمية:

### 1-1-5: الاتصالات التنظيمية الرسمية:

هي الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة في المنظمات. ( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 221 )

ويعبر عن تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

والاتصالات التنظيمية الرسمية هي عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة لاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة السائدة داخل التنظيم.

كما يعرف مصطلحات الإعلام، الإتصال الرسمي بأنه الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الإتصالات بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

ويقصد به أيضا وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق البيانات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية، ويهدف الإتصال الرسمي إلى:

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لما يمليه التسلسل القيادي.
- وتحمل الإقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة إنجازها.

(محمد يوسف محمد الأبشهي، 2012، ص169)

### هيكل الاتصال الرسمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل واحد داخله، فالهيكل التنظيمي هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل. حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات. بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي غير الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. ( مصطفى عشوي، 1992، ص 144 )

### 2-1-5: الاتصالات غير الرسمية:

هي ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محددا بأي اعتبارات أخرى. (عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 74)

وهي الاتصالات الموجودة بين الأفراد والجماعات وتكون بدون قواعد أو ضوابط تنظيمية محددة وواضحة. إذ لا تتم داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات



غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية محددة.

كما تلعب الاتصالات التنظيمية دورا مهما في تعزيز التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة ايجابية إلى توحيد المنظمة، أما إذا وظفت في صورة سلبية فإنها تفكك وحدة المنظمة وتهدد فعاليتها. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 222)

والإتصال غير الرسمي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الإتصال الرسمية، أو تعبير عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المندرج للتنظيم، مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلا حينما يتقابل زميل في جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر فيس موضوع يهمهما، وأيضا الجماعات الأولية كالأسرة والنادي وغيرها.

إن عملية الاتصال في الواقع داخل المنظمة لا تأخذ الشكل الرسمي فقط بل تشمل كذلك على أشكال أخرى غير رسمية، وفي الإتصال غير الرسمي لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الإتصالات ولكن يتم الإتصال بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الإتصال. (محمد يوسف محمد الأبشي، 2012، ص 170)

أ- مزايا الاتصال غير الرسمي:

- تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مهام وقضايا وهو تعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي من الاتصال الرسمي.
- يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- سهولة الانتشار، حيث قد ينتشر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمية.
- ب- عيوب الاتصال غير الرسمي:
- انخفاض الروح المعنوية.
- اضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بسبب الشائعات. ( مصطفى عشوي، 1992، ص 149)

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

### 2-5: حسب درجة المباشرة:

1-2-5 الاتصال المباشر: هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينهما.

وتشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملية (داخلية وخارجية) ويتم اقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات المنظمة وخططها وهيكلها التنظيمي، وهذه الشبكة نسبيا بسيطة وثابتة. ( حسين حريم، 2006، ص 276)

### أ- مميزات الاتصال المباشر:

- يسمح للمرسل أن يعبر بنفسه عن نفسه مما يضمن مزيدا من الوضوح.

- يحول دون تحريفات أو معوقات.
  - يسمح للمرسل بان يتأكد بان رسالته وصلت كما أرادها أن تكون، وذلك من خلال ملاحظته لاستجابات المستقبل.
  - يضمن سرية عملية الاتصال.
  - يحول دون تسرب المعلومات. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 223)
- 2-2-5: الاتصال غير المباشر: هو الذي يتم بالاستناد إلى أطراف ثلاثة تعمل كقنوات الاتصال بين الأطراف المعنية. (عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 74)

وهي الاتصالات التي تسير جنباً الى جنب مع الشبكة الرسمية وتتم بين الافراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

3-5: الاتصالات حسب نوعية الاتجاه: وتنقسم بدورها على الوجه الآتي:

1-3-5: الاتصال النازل (الهابط): اتصال من اعلى الى أسفل (upward communication):

المقصود بالاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل وهو الذي يتم بين الادارة العليا واعضاء الادارة الوسطى وبين هؤلاء رجال الادارة المباشرة او المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ فيتم الاتصال متفقاً مع خط السلطة، ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات واوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الادارية بغرض تنظيم وتوجيه الاعمال بالمشروع.

ويكون في صورة قرارات ادارية او اوامر مدنية او عسكرية او امنية وغيرها وتصدر غالباً من القادة الى التابع بشكل تدريجي وهي ضرورية لشرح اهداف المؤسسة او المنظمة ولاتمام عمليات العلاقة العامة والاتصال مع الجمهور الخارجي وهي تعكس الى

حد ما صفات الرئيس اذا ما اتصفت بالعنف او التعسف وينظر البعض الى هذا النوع من الاتصالات على انه بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الادارية في التنظيم الواحد والذي بدوره لا تقوم لهذا التنظيم قائمة.

ويعتبر الاتصال الهابط بعدا حيويا للارسال نظرا لأن أية منشة بدوره قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماما. وعليه فإن هذا النوع من الاتصال هو الذي يمثل الاتجاه المستخدم من الادارة لتنقل الى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والاجراءات وما الى ذلك.

مما سبق يمكننا القول ان الاتصال الهابط يتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والاعلامية منها: تعليمات الوظيفة، التبرير، المذهب، المعلومات والرد. (محمد يوسف محمد الأبشي، 2012، ص165)

كما يعبر الإتصال النازل عن نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا، وهذا البعد هو الذي يركز عليه انجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة التنظيم. (محمد علي محمد، 1986، ص445)

والاتصال النازل يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي.

( Charles- Henri Besseyre des horse ، 1990 ، P 1775 )

وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه حيث يتم خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية الأداء وسبل انجازه وكافة الإجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالانخفاض نظرا لان سبل الاتصال تنطوي على تعليمات يجب انجازها من قبل المرؤوسين. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 122)

وتتضمن الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات وتوجيهات خاصة بالأداء المهني أو معلومات تشرح سياسات المؤسسات والإجراءات التنظيمية، أو تغذية راجعة بشأن أداء الفرد لوظيفته، أو معلومات تساعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة. فهي عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء أو المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى. ( روتالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي، 1999، ص

( 333



شكل رقم 1: يوضح الاتصال الرسمي النازل

أ- مزايا الاتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة أمل، نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا، أو كيف أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف، بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد، روحاً من الكبرياء، والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة. ( عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 223)
- توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.

- توفر المعلومات عن عقلنة المهمة.
  - توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية
  - تمد المرؤوسين التغذية العكسية عن أدائهم
  - تقدم معلومات ذات طبيعة اديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.
  - ومن هنا فان الاتصالات النازلة تحمل أوامر وتوجيهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية، كما أنها أداة نقل التغذية العكسية اللازمة لتحسين الأداء والرفع من مرد وديتها، إلى جانب ذلك هناك أفكار اديولوجية تهدف الاتصالات إلى ترسيخها لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للتنظيم. (بوفلجة غيات، 2006، ص 37)
- 2-3-5: الاتصالات الصاعدة: اتصال من اسفل الى اعلى (communication downward المقصود بالاتصال الصاعد الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين للتوجه الى المستويات الادارية العليا كأن يقدم المرءوسين إقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق.
- يعتبر هذا النوع من الإتصالات مكملا للنوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى أعلى.
- وتعتبر الإتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة إستخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها لعاملين أولاً: وأن هذه المعلومات قد تم فهمها وإستيعابها ثانياً، وأنها إستطاعت أن تحرك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه.

إضافة إلى ذلك أن هذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء وذلك بغض النظر وسيلة الاتصال المستخدمة سجلات، تقارير، شكاوى إستقصاءات، مقابلات شخصية...إلخ.

(محمد يوسف محمد الأبشهي، 2012، ص 166)

والاتصالات الصاعدة هي التي تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. ( بشيرعلاق، 2009، ص 100)

وهي تلك الرسائل الموجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى، ويتكون معظمها من معلومات عن الإنتاج، أو مشكلات تحدث في بيئة العمل، وهذا النوع من الاتصالات له أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة. (رونالدي ريجيو: ترجمة فارس حلبي، 1999، ص 334)

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل رقم 2: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

أ- مزايا الاتصالات الصاعدة:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم. وفي هذا إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- تمكين الإدارة من اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم والأهداف المنظمة وسياساتها، وما هي درجات الرضا أو الاستياء لديهم.

■ يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها إلى مرحلة الخطر ومعالجتها.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 223)

### 3-3-5: الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

يتم هذا النوع بين الإدارات، والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يحصل عليها بواسطة الاتصال الرسمي. (ناصر دادي عدون، 2004، ص 38)

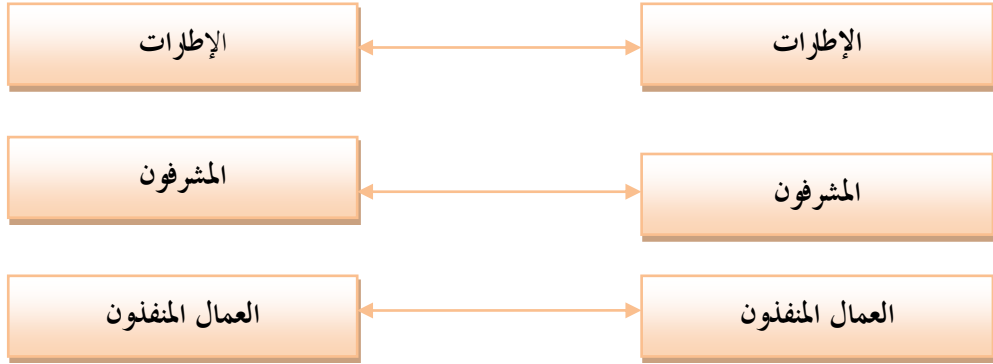
يتم الاتصال الأفقي بإرسال واستقبال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من جهة وبين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة من جهة أخرى، فهو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها انجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، التدريب ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطا وثيقا بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم.

كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها. (خضير كاظم حمود، 2010، ص 44)

ويعرفه روتالدي ريجيو: هي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في ذات المستوى التنظيمي، وغالبا ما تكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيد للغاية. وبخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضروريا للتنسيق بينهم وإنجاز



واجبات معينة يتعاونون عليها او لتحقيق غايات محددة. (روتالدي ريجيو: ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 334)



الشكل رقم 3: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

أ- مزايا الاتصال الأفقي ما يلي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين الفرصة على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد على معلومات كافية.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع والطاعة يساعد على زيادة درجة التزامهم بسياسات المنظمة.

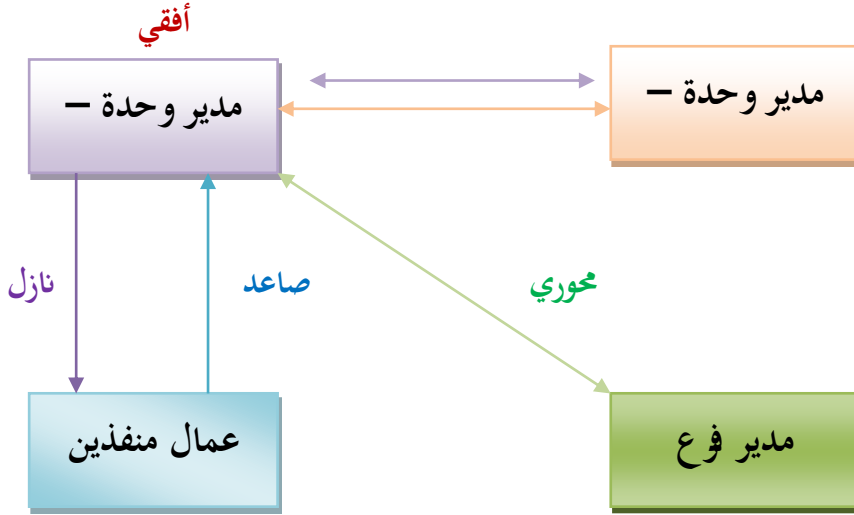
- رفع درجة وعيهم وحماستهم أثناء تنفيذهم للقرارات الصادرة من المستويات الأعلى.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 225)

- يساعد على تطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد أثناء العمل واستمرارها.

4-3-5: الاتصالات المتقابلة أو المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات

الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة على الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة. (خضير كاظم حمود، 2010، ص 44)



شكل رقم 4: يوضح الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة واتجاهاته

#### 4-5- أنواع الإتصال من حيث الإكتمال:

ويتضمن هذا النمط من الإتصالات كل من الإتصال الكامل والإتصال غير الكامل.

##### 4-5-1- الإتصال الكامل: perfect communication

ذلك النوع من الإتصالات الذي ترسل فيه رسائل كاملة وعبارات وجمل كاملة صريحة بما يمكن المستقبل من التفهم السريع والكامل للرسالة، ويقلل من تأويل الرسالة تأويلا خاطئا محدثا ما يسميه الكاتب بالتشويش الوقتي.

##### 4-5-2- الإتصال غير الكامل: imperfect communication

وهنا لا يرسل المرسل أو المتصل الرسالة كاملة للمستقبل، بل يعتمد على الفهم الضمني لمعنى ومضمون الرسالة، وذلك من جانب المستقبل، ويكثر هذا النوع من الاتصالات في حالة رغبة إثنين مثلا القيام بتبادل رسائل أو موضوعات بينهما دون الرغبة في إشراك أي فرد آخر معهما في الاتصال سواء تواجد هذا الفرد خلال بدء الاتصال أو تصادف وفقا لهذا المعيار أثناء الحديث.

ويصنف الإتصال وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما:

إتصال يتسم بوجود رجع الصدى بكثرة أو في الحال: أو نطلق عليه اتصال في إتجاهين متضادين، ويكثر هذا النوع من الاتصالات في حالة الإتصال الشخصي إذ يتمكن المستقبل من تكوين إجابة أو رد فعل للرسالة التي تلقاها من المتصل، وهنا يكون كل من المتصل والمستقبل مرسلا ومستقبلا على التوالي أو التبادل، ويعتبر هذا النوع من أجود أنواع الاتصالات من حيث درجة التأثير وتحقيق النجاح إذ يتمكن المتصل من معرفة تفهم المستقبل للرسالة واستجابة لها وإتجاهه نحوها ونحو القناة الاتصالية ونحو المرسل وهذا النوع من الاتصالات وإن كان مكلفا ومضيعا للوقت وجهد المتصل إلا أنه يتيح له فرصة تقييم نفسه كمتصل، وكذا تحديد مدى كفاءة كل عنصر من عناصر عملية الإتصال ويساعد ذلك على تنمية الإتصال، يقلل من أثر التشويش ويحقق أقصى ما يود المتصل تحقيقه من أهداف، ونقل أهمية هذا النوع من الإتصال في حالة الإتصال الجماهيري إذ ينذر وجود رجع الصدى في الإتصال الجماهيري لأسباب متعددة.

إتصال ذو رجع صدى محدود أو نادر: يمكن أن نطلق عليه مجازا إتصال في إتجاه واحد، وهذا النمط من الإتصال يكثر تواجده في حالة الاتصال الجماهيري، ففيه يقل أو ينذر رد الفعل أو التغذية العكسية ويرجع ذلك لأسباب كثيرة ومتنوعة وترتبط

بالمستقبل منها على سبيل المثال تكاسل المستقبل وتقاعسه عن الرد، والتخوف من التكلفة المادية للرد على الرسائل، والبعد المكاني بين المستقبل والمتصل وكذلك البعد الإجتماعي بينهما... إلخ. (محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص168)

### 3-4-5 الاتصال على مرحلتين: twophased communication

يتفق معظم الباحثين في مجال الاتصال على أن أقوى أساليب التأثير في الجماهير هي التي تجمع بين الاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي، سواء كان الرسمي أو غير الرسمي، وقد أكد بعض علماء الاتصال على أن ربط الاتصال الجماهيري بالاتصال الشخصي هو خير طريق لضمان التأثير القوي والإقناع السريع، وقد أثبتت بحوث الاتصال أن الرسائل الإعلامية لا تؤثر على أفراد الجماهير مباشرة، ولكنها تؤثر من خلال أفراد يشكلون الصيغة النهائية للرسائل الاتصالية ويقدمونها للجمهور.

(محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص164)

### 5-5-أنواع الاتصال من حيث المشاركين في العملية الاتصالية:

يمكن تقسيم نوع الاتصال من حيث حجم وطبيعة المشاركين إلى ستة أنواع وهي: الاتصال الذاتي- الشخصي- الجمعي- العام- الوسيط- الجامهيري).

### 5-5-1-الاتصال الذاتي: intra personal communication

وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل مكانها داخل المرء نفسه، فهي إذن عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته ولو تمعنا النظر في أنفسنا، سندرك كم من المرات نستخدم الاتصال الذاتي حينما نقوم بحاسبة يوم قضيناه في العمل، أو محاسبة أنفسنا نتيجة حديث مع شخص عزيز علينا، أو في التفكير في أمر سنتخذ فيه قرارا، أو تهيئة أنفسنا للقاء شخص مهم نطرح عليه مشكلتنا، إن هذا الاتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي يتم في ذاتنا كعملية إتصالية متكاملة، ونحن نستخدم الرموز نفسها للاتصال بالآخرين.



- إمكانية إستخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.
- تلقائية الإتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة.
- تتمثل وظائف الإتصال المباشر أو المواجهي بين الأشخاص فيما يلي:

### المشاركة المتعاطفة: aphetic communication

وهو الإتصال الذي يمكن نسميه باتصال المجاملة، وفيه يتم الكلمات كوسيلة لفتح ابواب الإتصال- مثل التحية-كيف الحال؟ - ولاتنتظر الإجابة على هذا السؤال. وقد تسأل عن الأهل، ثم تتحدث عن الجو الجميل، وقد يسأل سائل عن الصحة ويجيبه الآخر....، إن وظيفة الإتصال هنا خلق نوع من التعاطف مشترك الذي يفتح الأبواب بين الأشخاص ليتصلوا بعضهم البعض.

### منع الإتصال: perventation of communication

وهذه الوظيفة على عكس السابقة، إذ يكون الإتصال احيانا هدفه غلق الأبواب، وبعد حوار حول موضوع لا يعجبك قد تنتقل فجأة لتقول لمحدثك (على فكرة، هل زرت كذا...؟) أو تقول له: (لا اريد أن أجادل في هذا الموضوع)، أو أن تقول لمحدثك: (هذا غير معقول) وقد لا يكون قصدك تكذيبه، ولكنه بفهم الجملة على هذا الأساس، فلا يكمل حديثه.

### وظيفة التسجيل والنقل (البث) record-transmitting functions

من وظائف الإتصال نقل المعلومات وتسجيلها، حيث يقوم الفرد بوظيفة مزدوجة في نقل المعلومات وتسجيلها، ومن الأمثلة على مثل هذا النوع أن تسأل عن الوقت ويجلبك شخص آخر، والمحاضرات العامة، وإعداد الاخبار أو سماعها.

### الإتصال (ذو فائدة) instrumental communication

وفيه تهدف الجملة أو العبارة إلى تحقيق هدف ما، فهو إتصال يستخدم كدريعة، وبحيث يسبب حدثا ما.

### إتصال المشاعر (العاطفي) affective communication

وهو الإتصال الذي ينقل رسائل تعبر عن أية مشاعر أو عاطفة تجاه المتلقي، ويدخل ضمن هذا النوع إتصال المجاملات والمديح.

### إتصال التطهير: catharsis

وهو إتصال يعبر عن ردود أفعال تحدث نتيجة للغضب، أو الأذى أو الألم الذي يصيب المرء، سواء أكان بدنيا أو عقليا أو عاطفيا، وفي العادة نعبر عن ذلك إما ببعض كلمات تمثل أه-أي... إلخ أو قد يتم التعبير عن الغضب والأذى والألم، بالشتائم أو باللعنات أو بحلف الأيمان.

### السحر magic

يمكن أن تكون للكلمات قوة سحرية، يقدم الدين لنا بعدا مهما في التأثير السحري للكلمات، فقد وصف القرآن الكريم كيف قاوم الكافرون دعوة الحق، واعتبروا كلماتها سحرا مبينا، قال تعالى في سورة يونس 76 " فلما جاءهم الحق من عندنا قالوا إن هذا لسحر مبين" وفي سورة النمل أية 13 قال تعالى-فلما جاءتهم آياتنا مبصرة قالوا هذا سحر مبين".

وفي الحديث الشريف قول الرسول (صلى الله عليه وسلم) " إن من البيان لسحرا وإن من الشعر لحكمة".

### الطقوس (الشعائر) rituals

هناك بعض المؤسسات والمنظمات والجماعات التي لها طقوس وشعار خاصة، ويتم إستخدام اللغة في هذا السياق بحيث تكون جزءا من طقوس وشعائر الجماعة،

ويتم تأدية الطقوس مع الآخرين، وفي مناسبات معينة، وتؤدي بطريقة معينة، وبتفاصيل خاصة تتم العناية بأدائها.

### 3-5-5 الإتصال الجمعي: group communication

يحدث الإتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الاسر، زملاء الدراسة والعمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحدث، أو إتخاذ قرار أو حل مشكلة حيث فرصة المشاركة للجميع في الموقف الإتصالي.

### 4-5-5 الإتصال العام: public communication

يحدث الإتصال العام في وجود الفرد مع مجموعة كبيرة كما هو الحال في المحاضرات والندوات، ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الإتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الإهتمام والمصلحة والإلتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي، وعادة ما يتم هذا النوع من الإتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصا لهذه الأغراض.

### 5-5-5 الإتصال الوسطي: mediocommunication

يحتل هذا النوع من الإتصال مكانا وسطا بين الإتصال الواجبي والإتصال الجماهيري، ويشمل الإتصال الوسطي على الإتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف التلكس، والراديو والأفلام التلفزيونية من خلال الدوائر المغلقة.

ويشبه الإتصال الوسطي إتصال المواجهة من حيث قلة المشاركين في الإتصال وفي الغالب يكون المتلقي شخصا واحدا-كذلك يكونون معروفين للقائم بالإتصال وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركون فيه ذوو ثقافة مشتركة ومرتبون بإتصال شخصي، وغالبا ما يكون الإتصال الشخصي غير محكم

.unstructured



ويمتلك الإتصال الوسطي بعض خصائص الجماهيري، إذ يمكن أن يكون جمهوره وغير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركون فيه بعديين مكانيا عن بعضهم بعضا، حيث يستقبلون الرسالة نفسها في أماكن متعددة، كذلك فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل الأفراد في آن واحد، وقد يكون المتصل شخصا عاديا، أو عضوا في مؤسسة إلا أنه يستخدم قنوات إتصال باهضة التكاليف، (كما هو الحال في الإتصال بشبكات المعلومات وعقد المؤتمرات عن بعد) ويشبه الإتصال الوسطي الإتصال الجماهيري من حيث إستخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية في نقل الرسالة.

### 6-5-5 الإتصال الجماهيري: mass communication

هو عملية الإتصال التي تتم بإستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويتميز الإتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالإتصال تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها، وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية إتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلا، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه.

وتشمل وسائل الإعلام الجماهيرية mass media تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من الناس وتشمل مقدرتها الإتصالية في إستخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية مثل الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتلفزيون، وقد نشأت هذه الوسائل وتطورت في ظل ظروف تاريخية واجتماعية ودولية.

وتحتاج وسائل الإتصال الجماهيرية إلى توافر بعض الشروط اللازمة لنموها وازدهارها في أي مجتمع من المجتمعات وهي:

وجود قاعدة إقتصادية توفر التمويل اللازم للحصول على تكنولوجيا الإتصال، كالمطابع ومحطات الراديو والتلفزيون ونظم الأقمار الصناعية، كذلك توافر البنى

الأساسية من شبكات الطرق والنقل والكهرباء ومما يسهل عملية النشر والبث للرسائل المطبوعة والمسموعة والمرئية.

وجود قاعدة عملية وثقافية في المجتمع يكون بإمكانها إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها، ويدخل في هذا المجال زيادة التعليم بين أفراد المجتمع. فالعلاقة بين المستوى العلمي والثقافي وزيادة التعليم تتناسب طرديا مع تقدم وسائل الإعلام، ومع زيادة حجم إستخدام الجمهور لها، فعلى سبيل المثال نجد أن توزيع الصحف والمجلات والكتب تنحدر بشدة في المجتمعات التي تسود فيها الأمية، في حين يزداد التوزيع مع إزدياد نسبة التعليم.

الإمكانيات التكنولوجية المتاحة للاتصال مثل: البرق والهاتف والأقمار الصناعية. (محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص ص159-160).

### 6-5- أنواع الاتصال من حيث تلقائية الإتصال:

ينقسم هذا النوع من الإتصال إلى:

#### 5-6-1- إتصال تلقائي أو فجائي:

غالبا لا يرتب او يخطط له مسبقا، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصالات قيام فرد ما يرفع سماعة التلفون لاستدعاء طبيب فجأة أو سيارة النجدة أو المطافئ...إلخ.

#### 5-6-2- إتصال غير تلقائي:

هو الاتصال الذي يعطي الفرد أو الجماعة المتصل فرصة التخطيط والترتيب والإعداد مسبقا للقيام بالاتصال، وكما هو ملاحظ فإن الاتصال فإن هناك متسعا من الوقت بالنسبة للمتصل يمكنه من تفهم الرسالة ومعالجتها جيدا وإختيار القناة الاتصالية المناسبة وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق اتصال جيد أو فعال.

### 5-7- أنواع الاتصال من حيث الاستمرارية في موعد الاتصال

#### 5-7-1- إتصال مستمر: communication continuous

ويتسم هذا بالدوام أو الاستمرارية وقد يكون هذا النوع منتظماً أو غير منتظم.  
الانتظام في حالة الاتصال الجماهيري ممثلاً في بداية الإرسال ونهايته وانتظام موعد النشرات الإخبارية والنشرات الجوية، وانتظام موعد تقديم بعض البرامج... إلخ ويتواجد الاتصال المنتظم كذلك في حالة الاتصال الجماعي، (الاتصال بالجماعات.  
أما الاتصال المستمر وغير المنتظم فيقصد بعدم النظام إجراء الاتصال في أي وقت من اليوم والأسبوع أو الشهر أو السنة.

### 5-7-2- اتصال غير مستمر:

ويتسم الدوام والاستمرارية إذ يتم ذلك حسبما تتطلبه الظروف بمعنى أنه إتصال نادر الحدوث أو أحياناً ما لا يتم.

### 5-8- أنواع الاتصال من حيث الفعالية: (النجاح)

#### 5-8-1 إتصال فعال

وهو الاتصال الذي حقق الهدف أو المقصود منه، ويسمى بالاتصال الناجح أو الاتصال الفعال، ولتحقيق فعالية يجب الأخذ بالوصايا العشر التالية:  
- إعطى المستقبل (بكسر الباء) فرصة يتكيف معك قبل بدء الحديث، واعط نفسك فرصة التكيف مع المستقبل خاصة إذا كانت العلاقة بين الطرفين سطحية أو لم يسبق لكما المعرفة.

- ثق في قدرتك على تحقيق إتصال فعال.

- انظر في عين الأفراد الذين أمامك (المستقبلين) ولا تشغل باللعب في القلم أو النظارة... إلخ على أن تكون نظرتك متوسطة بحيث لا تخيف المستقبل، وكذا لا تشعره بأي ضعف فيك.

- أبعد عن الحديث بوتيرة واحدة، فالصوت العالي المستمر يؤدي غلى صداع للمستقبل والصوت المنخفض المستمر يبعث على النعاس في المستقبل.

## الفصل الأول:

## أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- إستخدم المصطلحات وكذا اللهجة الشائعة لدى المستقبلين، وتأكد من تشابه المعنى بين ما تقوله، وما تم فهمه من قبل المستقبل (بكسر الباء).
- إستخدم أكثر من أداة في الوقت واحد عند إيصالك بالمستقبلين (اللغة التقليدية + الإشارات + تعبيرات الوجه...إلخ).
- حاول إعطاء المستقبل فرصة للمشاركة في الحديث كلما أمكن ذلك.
- كن مستمعا جيدا حينما يحدثك المستقبل.
- إهتم بتنظيم وإعداد الموقف الاتصالي جيدا.
- إهتم بسماع رد فعل رسالتك وحاول الرد على أسئلة أو استفسارات أو مقترحات المستقبل.

### 2-8-5- إتصال اقل فعالية

وهو الاتصال الذي إنتابه بعض نواحي القصور لسبب أو لآخر مما ترتب عليه عدم تحقيق الهدف منه، وبكفاءة عالية، مع الاعتراف بأن النجاح وال فشل عملية نسبية.

### 3-8-5- إتصال غير فعال:

ويمكن تسميته بالاتصال غير الناجح وهذا النوع من الاتصال لم يحقق الغرض او الهدف منه، ويرجع الفشل لأسباب متعددة ومتنوعة تنسب إلى كل عنصر من عناصر عملية الاتصال وهكذا يمكن تصنيف الاتصال على نوع متعددة ووفقا لمعايير منطقية أو موضوعية وبما يسهل على القراء عامة والباحثين خاصة الفهم العميق والإدراك الوافي لهذه الظاهرة الاجتماعية الاساسية في حياتنا اليومية.

### 9-5-أنواع الاتصال وفقا لمنشأ الوسيلة الاتصالية

يعتمد هذا التقسيم على منشأة الوسيلة فيتسم إلى:

أ-وسائل إتصالية محلية

ب-ووسائل إتصال غير محلية.

فالفنوات المحلية تنشأ في داخل النظام الاجتماعي الذي ينتهي إلى المستقبل. ومن خارجه في حالة وسائل الاتصال غير المحلية، فالاتصال الشفاهي على سبيل المثال ربما يكون محليا أو غير محلي معتمدا في ذلك على ما إذا كان المتصل ينتهي إلى النظام الاجتماعي القادم من خارج هو قناة غير محلية، وهذا يعني أن الوسائل الاتصال الجماهيري هي دائما غير محلية.

10-5-أنواع الاتصال من حيث الجمهور المستهدف ومضمون الرسالة: ويصنف كالتالي:

### إتصال زراعي:

حيث يتركز مضمون الرسالة -بصفة أساسية-على معارف أو مهارات أو اتجاهات أو خليط من كل ذلك في مجال الزراعة سواء في مجال الزراعة سواء في مجال الخضر، الفاكهة، الإنتاج الحيواني، المبيدات، الري، التسميد. إلخ ويلعب بالزراع دورا مهما في التنمية الريفية.

وذلك بمحاولة إمداد الزراع بالمعارف الصحيحة والمهارات الجيدة وتعديل اتجاهاتهم المالية إلى اتجاهات سلبية، ومساعدة الزراع على زيادة دخلهم الأسري السنوي والاستخدام الصحيح للمكنة الزراعية ومساعدتهم على تبصر حاجاتهم غير المحسوسة وحل مشاكلهم نحو الاتصال برجال التنمية.

### اتصال صناعي:

إذ يقتصر الرسالة على مجال الصناعة الآلات وتجديدها، وتدريب الإتصال وحل مشاكل العمال، والأمن الصناعي، وترشيد الإنتاج والعمل على زيادته، ... إلخ.

ليس هناك شخصان يتصرفان بالطريقة نفسها، كما أن الشخص لا يتصرف بالأسلوب ذاته في جميع الأحيان، ومع ذلك هناك ملامح أساسية للاتصال الإنساني تمثل طرقا مميزة للتعامل في المواقف المتبادلة بين الأشخاص. ومع أن كل شخص يعتبر قادرا على التصرف طبقا لأكثر من أسلوب من هذه الأساليب. إلا أنه يميل إلى تكرار أسلوب معين وبالذات يكون مفضلا عنه في كثير من المواقف. وقد حددت (فرجينيا ساتير virginiasatir) خمسة أساليب للاتصال تنطوي على ما يلي:

### 1-6-أسلوب العدوان واللوم:

يميل الشخص الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى أن يتصرف -دائما- مع الآخرين مستخدما لهجة الطلب، وقد شبه بألة التصوير التي تصور أخطاء الآخرين وتنقدهم باستمرار على نحو يسوده التعالي والغطرسة. كما يتميز أكثر اللوامين تطرفا بأنهم مستبدون، كما أنهم يفرضون آرائهم على الآخرين بالقوة، ويفعلون ما يريدونه على حساب حقوق الآخرين ومشاعرهم وعواطفهم، والهدف النهائي للشخص اللوام هو أن يحقق الفوز والسيطرة في نطاق علاقاته مع الآخرين فيدفعهم بالتالي إلى الخسارة أو الهزيمة. وقد يكون الرئيس اللوام مهابا. وخاصة لو كان يحضى بالقوة على رؤوسيه، فيتمكن من دفعهم نحو فعل ما يريده هو، ومع ذلك فإن نتائج هذا أسلوب تكون سلبية تماما في المدى البعيد، فضلا عن أن اللوامين عادة ما يفشلون في عقد علاقات وثيقة نظرا لأنهم يشعرون دائما بأنه يتعين عليهم أن يحترسوا من الآخرين ويشعرون باغترابهم عن غيرهم من الناس. فضلا عن إحساسهم بأن الآخرين يسيئون فهمهم، وأنهم لا يحضون بقبولهم أو حبهم، ولذلك كثيرا ما يشعر اللوامون بالوحدة والعزلة.

### 2-6-أسلوب الإسترضاء وعدم الجزم:

يحاول الأشخاص الذين يتخذون هذا الأسلوب، إستسماح الآخرين، إنكار ذاتهم، وهم نادرا ما يرفضون أمرا، ويتحدثون كما لو كانوا عاجزين عن أن يفعلوا شيئا من أجل أنفسهم ولأنفسهم، ولذلك فهم يحتاجون دائما إلى من يساندهم أو يؤيدهم، ويتجاهل المسترضون حقوقهم الخاصة، وحاجاتهم، ومشاعرهم، وهم غير قادرين عن التعبير عما يريدونه بصفة مباشرة وحاسمة، وحتى عندما يعبرون عن أفكارهم أو مشاعرهم تجاه الآخرين فإنهم يتبعون أسلوبا يفيض بالاعتذار والأسف. يجعل الآخرين يزدرونهم بشدة.

كما يتميز أسلوب الإسترضاء هذا بأن صاحبه لا يستطيع: أن يتخذ قرارا في مسألة معينة، أو أن يحسب حسابا أو يتعقل أمرا. ومثال ذلك: أن الرئيس أو المشرف الذي يتميز بهذا الأسلوب لا يستطيع أن يجزم في أمر ما، ويجد صعوبة بالغة في أن يقول (لا) لمروؤسيه خوفا من أن يؤدي مشاعرهم.

### 3-6- الأسلوب العقلي:

الأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب يعلقون أهمية قصوى على إحساب كل ما يفعلونه مع الآخرين معالجة عقلية، ولهذا فإنه أسلوب يستلزم قدرة فائقة على أن يظهر الإنسان بمظهر الهدوء، والرصانة، والإتزان، فلا يسمح بمشاعرهم ان تخرج إلى حيز التعبير، وهو يعتقد بأنه من الأفضل أن تظل المشاعر والإنفعالات كامنة بداخل الإنسان ما دام أنها يمكن أن تصرفه عن العمل الذي يقوم به، أو أنها قد ترتكبه لو أنه كشف عنها، ولذلك فالناس الذين يكشفون دائما-عن هذا الأسلوب يرتابون في المشاعر ولا يثقون في العواطف والإنفعالات الشخصية، ويثقون أشد الثقة في المنطق والعقلانية، ويتصرفون من منطلق إعتقادهم بأن الناس لو كانوا قادرين على التعقل

وإستخدم عقولهم فقط لاختفت معظم المشاكل التي توجد حولنا، وهم -غالبا- ما يقيمون مسافة بينهم وبين الآخرين بحيث يتعسر توثيق الصلة بهم.

### 4-6 الأسلوب الملتوي والإحتكاري:

يقوم هذا الأسلوب على أساس من عدم الإدماج في المواقف المتبادلة بين الأشخاص أو المواقف الشخصية، ويشار إليه بهذه العبارة (إبتعد عن المواقف المهددة). والأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب يكونون كل أنواع الإستراتيجيات للمحافظة على ذاتهم بعيدا عن أطراف الإتصال غير المريحة، ولكن عندما لا يتمكنون من التحاشي هذه الأطراف غير المريحة لهم، فإنهم يلجؤون إلى الإستخدام أسلوب آخر للتعامل مع هؤلاء وهو أسلوب المناورات الملتوية أو أسلوب إحتكار مشاعر الآخرين وعواطفهم وإستغلالها وفي هذه الحالة الأخيرة تستخدم أساليب معينة، كالغضب أو التظاهر به، والإحراج، وإحساس الآخرين بالذنب كطريقة للإستلاء عليهم، ومثال ذلك: أن رئيس العمل قد يجبر مرؤوسيه على القيام بأعمال إضافية بواسطة إحتكار مشاعرهم الكامنة بالذنب، فيقول لهم: (كيف يمكنهم أن تتركوني بمفردي بعد كل ما فعلته من أجلكم؟).

### 5-6 الأسلوب الواضح والمباشر:

يتميز الأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب بقدرتهم على الإفصاح عن حقوقهم، والتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم، وحاجاتهم بطريقة مباشرة وشريفة ومستقيمة. ولذلك تجيء نبرات أصواتهم وحركاتهم وتعبيرات نظراتهم ووقفاتهم ملائمة ومطابقة لما يقولونه، فضلا عن أن أفعالهم تضاهي أقوالهم، وهم قادرون إلى حد كبير على أن ينفذوا ما وعدوا به. ويكشف الأشخاص الذين يعتمدون على هذا الأسلوب عن عدم لجوئهم إلى تحقيق حرياتهم على حساب حريات الآخرين، واستعدادهم الدائم



للتفاوض والحوار وعقد الصلح، ويستطيع هؤلاء الأشخاص ان يعبروا عن وجهات نظرهم الخاصة في المواقف المختلفة حتى وإن كانت تختلف عن وجهات نظر غيرهم، ولكنهم لا يكشفون في ذلك عن أية محاولة للسيطرة أو لإحتقار الآخرين ممن لا يشاركونهم وجهات نظرهم، ولذلك يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ الإحترام، ويتجاوز الإختلاف الأعمى أو المخالفة المقصودة.

( محمد يوسف محمد الأبشي 2012، ص ص 8، 9 )

### 7- نماذج الاتصال:

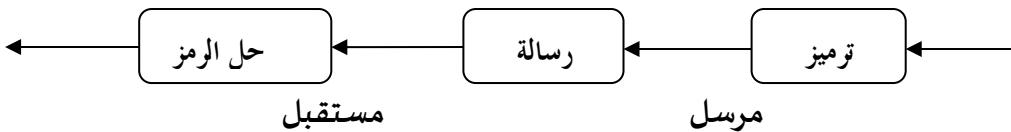
النموذج: هو بناء شكلي أو صوري أو رياضي، للعلاقة بين العناصر والمتغيرات التي نقوم بدراستها. وذلك للإسهام في تبسيط المعرفة، وتنظيمها، وشرح الظواهر العلمية ومساعدة الباحثين على التفسير والتوقع.

### 1-7 نموذج شانون " (1949):

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر (Claude Shannon and Warren Weaver)، حيث يقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة الى اشارات، ويقوم فرد اخر باستقبال الاشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل الى الشخص المطلوب. (احمد ماهر، 2007، ص 27)

قدم فيه شانون نموذجا للاتصال وبنى نظرية حول المعلومات. ونموذجه يتكون من العناصر التالية: مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهو خطي بسيط كما هو

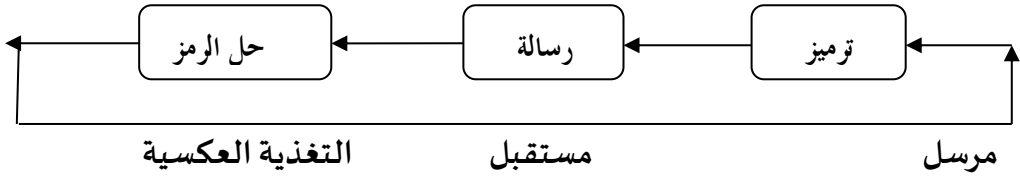
موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 5: نموذج شانون للاتصال

2-7 "نموذج فينر":

في نفس الفترة قام فينر بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية، التي هي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى. وقد أعطى في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، فأصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة



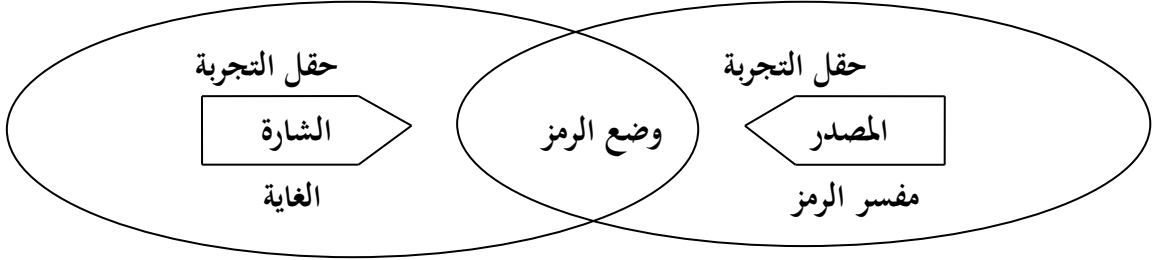
شكل رقم 6: يظهر مكونات عملية الاتصال.

والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية. بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل. (ناصر دادي عدون، 2004، ص18-19)

3-7 "نموذج شرام":

يوضح أن لكل طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد لمعاني للإشارات المرسل والمستقبل، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا

لاختلاف تلك الاعتبارات. وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما.



شكل رقم 7: نموذج شرام للاتصال

ورغم إن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة إليها في النموذج الذي يسبقه، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة من حقلَي تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين ومن مختلف النماذج المتعلقة بالاتصال فقد حدد علماء النفس، واللغويون المهام الكبرى للرسالة ويميز "سكينر" السيكلولوجي الأمريكي، منذ سنة 1947 نوعين من الرسائل:

- الرسائل التي تهتم بالتأثير على المحيط، وبشكل خاص على الغير، فهي الطلبات.
- الرسائل التي تهتم التحديد في المحيط بتعيين أو إعطاء بطاقة، لمختلف الأشياء والأحداث وهي تعيين الإحساسات الأولى. (ناصر دادي عدون، 2004، ص ص 19، 20)

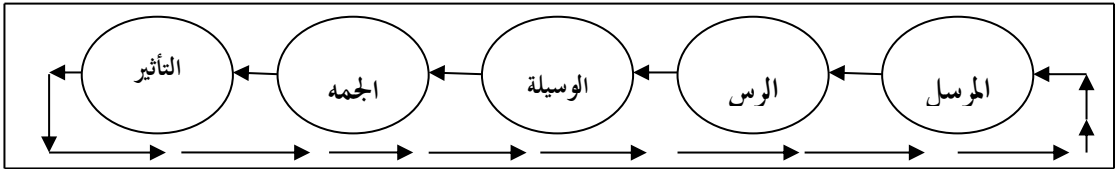
### 4-7 نموذج "لاسويل":

يعتبر نموذج لاسويل من النماذج الأولى التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال، وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة ولقد تصور "لاسويل" عناصر عملية الاتصال الجماهيري، حيث أشار، أننا لكي نفهم عناصر الاتصال الجماهيري

نحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل العملية وفقا للعناصر التالية من؟ يقول ماذا؟ وبأي وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟

ويطلق على هذا النموذج اصطلاحاً لأنه يحدد خمسة أسئلة تمثل إجاباتها عناصر العملية الاتصالية، وعلى الرغم من أنه نموذج مبسط، إلا أنه من الممكن تطبيقه في كافة مجالات الإعلام والاتصال والدعاية والإعلان حيث يتيح إمكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم بالاتصال عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال بال جماهير والتي سبق أن اشرنا إليها وهي:

من؟ ماذا يقول؟ مستخدماً أي وسيلة؟ لإحداث أي تغيير؟



شكل رقم 8: نموذج الاتصال التقليدي

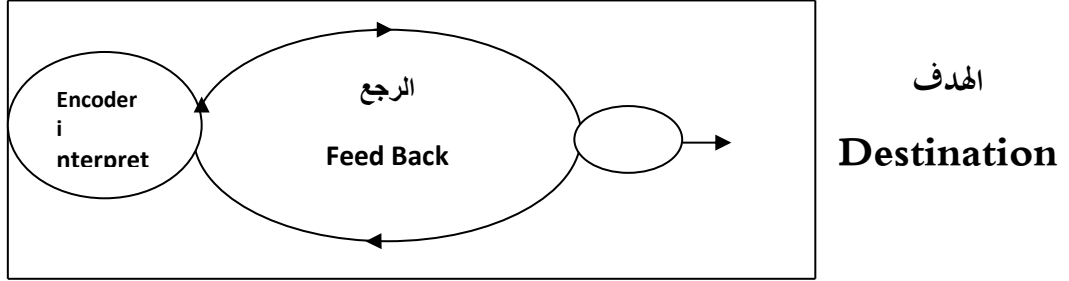
(د. م. العبد الله، 2006، ص 80، 81)

### 5-7 نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين (1950):

يعتبر نموذج "كاتز ولانزر سفيلد" والذي يشير إلى تدفق المعلومات على مرحلتين من النماذج الهامة التي تعتبر نقطة انطلاق أساسية لبحوث الاتصال وعملياته، وقد جاءت الأفكار الأساسية التي يقدمها نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين لتبلور نتائج البحوث المبكرة التي سعت لبحث تأثيرات أجهزة الإعلام في الحملات الانتخابية وبالتحديد انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940.

وقد واجه أصحاب نظرية انتقال المعلومات على مرحلتين انتقاداً حاداً لنماذج الاتصال السابقة والتي كانت سائدة في تلك الفترة وتنطلق من مبدأ الإثارة- الاستجابة التقليدي وبالتالي ما يقوم عليه من الافتراضات، فقد ظهر أن التأثيرات الإجمالية التي

تركبتها رسائل أجهزة الإعلام والاتصال حول الانتخابات كانت ضئيلة، وان نموذج الإثارة الاستجابة كان غير قادر على تصوير ما يحدث في الواقع الاجتماعي للجماهير الغفيرة بصورة مناسبة أو عملية.



شكل رقم 9: نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين

وبتقييم نتائج البحث الذي اجري على آثار أجهزة الإعلام والاتصال في حملة الانتخابات الأمريكية، قام الباحثان بتعديل نموذج (الإثارة – الاستجابة) بإدخال فكرة تدفق المعلومات على مرحلتين وكذلك مفهوم قادة الرأي. ونتيجة لما كشفت عنه نتائج البحث من فشل نسبي لأجهزة الإعلام والاتصال في التأثير على نتيجة الانتخابات في المقابل التأثير القوي للاتصال الشخصي، افترض الباحثان أن الأخبار عادة ما تسير من الراديو والصحف إلى قادة الرأي، ومن هؤلاء إلى القطاعات الأقل نشاطا من السكان. وقد جرى تتبع هذا التصور بالمزيد من البحوث وبإعادة التقييم النظري للنموذج الأصلي في كتاب التأثير الشخصي الذي قدمه " كاتز ولازر سفيلد" 1955 (مي)

العبد الله، 2006، ص ص 88-89 )

## 8- مراحل العملية الاتصالية:

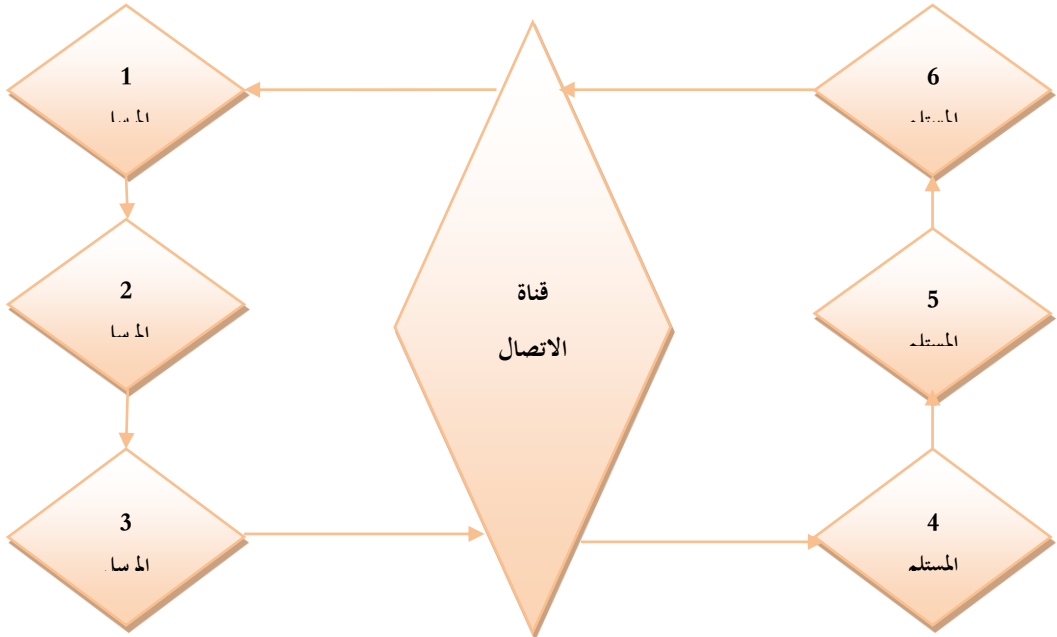
تتكون عملية الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها، لذا

## الفصل الأول:

### أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

فان نجاح وفشل عملية الاتصال لا ترتبط بالفرد القائم بالاتصال وإنما تمتد لاعتبارات متعددة كالقدرة والخبرة في صياغة الآراء والأفكار المراد إيصاله للمستقبل لها، واستخدام الوسيلة المناسبة للاتصال وكذلك كفاءة المستقبل للمعلومة والأفكار التي يتلقاها من المرسل وقدرته على فهم هذه الرسالة والسلوك الذي يمارسه إزاء سبل الاستيعاب والفهم لدلولات هذه الرسالة وغيرها من العوامل المقترنة بالمراحل المختلفة لعملية الاتصال ذاتها.

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.



شكل رقم 10: يمثل مخطط عناصر عملية الاتصال في المنظمة

(خضير كاظم جمود، 2010، ص23)

ويتلخص نموذج الاتصال في أبسط صوره في ثلاث خطوات أساسية لا بد منها وهي

مرتبة على النحو التالي

الترميز: وهي العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة، أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.

بث الرسالة: وهي العملية التي يقوم من خلالها المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل ( فردا أو جماعة) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة.

استقبال الرسالة: وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها في عقل المستقبل أو الجمهور المستقبلين وردة فعلهم عليها. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط.

(رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 26)

ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، ويمكن إيضاح المراحل الرئيسية للاتصال في الشكل حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي:

أولا: المرسل (Sender): ويمثل المصدر الرسمي الذي يقوم بإعداد الرسالة وإرسالها عبر القناة المعتمدة ومن الطبيعي أن الرسالة تتأثر بالمرسل من حيث شخصيته وعاداته وقيمه واتجاهاته... الخ وكذلك الأسلوب الذي يتم فيه إعداد الرسالة وصياغتها. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 118)

ثانيا: صياغة الرسالة الترميز (Encoding): هي العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها، ولتحقيق اتصال فعال هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:

■ المرسل وكيفية صياغة الرسالة

- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
  - درجة الثقة المتبادلة بينهما.
  - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.
- ثالثاً: الرسالة (Message): هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تصبو عملية الاتصال إلى تحقيقه. (مي العبد الله، 2006، ص 32)
- يقوم المرسل ببلورة هذه الفكرة وموضوعها في صورة رسالة معينة وعادة تكون الرسالة نوعين هما:
- الرسالة المكتوبة: وتمثل الآراء والمفاهيم والأفكار التي يتم صياغتها بشكل مكتوب وتجرى قراءته عادة.
- الرسالة الشفوية: وتمثل الرسالة التي تنطوي على المشاعر والأحاسيس غير المكتوبة مثل الصوت والنبرة وتغيير معالم الوجه... الخ.
- وبأية صورة تكون عليها الرسالة فهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الآراء والأفكار والمشاعر للآخرين وينبغي أن تصل بصورة واضحة ومفهومة.
- رابعاً: قناة أو وسيلة الاتصال (The Channel): هي بمثابة الواسطة أو القناة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة بين الطرفين أو بواسطة الهاتف أو عن طريق المؤتمرات أو الندوات... الخ. كما أنها قد تكون واسطة الانتقال عن طريق الكتابة أو المحادثة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات... الخ. (خضير كاظم حمود، 2010، ص 41)
- وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف والنقال والانترنت أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتيادي أو البريد المباشر... الخ

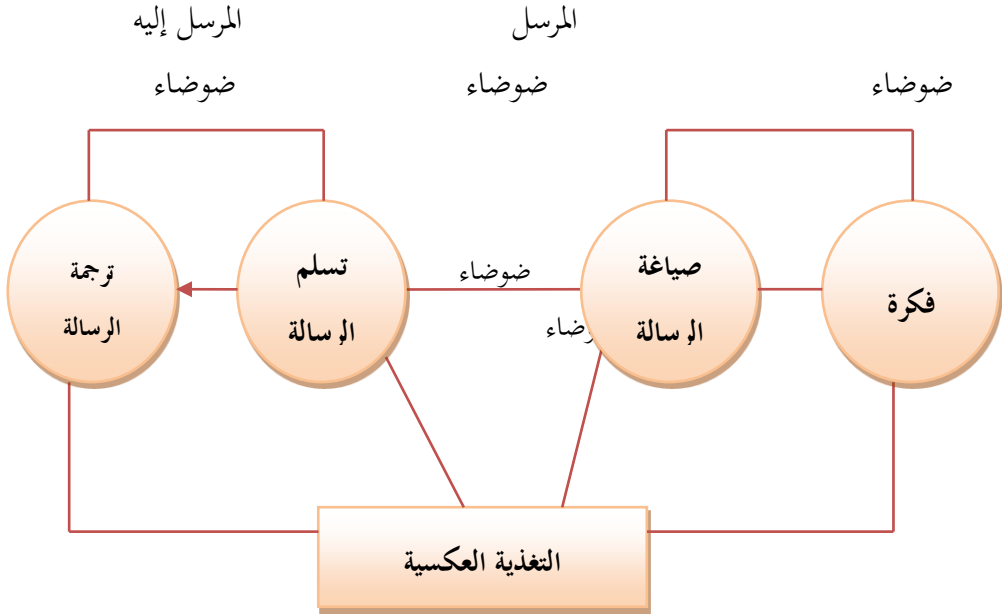


خامسا: المرسل إليه أو المستلم ( Receiver ) : ويمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح لاحقا بمثابة المرسل حينما يقوم بالإجابة على الرسالة وتعتبر السمات التي يتسم بها المستلم ذات اثر فعال في تحقيق فاعلية الاتصال.

سادسا: ترجمة الرسالة أو استيعابها ( Decoding ) : وهو عبارة عن ترجمة الرموز المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها.

سابعا: التغذية العكسية ( Feed back ) : وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها

ثامنا: الضوضاء أو التشويش ( Anthropy ) : وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفحواها، وقد تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه. وقد تتعلق بالمرسل إليه ذاته أو بوسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها. ( بشيرالعلاق، 2009، ص ص 22، 23 )



شكل رقم 11: مراحل عملية الاتصال التنظيمي

(خضير كاظم حمود، 2010، ص 23)

## 9- أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي:

### 9-1- اللغة والإتصال:

إن اللغة تؤثر في طريقة النظر إلى هذا العالم وإلى الأشخاص القائمين فيه، كما أن إدراكات الإنسان تتشكل وتغربل بواسطة أنماطه اللغوية، إذ كل ما يعرفه الإنسان عن عالمه الذي يعيش فيه هو ما يدركه من هذا العالم، علماً بأن هذا الإدراك يتخذ لونه المميز بواسطة اللغة التي تستخدم لوصف ما يراه الإنسان، أو ما تسمعه الأذن، فاللغة مجرد أداة تعطي تسميات معينة لا تراه أعين الناس أو ما تسمعه أذنه، ولكنها تؤثر في العمليات الإدراكية، بل وتقوم بتشكيلها أيضاً، وفي هذا الصدد يشير الأنثروبولوجي (ك كلوكون) في كتابه عن (مرآة الإنسان) إلى أن اللغة تعد طريقة خاصة في النظر إلى العالم وفي تفسير التجربة، ولعل تلك الحقيقة هي التي دفعت علماء الأنثروبولوجي واللغويين إلى

الاعتقاد بأن الأفكار التي يحملها الإنسان في عقله بصدده ما يحدث في العالم المحيط به بالضبط معطيات هذا العالم ولذلك فإن اللغة تسمح لخبرات وتجارب معينة أن تدخل في حيز إدراك الإنسان ومعرفته، بينما خبرات أخرى من الدخول في هذا الحيز، وهناك خبرات كثيرة لا تجد لها مرادفات لفظية أو كلمات في بعض اللغات، بينما توجد لغات أخرى غنية بالكلمات التي تعبر عن هذه الخبرات أو المشاعر، وفي اللغة التي لا تحظى بالتعبير عن المشاعر المختلفة، يكون من العسير جداً أن يتعرف الإنسان على ما يشعر به إنسان آخر بوضوح، ومثال ذلك: أن اللغة الإنجليزية تستخدم كلمة ( الحب love ) لتغطي مجموعة من مشاعر وعواطف مختلفة بلامتمايز بينها، حيث يمكن للإنسان أن (يحب) والدته أو أباه وأن يحب ابنته أو ابنه، أو صديقه، أو زوجته أو يحب لعبة أو حيواناً أو لوناً من ألوان الطعام أو الشراب.

يرى المهتمون بالاتصال الإنساني أن كلمة (لغة) لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية وحدها.

ولذلك فيهم من يعتبرون كل فهم منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تكون بخاطره أو إحساس يجيش بصدده، إنما هي لغة قائمة بذاتها.

(محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص149).

### 2-9- الاتصال اللفظي: verbal communication

يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تستخدم فيها كل اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستمع بحاسة السمع.

وقد بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم، وقد عكف فريق من علماء

اللغة على دراسة دلالات الألفاظ، وأسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام *généralsemanties* الذي يهدف إلى تلخيص الفكر الإنساني من المغالطات اللغوية. والإتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، فعبارة (أهلا وسهلا) يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى يتغير نبرة الصوت، ولا يخفى علينا ان هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللفظية مثل: الحركة. (محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص 149).

كما تتعدد أساليب الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني. إذ توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة ونمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها.

وتتضمن أساليب الاتصال عدة أنواع منها:

### 9-3-الاتصال الكتابي:

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو غير ذلك. كما هي ضرورة تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة. (بشير العلاق، 2009، ص 92)

### 9-3-1- مزايا الاتصال الكتابي:

- يمكن اعتمادها كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة ويمكن حفظها في السجلات الرسمية.

■ تتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكد من المعلومات والبيانات المدونة بها. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 126)

■ انه يحول دون التلاعب او التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى انه يضمن تحديد المسؤولية، ولا يسمح بالتنكر لها في حالات الفشل. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 226)

### 9-3-2- عيوب الاتصال الكتابي:

يفشل أحيانا المرسل في دقة التعبير حول المفاهيم والأفكار والآراء مما يعرض المستلم من عدم فهم الرسالة واستيعابها بدقة.

نظرا لكبر حجم المنظمات الاقتصادية الحديثة وميل الأفراد لحماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات أو التحقيقات فان هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الوثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في عمليات الاحتفاظ بها في المخازن.

(خضير كاظم حمود، 2002، ص 126)

### 9-3-3: طرق الاتصال الكتابي:

تقوم المنظمة بعدد من أنواع وصور الاتصالات المكتوبة ومنها:

■ المذكرات: وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا اقل رسمية من الخطابات.

■ التقارير: وتلخص التقارير عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات.

وهي عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها في البحث والتحليل. (خيري خليل الجميلي، 1997، ص 143)

- **الكتيبات:** وهي مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات، وغيرها.
- وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة وبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولا بد أن تشمل موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.
- (محمد يسري دعبس، 1999، ص 266)

وتشمل الكتيبات على وظائف عديدة ومنها:

- **الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية:** وهي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات.
- **كتيبات السياسات والإجراءات:** وتعرف الأفراد القواعد التنظيمية.
- **الكتيبات التشغيلية:** وهي تصف كيفية أداء المهام والاستجابة للمشاكل المرتبطة بها. (احمد ماهر، 2004، ص 52)

- **النماذج:** وهي وثائق نمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر توضيحا للمعلومات، ويمثل نموذج تقييم الأداء نموذجا من نماذج المستخدمة في المنظمة

(راوية حسن، 1999، ص 190)

- **الشكوى:** وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف بيئة العمل الواقعية، ومقترحات أصحاب الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإتقان العمل.

( محمد يسري دعبس، 1999، ص 266 )

- لوحة الإعلانات: تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامية، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية (شهريا مثلا)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقائهم. ( احمد ماهر، 2004، ص 52 )

### 4-9- الاتصال الشفوي:

هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي. (رجحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 95)

### 4-9-1- مزايا الاتصال الشفوي:

- تتصف بالسرعة والتفاعل التام بين المرسل والمستلم وجها لوجه. تساهم في خلق سبل الاتصال المباشر بين طرفي المحادثة إذ أنها تساهم بالمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أكثر وضوحا بسبب ما تنطوي عليه المنافسة بينهما من -- انفعالات نفسية وحركات جسمية تخلق صورا أكثر دقة بالتعبير من الوثيقة المكتوبة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية.
- يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى.
- يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته (وخاصة في حالة الاتصال المباشر). (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 226)

- تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بشكل فوري وبسرعة.
- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.
- سرعة وسهولة تعديل القرارات والتعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- سهولة الاستخدام حيث انه لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير والإعداد له.
- العفوية والصدق وقوة التأثير. (بشير العلاق، 2010، ص 90)

### 2-4-9- عيوب الاتصال الشفوي:

- قد لا تؤدي في تقليص الوقت والجهد والتكاليف، كما هو حال اجتماعات اللجان المختلفة في المنظمة
- قد تؤدي إلى سوء فهم المتلقي بمناقشة مما يترتب على ذلك من أخطاء غالية الثمن بهذا الشأن.
- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات أو غير واضحة.
- تكلف جهود اكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 126)

### 3-4-9: طرق الاتصال الشفوي:

- تقوم المنظمة بعدد من أنواع وصور الاتصالات الشفوية ومنها:
- الاجتماعات: تعتبر من أهم وسائل الاتصال، فهي تتناول موضوعات رئيسية وضرورية لحياة المؤسسة ومسيرتها وتطورها.
- وأهم ما يتم عرضه عادة في هذه الاجتماعات أعمال المؤسسة السنوية، والنتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة والعوائق الأساسية التي واجهتها، والتي أثرت على سير عملها موضحة الطرق التي اعتمدت لحلها، كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف التوصل إلى تفاهم متبادل حولها وكذلك الاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة.



خاصة ما تعلق بمجال الأمن الصناعي. (عبد المعطي محمد عساف، محمد صالح فالح، 2004، ص100)

■ **المقابلات الشخصية:** تعتبر المقابلات أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوي، أو التظلم في المنظمة، والوقوف على استعداد العاملين وقدرتهم، وقياس مدى استعداد الموظف للتعلم والتدريب.

حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مشكلة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين، وهي بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات، كما تتيح التعرف على أفكار واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية.

(احمد ماهر، 2003، ص367)

### 9-5- الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترنت، والاكسترنيت مكنت

من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كافي دون تكاليف سفر أو وقت.

(بشيرالعلاق، 2010، ص 94)

### 9-6- الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 228)

### 9-7- الاتصال غير اللفظي: non verbal communication

تعتبر من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات، الحركات، العيون، الوجه والصوت. وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعا من الاتصال بدون كلمات أو اتصال صامت.

ويعرفها احمد ماهر: بأنها اتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والإخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية معينة.

وتعتبر دراسة الاتصال غير اللفظي حديثة نسبيا، حيث ظل الناس يعتقدون لفترة طويلة أن الإتصال لا يمكن أن يحدث بغير إستخدام للكلمات، وربما يرجع ذلك أن معظم الثقافات تعلق أهمية كبرى وتأكيدا عظيما على تأثير (الكلام) وفعاليتته، وبرغم وجود بعض الأقوال المأثورة، وكذلك القول الذي يشير إلى أن (السكوت من ذهب) وأن (صورة واحدة خير من ألف كلمة) إلا أن الإنسان غالبا ما يقدر قيمة الكلام ويعتبر

الصمت مؤشـر ضعـف في كثير من المواقف الاجتماعية وليس أدل على ذلك أن الأعضاء الصامتين في الجماعة ينظر إليهم عادة- باعتبارهم أقل الأعضاء فعالية وتأثيراً. ولكن هذا الإتجاه الشائع نحو الصمت، أو نحو الصوت الكلامي هو في حقيقته إغفال- بل سوء فهم لطبيعة الإتصال ذاته.

فالإنسان لا يستطيع إلا أن يتصل، وهو لا يجد للإتصال بديلاً، إن نماذج الصمت ومختلف مظاهر الإتصال غير اللفظي الأخرى، وهي في حقيقة أمرها تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معان يستخدمها الإنسان أو يقصدها في إحتماكاته بالآخرين، ولذلك فإن الإتصال الفعال بين الأشخاص يعتمد إلى حد بعيد على الصمت، لأن الناس لا يتحدون بصفة غير منقطعة، بل تتخلل حديثهم (وقفات)، يفكرون خلالها فيما سوف يقولون، كما يقومون بصياغة عباراتهم واختيار ألفاظهم، وفضلاً عن ذلك فهم يصمتون عندما ينصتون إلى حديث الآخرين.

وللصمت نماذج كثيرة جداً، لكل منها معناه ومضمونه ونتائجه بالنسبة لعملية الإتصال ذاتها. ومن بين هذه النماذج- على سبيل المثال لا الحصر- نذكر: أ-صمت الإنسان عندما يكون غاضباً أو مصاباً بحالة من الإحباط، ولا يريد أن يعبر بكلمة واحدة عن حالته هذه.

ب-الصمت أثناء الإستماع إلى حديث أو نشرة أنباء أو محاضرة أو رواية. ج-صمت الملل، الذي يعبر عن الإنسحاب من موقف، أو عن تقييم سلبي لما يجري، وعادة ما ينطوي على نزعة إلى التعالي الموجه إلى الطر الآخر.

د-الصمت الذي يحدث عندما لا يستطيع الشخص أن يفكر في شيء يقوله. هـ-صمت الشخص الذي يفكر في نقطة أثارها متحدث معين وهو يختلف عنه فيها.

و-الصمت عندما لا يفهم الشخص ما قاله المتحدث، إلى درجة أنه لا يستطيع أن يوجه سؤالاً إستفسارياً.

ز-قد يكون الصمت علامة وقار وتبجيل أو تأمل.

ح-الصمت الذي يعقب توجيه عبارة بطريقة قاطعة، وكان صاحبها يقول هذا هو ما يمكن أن يقال ولا شيء أكثر من ذلك.

ط-صمت الأصدقاء أو المحبين عندما يلتقون ولا يحتاجون إلى أن يقولوا شيئاً لكي يعبر عن مشاعرهم وعواطفهم ويكتفون بالإبتسامة أو التسليم باليد، وهذا النموذج من نماذج الصمت يعكس أعمق مستوى للعلاقات الإنسانية، لأن الأشخاص الذين يعرف كل منهم الآخر معرفة جيدة ولا يحتاجون إلى الكلام ويكون إتصالهم وثيقاً، بل يكتفون بلمحة أو نظرة أو إبتسامة مفهومة.

ي-صمت البلية، وهو صمت مهيب قد يلجأ إليه الإنسان في حالة إحساسه بالأسى أو بالحزن العظيم، أو قد يضطر إلى اللجوء إليه عند مشاطرته لأحزان إنسان آخر.

ك-صمت التحدي، وهو الذي يحدث مثلاً عندما يعاقب الطفل ولا يعبر عن المه، أو يسأل سؤالاً ولا يجيب عليه أحياناً.

والواقع أن ردود الفعل تجاه كل نموذج من هذه النماذج ينبغي أن تكون مختلفة، لأن كل نموذج منها يعبر عن شيء مختلف تماماً عما يعبر عنه الآخر.

### 9-7-1- بعض نماذج الإتصال غير اللفظي الأخرى

أ-نظائر اللغة: ليست الكلمة كلمة محايدة، بل أنها تتأثر بنبرة الصوت أو نغمته وبالتوكيد، وبالتغيير في مقامات الأصوات، والوقفات التي تتخلل إلقاء عبارة معينة، ودرجة الخشونة أو الليونة، وغيرها من العوامل غير اللفظية التي يطلق عليها نظائر اللغة فكلمة نعم وهي كلمة بسيطة، يمكن أن تعبر-في صورتها المنطوقة-عن العديد من المشاعر: كالغضب أو الخوف أو الإحباط، أو التمني، أو الموافقة، أو اللامبالاة أو

التحدي، وذلك حسب الطريقة التي ينطق بها أو أسلوب التعبير الصوتي الذي تتخذه، ونحن لا نأخذ الكلام في حياتنا اليومية بألفاظه فقط وإنما بخصائصه الأخرى غير اللغوية التي تسمى نظائر اللغة حتى نستطيع أن ندرك معاني ما يقوله الآخرين لنا، وفي هذه الحالة لا نركز إهتمامنا على (ما) يقوله الآخرون فقط، بل نهتم أكثر (بكيفية) قولهم له.

ب-الإشارات: ربما تعتبر (الإشارات) أول وسيلة من الوسائل التي طورها الإنسان في إتصاله بالآخرين، وتنطوي كل ثقافة من الثقافات المختلفة على نسق من الإشارات ذات المعنى والدلالة التي إما أن تصاحب لغة الكلام أو تؤدي بمفردها من أجل أن تعطي معنى معيناً أو ترسل رسالة خاصة، وأما المعنى الذي يكمن وراء الإشارات فهو مسألة ثقافية خاصة يعتبر نسبياً إلى درجة كبيرة، ومثال ذلك أن إيماءة الرأس تشير في بعض الثقافات إلى معنى الموافقة والتأييد، بينما تعني الرفض في ثقافات أخرى، وعادة ما يلجأ الأشخاص إلى عدد كبير من إشارات اليد أثناء حديثهم، ومن أكثر الثقافات اعتماداً على التعبير اليدوي أثناء الكلام: الثقافة الفرنسية، والإسبانية، والإيطالية وثقافات البحر المتوسط بوجه عام.

ج-تعبيرات الوجه وحركات الجسم، نادراً ما يكون الشخص والمتحدث غير معبر أو غير متحرك، بل أن الوجه يتحرك كثيراً أثناء الكلام، وكذلك جسم الإنسان، وهذه الحركات إنما تعبر تعبيراً بالغاً عن المشاعر، والإنفعالات والعواطف، وردود الفعل، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة.

د-لغة الأشياء: بعض الثقافات تعلق أهمية كبيرة على المظهر الفيزيقي للإنسان، وعلى جاذبية هذا المظهر، تلك الجاذبية التي قد تختلف تعريفها من عصر إلى آخر، ومن

أسلوب مستحدث إلى أسلوب آخر، وفي هذا الصدد يشير أحد المهتمين بشؤون الإتصال غير اللفظي إلى العبارة التالية:

(إنك تعبر عن هويتك الخاصة وتنقلت إلى الآخرين بواسطة صورتك المرئية). وتقوم الملابس بوظائف مهمة من وجهة نظر يرتديها وسلوك الآخرين نحوه، ومن ثم فهي تعتبر ذات قيمة إتصالية كبيرة. والمقصود بلغة الأشياء أي تلك المعاني التي يخلعها الإنسان على الأشياء التي يغلف بها ذاته، كالملابس، والحلي وطريقة تصفيف الشعر، أو التي يجمل بها منزله كالقطع الأثرية أو التصميمات الجمالية...وما إلى ذلك.

هـ- الإتصال عن طريق اللمس، يعتبر أداة إتصالية قوية تعبر عن العديد من المشاعر: كالخوف والحب والقلق والدفع والبرودة وتعلق معظم الثقافات إهتماما كبيرا على اللمس كأداة إتصالية، فضلا عن أهميته من عوامل نمو الحياة للإنسانية في مراحل الطفولة المبكرة.

إن من أهم خصائص الإتصال غير اللفظي أنه أمر لا يمكن تحاشيه، أو الهروب منه، فعندما لا يقول المرء شيئا ويظل صامتا فإنه في الحقيقة لم ينقطع عن الإتصال، بل هو يعكس نموذجا من نماذجه، وإذا إستطاع ان يكف عن الكلام فإنه لا يستطيع أن يكف عن الحركة وعن التعبير عن ذاته بوسائل أخرى: كحركات الجسم واليدين وتعبيرات الوجه.

2-7-9 مزايا اللاتصال غير اللفظي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أنه يعبر عن معلومة (وجدانية) في مقابل تعبير الإتصال اللفظي عن معلومات تتصل (بالمضمون). وتكون نماذج الإتصال غير اللفظي قادرة على إيصال الحب. والبغض، والكره، والاهتمام، والثقة، والرغبة، والدهشة، والموافقة... وكذلك التعبير عن فئة عريضة من الوجدانيات الإنسانية التي يعبر عنها بطريقة لفظية.

- أن الإتصال اللفظي ينطوي-أيضا- على معلومات متصلة بمضمون رسالة اللفظية، فهو يمدنا بأدوات لتفسير الكلمات التي نسمعها، وينطبق ذلك على نبرة الصوت مثلا، والتوكيد... إلخ... فضلا على أنه يوفر المعلومات التي تفيد في فهم طبيعة العلاقة بين الأطراف المشتركة في عملية الإتصال.
- أن الرسائل غير اللفظية تتميز بصدقها، ويحتاج الإنسان- عادة- إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق فيهم.
- وتكمن أهمية الاتصال غير اللفظية في أنها:
- مهمة خاصة عند الرغبة في إظهار مشاعر معينة.
- تتسم بحرية التعبير لكل من المرسل والمستقبل.
- القدرة على الاعتماد عليها والوثوق بها (الكلمات يمكن التحكم فيها بصورة أكبر لكن لغة الجسد وتعبيرات الوجه لا يمكن التحكم فيها).
- تمكن من تفسير اتجاهات ونوايا الأفراد والاستجابة لهم بصورة سليمة.
- أكثر فعالية من وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل.

( احمد ماهر، 2004، ص ص 144، 145 )

### 7-3 أنواع الإتصال غير اللفظي:

ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي الى ثلاث لغات هي:

أ- لغة الإشارة: وهي تتكون من الاشارات البسيطة او المعقدة التي يستخدمها الانسان في الاتصال بغيره.

ب- لغة الحركات او الافعال: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الانسان لينقل الى الغير ما يريد من معان او مشاعر.

ج- لغة الاشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والادوات والحركة، للتعبير عن معان او احساس يريد نقلها للمتلقي.

كما يمتد الاتصال غير اللفظي ليشمل تعبيرات الوجه والايماء والازياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية. ويقسم هارسون انواع الاشارات غير اللفظية الى اربعة هي:

■ رموز الاداء: وتشمل حركات الجسد، مثل تعبيرات الوجه، حركات العيون والايماءات، وكذلك ما أطلق عليه شبه اللغة مثل: نوعية الصوت، الضحك، الحركة.

■ رموز اصطناعية: مثل، نوع الملابس، ادوات التجميل، الاثاث، المعمار، والرموز المعبرة عن مكانة الانسان

■ رموز اعلامية: نتيجة الاختبارات والترتيب والابتكارات من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، مثل حجم (النبط)، نوع الصورة، الالوان، نوع اللقطة التليفزيونية. بعيدة او متوسطة او قريبة، وكذلك اسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية.

■ رموز ظرفية: وتنبع من استخدامنا للوقت والمكان، ومن خلال ترتيب المتصلين والاشياء حولهم... مثل ترتيب جلوس الزوار حسب اهميتهم الاجتماعية او تجاهل شخص نعرفه بطريقة معتمدة.

(حسن عماد مكاوي، ليلى حسن السيد، القاهرة، 2006)

■ بعض الإشارات الأخرى قد تكون غير مقصودة وتعبر عن رسائل عامة مثل القلق أو التبرم أو السير بسرعة ونشاط وهي كلها إشارات تعبر عما إذا كنت تشعر بالثقة أو القلق، إذا كنت لطيفاً أو عدوانياً، تتمتع بالقوة أو لا تتمتع بها. (احمد ماهر، 2004، ص 147)

ويعرض (مارك ناب) marhknapp المهام التي يؤديها الإتصال غير اللفظي في علاقته بالإتصال اللفظي على النحو التالي:



- البديل: يمكن للإتصال غير اللفظي أن يكون بديلا للإتصال اللفظي، فتعبيرات الوجه أحيانا تغني عن الإتصال اللفظي.
  - مكمل أو معدل: يمكن للإتصال غير اللفظي أن يكون مكملا للإتصال اللفظي، مثل الإيتسامة بعد أن نطلب شيئا من شخص أو التجهم.
  - التأكيد: مثل أن يقوم الشخص بالتركيز صوتيا على كلمات معينة للتأكيد على الرسائل اللفظية، وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد.
  - التنظيم: يمكن للإتصال غير اللفظي أن ينظم الإتصال بين المشاركين مثل: حركة الرأس أو العينين أو تغيير المكان، أو إعطاء إشارة لشخص ليكمل الحديث أو يتوقف عنه، وكلما وظائف تنظيمية يقوم بها الإتصال غير اللفظي.
- (محمد يوسف محمد الأبشيبي، 2012، ص ص150.151)

### 10- أنماط وأشكال الاتصالات التنظيمية:

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة وردود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها.

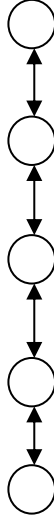
ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العاملة

ما يأتي:

10-1 الاتصال على شكل سلسلة: وهي تمثل هـرما تنظيـميا يتكون من خمسة أفراد. وتبدأ الرسالة من الأسفل إلى الأعلى وتسير وفق طريق محدد، وعبر مفاصل معينة.

إن هذا الأسلوب مباشر لأن من خلاله يتم تعريف جميع مستويات التنظيم الهرمي بمحتويات الرسالة، لأن كل واحد منها يساعد على نقلها وتوصيلها إلى غايتها.

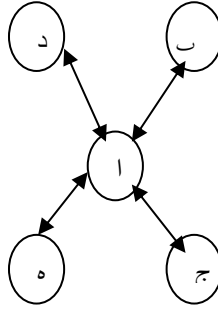
(روتالدي ريجيو: ترجمة فارس حلي، 1999، ص 343)



شكل رقم 12

10-2 الاتصال على شكل عجلة: يمثل هذا النمط من شبكات الاتصال امكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقوق المنظمة وبصورة مباشرة دون استخدام وسيط معين، ويكون هذا الاتصال عادة مزدوجا ومباشرا في الوقت ذاته، ويتسم بالبساطة وعدم التعقيد والسرعة والدقة والوضوح وسرعة الاستجابة.

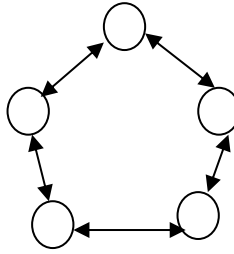
(خضير كاظم حمود، 2002، ص 128)



شكل رقم 13

### 3-10 الاتصال على شكل دائرة:

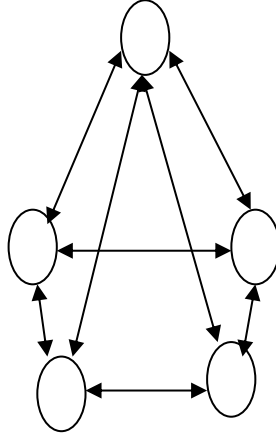
هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.



شكل رقم 14

4-10 الاتصال الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة ( الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى امكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

(حسين حريم، 2004، ص 272 )



شكل رقم 15

(أنماط الاتصال الإداري (12، 13، 14، 15)

(روتالدي رييجو: ترجمة فارس حلمي، 1999، ص 342)

#### 11 - مكونات عملية الاتصال parts of communication:

سبق أن أوضحنا في المبحث السابق ان الاتصال هو عملية يقوم فيها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر الى الآخرين لهدف ما في موقف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.

ومهما تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال أو اختلفت باختلاف مداخل التعريف أو تأثير التخصص العلمي فإننا في النهاية يمكن الاتفاق على تعريف هذه العملية من خلال تحديد عناصرها الأساسية أو الكشف عن مكوناتها.

بل ان عالم الاتصال الأمريكي هارولد لازويل قام بتعريف عملية الاتصال من خلال صياغة عناصرها في شكل أسئلة واتخاذها -أيضا- أساسا لتصنيف البحوث الخاصة بالاتصال وهذه الاسئلة هي:

من؟ who ?

يقول ماذا؟ saywhat ?

بأي وسيلة؟ in which channel ?

لمن؟ to whom ?

بأي تأثير؟ with what effect ?

مما سبق يمكن عرض المكونات الأساسية أيا كان نوعه سواء الاتصال المواجهي أو الاتصال الجماهيري أو غيره مع مراعاة ان تقسيم هذه العملية الى مجموعة من العناصر يستهدف الشرح والتبسيط ولا ينفي مدى التركيب والتعقيد وعدم امكانية الفصل بين هذه العناصر في الواقع الحقيقي، ومع التاكيد على ان عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية وليس لها بداية ولا نهاية وهذا تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الافكار والمعلومات بين الافراد والجماعات.

اي أن عملية الاتصال عملية ديناميكية وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

### 1-11- المرسل sender أو القائم بالاتصال communication:

أية عملية اتصالية تعني وجود (شخص/طرف) يقوم بالاتصال، وقد يكون شخصا عاديا أو معنويا (مؤسسة-شركة-وزارة...الخ، وهو المقصود بالسؤال من who ? أي أن هو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده (هذه الرموز تكون الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال الى جمهور معين) فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكرة تعبيرا صحيحا ودقيقا وواضحا، يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح أما اذا عجز هذا المرسل عن صياغة افكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى وتحولت الى عبث قد يسبب الضرر بدلا من النفع.

وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات source وقد لا يكون مصدرها، ويكون المصدر فردا آخر. فإذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء

هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والاحداث أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركيتها، في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر- أيضا في عملية الاتصال، وفي هذه الحالة فإن المحتمل في التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تنقل المعنى بوضوح.

أما إذا كانت عملية الاتصال من خلال المؤسسات الاعلامية التي يقوم أفرادها- (قائم الاتصال-) بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الاخبار حتى يقوم بصياغتها أو اعدادها للنشر أو الإذاعة وإرسالها مرة أخرى الى جمهور المتلقين. هنا المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه المرسل، تمر صياغة الرسالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة، وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال أو تكون مهارات المرسل الذي يتولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى الحد الذي يضفي على الرسالة وضوحا أكثر أو قدرة أكبر على الاقناع والتأثير.

### 11-2- الرسالة message:

هي التي تحتوي على عدد من المعاني أو الأفكار ينقلها المرسل او القائم بالاتصال الى الطرف الآخر -المستقبل- ويتم التعبير عن هذه المعاني او الأفكار من خلال الرموز اللغوية أو اللفظية verbal، أو من خلال الرموز الغير اللفظية non verbal أو من خلالهما معا

وهناك ثلاثة أمور يجب ان نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة هي:

#### أ/شفرة الرسالة:

يتضمن شفرة الرسالة مجموعة من العناصر والتكوين، فعناصر اللغة مثلا هي مجموعة الحروف والكلمات التي لا تقبل التقسيم والتكوين وهي عبارة عن تجميع للعناصر في بناء متكامل. وشفرة الرسالة هو مجموع الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب

معين يصبح لها مغزى عند المتلقي وأية لغة هي كود طالما بها مجموعة من العناصر (مفردات اللغة) ومجموعة من الاساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

### ب-مضمون الرسالة:

يمكن تعريف المضمون بانه مادة الرسالة التي يختارها المصدر لتعبر عن أهدافه فهو العبارات التي تقال والمعلومات التي تقدم والاستنتاجات التي نخرج بها والأحكام التي نقترحها.

### ج-معالجة الرسالة:

تعود معالجة الرسالة الى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الشفرة والمضمون فالمصدر قد يختار معلومة معينة ويتجاهل معلومة أخرى وقد يكرر الدليل الذي يثبت به رأيه وقد يلخص ما يقوله في البداية أو النهاية ويستطيع المصدر أن يذكر كل الحقائق في رسالته وقد يترك للمتلقي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بافضل شكل متاح.

11-3-الوسائل (القنوات)Channel: تصل الرسائل للمتلقين عبر قنوات متعددة فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس مثل: السمع والنظر والشم والتذوق والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وراديو وتلفزيون وسينما وتتسم هذه الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى وتؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة في الرسالة المنقولة بحيث تزيد او تقلل من فعاليتها وتشير التجارب إلى أن كل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الاخرى. وحينما يريد المصدر توجيه الرسائل عليه ان يتخذ قرارات بشأن الوسيلة التي يستخدمها ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المتلقي وعلى قدرات المصدر، فقد

يفضل الجمهور التلفزيون عن الراديو وقد يكون المصدر قادرا على الكتابة أكثر من الكلام.

إن استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة، وأن المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفهية لمدة طويلة مثلما يستطيع بالمادة المرئية لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فعالية حينما يكون مرئيا عما كان شفويا.

ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال العوامل التالية:

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة.
- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال.
- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.

### 11-4-التشويش:

تتعدد تعريفات التشويش، فهو بشكل عام تعني عدم وضوح الرسالة، وعدم القدرة على تفسيرها لأسباب عديدة قد ترتبط بألية أو ميكانيزم عملية الإرسال أو الاستقبال أو تأثير المناخ والبيئة المحيطة...إلخ ولكنها في النهاية تعني عدم وضوح الرسالة.

وهذا التعريف يشير إلى ان التشويش يمكن أن يكون بتأثير عوامل عديدة وأحدها تؤدي إلى عدم قدرة المستقبل على تفسير رموز الرسالة الإتصالية وإدراك المعنى، على الرغم من وصول الرسالة واضحة سواء كانت مرئية أو مسموعة، وذلك لأسباب أو



عوامل تعود إلى كل عنصر من عناصر الإتصال على حدة أو عنصرين أو أكثر أو بتأثير عوامل خارجية أخرى.

وينقسم التشويش إلى الانواع الآتية:

### أ- التشويش الميكانيكي:

هو أي تدخل فني-بقصد أو بغير قصد-يطرأ على إرسال الإشارة من المرسل إلى المتلقي، مثل وجود عيوب في صوت المرسل، أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر environmental noise عند المتلقي مما يمنع اطراف الرسالة من استلامها أو إستاتمتها منقوصة.

### ب- التشويش المرضي أو النفسي أو الاجتماعي:

يحدث هذا التشويش بتأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والمرضية على أطراف الرسالة، يضعف حالة السمع أو البصر عند المتلقي، الشعور بالصداع أو الألم، الاستحداث في التفكير عدم الإحساس بالآنا.

### ج- التشويش الدلالي:

يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم لأي سبب من الأسباب وحين يعطي الناس معان مختلفة (مثل استخدام التورية في اللغة العربية) وعند استخدام كلمات وعبارات للتعبير عن المعنى نفسه.

والشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للإتصال، وكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، وكلما قل التشويش زادت فعالية الرسالة.

## 11-5- السياق بيئة الإتصال:

أي اتصال يحدث في مكان ما، لابد أن يعبر عن سياق ما، وأحيانا يكون السياق طبيعيا لا نلاحظه وفي أحيان أخرى يتولد الانطباع بضرورة بدل الجهد للفهم وإدراك

هذا السياق، فمثلا إلى أي حد يمكن أن يتغير سلوك الفرد حين ينتقل من مكان للنزهة إلى مؤتمر علمي، أو من الإقامة داخل الوطن إلى الإقامة خارجه، فالسياق هو البيئة الاجتماعية التي تمدنا بقواعد وأحكام للتفاعل معها، وتتمثل البيئة الإتصالية في المكان والزمان والأشخاص، وكذلك يؤثر في عملية الاتصال، حتى لو لم نعي ذلك، ولا يمكن فصل السياق الإجتماعي أو السياسي أو الثقافي عن عملية الاتصال، فكلما كان السياق الذي يتم فيه الاتصال ذو جوانب مشتركة بين المرسل والمتلقي، كلما كانت فرص النجاح للعملية الاتصالية أكبر.

### 6-11- مستقبل: أو متلق:

وهو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وإدراك المعنى في إطار العمليات الفعلية التي يقوم بها خلال عملية الإتصال، وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الأدنى اللازم لوصف العملية بأنها عملية إتصالية، تقوم بدورها بالنسبة للفرد والمجتمع. على هذا فإذا كان الفرد فكرة أو معلومة يرى إرسالها إلى الغير، فإنه يقوم بصياغة رسالة معبرة عن هذه الفكرة أو معلومة يرى إرسالها إلى الغير، فإنه يقوم بصياغة رسالة معبرة عن هذه الفكرة أو المعلومة من خلال إختيار الرموز التي تعبر عن المعنى المراد توصيله، ووضع هذه الرموز في بناء Encoding لغوي أو لفظي أو يختار رموزا أخرى غير لفظية للتعبير يضعها في رسالته الموجهة إلى هذا الفرد الآخر.

ومن الناحية المواجهة فإن الفرد (المستقبل) يبدأ عند إستقباله لهذه الرسالة في محاولة تفسير رموز التي استقبلها-بوسيلة ما-لفهم المعنى وإدراكه أي أنه يقوم بتحويل الرموز إلى معان. وبناء على إدراكه للمعنى فإنه في صياغة رسالة أخرى إلى المرسل تعبر عن إستجابته للرسالة التي وصلت إليه، ويبدأ أيضا في إختيار الرموز المعبرة عن المعنى المراد توصيله إلى المرسل كرد فعل أو استجابة لرسالته الأصلية، ووضع هذه الرموز - أيضا- في بناء وشكل يفيد في تأكيد المعنى.

وهذه العملية العقلية التي يقوم بها أطراف الاتصال فيما يتعلق بإختيار مفردات اللغة التي تعبر عن المعنى، أو إدراك المعنى من خلال تفسير مفردات اللغة هي التي تسمى عملية الترميز والتي لا تتم عملية الاتصال إلا بها، ولذلك فإنها كانت محور اهتمام عدد كبير من الباحثين والخبراء في بناء نماذجهم وتعريفهم لعملية الاتصال، لأنها تعتبر ضرورة من ضرورات عملية الاتصال وتتأثر بجوانب أخرى اجتماعية ونفسية.

### 11-7- رجع الصدى:

رجع الصدى يقصد به إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه، وهناك أربع طرق إلى رجع الصدى وهي:

أ- رجع الصدى قد يكون إيجابيا: أو سلبيا ويشجع رجع الصدى الإيجابي على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد، أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المصدر على توجيه رسائل متشابهة ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل:

ب- رجع الصدى قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها وقد يكون خارجيا ينبع من التلقين.

ج- رجع الصدى قد يكون فوريا كما هو الحال الاتصال المواجهي، أو مؤجلا كما هو الحال في وسائل الاتصال الجماهيرية.

د- رجع الصدى قد يكون حرا يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تنقية، وقد يكون مقيدا بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية، ويستغرق ذلك وقتا أطول حتى يحقق اهدافه، ويعد الافتقار إلى رد الفعل الحر المباشر، والفوري أحد عيوب وسائل الإتصال الجماهيرية التقليدية.

5- رجع الصدى يتيح وظائف مفيدة من المرسل والمتلقي على السواء، فهو يتيح للمرسل فرصة قياس فهم الرسالة واستيعابها، ويتيح للمتلقي التأثير في عملية الإتصال، فمثلا

إذا أشار رجوع صدى الجمهور إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب فإن المرسل يستطيع إعادة تقديم الرسالة بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.

### 11-8-التأثير:

يقصد بتأثير عملية الإتصال حدوث الإستجابة المستهدفة من هذه العملية، والتي تتفق مع مفهوم الهدف من الإتصال، أو وظيفة الإتصال، وعادة ما يكون هذا الهدف في وعي المرسل أو القائم بالإتصال، ويتوقع تحقيقه من المستقبل أو الملقى ولا يكفي حدوث التغذية العكسية أو المرتدة أو رجوع الصدى أثناء عملية الإتصال حتى نقول إن عملية الإتصال قد حققت الهدف، وذلك أن رجوع الصدى في هذه العملية لا يعني سوى إستمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين كل من المرسل أو القائم بالاتصال والمستقبل أو الملقى.

أي ان الأثر هو نتيجة الإتصال، وهو يقع على المرسل والمتلقي على السواء، بدون الأثر نفسيا أو اجتماعيا، ويتحقق أثر وسائل الإتصال من خلال تقديم الأخبار والمعلومات والترفيه والإقناع وتحسين الصورة الذهنية.

### خلاصة:

يعتبر الإتصال نوع من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، وغالبا ما يكون مرتبطا مع كثير من الأنشطة الأخرى، وجوهر الإتصال الإنساني هو المشاركة بين

شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والأراء والمعتقدات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها، وأن الاتصال ما هو إلا عملية توصيل المعاني وهو يتضمن كل الوسائل والطرق التي يمكن بها لعقل بشري غزو بشري آخر، / والتأثير فيه، ، هذا بالتأكيد يتضمن بالإضافة إلى الكلمة الشفوية والمكتوبة والموسيقى والمسرح والفنون التصويرية كل أنواع السلوك الإنساني، وبرغم ما سبق ذكره من تعدد وسائل الاتصال، إلا أن اللغة تلعب دورا مهما في مجال الاتصال البشري، فهي تساعد الإنسان على نقل أفكاره وشعوره، هذا علاوة على أن مفرداتها مثيرات يستجيب لها الإنسان بالقوة نفسها التي يستجيب بها الأشياء والأشخاص مثيرات يستجيب لها الإنسان بالقوة نفسها ما هو إلا تبادل المعاني بين البشر.

ومن خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة العملية للاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثاني:

# الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

### تمهيد

1. ماهية الفعالية
2. تعريف الاتصال التنظيمي الفعال
3. شروط وخصائص الاتصال التنظيمي الفعال
4. طبيعة الاتصال التنظيمي الفعال
5. أغراض وأهداف الاتصال التنظيمي الفعال
6. عوامل الاتصال التنظيمي الفعال واستراتيجياته
7. فعالية أدوات الاتصال التنظيمي
8. معوقات فعالية الإتصال التنظيمي
9. خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

### خلاصة



تمهيد:

تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة. خاصة إذا تعلق الأمر بسلامة وأمن العمال فيها.

يعتبر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المنظمات، أمر ضروري وأساسي، فهو يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال التنظيمي الفعال مع إبراز الفعالية التنظيمية والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل عند شروط الاتصال التنظيمي الفعال الذي هو محور دراستنا من خلال تعريفه، وعوامله وادواته في التنظيم، كما سنحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.



### 1- ماهية الفعالية:

إن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

#### 1-1: تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

(صالح بن نوار، 2006، ص 84)

وقد عرفها برنارد على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ". كما أشار الفار alvar إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة :

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف}} = \text{كالتالي}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة.

(نجاة قريشي، 2006، ص 49)

فقد عرف بول موت (Pol Mott) المنظمات الفعالة:

بأنها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط. واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات...).

فقد عرفها كل من يوشتمان وسيشور Yuchtman & Seashore :

بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها".

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة.

2-1: تعاريف الفعالية التنظيمية:

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم والتي نحاول أن نقوم بتحليلها للوقوف على نقاط الاختلاف والاتفاق حولها.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

### 1-2-1: مجموعة التعاريف التقليدية:

يعرفها BARNARD: على أنها تحقيق الهدف المحدد  
يعرفها ETZIONI: على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال  
الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية  
يعرفها PRICE: على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة  
يعرفها DONNELLY: على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة  
يعرفها HANNAN & Freeman: على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية  
والنتائج المتحصلة.

(صلاح الدين عون الله، 1987، ص9)

نستنتج من هذه التعاريف أنها تركز مجموعة هذه التعاريف على الأهداف كمؤشر  
لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، لكن  
من خلال القراءة لهذه التعاريف نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير  
رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

### 1-2-2: مجموعة التعاريف النظامية:

يعرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال  
الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى  
هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

(عبد السلام أبوقحف، 1993، ص 93)

يعرفها كل من Kast وRosenzweig: على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل  
زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق  
النمو.

يعرفها Steers وMahoney: على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.

يعرفها Seachore & Yuthman: على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية: مدخلات ← معالجة ← مخرجات ويمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية:

بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"

(محمد قاسم القريوتي، 2000، ص104)

### 3-1- ماهية الفعالية الاتصالية:

إن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

- إن الأبحاث حول الفعالية حسب ألان جيد Alain Ged بدأت منذ السبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة، ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبس حول مفهومي الفاعلية والفعالية، وتداخل كبير بينهما في اغلب الأحيان، فالفاعلية "تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى الجودة، المهم أن تتحقق الأهداف وحسب". (عبد المعطي محمد عساف، 1983، ص16)
- بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك.
- أما مفهوم "الفعالية" فيعني "الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط".
- و ذلك كأن يتم تحقيق كمية اكبر من الأهداف أو يتم اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية، أو تخفيف التكلفة المبذولة أو الجهد المبذول، مما يتطلب تحقيق الإبداع والتطوير المستمر، بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية وبقائها بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الجمهور وذلك انسجاماً مع وظيفة المؤسسة المعاصرة التي يفترض أن تأخذ هذه الأهداف جميعها بالاعتبار وذلك كضمانة لنجاحها الذي يعتمد على حماس الأفراد العاملين فيها وحرصهم على استمرارها، وضمان مساهمتها في تطوير المجتمع الذي هي جزء لا يتجزأ منه، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا اعتمدت على إستراتيجية اتصالية فعالة هذه الأخيرة تتطلب إجراءين أساسيين لتقييمها:
- أولهما يراعي مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للمؤسسة.

- ويشير الإجراء الثاني الى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية، بمعنى مدى قدرة الاتصال على تجسيد ثقافة المؤسسة وقيمتها وتقاليدها في التعامل، إضافة إلى زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي في إحداث التغييرات لخدمة مصلحة الأعضاء، وهو ما قد يتعارض ومصلحة المؤسسة التي لا تجد مخرجا سوى الاستجابة لرغبات الجماعة باعتبارها مصدر قوة وضغط.
- وقد وضعت عدة محددات لكي يكون الاتصال فعالا يمكن حصرها فيما يلي:
- يجب أن تصمم الرسالة الاتصالية وتعالج بطريقة تضمن جذب انتباه الجمهور المستهدف.
- يجب أن تستخدم الرسالة نوع الرموز والكلمات والصور ذات المعنى الموحد المشترك بين المرسل والمستقبل
- يجب أن تعمل الرسالة الاتصالية على استشارة الحاجات الإنسانية لدى المستقبلين وأن تقترح إمكانية إشباع هذه الحاجات.
- يجب أن تكون طرق إشباع هذه الحاجات الإنسانية متسقة مع القيم الاجتماعية السائدة.

(صبرينة رماش، 2009، ص ص21-22)

### 2- تعريف الاتصال التنظيمي الفعال:

هو الاتصال الذي يؤدي الى خلق نوع من الاستجابة تجاه اهداف المنشأة حتى تحقق هذه الاهداف بأحسن الوسائل واقل التكاليف.

الاتصال يساعد على الانجاز للتخطيط الاداري بفعالية، اذ يساعد على التنفيذ الفعال للبرامج وللرقابة.

(محمد منير حجاب، 2007، ص13)

كما يعرفه عليان والطوباسي: بأنه نقل الأفكار والمعلومات والآراء من شخص لأخر، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحاسيس والعواطف، وهماك ثلاث وظائف للاتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير المواقف.

ويعرف الاتصال بأنه: رسالة تؤثر في سلوك المستقبل، وهو عملية تنتقل بواسطتها فكرة مرسلة من المصدر إلى المستقبل لإثارة انتباهه أو لإحداث تغيير في سلوكه.

(ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 38)

فالاتصال التنظيمي الفعال هو نقل الآراء والمفاهيم والأفكار، وتلقي ردود فعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية (للمعلومات المرتدة) لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### 3- شروط وخصائص الاتصال الفعال:

#### 1-3: شروط فعالية الاتصال:

لكي تنجح عملية الاتصال لابد من توافر عدة شروط منها:

- 1- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب ايصالها للغير، وذلك لان الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب
- 2- ان قبول اي رسالة يتأثر بمدى الثقة من مصدر الرسالة، وبدون توافر هذه الثقة فلم تحقق الرسالة اهدافها.
- 3- يجب ان تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه اليه الرسالة ويجب تجنب استعمال المصطلحات او عبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة.
- 4- يجب ان تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات المستقبلين لا يمكن الاجابة عليها بعبارات عامة او مبهمه.
- 5- يستحسن ان تعالج الرسالة موضوعا محددا وهذا من شأنه ان يساعد في فهم رسالة بدقة.

- 6- اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة، من حيث استعداد المستقبل والمرسل وتوفير الوقت الكافي لها
  - 7- الصدق في محتوى واسلوب الرسالة مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها والتأثر بها وتمهيدا للاتصالات المستقبلية.
  - 8- عند اجراء الاتصال يجب التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة عن طريق المؤثرات الدالة على ذلك، فاذا كانت شفوية يجب استخدام الايماءات المصاحبة او النبرة اللازمة لتوضيح المعنى المطلوب، وإذا كانت مكتوبة فان تقسيم الرسالة الى فقرات او وضع خط تحت بعض العبارات او الاقواس او علامات الوصل... كلها من شأنها تيسر توصيل الرسالة بالمعنى المطلوب.
  - 9- في طريقة عرض محتوى الرسالة سوى كتابة او بطريقة شفوية يجب التدرج في توصيل المعلومات مع استخدام اسلوب التشويق لاستعداد لدى المستقبل لمتابعة محتوى الرسالة.
  - 10- يمكن زيادة فاعلية عملية الاتصال عن طريق الرسائل المعاونة سواء بصرية او سمعية او النماذج التوضيحية... او من خلال الامثلة التي تتماشى مع خبرة المستقبل للرسالة.
  - 11- يجب على المرسل ان يتابع رد الفعل او الفعل المنعكس من المستقبل ليتأكد من وصول الرسالة واستعاده لما جاء بها.... او ارسال رسائل جديدة مكمله او متممة لها لكي تتصل على الوجه الامثل وربما هذا من شأنه ان يجعل عملية الاتصال تتسم بالفعالية والديناميكية والاستمرارية في نفس الوقت.
- (سلوى عثمان عباس الصديقي، اميرة منصور يوسف علي، د.س، ص ص 25-26)

### 2-3 خصائص الاتصال الفعال:

ويتميز الاتصال الفعال بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية.
- أن يكون مختصراً ومباشراً.



- أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.
- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد، رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي.

(بوفلجة غيات، 2006، ص 44)

- ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
  - ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، وحركة المعلومات في كل اتجاه.
  - مقارنة تكاليف النظام وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
  - ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، ومتابعة لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
  - حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
- (ناصر دادي عدون، 2004، ص 84، 85)

### 3-3: كفاءة الاتصال:

- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التليفون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، حيث أنها تمكن من وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- الارتداد: تسهل الرسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ السجلات والملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.
- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن نستخدمها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة، أو عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المراقبة والمتابعة. كلما قدمت وسائل الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- الرسمية: إذا كان الاتصال رسمي أي متعارف عليه ومكتوب، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإخبار فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة.
- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع.

جدول رقم 01: يمثل الجدول مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية المختلفة:

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي او لجنة	سريع نسبيا	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط

## الفصل الثاني:

## الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

(احمد ماهر، 2004، ص ص 41، 42)

### 4- طبيعة الاتصال التنظيمي الفعال:

إن الاتصال التنظيمي الفعال يتطلب جهازا اداريا من أجل تحقيق طبيعته التنظيمية، ومن أجل التحقق من هذه الطبيعة كان لزاما على القائم بالاتصال العمل بالإرشادات والنصائح التالية:

- التحقق من جدوى الاتصال: اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما هو الهدف المتوخى من الاتصال؟ إذا كان الهدف واضحا ويستحق المتابعة فالاتصال يعتبر أمرا في غاية الأهمية وإلا فان تركه أولى من الاستمرار في مواصلة ذلك.
- توسيع دائرة التفكير: فالكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
- الإستماع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون: بالبحث عن كل ما تحمله تلك الرسالة من معاني ولا يقتصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة فان ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة له قد يختلف عما تعنيه لشخص آخر.

- اعتبار مصدر الرسالة: وكلما تم التعرف على المتصل بشكل أفضل قادرا على تقييم رسالته والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أفضل.
- تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستمعين: اختيار الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعل المستمعين يتفاعلون بناء على ما يحملون من خلفية فكرية ومعرفة واعية.

- طرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح ومنسجم مع طبيعة الرسالة.
- اعرف ما ستحدث عنه: حيث إن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لابد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
- كن واضحاً ومحدداً: لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: الطرف المرسل لا يهتم كثيراً بالتفاصيل، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكون، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.
- ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما / أو): وذلك لأن كثيراً من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة، بل أنها تدور في مجالات متعددة من التباين أو الاختلاف.
- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك:
  - إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه. إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة معينة لعملية الاتصال وسبل تحقيق إنجازها بفاعلية عالية.
- لا تقاطع الشخص الآخر: فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية من فضلك اسكت. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية.
- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين:
  - فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.
- تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة:

حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست

رسائل مختلفة ضمنية وهي:

- ما تعني قوله.
- ما تقوله فعلا.
- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر انه يسمعه.
- ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله.

وقد أشار العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين بان المهارات السلوكية في

الاتصال الشخصي الفعال والتي تعتبر أكثر شيوعا هي:

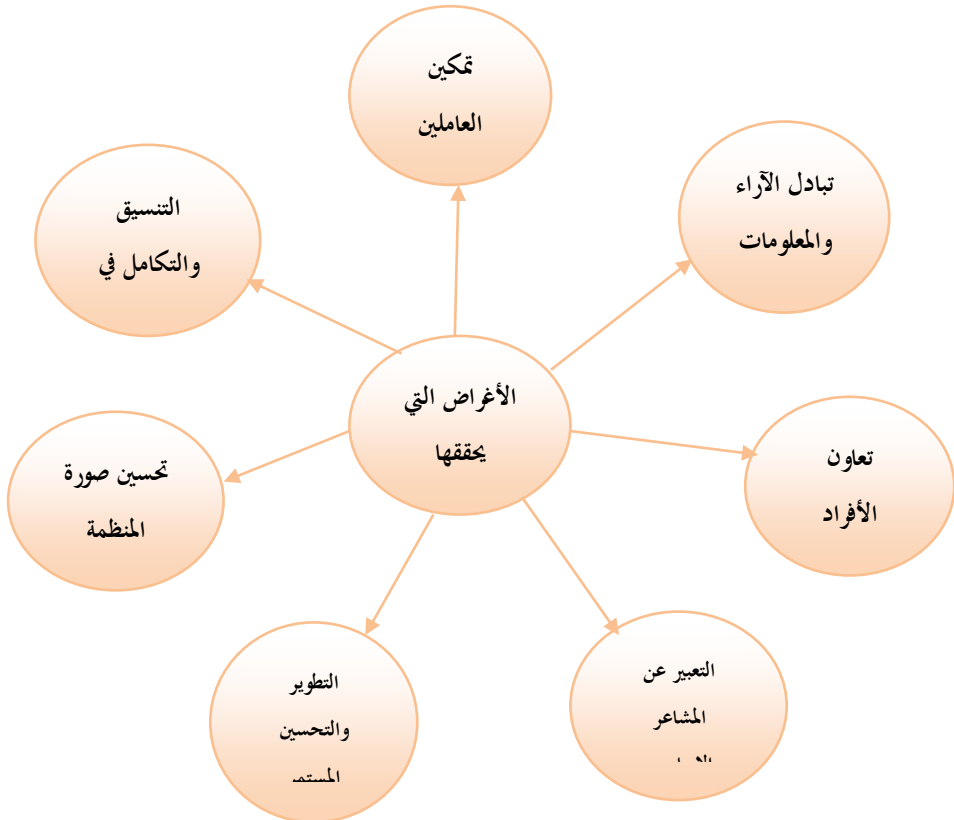
- اتصال فعال بالعين " أن تنظر بصدق وثبات إلى الشخص الآخر".
- وضعية جديدة... " أن تقف منتصبا وتتحرك حركة طبيعية وسهلة".
- إشارات طبيعية... " أن تكون مستريحا وطبيعيا عندما تتكلم".
- اللبس الملائم والمظهر... " أن تلبس، وتزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها.
- الصوت والنبرة الصوتية... " أن تستعمل صوتك بكفاءة كألة رنانة ثرية".
- استعمال فعال للغة والوقفات... " أن تستعمل لغة ملائمة وواضحة مصحوبة بالوقفات الطبيعية المخططة والمدروسة مع البعد عن الكلمات والأصوات غير المفهومة".
- مشاركة فعالة من قبل المتلقي... " أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه".

- استعمال فعال للدعابة..." أن تستعمل روح الدعابة لإيجاد رابط بينك وبين مستمعك
  - كن ذاتك الطبيعية..." أن تبتعد عن الافتعال وتكون صادقا مع نفسك وطبيعيا".
- (خضير كاظم حمود، 2010، ص ص 49، 50)

#### 5- الأغراض وأهداف الاتصال الفعال:

##### 1-5 الأغراض التي يحققها الاتصال الفعال في المنظمة:

ونظرا لما يتسم به الاتصال من أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمنظمة والمجتمع على حد السواء فإنه غالبا ما ينطوي على العديد من الأغراض التي يتم تحقيقها من جراء ذلك.



شكل رقم: 16 الأغراض التي يحققها الاتصال في المنظمة

- 1- تمكين العاملين وتحفيزهم: تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتسهيل وتأثر الاهتمام من قبل العاملين في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.
- 2- تبادل الآراء والمعلومات:  
إن الاتصال الفعال من شأنه أن يساهم في خلق السبل الكفيلة في تبادل الآراء والمعلومات بين العاملين وهذا من شأنه أن يعزز الدور الهادف في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تعاون الأفراد والجماعات: إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات على حد سواء.
- 4- التعبير عن المشاعر والأحاسيس: يستطيع الفرد والجماعات من خلال الاتصال الفعال أن يعبر عن المشاعر والأحاسيس الذاتية والجماعية إذ أن الاتصال يعد السبيل الأمثل لتمكين الفرد والجماعة للتعبير عن المشاعر والتصورات وغيرها من الآمال والطموحات الإنسانية الأخرى.
- 5- التطوير والتحسين المستمر:  
إن السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر لا يمكن لها أن تتحقق إلا من خلال الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات في مختلف مجالات العمل البناء.
- 6- تحسين صورة المنظمة:  
إن الاتصال الفعال يساهم في إعطاء صورة ايجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحلية على حد سواء.
- 7- التنسيق والتكامل في المنظمة:  
نظرا لكون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة فإن ذلك شأنه أن يجعل جميع الأقسام العاملة فيها تسعى لتحقيق التنسيق بين مختلف أطرافها بغية تحقيق التكامل بين مختلف هذه الأجزاء لتحقيق أهداف المنظمة بأكملها.

إن هذه الأغراض لا يمكن لها أن تتحقق بكفاءة وفاعلية عالية دون أن يساهم الاتصال الفعال في انجاز ذلك.

ويمكن إيجاز أهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة أساسية للإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

(خضير كاظم حمود، 2010، ص36)



## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

### 2-5: أهداف الاتصال التنظيمي:

وتتمثل فيما يلي:

- 1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:  
ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة، وبدون اتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فبدون اتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق.
- 2- المشاركة في المعلومات:  
يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه بدورها على: توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.
- 3- اتخاذ القرارات:  
يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:  
يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم، وأحزانهم، ومخاوفهم، وثقتهم في الآخرين.  
ويمثل الاتصال جزء هاماً من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكافة أفراد المنظمة في جميع مستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير إلى أن كل جوانب وأنشطة العمل، مثل التدريب، وتقييم الأداء، تتم من خلال الاتصال، إذن يتغلغل الاتصال في جميع أنشطة المنظمة، وعلاوة على ذلك فإنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة وتفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية.

(راوية حسن، 1999، ص 190)

ويهدف الاتصال التنظيمي الفعال إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، التعبير عن المشاعر الوجدانية.
- توجيهات المهام والتعريف بالواجبات المطلوبة منهم.
- التعرف بنتائج أدائهم (الجهود)، اتخاذ القرارات.

### 6- عوامل الاتصال التنظيمي الفعال واستراتيجياته:

#### 1-6 عوامل الاتصال التنظيمي الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال وأثرها على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، وفيما يلي أكثر العوامل شيوعاً لدى العديد من الكتاب والمفكرين:

أولاً: الإصغاء (الإنصات): ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول الله سبحانه وتعالى مؤكداً أهمية الإنصات للوعي والاستيعاب والتذكر "فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون".

وتشير العديد من الدراسات بان 75 من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الاتصال الفعال، كما إننا نستعمل 25 من قدراتنا في الإنصات.

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع من خلا الإصغاء 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 تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي

وتشير اغلب الدراسات إلى أن أكثر العادات أثرا على الإصغاء والتي ينبغي على المدراء تجنبها، إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض المراسلات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإضافة عما يجول في خاطره، ولذا على المدير الفعال ان يتجاوز العوائق التي تأثر في الإنصات من خلال ممارسة الأساليب التالية:

- إزالة الحواجز بينه وبين العاملين: إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.

- استعماله لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة والنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس، بالموافقة والتشجيع على مواصلة الحديث واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه.. لماذا... كيف?... ما رأيك?... ما ردود فعلك تجاهه؟...

- 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 كلما أمكن ذلك.

- ثانيا: الحديث المؤثر (التفصيل): وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في اغلب الأحوال، إذ إن المدراء في ممارسة الحديث أربعة أنواع على النحو التالي
- المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
- المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث مع الآخرين
- المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث ويرغب بالتحدث مع الآخرين.
- الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث ويسعى نحو الفرص المناسبة لذلك.

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) وهو أكثرهم تأثيرا في الآخرين، ولكي يكون المدير مؤثرا في الآخرين فانه لابد أن يصبغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لان الرسالة إذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهدا ووقتا كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحا في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وان لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة أو ان هناك تصارعا في المفاهيم والأفكار والآراء.

ومن مظاهر الوضوح أيضا أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحدد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليه والأوقات المناسبة التي يتم بها التقديم وغيرها من المتطلبات الأساسية لتحقيق فاعلية الاتصال.

ويتضح جليا أن المدير غالبا ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين أو الذين يتحدث إليهم غالبا، وانه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فانه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

- المستمع الايجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول):

ينبغي على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في الوعظ والإرشاد، وان يسعى بدلا من ذلك إلى أن يكون مؤثرا عن طريق ما يلي:

1. توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم لخبرات الإنسانية الواقعية.
2. خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.
3. استخدام المواد المرئية.
4. حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

- المستمع المحايد (الذي يستمع أولا ثم يقرر):

على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بان لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وان يكون منطقيا من خلال الوسائل التالية:

1. يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.
2. يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.
3. لا يغفل أيا من البيانات المهمة.
4. يخصص وقتا للأسئلة والإجابات.
5. يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقوله):  
على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بان لا يكون جدليا، وان يكون منطقيا من خلال الوسائل التالية:

1. يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
2. يتنازل مؤقتا على أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.
3. يظهر له انه يحترم عقله وطريقة تفكيره.
4. لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.
5. يستخدم أسلوبا مشجعا ووديا.

- المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما إن يستمع)  
على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بان لا يكون مملا، وان يكون متحمسا من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

1. استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.
2. البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.
3. استخدام معلومات حديثة.
4. استخدام النموذج القصصي.
5. التركيز على أهمية وقيمة الدعابة والمرح.

ثالثا: استعمال لغة الإشارة: ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركة الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جدا في عملية الاتصال - ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليتها في استخدام لغة الإشارة، فإن العديد من الباحثين والمفكرين يركزون على ما يلي:

1. أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
2. أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.
3. أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
4. أن يكون لبسه دائما نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
5. أن لا ينشغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
6. أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
7. أن يحافظ دائما على إشراك المستمع معه في الحديث.
8. أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية.
9. أن يحتفظ دائما بالبشاشة والابتسامة.
10. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.

رابعا: السؤال والمناقشة: ينبغي على المدير المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف ولكي يضمن المدير فعالية الاتصال لابد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وان يشجعهم على المبادرة وذلك بان ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، إذ 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.

خامسا: التقويم: إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه 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 خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تساعد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سادسا: الاستجابة: وتعني 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 لكلامهم.

(خضير كاظم حمود، 2010، ص - ص 52-57)

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:

أولاً: مدى وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها في ذهن المرسل نفسه، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وضوح الهدف الفعلي من الاتصال.

ثانياً: مدى قدرة المرسل نفسه على التعبير عن الأفكار التي لديه في صورة واضحة، ووضوحها في شكل رسالة محددة.

ثالثاً: أن يتوافر الاستعداد لدى المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه، والتفاعل معها بشكل أو بآخر بحيث تترك أثراً لديه وتحقق استجابة أو تولد ردة فعل حول موضوعها.



رابعاً: قدرة المستقبل نفسه على فهم واستيعاب ما ورد في الرسالة التي تلقاها، وهل تمكن من فهمها كما هي، أم انه أضفى عليها الأوضاع النفسية والاعتبارات الشخصية الأخرى لديه.

خامساً: قدرة المستقبل على تنفيذ ما جاء بالرسالة والعمل على وضعها موضع التطبيق العملي.

سادساً: القدرة على تجنب عملية الاتصال أي عوائق قد تشوه مضمونها وتشكك في صدقها، وتحول دون نجاح هذه العملية.

وتتوقف الفعالية الاتصالية الرسمية على عدة عوامل من أبرزها:

- وجود خطط واضحة ومحددة للاتصالات بحيث تكون معروفة للجميع.
- وجود قنوات فعالة قادرة على نقل الرسائل، وإجراء اتصالات مختلفة كلما طلب منها ذلك، وفي المواقف المحددة والكيفيات المحددة.
- مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي، وذلك حتى لا يتخطى المرؤوسين الرؤساء وهم يجرون اتصالاتهم وكذلك عدم تخطي الرؤساء المرؤوسين المباشرين إذا ما رغبوا في الاتصال بالمستويات الأدنى.
- مراعاة أن كل خطوط الاتصال صالحة دائماً، ولا يجوز أن تتوقف أو تنقطع لأي سبب كان.
- أن حرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الأشخاص الآخرين لمضامين رسائلهم، فكلما كان هناك قبول كلما كان ذلك مدعاة لا تفيد غرض الاتصال وإنجاحه.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص ص 220- 221)

### 2-6 استراتيجية الاتصال الفعال:

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته، أو تذليلها، وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات. هناك أربع استراتيجيات أساسية جسدها خبراء الاتصال على النحو التالي وهي:

#### استراتيجية انشرو تأمل:

لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بان الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالا ناجحا. بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية، وليس محددا.

#### استراتيجية أخبر ورغب:

يقوم المدير بتقديم كم من المعلومات يكون اقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفا بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة يكون غنيا وواضحا، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة.

#### استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال. كما يمكن اعتبارها بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين ايجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آراءهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. والتغذية العكسية يعزز كفاءة الاتصال ويجذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

استراتيجية التقيد ثم التعزيز:

في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم للإبلاغهم.

وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير. (بشير العلق، 2010، ص ص 150، 151)

### 7- فعالية أدوات الاتصال التنظيمي:

نظراً للأهمية التي يمثلها الاتصال في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، فإن هناك العديد من السبل الكفيلة بتدعيم الدور الهادف للاتصال الفعال في إطار المنظمات الإنسانية ويمكن إيجازها بما يلي:

1. المهارات الفنية (التقنية): إن الشروع بمواكبة التطورات التكنولوجية واعتماد نظم الاتصالات الالكترونية في مختلف جوانب وأفاق المنظمة من شأنه أن يعزز دور الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة.
2. المهارات الإنسانية (السلوكية): إن تدعيم دور المهارات الإنسانية أو السلوكية بين العاملين بما فيها تمكين العاملين وإعطائهم الدور البناء في ترسيخ أسس التفاعل الاجتماعي ايجابيا من شأنه أن يحقق الأهداف المتوخى بلوغها داخل المنظمات.
3. البيئة السائدة: إن تطورات البيئة المرتبطة بنظم العمل والأداء وتوفير المتطلبات الإنسانية ودعم جوانب التحفيز بين العاملين وإيلائهم الاهتمام من شأنه أن يعزز الدور الذي يمكنهم من الإسهام في تطوير وتدعيم الأداء الفعال عبر الاتصال الهادف بينهم داخل المنظمة.

4. المهارات التنظيمية: إن الدور الذي يلعبه البناء التنظيمي وهيكله العلاقات

السائدة وطبيعة نظم العمل وتطويرها والسعي نحو التحسين المستمر في طبيعة

العلائق السائدة في التنظيم تلعب دورا بناء في هذا الشأن.

5. الجوانب الثقافية: إن إرساء ثقافة التميز والإبداع والابتكار واستثمار

التكنولوجيا المتطورة وبناء الثقافة الهادفة في طبيعة العمل من شأنها أن تضع

مرتكزات واسعة في ترسين العلائق السائدة بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها

وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق منعطفات التقدم والتحسين المستمر في الأداء

وإرساء الثوابت المنطقية في الانجاز الفعال.

إن الواقع يشير بدائل واضحة المعالم أن مرتكز التطوير والتحسين في الأداء

المنظمي يرتبط بعضوية واسعة من خلال تحسين سبل التفاعل الاجتماعي وبناء أواصر

الثقة المتبادلة بين العاملين من خلال تطوير وسائل الاتصال الجارية بين الأفراد

والمنظمة يدعم بشكل كبير عملية التطوير المستهدف.

(بشيرالعلاق، 2010، ص 58)

### 8-معوقات فعالية الاتصال التنظيمي :

بقدر ما تبدو عملية الإتصال عادية وسهلة، بقدر ما هي معرضة لأخطار وقيود

تهدد فعاليتها، إننا نمارس الإتصال كل يوم، وطوال الوقت تقريبا ي كل ما نفعل، نحن

نعيش في عالم من الإتصالات نرسلها ونتلقاها، لدرجة أننا قد نغفل عن الإشكالات التي

تعترض هذه الإتصالات وهي كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها الآخر ضمني، ويستمر الأمر

على هذا المنوال حتى نفاجأ في وضعية أو أخرى بحالة من تردي الإتصال أو فشله في

أداء وظيفته، أو حتى استحالة قيامه، عندما نتوقف لنحلل وندرس، ولكن هنا -أيضا

غالبا ما يتحول هذا الدرس إلى تبرير ودفاع عن الذات ووضع الملامة على الخارج (أناسا

أو ظروفنا).

نادرا ما نسلط الأضواء على أنفسنا لنرى القيود التي تكبل قدرتنا (التي نعتز بها عادة) على الإرسال أو الإستقبال.

حتى لا ننزلق في مواقع التبرير، الذي لن يؤدي إلا إلى حرماننا من فرص اتصال جيد وحتى لا ننع ضحايا معوقات وإشكالات الإتصال في محيطنا الإداري والإنساني، والبصيرة بها هي الخطوة الأولى نحو السيطرة على عملية الإتصال وتوجيهها نحو الفعالية المبتغاة.

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

### 1-8- المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل منا يقاوم - عادة - الإعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري. وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل وتطور العلاقة بينهما. كما يمكن أن نطلق على النوع من المعوقات بالمعوقات الشخصية:

ونقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزي هذه المعوقات - بصفة عامة - إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء، وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للإتصال والإستجابة له، ويقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية:

### -تباين الإدراك:

يدرك الأفراد الأشياء والمواقف في ضوء مجموعة العوامل الفردية والبيئية التي يتعرض لها كل منهم، ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد، فمن المتوقع أن يتباين إدراكهم وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فنصبح أمام عقبة في سبيل الإتصال. ولا شك أنه كلما زاد البعد بين طرفي الإتصال المرسل والمستقبل، زاد التباين في إدراكهم للأشياء والأمور، ومن ثم فإن التقريب بينهما عن طريق الإتصال الحر يعمل على تحقيق التفاهم وتلاقي وجهات النظر.

### -الإتجاهات السلبية:

تلعب إتجاهات الأفراد دورا مهما في عملية الإتصال، وقد بينا أن إتجاهات المرسل نحو نفسه والموضوع الذي يقوم بنقله ونحو مستقبله رسالته ووسيلة الإتصال من الأمور المؤثرة في فعالية الإتصال، وتعتبر الإتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في عملية الإتصال، فهي تعبر عن الآراء ووجهات النظر غير المرضية نحو شيء أو شخص أو موقف معين، كما تشير إلى نواحي السلوك التي تحد من فعالية الإتصال. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص735)

والإتجاهات السلبية عديدة غير أننا نوضح في هذا الجزء أهم هذه الإتجاهات:

### أ-الإنطواء:

يميل بعض الأفراد إلى الإنطواء ويفضلون العمل بمفردهم، ويقتصر اتصالهم بالآخرين على الحالات التي يقتضيها سير العمل ولا يتصلون بالمرؤوسين إلا إذا كانت لديهم تعليمات أو قرارات يريدون نقلها إليهم، وإذا كانت هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب قدرا كبيرا من الإتصال فإنه من المعروف أن عمل القائد الإداري في معظمه يقوم على ممارسة الإتصال، ومن ثم إذا اتسم القائد الإداري بالإنطوائية أصبح عقبة كئودا في سبيل الإتصال وخاصة من أسفل إلى أعلى، وعادة ما يرجع هذا الإتجاه إلى التكوين

الشخصي للفرد وخبرته السابقة، وإلى عدم قدرته على مواجهة الآخرين، أو لنقص مهارات الإتصال لديه.

### ب- حبس المعلومات:

يميل البعض الآخر إلى الإحتفاظ بالمعلومات لنفسهم ويضنون بها على الغير إما رغبة في الظهور بمظهر العالم الخبير ومصدر الخبرة الوحيد في مجال عمله، وإما خوفاً على وظيفته من أن يشغلها أو يرقى إليها أحد مرؤوسيه إذا ما نقل إليه أسرارها وقام بتدريبه عليها، وتبدو هذه الظاهرة بوضوح في الأعمال الفنية التخصصية.

ومن مظاهر حبس المعلومات استخدام عبارة (هذه سياسة عليا ليس لنا أن نتكلم فيها) أو عدم الإفصاح عن المعلومات تحت ستار السرية، ولكن القائم بالإتصال الناجح يعلم أن درجة السرية تتحدد تبعاً للظروف ومواقف العمل فلا يتردد في الإحتفاظ بها إذا اقتضى الموق ويذيعها إذا ما اقتضى الأمر، ويرتبط بموضوع سرية المعلومات حسن اختيار الأفراد الذين يعملون في الأعمال التي تتطلب السرية. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص 737)

### ج- المبالغة في الإتصال:

اتجاه مغاير لإتجاه حبس المعلومات هو أن بعض الأفراد يميلون إلى المبالغة في الإتصال في كل صغيرة وكبيرة مما قد لا يتطلبه الموقف، وتظهر المبالغة في الإتصال في أسلوب الكتابة أو بالإسترسال الممل في الحديث عن موضوع معين، أو الكتابة فيه بعبارات مطولة، وباستخدام ألفاظ تتعدد وتباين معانيها فتعمل على إفساد المعنى الأساسي فتترك المستمع أو القارئ يتيه في بحر من التخبط وعدم الفهم، وتعتبر المبالغة في الإتصال عبئاً ثقيلاً على قنوات الإتصال، بالإضافة إلى كونها إحدى المعوقات التي تقف في سبيل فعالية الإتصال.

### د-الشعور بمعرفة كل شيء:

قد يسيطر على الفرد شعور بأنه يعرف كل شيء وأنه يستطيع أن يتكلم في أي شيء، ويقوم هذا الشعور على أساس وجود فرضين خاطئين لدى الفرد، أولهما أنه من الممكن أن يعرف ويقول كل شيء وعن أي شيء، وثانيهما: أن يقوله أو يكتبه يعتبر كل ما هو مهم في الموضوع، ومن المتوقع أن يغلق هذا الإتجاه سبل الإتصال بالآخرين واحترام آرائهم، كما أنه عادة لا يتبع سياسة الباب المفتوح بل يغلب عليه التعصب لأفكاره وآرائه. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص738)

### هـ-الضغط على المرؤوسين:

إن اتجاه بعض القيادات والقائمين بالإتصال نحو السيطرة والضغط على المرؤوسين لحسن إيصال الرسالة ولزيادة الإنتاج يخلق حواجز خطيرة في نقل المعلومات وتقبلها، فقد تبين من الدراسات أنه إذا شعر المرؤوسون بعدم معقولية ضغط الرؤساء عليهم لتحسين أداء وصول الرسالة فإن هذا الضغط يحدث أثرا عكسيا على الإتصال. وكلما زاد شعور المرؤوسين بالضغط عليهم صعب عليهم تكوين الأفكار لتحسين العمل على نقل الرسالة ونقلها إلى المستقبل، بل يكون لديهم ميل نحو الإحجام عن التقدم بمقترحاتهم وشكواهم إلى الرؤساء.

### و-التخطي:

إن اتجاه بعض القيادات القائمة بالإتصال إلى تخطي مرؤوسهم والإتصال مباشرة بالمستقبل يفسد مناخ الإتصال ويسبب إلى العلاقات بين الأفراد القائمين بالإتصال؛ ذلك لأن الشخص الذي تم تخطيه قد يشعر بزعة مكانته وأهميته في العمل، وينتابه القلق إذا ما علم أن لدى رئيسه معلومات عن عمله وإدارته لم يكن هو على دراية بها، كما أن هذا الإتجاه يضعف ثقة المرؤوسين في رؤسائهم المباشرين يكون عقبة في سبيل هذا الإتصال والتعاون الفعال بينهم.



وقد تكون الحجة في تخطي القيادات القائمة بالاتصال هي الرغبة في الحد من تشويه المعلومات وترشيحها أثناء مرورها على مستويات إدارية متعددة، أو السرعة في إنجاز الأعمال، أو إتباع سياسة الباب المفتوح، ولكن حتى في هذه الحالات يجب أن تكون القيادات القائمة بالاتصال على علم مسبق بالاتصالات التي تتم كما يجب العمل على إيجاد نظام اتصال واضح أمامهم. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص 739)

### -القصور في مهارات الإتصال:

يتطلب الإتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل، ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات يحد من فعالية الإتصال، وهذه المهارات هي:

- المهارة في الكتابة ونقل الأفكار على الورق والتعبير عنها بأسلوب سهل ومنطقي وواضح.
- المهارة في التحدث بطلاقة، والقدرة على مواجهة الأفراد والجماعات دون حرج أو رهبة.
- المهارة في القراءة، واستخلاص الأفكار وتفهمها.
- المهارة في الإصغاء والتقاط الأفكار بسرعة.
- المهارة في التفكير المنطقي والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعضها ببعض.

وترتبط مهارات الإتصال ارتباطا وثيقا بالقدرات الفسيولوجية التي يتمتع بها الشخص مثل القدرة على النطق أو السمع أو التفكير، كما ترتبط بمستواه التعليمي واتجاهاته والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، وتؤثر مهارات الإتصال - بالطبع - في فعالية الإتصال من حيث التخطيط له، وتحديد أهدافه، وحسن اختيار وسيلة الإتصال الملائمة لنقل الرسائل، وتوقيت الإتصال، ومعرفة اتجاهات المستقبل. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص 739)

ومن ثم يجب العمل على تنمية هذه المهارات وصقلها، ونعتقد أنه ممكن تنميتها عن طريق البرامج التدريبية، والإشتراك في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان، وتزداد فعالية هذه الوسائل إذا ما كان هناك تعليم مخطط لدراسة أسس الإتصال التدريب عليه في مراحل التعليم الأولى وفي الجامعات.

-تشويه المعلومات Distortion of Information طرفا العملية الإتصالية المرسل والمستقبل:

تتعرض المعلومات أثناء انتقالها بين الأفراد للتشويه إما شعوريا أو بدون قصد، ويحدث التشويه شعوريا إذا ما عمل طرفا العملية الإتصالية على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي يرغبون فيها، ومن ثم يتزايد التشويه في المعلومات كلما زاد عدم التوازن بين أهداف طرف العملية الإتصالية، أما التشويه الذي يحدث دون قصد فيرجع أساسا إلى اختلاف المعاني طرفي العملية الإتصالية، وعدم تلاقي وجهات النظر حيث ينظر كل منهما إلى الأشياء والمواقف بمنظاره الخاص.

-سوء العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية:

إن مناخ العلاقات بين أطراف العملية الإتصالية المرسل والمستقبل، ذو أثر مهم في ممارسة الإتصال وفعاليتها، فالإتصال الحر ينمو سريعا إذا ساد جو من الثقة والإحترام المتبادل بين أطراف العملية الإتصالية وإذا مورست بينهم العلاقات الإنسانية الطيبة فعدم التفاهم، وفقد الثقة بينهم يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الإتصال، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود والنظر إليها دائما بعين الشك، ومن ثم لن يكون هناك قبول لها.

والعلاقات الإنسانية الطيبة تجعل أطراف العملية الإتصالية، يشعرون بحرية أكبر في مناقشة مشاكلهم، كما تعمل على زيادة التعاون بينهم.

(محمد يوسف محمد الأبشي: 2012 ص740)

### 8-1-1-معوقات خاصة بالمرسل:

معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة من أبرزها:

#### أ- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة:

ومن أهم ما يندرج تحت هذا العنوان عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من التواصل أو ما نطلبه من المستمع محددا بما فيه الكفاية، ولذلك يصيب تواصلنا معه التشويش والتردد والإضطراب، أبرز مثال على ذلك أمرؤ طلب إليه فجأة أن يقول كلمة في حفل خاص بدون أن يستعد بما فيه الكفاية لذلك مسبقا.

وقد يكون الهدف واضحا أن يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريد، أو هو يتحرج عن الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية. على العكس من ذلك قد يخطئ المرسل تقدير مدى قابلية المستمع على الإستيعاب، فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستمع ولا يستطيع المتابعة والتقاط كل ما قيل يحدث ذلك كثيرا في الوضعية التعليمية حيث ينطلق الأستاذ الخبير في طرح أفكاره باستخدام مصطلحات فنية والغوص في نظريات لا يستطيع المستمعون استيعابها.

#### ب- المعوقات الذاتية للمرسل:

تدور هذه المعوقات - جميعا - حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم، فقد يكون المرسل إنسانا مركزا حول ذاته ويعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضي الطرف الآخر، أو هو يظل في قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه أو على

العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزا عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل.

يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة التعاون، ولذلك فهو منذ البداية يتخذ موقفا صراعيا أو هجوميا حين يعتقد أن الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف ويبدله التنافس والصراع، أما الميول التسلطية أو الرضوخية لدى المتحدث فإنها - بدورها - تعرقل الإتصال، فبدلا من أن يقيم علاقة ناضجة راشدة مركزة حول الهدف ومتوجهة مهنيا ووظيفيا نجد اتصالاته مثقلة بالعناصر الإنفعالية، فهو قد يميل إلى السيطرة وإثارة مشاعر الإثم والتبعية عند المستمع، أو على العكس قد يميل إلى الإتكال الطفلي على المستمع ويتخذ من الإتصال مناسبة للشكوى واستدراار العطف، وهكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني إلى هدف استهلاكي.

ولكن أهم المعوقات الذاتية بالنسبة للمرسل هي مشكلات التواصل اللاوعي، خصوصا حين تتخذ شكل الإسقاط فبدل أن ينظر المتحدث إلى المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدفينة وغير المقبولة في نفسه، وبدل أن يتعامل معه انطلاقا من علاقة راشد لراشد نراه يتواصل مع صورة مشوهة أسبغها على الطرف الآخر، ولا شك أن التواصل مع هذه الصورة المشوهة سيكون دفاعيا بالأساس.

### ج- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع:

قد تكون هذه التحيزات قبلية عشائرية، أو مذهبية، أو إقليمية أو عرقية، أو عقائدية، أو مصلحة، ويضاف إليها بالطبع كل التحيزات الإنفعالية التي تحدثنا عنها في كلامنا عن الإسقاط، وخطورة هذا النوع من التحيزات هو أنه يظل مفلتا من الضبط لأنه لا واع، وتكون نتيجة هذه التحيزات التعامل مع المستمع ليس كشخص، أو كإنسان له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن تفهم ويعترف بها، بل التعامل معه كرمز

للشر أو السوء أو كمصدر للعدوان أو لعرقلة الوصول إلى الأهداف الذاتية، ويتحول الموقف منه بالتالي إلى استراتيجية الدفاع الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء، وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه الإفراط في أهميته والتوقعات التي تبني بصده أو على العكس الإفراط في تبخيس قيمته، في كل هذه الحالات نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الإنتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تنسف كل إمكانية لنجاح الإتصال.

### د- قصور التخطيط الإتصالي:

يهدف الإتصال - أساسا - إلى التأثير على المستمع بشكل ما (أخذ موافقة، تغيير رأيه، إقناعه بتبني مسألة ما، تزويده بمعلومات يقبلها...) وحتى يمكن التأثير لابد من تخطيط عملية الإتصال، ومن أبرز عناصر التخطيط التفكير بأفضل توقيت لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف الآخر، فلكل إنسان خصائصه وأوضاعه واحتياجاته، كل إنسان يستجيب بشكل إيجابي لأسلوب من نوع معين، ولعلاقة من نوع محدد وبمعروض ذات طبيعة خاصة، وعلى العكس هو يرفض أخرى، ويفشل الإتصال إذا عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول إلى المتحدث.

### هـ- انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر:

قد ينطلق في تواصله مع الطرف الآخر، في حالة تفوق على ذاته واستغراق كلي في أفكاره وأهدافه من الإتصال، مفترضا أن الطرف الآخر موافق على كل ما يقال، ولكنه إذا لم يتنبه إلى ردود الفعل فقد يذهب حديثه أدراج الرياح، لأن الطرف الآخر لا يتمشى معه، أما المتحدث فلا يكلف نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر الصريحة أو الخفية ولا يكثر لقراءة ردود الفعل غير اللفظية التي تبني بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعا لذلك (يوضح، يخفف الوقع، يؤيد كلامه بحجج، يحاول التمشي مع الطرف الآخر وإدراك موقفه... وصولا إلى هدفه)، انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول

التواصل إلى حوار فردي لا تفاعل فيه، يحوله إلى اتصال من جانب واحد يضل سبيله إلى هدفه في أغلب الأحيان.

### 8-1-2- معوقات خاصة بالمستقبل:

عملية الإتصال ثنائية لا تستقيم إلا بتفاعل المتحدث والمستمع في الوقت نفسه، ونجاح الإتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما، والمشكلة قد تكون في الطرفين معا أو في أحدهما، من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعوق الإستيعاب لابد من الوقوف عندها:

#### أ- سوء التقاط الرسائل:

ويدخل في هذا المضمار عدة عوامل منها التسرع في تأويل المقصود بالحديث، وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لإستكمال الصورة ووضوح الهدف، هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر مبنية على عناصر جزئية من الواقع يستكملها من عنده.

وقد يرجع سوء التقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية عند المستمع، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كالإنشغال بأمور أخرى حين محاولة الإستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة، ويسد الثغرات التي فيها من خلال الإفتراضات الذاتية، ومنها أيضا وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل.

#### ب- إدراك انتقائي مفرط:

وهي من أخطر المعوقات التي يتعرض لها المستقبل، حيث إنه لا ينتبه لكل الحديث، بل هو يركز على عناصر منتقاة سلفا، وقد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية، وفي الحالتين يؤدي الإدراك الإنتقائي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الإتصال.

### ج- سوء إرجاع الأثر:

كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال هو بحاجة إلى الإسترشاد بردود المستمع، كي يتكيف معها أو على الأقل يأخذها بعين الإعتبار، وهكذا تصبح مسؤولية المستمع أن يوجه المتحدث بردود فعل، أو إرجاع أثر واضح، لفظي أو غير لفظي، ولا بد أن يضطرب الإتصال حين يكون إرجاع الأثر غير واضح، أو سيء ( لا نعني بالسوء هنا الموقف السلبي)، وهكذا قد يجد المتحدث نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدق كلامه ( هل استقبل؟ هل قبل؟ هل أدى الغرض المطلوب؟) وقد يتخبط المتحدث نتيجة لذلك وينخرط في تأويلات حول موقف المستمع لا تمت إلى الحقيقة بصلة، هنا تقع المسؤولية على المستمع، إذا أراد لعملية الإتصال أن تنجح.

### د- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل:

وهي من أخطر ما يهدد الإتصال، فالمستمع يقف موقفا مسبقا من المتحدث بعد أن صنفه بشكل ما، وأسقط عليه نوايا من نوع معين، فإذا حدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المتحدث انتقائيا، فهو لا يهتم إلا بما يؤيد الحكم المسبق الذي كونه، وكما هو الحال عند المرسل قد تكون التحيزات ذات صبغة ذاتية (انفعالية، عاطفية، قلق، تنافس، خوف من العدوان، وإسقاطات سلبية متنوعة) أو مصلحة مادية، أو عرقية أو طائفية أو سياسية... وفي كل الحالات يسد السبيل أمام الإدراك والتقدير الموضوعي للرسالة.

ويضاف إلى هذه الصعوبات النابعة من أحد الطرفين صعوبات علاقية هي نتاج تفاعلها، فقد يكون كل من المتحدث والمستمع على درجة عالية من القدرة على التواصل في حياتهما العادية، إلا أن هذه القدرة ليست مطلقة بالطبع، كل منا قد ينخرط في علاقة ذات طبيعة صراعية، وينتج ذلك إما عن إسقاطات ذاتية متبادلة ولا واعية، أو عن تبادلات متقاطعة أو جدول أعمال خفي، أو عن تعارض المصالح، في هذه

الحالة يضطرب الإتصال لا محالة بدرجات متفاوتة من الخطورة. (محمد يوسف محمد

الأبشي: بناء الإتصال الشخصي والجماعي، 2012، ص730-734)

### 2-8 المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

- اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة قد ما ينجز عن ذلك من أثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره أو نواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على فحوى الاتصالات.

- سلم الاتصال ومداه: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل، فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى، وقد يكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط وهنا يكون المدى واسعا، وتتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الإرسال عندما تكون التوجيهات والنصوص غامضة، فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات اللازمة، لأن ذلك قد يتطلب شهورا من الإجراءات البيروقراطية والاجتماعات، وخاصة في الدول النامية، وهو ما يعرقل الاتصالات ودرجة وضوحها

- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.



- مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل اثر على مدى استيعابه للمعلومات، إذ أن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها. كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابية ومنشورات ومعلقات وغيرها من الرسائل، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تنعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية والضرورية وخاصة المتواجدين بأماكن نائية منعزلة.

(بوفلجة غيات، 1992، ص ص 41، 42)

كما يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة السلوك المنظم لعملية الإتصال فيها، ويحدد الأدوار التي يقوم بها أطراف العملية الإتصالية وهيكل العلاقات الرسمية بينهم، كما أنه يعتبر هيكلا لمراكز الإتصال التي تنتقل خلالها المعلومات والقرارات بينهم وتتوقف كمية المعلومات التي تنتقل خلال هذا الهيكل على مدى مركزية ولا مركزية القرار، فالقرارات التي تتخذ في قمة التدرج الهرمي تتضمن اتصالات أكثر من تلك التي تتخذ في المستويات الأدنى، وتتوقف فعالية الإتصال على الأسس التي وضع عليها الهيكل التنظيمي.

وعليه فإن الفشل في وضع هيكل تنظيمي قوي يمثل حجر عثرة في سبيل الإتصال الفعال، ولذلك سوف نعالج في هذا الجزء بعض الجوانب التنظيمية المعرقة لعملية الإتصال.

### عدم وجود هيكل تنظيمي:

إن العقبة التنظيمية الأولى في سبيل الإتصال الفعال هو عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال واتخاذ القرار وخطوط السلطة الرسمية، فعدم وجود هذا الهيكل يجعل أطراف العملية الاتصالية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، كما أن ذلك يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات بين أطراف العملية الاتصالية.

عدم كفاءة الهيكل التنظيمي:

شكل الهيكل له أثر كبير على فعالية الاتصال، فيقع على المرسل العبء الأكبر في اختيار الشكل المناسب للهيكل التنظيمي لإيصال رسالته للمتلقي، وتزداد مشكلة الهيكل تعقيدا إذا ما اتسم بوجود نقط اختناق في وسطه تعمل على عرقلة الإتصال، وهذه ترجع إلى سوء عملية التنظيم ذاتها، واختلال الهيكل الوظيفي في المنظمة. وقد يمثل عدم فعالية الهيكل التنظيمي في تقادمه وعدم قدرته على مواجهة الظروف المتغيرة، وعدم ملاءمته للوضع الراهن لأطراف العملية الإتصالية. والتنظيم الكفاء هو الذي يوضع لتحقيق الغرض منه دون وجود وظائف أكثر، فإن التدرج المنطقي في الهيكل التنظيمي يعمل على صيانة وتحسين الإتصال.

التخصص:

قد يكون التخصص – وهو أحد الأسس التي تقوم عليها العملية الإتصالية من معوقات الإتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير المتخصصين، هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه مما يضر بمصالح العملية الإتصالية عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المطلوبة من عملية الإتصال.

قصور سياسة نظام الإتصال:

إن عدم وجود سياسة واضحة لدى أفراد المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الإتصال، وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الإتصال يشكل كل ذلك عقبة تحد من فعالية الإتصال.

عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها:

لما كانت العملية الإتصالية تتوقف أساسا على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة، للقائم بالإتصال ورأسي السياسات، بالإضافة إلى احتياجات القائمين بالإتصال وتقديم المعلومات، فإن وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وإدارة هذا النشاط يعتبر من الأمور الواجبة لكفاءة وتسهيل عملية الإتصال.

ولذلك من المفضل أن تكون هناك وحدة مسؤولة عن إمداد الأفراد القائمين بالإتصال بحاجاتهم من البيانات والمعلومات، على ألا يقتصر نشاطها على التعامل في البيانات والمعلومات التقليدية وإنما يمتد إلى توفير المعلومات المتعلقة بمشاكل المجتمع وجمهور المتعاملين معها.

القصور في ربط القائم بالإتصال بالبيئة الخارجية له:

لا يستطيع القائم بالإتصال أن يعمل بعيدا عن البيئة التي يعيش فيها وقد سبق أن أوضحنا ضرورة الربط القائم بالإتصال وهذه البيئة من خلال إدارة العلاقات العامة، وإدارة بحوث التسويق، والقيادات الإدارية، ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارات العلاقات العامة وإدارات بحوث التسويق يحد من فعالية الإتصال الخارجي.

عدم الإستقرار التنظيمي:

إن الإتجاه نحو تغيير الهيكل التنظيمي للعملية الإتصالية، وتعديله على فترات متقاربة يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للإتصال، هذا بالإضافة إلى أن عدم الإستقرار التنظيمي يعمل على تفتيت العلاقات الإجتماعية بين أطراف العملية الإتصالية إلى عدم استقرار نظام الإتصال وعليه فإنه بعد وضع أي هيكل تنظيمي يجب أن تتاح له الفرصة الكافية للحكم على مدى كفاءته أو فشله في تحقيق أهداف الإتصال بفعالية وكفاءة.

(محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص 741)

### 3-8 المعوقات البيئية:

نقصد بالمعوقات البيئية مجموعة المشاكل التي تحد من فعالية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه، ونذكر من المعوقات البيئية ما يلي:

#### التباعد الإجتماعي:

إنه من المعوقات الأكثر شيوعا أمام الإتصال، فالغريب مصدر حذر دوما، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر، ونحن نميل تلقائيا إلى توقع الشر في هذه الحالات، ولذلك يظل الإنسان دفاعيا كتوما لا يتواصل إلا بقدر محدود، ويحيط العملية بعدد كبير من الإحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها وانحسارها.

#### التحيزات الإجتماعية:

وهي متممة لمسألة التباعد الإجتماعي، وتكاد تكون من الظواهر الإجتماعية العامة كونيا، فهناك دوما تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه سلبي وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية وتفشي الفرقة والإختلاف، ويقوم هذا على أساس ديني، أو عرقي، أو إقليمي... الخ، وتكون العلاقة من النوع العدائي، ويعود السبب في كل ذلك إلى أن أية جماعة إنسانية تتضمن داخليا قدرا معيناً من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لابد أن تعاني منها، هذه العدوانية تهدد الجماعة بانفجار الصراعات الداخلية، ولذلك تبرز تلقائيا ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال استقطاع كل العيوب الذاتية عليه، وحين تبرز هذه التحيزات وترسخ ويصبح التواصل سلبيا في طابعه العام، وتتعدر التفاعلات الإيجابية الفعالة.

(محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012، ص 747)

### طقوس الإتصال:

لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي تكونها (التفاعل بين الأجيال) التفاعل بين الجنسين، التفاعل بين المقامات الإجتماعية المختلفة، كما أن لكل جماعة طقوسا خاصة للتفاعل والتواصل في كل نوع من أنواع المناسبات الإجتماعية (الزواج، الميلاد، الأعياد، الولائم، الوفاة...الخ).

ويضاف إلى هذا كله الطقوس والمعايير التي تضبط النشاطات المختلفة ابتداء بنشاطات الجسد ووظائفه الحيوية وأساليب إشباع حاجاته وانتهاء بالنشاطات المهنية وغيرها.

ولابد من الإلمام بهذه الطقوس والمعايير إذا أردنا أن نتواصل جيدا مع هذه الجماعات، كذلك لابد خصوصا من معرفة المحرمات والممنوعات الإجتماعية إذا أردنا أن نتجنب مآزق الإتصال التي تتفاوت في خطورتها، إذ لكل مجتمع محرمات وموانع لا يجوز المساس بها أو حتى الحديث عن موضوعاتها.

### سيمياء الإتصال

السيمياء هو علم دراسة الدلالات (المعاني) التي تأخذها اللغة اللفظية أو بعض مفرداتها في كل مجتمع أو فئة اجتماعية، فتجد تعابير واحدة تأخذ معان مختلفة من مجموعة بشرية إلى أخرى، وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني هذه من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق ومآزق وطرائف أمام الإتصال.

هذا وعلى مستوى التعابير والمفردات، ونجد الظاهرة نفسها على مستوى نبرة الصوت والوقفات وتوكيد المقاطع.

وتطرح اللغة دون اللفظية (تعابير الجسد) واللغة الحركية، مسائل أعقد وأكثر خفاء في الإتصال مع الآخرين، ولابد من الإلمام بالسيمياء الخاصة لكل جماعة إذا أردنا

حسن التواصل مع أفرادها، وبالطبع يؤدي الجهل بها أو عدم احترامها إلى إشكالات ومآزق في الإتصال تتفاوت في خطورتها. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012 ص 747)

وتتمثل المعوقات الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل فيما يلي:

- اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها: إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها إنما مدلولات تلك الكلمات، فللمعاني مدلولات خاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.
- الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا ادني شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات بين مراكز الأداء التشغيلي (التنفيذي) في العمل داخل المنظمة.
- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.
- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم.

(خضير كاظم حمود، 2002، ص 135)

### 4-8 معوقات نابغة من قنوات الاتصال:

نحن هنا بصدد معوقات نابغة من عوامل تقنية تتعلق بكافية آلات الاتصال وفعالية استخدامها.

#### -قناة غير كافية:

وهنا نجد أنفسنا أمام كل مشكلات قصور أدوات الاتصال:

الشبكات التليفونية وما تعانيه من أعطال وتقادم، وانعدام الخطوط، صعوبات الحصول على تلکس، بطء البريد أو ضياعه، سوء الصيانة، المواصلات والانتقال المكاني ولقد سبق أن أشرنا في أكثر من موضع إلى التسابق على تعميم أدوات الاتصال وربطها بين أكبر عدد ممكن من المواطنين والمؤسسات التي تنخرط فيها الدول الصناعية المتقدمة، كوسيلة لكسب معركة المستقبل الصناعي والإداري، وتنبع هذه المعركة من كون قسم كبير من الإنتاج أصبح يأخذ شكل إنتاج الأفكار والمعلومات، أو أن هذه أصبحت الشرط الضروري لكسب معركة الإنتاج المادي، هذا الواقع يملي علينا نحن العرب شحذ همتنا لخوض هذه المعركة، فالاتصال وأدواته لم تعد ترفاً بل أصبحت أدوات إنتاج وتوزيع بكل معنى الكلمة مثلها مثل الآلات في المصنع.

أما على المستوى الفردي فقد يعرقل الاتصال لأن القناة المستخدمة تكون غير كافية، ولابد من الاستعانة بقنوات أخرى توضيحية، مثلاً قد لا تكون المذكرة المكتوبة، بل قد تحتاج إلى مخابرة هاتفية لتوكيدها، ذلك التعليمات المكتوبة قد لا تفي وحدها بالغرض بل لابد من إلحاقها باجتماع توضيحي (قناة شفوية وجهاً لوجه)، كما أن اللغة اللفظية كقناة قد لا تكفي وحدها لنقل الفكرة العلمية في التدريب، بل لابد من رسم توضيحي أو ملصقات تعززها.

(محمد يوسف محمد الأبشي: 2012، ص 744)

### قناة مشوشة:

على المستوى التقني تتعلق المسألة بالتشويش الفيزيقي: انقطاع الخط، أصوات مخابرة هاتفية أخرى... تداخل محطات الإذاعة، ضوضاء عالية جدا تحيط بالإطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال، وقد يكون التشويش إنسانيا كالمدبر الذي يستقبل سيلا لا ينقطع من المراجعين ومن المخابرات الهاتفية، إضافة إلى السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو بطلب تعليمات، فهو لن يستطيع الانصراف إلى إدارة جلسة عمل، أو القيام بعملية اتصال تتطلب تركيزا ذهنيا عاليا وتشغلا للفكر المنطقي والعمل المنهجي، وقد يكون التشويش في القناة نابعا من الأسلوب نفسه.

ويحدث هذا كثيرا حين استخدام القناة اللغوية المكتوبة أو الشفوية (خصوصا هذه الأخيرة)، حيث تلاحظ عملية حشو أفكار اعتراضية واستطرادات تذهب كل مذهب في الحديث عن موضوع إداري أو عملي، وهكذا تغرق المعلومات الأساسية موضوع الاتصال في سيل من التفاصيل الثانوية أو الجانبية مما يعرقل وضوح الرسالة. ويشيع عندنا في مجتمعنا ظاهرة تشويش الرسائل المهنية (التي يجب أن تعرض بموضوعية) برسائل استهلاكية (ذات طبيعة عاطفية أو انفعالية) فيها لوم ونقد، وتهجم، أو شكوى وتظلم، أو مدح أو إطراء... هنا أيضا تضعف الرسالة الأساسية في خضم هذه الرسائل الداخلية ويحدث تشتت الانتباه وخروج للحوار في مسارات جانبية قد تأخذ مكان الصدارة.

### قناة غير ملائمة:

من أبرز مقومات الإتصال، استخدام القناة الأكثر ملاءمة لإيصال معلومات من نوع معين إلى جمهور له خصائص وظروف معينة، هذا الفن يتعلمه المرء بالمران وتراكم التجربة والمعرفة بخصائص البشر واحتياجاتهم، كما يمكنه أن يطوره من خلال متابعة أحداث المستجدات في تقنيات الإتصال.



وهكذا يتعلم المدير من ممارسته أن ما يمكن قوله بالهاتف لفلان من الناس، لا يجوز أن يقال إلا شفهيًا لفلان آخر في لقاء وجه لوجه، وأن ما يصلح الكلام الشفهي لنقله لا يلائم معلومات من نوع آخر لابد لها أن تكون مكتوبة بدقة ووضوح، وكذلك يتعلم المدرب الخبير أن المحاضرة (قناة لفظية) ليست أنجح الوسائل لنقل المهارات في الإدارة أو غيرها، وأن القنوات المرئية (صور، رسوم بيانية، شرائح) والقنوات الحركية النشطة (لعب الأدوار، وجماعات العمل التنافسية) وغيرها من وسائل وتقنيات التدريب الحديثة هي الأكثر ملاءمة لأغراض التدريب الفعال والمشوق.

كذلك يتعلم رجل العلاقات العامة توسل قنوات غير مباشرة تمهيدا للتواصل مع بعض الناس بغية الوصول إلى هدفه فيلجأ إلى اللغة الفمية (دعوات، ولاءات) ولغة الهدايا، أو يستعين بخدمات أحد المقربين من هؤلاء الناس (قناة القرب والعلاقات الوثيقة)، أو هو يبدأ بجس النبض من خلال استخدام التواصل دون اللفظي (الإيماءات ومظاهر الإهتمام)، كذلك هو حال القائد الجماهيري الذي يعرف كيف يصل إلى مستمعيه ويحظى بتأييدهم لما يطرحه عليهم، باستخدام اللغة التي يفهمونها، من خلال إثارة العواطف، وبث الحماس في نفوسهم.

وبالضرورة لابد للإتصال أن يفشل إذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد إلى جمهور معين. (محمد يوسف محمد الأبشهي: 2012، ص 745)

### 9- خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي:

يمكن تحسين فعالية الاتصال من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال، وأدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد المتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات المحتملة وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة:

- الوضوح (clarity): ان يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم العبارات السهلة البسيطة المألوفة والدقيقة
- الشمول (compelness): ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليتفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل
- الایجاز (conciseness): الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والاطالة غير المبررة، واللف والدوران حول الموضوع
- الصدق والنزاهة: ان تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة
- الترابط (coherency): ان تكون اجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وان تنساب الافكار بشكل منطقي.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- اختيار الاسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة ومع اغراض الرسالة، اسلوب سهل سلس يمكن المستقبل من فهم الرسالة بشكل دقيق وسريع من القراءة الأولى.
- الأصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- توقف المستقبل عن اصدار حكم مسبق على الرسالة قبل اتمام قراءتها او الاستماع الى كامل الحديث.
- ان يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويتفهم موقف ووجهة نظره ومشاعره.
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من ان المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة
- تنظيم تدفق المعلومات وارسالها بالقدر المناسب وتجنب العبء الزائد من المعلومات.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات.
  - تطوير اتجاهات ايجابية لدى العاملين.
  - تدريب العاملين لزيادة قدرتهم ومهارتهم في الاتصال.
- (حسين حريم، 2006، ص ص 288-289)

## خاتمة

الاتصال ضرورة على المؤسسة الاهتمام بها للتأكيد على النظرة الموضوعية للاتصال وأثرها في السلوك الإنساني بالمنظمة، فلا يكفي نقل المعلومات في شكلها الرسمي الجاف بل يتعين ان تكون مصدر إشباع يلائم كل التطورات الحاصلة، خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية وتتعداها إلى التطورات العالمية، فهو إذن للمنظمة كأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل للإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به وبالمثل فان الاتصال يسمح للمعلومات والأفكار والخبرات ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الجهات، وهذا ما يضمن الاستمرار والبقاء والتقدم.

## قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ابراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، بدون ذكر الطبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975
2. أحمد أحمد حرز الله: التربية النفسية المهنية، علم النفس المهني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010
3. احمد ماهر (1): السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003
4. احمد ماهر (2): الاتصال "كيف ترفع مهاراتك الإدارية"، (د.ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004
5. احمد ماهر (2): "ادارة الموارد البشرية"، (د. ط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة "معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات"، (دط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000
7. احمد مخلف الديلمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة 1 دار وائل للنشر، عمان، 2009
8. احمد صقر عاشور: السلوك انساني في المنظمات، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1995

9. العايب رايح، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة 2006
10. الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994
11. باري كشواي: ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
12. بشير العلاق (1): الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. بشير العلاق (3): نظريات الاتصال "مدخل متكامل"، (دط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
14. بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، (دط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
15. توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، (دط)، دار الفكر العربي النهضة العربية، مصر، 2006
16. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية، (دط)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
17. جاري ديسلر (ت) عبد القادر محمد عبد القادر: أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة"، (دط)، دار المربخ للنشر، الرياض، 1992.
18. جاد الرب محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دط، مصر، 2008.

19. جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (دط)، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003.
20. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور استراتيجي، (دن)، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002
21. جميل جريسات: موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، (دط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995.
22. حسين حريم: السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد وجماعات في المنظمات الأعمال"، (دط)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
23. حسين حريم: مبادئ الادارة الحديثة " النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
24. حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط5، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2006.
25. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1999
26. خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، (دط)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
27. خضير كاظم حمود (1): الاتصال الفعال في إدارة الاعمال، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. خضير كاظم حمود (2): السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

29. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (دط)، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1997.
30. راوية حسن (1): السلوك في المنظمات، (دط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999.
31. راوية حسن (2): ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (دط)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
32. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
33. زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، (دط)، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
34. سلوى عثمان عباس الصديقي، أميرة منصور يوسف علي: الاتصال والخدمة الاجتماعية، (دط)، دار المعرفة الجامعية، الازاريطة، مصر، (دس).
35. سعيد المصري: التنظيم والإدارة، (دط)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
36. سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
37. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر، عمان، 1999.
38. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.



39. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، (دط)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
40. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
41. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
42. محمود فضيلة: الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، (دط)، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
43. محمد يوسف محمد الأبشهي: الإتصال الجماهيري والأمني، ط1، جامعة عين شمس، مصر، 2012.
44. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، الدار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
45. محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1990.
46. محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات "، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
47. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
48. مي العبد الله: نظريات الاتصال، (دط)، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
49. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية لإدارة الألفية الثالثة، (دط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

50. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (دط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
51. نظمي شحاتة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
52. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، (د.ط)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
53. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (دط)، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
54. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس: الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
55. عادل مرحوش صالح: إدارة الموارد "مدخل استراتيجي"، ط2، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
56. عباس سهيلة محمد، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2008.
57. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (دط)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
58. عبد المعطي محمد عساف، محمد صالح فالح: أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
59. علي السلي: إدارة الموارد البشرية، (دط)، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، البلد، 1996.

60. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، (دط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
61. عبد الكريم بن شريف: تنمية الموارد البشرية «دعائم وأدوات"، (دط)، دار طليطلة، المحمدية، الجزائر، 2010.
62. عامر عوضي: السلوك الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
63. عمر محمد تومي الشبلي: علم النفس الاداري، (د.ط)، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
64. عصام عبد العظيم احمد: الاتصال الفعال من منظور إسلامي " خطوة.. خطوة لتحقيق اتصال فعال، (دط)، دار ألفا للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
65. عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
66. عكاشة محمود فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، 1999.
67. فاروق عبدو فليح محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
68. فرج عد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2003.
69. قباري محمد إسماعيل: علم النفس الصناعي ومشكلة الإدارة والتنمية الاقتصادية، منشأة معارف الإسكندرية، مصر، 1999.

70. كاظم نزار الركباني: الإدارة الاستراتيجية " العولمة والمنافسة "، ط1، الأردن، 2004.
71. كمال محمد عويضة: علم النفس الصناعي الطبعة الأولى دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1956.
72. كيف ديفير (ت) سيد عبد المرسى، محمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل، (دط)، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974.
73. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
74. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2006.
- ب- رسائل ومذكرات التخرج :
1. نجاة قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكرة قسم علم الاجتماع، 2006.
2. صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987.

### مراجع باللغة الأجنبية:

1. Alex Muchielli: les sciences de l'information et de la communication édition hachette paris 2001.
2. Charles- Henri: Besseyre des horres Gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils – les éditions d'organisation paris 1990.
3. Institue National d.hy giene et de sécurité articles N: 9 statu général de travailleur et prévention du risque professionnel algerie 1985.
4. A.R Françoise Manuel d'organisation édition de l'organisation du travail France. Jackie boisseller a G erard pratique de sucurite dans l.entreprise l'édition d'organisation France 1977 .