

## المحور الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال أحد أهم الوسائل التي يقوم عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، وله دور هام في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية. إضافة إلى أنه يساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رغبة الأعضاء في التكيف. ويعمل صناع القرار على اختيار نظام الاتصال والأهداف ووسائل الاتصال من أجل مسايرة منظمات الأعمال للظروف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أهدافها.

### 1- مفهوم الاتصال:

اختلفت تعريفات الاتصال بحسب المدارس و الباحثين في هذا المجال و فيما يلي ندرج بعض التعاريف:

**التعريف الأول:** "إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة".

**التعريف الثاني:** "تبادل مشترك للمعلومات والأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرض (إرسال) واستقبال ينتج عنه تفاعل مشترك بين جميع الأطراف وليس بالضرورة أن يكون هناك تفاهم بينهما".

**التعريف الثالث:** "ذلك النشاط الموجه لمختلف موظفي المؤسسة لإعلامهم عن مؤسستهم، أهدافها، اعمالها، نتائجها والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، وكذا حشد الموظفين، إدماجهم وخلق شعور بالانتماء من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز بناء صورتها".

### 2- عناصر عملية الاتصال: تشمل عملية الاتصال العناصر التالية

**المرسل:** الشخص أو الهيئة التي تقوم بنقل أفكار أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وبصفة عامة بنظام قيمه وثقته أو حكمه المسبق على المستقبل، وكذا على مهاراته الاتصالية كالقدرة على الإقناع واختيار الرموز، واختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

**التشفير:** عملية نقل المعلومات في شكل رموز من خلال الرسالة كقيام المرسل باستخدام الإشارات أو الحروف أو دلالات ذات معنى خفي أو ظاهر لنقل معاني أو معلومات معينة.

**الرسالة:** المحتوى الذي يرغب المرسل في إرساله إلى المرسل إليه، هذا المحتوى قد يكون أصوات، حركات، كلمات، أو غيرها، ويجب أن تتوفر فيها شروط كالاختيار الجيد للرموز، مع التزام الوضوح والصراحة بحيث يفهمها المستقبل.

**الوسيلة:** تعتبر عنصرا أساسيا لا تتم في غيابها عملية الاتصال فهي الحامل الفعلي للمعلومات التي يعتمد عليها في إيصال الرسالة أو نقل المعلومات، والقوة الفاعلة في إنجاح هذه العملية أو إفشالها لذا فعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفاعلية على المستقبل.

**فك التشفير:** ترجمة الرموز والتشفيرات التي تحويها الرسالة وتفسيرها بهدف الوصول إلى فهمها.

**المستقبل:** هو الهدف أو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، وهو أهم حلقة في عملية الاتصال ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة ويتم التأكد من استقبال الرسالة إيجابيا أو سلبا من طرف المستقبل بواسطة التغذية الراجعة.

**التغذية الراجعة:** المعلومة المرتدة هي إجابة أورد فعل المستقبل حول الرسالة التي يتلقاها من المرسل، وتبين مدى تأثير هذه الرسالة على المستقبل، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تساعد على قياس والتقويم المستمر لعملية الاتصال.

**التشويش:** كل ما من شأنه إعاقة عملية الاتصال هناك من يسميها ضوضاء ويمكن أن يكون هذا العائق في أي مرحلة أو عنصر من عناصر الاتصال. فأي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

**المحيط:** أو ما يسمى بيئة الاتصال التي تمثل المكان والزمان، طبيعة العمل وكلما كانت البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال ذات جوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل كانت فرص النجاح لهاته العملية أكبر.

**3-أنواع الاتصال:** تتعدد أنواع الاتصال وفقا لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية، أسلوب التأثير، الاتجاه، و  
نفسل في بعض المعايير كمايلي:

### 1- حسب درجة الرسمية:

#### 1-الاتصال الرسمي

يتم هذا الاتصال بين أفراد المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها، فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما انه يستند على قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة، و يتضمن:

**الاتصال النازل:** يعرف بأنه: " انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، البعض من هذه المعلومات يكون في شكل قرارات وتوجيهات حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسه، وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما.

**الاتصال الصاعد:** ويعرف بأنه: " مجموع الممارسات التي تهدف إلى رفع انتظارات واحتياجات العمال للمعلومات إلى المستويات الإدارية".

**الاتصال الأفقي:** هو الاتصال العرضي أو الجانبي أو هو الاتصال القائم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة أو ما يعبر عنه بأفقية التنظيم Horizontalité ويعرف بأنه: " انسياب المعلومات والأفكار بين الأفراد وانتقال الرسالة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من التسلسل الوظيفي

**الاتصال المحوري:** هو الاتصال الذي يتم بين المدراء والعاملين في أقسام أو وحدات أخرى غير تابعة لهم تنظيمياً. أي انه لا يتبع خطوط السلطة والسلم الوظيفي، كأن يتصل مدير قسم التسويق برئيس مصلحة المحاسبة .

### 2-الاتصال غير الرسمي

هو الاتصال الذي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل ينشأ عادة وتلقائيا نتيجة لروابط أو مصالح معينة، وأظهرت العديد من الدراسات أن هذا الاتصال يظهر نتيجة لقصور الاتصال الرسمي . ولتحقيق أهداف محددة . ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع

هذه الحاجات، والفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة، كذلك توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء، الأفكار والمعلومات.

## 2- حسب اللغة المستخدمة: وتنقسم الى:

- الاتصالات اللفظية: تتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة، بمعنى أن يتم الاتصال إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي.

- الاتصالات غير اللفظية: نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال.

## 4- وسائل الاتصال: وتشمل الوسائل التالية

1- وسائل الاتصال الرسمي: تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم نقل المعلومات وغيرها حسب اتجاهات مختلفة صعودا ونزولا وأقيا بواسطة الوسائل التالية:

### 1- وسائل الاتصال الصاعد

تتعدد وسائل الاتصال من تقارير وصناديق اقتراحات وتحقيقات وسنحاول التفصيل فيها

بإيجاز:

#### ❖ التقارير

تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة فهي عبارة عن "ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة. إن التقارير عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات من أجل معرفة سير العمل واستنتاج الأداء الفعلي له". فالتقارير تعبر عن تحليل لمسائل وقضايا معينة تخص المؤسسة، يوضع هذا التحليل في شكل تقرير يرفع إلى المستويات العليا لمناقشته وإيجاد حلول للمسائل المتعلقة.

#### ❖ التحقيقات وسبر الآراء

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال الصاعد اللفظي غير المباشر، وتتم التحقيقات لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة وصورتها في نظر عمالها ومدى ولائهم. تكون هذه الوسيلة على شكل أسئلة تطرح على العمال مع احترام الجدية في العمل والسرية التامة.

#### ❖ صناديق الاقتراحات والشكاوي

تعد هذه الوسيلة من أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد فبواسطة صندوق الاقتراحات والذي هو عبارة عن صندوق يتم فيه وضع كل الاقتراحات وكل ما يتعلق بالعمال والحلول التي يقدمونها وآرائهم حول مسائل معينة. يعتبر صندوق الاقتراحات وسيلة فعالة لقياس وتحسين المناخ التنظيمي، فبواسطته يستطيع العمال التخلص من الصراع الداخلي، والتعبير عنه دون أن يسبب لهم ذلك مشاكل

بل بالعكس فأحسن الاقتراحات تتلقى جوائز تشجيعية وتحفيزية سواء مادية أو عينية . وبالمثل فإن صندوق الشكاوي مخصص لطرح مشاكل العاملين والصعوبات المهنية التي يواجهونها ليتم تفحصها من طرف الإدارة العليا وبالتالي إيجاد حلول لها. رغم ذلك فإن هذه الوسيلة لها عيوب خاصة إذا كانت الاقتراحات تظهر نقص كفاءة المسؤولين، وان هذه الاقتراحات لا تلقى التشجيع الكافي، إلا أن ما يميز هذه الوسيلة أنها تظهر مصداقية ونزاهة الإدارة في محاولة البحث عن الحلول للمشاكل ودراسة الاقتراحات المطروحة والرد على ما جاء في هذه الصناديق سواء بالسلب أو الإيجاب.

## 2- وسائل الاتصال النازل

هي الوسائل التي تستعمل لنقل الرسائل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أي من الرئيس إلى المرؤوس سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، لفظية أو غير لفظية وهي كالآتي .

### ✚ جريدة المؤسسة

تعتبر جريدة المؤسسة من الركائز الأساسية للاتصال في المؤسسة تصمم خصوصا لإعلام العاملين، فهي أداة مرنة تستعمل للرقابة وتؤكد هوية وشخصية المؤسسة. تهدف جريدة المؤسسة إلى الشعور بالانتماء، تعميم ثقافة المؤسسة، التحسين المستمر للصورة الداخلية، تكون لجريدة المؤسسة فائدة وأهمية أكثر بقدر المعلومات التي توفرها للأفراد لتحفزهم أكثر للقيام بأعمالهم.

### ✚ لوحة الإعلانات

تعد من الوسائل اللفظية غير المباشرة الأكثر مرونة وتفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة وإخبار العاملين بالأمور الهامة والعاجلة . الغرض من استخدام لوحة الإعلانات هو توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالوضع الأمني.

### ✚ التعليمات والأوامر

تعتبر من وسائل الاتصال اللفظي، كما يمكن أن تكون وسيلة اتصال مكتوبة ولاستعمال هذه الوسيلة يجب مراعاة البساطة في اللغة والتكرار حتى يتسنى للمرؤوس الفهم، ثم التنفيذ مع شرح كاف ومفصل للتعليمات أو الأوامر لتسهيل القيام بالمهمة.

### ✚ الخطاب والتقديم

يعتبر كل من الخطاب والتقديم أحد وسائل الاتصال اللفظي المباشر والنازل، حيث يتم إلقاء خطاب في مناسبة ما أو تقديم عرض مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس. يفضل اللجوء إلى هذه الوسائل خاصة من أجل الإقناع الذي يعد الآلية التي يعمل من خلالها المفاوض، حيث يعمل الرئيس على محاولة التأثير على الاتجاهات والتصرفات السلوكية التي يتلقاها المرؤوس وكذا إعلام العمال بكل ما يطرأ من جديد فيما يخص سير نظام العمل أو التغييرات الواقعة .

### ✚ الأجور والمرتبات

تعد وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي غير المباشر، ويحوى هذا البيان شرح مفصل للأجر أو الراتب ومكوناته من اقتطاعات، تأمينات وعلاوات، ساعات إضافية .... وهذا من أجل تحسين العامل لمصداقية مؤسسته . ودفعه إلى الشعور بالارتياح و الرضى.

#### الملصقات

تمثل وسيلة من وسائل الاتصال غير اللفظي التصويري - الذي يركز على حاسة البصر والموجه خاصة للذين لا يجيدون الكتابة والقراءة - هذه الوسيلة هي عبارة عن رسومات وصور توضيحية لأفكار ومعلومات معينة تخص المؤسسة وموجهة للعمال، ويمكنهم من خلالها استيعاب الأمور المتعلقة بالأمن الداخلي وأشياء أخرى على شرط أن يتم وضعها في أماكنها المناسبة، والتي تسهل الوصول إليها والأهم من ذلك أن يتم إشراك العمال في إعداد هذه الملصقات، رغم ذلك فلا يجب الاعتماد عليها كلياً بل يجب الاستعانة بوسائل أخرى .

#### الجريدة الهاتفية

تعتبر من الوسائل التقنية للاتصال غير المباشر ، قليلة الاستخدام ولا تحظى بالأهمية من طرف العمال، وتسمح الجريدة الهاتفية للعامل سماع أخبار المؤسسة عن طريق تشكيل رقم هاتفي ليتم الرد من طرف مجيب آلي وهذه الوسيلة تعتبر مكملة للجريدة المكتوبة، وهي فعالة خاصة في وقت الأزمة مع العلم أن هذا الرقم سري ولا تتعدى مدة الرسالة الصوتية خمس دقائق تدفع العامل لتشكيل الرقم المناسب للحصول على المعلومة المناسبة وتقاس فعالية وجدوى هذه الوسيلة بحدثة الرسائل أو المعلومات.

يبقى هناك وسائل أخرى ضمن هذا النوع كإذاعة المؤسسة والجريدة المضيئة ... ووسائل أخرى لا يمكن أن تصنف ضمن النوعين السابقين، بل منها ما يدخل في وسائل الاتصال المحوري ومنها ما يصنف ضمن وسائل الاتصال الأفقي أو الإلكتروني، ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي :

### 3- وسائل الاتصال المحوري والأفقي

هي كذلك وسائل اتصال تفاعلي أو ذو اتجاهين وتشمل ما يلي:

#### • الاجتماعات

الاجتماعات هي التقاء أفراد المؤسسة في جلسات لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، فهي من الوسائل التي تسمح للأعضاء المشتركين بإبداء الرأي والحوار وقد تكون هذه الاجتماعات بين الأفراد على نفس المستوى الوظيفي أو بين الرئيس والمرؤوس. ورغم أن الاجتماعات من الأمور التي لا يحبها اغلب الموظفين ظناً منهم أنها بعيدة عن الواقع وعن سوق العمل ومجالاته الواقعية . إلا أنها وسيلة مهمة داخل المؤسسة بها يتم تجميع أكبر عدد من الآراء ووجهات النظر حول نقاط معينة، والهدف منها نشر معلومات جماعية، والحصول على معلومات أو اتخاذ قرارات معينة .

هناك شكل آخر من أشكال الاجتماعات وهو ورش العمل wordshop وهو المجموعة من الموظفين لهم نفس الوظيفة ولكن لا يعملون معا، وأحيانا من كيانات أو شركات مختلفة. وهي أداة مهمة للتبادل وللكشف عن أساليب العمل وتسمح بتبادل الأفكار وبالتالي تطوير أنشطة الجميع.

### • المقابلات

المقابلة هي لقاء أو مواجهة سواء كانت بين رئيس ومرؤوس أو بين أفراد من نفس المستوى الوظيفي فالأولى (بين الرئيس والمرؤوس) الهدف منها تقييم نشاط العامل أو امتصاص مشاعر غضبه وإيجاد حلول لمشاكله وهذا بالحوار وجها لوجه ومباشرة، ومن المهم جدا أن تدور في جو من الثقة والاستعداد التام للطرفين والتناسق والانسجام مطلوبين بين مجموع المقابلات في كل المصالح والأقسام . أما المقابلة بين الأفراد من نفس المستوى الوظيفي فالهدف منها تبادل الخبرات والاحتكاك وإقامة علاقات وخلق جو ارتياح لدى أطراف المؤسسة. والمقابلة وسيلة فعالة لمعرفة حالة الفرق التي تعمل على مشروع ما، وهذا بإجراء مقابلات دورية غير رسمية فردية أو جماعية وهذا لضبط المناخ التنظيمي وتبين أن للفرد قيمة وأهمية داخل مؤسسته، وهنا تظهر مهارات الاتصال (How to say it).

### • الهاتف - الفاكس

تعتبر كلها من وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر وتكاد تتواجد في جميع الأقسام والمصالح وهذا قصد تسهيل التعاملات وتسريع المعلومات والتمكين من اتخاذ القرارات .

### • حلقات الجودة

تعتبر وسيلة من الوسائل المهمة للاتصال التفاعلي، وحسب الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة التي أنشأت عام 1981 فإن حلقات الجودة هي : "فريق صغير من العمال أو الموظفين مكونة من خمسة إلى عشرة أفراد يرأسهم مسؤول مباشر متطوعين من نفس الورشة أو المكتب ويجتمعون بانتظام مدة كل أسبوع أو خمسة عشر يوم للبحث معا عن حلول لمشاكل ويومية تهمهم ، مستعملين وسائل تحليلية بسيطة وهذا بهدف تحسين نوعية الإنتاج وظروف العمل " .

### وسائل تعبير جسمية ومادية

تعد من الوسائل التي تدخل ضمن وسائل الاتصال التفاعلي وبالتحديد التصرفي وغير اللفظي أي تتم صياغة الرسائل عبر تعابير جسمية وتصويرية وملموسة (مادية) مثلا تعابير الوجه وحركات اليد. فثقافة المجتمع تعكس ثقافة الأفراد وبالتالي هؤلاء بدورهم يعكسون ثقافة المؤسسة. إذن للبعد الحضاري لأطراف الاتصال تأثير على الأداء والتصرف، ونفس الشيء يقال عن وسائل التعبير المادية كالراية البيضاء التي تعني الاستسلام هذه الوسائل رغم أهميتها إلا انه يعيب عليها انه لا يمكن أن يكون هناك اتفاق دائم بين المرسل والمتلقي، لذا يجب على الرئيس أن يعطي توضيحات لأفعال يقوم بها كي لا يساء فهمها من طرف المرؤوس.

### 3- وسائل الاتصال الالكتروني

تعد شبكة الانترنت إبداعا تكنولوجيا وتجديدا فريدا من نوعه في عصر الاتصالات، فالاتصال بأشكاله هو العمود الفقري للمؤسسة واستخدام الانترنت من طرف المؤسسة ضرورة وأداة للتنمية والتطور. ونعني بمصطلح انترنت ما بين الشبكات working net اي شبكة الشبكات الواسعة الامتداد والمنطوية على ملايين الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية . والانترانت Intranet هي عبارة عن شبكة انترنت خاص بأفراد المؤسسة فقط، هي إذن من وسائل الاتصال الالكتروني وظهرت هذه الوسيلة نتيجة لظهور التقنيات الجديدة للاتصال وخاصة التقنيات الالكترونية المتصلة بالإعلام الآلي التي أحدثت تغييرا جذريا وثورة على الطرق القديمة للاتصال ، فهي طريقة جيدة وسهلة لتدفق المعلومات وعادة ما يميز الانترانت وجود موقع أين تتواجد عادة آخر المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

تسمح الأنترانت بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسرع، أسهل، أرخص، ومن أهم وظائفها : البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، مختلف التطبيقات، الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة، الصيانة)، ندوات النقاش ( على غرار " جماعات الأخبار " الأنترنتية) برنامج العمل المشترك، مختلف أنواع المكتبات، إنشاء صفحات أنترنتية خاصة بكل مصلحة. وبهذا فهي تعد من الوسائل الاتصالية التفاعلية (الرأسية) والأفقية ولا تتطلب المواجهة بل تتم التعاملات من المكاتب. ورغم ذلك فلها من السلبيات ما يلي

كذلك من نتائج التكنولوجيا المتجددة وسائل اتصال متطورة منها المحاضرة المرئية وهي المحاضرة عن بعد التي تسمح بعدم التنقل للمكلف للخارج رغم أن نتائجها غير مجدية كالمحاضرات التي تتطلب الحضور الشخصي.

كذلك Videotransmission ويقصد بها تحويل المعلومات إلى الفروع الأخرى في كافة أنحاء العالم في وقت واحد .

رغم ما لوسائل الاتصال الرسمي من أهمية بالغة في إيصال المعلومات إلا أن عدم ملائمة وسائل الاتصال الرسمي بالضرورة ستؤدي إلى خلق وسائل اتصال غير رسمي.

## 2- وسائل الاتصال غير الرسمي

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من الوسائل عادة ما تكون شفوية سواء عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية، أو اتصالات شخصية مباشرة، بالإضافة إلى البريد الالكتروني حيث انه يقرب ويسهل المسافات واقل رسمية ويحسن الاتصال .

وتتفاوت استخدامات قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة، طبيعة العمل، حجم المؤسسة، ومهما كان حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد.

وسائل الاتصال غير الرسمي سواء كانت هذه الوسائل : شفوية، أو تحت أي شكل من الأشكال وأشهرها (bouche a oriel) أو radio trotoire من الفم إلى الأذن الذي ينقل بسرعة وبصفة سرية

المعلومات التي غالباً ما تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويسهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين. رغم انه يعد منبع الإشاعة كما يمكن إضافة وسائل اتصال غير رسمي كالمرسح، التمثيل والرحلات ولكل وسيلة ميزتها الخاصة.

## الإشاعة

غالبا ما تحوي الإشاعة مفهوم سلبي وجانب غامض، وتنتقل شفها أو بواسطة وسيلة معينة كالانترنت مع عدم وجود أدلة لصحتها ومن خصائصها كذلك جهل مصدرها الحقيقي، وهي كلما كبرت وانتشرت تغير محتواها، ومع التطور التكنولوجي أصبح الانترنت أكبر مساهم في ظهور وتكثيف الإشاعة، هذه الأخيرة يمكن أن تكون محركاً لأزمات مستقبلية.

عموما الإشاعة خطر يهدد سمعة المؤسسة لذا يجب عليها الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض أو معاقبة المتسبب والأهم من ذلك هو الوقاية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين. وتعتبر الإشاعة أحدهم مميزات الاتصال غير الرسمي والتي تنتج هي الأخرى عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي التي منها المبالغة في السرية والغموض مما يفتح المجال للإشاعة لفك رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف معينة أو لتحقيق أهداف معينة، وأحيانا تكون بسبب وجود عداوة أو صراع بين أطراف معينة، وتظهر بصورة عفوية خاصة في حالة الأزمات والتوتر والضغط وعدم الاستقرار، مما يزيد من قوة انتشارها والتصديق بها.

## 5- معوقات و اليات تحسين الاتصال و مهاراته ;

**1-معوقات الاتصال:**هي كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أي تحول دون الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من وراء عملية الاتصال، وتتعدد وتتنوع معوقات الاتصال فهناك من يشخص عوائق الاتصال من خلال عناصر هذه العملية، أي المرسل المستقبل، الرسالة، طبيعة الوسيلة، والتغذية العكسية وغيرها مع العلم أن هناك تداخل بين هذه العناصر أي انه قد يكون هناك اشتراك وتداخل للمعوقات وهناك من يربطها بمعوقات لغوية، كذلك معوقات مرتبطة بالنموذج ككل، وهذا من خلال التفاعلات والعلاقات التشابكية بين عناصر نموذج عملية الاتصال فيمكن ذكر المعوقات التالية:

### ➤ حجم المؤسسة

هو احد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال إذ كلما كبر حجم المؤسسة تعقدت عملية الاتصال، وتناقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة لكثرة عدد أعضائها والحجم هو عدد الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، أو نطاق الإشراف الذي يؤثر على طرق الاتصال وأساليبه، فكلما زاد عدد أفراد المؤسسة زادت الحاجة إلى إضافة أقسام جديدة لوظائفها ، وتطلب ذلك نظاما خاصا للاتصال ووسائل تلائم هذا الحجم، والعدد الكبير للأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية بينهم، ويؤدي إلى ضعف الإدارة في التقريب منهم.

➤ **أخطاء تنظيمية :** من بين الأخطاء التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال وتعيق أدائه نجد:

- ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق؛
- ✓ جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد وينتج هذا عن جهل أهمية الأعمال المرتبطة بهم؛
- ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية؛
- ✓ توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى؛
- ✓ الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الأفراد؛
- ✓ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير من خلالها المعلومات في جميع الاتجاهات؛
- ✓ ضعف الثقة في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أفراد المنظمة ككل؛
- ✓ كثافة المعلومات وغموضها، وعدم توفر الوقت الكافي لمعالجتها مما قد يسبب تحريفها.

✓ التشويش ويشمل كل ما يؤثر على وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد يشمل هذا المرسل، قناة الاتصال، أو المستقبل، وكذا من المحيط.

كذلك من المعوقات النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال هناك:

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق، والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء الدور الاتصالي على أكمل وجه، وافتقار القائد للتطوير المستمر في المهارة والمعرفة، حيث يؤدي افتقاره إلى المهارات الإنسانية المرتبطة بالجانب الإنساني من حيث الاتصال والتفاعل والتكامل إلى خلق الكثير من المعوقات، كما أن عدم اهتمامه بقدرة العامل الإبداعية يعوق عملية الاتصال.
- نقص الفهم لدى أفراد المنظمة وتأويل القرارات حسب الشخص المستعمل لخصائصه النفسية والاجتماعية.

## 2- آليات تحسين عملية الاتصال

إن هذه المعوقات وغيرها تتداخل وتتشارك، ومسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد فقط أو جزء من نظام الاتصال، بل هي مسؤولية مشتركة، بالإضافة إلى تنوعها واختلافها يستلزم تحديد المسؤولين عنها من خلال تتبع مصادرها والبحث عن الانحرافات والاختلالات، وكذا إيجاد آليات وأساليب لتحسين عملية الاتصال ومنها:

- ✓ تجنب المركزية الشديدة وإتباع أسلوب التشاور والمرونة في اتخاذ القرارات فتتعدد الدرجات السلمية مما يسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه مع احترام التخصص وتقسيم العمل

✓ استخدام لغة بسيطة ومشاركة ومدركة المعاني ويفهمها سواء الرئيس أو المرؤوس، والابتعاد عن استخدام مصطلحات تقنية لا يستوعبها مستلم الرسالة مع ضرورة تحيين المعلومات وإرسالها في وقتها وتكرارها إذا لزم الأمر.

✓ العمل بكل الطرق والأساليب على تدريب العاملين على مهارات الاتصال، لان هذه الأخيرة تؤدي إلى نجاحه.

✓ تنظيم تدفق المعلومات حيث يسهم هذا الفعل في حصول المديرين على الحد الأدنى من المعلومات والتغلب على معوقات الاتصال لا سيما الإغراق المعلوماتي، والمعلومات تنظم بلغة الكم والنوع بالاستثناء (management by exception) والتي تقوم بدورها على فكرة الانحرافات المهمة عن البيانات، والإجراءات هي التي تحوز على اهتمامات المشرفين حصريا دون غيرها من الانحرافات البسيطة، وبلغة الاتصالات الرسمية فان المشرفين سوف يحصلون على المعلومات في الحالات الاستثنائية فقط وليس قصد الاتصال

✓ مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية عند الاتصال بالعاملين، وعدم تهميش او معاملة فئة على حساب فئة أخرى.

✓ إظهار الاهتمام بالعاملين وإعطاء الحرية في إبداء الرأي وحق النقد أي إتباع الديمقراطية في علاقات العمل.

✓ الاستفادة من الاتصال غير الرسمي والمعلومات المتداولة من خلاله عن طريق احتواء القائد لتحقيق أهداف المؤسسة.

و يمكن إضافة:

1. اختيار الوسيلة المناسبة: لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توافرت لك الوسائل و تنوعت أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الهدف المقصود ومع الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه.

2. اختيار التوقيت المناسب: من أهم شروط نجاح الاتصال اختيار الوقت المناسب للرسالة، لأن تفاعل الناس مع الرسالة يرتبط بتوقيتها، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات ارسال المعلومات والأفكار أو التعليمات للموظفين مما يضمن الانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات.

3. المتابعة والتغذية المرتدة:تعتمد عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة.

3- مهارات الاتصال:

وتعرف مهارات الاتصال بانها: "مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الاخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد ان يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيرا في الآخرين"

اذن فمهارات الاتصال هي نوع من مشاركة الاخرين في افكارهم ومحاولة التأثير في سلوكهم والتعرف على رغباتهم وبذلك يمكن دفعهم نحو تحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة والمجتمع ككل.

-انواع مهارات الاتصال: الاتصال الفعال اذاتوفرت المهارات التالية:

## 1-مهارات الاستماع

هي مجموعة من المهارات التي تتضمن الوعي، والانتباه للأصوات، والاستجابة إلى أصوات محددة، والتمييز السمعي، والتعرف على الكلمات وتحديدتها وتفسيرها، والاستماع الاختياري للتعليمات اللفظية وغيرها من مهارات. وتعرف مهارة الاستماع بانها: " تلك العملية الواعية والمقصودة لكل ما يقوله المرسل لفظا وما لا يقوله باللفظ ترمي الى تحقيق غرض معين يسعى اليه المستمع". وتساعد مهارة الاستماع الرئيس على فهم المرؤوسين في مؤسسته وما يقترحونه من أفكار واءاء، والاستماع الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب ما يحيط به.

➤ **مهارات الاستماع الجيد:** تقسم مهارات الاستماع الى:

### 1- مهارة الفهم و دقته: و تتكون من:

- القدرة على حصر الذهن، وتركيزه فيما يستمع اليه؛
- امتلاك الامكانية للاستماع بفهم؛
- اسأل الآخر عن وجهة نظره أو اقتراحاته والابتعاد عن الاندفاعية؛
- الاستجابة بطريقة تبين أنك فهمت المشكلة أو القضية وتهتم بمحدثك واهتماماته؛
- إدراك الفكرة العامة والأفكار الأساسية التي يدور حولها الحديث؛
- القدرة على فهم التعليمات والاشارة غير الشفوية والمقصودة منها.

### 2-مهارة الاستيعاب: وتحوي

- القدرة على تلخيص المسموع؛
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأفكار المعروضة؛
- القدرة على تصنيف الأفكار التي تعرض لها المتحدث لتسهيل عملية تفسيرها.

### 3-مهارة التذكر: و هي مهارة ترتبط مباشرة بعملية الاستماع ، فالفرد عن طريق الذاكرة يختزن قدرا هائلا

من المعلومات و يستطيع ان يسترجع أي معلومة يريدتها من ذاكرته، و تتطلب عملية الاستماع ان ينظم الفرد ما يقوله للمرسل اليه بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة، و هذا ما يجعل مهارتي الفهم و الاستيعاب مهمتين في تنمية القدرة على التذكر .

### 4-مهارة النقد: وتتمثل في:

- القدرة على تمييز مواطن القوة والضعف في الحديث؛
  - القدرة على التنبؤ بما سينتهي اليه الحديث؛
  - حسن الاستماع والتفاعل مع المتحدث عن طريق طرح الأسئلة؛
  - القدرة على مشاركة المتحدث من خلال الانفعالات والملاح.
- وتعتبر مهارات الاستماع أكثر صعوبة من مهارات التحدث والسبب الرئيسي في هذا أنها تعتمد على قاعدة من المهارات الوجدانية أو العاطفية. والمنصت الجيد يستمع إلى المستقبل من أجل الفهم لا من أجل الهجوم، أو من أجل إعداد الرد أو الإجابة.

## 2-مهارة التحدث

تعتبر مهارة الكلام او التحدث من اهم المهارات اللغوية، واهم واسطة لاتصال المسير بمرؤوسيه، و التأثير عليهم لأن الكلام عبارة عن عملية ادراكية تتضمن دافعاً للتكلم ثم مضمون الحديث .كما أن الكلام يعتبر عملية انفعالية اجتماعية تتم بين طرفين هما المتحدث والمستمع بحيث يتبادلان الادوار من وقت لآخر فيصبح المتحدث مستمعا والعكس، والغرض من الكلام نقل المعنى والتأثير على السلوك. وتشير هذه المهارة إلى قدرة المسير على توصيل المعلومات او القرارات أو الأفكار إلى الافراد بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب.

➤ **سمات المتحدث الناجح:** منها ما يرتبط بالجانب السلوكي للمتحدث او بالجانب الشخصي ومنها ما يتعلق بالجانب الاقناعي وتتمثل في:

- الصدق :فالمتحدث الصادق هو الأكثر تأثيراً في مستمعيه؛
- الموضوعية: وهي العدالة في الحكم على الأشياء، والوقوف إلى جانب الحق؛
- الوضوح: بأن تكون اللغة بسيطة والمادة منظمة ومتسلسلة منطقياً؛
- الدقة: وهو التأكد أن الكلمات التي تستخدمها تؤدي إلى المعنى الذي تقصده بعناية؛
- الحماس: وهو أن تكون تواقاً للحديث عن موضوعك، فتبدو حيويًا نشطاً متفاعلاً؛
- القدرة على التذكر: وتعني حضور ذهن أثناء الحديث؛
- الاتزان الانفعالي: أن يكون المتحدث متحكماً في انفعالاته؛
- المظهر :يعكس المظهر مدى رؤية المتحدث لنفسه والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه؛
- القدرة على التعبير الحركي: وهي التي تسمى لغة الجسد، ولها أثر كبير جداً في نجاح الحديث؛
- النطق بطريقة صحيحة للحروف والكلمات؛
- وضوح الصوت وتتنوع سرعة الحديث؛
- التعبير عن الأفكار بالقدر المناسب من اللغة والكلمات.

كذلك نضيف السمات الاقناعية فالإقناع هو كسب تأييد الافراد لراي، موضوع او وجهة نظر معينة، و ذلك عن طريق تقديم الأدلة و البراهين المؤيدة لوجهة نظر معينة بما يحقق الاستجابة لدى الافراد و تتضمن القدرة الاقناعية مجموعة من المهارات و هي:

- القدرة على إدراك العلاقات بين العناصر المكونة للفكرة التي سيتم طرحها؛
- القدرة على العرض والتعبير؛
- القدرة على تقبل النقد.

امتلاك المسير لمهارة التحدث يتطلب منه امتلاك مهارة التفاوض باعتبار انها من مهارات الاتصال اللفظي.

## 3- مهارة التفاوض

التفاوض هو احد الوسائل الأساسية لحصول الفرد على ما يريد لذلك يتطلب مهارات معينة للإقناع، و التفاوض عبارة عن أسلوب اتصال بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال الأخرى، يتبادلان الحوار الإقناعي بينهما ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق رؤية مشتركة".

➤ **خصائص التفاوض الناجح** : يجب على الشخص المفاوض ان يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على القيام بالعملية التفاوضية بشكل ناجح وفعال ويمكن الإشارة الى ما يلي:

**1- مهارة إدارة الحوار:** وهي احدى المهارات المهمة التي يجب على المفاوض ان يمتلكها من خلال مراعاة الأمور التالية:

- **إدارة وقت الحوار:** وذلك بعدم السماح للطرف الاخر بان يدير او يتحكم بالوقت وبالتالي يشكل عامل ضغط يؤدي الى تقديم تنازلات.
- **اختيار مكان التفاوض:** ان اختيار مكان مناسب للقيام بالعملية التفاوضية مهم جدا، فكثيرا ما يؤدي فتح الحوار في مكان غير مناسب الى فشل هذه العملية، إضافة الى إمكانية معرفة اشخاص اخرين للمشكلة كان من الأفضل عدم معرفتهم.
- **التوقف والاستراحة:** حيث يجب ان تكون متوقفة على التوقفات والاستراحات في أوقات تكون فيها الأمور معقدة بعض الشيء، كما انها تمنح لأطراف التفاوض فرصة التفكير، وهو ما قد يؤدي الى الوصول الى تفاهم الطرفين.

**2- مهارة استعمال لغة الجسد:** المعروف ان لغة الجسد من الصعب ان تكذب وهي تعبر عن حقيقة ما نشعر به وليس ما نقوله، و قد أكدت الأبحاث العلمية بان العلامات والحركات غير اللفظية لها تأثير يتجاوز تأثير الكلمة بخمسة اضعاف، حيث ان المفاوض الجيد هو الذي يبحث في التناقض بين الكلام و الفعل لان الكلام يخبرنا عما يدور في عقل الطرف الاخر اما الإشارة فتخبرنا عما يدور في قلبه.

**3- مهارة طرح الأسئلة:** احدى المهارات التي تجعل المفاوض يقود الحوار و يوجهه و احدى الحقائق المهمة في عملية التفاوض ان الطرف الذي يقوم بطرح الأسئلة يتمتع بالسيطرة على التفاوض، وهذا ما يفرض على المفاوض الناجح ان يحرص على طرح العديد من الأسئلة حتى يصبح طرح الأسئلة و انتظار الرد عليها عادة لديه، إضافة الى إمكانية الإفصاح عن معلومات قد يستغلها الطرف الاخر ضده.

#### **4- مهارة القراءة**

و تعرف القراءة بانها " عملية التعرف على الرموز المطبوعة و نطقها نطقا صحيحا و فهمها و بذلك فهي تشمل التعرف بمعنى الاستجابة البشرية لما هو مكتوب، و النطق و هو تحويل الرموز المطبوعة التي تمت رؤيتها الى أصوات ذات معنى، و الفهم أي ترجمة الرموز المدركة و إعطائها معاني". ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

**1- مهارة التعرف:** وتعني إدراك الرموز ومعرفة المعنى الذي توصله في السياق الذي تظهر فيه من حيث الضبط التام والصحيح بالشكل، إضافة الى وضع الكلمة في سياق الكلام الذي يتضمنها حيث يسهل استيعابها واستعمال القاموس للكشف عن معاني الكلمات التي لم يمكن التوصل اليها.

2- **مهارة الفهم:** وتعني الربط الصحيح بين الرمز والمعنى وإيجاد المعنى من السياق على ان يتسم فهم المعنى بالموضوعية، لا ان نفهمه كما نريد نحن فهمه، إضافة الى تنظيم الأفكار المقروءة وتذكرها واستخدامها فيما بعد في الأنشطة الحاضرة والمستقبلية ويستطيع القارئ فهم الكلمات كأجزاء للجمل، والجمل كأجزاء لل فقرات والفقرات كأجزاء للموضوع كله.

3- **مهارة النطق:** و المقصود بها سلامة اخراج الحروف من مخرجها، و عدم التلعثم في نطقها حيث كثيرا ما نجد الذين يعانون مشكلة في النطق ينزعجون عندما يطلب منهم قراءة شيء ما بطريقة جهرية نظرا لحساسيتهم نحو ما يرتكبون من أخطاء في النطق و كراهيتهم لإظهار ذلك في القراءة.

### 5- مهارة الكتابة

الكتابة عملية معقدة تتم وفق مراحل يستخدم فيها الكاتب اللغة كأداة لاكتشاف المعنى وتوضيحه عن طريق الاسقاطات، ثم يعيد صياغة الموضوع والمعلومات و الحجج، وطريقة تنظيم الأفكار حتى تصل الى مرحلة يشعر معها أن ما كتب ينقل الى القارئ المعنى الذي يريده بوضوح.

و تعني الكتابة: "ذلك الاداء اللغوي و الرمزي الذي يعطي دلالات متعددة تراعى فيه القواعد اللغوية

الكتابية، يعبر عن فكر الانسان و مشاعره و يكون دليلا على وجهة نظره و سببا في الحكم عليه".

➤ **تحسين مهارة الكتابة:** تساعد مهارة الكتابة الفرد او المسير على توصيل القرارات والتعليمات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة التقارير الرسمية، و المذكرات و محاضر الاجتماعات، والتعليمات المكتوبة. وغيرها، لذلك و جب مراعاة و التحكم في المهارات التالية و ذلك حتى يحظى ما يكتبه المسؤول بالقبول و الاهتمام و منها ما يلي:

- تحديد الهدف من الكتابة ومدى توافقها وتلبيتها لحاجات الافراد و موافقتها لعاداتهم، و الارتباط بالموضوع، والوضوح؛

- الاختصار بدون اخلال وتجنب التكرار والموضوعية؛

- استخدام الجمل القصيرة والبسيطة، وتجنب الاخطاء اللغوية والمطبعية؛

- التناسق والترتيب السليم والتتابع المنطقي وتقسيم وترقيم الاجزاء.

كذلك يمكن إضافة:

1- **مهارة اختيار فكرة الموضوع:** لا يعد اختيار الفكرة في مجالات الاتصال الاداري مشكلة فمتطلبات العمل ومستلزماته، ومشكلاته ووقائعه هي التي ستمدنا بأفكار حول المواضيع التي نود طرحها.

2- **مهارة تحديد الاسلوب الامثل للكتابة:** وهي الطريقة التي تستخدم بها الرموز اللغوية في التعبير وطريقة ترتيب الافكار والاتجاهات والآراء الى مادة واضحة دقيقة ومفهومة، ومن العناصر التي تشد انتباه القارئ نحو النص الكتابي.