



المسيلة في 15/01/2026

الرقم: 01 / م.ب / 2026

شهادة نشر كتاب

يشهد مسؤول مركز اليقظة البيداغوجية - جامعة محمد بوضياف المسيلة
بأن: أ.د/ علوطي عاشر
من: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة
نشر كتاب بعنوان:

سيكولوجية وفعالية الاتصالات التنظيمية الحديثة

تاريخ طبع الكتاب: جانفي 2026
ردمك: 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

المؤلف علوطي عاشور في سطور ...



JANVIER
2026

سيكولوجية وفعالية الإِتصالات التنظيمية الحديثة

أ.د. علوطي عاشور

جامعة محمد بوضياف المسيلة

MODERN
ORGANIZATIONAL
COMMUNICATIONS



سيكولوجية وفعالية الإِتصالات التنظيمية الحديثة

أ.د. علوطي عاشور

منشورات جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الطبعة الأولى
2026

ردمك: ISBN: 978-9969-640-14-4

- من مواليد: 06 أكتوبر 1984 مكان الميلاد: زيارة منصورية ولاية جيجل
- شهادة التعليم الابتدائي جوان 1996 المدرسة الإبتدائية "شهيد علوطي مصطفى" بوبلاطن زيارة منصورية
- شهادة التعليم المتوسط جوان 1999 متوجسة الشهيد بوجوش اسماعيل زيارة منصورية ولاية جيجل
- شهادة البكالوريا جوان 2002 + جوان 2004، ثانوية الشهيد درياح محمد زيارة 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
- موظفت إداري بقسم علم النفس جامعة متوبي قسنطينة من 06 سبتمبر 2007 إلى 20 أفريل 2008.
- مشرف على الأمن الصناعي بمشروع ISG (سومنراك + بيترش بيتروليوم) 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 إبتداء من 14 جويلية 2016 .
- الترقية إلى درجة الأستاذية (أستاذ التعليم العالي) بداية من تاريخ: 08 ديسمبر 2020.
- عضو مجلس الإدارة لجامعة محمد بوضياف المسيلة بداية من جوان 2024
- مسؤول إدارة الجud المشترك علوم إنسانية واجتماعية جامعة المسيلة بداية من 06 سبتمبر 2025
- شغل منصب مسؤول فريق الاختصاصات ماستر علم النفس العمل والتنظيم بقسم علم النفس، جامعة المسيلة
- مدير دار علوم الإنسان والمجتمع بجامعة محمد بوضياف مسلية بداية من سنة 2022
- عضو المجلس العلمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 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).

ISBN: 978-9969-640-14-4



منشورات جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كتاب علمي :

سيكولوجية وفعالية الاتصالات التنظيمية الحديثة

تأليف: أ.د علوطى عاشور
جامعة محمد بوضياف المسيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سيكولوجية وفعالية الاتصالات

التنظيمية الحديثة

تأليف: أ.د علوطي عاشور

مقاس الكتاب: 17 / 24 سم

جامعة محمد بوضياف - جامعة المسيلة -

رقم الإيداع: ISBN: 978-9969-640-14-4

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 سندِي 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

عاشر

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 الاتصال:

11 1-4-الاتصال التنظيمي:

12 2-خصائص الاتصال التنظيمي:

13 2-1-انتشار الاتصال في الزمان والمكان:

14 2-2-إستمرارية الاتصال:

16 2-3-الإشراك والمشاركة في المعنى:

17 2-4-قابلية الاتصال للتنبؤ:

17 3-أهمية الاتصالات التنظيمية:

22 4-أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي:

22 4-1-الاعلام :information

24 4-2- التعليم والتدريب :learning and trading

24 4-3-الاقناع :conviction

25 4-4-الترفيه :Entertainment

26.....	الجزاء (الاثابة والعقاب) :reward and punishment	4-5
27.....	التعبير عن العواطف :expression of sentiments	4-6
28.....	أ النوع الاتصالات التنظيمية:	5
28.....	1-5 حسب درجة الرسمية:	
40.....	4-4 أنواع الإتصال من حيث الإكتمال:	5
42.....	5-5 أنواع الإتصال من حيث المشاركين في العملية الإتصالية:	
48.....	6-5 أنواع الإتصال من حيث تلقائية الإتصال:	
48.....	7-5 أنواع الإتصال من حيث الاستمرارية في موعد الإتصال.	
49.....	8-5 أنواع الإتصال من حيث الفعالية: (النجاح)	
50.....	9-5 أنواع الإتصال وفقاً لمنشأ الوسيلة الإتصالية	
51.....	10-5 أنواع الإتصال 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 الملتوى والإحتكاري:	
54.....	6-5-الأسلوب الواضح والمباشر:	
55.....	7- نماذج الإتصال:	
55.....	7-1 نموذج شانون " (1949) :	
56.....	7-2 "نموذج فينر":	
56.....	7-3 "نموذج شرام":	
57.....	7-4 نموذج "لاسويل":	

58.....	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 المرمزة 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: تعريف 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.....	5-2: أهداف الاتصال التنظيمي:
112.....	6- عوامل الاتصال التنظيمي الفعال واستراتيجياته:
112.....	6-1 عوامل الاتصال التنظيمي الفعال:
120.....	2-6 استراتيجية الاتصال الفعال:
121.....	7- فعالية أدوات الاتصال التنظيمي:
122.....	8-معوقات فعالية الاتصال التنظيمي :
123.....	8-1-المعوقات النفسية:
134.....	8-2 المعوقات التنظيمية:
138.....	8-3 المعوقات البيئية:
141.....	8-4 معوقات نابعة من قنوات الاتصال:
143.....	9- خطوات تحسين فعالية الاتصال التنظيمي:
146.....	خاتمة.....
148.....	قائمة المراجع:

مقدمة:

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 إتصال بينهم لفظي أو غير لفظي.

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة نظراً للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتتطور والمترافق 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 ومقترناتهم وشكاؤهم للحد منها ومعالجتها، ويسمم 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 يعكس بصورة إيجابية على أداء العمل.

فبالإتصال وحده يستطيع الفرد أن يحدد موقعه في الزمان والمكان، وبه يحدد دقة وعمق إدراكه لموقعه في حياته المهنية في المنظمة ول مجريات 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 الاجتماعي والإقتصادي، بما يقدم للمنظمة من إمكانيات لحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، التخطيط، المراقبة، العلاقات الاجتماعية والإنسانية، كما يسمح للقضاء على الصراعات الداخلية والخارجية، وأن

مؤشر تقدم ونجاح المنظمات أصبح يعتمد مدى قدرتها على التحكم في الإتصال ومدى فعالية أدواته ونجاعة 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 والرؤوسيين، 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 وفعالياته، 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 لوكيما الهاشمي أن الاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنها يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وب بواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.(الهاشمي لوكيما، 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 تأدinya.

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 وخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقدير مدى تحقيقه لمشاريع المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، بالإضافة إلى ضرورة دراسة الجداول الاقتصادية والإنسانية في شكل تكملة مقارنة بالمنافع وأن يتم هذا بشكل مستمر، بحيث يعاد النظر في وسائل وأنظمة الاتصال كلما طلب الأمر ذلك لاستخدام الوسيلة الأكثر فعالية، خاصة إذا ظهرت مشاكل اقتصادية وإدارية أو بشرية في المنظمة.

فعالية الاتصال التنظيمي يتوقف على مدى خلو هذه العملية من المعوقات التي تشوّه المعلومات المنقوله، أو تحدّ من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، إذ أن الاتصال 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 تتحقق فاعلية الاتصال في المنظمات في ظل التنافسية المحتدمة التي تشهدها المنظمات الحديثة.

ويرى أيضاً الأستاذ لوكيما الهاشمي أن فعالية التنظيم أو الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامته نظام الاتصالات الموجودة بها. (الهاشمي لوكيما، 2006، ص 226). كما أن عملية الاتصال الناجحة تتطلب جهازاً منظماً تتوزع فيه الأدوار والمهمات بشكل يتلاءم مع غايات الاتصال التنظيمي المتعددة وينسجم مع مستوياته، وهذا ما يوجب تطوير أدواته بما يتلاءم مع نمو المؤسسة ومستويات المنصلين فيها، وكذا إعتماد شبكة إتصال ملائمة وتطويرها بإستمرار.

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

عملية افتصال 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 سواءً 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 تساعده 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 الاتصال

خلاصة

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الإتصال إحدى السمات الإنسانية البارزة، سواءً أكان ذلك في شكل كلمات أم صور أو موسيقى، مفید 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، لتنلاءم مع شكل المجتمع واحتياجاته وإشباع رغباته، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود وسائل إتصالية تستجيب لرغبات وحاجات المجتمع لتقرير المسافات وإدابة الحواجز بين أطراف العملية الإتصالية، وبالتالي تحقيق وظيفة الإتصال. ويلعب الإتصال دوراً كبيراً في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها ووقت الفراغ المتاح أمامه، فلاتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بأخر، وإذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا مسيرة حياته اليومية، فإن الإجابة المؤكدة إنما تكون بالإتصال communication أو تلقي الإتصال فالإتصال هو إحدى السمات الإنسانية أياً كانت أشكاله وصوره، وهو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ماتقوم به من أفعاله.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عملية أو عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي الذي هو محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله وشكليه في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في المنظمة ونحاول 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-مفهوم الاتصال :

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 اعلمه (المجند 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 الاشياء أي تابعت، واتصل به الخبر، أي علمه، واتصل فلان بفلان
أي خابرها 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 للمعنى بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمور أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك.

(الهاشمي لوكيا، 2006، ص 213)

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

كما يعرف بأنه نقل الأفكار والمعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات في إطار تفاعلي، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحساس والعواطف، وهناك ثلات وظائف للاتصال هي: جمع المعلومات، نقل القرار، ومحاولة تغيير الموقف.

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 للإتصال تختلف طبقاً لهدف من يقوم بالتعريف، وتبعاً لجوانب السلوك الإتصالي التي تكون موضعاً لتأكيده وإهتمامه، ومن أكثر التعريفات شمولاً (للإتصال communication) وهو ذلك الذي يشير إليه باعتباره (عملية إشراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، تميز بالإنتشار في الزمان والمكان، فضلاً عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ. ونظرًا لأهمية هذا التعريف واستعماله على مجموعة عناصر ذات مغزى في فهم الإتصال الإنساني.

(محمد يوسف محمد الأ بشري، 2012، ص 3)

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 بمقتضاهما ويشارك من خلالها مرسل ومستقبل، وتحوي على هدف أو غرض معين، وعادة تسير بإتجاهين. (فهد خليل زايد: 2008 ص 31)

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 مستقبلاً لما يرسله الطرف الأول، مع الأخذ بالاعتبار أن المرسل لا يظل مرسلًا دائمًا، ولا المستقبل يظل مستقبلاً، وقد تتعكس الأوضاع حسب ظروف الموقف الذي يمر به الطرفان.

ثانياً: وجود رسالة ما، أو موضوع ما، يقوم المرسل بتصديره للمستقبل.
ثالثاً: تأثر المستقبل بالرسالة التي تسلمها وتغير سلوكه جزئياً أو كلياً على أساس ذلك، أما إذا لم تؤد الرسالة أية آثار على المستقبل فان 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

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

(محمد يوسف محمد الأ بشيبي، 2012، ص 148).

ومما سبق فإنه مما لا شك فيه أن الإتصال الإنساني human communication لا تتخذ واحداً أو نوعاً واحداً من الإتصال بل هناك أنواع وأنماط متباعدة كالإتصال الجماهيري، الأسري، الاجتماعي، والإتصال التنظيمي.

4-1-الاتصال التنظيمي:

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

تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف هوكتز 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 إحداهما مرسل والأخر مستقبل، من اجل توصيل رسالة من إحداهما إلى الآخر لتحقيق

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئه محيطة يطلق عليها بيئه الاتصال.

(عصام عبد العظيم احمد، 2001، ص 17)

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

(فهد خليل زايد: 2008 ص 31)

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

(مصطفى عشوى، 1992، ص 141)

ويعرف ايضاً هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (Alex Muchielli, 2011, p 67)

ومنه نستخلص ان الاتصال التنظيمي هو الربط 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 والتفاهم فيما بينهم.

2-خصائص الاتصال التنظيمي:

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

وقد تناولت المادة 19 من الأعلان 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 الاقتصادية والاجتماعية والفكرية)، والتي انتقلت بدورها إلى المحلية بإعتبارها جزءا من النظام العالمي في ظل العولمة. (محمد يوسف محمد الأ بشيبي، 2012، ص 42)

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

2-1-إنتشار الاتصال 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 إنطلقا منه فجأة. وتعتبر الخاصية الإنسانية الشاملة التي تمثل في استخدام الرموز خاصة متطورة إلى أبعد الحدود في بعض المجتمعات. بينما لا تكون كذلك في المجتمعات أخرى، ومع ذلك فإن استخدام الرموز هو ما يربط بين الناس وأنشطتهم، وينطوي معظم السلوك الإنساني على استخدام نسق رمزي، فنحن نتحدث برموز شفهية أو منطقية، 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

والإنسان لا يحتاج إلى الاتصال 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 المذيع أو ربما على صوت أحد ينبهه 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، وإختيار الملبس اعتبر جزءاً من إتصال الإنسان بيته من الناس، فهو من يعلم من خبرته السابقة أن هناك أزياء معينة تعتبر موضع قبول وتفضيل في مواقف معينة. وأزياء أخرى تكون أشد ملائمة لمقابل آخر، وي تعرض الإنسان لمزيد من الاتصال بمجرد خروجه من منزله، فهو يتلقى المزيد من الوسائل والمعاني طوال اليوم، ولا يستطيع أن يجد للاتصال بدليلاً، وحتى عندما يصمت الإنسان أو يحاول أن سيطع الطرف الآخر على أنه لا يريد أن يجري اتصالاً معه، فإنه يتصل به في الواقع مجرد أنه أطلعه على ما يريد.

وإذن يمضي يومه متحدثاً، ومتحدثاً إليه، وكتباً وقارئاً ومستجيباً للعديد من الرموز، فقد يتصل بأشخاص كثيرين ممن يقولون له أشياء معينة، ويطلبون منه أشياء وبذكرونها 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 عشوائياً. (محمد يوسف محمد الأ بشري، 2012، ص 3)

2-2-استمرارية الاتصال:

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

بيئته وكلما تغير الانسان تغير من حوله ممن يتفاعل معهم، وال حاجات 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 وعيينا بأن هناك شيئا يحدث.

ولكل سلوك إتصالي جذور في الماضي، حيث يتعود الإنسان على أن يتحدث بطريقة معينة عن الأشياء ويفكر بطرق تملها عليه عاداته، ويخطط لما ينبغي أن يحدث فيؤثر إتصاله على المحصلة النهائية لفكرة وتحقيقه، وفي معظم الأحيان يقوم رأي الإنسان على خبرته السابقة. فيزيد 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، وإفتراضاته ومعتقداته، وبالتالي فإنه يستجمع محصلات ونتائج سلوكه في الماضي.

هذا وتعتمد إستمراية 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 استقبلها، ومن أبسط الأمثلة على التغذية المرتدة في الإتصال، في المجال التعليمي قيام المدرس بعقد اختبارات دورية للطلاب من أجل الحصول على

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

تغذية مرتدة عما تعلموه وما تم تحصيله، ثم إعطاء تغذية مرتدة إلى الطالب 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-الاشتراك والمشاركة في المعنى:

على الرغم من أن الباحثين في الاتصال قد إتفقوا على أنه مرتبط باستخدام الرمز إلا أنهم لم يتفقوا على أهداف الاتصال، حيث ذهب فريق منهم إلى أن الاتصال يستهدف توصيل المعلومات ونقل الأفكار، بينما اعتقد آخرون منهم أن الاتصال يستهدف خلق المعنى، فعندما يتصل الإنسان بيئته، 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 الاتصال 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 بالاتصال 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 بمحظوليته، وقد لا يكون المعنى مشتركا بين فردین نظرا لأنهما ينتقيان مجالات إدراكية مختلفة أو أن لديهما أنساقا تصنيفية متباعدة، فتكون خبراتها

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 معانיהם بواسطة إثارته لمنبهات معينة تكون لها معنى معين لديهم، يأمل في أن يكون مشاهداً لما يحملونه من معنى، ولذلك فإن فاعلية الاتصال تعتمد إلى حد كبير على عدد ونوع المنبهات التي يدركها الإنسان، وقدرتها على تطوير وخلق معانها.

2-قابلية الإتصال للتنبؤ:

منذ أكثر من عشرين عاماً بدأ اهتمام البحث في مجال الإتصال يتركز حول معرفة أثار الإتصال على الآخرين، ثم حاول بعض الدراسين 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 الأ بشيبي، 2012، ص2).

3-أهمية الاتصالات التنظيمية:

إن الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن 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 فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

وتحظى 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 سلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساعدة 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 بمحيريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء ومقترنات 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 إيجابية 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 محیط 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 وسياساتها وقرارها، 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 كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

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

اتخاذ القرارات: تلعب المعلومات دوراً محدداً في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وهذه المعلومات بالكمية والنوعية ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأعوانها.

ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام وموقع المسؤولية وغيرها. إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية حل لهذه النزاعات.

بالإضافة إلىربط المؤسسة كنظام مفتوح بالبيط 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 باخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
 - تساهم الاتصالات في أحکام 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 والسعى لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
 - الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
 - تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه 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 مرؤوسه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبيلهم 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. (دبي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص 37)
- ومن بين المهام الاتصال في المؤسسة ذكر ما يلي:
- أهمية الاتصال للإدارة والمدير:**
- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد على القيام بالآتي:

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين مهام الوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحميس العاملين.

وتكمّن أهمية الاتصالات في المواقف التالية:

الموقف الأول: وهو الاتصال من المدير إلى مرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف

- توجيه المرؤوسيين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة العمل للمرؤوسيين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- إعطاء المرؤوسيين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسيين.
- تدريب المرؤوسيين 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

▪ 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 إنجازه.

▪ 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، ص 345)

4-أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي:

تختلف أهداف الاتصال باختلاف الاحتياجات من فرد لآخر ويمكن تحديد أهداف

الاتصال فيما يلي:

:information 1-4 الاعلام

يعد الإعلام أهم روافد الاتصال فالإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل نقوم به وبدون الإعلام فإن المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية تتوقف عن العمل.

ويقوم الإعلام بعدة مهام اجتماعية منها على سبيل المثال ما يلي:

أ-قيادة الجماهير نحو عمل معين وهو ما يسمى بتبعة الرأي العام للحركة في مجال معين.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

جـ-يعمل الإتصال على تأكيد تدعيم الاتجاهات الإيجابية ومحاولة تعديل الاتجاهات السالبة او المعاقة.

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

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

ويمكن حصر الوظائف الأساسية للإتصال في النقاط الآتية:

أـ-الوظيفة الإعلامية: تتمثل في جمع الانباء والمعلومات وبثها بعد معالجتها ووضعها في الإطار الملائم.

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

جـ-خلق الحواجز والدوافع: تعمل الإتصالات على تشجيع التطلعات الفردية والجماعية.

دـ-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 الأفراد والجماعات والآلام من ابلاغ اصواتهم وأرائهم بما يكفل فرص الاطلاع والتفاهم.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

و-خدمة المجتمع: بالإضافة إلى الوظائف الرئيسية السابقة لم تنس مهمة الإتصالات من تحقيق حياة الأفراد الأمنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والحداث الدولية والمحلية.

4- التعليم والتدريب :learning and trading

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

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

3-الاقناع :conviction

قد يجد المرء نفسه كبيراً في حالة اختلاف أو تعارض في الرأي أو صراع مع افراد آخرين حيث يريد الفرد أن تكون علاقته بهم مبنية على الاتفاق والتعاون والصداقة ومن ثم فإن جزءاً كبيراً من النشاط الاتصالي للفرد يبدل في سبيل التخلص من حالات المعارضين أو الصراع أو الاختلاف في الرأي، وفي الوقت نفسه الذي يقوم فيه الفرد بمحاولة اقناع الآخرين بوجهة نظره فإن الآخرين أيضاً يفعلون الشيء نفسه ويقومون بالإتصال لتحقيق التوازن من وجهة نظرهم.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

ومن ناحية اخرى فإن القادة أو المؤسسات التي تريد من الناس الإيمان بأفكار جديدة او القيام بسلوك معين أو التوقف عن سلوك آخر يجدون أنفسهم يستخدمون الإتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار او 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 او الوظيفة الاتصالية هو الوصول الى إتفاق بين المرسل والمستقبل يكون اساسا للصداقة او التعاون بينهما، ويهدف الى تحسين الظروف الاجتماعية لأحدهما او لكل منهما او إخطار مدى اهمية 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 ارتداء وسائل الحماية الفردية.

Entertainment: الترفيه 4-4

يعد الترفيه من اهم استخدامات الاتصال فالناس غالبا ما تشتراك في عملية الاتصال بهدف الترفيه والاستمتاع يمكننا القول ان معظم الناس يجدون متعة في السلوك الاتصالي وانهم غالبا ما يقومون بهذا السلوك بهدف الاستمتاع اساسا وليس لأغراض وظيفية او اغراض مرتبطة بالعمل، ينطبق هذا على الاتصال بكافة انواعه سواء منه الفردي او الجماعي او الجماهيري، ففي الاتصال الفردي نجد ذلك واضحا في دردشة الجيران والاصدقاء وزملاء العمل وفي المقاهي والكافيتيريا والcafes والتليفون والزيارات العائلية والاحتفالات وغيرها، ونجد الشيء نفسه للاتصال الجماهيري فالأفلام السينيمائية والتلفزيونية والدراما والمسلسلات وغيرها من الاشكالات الاتصالية تخدم أساسا هدف الترفيه والاستمتاع من جانب المستقبل وتكون جملا دراسات

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 هدا 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 الاستعana 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-الجزء (الاثابة والعقاب) :reward and punishment

يطمح كل الناس الى الحصول على الجزء الايجابي في شكل الشكر أو المديح والثناء ويكره أن يتعرض للنبذ الاجتماعي او على الموافقة الاجتماعية المتمثلة في التوبخ أو حديثسوء وكثير من أفعال الاتصال تكرس لمكافأة الآخرين على أعمال مقبولة

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

اجتماعيا قاموا بها او لعقاهم 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 إيلاما 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 عقلاني 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 بالإضافة 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 واضحأ ومسطرا على الرسالة واحيانا يكون تحت السطح وإن كان لا يخفى إدراكه وقد تكون الرسالة مزيجا من المعلومات والاحاسيس العاطفية.

كما يمكن القول أن للاتصال أبعادا اجتماعية وثقافية وعلمية وتنمية 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 تجاويمهم مع الاتجاهات الجديدة واكتسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية والوظيفية.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- **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 التغييرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الاجتماعي أو السياسي، أو ثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكد عليها.
 - **الوظائف الترفهية:** حيث يلعب الاتصال دوراً في الترويح عن أفراد المجتمع وتحقيق أعباء الحياة اليومية ومتاعها عنهم، وذلك من خلال البرامج الترفهية التي من شأنها الترويح 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 وتكيفه مع الأهداف والتطورات 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 والإنجاز في المنظمة
 - يتجنب المنظمة الصراعات، يحسن أجواء العمل
 - يعزز العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل
 - يرفع المعنويات (عبد الكريم بن شريف، 2010، ص 205)
- 5- أنواع الاتصالات التنظيمية:
- 1- حسب درجة الرسمية:

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

1-1-1: الاتصالات التنظيمية الرسمية:

هي الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاصاً في مساره وقنواته لاعتبارات 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 خاصة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

والاتصالات التنظيمية الرسمية هي عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاصة 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 أيضاً وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق البيانات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات وال اختصاصات الوظيفية، ويهدف الإتصال الرسمي إلى:

-نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقاً لما يمليه التسلسل القيادي.

-وتحمل الإقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولية.
إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة إنجازها.

(محمد يوسف محمد الأبشري، 2012، ص 169)

الفصل الأول:

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 أساس شخصية تفاعلية، ولكل نوعين من التنظيم صلة وثيقة و مباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة لتفاعل 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)

5-1-2: الاتصالات غير الرسمية:

هي ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين ولا يكون محدوداً 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 والرحلات والاجتماعات

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشعاعات الكاذبة وغيرها.

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

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

والاتصال غير الرسمي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتنتقل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية، أو تعبير عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلالم الهرمي المندرج للتنظيم، مثل القاءات غير الرسمية في أية مناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلاً حينما يتقابل زميل في جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر فيس موضوع يهمهما، وأيضاً 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 الاتصال غير الرسمي لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الاتصالات ولكن يتم الاتصال بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال. (محمد يوسف محمد الأ بشري، 2012، ص 170)
أ. مزايا الاتصال غير الرسمي:

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- تعبير تلقائي وعفويا 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.
- بـ- عيوب الاتصال غير الرسمي:
 - انخفاض الروح المعنوية.
- اضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بسبب الشائعات. (مصطفى عشوى، 1992، ص 149)

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مدیرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الالارسي 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.

5-2: حسب درجة المباشرة:

- 5-2-1-الاتصال المباشر:** هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل دون آية وسائل أو أطراف ثالثة تقع بينها.

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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- يحول دون تحريرات أو معوقات.
- يسمح للمرسل بان يتتأكد 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)

5-2-2: الاتصال غير المباشر: هو الذي يتم بالاستناد إلى أطراف ثلاثة تعمل كقنوات الاتصال بين الأطراف المعينة. (عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص

(74)

وهي الاتصالات التي تسير جنبا إلى جنب مع الشبكة الرسمية وتتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية.

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

5-3-1: الاتصال النازل (الهابط): اتصال من أعلى إلى 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 الاخرين والعاملين في مستوى التنفيذ فيتم الاتصال متفقا 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 غالبا من القادة الى الاتباع بشكل تدريجي وهي ضرورية لشرح اهداف المؤسسة او المنظمة ولا تتم عمليات العلاقة العامة والاتصال مع الجمهور الخارجي وهي تعكس الى

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 بدونه لا تقوم لهذا التنظيم قائمة.

ويعتبر الاتصال الهابط بعده حيويا للارسال نظرا لأن أية منشأة بدونه 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 والإجراءات 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 الأ بشري، 2012، ص 165)

كما يعبر الإتصال النازل عن نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا، وهذا البعد هو الذي يرتكز عليه انجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة التنظيم. (محمد علي محمد، 1986، ص 445)

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 المرؤوسيين وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالانخفاض نظرا لأن سبل الاتصال تنتهي على تعليمات يجب انجازها من قبل المرؤوسيين. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 122)

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 تساعده 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 وتوجههم، 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 بان الفرد يعمل دون أن يدرى لماذا، أو كيف أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف، بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد، روحًا من الكبراء، والاعتذار بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتتجديفات 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- توفر المعلومات عن عقلنة المهمة.
- توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية
- تمد المرؤوسين التغذية العكسية عن أدائهم
- تقدم معلومات ذات طبيعة اديولوجية لمساعدة على ثبيت الأهداف في الأذهان.
- ومن هنا فان الاتصالات النازلة تحمل أوامر وتوجهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية، كما أنها أداة نقل التغذية العكسية الازمة لتحسين الأداء والرفع من مردوديتها، إلى جانب ذلك هناك أفكار اديولوجية تهدف الاتصالات إلى ترسيخها لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للتنظيم. (بوفلجة غيات، 2006، ص 37)

5-3-2: الاتصالات الصاعدة: اتصال من أسفل إلى أعلى (downward communication) المقصود بالاتصال الصاعد الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين للتوجه إلى المستويات الادارية العليا كأن يقدم المرؤوسين إقتراحات أو بيانات أو شكاوى رئيسهم مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق.

يعتبر هذا النوع من الاتصالات مكملاً النوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والأراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى أعلى.

وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها لعاملين أولاً: وأن هذه المعلومات قد تم فهمها وإستوعابها ثانياً، وأنها إستطاعت أن تحرك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

(محمد يوسف محمد الأبشي، 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. (بشير علاق، 2009، ص 100)

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



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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 223)

5-3-3: 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 رئيسية متماثلة من جهة أخرى، فهو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، التدريب ويرتبط الاتصال الأفقي ارتباطاً وثيقاً بتقسيم العمل والتخصص والتكون الإداري للتنظيم.

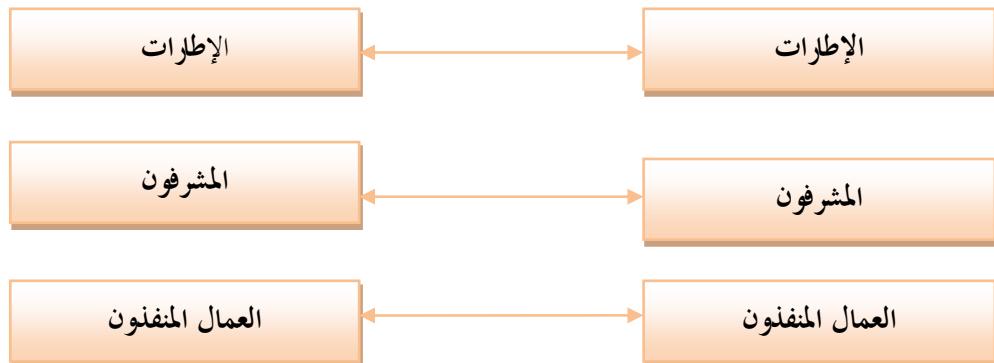
كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها. (خضير كاظم حمود، 2010، ص 44)

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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



الشكل رقم 3: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

أ. مزايا الاتصال الأفقي ما يلي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترنات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين الفرصة على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد على معلومات كافية.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويزدهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة يساعد على زيادة درجة التزامهم بسياسات المنظمة.
- رفع درجة وعدهم وحماسهم أثناء تنفيذهم للقرارات الصادرة من المستويات الأعلى.

(عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 225)

■ يساعد على تطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد أثناء العمل واستمرارها.

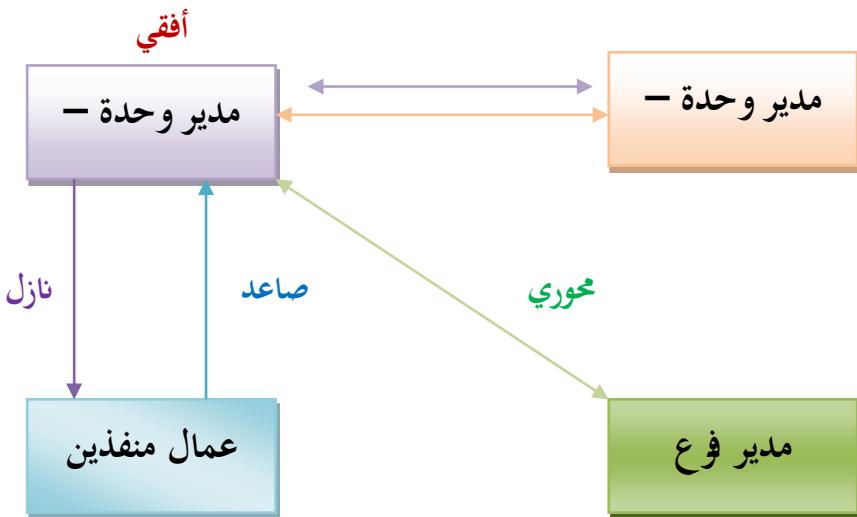
5-3-4: الاتصالات المقابلة أو المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 خصوصاً في المنظمات الكبيرة. (خضير كاظم حمود، 2010، ص

(44)



شكل رقم 4: يوضح الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة واتجاهاته

4-4-5- أنواع الإتصال من حيث الإكمال:

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

4-4-5-1-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 تأويلاً خاطئاً محدثاً ما يسميه الكاتب بالتشويش الوقتي.

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 الإتصالات في حالة رغبة إثنين مثلاً 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 وفقاً لهذا المعيار أثناء الحديث.

ويصنف الإتصال وفقاً 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 الإتصالات في حالة الإتصال الشخصي إذ يمكن المستقبل من تكوين إجابة أو رد فعل للرسالة التي تلقاها من المتصل، وهنا يكون كل من المتصل والمستقبل مرسلًا ومستقبلاً على التوالي أو التبادل، ويعتبر هذا النوع من أجود أنواع الإتصالات من حيث درجة التأثير وتحقيق النجاح إذ يمكن المتصل من معرفة تفهم المستقبل للرسالة واستجابة لها وإتجاهه نحوها ونحو القناة الاتصالية ونحو المرسل وهذا النوع من الإتصالات وإن كان مكلفاً ومضيناً لوقت 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 وبتحقق 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 مجازاً إتصال في إتجاه واحد، وهذا النمط من الإتصال يكثر تواجده في حالة الإتصال الجماهيري، ففيه يقل أو يندر رد الفعل أو التغذية العكسية ويرجع ذلك لأسباب كثيرة ومتعددة وترتبط

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

بالمستقبل منها على سبيل المثال تكامل المستقبل وتقاعسه عن الرد، والتخوف من التكلفة المادية للرد على الرسائل، والبعد المكاني بين المستقبل والمتصل وكذلك البعد الاجتماعي بينهما... إلخ. (محمد يوسف محمد الأ بشيبي، 2012، ص 168)

3-4-3 الإتصال على مرحلتين: twophased communication

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

(محمد يوسف محمد الأ بشيبي، 2012، ص 164)

5-5-1 أنواع الإتصال من حيث المشاركين في العملية الإتصالية:

يمكن تقسيم نوع الإتصال من حيث حجم وطبيعة المشاركين إلى ستة أنواع وهي:

الإتصال الذاتي- الشخصي- الجمعي- العام- الوسطي- الجماهيري).

5-5-1-1 الإتصال الذاتي: intra personal communication

وهو العملية الإتصالية التي تتفاعل مكانتها داخل المرء نفسه، فهي إذن عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته ولو تمعنا النظر في أنفسنا، سندرك كم من المرات نستخدم الإتصال الذاتي حينما نقوم بمحاسبة يوم قضينا 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 الإتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي يتم في ذاتنا كعملية إتصالية متكاملة، ونحن نستخدم الرموز نفسها للإتصال بالأ الآخرين.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

على هذا الإتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حين يتحدث الفرد مع نفسه وهو إتصال يحدث داخل الفرد، حين تحدث الفرد مع نفسه، وهو إتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته. ويتضمن الإتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به.

وقد حضي الإتصال الذاتي بإهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حضي بإهتمام علماء الاجتماع بإعتباره حلقة مهمة ترتبط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساساً فهماً عملية الإتصال، ذلك أن رد الفعل تجاه أية رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الإتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتياً في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التي يتعرض لها الفرد في عملياته الإنفعالية.

5-2-الإتصال الشخصي: interpersonal communication

وهو الإتصال المباشر أو الإتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم الحواس الخمس، ويتتيح هذا الإتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ونتيجة الإتصال المواجهي تكون الصداقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد، ويتتيح هذا النوع من الإتصال فرصة التعرف الفوري وال المباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالإتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أو إقناعاً وتميز الإتصال الشخصي بما يلي:

- إنخفاض تكلفة الإتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى، ويطلب ذلك جمهوراً معروفاً ومحدوداً وغير مشتت.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين تتحدث إليهم.
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.
- تلقائية الإتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة.
- تمثل 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؟ - ولا تنتظر 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: prevention of communication

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

وظيفتا 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

و فيه تهدف الجملة أو العبارة إلى تحقيق هدف ما، فهو إتصال يستخدم كدريعة، وبحيث يسبب حدثاً ما.

إتصال المشاعر (العاطفي) affective communication

وهو الإتصال الذي ينقل رسائل تعبّر 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 للفضـب، أو الأذى أو الألم الذي يصيب المرأة، سواءً أكان بدنياً أو عقلياً أو عاطفياً، وفي العادة نعبر عن ذلك إما ببعض الكلمات تمثل أهـأـيـ... إلخ أو قد يتم التعبير عن الغضـب والأذى والآلم، بالشتائم أو باللعنـات أو بـحلـفـ الأيمـانـ.

السحر magic

يمكن أن تكون للكلمات قوة سحرية، يقدم الدين لنا بعـدا مهما في التأثير السـحرـيـ للـكلـمـاتـ، فقد وصف القرآن الكريم كيف قاوم الكافرون دعـوةـ الحقـ، واعتبروا كلمـاتـهاـ سـحـراـ مـبيـنـاـ، قال تعالى في سورة يونس 76 "فـلـمـاـ جـاءـهـمـ الـحـقـ مـنـ عـنـدـنـاـ قـالـوـاـ إـنـ هـذـاـ لـسـحـرـ مـبـيـنـ"ـ وفي سورة النمل آية 13 قال تعالىـ فـلـمـاـ جـاءـهـمـ آيـاتـنـاـ مـبـصـرـةـ قـالـوـاـ هـذـاـ سـحـرـ مـبـيـنـ".ـ

وفي الحديث الشريف قول الرسول (صـلـىـالـلـهـ عـلـيـهـ وـسـلـمـ)"ـ إـنـ مـنـ الـبـيـانـ لـسـحـرـاـ وـإـنـ مـنـ الشـعـرـ لـحـكـمـةـ".ـ

الطقوس (الشعائر) rituls

هـنـاكـ بـعـضـ الـمـؤـسـسـاتـ وـالـمـنـظـمـاتـ وـالـجـمـاعـاتـ الـتـيـ لـهـاـ طـقـوـسـ وـشـعـارـ خـاصـةـ،ـ ويـتمـ إـسـتـخـدـامـ الـلـغـةـ فـيـ هـذـاـ سـيـاقـ بـحـيـثـ تـكـوـنـ جـزـءـاـ مـنـ طـقـوـسـ وـشـعـائـرـ الـجـمـاعـةـ،ـ

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

3-5 الإتصال الجمعي: group communication

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

4-5 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 خصيصاً لهذه الأغراض.

5-5 الإتصال الوسطي mediocommunication

يحتل هذا النوع من الإتصال مكاناً وسطاً بين الإتصال الواجهي والإتصال الجماهيري، ويشمل الإتصال الوسطي على الإتصال السلكي 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 المتلقى شخصاً واحداً - كذلك يكونون معروفين للقائم بالإتصال وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركون فيه ذوو ثقافة مشتركة ومرتبطون بإتصال شخصي، غالباً ما يكون الإتصال الشخصي غير محكم

.unstructured

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

ويمتلك الإتصال الوسطي بعض خصائص الجماهيري، إذ يمكن أن يكون جمهوره وغير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركون فيه بعيدين مكانياً عن بعضهم بعضاً، حيث يستقبلون الرسالة نفسها في أماكن متعددة، كذلك فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل الأفراد في آن واحد، وقد يكون المتصل شخصاً عادياً، أو عضواً 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 استخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية في نقل الرسالة.

5-5-6 الإتصال الجماهيري: mass communication

هو عملية الإتصال التي تم 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 أصلاً، 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 وإجتماعية ودولية.

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

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 طردياً مع تقدم وسائل الإعلام، ومع زيادة حجم استخدام الجمهور لها، فعلى سبيل المثال نجد أن توزيع الصحف والمجلات والكتب تنحدر بشدة في المجتمعات التي تسود فيها الأممية، في حين يزداد التوزيع مع إرتفاع نسبة التعليم.

الإمكانيات التكنولوجية المتاحة للإتصال مثل: البرق والهاتف والأقمار الصناعية.
(محمد يوسف محمد الأبشيري، 2012، ص 159-160).

5-6- أنواع الاتصال من حيث تلقائية الإتصال:

ينقسم هذا النوع من الإتصال إلى:

5-6-1-إتصال تلقائي أو فجائي:

غالباً لا يرتقب أو يخطط له مسبقاً، 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 مسبقاً للقيام بالاتصال، وكما هو ملاحظ فإن الاتصال فإن هناك متسعًا من الوقت بالنسبة للمتصل يمكنه من تفهم الرسالة ومعالجتها جيداً 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

ويتسم هذا بالدؤام أو الاستمرارية وقد يكون هذا النوع منتظماً أو غير منتظم. الإنظام في حالة الاتصال الجماهيري ممثلاً في بداية الإرسال ونهايته وانتظام موعد النشرات الإخبارية والنشرات الجوية، وانتظام موعد تقديم بعض البرامج... إلخ. ويتوارد 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 تتطلب الظروف بمعنى أنه إتصال نادر الحدوث أو أحياناً ما لا يتم.

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

5-8-1-اتصال فعال

وهو الاتصال الذي حقق الهدف أو المقصود منه، ويسمى بالاتصال الناجح أو الاتصال الفعال، ولتحقيق فعالة يجب الأخذ بالوصايا العشر التالية:
-إعطاء 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 اعين الأفراد الذين أمامك (المستقبلين) ولا تنشغل 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 على صداع للمستقبل والصوت المنخفض المستمر يبعث على النعاس في المستقبل.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- يستخدم المصطلحات وكذا اللهجة الشائعة لدى المستقبلين، وتأكد من تشابه المعنى بين ما تقوله، وما تم فهمه من قبل المستقبل (بكسر الباء).
- يستخدم 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 مستمعاً جيداً حينما يتحدث المستقبل.
- إهتم بتنظيم وإعداد الموقف الإتصالي جيداً.
- إهتم بسماع رد فعل رسالتك وحاول الرد على أسئلة أو استفسارات أو مقتراحات المستقبل.

8-2-إتصال أقل فعالية

وهو الاتصال الذي إنتابه بعض نواحي القصور لسبب أو لأخر مما ترتب عليه عدم تحقيق الهدف منه، وبفاءة عالية، مع الاعتراف بأن النجاح والفشل عملية نسبية.

8-3-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 ووفقاً لمعايير منطقية أو موضوعية وبما يسهل على القراء العامة والباحثين خاصة الفهم العميق والإدراك الوافي لهذه الظاهرة الاجتماعية الأساسية في حياتنا اليومية.

9-أنواع الاتصال وفقاً لمنشأ الوسيلة الاتصالية

يعتمد هذا التقسيم على منشأ الوسيلة فيتضم إلى:

أ-وسائل إتصالية محلية

ب-وسائل إتصال غير محلية.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

فالفنون المحلية تنشأ في داخل النظام الاجتماعي الذي ينتمي إلى المستقبل.

ومن خارجه في حالة وسائل الاتصال غير المحلية، فالاتصال الشفاهي على سبيل المثال ربما يكون محلياً أو غير محلياً معتمداً في ذلك على ما إذا كان المتصل ينتمي إلى النظام الاجتماعي القادر من خارج هو قناة غير محلية، وهذا يعني أن الوسائل الاتصال الجماهيري هي دائماً غير محلية.

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

اتصال 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 بالزراعة دوراً مهماً في التنمية الريفية.

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

اتصال صناعي:

إذ يقتصر الرسالة على مجال الصناعة الألات وتجديدها، وتدريب الاتصال وحل مشاكل العمال، والأمن الصناعي، وترشيد الإنتاج والعمل على زيادة إلخ.

6-أساليب الاتصال: communication styles

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

6-1-أسلوب العدوان واللوم:

يميل الشخص الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى أن يتصرف -دائماً- مع الآخرين مستخدماً لهجة الطلب، وقد شبهه بآلة التصوير التي تصور أخطاء الآخرين وتنقدّهم باستمرار على نحو يسوده التعالي والغطرسة. كما يتميز أكثر اللوامين تطرفاً بأنهم مستبدون، كما أنهم يفرضون أرائهم 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 وبالتالي إلى الخسارة أو الهزيمة. وقد يكون الرئيس اللوام مهاباً. وخاصة لو كان يحظى بالقوة على مرؤوسيه، فيتمكن من دفعهم نحو فعل ما يريد هو، ومع ذلك فإن نتائج هذا أسلوب تكون سلبية تماماً في المدى البعيد، فضلاً عن أن اللوامين عادة ما يفشلون في عقد علاقات وثيقة نظراً لأنهم يشعرون دائماً بأنه يتعين عليهم أن يحترسوا من الآخرين ويشعرون باغترابهم عن غيرهم من الناس. فضلاً عن إحساسهم بأن الآخرين يسيئون فهمهم، وأنهم لا يحضرون بقبولهم أو حمّهم، ولذلك كثيراً ما يشعر اللوامون بالوحدة والعزلة.

6-2-أسلوب الإسترضاء وعدم الجزم:

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

يحاول الأشخاص الذين ي实践中ون هذا الأسلوب، إستسماح الآخرين، إنكار ذاتهم، وهم نادراً ما يرفضون أمراً، ويتحدثون كما لو كانوا عاجزين عن أن يفعلوا شيئاً من أجل أنفسهم ولأنفسهم، ولذلك فهم يحتاجون دائماً إلى من يساندهم أو يؤيدتهم، 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 أسلوباً يفيض بالاعتذار والأسف. يجعل الآخرين يزدرونهم بشدة.

كما يتميز أسلوب الإستررضاء هذا بأن صاحبه لا يستطيع: أن يتخذ قراراً في مسألة معينة، أو أن يحسب حساباً أو يتعقل أمراً. ومثال ذلك: أن الرئيس أو المشرف الذي يتميز بهذا الأسلوب لا يستطيع أن يجزم في أمر ما، ويجد صعوبة بالغة في أن يقول (لا) لمرؤوسيه خوفاً من أن يؤدي مشاعرهم.

3-3-الأسلوب العقلي:

الأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب يعلقون أهمية قصوى على إحتساب كل ما يفعلونه مع الآخرين معالجة تعلقية، 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 دائمًا 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

وإستخدم عقولهم فقط لاختفت معظم المشاكل التي توجد حولنا، وهم – غالباً ما يقيمون مسافة بينهم وبين الآخرين بحيث يتعرّض توثيق الصلة بهم.

4- الأسلوب الملتوي والإحتكاري:

يقوم هذا الأسلوب على أساس من عدم الإنداجم في الموقف المتبادل بين الأشخاص أو المواقف الشخصية، ويشار إليه بهذه العبارة (إبتعد عن الموقف المهددة). والأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب يكونون كل أنواع الإستراتيجيات للمحافظة على ذاتهم بعيداً عن أطراف الاتصال غير المرحة، ولكن عندما لا يتمكنون من التحااشي هذه الأطراف غير المرحة لهم، فإنهم يلجؤون إلى استخدام أسلوب آخر للتعامل مع هؤلاء وهو أسلوب المناورات الملتوية أو أسلوب إحتكار مشاعر الآخرين وعواطفهم واستغلالها 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 مرؤوسه على القيام بأعمال إضافية بواسطة إحتكار مشاعرهم الكامنة بالذنب، فيقول لهم: (كيف يمكنني بمفردي بعد كل ما فعلته من أجلكم؟).

5- الأسلوب الواضح والمباشر:

يتميّز 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، فضلاً 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

للتفاوض والحوار وعقد الصلح، ويستطيع هؤلاء الاشخاص 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 لاحتقار الآخرين من لا يشاركونهم وجهات نظرهم، ولذاك يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ الإحترام، ويتجاوز الإختلاف الأعمى أو المخالفه المقصودة.

(محمد يوسف محمد الأ بشري 2012، ص 8، 9)

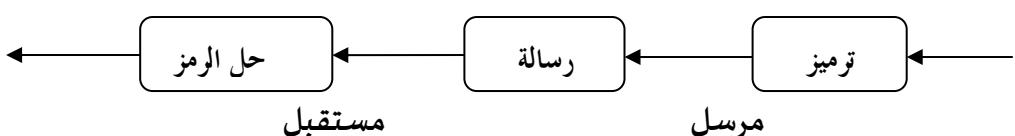
7- نماذج الاتصال:

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

7-1 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 نموذجاً للاتصال وبنى نظرية حول المعلومات. ونموذجه يتكون من العناصر التالية: مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهو خطٌ بسيط كما هو موضح في الشكل التالي:



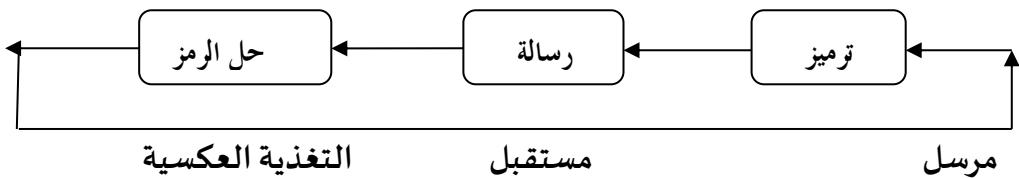
شكل رقم 5: نموذج شانون للاتصال

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

7-2 "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، فإذا صدر 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 دفعاً قوياً لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالاً 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 تصيبها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل. (ناصر دادي عدون، 2004،

ص 18-19)

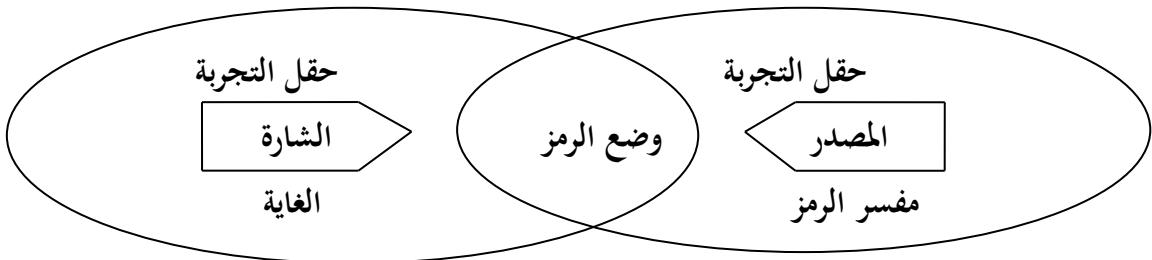
7-3 "نموذج شرام":

يوضح أن لكل طرف في الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد معاني الإشارات المرسلة والمستقبلة، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعاً

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

لاختلاف تلك الاعتبارات. وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة الإطارات 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 انه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة من حقل تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكون الداخلي للطرفين ومن مختلف النماذج المتعلقة بالاتصال فقد حدد علماء النفس، واللغويون المهام الكبرى للرسالة ويميز "سكينز" السيكولوجي الأمريكي، منذ سنة 1947 نوعين من الرسائل:

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

4-7 نموذج "لاسويل":

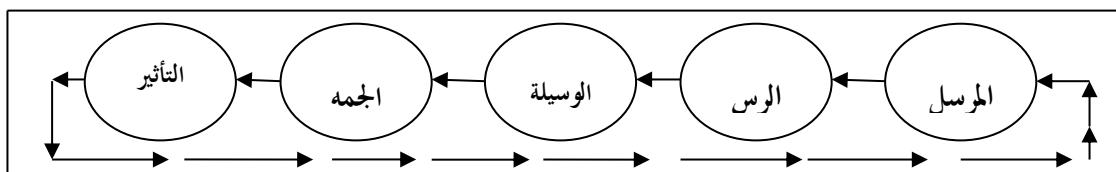
يعتبر نموذج لاسوبل من النماذج الأولى التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال، وقد اكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة ولقد تصور "لاسوبل" عناصر عملية الاتصال الجماهيري، حيث أشار، أننا لكي نفهم عناصر الاتصال الجماهيري

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

نحن في حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل العملية وفقاً 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 بسيط، إلا أنه من الممكن تطبيقه في كافة مجالات الإعلام والاتصال والدعابة والإعلان حيث يتتيح إمكانية تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه القائم بالاتصال عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال بالجماهير والتي سبق أن أشرنا إليها وهي: من؟ ماذا يقول؟ مستخدماً أي وسيلة؟ لإحداث أي تغيير؟



شكل رقم 8: نموذج الاتصال التقليدي

(د. مي العبد الله، 2006، ص ص 80، 81)

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

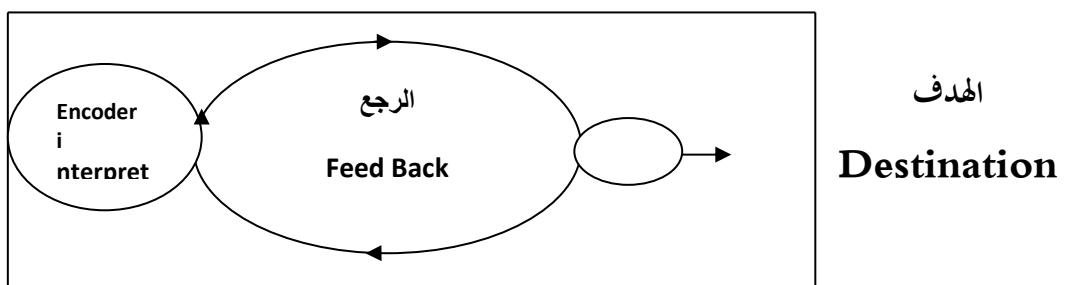
يعتبر نموذج "كاتزولازر سفيلد" والذي يشير إلى تدفق المعلومات على مرحلتين من النماذج الهامة التي تعتبر نقطة انطلاق أساسية لبحوث الاتصال وعملياته، وقد جاءت الأفكار الأساسية التي يقدمها نموذج انتقال المعلومات على مرحلتين لتبلور نتائج البحوث المبكرة التي سعت لبحث تأثيرات أجهزة الإعلام في الحملات الانتخابية 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 افتراضات، فقد ظهر أن التأثيرات الإجمالية التي

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

تركتها 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 نشاطاً من السكان. وقد جرى تبع هذا التصور بالمزيد من البحوث وبإعادة التقييم النظري للنموذج الأصلي في كتاب التأثير الشخصي الذي قدمه "كاتز ولازر سفيلد" (مي 1955)

العبد الله، 2006، ص ص 88-89)

8- مراحل العملية الاتصالية:

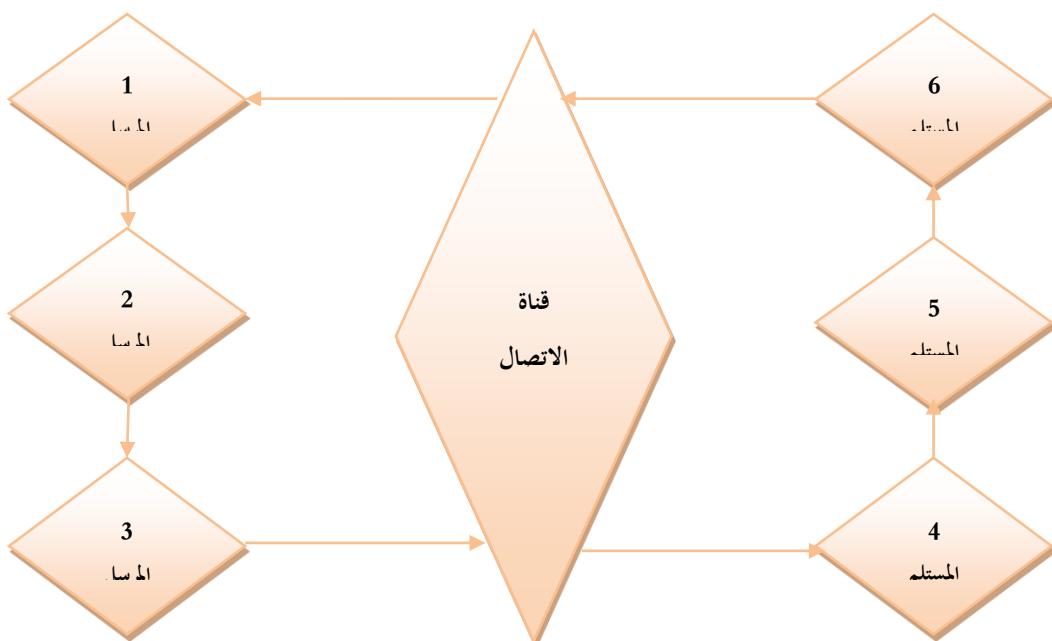
ت تكون عملية الاتصال عادة من الفعالities الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها، لذا

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

فإن 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 لمدلولات 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، ص 23)

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

ويتلخص نموذج الاتصال في أبسط صوره في ثلاثة 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 (فرداً أو جماعة) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة.

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

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

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

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

ثانياً: 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- 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. (في 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 وتجري 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 لآخرين 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 والنقل والإنترنت أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتيادي أو البريد المباشر... الخ

الفصل الأول:

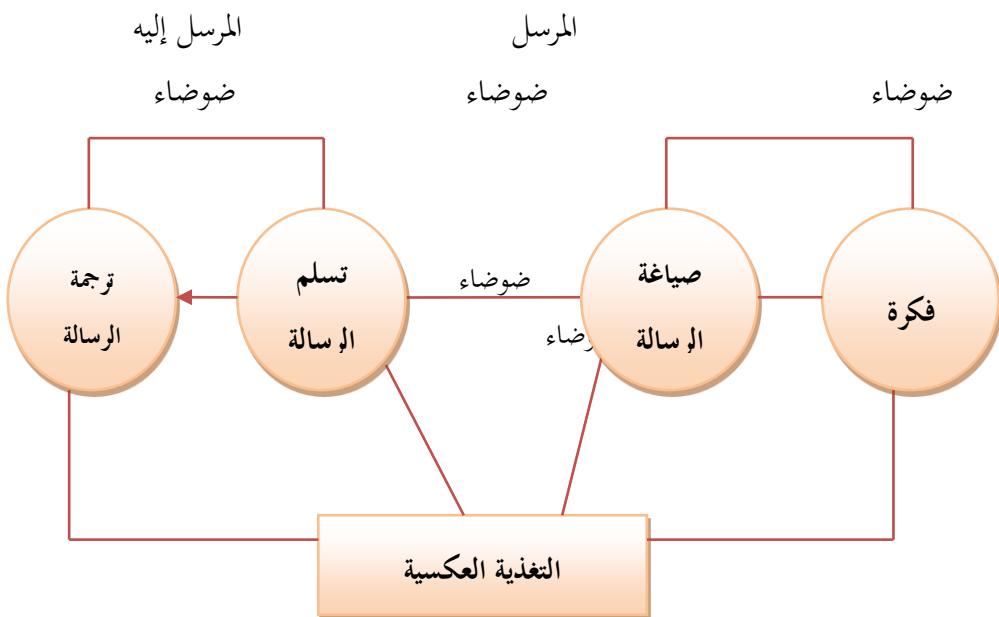
أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

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

سابعاً: التغذية العكسية (Feed back) : وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لضمونها

ثامناً: 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 إدراكاً ته 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 وفعاليته. (بشير العلاق، 2009، 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 وتتغربل بواسطة أنماطه اللغوية، إذ كل ما يعرفه الإنسان عن عالمه الذي يعيش فيه هو ما يدركه من هذا العالم، علما 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 بشير الأنثروبولوجي (ك. كلوكون) في كتابه عن (مرأة الإنسان) إلى أن اللغة تعد طريقة خاصة في النظر إلى العالم وفي تفسير التجربة، ولعل تلك الحقيقة هي التي دفعت علماء الأنثropolجي واللغويين إلى

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

الاعتقاد بأن الأفكار التي يحملها الإنسان في عقله يصدق 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 مرايقات 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 بلا تمييز بينها، حيث يمكن للإنسان أن (يحب) والدته أو أباًه وأن يحب ابنته أو إبنه، أو صديقه، أو زوجته أو يحب لعبة أو حيواناً أو لوناً من ألوان الطعام أو الشراب.

يرى المهتمون بالإتصال 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 بخارطه أو إحساس يجيش بصدره، إنما هي لغة قائمة بذاتها.

(محمد يوسف محمد الأ بشيبي، 2012، ص 149).

9-الإتصال اللفظي: verbal communication

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

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

اللغة على دراسة دلالات الألفاظ، وأسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام *général semanties* الذي يهدف إلى تلخيص الفكر الإنساني من المغالطات اللغوية. والإتصال اللغطي يجمع بين الألفاظ المنطقية والرموز الصوتية، فعبارة (أهلا وسهلا) يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى يتغير نيرة الصوت، ولا يخفى علينا ان هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللغطية مثل: الحركة. (محمد يوسف محمد الأشيمي، 2012، ص149).

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 المعنى. إذ توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، و اختيار 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 لآخرين كتابياً 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 مستقبلاً عند الحاجة ويمكن حفظها في السجلات الرسمية.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- تتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكيد من المعلومات والبيانات المدونة بها. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 126)
- انه يحول دون التلاغب 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)
- **3-2- عيوب الاتصال الكتابي:**
يفشل أحياناً المرسل في دقة التعبير حول المفاهيم والأفكار والآراء مما يعرض المستلم من عدم فهم الرسالة واستيعابها بدقة.
نظراً لكبر حجم المنظمات الاقتصادية الحديثة وميل الأفراد لحماية أنفسهم مستقبلاً 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)

3-3: طرق الاتصال الكتابي:

- تقوم المنظمة بعديد 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 أيضاً أقل 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

وهي عرض للحقائق الخاصة بنوع معين او 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 وبسيطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف، ولا بد ان 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، وتقديم 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 للشكوى.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية، ومقترنات 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 وللأخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنوعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصفة دورية (شهرياً مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم. (احمد ماهر، 2004، ص 52)

4- الاتصال الشفوي:

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

4-1- مزايا الاتصال الشفوي:

- تتصف بالسرعة والتفاعل التام بين المرسل والمسلم وجهاً لوجه. تساهم في خلق سبل الاتصال المباشر بين طرفين المحادثة إذ أنها تساهم في المناقشة وفهم الرسالة بصورة أكثر وضوحاً بسبب ما تنطوي عليه المنافسة بينهما من - - انفعالات نفسية وحركات جسمية تخلق صوراً أكثر دقة بالتعبير من الوثيقة المكتوبة.

- يحافظ على قدر كبير من السرية.

- يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى.
- يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته (و خاصة في حالة الاتصال المباشر). (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 226)

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بشكل فوري وبسرعة.
- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحووار.
- 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)

4-4-2- عيوب الاتصال الشفوي:

- قد لا تؤدي في تقليص الوقت والجهد والتكليف، كما هو حال اجتماعات اللجان المختلفة في المنظمة
- قد تؤدي إلى سوء فهم المتلقى بمناقشة مما يتربّع على ذلك من أخطاء غالبية الثمن بهذا الشأن.
- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات أو غير واضحة.
- تكلّف جهود أكبر، حيث يتطلّب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة. (خضير كاظم حمود، 2002، ص 126)

4-4-3: طرق الاتصال الشفوي:

تقوم المنظمة بعديد 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

خاصة ما تعلق بمجال الأمن الصناعي. (عبد المعطي محمد عساف، محمد صالح فالح، 2004، ص 100)

■ **المقابلات الشخصية:** تعتبر المقابلات أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجده لنجاح من يتقنها، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوى، 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، ص 367)

5-9- الاتصالات الالكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق متعددة ومتعددة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترنت، والاسترنيت، وأجهزة الهاتف 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، والاسترنيت، مكنت

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

(بشير العلاق، 2010، ص 94)

9- الاتصالات المرمزة 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 غالباً ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبها في الاتصالات التعليمية وسائل 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 نوعاً 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 نسبياً، حيث ظل الناس يعتقدون لفترة طويلة أن الاتصال لا يمكن أن يحدث بغير استخدام الكلمات، وربما يرجع ذلك لأن معظم الثقافات تعلق أهمية كبيرة وتأكيداً عظيماً على تأثير (الكلام) وفعاليته، وبرغم وجود بعض الأقوال المأثورة، وكذلك القول الذي يشير إلى أن (السكتوت من ذهب) وأن (صورة واحدة خير من ألف كلمة) إلا أن الإنسان غالباً ما يقدر قيمة الكلام ويعتبر

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

الصمت مؤشر ضعف في كثير من المواقف الاجتماعية وليس أدلة 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 الاتصال ذاته.

فالإنسان لا يستطيع إلا أن يتصل، وهو لا يجد للاتصال بديلاً، إن نماذج الصمت ومختلف مظاهر الاتصال غير اللغطي الأخرى، وهي في حقيقة أمرها تعبيرات منتظمة تشير إلى مجموعة معانٍ يستخدمها الإنسان أو يقصدها في احتكاكاته بالآخرين، ولذلك فإن الاتصال الفعال بين الأشخاص يعتمد إلى حد بعيد على الصمت، لأن الناس لا يتحدثون بصفة غير منقطعة، بل تخلل حديثهم (وقفات)، يفكرون خلالها فيما سوف يقولون، كما يقومون بصياغة عبارتهم و اختيار الفاظهم، وفضلاً عن ذلك فهم يصمتون عندما ينصلون إلى حديث الآخرين.

وللصمت نماذج كثيرة جداً، لكل منها معناه ومضمونه ونتائجها بالنسبة لعملية الاتصال 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 الاستماع إلى حديث أو نشرة أخبار أو محاضرة أو رواية.
ج-صمت الملل، الذي يعبر عن الإنتحاب من موقف، أو عن تقييم سلبي لما يجري، وعادة ما ينطوي على نزعة إلى التعالي الموجه إلى الطر الأخر.
د-الصمت الذي يحدث عندما لا يستطيع الشخص أن يفكر في شيء يقوله.
ه-صمت الشخص الذي يفكر في نقطة أثارها متحدث معين وهو مختلف عنه فيها.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

ز-قد يكون الصمت علامه وقار وتبجيل أو تأمل.

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

ط-صمت الأصدقاء أو المحبين عندما يتلقون ولا يحتاجون إلى أن يقولوا شيئاً لكي يعبر عن مشاعرهم وعواطفهم ويكتفون بالإتسامة 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 إتسامة مفهومة.

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

ك-صمت التحدى، وهو الذي يحدث مثلاً عندما يعاقب الطفل ولا يعبر عن المأه، 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 الاتصال غير اللفظي الأخرى

أ-نظائر اللغة: ليست الكلمة كلمة محايدة، بل أنها تتأثر بنبرة الصوت أو نغمته وبالتالي، وبالتجييد 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 قوله لهم 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 بمفردتها من أجل أن تعطي معنى معيناً أو ترسل رسالة خاصة، وأما المعنى الذي يمكن 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 اليدين أثناء حديثهم، ومن أكثر الثقافات اعتماداً على التعبير اليدوي أثناء الكلام: الثقافة الفرنسية، والإسبانية، والإيطالية وثقافات البحر المتوسط بوجه عام.

ج-تعابيرات الوجه وحركات الجسم، نادراً ما يكون الشخص والمحادث غير معبر أو غير متحرك، بل أن الوجه يتحرك كثيراً أثناء الكلام، وكذلك جسم الإنسان، وهذه الحركات إنما 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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 سلوك 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 تصفييف الشعر، أو التي يجمل بها منزله كالقطع الأثرية أو التصميمات الجمالية... وما إلى ذلك.

هـ-الإتصال عن طريق اللمس، يعتبر أداة إتصالية قوية تعبّر عن العديد من المشاعر: كالخوف والحب والقلق والدفء والبرودة وتعلق معظم الثقافات إهتماماً كبيراً على اللمس كأداة إتصالية، فضلاً عن أهميته من عوامل نمو الحياة الإنسانية في مراحل الطفولة المبكرة.

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

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

- أنه يعبر عن معلومة (وجданية) 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.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- أن الاتصال 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 الاتصال.
- أن الرسائل غير اللفظية تميز بصدقها، ويحتاج الإنسان- عادة- إلى نماذج كثيرة للسلوك غير اللفظي التي يصدرها الآخرون حتى يثق فيهم.
- وتكون 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 والوثق بها (الكلمات يمكن التحكم فيها بصورة أكبر لكن لغة الجسد وتعبيرات الوجه لا يمكن التحكم فيها).
 - تتمكن 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)

9-7-3 أنواع الاتصال غير اللفظي:

ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاثة لغات هي:

أ- **لغة الاشارة:** وهي تتكون من الاشارات البسيطة او المعقّدة التي يستخدمها الانسان في الاتصال بغيره.

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

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

كما يمتد الاتصال غير اللغطي ليشمل تعبيرات الوجه والاييماءات والازياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية. ويقسم هارسون انواع الاشارات غير اللغطية الى اربعة هي:

- رموز الاداء: وتشمل حركات الجسم، مثل تعبيرات الوجه، حركات العيون والاييماءات، 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 قريبة، وكذلك اسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية.
- رموز ظرفية: وتتبع من استخدامنا للوقت والمكان، ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم... مثل ترتيب جلوس الزوار حسب اهميّتهم الاجتماعيّة او تجاهل شخص نعرفه بطريقة معتمدة.
- بعض الإشارات الأخرى قد تكون غير مقصودة وتعبر عن رسائل عامة مثل القلق أو التبرم أو السير بسرعة ونشاط وهي كلها إشارات تعبر بما 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 يؤدها الاتصال غير اللغطي في علاقته بالإتصال اللغطي على النحو التالي:

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

- البديل: يمكن للإتصال غير اللفظي أن يكون بديلاً للإتصال اللفظي، فتعبرات الوجه أحياناً تغنى عن الإتصال اللفظي.
 - مكمل أو معدل: يمكن للإتصال غير اللفظي أن يكون مكملاً للإتصال اللفظي، مثل الإيسامة بعد أن نطلب شيئاً من شخص أو التجهم.
 - التأكيد: مثل أن يقوم الشخص بالتركيز صوتيًا على كلمات معينة للتأكد على الرسائل اللفظية، وقد يصاحب ذلك تعبرات 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 الأ بشيبي، 2012، ص ص 150-151)

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 وإعطائهما المسميات التي تتناسب مع كل منها.

ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العاملة ما يأتي:

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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.

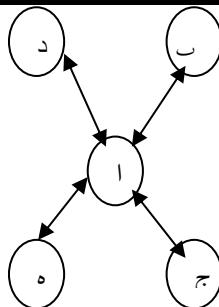
(روتالدي ريجبيو: ترجمة فارس حلبي، 1999، ص 343)



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 مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، ويتسم بالبساطة وعدم التعقيد والسرعة والدقة والوضوح وسرعة الاستجابة.

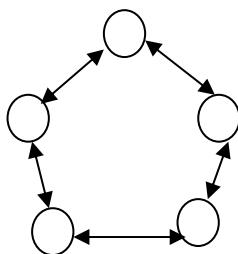
(خضير كاظم حمود، 2002، ص 128)



شكل رقم 13

10-3 الاتصال على شكل دائرة:

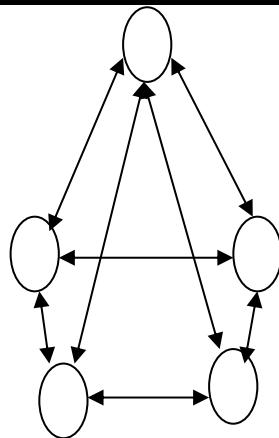
هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.



شكل رقم 14

10-4 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 ريجيو: 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 الاراء أو الاتجاهات أو المشاعر الى الاخرين 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 تاثير التخصص العلمي' فإننا في النهاية يمكن الاتفاق على تعريف هذه العملية من خلال تحديد عناصرها الاساسية او الكشف عن مكوناتها.

بل ان عالم الاتصال الامريكي هارولد لازويل قام بتعريف عملية الاتصال من خلال صياغة عناصرها في شكل أسئلة واتخادها –أيضاً-أساساً لتصنيف البحوث الخاصة بالاتصال وهذه الاسئلة هي:

من؟ who ?

يقول ماذا؟ saywhat ?

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

بأي وسيلة؟ inwhichchannel ?

لمن؟ towhom ?

بأي تأثير؟ withwhateffect ?

مما سبق يمكن عرض المكونات الأساسية أيًا كان نوعه سواء الاتصال الموجي أو الاتصال الجماهيري أو غيره مع مراعاة أن تقسيم هذه العملية إلى مجموعة من العناصر يستهدف الشرح والتبسيط ولا ينفي مدى التركيب والتعقيد وعدم امكانية الفصل بين هذه العناصر في الواقع الحقيقي، ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية وليس لها بداية ولا نهاية وبهذا تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات.

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

1-1-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 يقصد به الرموز تكون الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى 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 إذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصد، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى وتحولت إلى عبث قد يسبب الضرر بدلا من النفع.

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الواقع والحدث أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها، في هذه الحالة فإن القائم الاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر- أيضاً 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 الإعلامية التي يقوم أفرادها- (قائم الاتصال-) بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوم بصياغتها أو إعدادها للنشر أو الإذاعة وإرسالها مرة أخرى إلى جمهور المتلقين.

هنا المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه المرسل، تمر صياغة الرسالة بمرحلتين بدلاً 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 وضوحاً أكثر أو قدرة أكبر على الاقناع والتأثير.

11-2-الرسالة :message

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

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

أ/شفرة الرسالة:

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

معين يصبح لها مغزى عند المتلقى 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 بأنه مادة الرسالة التي يختارها المصدر لتعبير عن أهدافه فهو العبارات التي تقال والمعلومات التي تقدم والاستنتاجات التي نخرج بها والآحكام التي نفترحها.

ج-معالجة الرسالة:

تعود معالجة الرسالة الى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الشفارة 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 تستقبلها عن طريق الحواس مثل: السمع والنظر والشم والتذوق والرسائل العامة تتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وراديو وتلفزيون وسيجما وتسنم هذه الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى وتأثير طبيعة اختيار الوسيلة الموصولة في الرسالة المنقولة بحيث تزيد او تقلل من فعاليتها وتشير التجارب إلى أن كل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى. وحينما يريد المصدر توجيه الرسائل عليه ان يتخذ قرارات بشأن الوسيلة التي يستخدمها ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المتلقى وعلى قدرات المصدر، فقد

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

إن استخدام وسائلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة، وأن المتلقى لا يستطيع أن يحفظ بالمعلومات الشفهية لمدة طويلة مثلاً ما يستطيع بالمادة المرئية لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فعالية حينما يكون مرئياً عما كان شفهياً.

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-التشویش:

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

وهذا التعريف يشير إلى أن التشويش يمكن أن يكون بتأثير عوامل عديدة وأحد هذه 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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

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

وينقسم التشويش إلى الأنواع الآتية:

أ- التشويش الميكانيكي:

هو أي تداخل فني-بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال الإشارة ا من المرسل إلى المتلقى، مثل وجود عيوب في صوت المرسل، أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر environmental noise عند المتلقى مما يمنع اطراف الرسالة من استلامها او إستلامها 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 المتلقى، الشعور بالصداع أو الالم، الاستحداثات في التفكير عدم الإحساس بالانا.

ج- التشويش الدلالي:

يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم لأي سبب من الأسباب وحين يعطي الناس معانٍ 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 بيئه الإتصال:

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

هذا السياق، فمثلاً إلى أي حد يمكن أن يتغير سلوك الفرد حين ينتقل من مكان للنزعه إلى مؤتمر علمي، أو من الإقامة داخل الوطن إلى الإقامة خارجه، فالسياق هو البيئة الاجتماعية التي تمدنا بقواعد وأحكام للفياع معها، وتمثل البيئة الإتصالية في المكان والزمان والأشخاص، وكذلك يؤثر في عملية الاتصال، حتى لو لم نعي ذلك، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي 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 الإتصالية أكبر.

6-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 او المعلومة من خلال اختيار الرموز التي تعبر عن المعنى المراد توصيله، ووضع هذه الرموز في بناء Encoding لغوي أو لفظي أو يختار رموزاً 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 معانٍ. وبناء على إدراكه للمعنى فإنه في صياغة رسالة أخرى إلى المرسل تعبر عن إستجابته للرسالة التي وصلت إليه، ويبدأ أيضاً في اختيار الرموز المعبرة عن المعنى المراد توصيله إلى المرسل كرد فعل أو استجابة لرسالته الأصلية، ووضع هذه الرموز -أيضاً- في بناء وشكل يفيد في تأكيد المعنى.

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

وهذه العملية العقلية التي يقوم بها أطراف الاتصال فيما يتعلق بإختيار مفردات اللغة التي تعبّر 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.

7-11- 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 إيجابياً أو سلبياً 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 مشابهة ويطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل:

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

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

د- رجع الصدى قد يكون حرا يصل من المتلقى إلى المرسل مباشرةً وبدون عوائق أو تنقية، وقد يكون مقيداً بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية، ويستغرق ذلك وقتاً أطول حتى يتحقق أهدافه، وبعد الافتقار إلى رد الفعل الحر المباشر، والفوري أحد عيوب وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية.

ـ5- رجع الصدى يتبع وظائف مفيدة من المرسل والمتلقي على السواء، فهو يتيح للمرسل فرصة قياس فهم الرسالة واستعمالها، ويتيح للمتلقي التأثير في عملية الاتصال، فمثلاً

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

إذا أشار رجع صدى الجمهور إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب فإن المرسل يستطيع إعادة تقديم الرسالة بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تتحقق 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 رجع الصدى أثناء عملية الإتصال حتى نقول إن عملية الإتصال قد حققت الهدف، وذلك لأن رجع الصدى في هذه العملية لا يعني سوى استمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين كل من المرسل أو القائم بالإتصال والمستقبل أو الملتقي.

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

خلاصة:

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

الفصل الأول:

أدوات ووسائل الاتصال التنظيمي

شخاصين 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 العقل بشرى 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 دوراً مهماً في مجال الاتصال البشري، فهي تساعد الإنسان على نقل أفكاره وشعوره، هذا علاوة على أن مفرداتها مثيرات يستجيب لها الإنسان بالقوة نفسها 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 الاتصال 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:

تكمّن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير أو المديري يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المرتبطة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً 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 الازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محیطهم 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 تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعقد 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، وهناك 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 تتحققها" 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 وتعطي العلاقة :

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

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 المشابهة 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 اقتناص الموارد النادرة التي تمكّنها من أداء وظائفها".

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

2-1: تعريف الفعالية التنظيمية:

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبـة في المؤسسات، مما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائـم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم والتي تحاول أن تقوم بتحليلـها للوقوف على نقاط الاختلاف والاتفاق حولـها.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

1-1: مجموعة التعريف 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، ص 9)

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

1-2: مجموعة التعريف النظامية:

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

(عبد السلام أبو قحف، 1993، ص 93)

يعرفها كل من Kast وRosenzweig: على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل

زيادة حجم المبيعات واللحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

يعرفها Steers و Mahoney: 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 التعريف 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 مرتبدة إيجابية.

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية: بأنها "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقدير ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"

(محمد قاسم القربي، 2000، ص 104)

3-1- ماهية الفعالية الاتصالية:

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 تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعقد 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.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- 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.
- وتتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبس حول مفهومي الفاعلية والفعالية، وتدخل 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 الازمة لذلك.
- أما مفهوم " الفعالية " فيعني " الغاية التي تتحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط ".
و ذلك لأن 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 يمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب
- الرسمية للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يتحققه نظام الاتصال من حواجز غير رسمية، بمعنى مدى قدرة الاتصال على تجسيد ثقافة المؤسسة وقيمها 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 مخرجاً سوى الاستجابة لرغبات الجماعة باعتبارها مصدر قوة وضغط.
- وقد وضعت عدة محددات لكي يكون الاتصال فعالاً 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 المستقبليين وأن تقترح إمكانية إشباع هذه الحاجات.
 - يجب أن تكون طرق إشباع هذه الحاجات الإنسانية متسقة مع القيم الاجتماعية السائدة.

(صبرينة رماش، 2009، ص 21-22)

2- تعريف الاتصال التنظيمي الفعال:

هو الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشاة حتى تتحقق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

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

(محمد منير حجاب، 2007، ص 13)

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

كما يعرفه عليان والطوباسي: بأنه نقل الأفكار والمعلومات والآراء من شخص لأخر، وكذلك التعبير عن الانفعالات والأحساس 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- شروط فعالية الاتصال:

لكي تنجح عملية الاتصال لابد من توافر عدة شروط منها:

- 1 المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب ايجادها للغير، وذلك لأن 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 يتاثر بمدى الثقة من مصدر الرسالة، وبدون توافر هذه الثقة فلم تتحقق الرسالة اهدافها.
- 3 يجب ان تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه اليه الرسالة ويجب تنجيب 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 مبهمة.
- 5 يستحسن ان تعالج الرسالة موضوعا محددا وهذا من شأنه ان يساعد في فهم رسالة بدقة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- 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 والتأثير بها وتمهيدا للاتصالات المستقبلية.
- 8- عند اجراء الاتصال يجب التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة عن طريق المؤشرات الدالة على ذلك، فإذا كانت شفوية يجب استخدام اليماءات 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 الوصول... كلها من شأنها تيسير توصيل الرسالة بالمعنى المطلوب.
- 9- في طريقة عرض محتوى الرسالة سوى كتابة او بطريقة شفوية يجب التدرج في توصيل المعلومات مع استخدام اسلوب التسويق 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 يتبع رد الفعل او الفعل المنعكس من المستقبل ليتأكد من وصول الرسالة واستعاده لما جاء بها.... او ارسال رسائل جديدة مكملة او متممة لها لكي تتصل على الوجه الامثل وربما هذا من شأنه ان يجعل عملية الاتصال تتسم بالفعالية والдинاميكية والاستمرارية في نفس الوقت.
(سلوى عثمان عباس الصديقي، اميرة منصور يوسف علي، د.س، ص ص 25-26)

2- 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 ومباسراً.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.
 - أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد، رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتيبهم في الهيكل التنظيمي.
 - (بوفاجة 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 ص 84، 85)

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.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ السجلات والملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز 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 يستخدمها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة، أو عرض المعلومات المسببة لعرض الواقع المعقد أو الخطط أو نتائج المراقبة والمتابعة. كلما قدمت وسائل الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- الرسمية: إذا كان الاتصال رسمي أي متعارف عليه ومكتوب، يمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإن خبر فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة.
- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع.

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

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

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

تليفون	سرع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمى	منخفض
ذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمى	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمى	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمى	عالي

(احمد ماهر، 2004، ص ص 41، 42)

4- طبيعة الاتصال التنظيمي الفعال:

إن الاتصال التنظيمي الفعال يتطلب جهازاً إدارياً من أجل تحقيق طبيعته التنظيمية، ومن أجل التحقق من هذه الطبيعة كان لزاماً على القائم بالإتصال العمل بالإرشادات والنصائح التالية:

- التحقق من جدوى الاتصال: أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما هو الهدف المتواخي من الاتصال؟ إذا كان الهدف واضحًا ويستحق المتابعة فالاتصال يعتبر أمراً في غاية الأهمية وإلا فإن تركه أولى من الاستمرار في مواصلة ذلك.
- توسيع دائرة التفكير: فالكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
- الإستماع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون:
بالبحث عن كل ما تحمله تلك الرسالة من معانٍ ولا يقتصر تركيزك على بعض الكلمات من الرسالة فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة له قد يختلف عما تعنيه شخص آخر.
- اعتبار مصدر الرسالة: وكلما تم التعرف على المتصل بشكل أفضل قادراً على تقييم رسالته والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أفضل.
- تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستمعين: اختيار الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعل المستمعين يتفاعلون بناءً على ما يحملون من خلفية فكرية ومعرفة واعية.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- طرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح ومنسجم مع طبيعة الرسالة.
- اعرف ما ستتحدث 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 وحده، والسكون، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لثلاثة من مأزر 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 انتباحك:
 - 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. مما 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:

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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

رسائل مختلفة ضمنية وهي:

- ما تعني قوله.
- ما تقوله فعلاً.
- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر أنه 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 وثبت إلى الشخص الآخر".
- وضعية جديدة..."أن تقف منتصباً وتتحرك حركة طبيعية وسهلة".
- إشارات طبيعية..."أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم".
- اللبس الملائم والمظهر..."أن تلبس، وتزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها.
- الصوت والنبرة الصوتية..."أن تستعمل صوتك بكفاءة كآلية 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 المتلقى..."أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشيط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه".

الفصل الثاني:

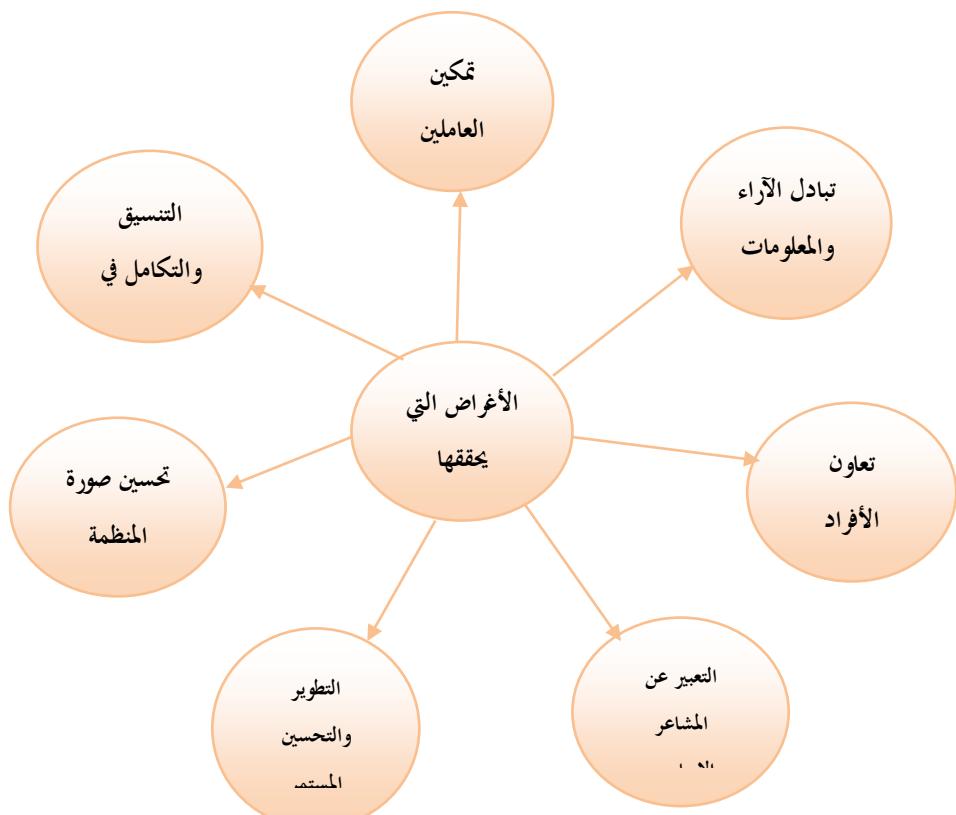
الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- استعمال فعال للدعاية... "أن تستعمل روح الدعاية لإيجاد رابط بينك وبين مستمعيك
- كن ذاتك الطبيعية..."أن تبتعد عن الافتعال وتكون صادقا مع نفسك وطبعيا ".
(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 سواء فإنه غالبا ما ينطوي على العديد من الأغراض التي يتم تحقيقها من جراء ذلك.



شكل رقم: 16 الأغراض التي يتحققها الاتصال في المنظمة

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- 1 تمكين العاملين وتحفيزهم: تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتصعيد وتأثير الاهتمام من قبل العاملين في إنجاز 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 المأمول 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 إيجابية عن طبيعة المنظمة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية والإقليمية والمحليّة على حد سواء.
- 7 التنسيق والتكمال في المنظمة:
نظراً 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.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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

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

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنه يسهم 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 الأعمالي والمهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبيلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو باخر في اتخاذ قرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

(خضير كاظم حمود، 2010، ص36)

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

5-2: أهداف الاتصال التنظيمي:

وتتمثل فيما يلي:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصيرفات:

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 الهدف التنظيمية وتساعد هذه بدورها على: توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات:

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البديل، 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 هاما من عمل المدير، حيث يتصل المدير بكل 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.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

(راوية حسن، 1999، ص 190)

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

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصورات.
 - المشاركة في المعلومات تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، التعبير عن المشاعر الوجدانية.
 - توجيهات المهام والتعریف بالواجبات المطلوبة منهم.
 - التعرف بنتائج أدائهم (الجهود)، اتخاذ القرارات.
- 6- عوامل الاتصال التنظيمي الفعال واستراتيجياته:
- 1-6 عوامل الاتصال التنظيمي الفعال:

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

أولا: 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 مؤكدا أهمية الإنصات للوعي والاستيعاب والتذكر "إذا 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 تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

وتشير اغلب الدراسات إلى أن أكثر العادات أثرا على الإصغاء والتي ينبغي على المدراء تجنبها، إشعار الموظف المتحدث بان ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض المراسلات)، وانتقاد طريقة في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدي بوجهه نظره هو، وتغيير الحديث فجأة دون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهدئة التي تسمح للموظف بالإضافة مما 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 وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعليمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.
- استعماله لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة وبالنظر 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 رايک؟... ما ردود فعلك تجاه؟...
- استعمال سياسة استيعاب الآخرين: وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة و يجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول أو على الأقل لزوم جانب الحياد كلما أمكن ذلك.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- ثانية: 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 يتتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
- المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتديك 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 تأثيراً في الآخرين، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لا بد أن يصبح رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأن الرسالة إذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً وقتاً كبيراً، ويطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً 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 تصارعاً في المفاهيم والأفكار والآراء.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرة 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.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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

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

ينبغي على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في الوعظ والإرشاد، وإن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً 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. حت المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.

- المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر):

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

1. يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.
2. يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.
3. لا يغفل أيها من البيانات المهمة.
4. يخصص وقتاً 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 أولاً بمن يقوله): على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بان لا يكون جديلا، 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 ان يستمع) على المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بان لا يكون مملا، وان يكون متھمسا 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 الدعاية والمرح.

ثالثا: استعمال لغة الإشارة: ويقصد بها الوسائل غير اللغوية 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 اللغوية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

ولكي يزيد المدير من فعاليته 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 وجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.
3. أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة فيمواصلة الاتصال.
4. أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
5. أن لا يشغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
6. أن يستعمل حركات اليدين والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
7. أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث.
8. أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
9. أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
10. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى يقترب ومتى يتبع.

رابعاً: 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 يسالوا ويستفسروا وان يشجعهم على المبادأة وذلك بان ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، إذ أن بعض المسؤولين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتياب عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

خامساً: التقويم: إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه يساعد على الأداء وي العمل 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.

سادساً: الاستجابة: وتعني ملاحظة المدير لمطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يفتتن 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، ويفهم 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 يتحقق 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، ووضاحتها في شكل رسالة محددة.

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

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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

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

سادساً: القدرة على تجنب عملية الاتصال أي عوائق قد تشوّه 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 المسؤولين الرؤساء وهم يجريون اتصالاتهم وكذلك عدم تخطي الرؤساء المسؤولين 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 لمضايمين رسائلهم، فكلما كان همك قبول كلما كان ذلك مدعاهة لا تفيده غرض الاتصال وإنجاحه.

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

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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 انشروتأمل:

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 يتصرف بالعمومية، وليس محددا.

استراتيجية أخبرورغب:

يقوم المدير بتقديم كم من المعلومات يكون اقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مسهدفا 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 العالى لفعالية الاتصال. كما يمكن اعتبارها بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين ايجابيا وإفساح المجال الكافى من خلال استطلاع أراءهم 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 لإبلاغهم.

وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساسية 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 العلاق، 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 بتدعم دور الهدف 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 ايجابياً من شأنه أن يحقق الأهداف المتواخي بلوغها داخل المنظمات.
3. **البيئة السائدة:** إن تطورات البيئة المرتبطة بنظم العمل والأداء وتوفير المتطلبات الإنسانية ودعم جوانب التحفيز بين العاملين وايالهم الاهتمام من شأنه أن يعزز الدور الذي يمكنهم من الإسهام في تطوير وتدعم الأداء الفعال عبر الاتصال الهدف بينهم داخل المنظمة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

4. المهارات التنظيمية: إن الدور الذي يلعبه البناء التنظيمي وهيكلة العلاقات السائدة وطبيعة نظم العمل وتطويرها والسعى نحو التحسين المستمر في طبيعة العلائق السائدة في التنظيم تلعب دوراً بناة في هذا الشأن.

5. الجوانب الثقافية: إن إرساء ثقافة التميز والإبداع والابتكار واستثمار التكنولوجيا المتطورة وبناء الثقافة الهدافـة في طبيعة العمل من شأنها أن تضع مركـزـات واسـعـة في ترسـين العـلـائق السـائـدة بينـ العـامـلـينـ وـالـمـنـظـمةـ الـتـيـ يـعـمـلـونـ بـهـاـ وهذاـ منـ شـانـهـ أـنـ يـسـاـهـمـ فيـ تـحـقـيقـ مـنـعـطـفـاتـ التـقـدـمـ وـالـتـحـسـينـ المـسـتـمـرـ فيـ الـأـدـاءـ وإـرـسـاءـ الثـوابـتـ الـمـنـطـقـيـةـ فـيـ الـإنـجـازـ الـفـعـالـ.

إن الواقع يشير بدائل واضحة المعالم أن مرتكز التطوير والتحسين في الأداء المنظمي يرتبط بعضاوية 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 تقريباً ي كل ما نفعل، نحن نعيش في عالم من الإتصالات نرسلها ونتلقاها، لدرجة أننا قد نغفل عن الإشكالات التي ت تعرض هذه الإتصالات وهي كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها الآخر ضمني، ويستمر الأمر على هذا المنوال حتى نفاجأ في وضعية أو أخرى بحالة من ترددي الإتصال أو فشله في أداء وظيفته، أو حتى استحالـةـ قـيـامـهـ، عندـماـ نـتـوقـفـ لـنـحـلـلـ وـنـدـرـسـ، ولكنـ هـنـاـ -أـيـضاـ غالـباـ ماـ يـتـحـولـ هـذـاـ الـدـرـسـ إـلـىـ تـبـيرـ وـدـفـاعـ عـنـ الذـاتـ وـوـضـعـ المـلامـةـ عـلـىـ الـخـارـجـ (أـنـاسـاـ)ـ أوـ ظـرـوفـاـ).

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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

حتى لا ننزلق في موقع التبرير، الذي لن يؤدي إلا إلى حرماننا من فرص اتصال جيد وحتى لا نقع ضحايا معوقات وإشكالات الاتصال في محيطنا الإداري والإنساني، وال بصيرة بها هي الخطوة الأولى نحو السيطرة على عملية الاتصال وتوجهها نحو الفعالية المبتغاة.

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فاعليتها 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 ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

1-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 **المعوقات الشخصية**:

ونقصد بالمعوقات الشخصية مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسيًا، وتعزي هذه المعوقات – بصفة عامة – إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم على الأشياء، وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والإستجابة له، ويقع تحت هذه الفئة مجموعة المعوقات التالية:

-تبابين 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 إدراكم وأن تختلف معاني الأشياء لديهم فنصبح أمام عقبة في سبيل الاتصال. ولا شك أنه كلما زاد البعد بين طرف الاتصال المرسل والمستقبل، زاد التباين في إدراكم للأشياء والأمور، ومن ثم فإن التقريب بينهما عن طريق الاتصال الحر يعمل على تحقيق التفاهم وتلاقي وجهات النظر.

-الاتجاهات السلبية:

تلعب اتجاهات الأفراد دوراً مهماً في عملية الاتصال، وقد بینا أن اتجاهات المرسل نحو نفسه والموضوع الذي يقوم بنقله ونحو مستقبل رسالته ووسيلة الاتصال من الأمور المؤثرة في فعالية الاتصال، وتعتبر الاتجاهات السلبية من المعوقات الأساسية في عملية الاتصال، فهي تعبر عن الآراء ووجهات النظر غير المرضية نحو شيء أو شخص أو موقف معين، كما تشير إلى نواحي السلوك التي تحد من فعالية الاتصال. (محمد يوسف محمد الأبشي: 2012 ص 735)

والاتجاهات السلبية عديدة غير أنها نوضح في هذا الجزء أهم هذه الاتجاهات:

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 قدراً كبيراً من الاتصال فإنه من المعروف أن عمل القائد الإداري في معظممه يقوم على ممارسة الاتصال، ومن ثم إذا اتسم القائد الإداري بالإنتروئية أصبح عقبة كهودا في سبيل الاتصال وخاصة من أسفل إلى أعلى، وعادة ما يرجع هذا الاتجاه إلى التكوين

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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، وإنما خوفا على وظيفته من أن يشغلها أو يرقى إليها أحد مرؤوسه 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 بسبعين للظروف ومواقف العمل فلا يتزد في الإحتفاظ بها إذا اقتضى الموقف ويزعها إذا ما اقتضى الأمر، ويرتبط بموضوع سرية المعلومات حسن اختيار الأفراد الذين يعملون في الأعمال التي تتطلب السرية. (محمد يوسف محمد الأ بشري: 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 بالإرسال الممل في الحديث عن موضوع معين، أو الكتابة فيه بعبارات مطولة، وباستخدام ألفاظ متعددة وتباين معانها فتعمل على إفساد المعنى الأساسي فترك المستمع أو القارئ يتدهور من التخبط وعدم الفهم، وتعتبر المبالغة في الإتصال عبئا ثقيلا 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 الاتصال بالآخرين واحترام آرائهم، كما أنه عادة لا يتبع سياسة الباب المفتوح بل يغلب عليه التعصب لأفكاره وآرائه.

(محمد يوسف محمد الأ بشري: 2012 ص 738)

ه- الضغط على المرؤوسين:

إن اتجاه بعض القيادات والقائمين بالاتصال 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 أثراً عكسيًا على الاتصال. 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 بمقترناتهم وشكواهم إلى الرؤساء.

و- التخطي:

إن اتجاه بعض القيادات القائمة بالاتصال إلى تخطي مرؤوسهم والاتصال مباشرة بالمستقبل يفسد مناخ الاتصال ويسيء إلى العلاقات بين الأفراد القائمين بالاتصال؛ ذلك لأن الشخص الذي تم تخطيه قد يشعر بزعزعة 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 الاتصال والتعاون الفعال بينهم.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

وقد تكون الحجة في تخطي القيادات القائمة بالإتصال 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 بالإتصال على علم مسبق بالإتصالات التي تتم كما يجب العمل على إيجاد نظام اتصال واضح أمامهم. (محمد يوسف محمد الأ بشري: 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 واضح.
 - المهارة في التحدث بطلاقة، والقدرة على مواجهة الأفراد والجماعات دون حرج أو رهبة.
 - المهارة في القراءة، واستخلاص الأفكار وفهمها.
 - المهارة في الإصغاء والتقطاط الأفكار بسرعة.
 - المهارة في التفكير المنطقي والقدرة على تكوين الآراء وربطها بعضها ببعض.

وترتبط مهارات الإتصال ارتباطاً وثيقاً 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 الأ بشري: 2012 ص 739)

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

ومن ثم يجب العمل على تنمية هذه المهارات وصقلها، ونعتقد أنه ممكن تنميتهما عن طريق البرامج التدريبية، والإشتراك في المجتمعات والمؤتمرات واللجان، وتزداد فعالية هذه الوسائل إذا ما كان هناك تعليم مخطط لدراسة أساس الاتصال التدريبي 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 شعورياً أو بدون قصد، ويحدث التشويه شعورياً 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 أساساً 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 وفعاليته، فالإتصال الحر ينمو سريعاً إذا ساد جو من الثقة والإحترام المتبادل بين أطراف العملية الإتصالية وإذا مورست بينهم العلاقات الإنسانية الطيبة فعدم التفاهم، فقد الثقة بينهم يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الإتصال، ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود والنظر إليها دائماً 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 الأ بشري: 2012 ص 740)

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

8-1-1-معوقات خاصة بالمرسل:

ـ معوقات التوصيل الجيد للرسالة من قبل المرسل عديدة من أبرزها:

ـ 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 محدداً 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 مسبقاً.

وقد يكون الهدف واضحاً أن يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدرى 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 والتقطاط كل ما قيل يحدث ذلك كثيراً في الوضعية التعليمية حيث ينطلق الأستاذ الخبر في طرح أفكاره باستخدام مصطلحات فنية والغوص في نظريات لا يستطيع المستمعون استيعابها.

ـ ب-المعوقات الذاتية للمرسل:

تدور هذه المعوقات - جمياً - حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلات معهم، فقد يكون المرسل إنساناً مركزاً حول ذاته ويعتقد أن ما هو بدائي واضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أن ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضى الطرف الآخر، أو هو يظل في قواعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية، مما يمنعه من تقدير وضع المستمع وحاجاته ومواقفه مما يتم الحوار بشأنه أو على

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

العكس يكون لدى المتحدث صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته مما يجعله عاجزاً 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 موقفاً صراعياً أو هجومياً حين يعتقد أن الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف ويبادله التنافس والصراع، أما الميول السلطانية أو الرضوخية لدى المتحدث فإنها - بدورها - تعرقل الإتصال، فبدلًا من أن يقيم علاقة ناضجة راشدة مركزة حول الهدف ومتوجهة مهنياً ووظيفياً نحو اتصالاته مثقلة بالعناصر الإنفعالية، فهو قد يميل إلى السيطرة وإثارة مشاعر الإثم والتبغية عند المستمع، أو على العكس قد يميل إلى الإتكال الطفلي على المستمع ويتخذ من الإتصال مناسبة للشكوى واستدرار العطف، وهكذا تحول الرسالة عن هدفها المهني إلى هدف استهلاكي.

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

جـ- التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المستمع:

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

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

للشر أو السوء أو كمصدر للعدوان أو لعرقلة الوصول إلى الأهداف الذاتية، ويتحول الموقف منه وبالتالي 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 بصدقه أو على العكس الإفراط يتبخيس قيمته، في كل هذه الحالات نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الإنتحائي والتأثير بالعناصر الذاتية التي تنسف كل إمكانية لنجاح الاتصال.

د-صور التخطيط الإتصالي:

هدف 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 وبعرض ذات طبيعة خاصة، وعلى العكس هو يرفض أخرى، ويفشل الإتصال إذا عجز المرسل عن معرفة التوقيت الملائم وعن اكتشاف منفذ الوصول إلى المتحدث.

ه-انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر:

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

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

التواصل إلى حوار فردي لا تفاعل فيه، يحوله إلى اتصال من جانب واحد يصل 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 معاً 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 الالزمة لاستكمال 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 تشوش ذاتي كالإنشغال بأمور أخرى حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة، ويُسد التغرات التي فيها من خلال الإفتراضات الذاتية، ومنها أيضاً 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 سلفاً، وقد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية، وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي 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 الاعتبار، 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 يعني بالسوء هنا الموقف السلبي)، وهكذا قد يجد المتحدث نفسه في حيرة من أمره لا يعرف ماذا يقول، وما هو صدى كلامه (هل استقبل؟ هل قبل؟ هل أدى الغرض المطلوب؟) وقد يتخطى 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 موقفاً مسبقاً من المتحدث بعد أن صنفه بشكل ما، وأسقط عليه نوايا من نوع معين، فإذا حدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المتحدث انتقائياً، 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 العداون، وإسقاطات سلبية متنوعة) أو مصالحة 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 تفاعلهما، 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 مقاطعة أو جدول أعمال خفي، أو عن تعارض المصالح، في هذه

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

الحالة يتطلب الإتصال لا محالة بدرجات متفاوتة من الخطورة. (محمد يوسف محمد الأبيسي: بناء الإتصال الشخصي والجماهيري، 2012، ص 730-734)

8-2 المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيما تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً 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 مثلاً أو الخجل منه أو عدم فهم أوامرها أو نواهيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على فحوى الاتصالات.
- سلم الاتصال ومداته: 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 واسعاً، وتتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الإرسال عندما تكون التوجيهات والنصوص غامضة، فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات الالزمة، لأن ذلك قد يتطلب شهوراً من الإجراءات البيروقراطية والاجتماعات، وخاصة في الدول النامية، وهو ما يعرقل الاتصالات ودرجة وضوحها
- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلة أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- مكان المستقبل: ملكان 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 ونشرات وملفات وغيرها من الرسائل، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تندم بعض وسائل الاتصال الأساسية والضرورية وخاصة المتواجددين بأماكن نائية منعزلة.

(بوفاجة 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 هيكلًا لمراكم 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 المعرقلة 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 الإتصالية 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 الإتصالية.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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 للمتلقى، وتزداد مشكلة الهيكل تعقيداً إذا ما اتسم بوجود نقط اختناق في وسطه تعمل على عرقلة الإتصال، وهذه ترجع إلى سوء عملية التنظيم ذاتها، واحتلال الهيكل الوظيفي في المنظمة.

وقد يتمثل عدم فعالية الهيكل التنظيمي في تقادمه وعدم قدرته على مواجهة الظروف المتغيرة، وعدم ملائمتها 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 متباعدة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليهم 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 تعبّر عن نوايا الإدارة تجاه الإتصال، وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الإتصال يشكل كل ذلك عقبة تحد من فعالية الإتصال.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها:

لما كانت العملية الإتصالية تتوقف أساساً على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة، للقائم بالإتصال وراسي 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 بعيداً 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 الاستقرار التنظيمي:

إن الإتجاه نحو تغيير الهيكل التنظيمي للعملية الإتصالية، وتعديلاته على فترات متقاربة يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للإتصال، هذا بالإضافة إلى أن عدم الاستقرار التنظيم ي العمل على تفتيت العلاقات الاجتماعية بين أطراف العملية الإتصالية إلى عدم استقرار نظام الإتصال وعليه فإنه بعد وضع أي هيكل تنظيم يجب أن تتح له الفرصة الكافية للحكم على مدى كفاءته أو فشله في تحقيق أهداف الإتصال بفعالية وكفاءة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

(محمد يوسف محمد الأ بشري: 2012 ص 741)

3-8 المعوقات البيئية:

نقصد بالمعوقات البيئية مجموعة المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال 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 الاتصال، فالغريب مصدر حذر دوما، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيّبنا من خير أو شر، ونحن نميل تلقائيا إلى توقع الشر في هذه الحالات، ولذلك يظل الإنسان دفاعيا كثوما لا يتواصل إلا بقدر محدود، ويحيط العملية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلى عرقتها وانحسارها.

التحيزات الإجتماعية:

وهي متتممة لمسألة التباعد الإجتماعي، وتکاد تكون من الظواهر الإجتماعية العامة كونيا، فهناك دوما تحيز ضد الجماعات الغربية في اتجاه سلبي وتأدي إلى هذه الظاهرة إلى بروز الحاجز الأنانية وتفشي الفرقة والإختلاف، ويقوم هذا على أساس ديني، أو عرقي، أو إقليمي... الخ، وتكون العلاقة من النوع العدائى، ويعود السبب في كل ذلك إلى أن أية جماعة إنسانية تتضمن داخلها قدرًا 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 وتترسخ ويصبح التواصل سلبيا في طابعه العام، وتتعذر التفاعلات الإيجابية الفعالة.

(محمد يوسف محمد الأ بشري: 2012، ص 747)

طقوس الإتصال:

لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي تكوّنها (التفاعل بين الأجيال) التفاعل بين الجنسين، التفاعل بين المقامات الإجتماعية المختلفة، كما أن لكل جماعة طقوساً 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 ابتداءً بنشاطات الجسد ووظائفه الحيوية وأساليب إشباع حاجاته وانتهاءً بنشاطات المهنية وغيرها.

ولابد من الإلمام بهذه الطقوس والمعايير إذا أردنا أن نتواصل جيداً مع هذه الجماعات، كذلك لابد خصوصاً من معرفة المحرمات والمنوعات الإجتماعية إذا أردنا أن نتجنب مازق 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 تعبير واحد تأخذ معانٍ مختلفة من مجموعة بشرية إلى أخرى، وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني هذه من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق ومازق وطرائف أمام الإتصال.

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

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

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

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

وتتمثل المعيقات 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 المترتبة بالبيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب أساسياً في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المنظمة وخارجها.
- **الموقع الجغرافي:** إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا ادنى شك إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
- **عدم كفاية أدوات الاتصال:** بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين 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 المتواحة.
- **عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة** مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحدد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم.

(خضير كاظم حمود، 2002، ص 135)

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

4-8 معوقات نابعة من قنوات الاتصال:

نحن هنا بقصد معوقات نابعة 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 تلكس، بطاء البريد أو ضياعه، سوء الصيانة، المواصلات والانتقال المكاني ولقد سبق أن أشرنا في أكثر من موضع إلى التسابق على تعليمي أدوات الاتصال وربطها بين أكبر عدد ممكن من المواطنين والمؤسسات التي تنخرط فيها الدول الصناعية المتقدمة، كوسيلة لكسب معركة المستقبل الصناعي والإداري، وتبين 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 ترفا 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 المذكورة المكتوبة، بل قد تحتاج إلى مخابرة هاتفية لتوكيدها، ذلك التعليمات المكتوبة قد لا تفي وحدها بالغرض بل لابد من إلهاقها باجتماع توضيحي (قناة شفهية 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 الأ بشري: 2012، ص 744)

قناة مشوша:

على المستوى التقني تتعلق المسألة بالتشويش الفيزيقي: انقطاع الخط، أصوات مخابرة هاتفية أخرى... تداخل محطات الإذاعة، ضوضاء عالية جداً تحيط بالإطار المكاني الذي يتم فيه الاتصال، وقد يكون التشويش إنسانياً كالمدير الذي يستقبل سلسلة 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 تركيزاً ذهنياً عالياً وتشغيلاً للفكر المنطقي والعمل المهني، وقد يكون التشويش في القناة نابعاً من الأسلوب نفسه.

ويحدث هذا كثيراً حين استخدام القناة اللغوية المكتوبة أو الشفوية (خصوصاً 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 ت تعرض بموضوعية) برسائل استهلاكية (ذات طبيعة عاطفية أو انتقامية) فيها لوم ونقد، وتهجم، أو شكوى وتظلم، أو مدح أو إطراء... هنا أيضاً تضيع 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 الاتصال، استخدام القناة الأكثر ملاءمة لإيصال معلومات من نوع معين إلى جمهور له خصائص وظروف معينة، هذا الفن يتعلم منه المرء بالمران وترانيم التجربة والمعرفة بخصائص البشر واحتياجاتهم، كما يمكنه أن يطوره من خلال متابعة أحداث المستجدات في تقنيات الاتصال.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

وهكذا يتعلم المدير من ممارسته أن ما يمكن قوله بالهاتف لفلان من الناس، لا يجوز أن يقال إلا شفهيا 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 المدرس الخبر أن المحاضرة (قناة لفظية) ليست أنجح الوسائل لنقل المهارات في الإدراة 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 تمهدًا للتواصل مع بعض الناس بغية الوصول إلى هدفه فيلجأ إلى اللغة الفميه (دعوات، ولائم) ولغة الهدايا، أو يستعين بخدمات أحد المقربين من هؤلاء الناس (قناة القرب والعلاقات الوثيقه)، 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 الأ بشري: 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 اهماقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة:

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- **الوضوح (clarity):** ان يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم العبارات السهلة البسيطة المألوفة والدقيقة
- **الشمول (completeness):** ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات الازمة ليتفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل
- **الايجاز (conciseness):** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والاطالة غير المبررة، واللف والدوران حول الموضوع
- **الصدق والتزاهة:** ان تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة
- **الترابط (coherency):** ان تكون اجزاء الرسالة متراقبطة ببعضها البعض، وان تناساب الافكار بشكل منطقي.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- اختيار الاسلوب الذي يتواافق مع مستقبل الرسالة ومع اغراض الرسالة، اسلوب سهل سلس يمكن المستقبل من فهم الرسالة بشكل دقيق وسرع من القراءة الأولى.
- الأصياغ 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 موقفه ووجهة نظره ومشاعره.
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد من ان المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة
- تنظيم تدفق المعلومات وارسالها بالقدر المناسب وتجنب العباء الزائد من المعلومات.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي الفعال (شروطه وعوامله)

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصالات.
- تطوير اتجاهات ايجابية لدى العاملين.
- تدريب العاملين لزيادة قدرتهم ومهاراتهم 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 يتبع ان تكون مصدر إشباع يلائم كل التطورات الحاصلة، خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية وتنعداها إلى التطورات العالمية، فهو إذن للمنظمة كالأوعية 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 والتقدير.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ابراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، بدون ذكر الطبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975
2. أحمد أحمدرز 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 رابح، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة 2006
10. الشناواني صلاح: إدارة الأفراد وال العلاقات 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. بوفلحة 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 الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية، (دط)، الدار الجامعية، مصر، 2003
17. جاري ديسيلر (ت) عبد القادر محمد عبد القادر: أساسيات الإدارة "المبادئ والتطبيقات الحديثة" ، (دط)، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992
18. جاد الرب محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، د ط، مصر، 2008

19. جمال الدين لعويسات: **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**, (د.ن), 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، الأردن، 2006.
24. حسن عماد مكاوي، ليلى 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. خيري خليل الجميلى: 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، الإزاريطة، 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 الأبشي: 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.

قائمة المراجع

50. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (دط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
51. نظمي شحاته وآخرون: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
52. صلاح الدين عبد الباقى: 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 الغالبى، وائل محمد صبحى إدريس: الإداره 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: اسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
59. علي السلمي: 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، الأردن، 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 " تحقيق 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. عكاشه محمود فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، 1999.
67. فاروق عبدو فليه محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 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.

قائمة المراجع

70. كاظم نزار الركبانى: 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 المرسي، 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، الأردن، ط1، 2006.
- ب- رسائل ومحاضرات التخرج :
1. نجاة قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة بسكترا 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. Institut National d'hygiène et de sécurité articles N: 9 statut 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 Gérard pratique de sécurité dans l'entreprise l'édition d'organisation France 1977 .