



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

دروس في مقياس الاتصال

مطبوعة محاضرات

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم تجارية

تخصص تسويق

من إعداد الدكتورة: آمال حفناوي

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة:

1..... الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال

1-التطور التاريخي للإتصال: 1

2-الاتصال في الفكر الإداري 2

3- مفهوم الإتصال: 3

4- خصائص العملية الإتصالية: 5

5- نماذج الإتصال: 7

6- عناصر عملية الإتصال: 16

23..... الفصل الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه

1- أهمية العملية الإتصالية: 23

2- أهداف العملية الإتصالية: 25

28..... الفصل الثالث: وظيفة الاتصال في المؤسسة

1- الظهور التاريخي للإتصال الإداري: 28

2- تعريف الإتصال الإداري: 30

3- وظائف الإتصال: 31

35 4- أهمية الإتصال الإداري:

36 5- أهداف الإتصال الإداري:

40 6- خصائص الإتصال الإداري:

43 الفصل الرابع: مبادئ ومهارات الاتصال

43 1- الاصغاء (الانصات):

44 2- الحديث المؤثر (الشرح):

45 3- وسائل الاقناع:

45 4- استعمال لغة الاشارة والجسد:

46 5- التقويم:

47 6- الاستجابة:

49 الفصل الخامس: معوقات عملية الاتصال وتنظيمها

49 1- معوقات عملية الإتصال:

54 2- سبل معالجة معوقات عملية الإتصال:

59 الفصل السادس: أشكال وسائل الاتصال

59 1- أنواع عملية الإتصال:

61 2- وسائل العملية الإتصالية:

63 3- هيكل الإتصال التنظيمي:

76 4- شبكات الإتصال الإداري وأشكاله:

84	5- أساليب الاتصال:
91	الفصل السابع: نظم الاتصال الالكترونية.
91	1- الفاكس:
92	2- أنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو:
93	3- نظام الانترنت:
95	4- البريد الالكتروني Electronic Mail:
95	5- البريد الصوتي Voice Mail:
96	6- خدمات المعلومات الرقمية:
98	الفصل الثامن: الاتصال التسويقي.
98	1- تعريف الاتصال التسويقي:
98	2- جوهر عملية الاتصالات التسويقية:
100	3- خصائص الاتصالات التسويقية:
100	4- أهمية الاتصالات التسويقية:
101	5- أهداف الاتصالات التسويقية:
102	6- نماذج الاتصالات التسويقية:
103	7- أنواع الاتصالات التسويقية:
106	قائمة المراجع:

فهرس الأشكال

- شكل رقم (01): نموذج لاسويل Lasswell 16
- شكل رقم (02): نموذج "شانون" و "ويفر للإتصال" 18
- شكل رقم (03): نموذج كاتز ولازار سفيلد للإتصال 21
- شكل رقم (04): نموذج بيرلو Berlo 23
- شكل رقم (05): عناصر عملية الإتصال 24
- شكل رقم (06): إتجاه الإتصال الإداري 71
- شكل رقم (07): الإتصال الرسمي واتجاهاته 73
- شكل رقم (08): الإتصال الرسمي النازل 75
- شكل رقم (09): الإتصال الرسمي الصاعد 78
- شكل رقم (10): الإتصال الرسمي الأفقي 80
- شكل رقم (11): الإتصال المحوري 80
- شكل رقم (12): جوهر عملية الاتصالات التسويقية 106

فهرس الجداول

جدول رقم (01): وظائف الإتصال حسب W. Scoth et T.mitchul 38

جدول رقم (02): النماذج المتقدمة للاتصالات التسويقية 109

جدول رقم (03): أنواع الاتصالات حسب الهدف 110

المقدمة:

مقدمة:

لم يكن الإتصال وليد الصدفة إنما كان ناتج عن محاولات عديدة للإنسان كانت بدايتها الإتصال البسيط حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من طرق وأساليب متنوعة فهو جزء من حياة الإنسان يتغير ويتطور مفهومه بتغير وتطور البيئة التي يعيش فيها.

فالكثير من الناس يعتقد أن الإتصال ما هو إلا عملية بسيطة تحدث في حياتهم اليومية تعتمد على وسائل معروفة كالهاتف والتلفاز والراديو، ولكن الحقيقة هي عكس ذلك لأننا لو تعمقنا في مفهوم الإتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب للكثير منا حسن إستعماله، لأنه عملية ديناميكية تتطلب الإستمرارية في مزاولتها، ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الإتصال خاصة مع تأسيس الإدارات ونشأة المؤسسات، إذ أصبح الإتصال الإداري الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليه الإدارة من أجل تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها.

وعليه تتضمن هذه المطبوعة توضيحا للإطار النظري للاتصال وأهم مضامينه، حسب المنهاج الوزاري للمقياس، والموجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم تجارية تخصص تسويق، وذلك بهدف تمكين الطلبة من الأسس النظرية للاتصال وتبسيطها بالشكل الذي يمكنهم من الإلمام بأهم أساسيات المقياس من مفاهيم واستراتيجيات وتطبيقات،

حيث تم تناول ذلك من خلال ثمانية فصول؛ كان الفصل الأول عبارة عن مفاهيم حول الاتصال، حيث تم التطرق إلى نشأته ومراحل تطوره بالإضافة إلى تطور هذا المفهوم في الفكر الإداري، ثم تعريفه وخصائصه، مع عرض لأهم نماج الاتصال وأهم عناصره، والفصل الثاني كان حول أهمية الاتصال وأهدافه، أما الفصل الثالث فتناول وظيفة الاتصال في المؤسسة، من خلال

التعريف بالاتصال الإداري وأهميته، ثم تضمن الفصل الرابع مبادئ الاتصال وأهم مهاراته، ليعرض الفصل الخامس معوقات العملية الاتصالية وأهم أساليب معالجتها. ثم تم في الفصل السادس التعريف بوسائل الاتصال المختلفة (الكتابية، الشفهية، ووسائل الاتصال غير اللفظي)، ليتم في الفصل السابع التطرق إلى نظم الاتصال الالكترونية المختلفة وأهميتها، ثم تم إضافة فصل ثامن حول الاتصال التسويقي تم فيه التعريف به وذكر أهميته وأهدافه وأهم أشكاله.

الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال

الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال

الاتصال نشاط انساني نشأ بنشأة الانسان في حد ذاته، وقد اختلف الباحثين والمختصين في تعريف الاتصال، فمنهم من اعتبره فنا، بينما اعتبر البعض الآخر الاتصال علما.

1-التطور التاريخي للاتصال:

كان الإتصال في المرحلة البدائية من التاريخ عبارة عن نقل الأخبار من شخص لأخر والكلام هو الوسيلة الملائمة لذلك في ذلك الوقت، ثم إستعمل الفرد علامات وقع الإتفاق عليها مسبقا كإشعال النار، الصوت والدق للإشعار بالخطر أو الفرح، لكن هذه الوسائل مرتبطة بحاسة البصر أو السمع ولم تغير كثيرا من نوعية الإتصال الذي يبقى شخصيا إلى أن جاءت مرحلة الإكتشافات التي أصبح الإتصال فيها جماعيا، حيث ظهرت فيها الكتابة ثم الورق ثم الطباعة، وبعدها جاءت مرحلة العصر الحديث الذي تطورت فيه تقنية الطباعة واستعملت وسائل أخرى أكثر سرعة لنقل المعلومات كالراديو، التلفاز والهاتف، ثم ظهر الحاسوب الألي لتسجيل المعلومات وحفظها ثم نقلها عبر الشبكات.¹

وبهذا فإن الإتصال عرف تطورا كبيرا وقطع أشواطا عديدة عبر العصور، وهذا يرجع لحرص الإنسان منذ البداية على نقل أفكاره ومشاعره وخبراته وحتى حاجاته للآخرين، فيرى

¹ - شادلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2000، ص 3.

علماء الإتصال والإجتماع أن الإتصال مر بخمسة مراحل من التطور نلخصها على النحو الأتي:¹

1-1-مرحلة ما قبل اللغة: التي استخدم فيها الإنسان الأصوات والإشارات اليدوية والجسدية والنار وغيرها من الوسائل، وهو ما يعرف بالإتصال الشفوي أو الإتصال الرمزي.

1-2-مرحلة نشوء الكتابة: فيها تطورت الإشارات إلى رموز صوتية.

1-3-مرحلة الكتابة: بظهور الكتابة إتسعت دائرة الإتصال ووسائله حيث لا يشترط في الكتابة وجود المرسل والمستقبل معا كما يحصل في المحادثة.

1-4-مرحلة الإختراع للطباعة: على يد الألماني Jonteburgue أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل كتب ومجالات وصحف وغيرها، مما أسهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

1-5-مرحلة تكنولوجيا المعلومات: وفيها أخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وظهرت شبكات الإتصال والمعلومات.

2- الاتصال في الفكر الإداري

مر مفهوم الاتصال في الفكر الإداري بالمرحل التالية:²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 3.
² - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص ص 22-29.

2-1- المدرسة الكلاسيكية: ركزت على أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسيّة الرسمية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية والكفاية. وعليه فالاتصالات من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية هي عملية نقل المعلومات.

2-2- المدرسة السلوكية او الانسانية: ركزت على أهمية الاتصال غير الرسمي، كما ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة، وترى أنه من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.

2-3- مدرسة النظم: الاتصال بالنسبة لهذه المدرسة لا يقتصر على جانب رسمي أو غير رسمي بل على ضرورة التكامل بينهما حيث أن كلا منهما يكمل الآخر في تحقيق الأهداف، حيث أن الاتصال ضمن هذه النظرية هو تبادل للرسائل والمعاني بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، وهو الرابط الذي يمسك المنظمة بعضها ببعض ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزاءها.

3- مفهوم الإتصال:

أ-لغة: تعني كلمة Communication التغيير والفاعل من خلال بعض الرموز أو المصطلحات أو الإشارات لتحقيق هدف معين، مشتقة من الأصل اللاتيني Communise بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات أو بمعنى الشائع أو المألوف، ويرجع أصل كلمة Commun

بمعنى "عام" أو "مشترك" أي أن الإتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف معين¹.

والإتصال لغويا في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف، واتصل فلان بمعنى وصله وانتهى إليه².

والإتصال حسب ابن منظور من الفعل "إتصل" أي وصل الشيء وصلا ووصلة، والوصول ضد الهجران وخلاف الفصل، والإتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء بمعنى أنهاه إليه وبلغ إياه كما يعني الإنتماء³.

ب-إصطلاحا: ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الإتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين والمختصين في علم المعلومات والإتصال عبر الزمن، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف الإتصال على أنه: "أي سلوك من قبل شخص مرسل (مصدر) معين لغرض نقل معنى مطلوب إلى طرف آخر مستقبل لهذا السلوك مما ينتج عنه إستجابة سلوكية مرغوبة عن ذلك المستقبل"⁴، ويعرف كذلك على أنه: "ظاهرة إجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال المشتملة على فعل وتبادل المعلومات

1- مي عبد الله: نظريات الإتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص: 50.

2- فضيل دليلو: الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفكر للنشر، القاهرة، 2003، ص: 15.

3- سلام معوش: سيكولوجية الإتصال في الوطن العربي، بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي، ورقة مقدمة من الملتقى الدولي حول سيكولوجية الإتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة، الجزائر، 2005، ص: 58.

4- "علي السلمي: إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة غريب الفحالة، القاهرة، مصر، 1996، ص: 321.

والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام اللغة المفهومة"¹، ويعرف كذلك على أنه: "تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير لدى أي أو كل من الطرفين"².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن: الاتصال هو عبارة عن عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات والفهم بهدف إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ويشترط فيها أن تتكون من المرسل والمستقبل على الأقل.

4- خصائص العملية الإتصالية: يمكن تلخيص العملية الإتصالية فيما يلي:³

4-1- الإتصال عملية إجتماعية: إذا كان الإتصال عملية تفاعل إجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسالة الإتصالية المتأتية من الناس، فيتغير سلوكنا وأفكارنا وكذلك تأثيرنا في الناس والإستجابة لهم، وتبادل الرسائل معهم بهدف التأثير على معلوماتهم.

4-2- الإتصال عملية مستمرة: إذ أن الإتصال حقيقة مستمرة للأبد ليس له بداية ولا نهاية فنحن في إتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، ويستمر باستمرار الحياة.

4-3- الإتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الإتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير بشكل دائري بحيث يشترك الناس جميعا في عملية الإتصال فيه إرسال واستقبال وأخذ

¹ - محمد محمود أبو حمزة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار النشر والتوزيع، مصر، دس، ص: 345.

² - صلاح الشنوبي: تنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص: 376.

³ - ناصر عبد الله ناصر المعيلي: أهمية الإتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية، دار المعارف، مصر، 1970، ص: 58.

وعطاء، تؤثر وتتأثر، ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل، فهو عملية ديناميكية وليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك وهناك تغذية راجعة.

4-4-الإتصال عملية معقدة: الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من عناصر وأنواع وشروط يجب إختيارها بدقة للإتصال وإلا سيفشل، كما يرتبط بمتغيرات عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة والإمكانيات.

4-5-الإتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الإتصالية تتغير الأزمنة والأوقات والفئة المستهدفة لأن رسائل أمس ليست كرسائل اليوم، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمنة المختلفة باعتبار الكلمات تتغير وكذا المعاني وحتى الحياة كلها.

4-6-لا يمكن إلغاء رسائل الإتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية وإن كانت غير مقصودة كزلات اللسان أو الخطأ في تغير الزمان أو المكان أو الموقف، ففي هذا الحال نتأسف للمرسل إليه أو نعتذر منه برسالة معدلة أخرى، لكن من الصعب أو المستحيل أن نسحب كلامنا أو الرسالة الإتصالية إذ ما تم توزيعها.

من خلال هذا نرى أن العملية الإتصالية هي عملية صعبة ومعقدة جدا خاصة باعتبار أن العملية الإتصالية تتميز نتائجها بعدم الإلغاء، بحيث أن الرسالة الإتصالية إذا ما خرجت من المرسل لا تعود إلا كتغذية راجعة، هذا ما يجعل من صاحب الرسالة تحمل المسؤولية الكاملة دون غيره.

5- نماذج الإتصال:

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الإتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها، ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للإتصال تختلف من وجهة نظر لأخرى، ويرجع الإهتمام ببناء النماذج الإتصالية إلى بداية الإهتمام بدراسة الإتصال كعلم له أصوله وقواعده، وكان هذا الإهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية، ومع بداية الإهتمام بالنتائج المعنوية بالفيلم والراديو كانت هذه الدوافع للإهتمام بالإتصال لرفع كفاءته وفعاليته في مجالات التعليم والدعاية والإعلان والعلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس والإجتماع.

وفي الحقيقة لم يكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج للإتصال، ولكن بدأ الإهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدأ وكأنه ظاهرة علمية أمريكية، حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية قيام علم الإتصال، ولقد كان عقد الخمسينات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء النماذج، واتسع مجال الإتصال إتساعا كبيرا في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينات، حيث بادر عدد من علماء الإجتماع والسلوكيين بتطوير نظريات للإتصال وتقديم نماذج لذلك تجاوزت حدود ومجالات تخصصاتهم، فشملت مواضيع مثل: أسس الإتصال غير اللفظي من إشارات وغيرها، التأثير الإجتماعي والإقناع، طبيعة الإتصال الجماهيري، السلوك الإنتخابي ...، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

من بين النقلات النوعية في هذه الفترة ظهور دراسات تحليلية للإتصال في شكل نماذج، كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" الذي نشر عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، والذي قدم منظورا عاما للإتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: "من يقول؟ ماذا يقول؟ لمن يقول؟ بأي وسيلة؟ بأي تأثير؟"¹.

ووفقا لهذا التطور ينظر إلى عملية الإتصال على أنها: "عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل"، وانصب إهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الإتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية، واهتم بعناصر الإتصال نفسها وقدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الإتصال، والإتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليية، الإثارة والإقناع.

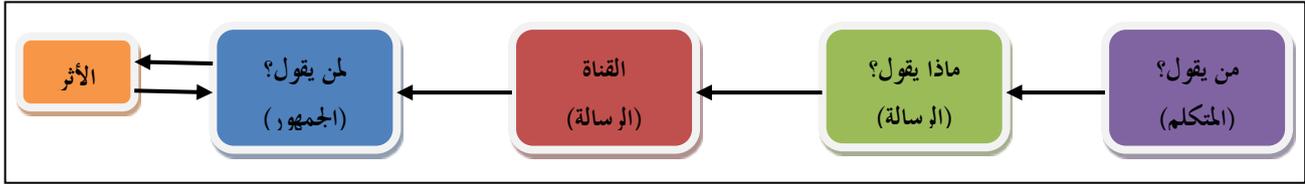
وقد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للإتصال والهدف من العملية الإتصالية فأصبحت: من يقول؟ ماذا يقول؟ لمن يقول؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الإتصال إلا على

¹ - سلوى عثمانى الصديقي: مرجع سابق، ص: 50.

أساس الهدف الذي يسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا فيرنج Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل.

كما يثير كل من كولمان L.Coleman ومارش P.March على أهمية وحدة العملية الإتصالية، فالمرسل والمضمون والوسيلة والمستقبل والإستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة.¹

شكل رقم (01): نموذج لاسويل Lasswell



المصدر: سلوى عثمان الصديقي: الإتصال والخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص50.

5-2- نموذج "شانون" و "ويفر":

لقد ساهم علماء الهندسة والطبيعة والرياضيات في تقديم نماذج لعمليات الإتصال وعقد المقارنات بين الإتصال الإلكتروني والإتصال الإنساني، فبعد سنة من ظهور نموذج "لاسويل" أي سنة 1949 نشر "كلود شانون" نتائج البحث الذي أجراه لشركة "Bell.Phone" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات. كانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" Shannon و"ويفر" Weaver للإتصال اللذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي

¹ -أميرة منصور، يوسف على: الإتصال والخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:57.

قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتابهما " النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما: " سوف يستعمل مصطلح الإتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر"، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب، لكنه يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والباليه¹، ويشمل في الحقيقة كل السلوك.

ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة إتصال معينة عن طريق عملية، ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الإتصال من خلال ستة عناصر:

- 1- مصدر المعلومات.

2- المرسل.

3- القناة.

4-المستقبل.

5-الهدف.

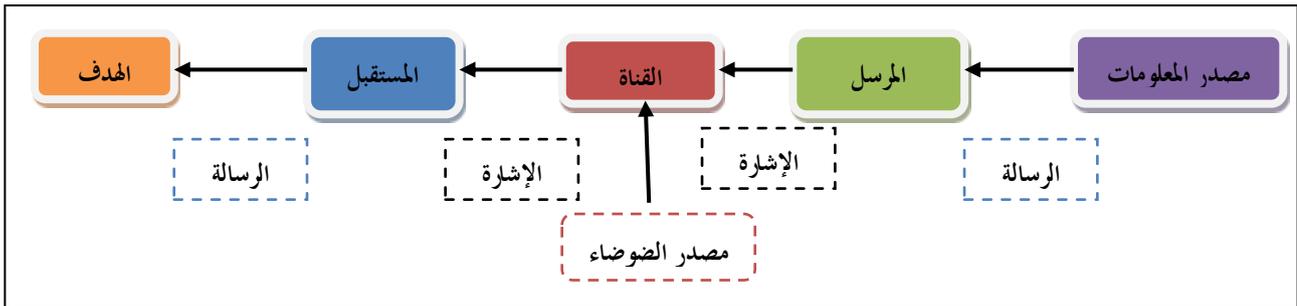
6-مصدر الضوضاء أو التشويش.

ففي الهاتف تكون القناة السلكية والإشارة تيارا كهربائيا متغيرا في السلك ، والمرسل هو مجموعة الأجهزة التي تحول الصوت إلى ذبذبات التيار الكهربائي، وفي الحديث الشفهي فإن مصدر المعلومات يكون العقل، والمرسل يكون ينتج أموجا صوتية في الإشارة التي ترسل في

¹ -سلوى عثمان الصديقي: مرجع سابق، ص 51.

الهواء (القناة)، وهكذا فإن نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى فكرة، وأوضح "شانون" بأن هذه العملية يتم فيها ترميز ونقل وفك الفكرة تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الإتصال. ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة، وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطورا أيضا فكرة التصحيح واعتبارها وسيلة للتغلب على المشاكل تشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم إستلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم إحتوائه على الأثر الرجعي.¹

شكل رقم (02): نموذج شانون وويفر للإتصال



Source : Meunier Jean Pierre : « op-cit », P : 35.

¹ -Meunier Jean Pierre : **Introduction aux Théorie de la Communication**, de Boek , Paris, 2004, P :34.

5-3- نموذج "ولبر شرام":

نشر "ولبر شرام" موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الإتصال" قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وهو تطوير لنموذج "شانون وويفر" مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة¹، ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، والهدف قد يكون شخصا يستمع، يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضو من مجموعة مناقشة...، والإتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.

ويرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والإستيعاب، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي، كما يرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الإتصال بينهما.

في حين أن "شرام" يرجع الصدى كعنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت إنتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها ويفسرها، وأنه

¹ة -حسن عماد مكاوي: الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 42.

في حالة الإتصال البشري كما في الإتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش.

5-4- نموذج كاتز ولازار سفيلد:

في سنة 1955 قدم عالما السياسة "الياهو كاتز" و"بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الإتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"، وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبل كما تزعم وجهات النظر للإتصال، وقد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الإتصال الجماهيرية.

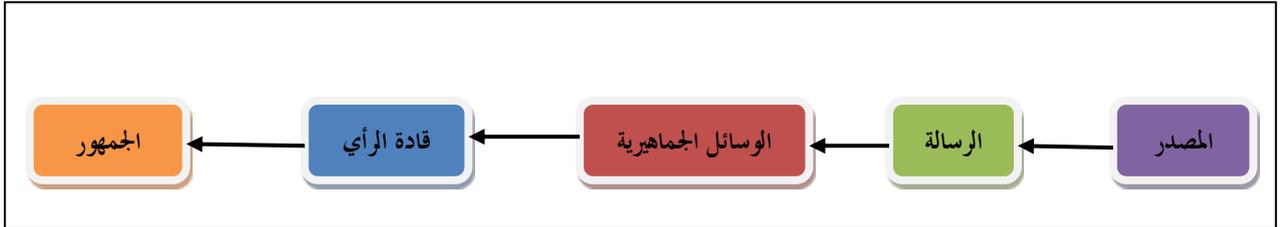
ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه "لازار سفيلد" في جامعة كاليفورنيا بنيويورك،¹ استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة إستجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الإتصال، وتحليلها وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الإتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين، والتي يتبلور فيها الموقف الإتصالي على النحو التالي:²

¹-Jean Lohisse : **La communication de la transmission à la relation**, de boeck, Paris, 2007, P :49.

² -أحمد محمد مرسي: مرجع سابق، ص 92.

المرسل هو الذي يؤلف وينقل الرسالة وهي ما يرغب فيها إلى المستقبل وهو الجمهور من وجهة نظر النظرية، وهذا الأخير لا يتأثر مباشرة بالرسالة وإنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق "قادة الرأي"، ويكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية، حيث يحتكر قائد الرأي بعض أساليب الإتصال كقراءة جهاز الراديو مثلا، فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. وعلى الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد إقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أو ضحت الصلة بين الإتصال وجها لوجه والإتصال الجماهيري كما لفت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

شكل رقم (03): نموذج كاتز ولازار سفيلد للإتصال



المصدر: أحمد محمد مرسي: "المدخل إلى الإتصال الجماهيري"، مكتبة زهراء الشرق للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 91.

5-5- نموذج بيرلو Berlo:

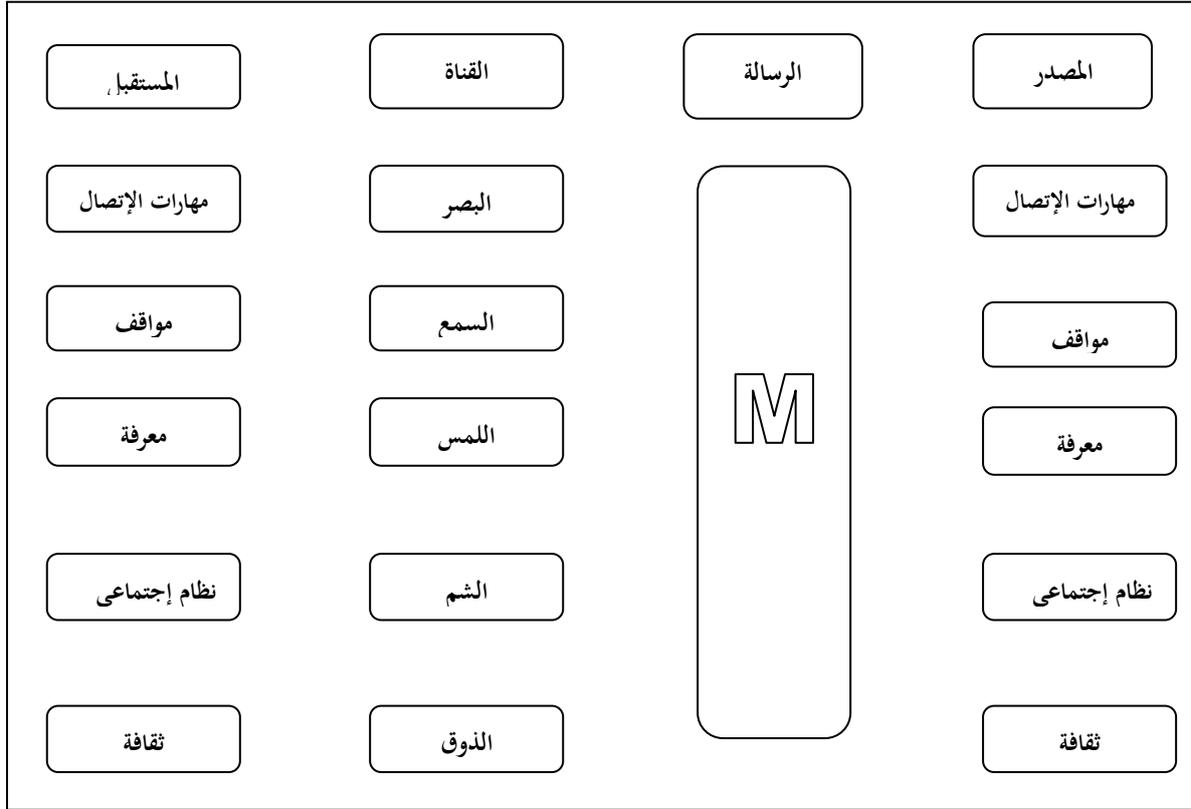
في العشرية الموالية (الستينات) التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالإتصال واعتمادا على

أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو وعملية الإتصال" الذي ألفه عام 1960 والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الإتصال، وقدم نموذجاً يشمل العناصر التقليدية: المصدر، الرسالة، القناة، المرسل.

وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة والثقافة والنظم الإجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الإتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرموز مهمة للرسالة، وقد إهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات، وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر¹، وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الإتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في عقول الناس وليس في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل والمستقبل أكثر من إعتمادها على عناصر الرسالة نفسها، وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الإتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسيرها.

¹ -مرفت الطرايشي: مرجع سابق، ص 60.

شكل رقم (04): نموذج بيرلو Berlo



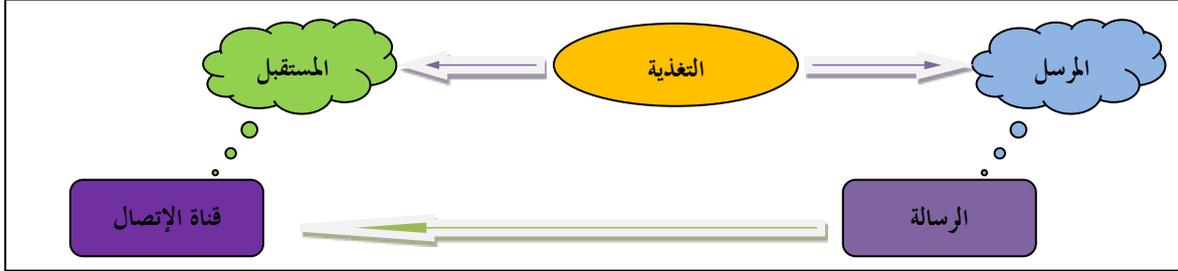
المصدر: مرفت الطرابيشي: نظريات الإتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 59.

6- عناصر عملية الإتصال:

تتطلب عملية الإتصال وضع منهجية لتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وتتمثل هذه العملية بفكرة أو معلومة موجودة في ذهن المرسل فيحولها إلى رسالة مع الإنتباه إلى ما تتضمنه هذه الرسالة من تفاصيل، وإلى الترتيب المتبع عند تبليغ الرسالة ليتم بعدها إختيار الطريقة المناسبة لإرسال هذه الرسالة بعد التأكد أن لدى متلقي الرسالة معلومات أو خلفية معينة عن

الموضوع أو حتى جاهز لتلقي الرسالة. وعليه مهما تعددت أشكال عملية الإتصال ومجالاتها فإن عناصرها تتلخص في الشكل الموالي.

شكل رقم (05): عناصر عملية الإتصال



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 258.

يتضح من الشكل السابق أن أهم عناصر العملية الإتصالية تتمثل عموماً في العناصر

الآتية:¹

أ-المتصل (المرسل) Emetteur

هو الشخص أو الجهة التي تصيغ الرسالة في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور من أجل نقلها إلى المستقبل، قد يكون المرسل معلماً أو مديراً، فناناً أو كاتباً أو أي شخص مسؤول على مضمون الرسالة، ويخلط الكثير بين المرسل ومصدر الرسالة، والحقيقة أن المرسل هو الشخص الذي يصيغ الرسالة التي يريد بثها، وحتى تصاغ الرسالة لأبد على المرسل أن يرجع للمصدر ليأخذ منه الرسالة مثلاً الرجوع إلى الكتب أو الصحف أو غير ذلك لتبليغ الرسالة، وحتى يقوم المرسل بإيصال الرسالة بنجاح لأبد أن يتوفر على:

¹ -موسى طه الحجلوني: إدارة المعلومات والسجلات الطبية وإدارة الأعمال، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، 1989، ص 564.

- إيمانه وقناعته بالرسالة التي يريد نقلها إلى المرسل إليه؛
- تمكنه من محتوى الرسالة وقدرته على الرد على الأسئلة والإستفسارات؛
- معرفة خصائص الفئة المستهدفة لأداء الرسالة؛
- أن يحسن إختيار الزمان والمكان لتوصيل الرسالة.

ب- المستقبل (المرسل إليه) Recepteur

هو الشخص أو الفئة المستهدفة من عملية الإتصال قد يكون فردا أو جماعة، ويقوم المستقبل بدراسة الرسالة من خلال حل رموزها وفهم معانيها، ولا يقاس نجاح العملية الإتصالية بما يقدمه المرسل على عملية الإلقاء بل تهيئة الموقف الذي تتم فيه عملية الإتصال بجميع عناصره، وعلى المستقبل ألا يكون مستمعا فقط بل لابد من المشاركة ويجب أن تكون هناك تغذية عكسية حتى لا تكون العملية الإتصالية تلقائية من طرف واحد، لذا يجب أن يتوفر المرسل إليه على ما يلي:

- الراحة النفسية والجسمية عند إستلام الرسالة؛
- الجو والمكان المناسبين والتهوية؛
- الشعور بأهمية الرسالة بما تحمله من أفكار ومعلومات؛
- أن يكون المستقبل إيجابيا.

ج-الرسالة Le message

وهي الحقائق والمعارف العلمية والمهارات والعادات والقيم والإتجاهات والإشارات وغيرها، التي يقوم المرسل بتمريرها وفقا لرموزها اللفظية أو غير اللفظية أو مزيجا منهما من أجل إيصالها إلى الفئة المستهدفة، ويتم معرفة وصول الرسالة من خلال أنماط السلوك الذي يمارسه المستقبل، ولكي تحدث الرسالة التأثير المطلوب لابد أن تتوفر على:

- أن تناسب الفئة المستهدفة من حيث حاجاتهم ومستوياتهم العلمية والثقافية؛
- أن تعرض بطريقة مشوقة بحيث تثير إهتمام ودافعية المستقبل؛
- أن تكون بعيدة عن التعقيد والتشعب وتصاغ بلغة واضحة سواء كانت مسموعة أو مطبوعة ليسهل فهمها والإجابة عليها.

د-قناة الإتصال أو أداة الإتصال Le canal

هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعد اللغة المجردة أقدم وسيلة لنقل المعلومات والمعارف وحتى المشاعر، ومن أشكال قنوات الإتصال نجد اللفظية أو المسموعة، المطبوعة أو الشفوية، الحركية أو التمثيل أو الرسوم وغيرها، وقنوات الإتصال إما فردية كالزيارات الشخصية أو الجماعية كالمؤتمرات والرحلات أو الجماهيرية كالتلفاز والصحف.

هـ-التغذية العكسية أو ردة الفعل Réaction en Retour

تعرف بأنها إعلام المتعلم نتيجة تعليمه من خلال تزويده بمعلومات تسيير أدائه بشكل مستمر، مما يساعد تثبيت ذلك الأداء إذا كان يسير في الإتجاه الصحيح أو تعديله إذا كان في حاجة إلى تبديل.

كما تعني الكشف عن مدى تحقق الأهداف عند المتعلم وتوضيح مواطن الخلل عنده من أجل معالجتها، ومواطن القوة من أجل تعزيزها ويتم ذلك من خلال المناقشات والحوارات والإختبارات، وتكمن أهمية التغذية العكسية في تصحيح الأخطاء الموجودة في الرسالة، وتحسين عملية الترميز مساعدة المستقبل على تحليل وفهم الرسالة، تنشيط عملية التعليم.

و-التأثير:

وهو النتيجة النهائية للإتصال ويكون بتغير السلوكيات والإتجاهات وحتى المعلومات للمستقبل بما يتفق وأهداف المرسل، ويختلف مدى التأثير من مستقبل لأخر ومن قت لأخر ومن مكان لأخر.

ومن هنا نرى أن عملية الإتصال ليست من الأمور السهلة والبسيطة كما يعتقد البعض بل هي من الأمور المعقدة والصعبة، بحيث نجد أن نجاح الرسالة يعني الوصول إلى الهدف المنشود من عملية الإتصال، وفشلها يعني عدم الوصول إلى الغاية المسطرة مسبقا، وهذا ما جعل لكل عنصر من العناصر مجموعة متكاملة تتضمن شروط ترتكز عليها لضمان نجاعة

الإتصال خاصة المرسل والمستقبل، وهذا باعتبارهما ركنان أساسيان من أركان العملية الإتصالية.

□ خطوات تطوير برنامج اتصالي فعال:

تتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:¹

- تحديد الجمهور المستهدف؛
- تحديد أهداف الاتصالات؛
- تصميم الرسالة؛
- اختيار وسيلة الاتصال؛
- اختيار مصدر الرسالة؛
- جمع معلومات التغذية الراجعة.

¹. علي فلاح الزعبي: الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41.

الفصل الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه

الفصل الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه

الانسان اجتماعي بطبعه لذلك فهو يحتاج للاتصال بالآخرين من أجل البقاء والاستمرارية
ولتحقيق حاجاته ورغباته المختلفة.

1- أهمية العملية الإتصالية:

ترجع أهمية الإتصال إلى المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار
والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف، ويمكن تلخيص
هذه في النقاط التالية:¹

- يمكن للإتصال فتح مجال الإحتكاك البشري ومنح الفرص للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل
المعلومات؛
- يتيح الإتصال الفرص للتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم عن طريق الحركية التي
يحدثها على شكل نقاش بين طرفين أو أكثر من الناس، حيث يفسح المجال لكل فرد
للمشاركة في الحوار مما يساعد على تكوين شخصية مستقلة وناجحة في المجتمع؛
- يساعد الإتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى
المجتمعات الأخرى؛
- يستعمل الإتصال للتعرف على الأحداث الجارية في العالم لحظة وقوعها وفور حدوثها،
فالتلفاز مثلا هو النافذة على العالم يمكن المشاهدين من متابعة مجريات الأحداث،
ويستخدم الإتصال من خلال وسائله المتعددة للتأثير كوسيلة إعلان؛

¹ -فضيل دليلو: "مرجع سابق"، ص: 55.

- تؤدي وسائل الإتصال المختلفة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة في مختلف المجالات سواء في الإدارات أو المجتمعات...الخ.

ويمكن حصر أهمية الاتصال في العناصر التالية:¹

- **الثقافة:** حيث يعمل الاتصال على نشر الابداع والمواهب والخبرات والأفكار والخيالات وحفظ التراث وتطويره من جماعة لأخرى ومن شعب لآخر.
- **تأكيد الذات:** لأن الانسان بحاجة الى تحقيق الذات عليه الاتصال مع الاخرين والتأثر بهم والتأثير عليهم.
- **الحوافز:** لأن الاتصال يوفر أسباب المنافسة الشريفة والرأي والرأي الآخر ومعرفة العوامل التي أدت الى تحقيق النجاحات وحفز الأفراد نحو محاكاة هؤلاء.
- **الرفاهية:** حيث يعمل الاتصال على تخفيف المعاناة والتوتر نتيجة ارهاصات الحياة عن طريق تقديم الرياضة والغناء والموسيقى والمسرحيات وغيرها.
- **التنشئة الاجتماعية:** وهي عملية مستمرة طيلة الحياة يكتسب الانسان من خلالها السلوكيات والقيم والعادات المقبولة اجتماعيا وانسانيا.
- **التقارب الاجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة للفرد كي يعرف أبناء الاخرين في محيطه وهذا يؤدي الى التقارب الاجتماعي والتفاهم والشعور معهم.
- **التعليم:** حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الهادفة والتي تثري الشخصية والعقل والقدرات لمواجهة المشاكل والتغلب عليها.

¹. علي فلاح الزعبي: مرجع سابق، ص 33.

- الاتصال في شركات الاعمال: يهدف الى مساعدة الإدارة في فهم واجبات ومسؤوليات الشركة وتحقيق التعاون بينهم من أجل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

2- أهداف العملية الإتصالية:¹

إن الإتصال عنصر هام للحياة الإجتماعية التي لا تقوم بدونه ولا يتم نقل التراث الثقافي والإجتماعي أو تتميته إلا به، ويندمج الإتصال منذ نشأة الإنسان ولا يعيش مع حوله من دونه، حتى لو نفرض عيش الفرد بمفرده فهو حتما سيتصل بظواهر الطبيعة ويفسرها.

وبالتالي فالغرض الأساسي لعملية الإتصال هو إحداث تغيير في البيئة المحيطة بالفرد أو في الآخرين، بحيث أن المرسل يقصد من إرساله الرسالة التأثير في المستقبل. كما تهدف أيضا عملية الإتصال إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو برأي أو مفهوم أو عمل أو مشاعر، وبهذا تهدف عملية الإتصال إلى نقل الأفكار والاتجاهات والمهارات والمعلومات من شخص إلى آخر، فإذا تمكن المرسل من صياغة الإتصال وفق الهدف الذي يريد تحقيقه يمكنه النجاح كما قد يفشل إذا كان هناك تباين واضح بين أهدافه وأهداف المستقبل، أو إذا لم يستخدم المرسل الوسيلة المناسبة لإيصال الرسالة بشكل واضح، فمن وجهة نظر المرسل يهدف الإتصال إلى توصيل أفكار أو تعليم الآخرين لمهارات وسلوكيات لم يكتسبوها من قبل أو محاولة تطويرها، ومن وجهة نظر المستقبل يهدف الإتصال إلى فهم مجريات الأحداث من خلال فهم معطيات البيئة

¹ - محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص:43.

الخارجية من تغيرات قد تساعد في حل المشاكل التي يتعرضون إليها، أو حتى التقليل من حدتها من خلال محاولة توضيحها وهذا ما يسمى "بترقية الإتصال".

ومن خلال أهمية الاتصال يمكن تصنيف الأهداف التي يسعى الى تحقيقها فيما يلي:

- ✓ **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك حينما ينقل الاتصال إلى المستقبل اتجاهات جديدة أو يقوم بتعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- ✓ **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- ✓ **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة.
- ✓ **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.
- ✓ **هدف ترفيهي أو ترويحي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.
- ✓ **هدف اجتماعي:** حيث ينتج الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

الفصل الثالث: وظيفة الاتصال في المؤسسة

الفصل الثالث: وظيفة الاتصال في المؤسسة

1- الظهور التاريخي للإتصال الإداري:

يعتبر الإتصال الإداري من الفروع الجديدة في العلوم الإجتماعية وقد إنبثق عن دراسات علم النفس الإجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الإتصال، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الإتصال في المؤسسات بصفة عامة، وبالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة إتجاه الإتصال فإن مواضيع أخرى هامة كشبكات الإتصال، وتوزيع المعلومات وعلاقة الإتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان.

وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة إتصالات معقدة، أي أننا نعيش ونتفاعل على جميع المستويات، وإن كان الكثير لا يدرك في إطار المؤسسات والشبكات تنفرد بأسلوب إتصالها، لذا يوجد الكثيرون من تناولوا موضوع الإتصال الإداري أو ما يسميه البعض الآخر بالإتصال التنظيمي أمثال: روبرت وأوريلي وبريتون وبورتر سنة 1974، وریشيتو عام 1977، كولد هييرو وبورتر وبيتيس وليزنيك عام 1978 وغيرهم، كما يلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج وراسل عام 1977 بأن الإتصال الإداري مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، وذلك لإعتقادهم وقناعتهم بضرورة إستعمال مفهوم الإتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسات.¹

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على رأسهم "ألتون مايو" عام 1926 لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الإهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الإجتماعية وكذا

¹ -رونالد ي. ريجيو، ترجمة: فارس حلبي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص: 8-9.

العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات من بث روح التعاون بين العمال¹.

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الإتصال وخاصة الإتصال غير الرسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الإتصال الإداري لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، إلا في إطار مدرسة "الأنساق المفتوحة" التي أولت الإتصال الرسمي وغير الرسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل المؤسسة بمحيطها الخارجي خاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها والحصول على المعلومات.

وانطلاقا من تناول الجانب الوظيفي فإن كارتر وكاهن عام 1978 باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة "الأنساق المفتوحة" يلحان على عدم إعتبار الإتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقة الإتصال بالنسق الإجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الإتصال قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة مثل التنظيم والتوجيه فإنه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى، وذلك كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المؤسسة، ويرى باحثون آخرون مثل: كولهبير وبورتر وبيبتس ولزنيك عام 1978 بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الإتصال الإداري في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية في جانب تنمية المصادر البشرية للمؤسسة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص: 94.

2- تعريف الإتصال الإداري:

يعد الإتصال الإداري من الوسائل الرئيسية والهادفة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين فيها يتفاعلون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة قصد تسيير كافة الأنشطة، وعليه فهو بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

فالإتصال الإداري في أبسط تعريفه كما يرى الباحث نواف كنعان أنه: "إحدى العوامل التي تسود المؤسسات بمختلف أشكالها وهو إحدى الوظائف المهمة في عملية القيادة"، أما في المجال الإداري يعني: "العملية التي تمكن مدير المؤسسة من تقديم المعلومات والأخبار للمرؤسين بغرض إحداث التفاعل والتأثير فيهم"¹.

أما المفكر محمد عمر الطنوبي يعرفه على أنه: "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بهدف تحقيق التفاعل والتأثير بمعناه الواسع وبالتالي الوصول إلى ديناميكية الجماعة"²، في حين يعرفه علي عياصرة وآخرون بأنه: "إنتاج أو توفير المعلومات والبيانات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية"³. ومنهم من يشخصه في المجال الإداري والمؤسسات ليقصد به: "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها وتبويبها وتحليلها ونقلها في مختلف الإتجاهات (صاعدة، نازلة أو أفقية) داخل الهيكل التنظيمي"⁴.

1-نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 126.

2-محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 15-16.

3-علي عياصرة، محمد محمود، العودة فاضل: الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 50.

4-فضيل دليلو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 50.

مما سبق يمكن القول بأن الإتصال الإداري أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسة لأنه يسهل عملية الإتصال الداخلي والخارجي والتي تكون فيه الغاية الأساسية هي تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأكثر فعالية.

3-وظائف الإتصال: قام ويليام سكوت وتيرنس ميتشيل W. Scoth et T.mitchul بتحديد

وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الإتصال داخل المؤسسة وحدد أربع أغراض رئيسية يخدمها، وقاما بتصنيف نظام الإتصال بتفصيل أكثر عن طريق توجه الإتصال والأغراض التي يخدمها والوسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها المفكرون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للإتصال¹.

جدول رقم (01): وظائف الإتصال حسب W. Scoth et T.mitchul

الوظيفة-فرصة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الإنفعال	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الإلتزام بأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة لتعزيز التوقع، تعديل السلوك والتعلم
المعلومات	تقني	توفر البيانات اللازمة لإتخاذ القرار	إتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة اللازمة	التصميم التنظيمي

Source: W. Scoth et T. mitchul : « Op-Cit », p 10.

¹ -W. Scoth et T.mitchul : «Sociologie de la communication Nathan », Her 2000 France , p :09.

3-1- الجانب العاطفي: تتكون شبكات الإتصال عادة من أفراد، ويدخل في أغلب مما يتناقلونه الناس من جوانب عاطفية والإتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة، حيث يستطيع الأفراد العاملون عن طريق الإتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة، زيادة عن ذلك يوفر الإتصال للأفراد إمكانية مقارنة الإتجاهات وعلاج الغموض أو الإلتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد، فإذا كان أحدهم غير راض عن راتبه على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للأخرين بصورة غير رسمية ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات مقنعة لتلك الأحاسيس أو لا.

3-2- الدافعية: تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للإتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المؤسسة، فالإتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للقائمين على شؤونها بما في ذلك كل النشاطات القيادية مثل: إصدار الأوامر، ومكافأة الأداء وتقويمه، تخصيص المهام والوظائف، تدريب وتنمية مهارات المرؤوسين من خلال الإتصال...، وفي الواقع فإن تعزيز مبادئ الدافعية تزداد رسوخاً إستناداً على أن للأفراد القدرة على تلقي واستيعاب المعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة، والتصرفات التي يكافأ عليها بما يساعد في ترسيخ السلوك أو تغييره بصورة فعالة.

3-3- المعلومات: إلى جانب العاطفة والدافعية للإتصال يقوم هذا الأخير بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات على خلاف جانبي المشاعر والتأثير، فالإتصال في هذه الحالة توجه تقني يركز على العمليات الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها وسبل تحسين مستوى دقة قنوات الإتصال في نقلها من قبل الأفراد والجماعات.

3-4-الرقابة: هناك إرتباط وثيق بين الإتصال والبنية التنظيمية حيث يحاول المدراء والمرؤوسين دائما التحكم في نشاطات ووظائف الأفراد من خلال قنوات إتصال رسمية، التي تعتبر وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المؤسسات، ومعالجة الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب حتى لا يكون لها أثار سلبية تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يتم ذلك إلا من خلال قنوات الإتصال الرسمية.

ويمكن توضيح أهم وظائف الاتصال في المؤسسة من خلال العناصر التالية:

✓ الوظيفة الإعلامية للاتصال:

تكمن مهمة هذه الوظيفة الأساسية في نقل المعلومات وتلقيها، حيث تركز على إيصال الحقائق بشكل موضوعي دون تدخل العواطف أو الأحكام الشخصية. يمكن أن تشمل هذه الوظيفة تقديم تقارير، تنفيذ مهمات، شرح خطوات عمل لفترة زمنية محددة، وتبليغ سياسات وقرارات الإدارة. ولكي تحقق هذه الوظيفة أهدافها، ينبغي مراعاة:

- توقيت عملية الاتصال ونقل المعلومات.
- كمية المعلومات المطلوبة لتحقيق التنفيذ الفعال.
- الوسيلة المستخدمة لنقل الرسائل.
- تحديد الجمهور المستفيد من عملية التبليغ.

✓ الوظيفة الإفهامية:

تُعنى هذه الوظيفة بقدرة الأفراد على مشاركة المعلومات أو الخبرات فيما بينهم، ويتأثر فهم المستقبل للرسالة بالتفاعل الحاصل من خلال الاتصال، بالإضافة إلى دقة المرسل في توصيل المعلومات. على المرسل أن يكون واعياً لقدرة المستقبل على فهم الرسالة بالمقصد المطلوب، كما ينبغي على المستقبل أن يحاول فهم الرسالة من منظور المرسل لتحقيق المعنى المراد.

✓ الوظيفة الانضباطية للاتصالات:

يتطلب سير العمل داخل المؤسسة تنظيم العمليات الإدارية، مثل الضبط والمراقبة وتنسيق الأنشطة المختلفة. ولتحقيق هذا التنظيم، يتوجب على المؤسسة وضع سياسات واستراتيجيات وإصدار تعليمات وقرارات وإرشادات واضحة، تُوجّه أعضاء المؤسسة إلى ما يجب اتباعه أو تجنبه لتحقيق العمل المنضبط.

✓ الوظيفة الإقناعية للاتصالات:

تمتد وظيفة الإقناع في الاتصالات إلى ما هو أبعد من السلطة الإدارية، حيث يجب أن تتيح الإدارة للعاملين حرية التعبير عن آرائهم سواء بالموافقة أو المعارضة تجاه القيادات. يظهر دور الإقناع في تمكين المستقبل من طرح الاستفسارات بهدف الوصول إلى قناعة حول موضوع معين. ومن المؤكد أن العمل المبني على الإقناع يمتاز بجودة أعلى من العمل القائم على تنفيذ الأوامر بشكل آلي دون مراعاة لآراء العاملين.

✓ الوظيفة التكاملية للاتصالات:

تسهم هذه الوظيفة في تعزيز روح الوحدة داخل المؤسسة، حيث تتيح للعاملين التعرف على ذواتهم من خلال انتمائهم للمجموعات التي يعملون بها. ولا يمكن تحقيق هذه الوظيفة دون وجود قنوات اتصال فعّالة، حيث تُستخدم الاتصالات لتعزيز التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، مما يساعد في خلق بيئة متكاملة تقلل من احتمالات حدوث النزاعات.

4- أهمية الإتصال الإداري:

تكمُن أهمية الإتصال الإداري فيما يلي¹:

4-1- **تخطيط العمل**: يسعى المدراء إلى وضع برامج عملهم وخططهم وعرض قراراتهم على العاملين في المؤسسة، فلا يمكن وضعها في الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومقابلات وتقارير مكتوبة، أي يتم تخطيط العمل بأكمله بواسطة عملية الإتصال.

4-2- **التقدير الشخصي**: إن وجود نظام للإتصال داخل المؤسسة يدفع المدير إلى إستخدام الأسلوب المباشر للإتصال مع العاملين المحددين مسبقا باستعمال النماذج والأشكال الملائمة للمؤسسة.

4-3- **التنفيذ الكفاء للعمل**: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها بدقة وإحكام يتطلب من الأفراد العاملين والقائمين على شؤون المؤسسة مستوى عاليا من الحديث والمناقشة والإستماع وكتابة التقارير لكل صغيرة وكبيرة والتنفيذ السليم للأعمال.

¹ -علي حمزة هجان: "مفوقات الإتصال الإداري في المدارس العامة"، مكتبة الكعبان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2006، ص: 34-35.

4-4- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الإتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى إتزام الأفراد العاملين ورؤسائهم بالخطط الموضوعة، وتوفير المعلومات يحدد مقدار الإنحرافات بين ما هو مخطط ومنفذ، وعليه تكشف الإتصالات الإدارية هذه الإنحرافات قصد معالجتها في الوقت والمكان المناسب.

4-5- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الإتصالات الإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات والبيانات في شكل مرتب على الأفراد العاملين بهدف تحقيق التصرف الملائم وإتخاذ القرار السليم.

4-6- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إذ أن وجود الإتصال الإداري تتحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة لأطراف الإتصال، أي تحدد من الشخص الذي يبدأ الإتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أية ظروف ومن هي الأطراف المشاركة فيه وغيرها.

5- أهداف الإتصال الإداري:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها، وهذا يعني أنه لا يعني النظر إلى الإتصالات على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية الإتصال تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.

وتعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في تسيير الأنشطة المختلفة للإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأن الإتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل والبحث عن علاجها، وتقييم الأداء والإنتاجية للعامل.

وفي هذا الصدد يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى الإتصال الإداري إلى تحقيقها فيما يلي¹:

5-1- تحقيق التنسيق بين الأفراد العاملين: تصبح المؤسسة بدون إتصال عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلون عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبالتالي تفتقد التنسيق فيما بينها وتميل المؤسسة إلى تحقيق أهداف شخصية دون تحقيق الأهداف العامة.

إن أي إتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا عن طريق قيام الإدارة بربط علاقات معهم على أساس التفاهم والثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل.

فالعاملون يهتمون أن يعرفوا نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها، القرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنهم تؤثر علة مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم، ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة والتي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهةها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة تكون إجابات عن إستفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة وإنتاجيتها، والظروف الإقتصادية المحيطة بها والتوقعات المستقبلية.

¹ - محمد محمود الفاضل: "أنماط الإتصال الإداري وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية"، الجامعة الأردنية للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص:159.

5-2- أهداف الإتصال الإداري بالنسبة للقيادات الإدارية:

عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات الإدارية مترابطة ومنسقة، فعندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً فإنه عادة يقوم بالإتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم، ومعرفة ما يقومون به، والنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العمل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقا ومنسقا مع السياسة العامة للمؤسسة، ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لابد أن يكون هناك نظام إتصالي فعال يتيح إنسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات، تساعد الإدارة العليا على إتخاذ القرارات المهمة وتوصيلها فيما بعد إلى الأفراد العاملين، وفي نفس معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام إتصال فعال ذو إتجاهين.

5-3- أهداف الإتصال الإداري بالنسبة للجمهور والعملاء:

إن للإتصال بين المؤسسة وجمهورها وعملائها أهمية خاصة حيث تعمل على إقامة نظام إتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها، فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها في دنيا الأعمال يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها، والعملاء يمثلون عنصرا مهما، فتطورها وتحقيقها للأرباح يتوقف على إقبالهم على شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها، وهذا بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتجسين الإنتاج أو الخدمة.

5-4- المشاركة في تبادل المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق

أهداف التنظيم ككل حيث تساهم هذه المعلومات بدورها فيما يلي:

✓ توجيه سلوك الأفراد العاملين ناحية تحقيق الأهداف العامة أولاً والشخصية ثانياً؛

✓ تساعد الأفراد العاملين لأداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛

✓ إعلام الأفراد العاملين بنتائج أدائهم.

5-5- التعبير عن المشاعر الوجدانية: إذ يساعد الإتصال الفاعلين في التعبير عن أحزانهم

ومشاكلهم ورغباتهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل أن يبدي رأيه في موقف دون خوف أو حرج.

■ التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعات في الوسط العمالي؛

■ يهدف الإتصال إلى تماسك الأفراد العاملين وحل النزاعات التنظيمية وإعطائهم قيمة العمل

من خلال بناء روح الجماعة؛

■ تحسين إنتاجية وفاعلية العمل فالوصول على معلومات لخلق الدافع والرضا عند الأفراد

العاملين.

رغم تعدد أهداف الإتصال الإداري إلا أننا نرى بأن الهدف الجوهرى الذي من خلاله تحقق

الأهداف الأخرى وهي المشاركة في إتخاذ القرار، هذا الأخير عندما تتخذه الجماعة بالمشاركة

والمناقشة يكون أكثر فعالية من الذي يتم إتخاذه من طرف شخص واحد، وهنا يكون هدف

الإتصال هو الربط بين الأقسام التنظيمية وحل المشاكل التي تعوق السير الحسن للمؤسسة.

6- خصائص الإتصال الإداري:

يتوقف الإتصال الناجح داخل التنظيم على الإعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا والدنيا باعتباره من أهم العمليات الإدارية، فهو يتضمن نواحي معقدة من التوصيل والإستقبال والقبول والرفض وتوصيل المعلومات من مستوى لآخر، ومن أهم العوامل التي يجب التركيز عليها في عملية الإتصال الإداري هي:¹

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل كما يجب أن تتوفر لديه مهارات إتصالية عالية وملما برسالته بغية جذب الإنتباه حتى يضمن نجاح العملية الإتصالية.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه، وهذا طبقاً لدوافعه وحاجاته وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجاته كلما يسعى إليه بنفسه.
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، من حيث إحتياجات المؤسسة وظروف البيئة.
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف المجالات وقطاعات العمل بالمؤسسة مع ضرورة تحقيق الإرتباط بين النظام والإتصالات حتى تتضح كافة الأمور لتحقيق أهداف المؤسسة.
- لا بد أن يكون الإتصال مزدوج بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها، كما يجب أن يكون الإتصال مفتوحاً من جميع الإتجاهات.

1- أحمد يونس: "مدى كفاءة الإتصال الإداري في عمادة التسجيل"، كلية التربية، جامعة ملك سعود، الرياض، السعودية، 2005، ص:98.

- أن يكون الإتصال على أساس التفاهم لا على أساس الأمر، بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.
- ضرورة توفير قدر من مهارات الإتصال بل العمل على تتميتها لدى مختلف المستويات الإدارية، حتى يمكن للمشاركين في مختلف المستويات الإدارية للإتصل والتعبير عن مشاعرهم وميولاتهم وأرائهم.

الفصل الرابع: مبادئ ومهارات الاتصال

الفصل الرابع: مبادئ ومهارات الاتصال

نجاح المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها يعتمد على نجاح العملية الاتصالية، ويعتمد الاتصال الفعال على مجموعة من المهارات الواجب توافرها يتمثل أهمها فيما يلي:¹

1- الاصغاء (الانصات):

ويقصد به الاستماع الى الآخرين بفهم وادب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية. وتشير الدراسات ان 75% من العلاقات الانسانية يمكن بناؤها من مهارة الانصات الجيد.

يستطيع المسؤول من خلال الاصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، اضافة الى ان اصغاء المسؤول للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

ومن أهم العادات السيئة في الاصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: اشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، واثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة دون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفازة عما يجول في خاطره.

يجب تخليص العاملين من العوائق التي تؤثر في الانصات باستعمال الأساليب التالية:

¹. يحي جمال، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الاتصال، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة2، 2022، ص ص 27-29.

- استعمال سياسة الافساح: اعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز واعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.
- استعماله لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة وبالنظر الى عيني المتحدث وتحريك الراس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء.
- استعمال سياسة استيعاب الاخرين: بتوفير الاحترام اللازم والاصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن الموظف من تشتيت قدرة الاخرين او رغبتهم في المعارضة.

2- الحديث المؤثر (الشرح):¹

لكي يكون المسؤول مؤثرا في الاخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحا في ذهن المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه وألا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

وفي هذا الصدد يجب على القائد أيضا أن يعطي الفرصة لمرؤوسيه للسؤال والاستفسار وأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد.

¹. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 222.

وعلى المتصل قبل أن يبدأ بالعملية الاتصالية أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للمستقبل.

3- مهارة الاقناع:¹

الاقناع هو عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر واخضاعه لفكرة ما. وأساليب الاقناع كثيرة ومتشعبة أبرزها:

- التجارب الميدانية المعززة بالأرقام والأدلة والبراهين؛
- القصة القصيرة ذات المعنى والدلالات؛
- الأمثال العربية الأصيلة المستندة على الإرث والحضارة والثقافة العربية الاصلية؛
- البراهين والحجج؛
- التعابير الطبيعية المتمثلة بالمودة والاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.

4- استعمال لغة الإشارة والجسد:²

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والايماءات وحركات العينين واليدين وطريقة الجلوس والمشي وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها.

ويمكن للمرسل أن يزيد من فعاليته في استخدام لغة الإشارة من خلال ما يلي:

- ان ينظر عند الاستماع الى عيني المتحدث باهتمام واحترام.

¹. حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 85.
². فتحي أحمد ذياب عواد: مرجع سابق، ص 72.

- ان يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة او مرتبكة او غريبة.
- ان يحافظ على الهدوء عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
- أن يكون لبسه دائما نظيف ومرتب وغير غريب حيث يفرض الاحترام والتقدير.
- الا ينشغل بأي اعمال عندما يتحدث او يستمع للآخرين.
- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- ان يحافظ دائما على اشراك المستمع في الحديث.
- ان يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية.
- ان يحتفظ دائما بالبشاشة والابتسامة.
- ان يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى اقترب ومتى ابتعد.

5- التقويم:

إن تقويم المرسل لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة واسلوب تحفيز اذ انه يساعد على الاداء ويعمل على تحسينه. فالقائد يجب أن يقيم اتصالاته ليقف دائما على حقيقة ردود أفعال المرؤوسين تجاه رسالته التي أرسلها إليهم، وفي هذا الصدد عليه أن يعتمد على المعلومات المرتدة منهم والتي قد

تكون في صورة أسئلة أو اقتراحات أو انتقادات، وذلك حتى يمكنه تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الادلاء به إذا اقتضت ظروف الموقف ذلك.¹

6- الاستجابة:

يجب على المسؤول ان يستجيب لكل متطلبات الموقف الذي يحكم عملية الاتصال التي يقوم بها، كما أن عليه أن يواجه كافة المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال، أي عليه أن يتفهم كل أبعاد الظروف المحيطة بعملية الاتصالات التي يود أن يقوم بها، بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ومدى فهمهم لكلامه.

¹. نفس المرجع السابق، ص 223.

الفصل الخامس: معوقات عملية الاتصال وتنظيمها

الفصل الخامس: معوقات عملية الاتصال وتنظيمها

كتب الكثير من الباحثين والمفكرين حول معوقات العملية الإتصالية، حتى صار من الصعب حصرها باعتبار أنها قد تحدث في أي مرحلة من مراحلها وتمس كل عنصر من عناصرها.

1- معوقات عملية الإتصال:

يقصد بمعوقات العملية الاتصالية كل المؤثرات السلبية التي تؤثر على نجاح عملية الإتصال، أو عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معناها، ومن أهم هذه المعوقات: اللغة، الحالة النفسية والشخصية، قنوات الإتصال المستخدمة والحالة الإجتماعية والثقافية...

إن العملية الإتصالية داخل المؤسسات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:¹

1-1- المعوقات النفسية:

تتعلق هذه المعوقات بالعنصر البشري في عملية الإتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بين الفروق الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن أهم هذه المعوقات:

¹ - أحمد صقر: السلوك الإنساني والإتصال الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:309.

أ- تباين الإدراك:

تكمن أسباب تباين الإدراك أو ما يسمى الإدراك المشوش للمرسل أو المستقبل فيما يلي:

✓ تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمستقبل لإدراكه لمقومات الرسالة؛

✓ مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع مستوى وعي المستقبل؛

✓ مدى بساطة ووضوح محتوى الرسالة وانتظامها.

ب- الإدراك الإنتقائي:

يميل الفرد إلى الإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه، والعمل على إعادة

المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

ت- الإنطواء:

✓ عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم؛

✓ تشويه المعلومات مما يؤدي إلى إنحراف مقومات نجاح الرسالة وتحقيق الهدف المنشود

منها.

ث- اللغة:

وهي الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول

إلى إعاقة إتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات المتبادلة من

الطرفين.

ج- الإنفعالات:

إن الحالة الإنفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجز إنفعالي بينهما يمنع من تحقيق النتيجة.

1-2- معوقات إجتماعية وثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، والتي تتمثل في¹:

أ- التباعد الإجتماعي:

تقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية.

ب- الإختلاف الثقافي:

إن التمايز والإختلاف في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستخدمة وفيها يكون الترميز مختلف، هذا ما يعقد العملية الإتصالية فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلول تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعلين يستخدمها في ضوء خبراته وعاداته في المجتمع.

¹ - زيد منير: "فن الإدارة والاتصال"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:38.

1-3- المعوقات التنظيمية:

يمكن تلخيص المعوقات التنظيمية فيما يلي¹:

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

إن عدم الكفاءة للهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات، ومنه عدم فعالية الإتصال وذلك من خلال:

✓ التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال في المستوى الأدنى فتكون أقل بكثير من المستويات الوسطى والعليا؛

✓ إن تفاوت مراكز السلطة عند الفاعلين في التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية، وذلك لعدة أسباب منها: الخوف، خجل العامل البسيط من رئيس عمله...إلخ؛

✓ إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم التنظيمي، ومرور المعلومات عبر سلسلة من المستويات الإدارية يعرض المعلومات العملية للتحريف.

ب- صعوبة الإنطلاق من التخطيط في العمل:

بالرغم من أن تقييم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الإتصال داخل المؤسسة إذا كان المختصون في المشروع (ميدان العمل) متباينين حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات من

¹ -فرج شعبان: الإتصال الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص:23-25.

إستخدام نفوذها الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في حدوث الإتصال والتوافق فيه، وهذا ما يؤثر على سيرورتها داخل المؤسسة فيؤثر على تحقيق الأهداف

ت- مشاكل مترتبة على درجة الرسميات:

يتم إستخدام الإتصال الكتابي الذي له عدة سلبيات منها:

✓ غالبا ما يكون غير محفز؛

✓ التركيز على المعلومات التقنية وإهمال المعلومات النوعية حول علاقات الفاعلين؛

✓ عدم السرعة في الظروف الإستثنائية لإبلاغ المعلومات؛

✓ إحتتمالات التحريف كبيرة.

ث- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

✓ قصور سياسة الإتصال لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة؛

✓ التداخل بين التنفيذ والإستشارة؛

✓ عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة؛

✓ العجز والقصور في ربط البيئة الخارجية والتنظيم حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال،

بحيث أن المؤسسة تزود المعلومات عن العملاء والقوى البشرية.

من خلال ما تم عرضه تبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل التحقق في فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المؤسسة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهذه الخصائص، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

2- سبل معالجة معوقات عملية الإتصال:

حددت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية ثمانية وصايا يجب على الأطراف الإتصالية أخذها بعين الإعتبار للحد من المعوقات، ولجعل العملية أكثر فعالية هي¹:

- خطة الإتصال؛
- التأكد من الهدف الحقيقي من وراء عملية الإتصال؛
- التأكد من الظروف والعوامل النفسية والإنسانية والمادية المحيطة بعملية الإتصال؛
- إستشارة الآخرين عند الضرورة؛
- الحرص على اللغة واللهجة والمحتوى عند إجراء الإتصال؛
- نقل الأشياء المهمة وذات فائدة عند المستقبل؛
- التأكد من أن الأفعال والمقترحات تتفق مع عملية الإتصال؛
- الحرص على أن يكون المتصل مستمع جيد.

¹ -عوني محمد العبد: الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة تبسة، 2016، ص:45.

بما أن لكل داء دواء ولكل مشكلة حل ولكل نقص تصحيح فإننا نجد أن للمعيقات الإتصالية هي الأخرى لها علاجات متعددة تجعل من الإتصال أكثر فعالية، ويشترط في نجاح العلاج التعرف على السبب أو المعيق أو الخلل ثم معالجته.

ويمكن تحسين الاتصال الاداري من خلال الإهتمام بالعملية الإتصالية من طرف المدير من جهة والعاملين من جهة أخرى، بتتبع بعض الإقتراحات لتحسين فعاليتها ومنه تحقيق الأهداف المرجوة منها:

✓ إن طرفي الإتصال هما المرسل والمستقبل حيث يقوم الأول بإيصال المعلومات أو الأفكار إلى المستقبل، فيتحقق ذلك عن طريق الإصغاء الجيد من طرف الثاني؛

✓ الوضوح والسهولة وذلك من خلال إختيار المصطلحات البسيطة من طرف المرسل؛

✓ من الضروري توعية كافة المستويات الإدارية بأهمية الإتصال ودوره في المساعدة لبلوغ الأهداف وخلق روح العمل الجماعي؛

✓ مطابقة القول مع العمل بخلق جو من الثقة والإلتزام لذا يجب معرفة إمكانية التنفيذ قبل الإفصاح بالقول؛

✓ إتاحة الفرصة داخل المؤسسة للأفراد للإستفسار والمناقشة وتبادل الأفكار وذلك من خلال خلق مناخ جيد من طرف المدير؛

✓ عند حدوث مشاكل أو وجود صعوبات في سير العملية الإتصالية يجب على القائمين على شؤون المؤسسة أن يسعوا لمعالجة هذه المشاكل ثم البحث عن المتسبب فيها؛

✓ وجود شبكة إتصالات رسمية محددة وواضحة ومعروفة لدى كل الأفراد العاملين؛

□ معايير اختيار وسيلة الاتصال:¹

1. السرعة: يعود مدى السرعة أو البُطْأ في نقل المعلومات الى وسيلة الاتصال المستخدمة ومن أهم عوامل نجاح الاتصال هو وصول المعلومات في الوقت المناسب.
2. التسجيل: وسائل الاتصال المكتوبة يمكن ان تحفظ وتسجل ليتم الرجوع اليها ومتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، بينما يصعب ذلك في الوسائل الشفوية.
3. ردود الفعل: يمكّن توفر ردود فعل المستقبل للمرسل من التعرف على درجة استيعابه ومتابعته ودرجة تأثير الرسالة عليه. فالوسائل الشفوية في الاتصال ترفع من امكانية توفير ذلك بينما الوسائل المكتوبة فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة.
4. الكثافة: المعلومات الكثيفة يمكن استخدامها في عرض الأهداف والخطط أو نتائج المتابعة والرقابة. وعليه كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان افضل.
5. الرسمية: اذا كان موضوع الاتصال رسميا امكن استخدام وسائل اتصال مناسبة فهناك اتصالات داخلية تحتاج الى الشكل الرسمي مثل: اجتماعات، لجان، تقارير...
6. التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل والتكلفة عنصر نسبي (مقارنة بالعوائد المحققة منها).

¹. علي فلاح الزعبي: مرجع سابق، ص 31.

من خلال هذا يمكن القول بأن نجاح العملية الإتصالية يعني نجاح المؤسسة ككل، فالإتصال يعتبر هدف جزئي يقود إلى الهدف الكلي وهو المؤسسة، وبالتالي لا يمكن تحقيق الكل إلا إذا تم تصحيح وتعديل الجزء.

الفصل السادس: أشكال ووسائل الاتصال

الفصل السادس: أشكال وسائل الاتصال

1- أنواع عملية الإتصال:

كتب الكثير من الباحثين والمفكرين عن أشكال الإتصال ولكن لم يتم الإتفاق على تصنيف واحد لهذه الأنواع والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1-1- الإتصال الذاتي

عن طريق إتصال الفرد بذاته إتصالا داخليا ويشمل الإدراك والتعليم، العمليات، العقل والتخيل والتصور وغيرها، ويتصل الفرد بذاته عن طريق إتخاذ قرار ما، ويحدث هناك تساؤل ورد عليه حيث يكون الفرد مرسل ومستقبل في أن واحد.

1-2- الإتصال الشخصي

وهو الإتصال الأكثر شيوعا بين الأفراد ونعني به الإتصالات التي تتم بين شخصين وجها لوجه أو عن طريق وسيلة أخرى، فيتم فيها تبادل المعلومات حول موضوع معين أو مناقشة مشكلة ما في المؤسسة، أو لإجراء تحقيق أو إستجواب... الخ.

وتعتبر الإتصالات الفردية من أكثر الإتصالات فعالية لأنها تستلزم وجود شخصين مهتمين لإجراء هذا الإتصال، لذلك نجد أنه من الأفضل الإعتماد على الإتصالات الفردية لإتمام صفقات تجارية مهمة إذ يتم إقناع كل طرف للأخر، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين:

¹ - إنتصار عبد الكريم عمر القرشي: معوقات الإتصال الإداري بوزارة التعليم، كلية إدارة الأعمال العامة، جامعة الرياض، السعودية، 2006، ص 125.

أ- الإتصال المباشر La Communication Directe

أي إتقاء شخصين لتبادل الحوار الكلامي أو غير الكلامي كالحوار الذي يتم بين البائع والمشتري لإتمام عملية الشراء، أو الإتصال عن طريق إستخدام الإشارات كإشارات شرطي المرور لسائقي السيارات لإعطائهم تعليمات بالتوقف أو متابعة السير.

ب- الإتصال غير المباشر La Communication Indirecte

وهو الإتصال الذي يتم عن طريق إستخدام وسيلة معينة، وتشمل الإتصالات التي تتم عبر جهاز الهاتف أو عبر جهاز الحاسوب الإلكتروني (مثل البريد الإلكتروني، الإنترنت)، وفي هذه الحالة يتم الإتصال بين أحد الأشخاص وبين الجهاز الذي يؤمن فيما بعد الإتصال بالطرف الأخر، كما يمكن أن يتم الإتصال عن طريق اللوحات الإيضاحية مثل الإعلانات التي نشاهدها على الطرقات.

1-3- الإتصال الجماعي (الإتصال بين مجموعة من الأفراد) Les Communications De

Groupe

يتم هذا الإتصال عند وجود عدة أشخاص يتواصلون مع بعضهم البعض ومن أهم مظاهر هذا الإتصال:

✓ إتصال شخص واحد بعدة أشخاص عن طريق إلقاء محاضرات أو عن طريق إعطاء تعليمات من قبل المدير للموظفين؛

✓ الإتصال من قبل مجموعة مع شخص واحد عن طريق لجنة الإمتحانات المكونة من عدة أعضاء وتقوم بتوجيه الأسئلة إلى الشخص المتقدم لهذا الإمتحان (إمتحانات شفوية، تقديم رسالة دكتوراه...)

✓ المؤتمر الصحفي الذي يتم بين شخص معين ومحرري الصحف والمجلات لتوضيح حالة معينة، أو إعلان حقائق يتم نشرها في هذه الأخيرة، وغالبا ما تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإتصال عندما تريد التواصل مع الرأي العام لإقناعه بأمر ما.

1-4- Les Communications Publique الإتصال الجماهيري

يتم هذا الإتصال بين مجموعة من الأشخاص لا يكونون في نفس المكان وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر، ويعد هذا الإتصال من جانب واحد ويركز على الميول والرغبات للمجتمع، ويتخذ هذا النوع من الإتصال أشكال متعددة منها: الدعاية والإعلان، التعليم والإعلام. وهو بدوره ينقسم إلى قسمين: إتصال لفظي، إتصال غير لفظي.

2- وسائل العملية الإتصالية:

يجب الإشارة إلى أن الظاهرة مهمة وتتعلق بوسائل الإتصال، حيث أن هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا كبيرا على الرسالة بل ويرى الكثير من الباحثين أن الوسيلة تعمل على شاكلة الرسالة وهي كالاتي:¹

¹ - شرف عبد العزيز: نماذج الإتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003، ص 190.

2-1- الوسائل المكتوبة: الكتب أنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والنشرات والمجلات... إلخ، والإنسان المرسل يستطيع مثلا إرسال رسالته عن طريق تأليف كتاب وينشره للجمهور، كما يستطيع إرسال رسالته من خلال الجريدة.

2-2- الوسائل الشفهية: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرات أو الحديث المباشر بين شخصين أو أكثر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد إيصالها إلى المستقبل.

2-3- الوسائل المسموعة المرئية: تتمثل هذه الوسائل بصورة رئيسية في المذياع (الراديو) والتلفاز، كما تسمى بالوسائل السمعية البصرية، وقد تكون الرسالة حديثا (كلاما) تقدم إلى جمهور المستمعين أو أغنية يحاول فنان معين إرسالها.

2-4- الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على محطات الترفيه للحواسيب البريد الإلكتروني، بنوك الإتصال أو ما شابه ذلك من أدوات ووسائل وقنوات إلكترونية حديثة كالإنترنت، ويتم مراعاة مجموعة من الأسس عند إختيار مثل هذه الوسائل وهي:

✓ أن تكون الوسائل وقنوات الإتصال واسعة وأكثر إنتشارا بين الجمهور؛

✓ أن تكون الوسائل الإتصالية ذات تأثير مباشر وفعال بالجمهور القارئ؛

✓ أن تكون الوسائل الإتصالية مضمونة ومناسبة لنقل الرسالة؛

✓ أن تكون القنوات والوسائل الإتصالية أقل عرضة للتشويش والتوعية؛

بما أن الإتصال هو ضرورة الحياة فقد دفع هذا الأمر بالباحثين إلى تطوير أساليبه ووسائله حتى تسهل له الحياة بما يضمن له الراحة والكفاءة عند إرسال رسالته الإتصالية، هذا ما دفع بهم إلى تطوير وسائل حديثة إلكترونية، وغاية هذا التطور والتحول في الوسائل هي الوصول إلى الهدف بأكثر فعالية.

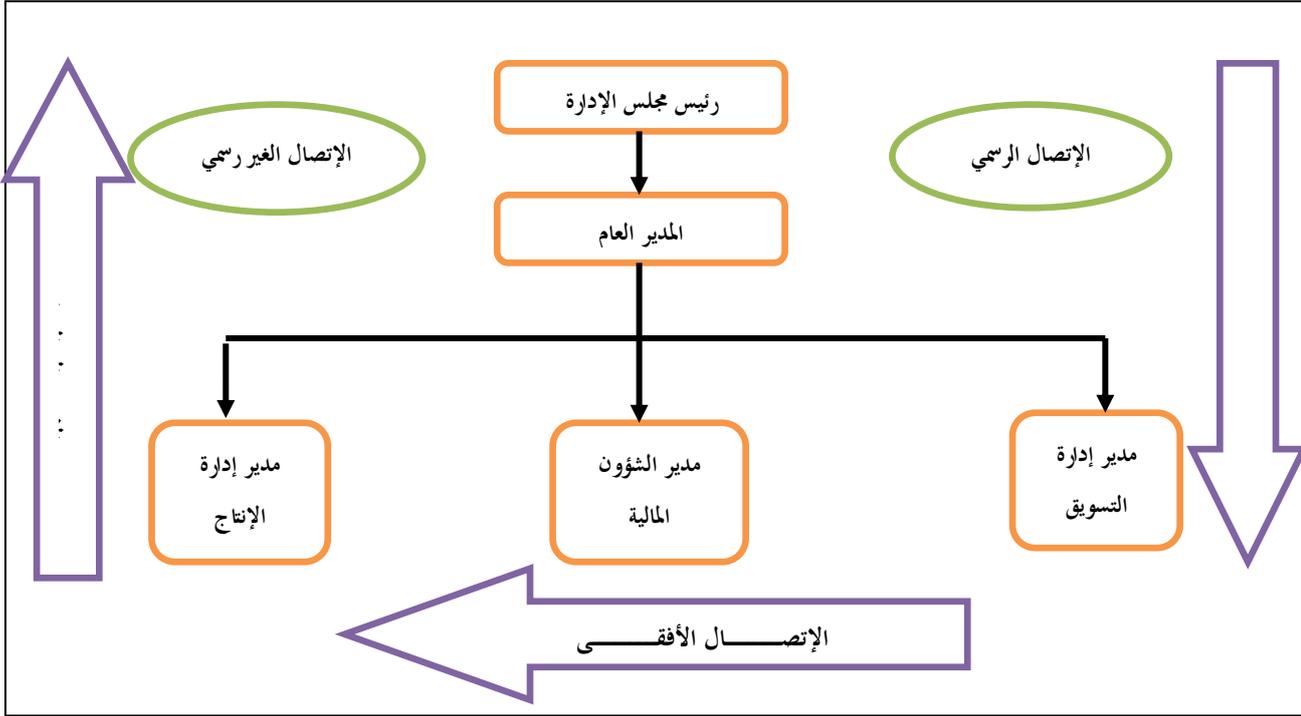
3- هيكل الإتصال التنظيمي:¹

هناك وحدات ومستويات مختلفة تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري لها، الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة مناصب العمل.

حيث وجدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقييم العمل، ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات كذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم الغير رسمي الذي يحدد العلاقات الإجتماعية بين العاملين على أساس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعملية الإتصال، فنتيجة التفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقضي بتبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات، وبهذا يمكن الحديث عن الإتصال الرسمي كمرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق وفقا للشكل الموالي:

1- كمال محمد العربي: "السلوك التنظيمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 132.

شكل رقم (06): إتجاه الإتصال الإداري



المصدر: كمال محمد العربي: مرجع سابق، ص 134.

3-1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

يعتبر هذا النوع من الإتصال على أنه تلك الشبكات الإتصالية الرسمية للمؤسسة أو التنظيم، حيث تقوم هذه الشبكات الداخلية كالمؤتمرات والاجتماعات وهي خاصة بالإتصال الداخلي الذي هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل الإستجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، والشبكات الخارجية التي تعبر عما هو خارج عن إطار المؤسسة، وتضمن جميع أنواع الإتصالات الأخرى ويرتبط خصوصا بالزبائن والموردين وباقي المتعاملين الإقتصاديين.

ويمكن إجمال مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط الآتية:

- نشر أهداف المؤسسة وقيمتها وفلسفتها؛
- إعلام أعضاء المؤسسة بخططها وإمكانياتها وتطلعاتها؛
- تبليغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين؛
- الحصول على المعلومات والبيانات والإستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشاكل والشكاوي؛
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.

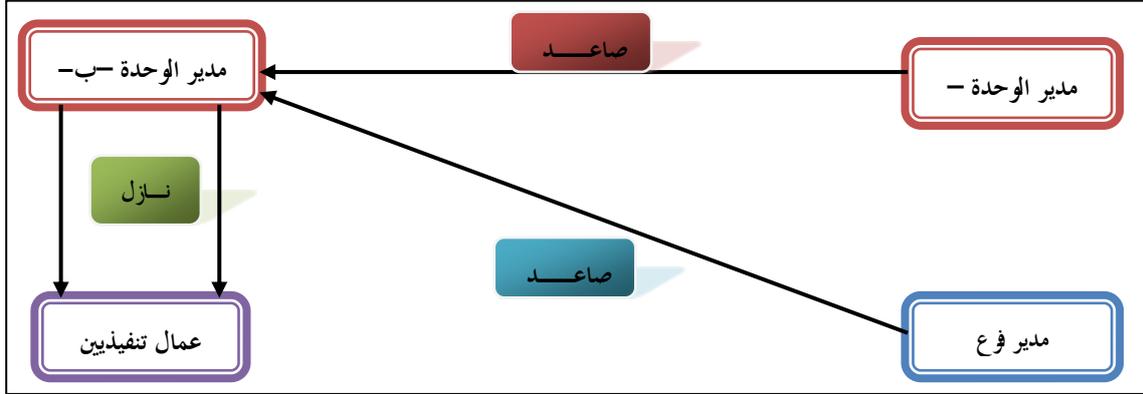
ومن خلال هذه المهام يمكن إكتشاف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري فيما

يلي:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- يعتمد عليه في إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي مؤسسة؛
- توطيد الثقة بين المؤسسة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي ثلاث إتجاهات أو أشكال يمكن إبرازها في الشكل

الموالي:

شكل رقم (07): الإتصال الرسمي واتجاهاته



المصدر: مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، مصر، 2000، ص 151.

وسنتعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدا فيما يلي:

أ-الإتصال الرسمي النازل:

يطلق عليه البعض الآخر الإتصال المتجه إلى الأسفل (الهابط) وبناء عليه تتدفق الرسالة من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدنى، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، كما قد تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا مباشرة، لذلك فإن هذا النوع من الإتصال يستخدم في أمور التوجيه والتكوين والتعليم، وللاِتصال النازل هدفان أساسيان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراجها وفهمها؛
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الرسمي النشرات الخاصة بالموظفين من بنية التنظيم، التقارير التنظيمية، تعليمات ومراسلات... وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها، ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال.

أ-1-مزايا الإتصال الرسمي النازل:

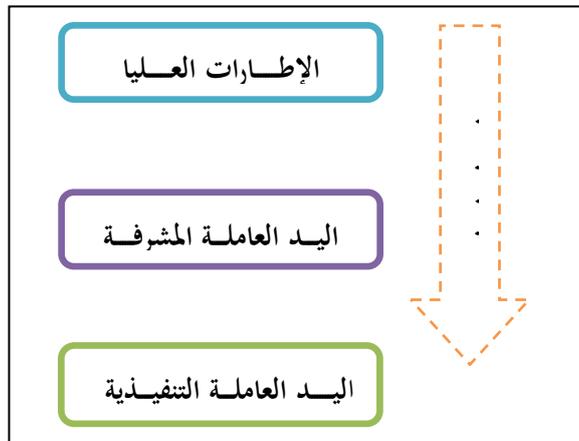
- ✓ تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المؤسسة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد العامل يعمل دون أن يدري؛
- ✓ يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا ما يخلق لدى الأفراد روح من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.
- ✓ تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على الحفاظ على التوازن العام للمؤسسة.

أ-2-معوقات الإتصال الرسمي النازل:

- إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال يرجع إلى معوقات أهمها:
- ✓ إن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل إتصالية ميكانيكية وكتابية وتتحاشى الرسائل الشفهية (وجها لوجه) مما يفقد الإتصال قيمته وهدفه؛

- ✓ أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجمهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب أحيانا للرسائل النازلة من الإدارة إلى العاملين؛
- ✓ مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، الخبرات السابقة معه... كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس؛
- ✓ عدم إختيار الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة وكذا الحالة النفسية التي يوجد عليها متلقي الرسالة.

شكل رقم (08): الإتصال الرسمي النازل



المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على المعلومات السابقة.

ب-الإتصال الرسمي الصاعد:

يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حساسا ومهما للنمو والتطور التنظيمي، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به الباحثون في أربع نقاط هي:

✓ معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم والخطط المستقبلية؛

✓ مشاكل العمل التي تحتاج وقفة من القائمين على شؤون المؤسسة تتضمن جملة المشاكل التي يعاني منها الفاعلين في المؤسسة؛

✓ أفكار حول تحسين سبل العمل كطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء العاملين؛

✓ معلومات حول مشاعر العاملين ومدى رضاهم بالظروف التي يجري فيها العمل ومختلف جوانبه

ب-1-مزايا الإتصال الرسمي الصاعد:

تكمن مزايا الإتصال الرسمي الصاعد فيما يلي:

✓ تمكين الأفراد العاملين من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ومخاوفهم حول الظروف المحيطة بالعمل وهذا بالطبع إرضاء لحاجاتهم الإجتماعية والذاتية؛

✓ يمكن من اكتشاف المشاكل قبل إستفحالتها وسط الأفراد العاملين أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها بالوسائل اللازمة؛

✓ المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين لأهمية وتحقيق فرص الإتصال لوجهات النظر المتقاربة بين المدير والمرؤوسين، لأنه جزء مهم في المؤسسة مما يجعله يدلي بكافة المعلومات والبيانات التي يلمسها في البيئة في ظل الظروف الدافعة للعمل حتى تتمكن الإدارة من تحسين ولما لا تطوير ظروف العمل، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ب-2- معوقات الإتصال الرسمي الصاعد:

توجد العديد من المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد هي:

✓ محاولة المرؤوسين الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي المدير لإدخال تعديلات على محتوى الرسالة مما يؤدي إلى إنحراف الهدف المنشود من إرسالها؛

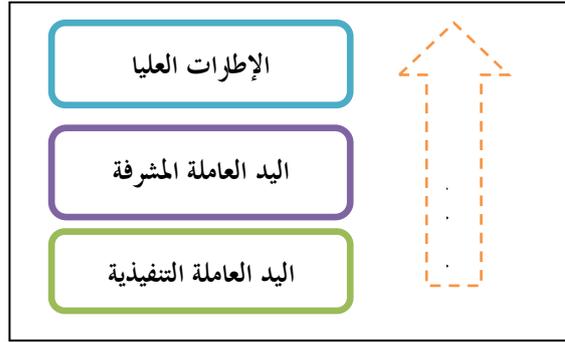
✓ البعد المكاني والإداري بين المدير والأفراد العاملين في الإدارة الدنيا؛

✓ التقاليد الممارسة في الإدارة فمن الطبيعي أن يبدأ الإتصال من المدير ثم المرؤوسين ثم الأفراد العاملين وليس العكس، حيث يعتبر البعض أن الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساس.

✓ حب العزلة لدى بعض المدراء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الإتصالات وتطبيق الأوامر دون مناقشة أو إعتراض، مما يترتب عليه وجود حاجز بين المدير والمرؤوسين وهنا يجعل هذا الموقف أن معلومات كثيرة خاصة بالعمل بعيدة عن مرأى ومسمع الإدارة،

ويؤخذ عليها نقل الأخبار السارة وغير السارة مما قد يؤثر في نفسية وإنتاجية الأفراد العاملين. والشكل الموالي يوضح الإتصال الرسمي الصاعد.

شكل رقم (09): الإتصال الرسمي الصاعد



المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على المعلومات السابقة.

ج- الإتصال الرسمي الأفقي:

يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري بهدف التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام: التموين، المالية والمحاسبة، التسويق، التخزين والتوزيع...، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة حتمية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما يسمح هذا النوع من الإتصالات بوصول المعلومات، آراء، مقترحات من مختلف الأقسام الأمر الذي يعطي للمدراء فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد على معلومات دقيقة، مؤكدة وكافية، ويمكن إجمال أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:

✓ حل المشاكل التي تعرضت أو ستعرض لها المؤسسة؛

✓ التنسيق للقيام بالمهام المنوطة بكل قسم؛

✓ المشاركة في تبادل المعلومات؛

✓ وضع حد للصراعات عن طريق القيام باجتماعات دورية بين أعضاء مختلف الأقسام

والإدارة لمناقشة المشاكل التي قد تتسبب بين الأفراد لتسهيل عملية التنسيق بين الإدارات

المختلفة مما يقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات فيما بينها؛

ج-1-مزايا الإتصال الرسمي الأفقي:

✓ يسمح بوصول المعلومات والآراء والأفكار بين مختلف الأقسام في الأوقات المناسبة مما

يساعد على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المهمة؛

✓ المساعدة في رفع الروح المعنوية للموظفين وإبرازهم كشركاء إجتماعيين للإدارة أكثر منهم

مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

ج-2- معوقات الإتصال الرسمي الأفقي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الإتصال الرسمي

الأفقي إلا أن هناك عدة معوقات يمكن إبرازها فيما يلي:

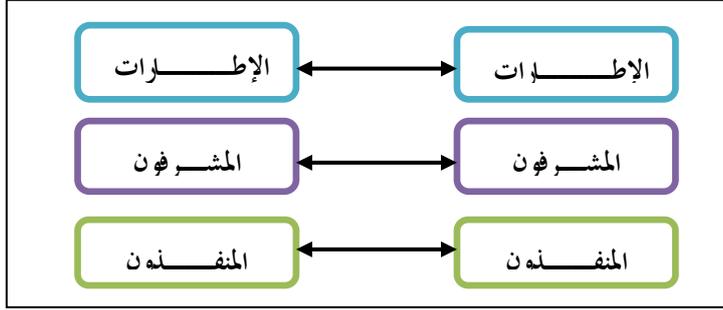
✓ إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة خلف أنواع متعددة من الولاء

داخلها إلى الحد الذي يحقق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة؛

✓ إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتسم بالسرعة المطلوبة وما رد ذلك شدة التمسك

بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

شكل رقم (10): الإتصال الرسمي الأفقي

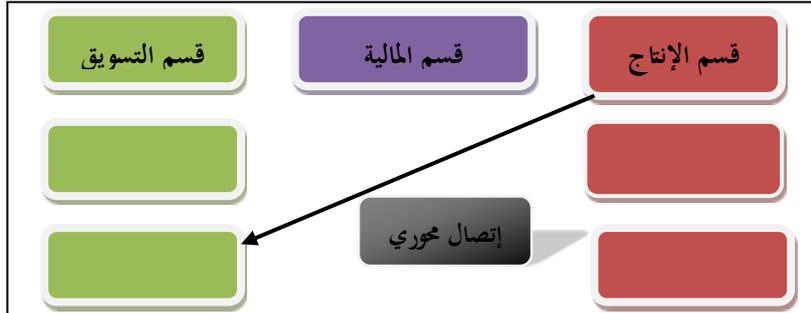


المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على المعلومات السابقة.

د-الإتصال المحوري:

يطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل فكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تتناسب بين الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة مثلا كأمين يتصل مدير إدارة الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (11): الإتصال المحوري



المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على المعلومات السابقة.

من خلال ما تم عرضه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمؤسسة، وعليه فإن إعطاء الإهتمام لكل أنواع

الإتصال الرسمي المذكورة سالفًا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين، ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الإهتمام بكل هذه الأشياء من أجل إبداء الرأي مما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الذاتية للأفراد العاملين التي تعمل على زيادة التعاون والتماسك وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

3-2- الإتصال التنظيمي غير الرسمي:¹

إنفق جميع الباحثين على أن الإتصال غير الرسمي هو الإتصال الذي تستخدمه الجماعات غير الرسمية في المؤسسة، وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء الهيكل التنظيمي، وهو لا يأتي من مصادر رسمية يمكن أن ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة مثل الإشاعات فهو يمثل خطر على الإتصال الرسمي.

كما أن الإتصال التنظيمي غير الرسمي يحث بطريقة غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية وغير ملزمة ونظرا لهذا الإتصال غير الرسمي قد برز أهميته على إثر تجارب هاوثورن² والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية؛ إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المؤسسة.

1 - جيري خليل: "الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص: 96-100.
2 - من أبرز التجارب التي أعتمد عليها في المنهج السلوكي للإدارة الذي كان أبرز رواده إلتون مايو، أجريت ما بين عامي 1927-1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك، في مدينة شيكاغو بأمريكا، وكان الغرض منها دراسة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة، على إنتاجية العاملين.

أ- دوافع وجود الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

توجد العديد من الدوافع التي تجعل الأفراد في المؤسسة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي:

✓ وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد الراغبين في إشباعها؛

✓ إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم للظروف المحيطة بالمؤسسة؛

✓ رغبة الأفراد القيايين في المؤسسة أو البعض منهم في السيطرة على جميع الأمور في المؤسسة؛

✓ إتباع المؤسسة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

يترجم الإتصال غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في :

✓ القيادة العفوية؛

✓ الحوار المتبادل داخل المكاتب؛

✓ الإتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات التي تكون أقل أمانة من الرسالة الرسمية مثل الإشاعات؛

فالإتصال داخل التنظيم في معظم الأحيان يتجاوز القنوات الرسمية لإيصال المعلومات فتسلك بدلا من ذلك أحد أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما

للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في الوقت الحالي، حيث أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم، وتواجد الإتصال الرسمي دون الثاني هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية ونقص الإبداع والمبادرة.

ب- سلبيات الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

يمكن أن يكون للإتصال غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى :

○ إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛

○ يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال إنتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلاً؛

تجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة الإستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الإتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي، وهذا لتفادي الصراعات والنزاعات بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة باستعمال الإتصال بنوعيه.

4- شبكات الإتصال الإداري وأشكاله:

4-1- شبكات الإتصال الإداري

تتكون العملية الإتصالية من خلال مجموعة من الأفراد تنقل المعلومات فيما بينهم داخل التنظيم، وبالتالي فإن دراسة إنتقال التفاعل والرسائل عبر شبكات إتصال معينة يجب أن يؤخذ

بعين الإعتبار وجود عدة عوامل تفرض نفسها على تشكيل خطوط التدفق، فالجماعة الإدارية تبنى أو تتشكل من وظائف الوضعية المتعلقة بكل فرد من أفرادها، وهذه الوضعية تتغير حسب شخصية ظل فرد ومكانته في الجماعة.

تتعدد شبكات الإتصال الإداري حسب أهداف ومهام المؤسسة، فهذه الشبكة تحدد حق الكلام أي من له الحق في تمثيل المؤسسة وإدارتها فهي إذن تمثل بنية داخلية أي تنقل المعلومات من فرد لأخر.

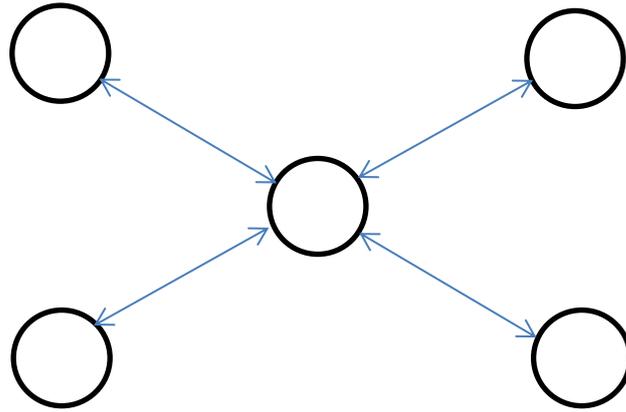
وتعرف شبكات الاتصال على أنها: "مجموعة من الأفراد مترابطين عن طريق وسائل الإتصال المختلفة والذين يتواجدون في اتصال دائم"¹.

ولقد أثبتت بعض البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وقد أظهرت تلك الدراسات عدة أنماط لشبكات الاتصال جميعها تقريبا تستند الى الانماط الاربعة التالية:²

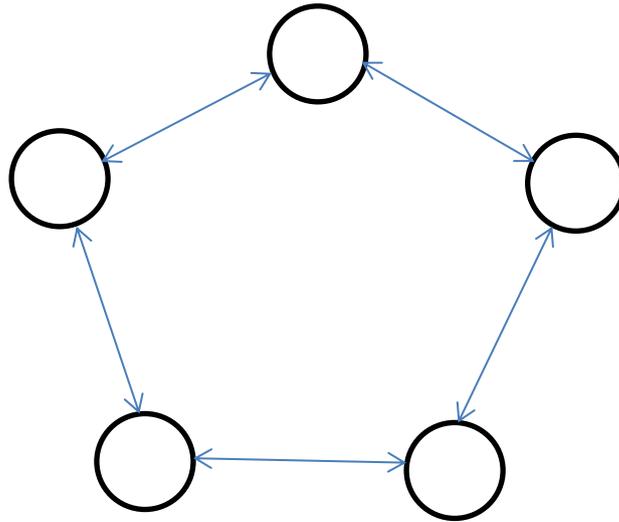
أ) النمط الاول (شكل العجلة): وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الاخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر الا بالرئيس، أي ان الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الاسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس او الموظف.

¹-عوني محمد العيد: مرجع سابق، ص 61.

². صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 280.



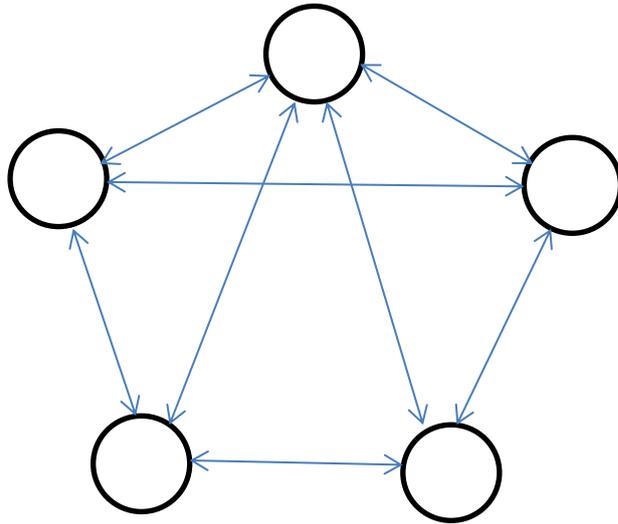
(ب) النمط الثاني (شكل الدائرة): هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، اي ان كل فرد يستطيع ان يتصل اتصالا مباشر بشخصين اخرين، ويمكن الاتصال ببقية اعضاء المجموعة بواسطة أحد الافراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.



(ت) النمط الثالث (شكل السلسلة): وفي هذا النمط يكون جمع الاعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع اي منهم الاتصال المباشر بفرد اخر (او بفردين) الا إذا كان أحد الافراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ ان الفرد الذي يقع غي وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الاكبر في منصبه الوسطي.



ث) النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك): في هذا النمط يتاح لكل افراد التنظيم او المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر باي فرد فيها، بمعنى اخر ان الاتصال هنا يتجه الى كل الاتجاهات، غير ان استخدام هذا النمط يؤدي الى البطء في عملية توصيل المعلومات، والى امكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة وفعالة.



4-2- أشكال الإتصال الإداري:

يستخدم المديرون في إتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق، فنظام الإتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الإتصال في التنظيم الوظيفي، ونظام الإتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة يختلف عن المؤسسة الكبيرة وهكذا، وبالرغم من هذه الإختلافات فإن نظام الإتصال الإداري يمكن تصنيفه إلى:¹

أ- الإتصال الداخلي:

يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها، والحديث عن أشكال الإتصال داخل المؤسسة يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الإتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

ب- الإتصال الخارجي:

وهي الإتصالات التي يتم تبادلها بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الخارجية خاصة: الموردين، العملاء، الإدارات والمجتمع المحلي...، يهتم بجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها، والتي لها أهميتها عند إتخاذ القرارات أو وضع الإستراتيجيات الشاملة لها، وبدوره ينقسم الإتصال الخارجي إلى:

¹-Stephen Robbins et all. : « Comportement Organisationnels », 12^{ème} éditions, paris, édition Emile dédier, p p:435-436.

ب-1- الإتصال التجاري La Communication Commercial

وهو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، وتتحدد أهداف الإتصال التجاري إنطلاقاً من أهداف التسويق والذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج وأبحاث السوق¹.

بمعنى آخر يشمل التسويق والوظائف التي تقوم بها المؤسسة للإتصال بالمستهلكين وتقدير إحتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها، وترجمة هذه الآراء إلى إنتاج يرضي رغباتهم وبذلك تتسع السوق ودخول أسواق جديدة.

فهذا النوع من الإتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع والخدمات وحث مختلف الزبائن إلى إقتناء منتجاتها من خلال الإشهار والترويج لابد أن يكون هذا النوع من الإتصال على مستوى راق يعكسه جودة منتجات المؤسسة ونوعيتها، يهدف الإتصال التجاري إلى ترويج منتجات المؤسسة، جلب الزبائن إليها، فتح أسواق جديدة، المنافسة.

ب-2- الإتصال المؤسسي La Communication Institutionnelle

يعرفه Jean Michel Utrad على أنه "يشير إلى كل العمليات الإتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة"²، وهذا النوع من الإتصال ينقسم إلى نوعين هما:

¹ - محمد ناجي الجوهري: وسائل الإتصال والعلاقات العامة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 155.

² - محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص:156.

- إتصال مؤسساتي موجه للجمهور غير تجاري: يمكن أن يكون هدف الإتصال في هذه الحالة ترقية وتحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد ومستهدفاً.

- إتصال مؤسساتي موجه إلى جمهور تجاري: هنا الإتصال يمكن أن ينبو عن الإتصال المنتج فيما تكون زطائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك، أو في حالة ما إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها بما أن المنتج يتمثل في طريقة أداء الخدمة، والمؤسسة هي ذاتها وسيلة إتصالية لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل، الإستقبال التلفوني، العمران والبنائيات والمقر الإداري وغيرهم.

ويستعمل وسائل الإتصال وخاصة الإشهار ورعاية التظاهرات الرياضية والإجتماعية والثقافية، بغية كسب مكانة في المحيط وتحسين صورتها وعلاقتها مع جماهيرها المختلفة، وصورة المؤسسة هي نظام يعمل بمجموعة سطحية من العلاقات مع الآخرين، وكل صورة تمثل هدف متجانس ونشاط المؤسسة، والثقة العامة الموجودة فيها تخلق توازن في أقسامها، وصورتها تتطور حسب تطورها ونموها، فلا يكون هناك صورة جيدة أو العكس بصورة نهائية، بل بمرور الزمن باستمرارها في التطور أو إنكماشها.¹

وهدف نشاطات المؤسسة الإتصالية تسيير صورتها كما تتمنى إعطائها وظهورها، التعريف بها وتكنولوجيتها وتقنياتها ومواردها البشرية، وتترجم قيمها وأهدافها ومبادئها إتجاه المستهلك والمحيط، حيث تبين مشاريعها ونشاطاتها التي تصب في حماية المستهلك، والبيئة من التلوث والخدمة بعد البيع وغيرها، إنشاء مواقع في الإنترنت خاصة بها للتواصل مع

¹ -Westphalen : « Communicator »,Dunod,Paris, 2001,P :07.

الجمهور للمساعدة في التعريف بها وتلميع صورتها واستخدام تقنيات الإتصال كالإشهار، التلفزيون والعلاقات العامة.

كذلك صورة المؤسسة تترجم صورة مسيرتها الذين يكونونها والتي بفضلهم تحققت النتائج والنجاحات أو العكس، فكفاءتهم وإبداعاتهم والصرامة في العمل وفي تحقيق الأهداف كلها تترجم على أرض الواقع وعلى صورتها وسمعتها، وبالتالي شهرتها ونموها.

لا توجد سياسة اتصالية إذا لم تكن هناك علامة خاصة بها، هذا ما أدلى به أحد كبار المسيرين الفرنسيين فهي تمثل شخصيتها وتعرفها وهذا بواسطة رمز ذو شكل معين. وتعرف العلامة على أنها: "إسم المؤسسة مرسوم بطريقة خاصة وهي تعبر عن بطاقة تعريف مرئية، حيث تكون ممثلة مخططة بالاسم، الرمز واللون، ولكل مؤسسة علامة خاصة بها وتشتهر بها"¹ من أمثال الأسد لشركة سيارات Peugeot، الحلزونية لشركة Shell، الطيور لشركة Accor، اللون الأحمر والأبيض لمؤسسة كوكاكولا...

وحتى تكون العلامة جيدة يجب أن تجسد قيم المؤسسة وثقافتها، وتكون وحيدة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى أي تميزها عن باقي المنافسين، وأن توحد وتجمع بين أفرادها في سبيل تحقيق أهدافها، وضع أسس قوية لعلامة تبرز وتبين لتعريف قوي ومتين ومفهوم للمؤسسة.

¹ -Christan Delmore : **Le Logos**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, P :12.

5- أساليب الاتصال:

هناك أساليب مختلفة وكثيرة للاتصال لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمؤسسة وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستخدمة في الإتصال وهي:¹

5-1- الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة لا تزال فيها سحر لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صور عديدة مثل: المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر، اللوائح، التعليمات...إلخ.

أ- طرق الإتصال الكتابي:

هي عبارة عن عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة محددة يتم تحليلها بطريقة متسلسلة وبسيطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث. وللتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة (وضعت بناء على توجيه أو طلب من الرئاسة)، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع بمجرد الرغبة في توصيل المعلومات إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة، وتستخدم هذه التقارير كسجل مكتوب لجمع ما يحدث داخل المؤسسة، وذلك يعتبر مرجع له قيمة في المستقبل.

¹ - محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 83.

في هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في الإدارات كبيرة الحجم ذات الإتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية، ويتميز بأنه يحقق شرط الوضوح، ويحول دون التلاعب بالرسائل وتحريف المعلومات فيما لو تم نقلها بواسطة أساليب أخرى، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صياغتها.¹ ويمكن عرض بعض الطرق فيما يلي²:

أ-1-النشرات الدورية والخاصة: تعتبر هذه الوسيلة هامة في التنظيم خاصة في العلاقات العامة والإجتماعية للمؤسسة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات فيها ونشاطات وتاريخ الإنشاء وسياستها...، وتخصص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات ويمكن تقسيم هذه النشرات إلى:

▪ نشرات داخلية تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة؛

▪ نشرات خارجية تعبر عن نشاط المؤسسة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور المحيط بها.

أ-2-الكتيبات والدليل: تعتبر من الوسائل الإتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات وتساعد العاملين في تقديم إعتراضات ومقترحات أو شكاوي... عن طريق الرسائل والمنشورات داخل الصناديق المخصصة لكل واحد منها.

¹ -عبد المعطي محمد عساف، محمد فالخ صالح: أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 76.

² -حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 184.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف البيئة الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء التجارب الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

أ-3-ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة عادة أو داخل الورشات، وتحتوي على قسمين:

▪ القسم الأول: تعليمات دائمة؛

▪ القسم الثاني: للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة ثمانية أيام،

وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

ب-مزايا الإتصال الكتابي: يحقق هذا الشكل عدة مزايا منها:

▪ تتصف بدقة أكثر وأفضل في التعبير مقارنة مع الإتصالات الأخرى؛

▪ إمكانية شرح معلومات خاصة بالمؤسسة في شكل تقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة

التفاصيل واستخدام إحصائيات؛

▪ يمكن الإحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يكون مرجعا عند الضرورة؛

▪ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الأسلوب الشفهي؛

▪ يعتبر هذا الأسلوب وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول؛

▪ يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتحصيل والتدقيق ومحاولة الفهم؛

■ إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد.

ج- عيوب الإتصال الكتابي: لا يخلو هذا الشكل من العيوب والسلبيات منها:

■ أنه لا يتناسب مع الظروف الإستثنائية التي يقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات

إلى العاملين وإلى المدير؛

■ أن المرسل لا يستطيع رؤية وجه المستقبل وملامحه التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون

الرسالة بسبب عدم المواجهة.

■ إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما

يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة؛

■ يحتاج إلى نفقات كبيرة للتخزين والحماية؛

■ إمكانية التحريف كبيرة فقد تكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى.

■ عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة وإجراء مناقشات حول مضمون الرسالة.

5-2- الإتصال الشفوي¹:

هو الأسلوب الذي يتم من خلاله نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين الموظفين

مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، وهذا إما يكون بالواجهة أو بالهاتف، ويعتمد على الوسائل

المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة لما يتيح الفرصة

¹ - محمد يسري إبراهيم: الإتصال والسلوك الإنساني، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص ص 46-48.

لوجود إتصال ذو إتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ- طرق الإتصال الشفهي:

أ-1-الإجتماعات: تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشخصية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة الأمور ذات الأهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد، يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

أ-2-الحديث الشفوي أو الإتصال الشفهي المباشر: وهو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاءات المباشرة بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف، وهذا يفسح المجال للمناقشة وفهم الرسالة بسبب ما يبديه كل منهما من إنفعالات نفسية وحركية والوقوف على ردة الفعل مستقبل.

ب-مزايا الإتصال الشفوي: تتمثل فيما يلي:

- السرعة عادة ويتم إتباعه في الظروف التي تقتضي ذلك؛
- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على إستجابة شفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع؛
- تقوي الروابط وتهياً المرؤوسين لتقبل التعليمات بدقة وأمانة؛

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات لأطراف أخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

ج- عيوب الإتصال الشفوي: للإتصال الشفوي عيوب أيضا يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تحل المشاكل في بعض الأحيان لتعنت طرف أطراف مما يهيأ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكلف فهم موحد لجميع المسائل فقد يفهم من أعضاء اللجنة المسألة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها على وجه آخر مما يؤدي إلى تضارب في التنفيذ؛

- صعوبة إستخدامه مع الأعداد الكبيرة؛

- قد يحرف مضمون الرسالة في المؤسسات الكبيرة ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

5-3- الإتصال التصويري (الترمزي):

- يجري هذا الأسلوب كأحد أساليب الإتصال عن طريق إستخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات¹.

¹-محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص 77.

الفصل السابع: نظم الاتصال الإلكترونية

الفصل السابع: نظم الاتصال الالكترونية

الاتصال الالكتروني هو العملية التي يتم فيها التواصل عن بعد، بين أطراف يتبادلون الأدوار في إرسال الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها، من خلال النظم الرقمية ووسائلها، لتحقيق أهداف معينة. وتتمثل أهم فوائد الاتصالات الالكترونية فيما يلي:¹

- اتصالات أفضل للأعمال
- كفاءة أفضل في العمل
- توزيع أفضل للبيانات
- العمليات المباشرة (الفورية)
- مرونة المورد البشري
- قنوات بديلة
- تخفيض تكاليف الاعمال

وتوجد العديد من نظم الاتصالات الالكترونية يتمثل أهمها فيما يلي:²

1- الفاكس:

تنقل أجهزة الفاكس محتويات المستندات من الطرف الاول المرسل الى الطرف الثاني المستقبل عبر خطوط التليفونات العادية، كما تقوم ايضا اجهزة الفاكس الحديثة بإرسال محتويات

¹. فتحي أحمد ذياب عواد: مرجع سابق، ص 219.
². نفس المرجع السابق، ص ص 213، 218.

المستندات من المرسل عن طريق الشبكة الى المرسل اليه بحيث يتم ارسالها في صورة تكون مطابقة لنسخة الاصل تماما.

ويساعد استخدام المنظمات للفاكس على سرعة وصول المستندات اليها بحيث تكون مطابقة للأصل تماما، كما يساعدها ايضا على سرعة انجاز الاعمال ويوفر لها الكثير من تكاليف الانتقال.

2- أنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو:

يمكن استخدام نظام الاتصالات المتبادلة عن بعد للعاملين بالمنظمات المعاصرة من عقد اجتماعاتهم سويا بطريقة الكترونية، حتى وان كانوا يبعدون عن بعضهم البعض مئات الاميال، حيث يمكنهم الاجتماع الكترونيا عن طريق خطوط التليفونات او من خلال اجهزة خطوط التليفونات او من خلال اجهزة الكمبيوتر بحيث يتبادلون الحوارات والمناقشات معا.

وطبقا لنظام تجمعات البيانات فإنه يسمح لشخصية او اكثر من العمل في نفس الوقت على نفس البيانات، كما ان لهذا النظام قدرة على نشر وتعديل الملفات والبيانات المختلفة مباشرة في وقت واحد. بينما يسمح نظام مجموعات الفيديو الشخصية او اكثر من رؤية وسماع بعضهم البعض، كما يسمح لهم ايضا بإجراء المناقشات والمحادثات المختلفة بينهم عبر شاشات التلفزيون.

ومما هو جدير بالذكر ان هذه الاشكال الالكترونية المختلفة قد زادت وانتشر استخدامها في الكثير من المزايا والفوائد لهذه المنظمات، حيث يترتب على استخدامها سرعة انجاز الاعمال، وتوفير الوقت والجهد، وكذلك التوفير في نفقات السفر، فضلا عن انها تسمح بسرعة انجاز اللقاءات بين القيادات الادارية المنتشرة في مواقع جغرافية متباعدة، الامر الذي يمكنهم من مناقشة

الكثير من المشكلات والموضوعات الحرجة التي تتعرض لها المنظمات، ويساهم هذا بدوره في اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة.

وعلى الرغم من هذه المزايا فان لهذه الاشكال المختلفة من التجمعات الالكترونية بعض العيوب الاساسية من اهمها انها تحمل المنظمات تكاليف باهظة لتوفير الاجهزة اللازمة لها مثل كاميرات الفيديو واجهزة الحاسبات الالية وشاشات العرض والحجرات الخاصة.

3- نظام الانترنت:

ظهرت فكرة شبكة الانترنت في ستينات القرن العشرين، وذلك خلال الحرب الباردة وسباق التسلح العسكري بين كل من الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الامريكية.

اما بصفة اساسية فقد بدأت وزارة الدفاع الامريكية مشروع الانترنت في عام 1969 تحت اسم Arpanet وتمثل الحروف الاولى من Advanced Research Project Agency Network حيث تم ربط اربعة اجهزة كمبيوتر وضعت في اماكن متباعدة جدا عن بعضها معا كما استمر العمل في تطوير هذا المشروع من اجل تبادل المعلومات بين هذه الاجهزة عن طريق خطوط الهاتف في 19.... م.

ثم حاول الأكاديميون الاستفادة بعد ذلك من امكانيات الانترنت لتبادل المعلومات والافكار فيما بينهم عبر هذه الشبكة. وبالتالي فقد ظلت شبكة الانترنت ما يقرب من عشرين عاما معروفة ومستخدمة من ثلاث فئات اساسية، اولها المؤسسة العسكرية الامريكية، وثانيها المراكز الاكاديمية، ثم هواة استعمال الحاسبات الالية.

ثم انتشرت الانترنت عبر العالم واستخدمتها المنظمات الكبرى سواء كانت صناعية او تجارية في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين، ثم اصبحت الان منتشرة في كثير من دول العالم.

وهكذا تطورت شبكة الانترنت واصبحت تستخدم على نطاق واسع خاصة بين رجال الاعمال، بحيث يمكن اعتبارها الان طريقا عريضا وآمنا للمعلومات.

ويقصد بالانترنت وجود مشكلة للاتصالات تكون بمثابة الام التي تربط جميع الاجهزة وشبكات الكمبيوتر في العالم مع بعضها البعض بحيث يمكن اعتبار كل هذه الاجهزة وكأنها جهاز واحد.

وفي ضوء ذلك فانه يمكن لاي شخص في العالم لديه جهاز كمبيوتر شخصي وموديم (وهي الاجهزة التي يتم فيها تدفق البيانات العديدة بعد تحويلها الى اشارات تناظرية) وخط هاتفي الدخول الى شبكة الانترنت، والاستفادة من خدماتها.

وبالتالي فإن شبكة الانترنت هي شبكة حاسبات الية عالمية تتصل ببعضها البعض بنظم اتصالات بعيدة، وتتكون هذه الشبكة من منظمات ومؤسسات تشمل العديد من الدوائر الحكومية والجامعات والمنظمات التجارية، حيث يسمح لكل منها بالمشاركة والاستفادة بالمعلومات المتاحة على هذه الشبكة.

ولا يوجد لشبكة الانترنت مالك، بل يوجد ما يمكن وصفه بأنه هيئة حاكمة للإنترنت من العديد من المنظمات التطوعية مثل جمعية الانترنت Internet Society او الفريق الهندسي المساند للإنترنت Internet Engineering Team .

4- البريد الإلكتروني Electronic Mail:

يقصد به تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية وذلك من حاسب آلي الى آخر، بمجرد ان يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا من اهمها التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية، كما يساعد ايضا على توفير الوقت من خلال الانجاز السريع لعمليات الاتصالات المرجوة سواء بين الادارات المختلفة داخل المنظمة او بين المنظمة نفسها والمنظمات الاخرى.

وبالرغم من المزايا السابقة للبريد الإلكتروني الا ان له مشكلة اساسية تتمثل في عدم سرية المكاتبات عبر شبكة الاتصال، حيث يمكن للمتطفلين اذا لم يوجد نظام للحماية قراءة هذه المكاتبات والتعرف على اسرار المنظمة، بيد انه مع التطور الكبير في نظم الحماية المعمول بها في هذا الشأن فانه يمكن التغلب الى حد ما على تلك المشكلة.

5- البريد الصوتي Voice Mail:

وهو يشبه البريد الإلكتروني السابق، بيد ان الذي يتم انتقاله في هذه الحالة هو الصوت بدلا من المكاتبات، حيث يتم تحويل الرسالة الصوتية الى نظام رقمي، ثم يتم تحويلها الى الشكل المسموع مرة أخرى عندما يكون المستقبل مستعدا لاستقبال وسماع الرسالة.

ويتوفر في نظام البريد الصوتي قدرات كثيرة من اهمها انه يساعد على تخزين الرسائل الصوتية واسترجاعها، كما يعلم المستقبل بوجود رسالة صوتية ثم تخزينها وفي انتظاره، كما يساعد

ايضا على الاستماع اليها والاحتفاظ بها ان هو اراد ذلك لنقلها الى أطراف اخرى او حذفها بعد ذلك ان كان يريد حذفها.

6- خدمات المعلومات الرقمية:

تتيح خدمات المعلومات الرقمية للمنظمات المعاصرة فرصة الحصول على الكثير من المعلومات التي تأتي من خارجها بشكل فوري ودائم وذلك بدلا من انتقال الافراد العاملين في اماكن هذه المنظمات لتجميع هذه المعلومات والحصول عليها من اماكن متفرقة وبعيدة حيث قد يصبح ذلك ممكنا بالنسبة لها.

وتوجد العديد من المعلومات التي تتيحها خدمات المعلومات الرقمية لشبكات الكمبيوتر من امثلتها اسعار البورصات واسواق المال، والمعلومات عن مختلف الموردين، والمعلومات المختلفة عن حالات الطقس ورحلات الطيران والفنادق، حيث يمكن للمنظمات المعاصرة توفير مثل هذه البيانات بشكل فوري ودائم عن طريق انظمة العمل الالكترونية. فيها كنظام التقارير المنشورة والبريد الالكتروني ونظام حجز الطيران والفنادق.

الفصل الثامن: الاتصال التسويقي

الفصل الثامن: الاتصال التسويقي

1- تعريف الاتصال التسويقي:

يشير الاتصال التسويقي إلى تدفق وانسياب المعلومات من المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية التسويقية.¹

والاتصالات التسويقية هي عملية تنمية وتنفيذ مجموعة من برامج الاتصالات المقنعة الخاصة بالمستهلكين وذلك عبر فترات زمنية محددة.²

فالاتصالات التسويقية مجموع العناصر والأنشطة والتقنيات التي توظفها المنظمة في التواصل مع السوق المستهدف واقناعه بالبدء في تصرف أو استجابة معينة، مثل شراء المنتج أو استخدام الخدمة أو قبول (تبني) الفكرة؛ وتتضمن أدوات رئيسية هي الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر، البيع الشخصي

2- جوهر عملية الاتصالات التسويقية:

يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

¹ . هشام البحيري: الاتصالات التسويقية المتكاملة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018، ص 07.
² . اسماعيل السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 375.

الشكل رقم (12): جوهر عملية الاتصالات التسويقية

الإخبار	
<ul style="list-style-type: none"> • إخبار السوق عن المنتج الجديد. • توضيح الاستخدامات الجديدة للمنتج. • إخبار السوق عن التغير في الأسعار. • توضيح كيفية استخدام المنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> • توصيف الخدمات المتاحة. • تصحيح الانطباعات الخاطئة • المأخوذة عن المنتج. • تقليص حدة خوف المشتري عند • الاقدام على الشراء. • بناء صورة إيجابية للمنظمة.
↓	
الإقناع	
<ul style="list-style-type: none"> • بناء تفضيلات للعلامة لدى الزبائن. • تغيير مدركات المستهلك نحو الخدمة المقدمة. • إقناع المستهلك بالشراء الآن وليس مستقبلاً. • إقناع المستهلك بالاتصال بالباعة المعتمدين في أماكن تواجده. 	
↓	
التذكير	
<ul style="list-style-type: none"> • تذكير المستهلك بأن هذه الخدمة هي التي يحتاجها في الفترة الزمنية القادمة. • تذكير المستهلك بمكان بيع هذا المنتج. • إبقاء المنتج في ذهن المستهلك حتى خارج موسم الشراء. • جعل المنتج في قمة اهتمامات ومدركات المستهلك. 	

المصدر: نجوى سعودي: الاتصال التسويقي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية
 ماستر، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2016، ص 10.

3- خصائص الاتصالات التسويقية:¹

□ تمثل اتصالا ذو اتجاهين تتدفق فيه المعلومات من المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة.

□ تمثل اتصالا هادفا ذو غرض معين من جانب كل من المنظمة والعملاء حيث:

✓ تهدف المنظمة إلى التأثير على اختيار العميل وتفضيله لمنتجاتها عن المنتجات البديلة.

✓ يهدف العميل إلى إنتاج المنظمة للمنتجات التي تشبع احتياجاته ورغباته.

✓ تتوقف فعالية الاتصالات التسويقية على قدرتها على التأثير في سلوك كل من المنتج والمستهلك، مما يؤدي إلى تحقيق هدف كل منهما.

□ تتأثر بعوامل الضوضاء Noise، وهي العوامل التي تعوق عملية الاتصال بأن تجذب الفرد بعيدا عن الرسالة أو تؤدي إلى تحريف معنى الرسالة وتتمثل في:

✓ الحالة النفسية للمتلقي مثل المرض أو الإرهاق.

✓ المؤثرات المختلفة التي تتنافس على جذب انتباه متلقي الرسالة مثل الإعلانات المنافسة ومؤثرات البيئة الخاصة بالمتلقي.

4- أهمية الاتصالات التسويقية

تظهر أهمية الاتصالات التسويقية من خلال مجموعة من العناصر أهمها:²

¹ محمد نبيل بن عيجة: إدماج الانترنت في استراتيجية الاتصالات التسويقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إيباد EEPAD، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 7.
² علي فلاح الزعبي: الاتصالات التسويقية (مدخل منهجي تطبيقي)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

- ✓ توفر المعلومات عن الأسواق والمستهلكين ومستوى الطلب وأسعار المنافسين... إلخ.
- ✓ تحفز الطلب على المنتج واختيار الوسيلة المناسبة (سعر، جودة... إلخ).
- ✓ تميز المنتج من خلال اختيار وسائل ميسرة تزيد من رغبة المستهلك في الشراء وتصرفه عن المنتجات المنافسة.
- ✓ تؤكد على قيمة المنتج من حيث ملاءمته وسعره وأهمية استخدامه.
- ✓ تنظم المبيعات من خلال التركيز على الأسواق الجيدة مع وضع خطط لاستقطاب أسواق جديدة عن طريق وسائل تحفيز مبتكرة.

5- أهداف الاتصالات التسويقية:

- يهدف الاتصال التسويقي إلى تحقيق ما يلي:¹
- ✓ ترسيخ صورة حسنة عن المنظمة في ذهن المستهلك.
 - ✓ تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات.
 - ✓ تأكيد أهمية السلع والخدمات بالنسبة للمستهلك.
 - ✓ تشجيع الطلب على السلع والخدمات.
 - ✓ نشر المعلومات والبيانات عن السلع والتعريف بها للمستهلك.
 - ✓ التأثير على السلوك وتوجيهه نحو أهداف المنظمة.

¹. نفس المرجع السابق، ص 61.

6- نماذج الاتصالات التسويقية:

الاتصالات التسويقية في جوهرها اتصالات هادفة ومصممة مسبقا، وليست حالة عرضية أو اجتهدية من قبل القائمين عليها، لأنها تقوم أساسا على خلق تأثير واقناع وتذكير الجمهور المستهدف بمحتوى الرسالة والعمل على تعزيز العلاقة بين الطرفين.

وتتمثل أهم النماذج المتقدمة للاتصالات التسويقية فيما يلي:

جدول رقم (02): النماذج المتقدمة للاتصالات التسويقية

النماذج				المراحل
نموذج معالجة المعلومات	نموذج اختيار المنتج الجديد	نموذج هرم التأثيرات	نموذج البيع الشخصي AIDA	
العرض الانتباه الاستيعاب	الإدراك	الإدراك المعرفة	الانتباه	مرحلة المعرفة
التيجة الاحتفاظ	اهتمام تقييم	حب تفضيل اقتناع	اهتمام رغبة	المرحلة العاطفية
سلوك	اختيار	شراء	سلوك	المرحلة السلوكية

المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 129.

7- أنواع الاتصالات التسويقية:

أ. الاتصال التسويقي بحسب الأهداف: يقسم إلى نوعين هما:

الجدول (03): أنواع الاتصال حسب الأهداف

نوع الاتصال	الخصائص
الاتصال التجاري	<p>الهدف: التعريف بخصائص المنتج وتدعيم صورة العلامة.</p> <p>الجمهور المستهدف: المشتري الحالي والمحتمل.</p> <p>الوسائل المستعملة: تغليف، تعبئة، تمييز المنتج، الإعلان، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر وبصورة أقل العلاقات العامة.</p>
الاتصال المؤسسي	<p>الهدف: التعريف بالمنظمة وتحسين صورتها.</p> <p>الجمهور المستهدف: الجمهور الداخلي أو الخارجي.</p> <p>الوسائل المستعملة: عدة وسائل أهمها الإعلان والعلاقات العامة.</p>

المصدر: نجوى سعودي: مرجع سابق، ص 30.

الاتصال التجاري يركز على المنتج والعلامة، في حين يركز الاتصال المؤسسي على المنظمة من خلال توضيح والتعريف بسياساتها وأهدافها ومشاريعها وأعمالها الموجهة للبيئة الاجتماعية، حيث تستعين المنظمة لتحقيق هذا بمختلف الأنشطة الإعلانية والأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة.

ب. الاتصال التسويقي بحسب درجة الاعتماد على الوسائل: في هذا السياق يمكن التمييز

بين نوعين من الاتصال التسويقي هما:

❖ الاتصال القائم على استخدام وسائل الاتصال الجماهيري: يعتمد على عدة وسائل أهمها

الإعلان في الصحافة، التلفزيون، الراديو، الملصقات، السينما.

❖ الاتصال القائم على عدم استخدام وسائل الاتصال الجماهيري: يدخل ضمن هذا النوع

العديد من الأساليب الاتصالية، منها تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، الرعاية، الأعمال

الخيرية والمعارض.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أحمد صقر: "السلوك الإنساني والإتصال الإداري"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- أحمد يونس: " مدى كفاءة الإتصال الإداري في عمادة التسجيل"، كلية التربية، جامعة ملك سعود، الرياض، السعودية، 2005.
- اسماعيل السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999.
- أميرة منصور، يوسف علي: " الإتصال والخدمة الإجتماعية"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- إنتصار عبد الكريم عمر القرشي: "معوقات الإتصال الإداري بوزارة التعليم"، كلية إدارة الأعمال العامة، جامعة الرياض، السعودية، 2006.
- جبري خليل: "الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي للطباعة والنشر، مصر، 1997.
- حسن عماد مكاوي: "الإتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

- حنفي عبد الغفار: "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- راكان عبد الكريم حبيب وآخرون: مقدمة وسائل الاتصال، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 2001.
- رونالد ي. ريجيو، ترجمة: فارس حليمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- زيد منير: "فن الإدارة والاتصال"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سلام معوش: "سيكولوجية الإتصال في الوطن العربي، بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي"، ملتقى دولي حول سيكولوجية الإتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة، الجزائر، 2005.
- شادلي شوقي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2000.
- شرف عبد العزيز: "نماذج الإتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- صلاح الشنوبي: "تنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.
- عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: "أسس العلاقات العامة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة الجديدة غريب الفحالة، القاهرة، مصر، 1996.
- علي حمزة هجان: "معوقات الإتصال الإداري في المدارس العامة"، مكتبة الكعيبان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2006.
- علي عياصرة، محمد محمود، العودة فاضل: "الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- علي فلاح الزعبي: الاتصالات التسويقية (مدخل منهجي تطبيقي)، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- علياء رمضان: مهارات الاتصال، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2018.
- عوني محمد العيد: "الإتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة تبسة، 2016.
- فتحي أحمد زياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- فرج شعبان: "الإتصال الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- فضيل دليلو: "إتصال المؤسسة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

- فضيل دليلو: "الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)"، دار الفكر للنشر، القاهرة، 2003.
- كمال محمد العربي: "السلوك التنظيمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- محمد أبو سمرة: "الإتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد الهادي: "إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000.
- محمد عمر الطنوبي: "نظريات الإتصال"، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- محمد محمود أبو حمزة: "الإتصال الإداري والإعلامي"، دار النشر والتوزيع، مصر، د.س.
- محمد محمود الفاضل: "أنماط الإتصال الإداري وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية"، الجامعة الأردنية للنشر، عمان، الأردن، 1997.
- محمد ناجي الجوهر: "وسائل الإتصال والعلاقات العامة"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- محمد نبيل بن عيجة: "إدماج الانترنت في استراتيجيات الاتصالات التسويقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إيباد EEPAD، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الجزائر، 2009.
- محمد يسري إبراهيم: "الإتصال والسلوك الإنساني"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- محمود حسن إسماعيل: "مهارات الاتصال، المكتب المصري للمطبوعات، مصر، 2016.

- موسى طه الحجلوني: "إدارة المعلومات والسجلات الطبية وإدارة الأعمال"، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
- مي عبد الله: "نظريات الإتصال"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006.
- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- ناصر عبد الله ناصر المعيلي: " أهمية الإتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية"، دار المعارف، مصر، 1970.
- نجوى سعودي: الاتصال التسويقي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2016.
- نواف كنعان: "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- نوح يحي الشهري: مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1431هـ.
- هشام البحيري: الاتصالات التسويقية المتكاملة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018.
- يحي جمال، الاتصال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم النفس التربوي، جامعة قسنطينة2، 2022.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Christan Delmore : « **Le Logos** », édition d'organisation, 2^{ème} edition, Paris.
- Jean Lohisse : « **La communication de la transmission à la relation** », de boeck, Paris, 2007.

- Meunier Jean Pierre : « **Introduction aux Théorie de la Communication** », de Boek, Paris, 2004.
- Stephen Robbins et all. : « **Comportement Organisationnels** », 12^{ème} éditions, paris, édition Emile dédier.
- W. Scoth et T.mitchul : « **Sociologie de la communication Nathan** », Her 2000 France .
- West phalen : « **Communicator** », Dunod, Paris, 2001.

بالتوفيق