

محاضرة الاتصال: المفهوم، الماهية، والأهمية

1- مفهوم الاتصال:

لقد تعددت محاولات تعريف مفهوم الاتصال وهي بتعددتها لم تسهل عميلة تقديم تعريف جامع مانع لمفهوم الاتصال مثلما يقال في اللغة العربية. إلا أن هذا التعدد والتنوع في تعريف مفهوم الاتصال له من الناحية العلمية والموضوعية ما يبرره فقد تعددت واختلقت المداخل النظرية والتخصصات العلمية التي سعت إلى تعريف مفهوم الاتصال.

لكنه وبرغم هذا التعدد فهناك شبه إجماع على تعريف الاتصال بوجه عام في القول بأنه - الاتصال - يشير "إلى تلك العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه". (عودة، دون سنة نشر، ص 05) أي بما معناه أن الاتصال عملية قد تتم بين شخصين اثنين، أو بين أفراد جماعة صغيرة، أو داخل المجتمع ككل، وهذا المجتمع يمكن أن يكون مجتمعا محليا، أو وطنيا، بل وحتى دوليا.

وعليه فإذا تتبعنا إسهامات العلماء أو المنظرين المهتمين بموضوع الاتصال سواء داخل المجتمع كل أو ضمن جماع اجتماعية ما فسنجد بأنها قد تمايزت، أو اختلفت باختلاف توجهاتهم، تخصصاتهم العلمية وكذا اهتماماتهم.

لذلك وعلى سبيل الذكر لا الحصر نجد بأن علماء النفس والإدارة المهتمون بفهم عمليات اكتساب السلوك، والتعلم قد نظروا إلى الاتصال باعتباره وسيلة للتأثير. فهو برأيهم عبارة عن "السلوك اللفظي، أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر". (ديري، 2011، ص 225)، كذلك يرى بعضهم وهم يركزون اهتمامهم على النشاط الذي يتم أثناء عملية الاتصال، بأن الاتصال: "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق، أو انتقال أشياء". (ديري، 2011، ص 225). أما من اهتموا بنوعية الاتصال من حيث الفعالية قد نظروا إليه من حيث أنه: "عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل". (المقصود، 2011، ص 80) وهو التعريف الذي يشير إلى أن هناك إمكانية لعدم التطابق فهم الرسالة بين المرسل والمستقبل. ما يشير إلى تعقد عملية الاتصال، إذ من الممكن، بل يحدث في أحيان معينة أن تتعرض الرسالة إلى التشويش وبالتالي إلى لبس أو غموض في الفهم". أيا كان الأمر فإن مفهوم الاتصال يعبر

عن عملية مستمرة وهي تتضمن قيام طرف ما بتحويل أن نقل معلومات معينة سواء في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة عن طريق وسيلة اتصالية لطرف مقابل، في حين عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب بأنه: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة". (السكرانه، 2009، ص 49)

نفهم مما تقدم بأن الاتصال عبارة عن عملية تتم بين شخصين أو أكثر، وهي تتم بهدف تبليغ رسالة من جهة مرسله إلى جهة ثانية مستقبله، حيث يكون هدفها تحقيق الفهم المشترك، زيادة على خلق الثقة بين الأفراد داخل المنظمة لما لها من أهمية بالغة في تحقيق فعالية وفاعلية المنظمة وكذا الأفراد العاملين بها.

هذا وقد عرفه بعض علماء الاجتماع بكونه " العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه". (طلعت، 2002، ص 18). وأيا كان الأمر فإن مفهوم الاتصال: "يعبر عن عملية مستمرة وهي تتضمن قيام طرف ما بتحويل أو نقل معلومات معينة سواء في شكل رسالة شفوية، أو مكتوبة عن طريق وسيلة اتصالية لطرف مقابل". مثلما يشير إلى أنه عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلالها نقل وتبادل، ونشر معلومات، أو أفكار، أو آراء، أو مشاعر عبر قناة أو واسطة حاملة لها بين جهة مرسله وجهة مستقبله بغية تحقيق الفهم المشترك والوصول إلى غاية أو هدف معين من وراء عملية الاتصال هاته.

ومنه يمكن الحديث هنا عن وجود نمطين رئيسيين من الاتصال:

2- أنماط ونماذج الاتصال:

2-1- النمط الأول: ويطلق عليه الانتقال ذو الخط الواحد أو أحادي الاتجاه: ويقصد به أن المعلومات والأفكار تنتقل من مركز إصدار أو إرسال إلى مركز استقبال. حيث يكون مركز الإرسال هو البعد الايجابي بينما يكون موقف مركز الاستقبال سلبيًا تمامًا. بمعنى أن عملية التفاعل هنا تكاد تكون منعدمة. ولهذا يمكن تعويض مفهوم الاتصال هنا بمفهوم آخر هو مفهوم النقل أو الانتقال، لأن التفاعل، والتبادل هو السمة المميزة أو البارزة في عملية الاتصال. (عودة، دون سنة نشر، ص 06).

أما عن النماذج الأساسية للاتصال ذو الخط الواحد أو أحادي الاتجاه فنجد:

2-1-1 نموذج أرسطو: يقول "أرسطو" في كتابه فن البلاغة أن البلاغة، وكان يقصد بها الاتصال

البحث عن كافة وسائل الإقناع. وقد قسم دراسته إلى العناوين الأساسية التالية:

- الخطيب: أو مرسل الرسالة.
 - الخطبة: أو الرسالة.
 - المستمع: أو المتلقي والجهة المستقبلة للرسالة. (مكاوي وآخرون، 2018، ص 37)
- وبما أن فن الخطابة كان هو الوسيلة الأساسية المستخدمة في الاتصال السياسي في المدينة اليونانية فقد كان الإقناع الشفوي هو الأقرب للاتصال الشفوي الذي نعرفه اليوم.

2-1-2: نموذج هارولد لازويل: ويقترح خمسة أسئلة للتعبير عن عملية الاتصال وهي:

- من؟ WHO ?
- ماذا يقول؟ WHAT DOES HE SAY?
- بأية وسيلة؟ WICH CHANNEL ?
- لمن؟ TO WHOM ?
- وبأي تأثير؟ AND WHITH WHAT EFFECT?

2-1-3 نموذج جورج جرينر: يشتمل هذا النموذج على عشر (10) عناصر للاتصال وهي:

- شخص ما.
- يدرك حدثا.
- ويستجيب.
- في موقف ما.
- عبر وسائل.
- ليصنع مواد مناسبة.
- بشكل ما.
- وسياق.
- ينقل محتوى.
- له نتائج. (مكاوي وآخرون، 2018، ص 38)

نقرأ فيما تقدم أن عملية الاتصال تضم عدة عناصر أساسية، إلا وهي الجهة المرسل للرسالة، والجهة المستقبلية، وأن الرسالة المرسل ليست خالية من المعلومات أو البيانات بشأن الموضوع أو الحدث الذي تدور حوله الرسالة، وهي تتم عبر قناة، أو قنوات اتصالية معينة، كما أنها تجري ضمن سياق ثقافي أو بيئة اجتماعية معينة، ثم أن الاتصال وفوق ذلك، يتم بغرض غاية ما، لذلك فسترتب عنه نتائج هي على علاقة بالهدف من عملية الاتصال.

2-1-4 نموذج "شانون" و"ويفر": يرتكز هذا النموذج على نظرية المعلومات التي قدمها "كلود شانون" سنة 1948. وهي النظرية التي تقوم على مفاهيم رياضية تجعل عملية الاتصال شبيها بعمل الآلات. أما المكونات الأساسية للنظام الاتصالي في هذا النموذج فتتمثل في:

- | | |
|--------------|-------------------------------|
| SOURCE. | - مصدر المعلومات. |
| MESSAGE. | - ينقل الرسالة. |
| TRANSMITTER. | - عبر جهاز إرسال |
| SIGNAL. | - يحمل إشارة. |
| NOISE. | - يحدث تشويش او ضوضاء |
| DECODING. | - جهاز استقبال يتلقى الرسالة. |
| DESTINATION. | - الهدف. |

يتبين مما تقدم أن عملية الاتصال تتم من خلال جملة من العناصر حيث نجد مصدر المعلومات أو المرسل، ثم عملية نقل الرسالة عبر قناة معينة، أو جهاز إرسال يقوم بتحويل الرسالة إلى رموز وإشارات، حيث تتعرض هذه الرسالة إلى التشويش عليها، ليقوم بعد ذلك جهاز الاستقبال بفك رموز الرسالة وتحويلها إلى رسالة يستقبلها المتلقي أو الجهة المستقبلية للرسالة. ولذلك فإن عملية الاتصال ليست عملية بسيطة ولكنها عملية معقدة نظرا إلى التشويش الذي يحدث للرسالة مما يؤثر على عملية تحقيق الغاية أو الغرض من إرسال الرسالة.

2-1-5 نموذج "ديفيد برلو": يشتمل هذا النموذج على أربعة عناصر هي:

- | | |
|----------|-----------------|
| SOURCE. | - مصدر الرسالة. |
| MESSAGE. | - الرسالة. |

CHANNEL.

- القناة.

RECEIVER.

- المتلقي.

يعتمد نموذج "برلو" بدوره على مجموعة عناصر وهي المصدر، ثم الرسالة التي تحمل معلومات وبيانات معينة، لتليها القناة الحاملة لها والتي يجب أن تتوافق وطبيعة الجمهور الذي تتوجه إليه الرسالة أو مستقبل الرسالة وهو العنصر الرابع في هذا النموذج. (مكاوي وآخرون، 2018، ص ص 39،40) إن نموذج "برلو" على بساطته لا يعني بالمرّة أنه قد أغفل الجوانب أو العناصر الأخرى ذات العلاقة بعملية الاتصال ككل، ومنها على سبيل المثال السياق الذي تتم فيه عملية الاتصال ذلك أن طرفي الاتصال يتواجدان باستمرار ضمن سياق معين وهذا السياق بلا شك يثر في فهم الرسالة المرسلّة أو في تفكيك رموزها والإشارات التي تتضمنها.

2-2- النمط الثاني: وهو الاتصال ذو الخطين أو ثنائي الاتجاه: مما يعني أنه يختلف عن النمط الأول -الاتصال ذو الخط الواحد- كونه يتميز بالتفاعل والتبادل في الأفكار والمعلومات. (عودة دون سنة نشر، ص 06). ولذلك يسمى هذا النمط من الاتصال أيضا بالاتصال التفاعلي، أو هو عملية تفاعلية مستمرة، إذ هو تجميع للعديد من العمليات الاتصالية حيث تتفاعل أطراف الاتصال في هذا النمط من الاتصال بشكل ديناميكي ومستمر، ولذلك يمكن تكهن وجود شبكات اتصال عديدة، وهي بالتالي تخضع لخصوصية السياق الاجتماعي والثقافي بل وحتى السياسي الذي تتم فيه. والشكل الموالي يوضح ذلك.

جوانب عوامل أخرى قد ترتبط بلغة الرسالة مثلا، أو باتجاهات ومعتقدات مستقبل الرسالة، تؤثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على فهم الرسالة ومن ثمة على الهدف من الرسالة.

2-2-2 نموذج "ويلبرشرام" Wilber Shram: استخدم "شرام" في نموذجه التفاعلي أو ثنائي الاتجاه الذي قدمه سنة 1954 ثم طوره سنة 1971 العناصر الأساسية في نموذج "شانون" و"يفر" مع إضافة عنصرين جديدين هما: رجع الصدى والخبرة المشتركة. (مكاوي وآخرون، 2018، ص 42) وعلى هذا النحو فإن نموذج "شرام" الجديد يتشكل من العناصر التالية:

- المصدر.
- الرسالة.
- مستقبل الرسالة.
- الوجهة أو المقصد.
- رجع الصدى.
- الخبرة المشتركة.

إن إضافة "شرام" لعنصرين جديدين إلى نموذجه القديم الذي كان قد قال به لدلالة على انتباهه للأهمية الشديدة للسياق الذي تجري فيه عملية الاتصال، التي لا تخلو من تأثير الخبرة المشتركة بين المرسل ومستقبل الرسالة على رجع الصدى، أو على استجابة مستقبل الرسالة، وردة فعله تجاه الرسالة. أي وبمعنى آخر للخلفية الثقافية لطرفي الاتصال بما تحمله من عادات، تقاليد، اتجاهات، لغة، خبرات سابقة وغيرها من العوامل تأثير بالغ على عملية الاتصال بعناصرها المختلفة التي تتشكل منها. إذن يرى "شرام" بأن وجود الخبرة المشتركة بين طرفي الاتصال، يعد ضمانة أساسية في نجاح عملية الاتصال ككل. حيث يعتمد فك رموز الرسالة من قبل مستقبل الرسالة، على الثقافة والخبرة المشتركة التي يمكن أن تجمعها بمرسل الرسالة، والتي ستسمح بلا شك بتولد خلفية دلالية مشتركة وفهم محتوى الرسالة.

هذا أما إذا ما بحثنا في أصل كلمة الاتصال Communication فنسجد بأنها قد اشتقت من اللغة اللاتينية وتحديدا من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الإنجليزية Commun أو المشترك واشتراك. لذلك فإننا حينما نتواصل، أو نتصل مع الآخرين، فإننا نكون بصدد محاولة لتأسيس مشترك

أو الاشتراك مع طرف ما، قد يكون شخصا، أو أكثر، في المعلومات، في الأفكار، في الاتجاهات... الخ مما يسمح باستمرار الحياة الاجتماعية، حيث أنها تعبر عن انتقال الرموز ذات المعنى، وتبادلها بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع.

3- عناصر عملية الاتصال:

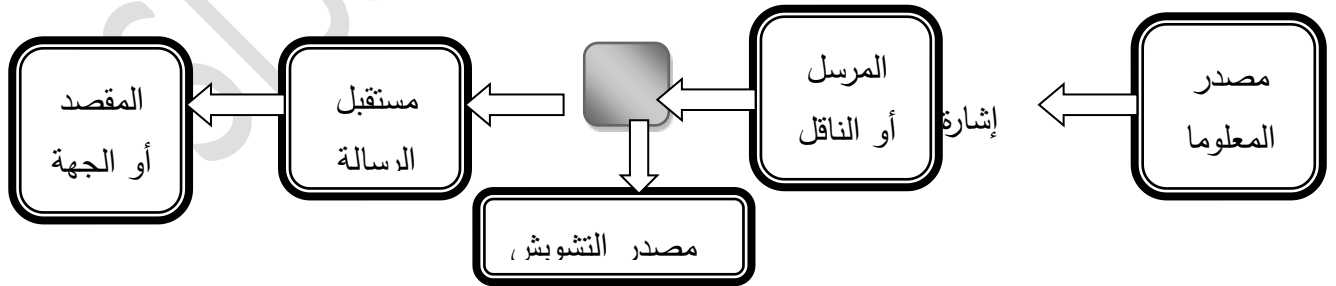
يشير كل من "كولمان" "Coleman" و"مارتش" "Marsh" إلى أن عملية الاتصال تتضمن خمسة (05) عناصر أساسية وهي:

- المرسل: أي الشخص أو الجماعة التي تبتدئ بإرسال الرسالة.
- الرسالة: أو محتوى ومضمون الرسالة.
- وسيلة الاتصال: ويقصد بها الوسيلة المستخدمة في عملية إرسال الرسالة.
- المستقبل: أو المتصل به/ أو مستقبل الرسالة.
- الاستجابة: أو التغذية العكسية.

ويرى هذان الباحثان أن الاتصال قد يصبح عديم الجدوى أو ينهار عند أي عنصر من هذه العناصر، لذلك فإن الاتصال الفعال، هو الاتصال الذي يتولد عن الاهتمام بهذه العناصر الخمسة مجتمعة. (عودة، دون سنة نشر، ص 12).

وأما "كلود شانون" "SHANON" و"وارن ويفر" "WEAVER" فقد وضعوا عناصر أخرى لعملية الاتصال يمكن شرحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): عناصر عملية الاتصال عند كلود شانون و "وارن ويفر"



المصدر: (عودة، دون سنة نشر، ص 13)

نلاحظ في هذا الشكل بأن مصدر المعلومات قد وضع في اعتباره احتمالية التشويش على الرسالة نتيجة عوامل عدة وقد تكون: معنوية، أو نفسية، أو ميكانيكية، أو حتى مجتمعة، وبالتالي فحينما

يحدث التشويش على الرسالة فإن مضمونها سيتعرض للتحريف أو لحدوث أخطاء معينة أثناء محاولة فهم الرسالة. وأما مستقبل الرسالة فيتحول بدوره إلى مرسل مقلوب أو عكسي للرسالة، حيث يحول الإشارة المرسله إليه، إلى رسالة مستقبلة، فيقوم بمعالجة هذه الرسالة، وإيصالها إلى وجهتها أو مقصدها المحدد.

كذلك يشير هذا الشكل إلى نشاط الناقل، أو المرسل بوصفه ترميزاً، أو إرسالاً لرموز غير واضحة، إذ يتولى "مستقبل الرسالة" عملية فك الرموز المرسله، أو قراءة مضمون الرسالة، مما يؤدي إلى حدوث تحريفات في أثناء عملية نقل الرسالة. (عودة، دون سنة نشر، ص 13)

أما "ويلبر لونغ شرام" "Wilbur Lang Schram" فطور بدوره نموذجاً آخر لعملية الاتصال تتضمن ثلاثة (03) عناصر أساسية هي:

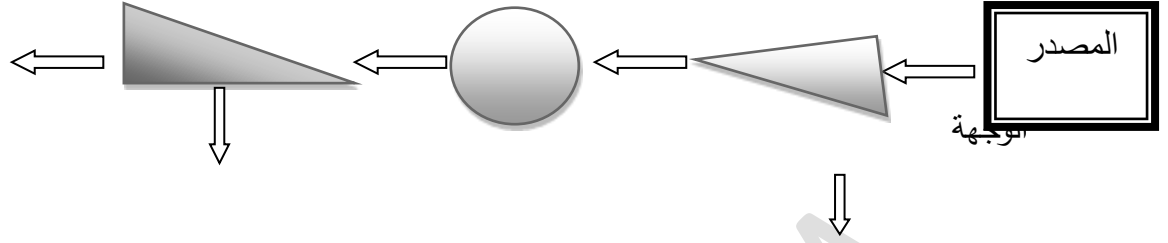
1- المصدر.

2- الرسالة.

3- الوجهة أو المقصد.

فالمصدر يمكن أن يكون شخصاً، أو جماعة، أو مؤسسة، أما الرسالة فقد تكون: مكتوبة، أو عبارة عن موجات صوتية، أو إشارة يمكن فهمها، أو تفسيرها، وإعطائها معنى محدداً، بينما يمكن أن تكون الوجهة المحددة، أو المقصد شخص ما، عضو في جماعة، أو حتى جمهوراً معيناً. نفهم من ذلك، بأن "شرام" قد حاول أن يحدد الخطوات التي تتبع بعضها، أو التي تتوالى عندما يحاول المصدر أو مرسل الرسالة أن يبني مشاركة أو الاشتراك مع مستقبل الرسالة.

الشكل رقم (06): عناصر عملية الاتصال عند "ويلبر شرام" Wilbur Schram



القائم بالترميز أو الإعداد الإشارة القائم بتفسير الرموز
(الميكرفون) (السماعة)

المصدر: محمود عودة، المرجع السابق، ص 15.

نلاحظ في هذا المخطط بأن الخطوة الأولى تتمثل في إعداد الرسالة، أو ترميز الرسالة، حيث يتولى المصدر عملية صياغة المعلومات، والأفكار في صورة معينة يمكن نقلها. وحتى تتم عملية نقل الرسالة فلا بد من استجلاء، أو من تفسير الرموز، التي هي خطوة أخرى يهتم فيها المرسل بمدى قدرة المستقبل على استيعاب مضمون الرسالة، أو مدى قدرته على فهم الرسالة، أو مدى مطابقتها لمضمون الرسالة الموجود في ذهن المستقبل، مع مضمون الرسالة الموجود في ذهن المصدر. ولذلك فقد أكد "شرام" على جملة من المتطلبات الواجب توفرها كي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية، وأما هذه المتطلبات فتتمثل في:

- 1- أن يكون المرسل متأكدا من وضوح وكفاية معلوماته.
- 2- أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة.
- 3- أن تفسر الرسالة تفسيرا يتفق مع ما كانت تقصده عملية الإعداد الرمزي.
- 4- أن تعالج الوجهة أو المقصد التفسير الرمزي للرسالة بحيث تؤدي إلى حدوث الاستجابة المرغوبة. (عودة، دون سنة نشر، ص ص 15، 16).

علما بأن العنصر الضروري، أو الواجب توفره في نسق الاتصال هو: التناغم، والتوافق، بين المرسل والمستقبل، ولذلك فالرسالة تحتاج لأجل فهمها إلى مجال خبرة مشترك فيما بينهما.

4- مفهوم الاتصال التنظيمي:

إذا ما حاولنا تخصيص تعريف للاتصال بربطه بالمنظمة فيمكن أن نتكلم في هذه الحالة عن الاتصال التنظيمي. وقد عرفته "الجمعية الأمريكية" بكونه: "عملية تبادل للأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة". (السكرانه، 2009، ص 49) نفهم من ذلك أن للاتصال التنظيمي عدد من الأهداف ولعله على رأس هذه الأهداف خلق الفهم المشترك بين العناصر الإنسانية داخل المنظمة وبعث عنصر الثقة فيما بينها بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية، التي يتوقف إنجازها إلى حد بعيد على كفاءة وفعالية الاتصالات داخل المنظمة، إذ أنها تقيد في تبادل ونقل المعلومات والبيانات الضرورية في إنجاز المهام ومختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة أو تسعى إلى إنجازها خصوصا وأن وجودها نجاحها ومن ثم استمرارها مرهون بذلك.

كذلك عرف الاتصال التنظيمي بأنه "عبارة عن تدفق للمعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين". (العلاق، 2009، ص 115). يفهم مما تقدم أن من أهداف الاتصال التنظيمي الوصول إلى اتخاذ القرارات الصائبة بناء على المعلومات، والبيانات التي تتلقاها الإدارة من جهات مختلفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها والتي ستساعدها في ضمان تحقيق الأهداف المبرمجة من خلال الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية التي تتوفر عليها هذه المنظمة وبالتالي في تحقيق قدرتها على البقاء والاستمرار، خصوصا وأن المنظمة تشتغل في ل ملة من الظروف والمعطيات الداخلية والخارجية التي ليست على الدوام أو باستمرار ظروفًا مواتية.

أي أن الاتصال التنظيمي عبارة عن اتصال إنساني أيضا وهو يجري داخل المنظمة أو التنظيم بوجه عام بغية إحداث تفاعل بين أعضائه وأجزائه المختلفة. أو هو اتصال هادف يسعى إلى ضمان التعاون والتنسيق بما يضمن خدمة أهداف التنظيم ككل من خلال ضمان التعاون وتبادل الآراء والمعلومات بين أعضاء وأجزاء التنظيم، ذلك أن الاتصال التنظيمي إحدى أدوات الإدارة التي تسمح لها ببناء وتحقيق الفعالية بداخله.

بتعبير آخر الاتصال التنظيمي اتصال يهدف إلى "...تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العمليات الإدارية المختلفة عن طريق نقل هذه المعلومات وتجميعها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة..." (علام، حلمي، 2013، ص 95). وبمعنى آخر فإن الاتصال التنظيمي ذو غايات تهدف في مجملها إلى خدمة المنظمة بصورة عامة. وعليه فإن هذا النمط من الاتصال يمكن أن يكون رسميا وغير رسمي كما أن يكون صاعدا، أو هابطا، أو أفقيا. كما يمكن أن يكون اتصالا داخليا أو حتى خارجيا، مما يعني بأن المنظمة التي تتواجد ضمن بيئة اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وقانونية، محلية أو عالمية تؤثر وتتأثر بهذه البيئة أيضا.

5- أنواع الاتصال التنظيمي:

يتضمن الاتصال التنظيمي عدة أنواع مختلفة وهي تعكس طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية القائمة داخل التنظيم ويتم في الغالب تقسيم هذه الأنواع إلى:

5-1- الاتصال التنظيمي الرسمي: ويتمثل في تلك الاتصالات المهيكلة أو المحددة من قبل الإدارة، وهي ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة. والاتصال الرسمي إما أن يكون اتصالا نازلا أي من الأعلى إلى أسفل، أو اتصالا صاعدا من الأسفل إلى أعلى، أو اتصالا أفقيا. في عبارة أخرى يتم الاتصال التنظيمي الرسمي عبر خطوط السلطة الرسمية، بناء على العلاقات والمستويات الإدارية المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يشترط وضوح قنوات الاتصالات الرسمية، وأن تتم وفقا لخطوط السلطة المسؤولة، هذه الاتصالات التي غالبا ما تكون كتابية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين طرفين في المنظمة يكون لأحدهما فيها السلطة على الطرف الثاني، وتأخذ عادة ثلاث اتجاهات: نازلة، صاعدة وأفقية. (العلاق، 2009، ص 307).

5-1-1 الاتصال النازل أو الاتصال إلى أسفل: ويتعلق الأمر بالاتصالات التي تتوجه من الرئيس إلى المرؤوسين. أي من طرف أعلى في المنظمة إلى طرف آخر يكون في مستوى تنظيمي أدنى. يعمل هذا النوع من الاتصالات تعريف المرؤوسين بكيفية العمل المطلوب منهم، وكيفية القيام به أو أدائه كما أنها تسمح بنقل الأفكار، التوجيهات، والأوامر، والتعليمات من أعلى الهرم إلى المستويات الأدنى داخل المنظمة. أي من الأعلى إلى الأسفل في انسياب مع خطوط السلطة الرسمية.

هذا وتأخذ هذه النوعية من الاتصالات صيغا عدة ومنها: المذكرات، المراسلات الرسمية بأنواعها، اللقاءات الجماعية... الخ إلا أنها غالبا ما تكون التغذية العكسية فيها منخفضة. (الشماع، حمود، 2005، ص208)

5-1-2 الاتصال الصاعد أو الاتصال إلى أعلى: وهو اتصال يتدفق من جهة في مستوى تنظيمي أدنى أو أقل إلى جهة في مستوى أعلى، وغالبا ما يشتمل هذا النوع من الاتصال على تقارير انجاز، معلومات، تبليغ عن مشكلات، وتقديم مقترحات أو أفكار وغيرها من المستويات التنظيمية الأدنى إلى المستويات التنظيمية الأعلى. (مسلم، 2013، ص 281) فالالاتصال الصاعد أو إلى أعلى هو الاتصال الذي يسمح للإدارة العليا داخل المنظمة بالحصول على المعلومات والبيانات من المستويات الدنيا لمعرفة مستوى الإنجاز المحقق، وبالتالي اكتشاف الاختلالات أو المعوقات في حالة وجودها والبحث لها عن حلول حتى تتمكن المنظمة من انجاز الأهداف التنظيمية المسطرة. (حمو، 2015، ص 17)

5-1-3 الاتصال الأفقي: وهو اتصال يتدفق بين طرفين في نفس المستوى التنظيمي أو بين الزملاء في نفس جماعة العمل، وغالبا ما يهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات من أجل السرعة في التنفيذ وإنجاز المهام والعمليات المطلوبة. (مسلم، 2013، ص 281) كذلك يعكس الاتصال الأفقي مجمل عمليات التنسيق المختلفة التي تتم بين الأقسام والمصالح المختلفة التي تنتمي إلى ذات المستوى التنظيمي أو الإداري. ذلك أن التعاون والتنسيق بين المصالح والأقسام وجماعات العمل يبرهن على وجود قدرات داخل المنظمة قادرة على تحقيق العمل المشترك الذي يستلزم بالضرورة تحقيق النجاح للمنظمة، خصوصا في البيئات التي تعرف تقلبات شديدة وعدم استقرار حيث يتوقف نجاح المنظمة واستمرار وجودها، على مدى قدرة فرق وجماعات العمل بها على التنسيق، والتعاون فيما بينها بغية الرد السريع على متطلبات التغيرات الحاصلة في بيئتها سواء المحلية أو العالمية. ولهذا فإن الاتصالات الأفقية تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة المعاصرة. (أبو سمرة، دون سنة نشر، ص 304)

هذا وقد تلجأ التنظيمات في اتصالاتها الإدارية الرسمية إلى اعتماد بعض الأساليب المتقدمة من الاتصالات التي تساعدها في تحقيق أهدافها وتوفير تدفق فعال للمعلومات ومن بين هذه الأساليب نجد:

- **أنظمة الشكاوى:** تعتمد المنظمات إلى تشجيع العاملين بها على التعبير عن مشكلاتهم، وتساؤلاتهم، وتقديم شكاويهم الخاصة بالعمل وفق نظام مرسمي محدد. حيث تبدأ خطوات الشكاوى، أو التظلمات المقدمة من قبل أحد العاملين بالرئيس له المباشر في العمل، فإذا لم يتمكن من حل المشكلة أو لم ينصفه فإن نظام النظام الرسمي يتيح له فرصة رفع الشكوى أو التظلم إلى الجهة الأعلى. أما أنظمة الشكاوى هاته فتأخذ لها تسميات مختلفة ومنها على سبيل الذكر: صندوق الشكاوى، وسياسة الباب المفتوح وهي سياسة تسمح للمعني بالشكوى أو بتقديم التظلم إلى الجهة الإدارية الأعلى، بل وحتى تصعيد شكواه لمستويات أعلى في حال لم يكن الشاكي راضيا عن الحل المقترح عليه.

- **أنظمة المقابلات:** تقوم المنظمات باعتماد نظام المقابلات باعتباره وسيلة لامتناس مشاعر عدم الرضا والغضب لدى العاملين، وحل مشاكلهم أيضا. أما من أنظمة هذه المقابلات فنجد ما يسمى بجماعات النقاش، والنقاش المفتوح. حيث يقوم أحد العاملين في المنظمة بطلب مقابلة بعد تحديده لموضوع المشكلة، ليتم بعدها تحديد موعد للمقابلة حيث يتم مناقشة المشكلة واقتراح إحالتها إلى المختصين لاقتراح أو تقديم الحل. كذلك تقوم بعض المنظمات بمقابلات دورية مع الموظفين والعاملين بها للرد على انشغالاتهم وحل مشاكلهم في الحين، أو عقد اجتماعات مع العاملين مرة كل شهر من أجل الاطلاع على انشغالاتهم التي تدون في محضر يرفع إلى الجهة الأعلى من أجل متابعة سير هذه الاجتماعات والبحث عن حلول والرد على هاته الانشغالات. (ماهر، 2000، ص ص 51، 52)

- **لوحة الإعلانات:** تسمح لوحة الإعلانات للمنظمة بنشر الإعلانات الرسمية، وإعلام العاملين بالقضايا المستعجلة والهامة، كما بالتغييرات التي قد تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

- **رفوف القراءة:** يمكن للمنظمات أن تلجأ إلى استخدام رفوف للقراءة تضع عليها كتيبات، نشرات خاصة، بها موضوعات أو معلومات تهم السياسات المعتمدة تجاه العاملين، كنظام الأجور، الحوافز، نظام الترقيات، التقاعد، وغيرها، وتعد هذه الرفوف بمثابة وسيلة للرد على استفسارات وتساؤلات العاملين

بدل توجيهها إلى المختصين داخل المنظمات بغية تخفيف الضغط عنهم وخصوصا عندما يكون عددهم قليلا.

- **المجلة:** توظف المجلة في إخبار العاملين داخل المنظمات بالأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت هذه الأنشطة رسمية، أو اجتماعية، أو رياضية، أو ثقافية، أو ترفيهية. وتعد المجلة وسيلة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات، الأخبار، والمعلومات كافة التي قد تتضمنها.

- **مرفق الشيك الشهري:** تلجأ المنظمات إلى استخدام مرفق الشيك الشهري أيضا في إخبار العاملين بعد طباعة الشيك الشهري بأية تغييرات قد تمس سياسات الأفراد بداخلها كالحوافز، التأمينات، الأجور وغيرها. (ماهر، 2000، ص 52)

- **البريد الإلكتروني المهني:** لقد أصبح بمقدور المنظمات اليوم ومع تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات توظيف هذه التكنولوجيا الجديدة في الاتصال بالعاملين فيها، وتبليغهم بما تراه مهما ويجب اطلاعهم عليه، خصوصا بالنسبة للمسائل المستعجلة حيث يسمح بوصول الرسالة إلى المعنيين بها في الحين.

5-2 الاتصال غير الرسمي: بالرغم من وجود الاتصال الرسمي فإن الاتصالات غير الرسمية تبقى على جانب كبير من الأهمية في حياة التنظيم نظرا لدورها البالغ في إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والعاطفية سواء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصالات غير الرسمية تعبر عن العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة وهي بالتالي تتجاوز العلاقات الرسمية التي تنشأ كمحصلة لبناء الهيكل التنظيمي الرسمي لهذه المنظمة أو تلك بغض النظر عن طبيعة المنظمة ونشاطها الاجتماعي أو الاقتصادي وغيره. ذلك أن الأفراد العاملين داخل التنظيم يجدون لهم طرقهم الخاصة في التعبير عن مواقفهم وعواطفهم واحتياجاتهم بعيدا عن القنوات الرسمية للمنظمة، حيث تتشكل الجماعات غير الرسمية التي تتصف بالتجانس والتناغم بين أعضائها نظرا لعدة عوامل تدخل في ظهور مثل هاته الجماعات التي أولت لها الدراسات السوسولوجية والنفسية أهمية بسبب دورها وتأثيرها على حياة المنظمة حيث تجد لها على الدوام منفذا للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي. أي أن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي يعنى بها ذلك النوع من الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، وهي تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية

بذلك خطوط السلطة الرسمية. وبالتالي فإن الاتصالات غير الرسمية ستكون اتصالات غير مدونة أو اتصالات شفوية وتتم بين الأفراد والجماعات في استقلالية تامة عن الأعمال والوظائف الرسمية. من ذلك يمكن القول بأن الاتصالات غير الرسمية تكتسي أهمية خاصة نظرا لدورها داخل المنظمة ولعله في أعمال " إلتون مايو " Elton MAYO "ومدرسة العلاقات الإنسانية ما يفسر أو يكشف هذه الأهمية الخاصة للاتصالات غير الرسمية في حياة جماعات العمل داخل المنظمة، وما مصطلح العلاقات الإنسانية إلا دليل على وجود حياة خاصة بالأفراد وجماعات العمل غير الرسمية داخل التنظيم، هاته الحياة التي تقوم على التفاعلات التبادلية بين هؤلاء الأفراد والجماعات التي تشبع حاجاتهم العاطفية والاجتماعية، بل أن الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة يخضعون في نشاطهم إلى معايير خاصة بهم متجاوزين بذلك المعايير الرسمية للعمل. (علي، 2001، ص ص 129، 128)

وعموما فإن الاتصالات غير الرسمية تمثل أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعا سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهي لا تخضع للأطر الرسمية للاتصال، حيث تتناسب أو تتدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات بشكل مرن وبسرعة كبيرة، خصوصا وأنها تعتمد في الغالب على الاتصالات الشفوية. وهي اتصالات موجودة في كافة النظم الاجتماعية وتتعايش جنبا إلى جنب مع الاتصالات الرسمية. وعليه فأمام جميع الأفراد في أي نظام كانوا الفرصة لبناء اتصالات غير رسمية لكونها تتم بشكل عفوي بعيدا عن الأطر والقنوات الرسمية، بل وتعد بمثابة استجابة طبيعية لحاجة التفاعل الاجتماعي.

هذا وتترجم الاتصالات غير الرسمية في شكل علاقات وتفاعلات وتتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين الزملاء في.
 - الحوارات غير الرسمية في أماكن العمل.
 - الاتصالات المباشرة بين الأفراد داخل أماكن العمل لنقل مباشر لرسائل أو معلومات بصورة سرية.
- (عقلة، 2010، ص 101)

وأيا كان الأمر فإنما يمكن قوله بشأن تصنيف أنواع الاتصال التنظيمي أنها قد جاءت متعددة، ويمكن بهذا الصدد أن نضيف على التقسيمات السابقة، التقسيم الموالي الذي اقترح تقسيمها إلى:

- اتصالات لنقل المعلومات من المنظمة إلى العاملين: (الاتصالات النازلة) وتسعى إدارة المنظمة من خلال هذا النوع من الاتصالات إلى إعطاء الشخصية المميزة للمنظمة وأسلوبها المتفرد في العمل

والإدارة، زيادة على رفع ولاء العاملين للمنظمة. ومنها مطبوعة المنظمة، الزيارات الدورية، الإعلانات، دورات التدريب، دليل الإجراءات ... الخ

- اتصالات لنقل معلومات من العاملين إلى المنظمة والمستويات الإدارية الأعلى (الاتصالات صاعدة) وهي الاتصالات التي يقوم بها العاملون في المنظمة أو من ينوب عنهم بإبلاغ إدارة المنظمة أو المستويات الإدارية الأعلى بسير العمل، مدى التقدم في الإنجاز، المشاكل في العمل وغيرها. ومنها: صندوق الشكاوى، التقارير والمذكرات، المقابلات، الاستشارة ... الخ.

- اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة وخلق ولاء العاملين لها: حيث تقوم المنظمة باستخدام العديد من الطرق التي تفيدها في منح شخصية متفردة للمنظمة مع العمل على خلق ولاء العاملين لها. ومن بين الأساليب أو الطرق: كتاب تاريخ المنظمة، الملصقات على زجاج السيارات، مجلة المنظمة، الرحلات الحفلات، المعارض ... الخ. (ماهر، 2000، ص ص 48-50)

6- أهداف الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي عملية حيوية بالنسبة لحياة المنظمة فعبارة تتدفق المعلومات والبيانات الضرورية لنشاط المنظمة وتحقيق أهدافها، فهو يعمل على إحداث التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة. وعليه فإن للاتصال التنظيمي عدة أهداف وهي تختلف باختلاف نشاط وطبيعة المنظمة لكنه يمكن أن نجمل أهمها فيما يلي:

أ- نشر أهداف وقيم المنظمة وفلسفتها.

ب- إعلام أعضاء المنظمة بخططها وإمكانياتها وتطلعاتها.

ج- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

د- جمع البيانات والمعلومات والتوقعات والحصول على الشكاوى والمقترحات لحل المشكلات.

هـ- توضيح وشرح التغييرات والتجديدات والإنجازات.

و- تناقل الخبرات ونتائج الدراسات والتجارب التطبيقية وتطبيقها في الميدان لرفع كفاءة العمل وبلوغ أهداف المنظمة.

ز- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال المحتملة أو الممكنة. (منصور، 2000

ص 54) وهي الأهداف التي تكشف لنا بأن للاتصال التنظيمي دورا أساسيا في تنمية روح التعاون

والتنسيق داخل المنظمة ذلك أنه يحقق التفاعل المشترك بين العاملين أثناء أدائهم لمهامهم، وأنشطتهم المختلفة، وهو ما يسمح لهم بتبادل الخبرات والمعلومات والتشاور والتنسيق فيما بينهم، وهو ما يسمح بتحقيق الأهداف المرغوبة. كما أن للاتصال التنظيم دور في خلق الرضا وإشباع الحاجات العاطفية والاجتماعية للأفراد العاملين، وبالتالي في الدفع بالجميع داخل المنظمة نحو العمل وبذل الجهد لتحقيق الفعالية أو تحسين وتطوير أداء العاملين بما يسمح لهذه الأخيرة من تحقيق أهدافها، وإنجاز برامجها، وخطتها المسطرة. وهو ما يدعو المنظمة إلى توخي الحيطة أثناء وضعها أو تصميمها لبرامجها الاتصالية، والأخذ بعين الاعتبار لقناتها الاتصالية مع العمل على تحسينها وتطويرها بما يخدم عملية تحقيق الانسجام، والتوافق بين العاملين والخفض من حدة الصراع أو التوتر، وبالتالي ضمان التنسيق والتعاون فيما بينهم، والحفاظ على الاستقرار داخل المنظمة كونه أحد مكونات أو عناصر النجاح بالنسبة لها.

والجدول الموالي يختصر لنا أهم أهداف الاتصال التنظيمي:

الجدول رقم (02): يوضح أغراض-أهداف-الاتصال التنظيمي

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة المواقبة والتعزيز ونظرية التوقع وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

المصدر: السكارنة: 2009، ص 50.

3- وظائف الاتصال التنظيمي:

تعتمد المنظمات على اختلاف نشاطاتها على الاتصال التنظيمي باعتباره دعامة رئيسية في مساعدتها على تحقيق:

أ- **التكامل**: ويقصد به تحقيق الربط والتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وذلك من خلال تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي، مما يساعد في تحقيق الاستقرار والقضاء أو التخفيف من التوتر والصراع بين العاملين داخل المنظمة.

ب- **الإقناع**: يوظف الاتصال التنظيمي في تحقيق المزيد من التشاور والنقاش والحوار داخل المنظمة بغرض الإقناع بمضمون أهداف الخطط والبرامج والأهداف التي تتبناها لمنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

ج- **الانضباط**: يساعد الاتصال التنظيمي المنظمة باعتمادها على الرسائل المناسبة في إقناع العاملين بها بأهمية الأهداف المبتغاة مما يؤدي إلى تحقيق الانضباط وبالتالي الاستقرار في العمل.

د- **الإعلام**: إن من أهم وظائف الاتصال التنظيمي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها ومعالجتها ونشرها في شكل أخبار وبيانات وصور ورسائل.

هـ- **التعليم**: أي توفير المعلومات والبيانات الضرورية بغرض تنمية الخبرات والمهارات داخل المنظمة فالمنظمة الناجحة هي المنظمة المعلمة والمتعلمة في آن واحد. (حمدي، 2010، ص 95)

4- وسائل الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت وسائل الاتصال التنظيمي وخصوصا في عصرنا الحالي الذي هو عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يتميز بالتدفق العالي للمعلومات والبيانات، بل هو عصر سرعة انتقال ونشر المعلومة بلا منازع.

أهمها في الآتي:

أ- **الوسائل الشفوية**: وهي الوسائل التي يتم فيها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة أو عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة كالمقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات، والاجتماعات التي يمكن أن تكون أسبوعية أو شهرية أو دورية أو سنوية تجمع الموظفين والمشرفين

من أجل مناقشة القضايا أو المسائل والمشكلات ذات الصلة بالقيام بالمهام أو إنجاز الأعمال، كما بتأهيل الموظفين وتقديم التعليمات والإرشادات الخاصة بأداء العمل أو تطويره.

ويعتبر هذا الأسلوب في الاتصال من أقصر الطرق في نقل وتبادل المعلومات، وأكثرها سهولة. إلا أنه يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات للتحريف والحقائق للتشويه، على الرغم من سرعته ومرونته في نقل ونشر المعلومة. (السكرانة، 2009، ص 54)

ب- **الوسائل الكتابية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة: (المنشورات، المذكرات، الشكاوى، المقترحات...الخ) وهو أكثر الأساليب تداولاً في المنظمات.

ومن شروطه:

- أن تكون الرسالة كاملة.
- أن تكون الرسالة مختصرة.
- أن تكون الرسالة واضحة.
- أن تكون الرسالة صحيحة.
- أن تكون الرسالة لطيفة.

يتم ضمن هذا النوع من الاتصالات بعث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابياً سواء في شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو عبر البريد الإلكتروني.

تتميز الوسائل الكتابية بمزايا من أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة، زيادة على حماية المعلومات من التحريف، وأما من أهم عيوبها فنجد البطء في إيصال المعلومات، احتمال الفهم الخاطئ خصوصاً عندما تحمل الكلمة أكثر من معنى.

إلا أنه ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا إلا أن له بعض العيوب من أهمها:

- أنه لا يسرع في الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين داخل التنظيم، أو للرئيس الإداري.

- أنها تتطلب جهداً كبيراً في الإعداد والصياغة.

- يمكن أن تعاني من عدم الدقة في التعبير مما يؤدي إلى سوء فهم محتوى الرسالة.

-التكلفة العالية المطلوبة للحفاظ والحماية. (الطراونة وآخرون، 2014، ص 261)

ج- الوسائل غير اللفظية: يشتمل هذا النوع من الاتصالات، أو الاتصال غير اللفظي، على استخدام لغة الجسد في إرسال الرسائل والتي تتمثل في إحياءات وتعابير الوجه وخصائص البيئة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات. أي هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات الإيماءات، والسلوك (تعابير الوجه، حركة اليدين، العينين، طريقة الجلوس... الخ). والتي تعرف أيضا بلغة الجسد، حيث يختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع. (السكرانه، 2009، ص 54). وفي عبارة أخرى فإن الاتصال اللفظي هو كافة أنواع الاتصال التي لا تعتمد على اللغة اللفظية، والتي تعرف باللغة الصامتة، وقد قسمها "راندا ل هاريسون" " Randal HARRISON" إلى أربعة (04) أقسام تظهر في الرموز الموالية:

- **رموز الأداء:** ويقصد بها حركات الجسد مثل: تعبيرات الوجه، حركات العيون الإيماءات، زيادة على ما يطلق عليه بشبه اللغة والتي تظهر في: الكحة، الضحك، نوعية الصوت... الخ.
- **الرموز الاصطناعية:** كنوع الملابس، أدوات الزينة، الأثاث، أو كافة الرموز المعبرة عن المكانة الاجتماعية للشخص.
- **الرموز الإعلامية:** وتكون نتيجة الاختيارات والترتيب والابتكارات مثل: نوع الصورة وحجم الخط الألوان الظلال إلى جانب استخدام المؤثرات الصوتية والموسيقى.
- **الرموز الظرفية:** وتنتج عن استخدام الوقت والمكان من خلال ترتيب جلوس الزوار أو المتصلين وغيرها.

أيا كان الأمر ويغض النظر عن نمط الاتصال أو أسلوب الاتصال، فإن الاتصال الكتابي، هو أكثر الأنواع أو الوسائل استخداما أو شيوعا في الاتصال التنظيمي، وإن كان اللجوء إلى الوسائل الأخرى كالشفهية، أو اللفظية وغير اللفظية، غير مستبعد، إذ تمليه عدة اعتبارات، أو على حسب الظرف أو الموقف الاتصالي، ومنها الرغبة في الحصول على رد فعل، أو على استجابة آنية وسريعة، وخصوصا إن كانت هناك رغبة لدى مرسل الرسالة في ملاحظة انفعالات مستقبل الرسالة، التي تظهر في شكل تعبيرات حركية، أو فيما يسمى بلغة الجسد. (مكاوي وآخرون، 2018، ص 28)

د- وسائل الاتصال الإلكترونية: يعتمد هذا النوع من الاتصال التنظيمي على استخدام الحاسبات الإلكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة والكفاءة كما هي الحال مع استخدام الانترنت البريد الإلكتروني ومختلف الوسائل الإلكترونية الأخرى التي تسمح بحدوث التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في الوقت الراهن داخل التنظيم ومنها شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة التي يمكن اللجوء إليها في عملية الاتصال التنظيمي.

عموما فإن الملاحظ هو أن عملية الاتصال التنظيمي، تتم بعدة أشكال، وطرق، معتمدة في ذلك على عدد من الوسائل المختلفة، وهي في مجموعها مثلما تتميز بجملة من المزايا، فإنها وبذات الوقت تعاني من عدة عيوب أو نقائص. ولهذا فإن نجاح عملية الاتصال مرتبط باستخدام الوسيلة الاتصالية المناسبة مثلما بتنوع الوسائل المستخدمة في هذه العملية كلما استدعت الضرورة ذلك.

5- خصائص الاتصال التنظيمي:

يتميز الاتصال التنظيمي بجملة من الخصائص التي يمكن تلخيصها في جملة العناصر التالية:

5-1-الاتصال عملية معقدة:

بما أن عملية الاتصال التنظيمي عملية تفاعلية تتم داخل التنظيم بين أعضاء التنظيم المتواجدون في مستويات إدارية مختلفة بهدف إيجاد الفهم المشترك حول الأهداف والخطط أو البرامج والدفع باتجاه تحقيق هذه الأهداف وإنجاز البرامج والخطط المسطرة ثم أنها تتم في أوقات متباينة باستخدام وسائل متعددة فإنها بلا شك عملية معقدة للغاية وبالتالي يكون على الإدارة العليا أو المكلفين بعملية الاتصال التنظيمي على مستوى المنظمة اختيار الوسائل والطرق والأوقات المناسبة لإنجاح هذه العملية.

5-2-الاتصال عملية إنسانية أو اجتماعية:

يلعب الاتصال التنظيمي دورا بالغا في تحقيق التفاعل والتفاهم وبناء الثقة بين العاملين داخل التنظيم. فالإنسان يعيش في عملية اتصال متواصلة مع غيره من الأفراد سواء داخل التنظيم أو خارجه، حيث تسمح له عملية الاتصال هاته ببناء علاقات اجتماعية مع غيره كما بناء جسور التعاون وبناء الفهم المشترك للواقع أو للحقائق والأحداث الاجتماعية. وعليه فعملية الاتصال تكتسي أهمية بالغة سواء

بالنسبة للأفراد العاملين أو بالنسبة للمنظمة. (فياض وآخرون، 2010، ص 191)

5-3-الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية ومستمرة:

أي بمعنى ان عملية الاتصال التنظيمي مثلها مثل العمليات الاجتماعية والتنظيمية الأخرى التي تتصف بالديناميكية أي بالتغير والتطور المستمر. ثم أنه يصعب تنميط الرسائل التي يجب أن تكيف باستمرار لتوائم الموضوع والجهة المستقبلة لهذه الرسائل. فهذه الرسائل تتغير من حيث المحتوى وطريقة الصياغة بتغير الوقت، الطرف، والهدف منها والجهة المقصودة، مما يحتم الأخذ بعين الاعتبار للخلفية الاجتماعية والثقافية بل وحتى النفسية لهذه الأخيرة فضلا عن المتغيرات البيئية المرتبطة بالموقف الاتصالي بوجه عام.

5-4-الاتصال التنظيمي عملية تفاعل بين طرفين:

فالاتصال التنظيمي يتم بين طرفين: أي بين شخصين أو شخص ومجموعة والغاية منه تحقيق مستقبل الرسالة مشاركة المستقل للمرسل في مضمون الرسالة، في فهمها، وفي تقبل مضمونها. وهو ما يجعل من عملية الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل. (المشاقبة، 2015، ص 128) من ذلك فإن عملية الاتصال التنظيمي عملية اجتماعية معقدة وهي ديناميكية ومستمرة تجري بين طرفين مما يستدعي مراعاة جملة من العوامل الاجتماعية والثقافية والبيئية أثناء إعداد مضمون الرسالة وصياغتها بل وحتى اختيار الوسيلة أو الوسائل المناسبة في إرسالها، فنجاح هذه العملية مرتبط ارتباطا شديدا بتحقيق الهدف منها، خصوصا إذا ما علمنا بأن عملية الاتصال التنظيمي تتم أيضا ضمن محيط لا يعرف الاستقرار بل ويمكن أن يكون شديد النقلب، وقد تخترقه صراعات أو نزاعات قوية بين طرفي الرسالة أو بين المرسل ومستقبل الرسالة.

6- عوامل فعالية الاتصال التنظيمي:

توجد جملة من العوامل التي تستدعي الاهتمام من أجل ضمان فعالية ونجاح عملية الاتصال التنظيمي التي لا تتم في فراغ ولكن ضمن محيط اجتماعي وثقافي له خصائصه ومميزاته التي تؤثر لا محالة على عملية الاتصال التنظيمي. وأما هذه العوامل فيمكن اختصارها في:

أ- المصادقية: ويقصد بها مدى مصداقية مصدر الرسالة، فهل هو خبير متمكن من تقديم الإجابات الصحيحة، أو مدى قدرته على نقل الرسائل من دون تحيز، حيث تتبع خبرة المصدر من عدة عوامل:

ومنها التدريب، الخبرة بالموضوع، والمهارات الاتصالية وما تحتوي عليه من مهارات في الكلام، في الكتابة، في التعبير، زيادة على الاحترافية في العمل ضمن الوضع الاجتماعي الذي يعيش فيه.

ب- الجاذبية: وتتحقق عندما يكون القائم بعملية الاتصال قريبا من الجمهور المقصود، وذلك من جميع النواحي: الاجتماعية، الثقافية، الايديولوجية، والسياسية، بل وحتى الجسمانية، مما يسمح له بتحقيق التجاوب، والتناغم مع رسالته، وبالتالي تقبل الجمهور المعني لمضمونها والغايات من ورائها.

ج- السلطة: ويقصد بها قدرة الطرف في الموجود في مركز السلطة على تقديم العقاب والثناء وبالتالي الحصول على موافقة الطرف المقابل على مضمون رسالته. (مكاوي وآخرون، 2018، ص ص

(53)

د- وضوح الرسالة: يرتبط أيضا نجاح عملية الاتصال التنظيمي بمدى وضوح الرسالة. ولذلك فإن بناء الرسالة وصياغتها على قدر كبير من الأهمية، لأن فهم المتلقي للرسالة مرتبط بقدرته وسهولة استيعابه لمضمون هذه الرسالة. وقد حدد "جورج كلير" خمسة (05) متغيرات في أسلوب الرسالة وهي:

- **القابلية للاستماع أو القراءة:** أي أن تكون الرسالة قابلة للاستماع إليها، مع القدرة على قراءتها طالما أن لكل رسالة هدف معين، أو أهداف محددة.

- **أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي:** وذلك حتى تحوز على اهتمامه فيسعي إلى فهم مضمونها وتنفيذ ما ورد بها.

- **تنوع مفردات الرسالة وتجنب التكرار:** من الأهمية بمكان الاهتمام بصياغة محتوى الرسالة وبالتالي بلغة وبمفردات الرسالة التي يجب أن يراعى في صياغتها المستوى التعليمي والانتماء الثقافي للمتلقي أو مستقبل الرسالة.

- **الواقعية والقابلية للتحقق:** أي التعبير عن الواقع المعاش وتجنب التجريد في سرد الوقائع والأحداث إلى جانب قابلية مضمون الرسالة إلى التحقيق عمليا أو في الميدان.

هـ- الاستمالة: وهي ثلاثة أنواع من الاستمالات وتتمثل في:

- **الاستمالة العاطفية:** وتقوم على مخاطبة المشاعر والقيم المشتركة ووضع المتلقي في جو مريح عند تلقي الرسالة.

- **الاستمالة العقلية:** وتعتمد على استخدام المنطق والدلائل التجريبية، أو الواقعية في الإقناع بمحتوى الرسالة.

- **استمالة التخويف:** وتخطب غريزة الخوف عند المتلقي.

وعليه فإذا كانت الاستمالة العاطفية تخطب وجدان وعواطف المتلقي، فإن الاستمالة العقلية تخطب العقل حيث تميل إلى استخدام الشواهد والدلائل العقلية لإقناع المتلقي بمضمون الرسالة، في حين أن استمالة التخويف تخطب غريزة الخوف عند المتلقي بهدف دفعه إلى قبول الرسالة والإذعان لمحتواها. هذا وقد بينت الدراسات المهمة أنه لا فرق في تحقيق النتائج المتوخاة من الرسالة مقارنة بين استخدام الاستمالة العاطفية أو العقلية. إلا أنها لاحظت عند استخدام استمالة التخويف بأن استمالة التخويف المتوسطة، كانت أكثر نجاعة، أو أكثر فعالية في الحصول على إذعان المتلقي، أو خضوعه وقبوله بمضمون الرسالة مقارنة باستمالات التخويف المرتفعة والمنخفضة. (مكاوي وآخرون، 2018، ص 56،57)

و- **السرعة:** اذ تتميز كفاءة الاتصالات التنظيمية بسرعة تقديمها لمعلومات مرتدة، تسجيلها، وتأثيرها بالتالي على سلوك العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة منها. ذلك أن وصول المعلومات إلى المعنيين بها في الوقت المناسب أمر حيوي بالنسبة للمنظمة، لأن المعلومات تفقد قيمتها إن لم تنقل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.

ز- **الارتداد:** فالاتصالات الشفوية تسمح بالحصول على المعلومات المرتدة في الحين مما يسهل عملية اتخاذ القرار المناسب والقيام بالأعمال المطلوبة في وقتها. في حين نجد بأن الاتصالات المكتوبة كالخطابات، التقارير، والمذكرات تستغرق في الوقت مما قد يحد من فعالية الاتصال وفي الحصول على رجع الصدى في الوقت المطلوب.

ح- **التسجيل:** ويقصد بها تسجيل وحفظ الرسائل في الملفات والسجلات مما يفيد في إمكانية الرجوع إليها عند اللزوم لمراقبة ومتابعة مدى التقدم في الإنجاز وسير العمل في المنظمة.

ط- **الكثافة:** تسمح بعض وسائل الاتصال بتقديم معلومات غزيرة أو كثيفة مثل الخطابات والتقارير مما يسمح باستخدامها في استعراض المعلومات المعقدة أو المسهبة أو في تقديم الخطط، والبرامج

ونتائج المتابعة الميدانية، وعموما فإنه كلما قدمت الوسيلة الاتصالية معلومات كثيفة حول الموضوع كلما كان أفضل.

بي - الرسمية: عندما يكون موضوع الرسالة رسميا وجب اللجوء إلى وسائل الاتصال الرسمي في تبليغها. ومنها على سبيل المثال إخبار العاملين بالترقيات، أو النقل، وكذا الاتصالات الداخلية بين الأقسام والمصالح المختلفة، وإن كانت الاتصالات بين زملاء العمل قد تحتاج في بعض الأحيان إلى الوسائل غير الرسمية كالتلفون والاتصالات الشفوية عموما.

ك - التكلفة: أي كلما كانت وسيلة الاتصال المستخدمة أقل تكلفة كلما كان ذلك أفضل بالنسبة للمنظمة. حيث تشمل التكلفة على: الأدوات المكتبية المستخدمة، تكلفة الطباعة، البريد، التلفون، أجور العاملين المشاركين في الاتصال. أو هي تكلفة إرسال، واستقبال، وتخزين، وتحليل، واسترجاع المعلومات. (ماهر، 2000، ص ص 41، 42)

الجدول رقم (03): يوضح فعالية وسائل الاتصال المختلفة:

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة رسمية	غير سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي	سريع نسبيا	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
تلفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

المصدر: ماهر، 2000، ص 42

7- معوقات الاتصال التنظيمي:

يعاني الاتصال التنظيمي من عدد من المعوقات ويمكن تحديدها في الأصناف التالية:

أ- **المعوقات الشخصية:** وترتبط بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال التنظيمي، أو تلك المتعلقة بالمرسل ومستقبل الرسالة أو المتلقي الذين يمكن أن يختلفا في الحكم على الأشياء والموضوعات بسبب الفروقات الفردية بينهما ك: الذكاء، القدرة على الفهم، الميولات، الاتجاهات ... الخ.

ب- **خصائص المتلقي:** إذ يختلف الأشخاص فيما بينهم في تلقي، والاستجابة لذات الرسالة، لأسباب مختلفة منها: المستوى التعليمي، الخبرات والتجارب السابقة، البيئة الاجتماعية... الخ.

ج- **الإدراك الانتقائي:** ذلك أن الأفراد يتجهون في الغالب إلى سماع ما يرغبون به، أو سماع جزء من الرسالة وإغفال، أو إهمال الباقي، وذلك لعدة أسباب ودوافع. ويحدث الإدراك الانتقائي عندما يلجأ متلقي الرسالة إلى تقييم طريقة الاتصال، وشخصية، وقيم، ودوافع، ومزاج مرسل الرسالة.

د- **المشكلات اللغوية:** تعد اللغة المستخدمة في عملية الاتصال بدورها من أبرز المعوقات ذلك أن المفردات التي تستخدم في صياغة الرسالة تحمل معان مختلفة لدى الأشخاص المختلفين، فقد تكون لنفس الكلمة معان متعددة بحيث تحمل عدة تفسيرات. وقد تكون اللغة المستخدمة أيضا متخصصة، أو لمجموعة فنية معينة بحيث يصعب على الآخرين ممن هم خارج هذه المجموعة فهمها أو استيعابها.

هـ- **حجم المعلومات:** من بين أهم معوقات الاتصال التنظيمي كذلك كثرة أو الإفراط في المعلومات المتداولة، ذلك أن العاملين داخل المنظمات كثيرا ما يشتكون من ضغط المعلومات، بحيث أنه إذا ما تم الاهتمام بكافة المعلومات سيكون ذلك على حساب العمل الفعلي داخل المنظمة. (السكرانه، 2009، ص ص 58، 59)

و- **معوقات في الرسالة:** فقد تتعرض المعلومات عند وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي يمكن ان تحيد عن الهدف المقصود من وراء الرسالة.

ز- **معوقات في وسيلة الاتصال:** يمكن أن يؤدي عدم اختيار الوسيلة المناسبة لإرسال أو تبليغ الرسالة إلى تشويه أو انحراف الرسالة عن مضمونها والهدف من ورائها، مما يؤدي إلى فشل عملية الاتصال في حد ذاتها. ولذلك فعلى مرسل الرسالة اختيار الوسيلة المناسبة التي تتماشى مع موضوع الرسالة،

مثلما مع الوقت المناسب لتبليغ الرسالة، وكذا الأفراد الذين يتوجه إليهم بالرسالة، بالإضافة إلى معرفته بالإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

د- معوقات بيئية أو تنظيمية: إن للعوامل البيئية أو التنظيمية تأثير على عملية الاتصال التنظيمي. ولذلك فإن أطراف الاتصال يقعون في أخطاء عديدة نتيجة اغفالهم أو تجاهلهم لهذه العوامل المحيطة بهم وبالبيئة التنظيمية في أثناء عملية الاتصال، مما يجعل من هذا الاتصال اتصالا غير كامل أو اتصالا تنظيميا مشوشا. أما عن أهم هذه العناصر أو العوامل فيمكن اختصارها فيما يلي:

- أحد أطراف الاتصال أو كليهما لا يفهم أو ليس على علم بأهداف المنظمة.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة، او مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

- أحد أطراف الاتصال أو كليهما لا يفهمان الفائدة التي ستعود على المنظمة من وراء عملية الاتصال وبالتالي العواقب السيئة التي سيتعرض لها أو ستصيب المنظمة والآخرين عند فشل الاتصال.

- غياب الثقة والعدالة التنظيمية داخل المنظمة مما يحبط عملية الاتصال.
- انعدام مبدأ المبادأة وغياب عنصر الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- عدم توفر أو غياب رجوع الصدى أو المعلومات المرتردة عن عملية الاتصال مما يسبب فشلها.
(ماهر، 2000، ص ص 39،40)

- مركزية التنظيم وتعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة: فالمركزية في التنظيم تلزم الجميع بالعودة إلى مركز اتخاذ القرارات في كل مرة مما يعرقل ويعطل العمل، أو تنفيذ الأوامر في الوقت المناسب، نتيجة تعطل سرعة الاتصالات بل وضياع المعلومات بفعل تعدد المستويات الإدارية داخل المنظمة. فتعدد المستويات الإدارية داخل المنظمة يعرض المعلومات للتحريف، أو الحذف، أو الضياع نتيجة هذا الذهاب والإياب بين المستويات الإدارية المختلفة. (القريوتي، 2003، ص 224)