

## مقدمة :

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم، وتحقيق العمل الجماعي، وهو الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات، الأفكار، الاتجاهات، المشاعر، الإحساسات، والانطباعات بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، وخاصة الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يمكن للمنظمة الاعتماد عليه للحصول على ميزة اتصالية تكون بالنسبة لها كميّة تنافسية ضمن المحيط الذي تتواجد فيه .

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال .

محاولة للإحاطة بجوانب الاتصال التنظيمي ،نحاول تقديم بعض المفاهيم المتعلقة به ،أنواعه ،أهمية ،وظائفه ،عناصر العملية الاتصالية ونماذجها وخطواتها ،كما نوضح تطور الاتصال عبر التاريخ والنظريات المفسرة له .

### المطلب الأول :مفهوم الاتصال ،عملية الاتصال ،مهام الاتصال.

#### 1- تعريف الاتصال:

كلمة الاتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Comminis وبالانجليزية Common ،وبالفرنسية Commun أي عام ومشارك<sup>1</sup> أي أنه اشترك مع الغير سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص ،في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات<sup>2</sup> .

وفي اللغة العربية لفظ اتصال : من فعل اتصل يتصل اتصالا الشيء بالشيء أي التصق به ،ويأخذ معنى عام وهو: نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وغيرها بين الأفراد ،ويكون عادة عن طريق اللغة.

وقد أعطيت له مجموعة من التعاريف الاصطلاحية ،نذكر منها ما يلي:

-عرفت جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: "عملية خلق التفاهم وإشاعته، إي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شبيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط4، 200، ص: 26.  
<sup>2</sup> أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1999، ص: 14.  
<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، 2000، ص 230.

- عرفه بيرلو D. Berlo "الاتصال هو العملية التي يتم لها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر"<sup>1</sup>.
- كما تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه: "أي سلوك ينتج عند تبادل المعنى"<sup>2</sup>.
- عرفه روس R. Ross على أنه: "عملية تتطوي على فرز واختيار الرموز بطريقة ما، تساعد المستمع (المستقبل) في حدود إطاره الفكري على تفهم، وإعادة تكوين المعاني المحتواة في الإطار الفكري، لمزاولة الاتصال (المرسل)"<sup>3</sup>.
- عرفه هونكز Hawkins وبرستون Preston بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة الرسائل، لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>4</sup>.
- ويعرفه عبد الغفار على أنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2002، ص: 54.

<sup>4,2</sup> سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة، ط2، 200، ص: 26.

<sup>6,4</sup> محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمل يات والوظائف - دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2006، ص: 285.

<sup>5</sup> محمد عمر، نظريات الاتصال، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 15.

بالتالي يمكن أن نعطي تعريف شامل للاتصال وهو : تدفق المعلومات، والتعليمات، والتوجيهات، والأوامر، والقرارات، من جهة الإدارة على المرعوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم، في صور تقارير، أبحاث، مذكرات، اقتراحات، وشكاوي وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.

إذن الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات.

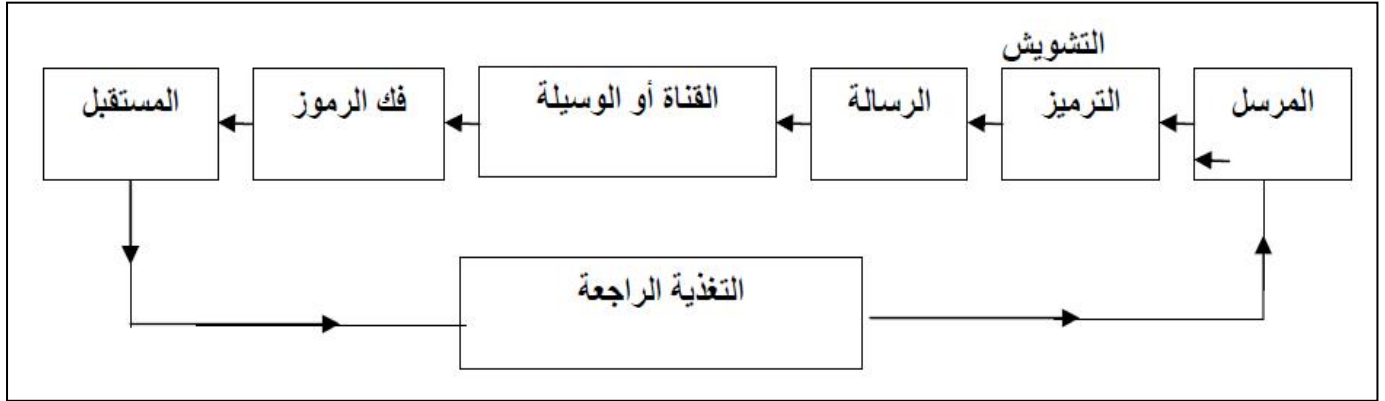
## 2- عملية الاتصال:

هي "الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات، وتعديل السلوك وقيادة وتوجيه الأفراد"<sup>1</sup>. هدفها الأساسي "إذن محاولة التأثير على اتجاهات الأفراد، ويتأتى هذا عن طريق تغيير الحالة الذهنية للفرد الذي توجه إليه عملية الاتصال"<sup>2</sup>. تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل، عددا من العناصر الأساسية والمترابطة، والتي بدونها لا يمكن لها أن تتم بشكل فعال ومؤثر، وهذه العناصر تظهر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة وعلم التطبيق-دار الميسرة، عمان، ط1، 2000، ص: 161.

<sup>2</sup> حسين محمد خير الدين، الإعلان، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 2000، ص: 45.

شكل رقم: (01) عناصر عملية الاتصال



المصدر: ربحي مصطفى عليان ،عدنان محمود الطوباسي ،الاتصال والعلاقات العامة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ، 2005، ص: 44. فيما يلي شرح لهذه العناصر:

أ- المرسل: هو العنصر الأول في عملية الاتصال ويسمى أحيانا المصدر، وهو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في توصيلها إلى المستقبل. هو "الذي يحاول نقل معنى أو قصد ما إلى شخص آخر ،ويستخدم الرموز والكلمات والصور والإشارات"<sup>1</sup>.

ويجب أن يمتاز ب<sup>2</sup>.

- القدرة اللغوية سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل ،أو في كتابتها إليه.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر ،الأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة ،الخبرة والتجارب العملية.

<sup>1</sup> موفق حديد محمد ،الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف - الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ، 2001، ص: 218.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ،عدلان محمود الطوباسي ،مرجع سابق ،ص: 46.

ب- الرسالة :

هي الخطاب الذي يحاول المرسل تبليغه للمستقبل ،وهو صلب العملية بأكملها ،ويتركز الاتصال على ثلاث خطوات رئيسية مرتبطة ارتباطا وثيقا ومباشرة بالرسالة وهي<sup>1</sup> :

- الترميز: وهي العملية التي يقوم بها المرسل ،وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة ،أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل واضح.
- بث الرسالة : وهي العملية التي يقوم بها المرسل ،وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فرد أو جماعة) .
- استقبال الرسالة : وهي العملية التي تتم في عقل المستقبل وتتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها.

يجب أن تتصف هذه الرسالة ب<sup>2</sup> :

- وضوح العبارات المستعملة أو الحركات ،المصدقية والترابط المنطقي ،شمولية الخطاب خلوها من الأخطاء والتكرار غير المبرر ،وأن لا تكون طويلة ومملة وتوفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- قناة الاتصال: ونقصد بها كل الأدوات الحاملة للخطاب ،مثل الهاتف ،أو الوثيقة أو الرسائل الالكترونية.
- المستقبل: لا يخلو أي اتصال من وجود طرف يستلم الخطاب أو الرسالة ،وهو المستهدف من الاتصال ،سواء كان رئيسا أو مرؤوسا وهو مثل المرسل يقع تحت تأثير الباعث إلى حد ما ،ويكون الاتصال فعالا إذا ما استطاع المستقبل الاحتفاظ بأكبر نسبة من الخطاب المستلم صحيح المعنى حتى يترجم المعلومة المتضمنة ترجمة عملية بدون أخطاء أو تحريف.

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص50.

<sup>2</sup> REUZEAU M., Op. Cit , p 74.

-التغذية الراجعة (العكسية) : هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته ،ويترجم مدى فهم المستقبل لرسالة ،كما يعتبر أداة لتقويم الخطابات اللاحقة وتصحيحها<sup>1</sup>.

-التشويش والمؤثرات الأخرى: وهو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها ،وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل ،أو قناة الاتصال ،أو المستقبل ،وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية.

من بين الأسباب المؤدية إلى حدوث التشويش<sup>2</sup> ،استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة ،الفهم الخاطئ للمعاني ،ويمكن التقليل من حدة هذا التشويش بتحديد معاني ألفاظ الرسالة بدقة حتى لا يساء فهمها. مما سبق نستنتج أنه من الضروري توافر الانسجام بين طرفي عملية الاتصال ،وأهمية تحقيق التفاهم بين طرفيها ،حتى نضمن إنسانية المعلومات التي تتضمنها الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل بطريقة صحيحة.

### 3- خطوات عملية الاتصال:

تتعدد مراحل عملية الاتصال ،وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل ونبدأ بالمرسل حيث أنه : "يحدد هدفه من الاتصال ،ثم يختار الفكرة ،ثم يختار وسيلة التعبير ويرسل رسالته"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> DICHTER E, Communication et Motivation, Berti editions, Tipasa, 1991, 1er ed, p 128.

(2-1) نقلا عن: لوييزة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز ، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

<sup>2</sup> مصطفى ربحي عليان ،عدنان محمود الطوباسي ،مرجع سابق ،ص64.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة - مرجع سابق ،ص333.

أ- المراحل التي يقوم بها المرسل:

- تحديد هدف الاتصال: لا يتصل أحد إلا لهدف أو حاجة، وقد يكون الحصول على شيء أو التعبير عن رأي أو شعور ... الخ.
- اختيار الفكرة: يحتاج المرسل لتحديد الفكرة موضوع الاتصال، والتي سيطرحها على المستقبل، والمرسل الناجح هو الذي يقيم مجموع أفكاره، ويختار الأنسب.
- اختيار وسيلة التعبير أو قناة الاتصال: من المهم اختيار وسيلة أو وسيط نقل الرسالة، بما يتناسب وطبيعة الرسالة المنقولة، وكذا ما يتناسب وطبيعة أو شخصية المستقبل.

- ترميز الرسالة والإرسال: يجري هنا ترميز الرسالة أي تنظيم الأفكار في الرسالة، هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو حركات ... الخ. وبعد الترميز، تأتي المرحلة الأخيرة وهي الإرسال والذي يتمثل في القيام بالسلوك أو الفعل الناقل للمعنى.

ثم نعود للمستقبل والمراحل التي يقوم بها وهي<sup>1</sup>: يستقبل، يفسر أو يفك الرموز، يدرك المعنى، ثم يقوم برد الفعل.

ب- المراحل التي يقوم بها المستقبل:

- الاستقبال: يتلقى الرسالة بالحواس، فإذا كانت مكتوبة استقبلتها العين، وإذا كانت منطوقة استقبلتها الأذن، أو بالعين والأذن معا، ثم ترسل الحواس ما استقبلته عبر الأعصاب إلى مركز الإدراك بالمخ.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 48-49.

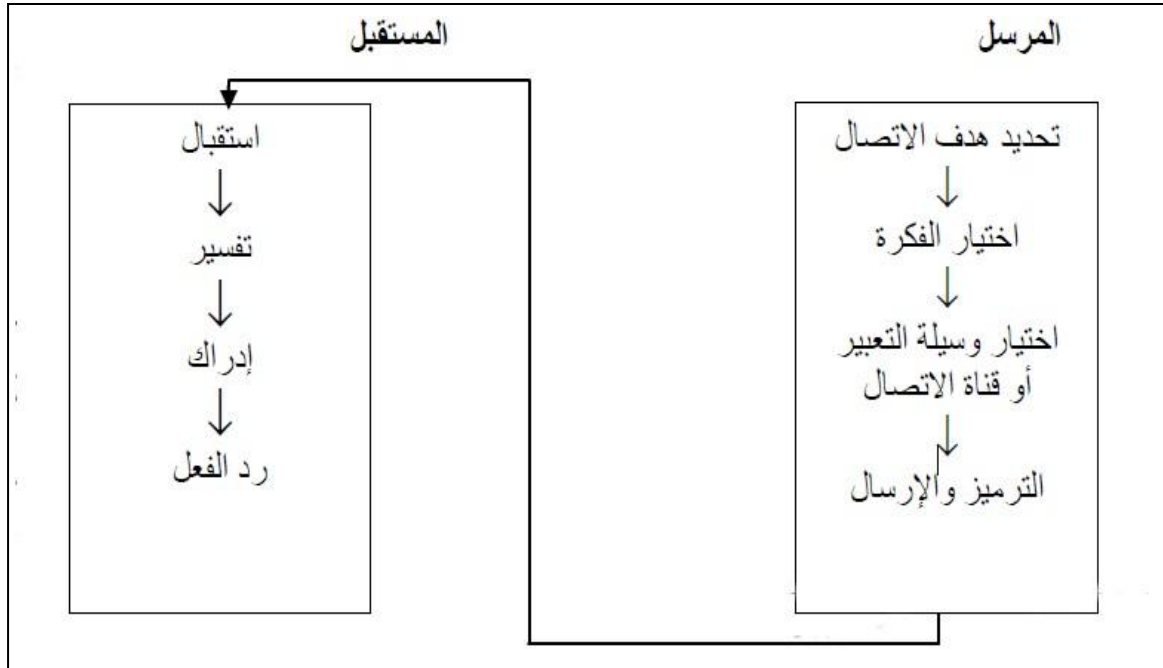


-التفسير أو فك الرموز: هنا يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي تلقاها، فهو يسعى إلى تحويلها وترجمتها إلى معنى مفيد يدركه، وهنا تظهر معوقات للاتصال، لأنه (المستقبل) سوف يفسر ما يتلقاه وفقا لحاجاته ودوافعه.

-رد الفعل: عندما يدرك المستقبل معنى الرسالة سواء كان إدراكا صحيحا أو خاطئ سوف يتصرف ويتحرك، وهذا هو رد الفعل الذي يكون في شكل معلومات أو معاني مرتدة للمرسل.

الشكل الموالي يوضح خطوات عملية الاتصال بالنسبة للمستقبل والمرسل معا.

شكل رقم : (2) مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع

سابق، ص 336.

### ثالثا : مهام الاتصال:

للاتصال مهام رئيسية هي <sup>1</sup> :

- مهمة إعلامية: حيث أن التدفق المستمر للمعلومات في المنظمة يحسن أداء العاملين.

- مهمة انضباطية: حيث أن المعلومات المتدفقة في شكل تعليمات وقدرات وإرشادات، توضح الأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه في ضوء إستراتيجيتها وأهدافها.

- مهمة إقناعية: حيث أن المعلومات تهدف إلى إقناع العمال.

- مهمة تكاملية: الاتصال تعبير عن ممارسات مختلفة يتفاعل فيها الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.

**المطلب الثاني: أهمية الاتصال، أهدافه، وأنواعه.**

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهمية عملية الاتصال، أهدافها، وأنواع الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

<sup>1</sup> BARTOLI A., communication et organisation, Editions d'organisation, Paris, 1994, p 110.

(1) نقلا عن: لوييزة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

### أولاً: أهمية الاتصال:

يقضي المديرون معظم وقتهم في الاتصالات ،بما يعادل 78 % من وقتهم الكلي ،وقد أخذ الاتصال دورا بارزا وأهمية بالغة في الوقت الحال ،"إذ أصبح بمثابة الدم عبر الشرايين ،وبدون الاتصالات تموت المنظمة"<sup>1</sup>.

تعمل الاتصالات الفاعلة على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتعزيز السلوك ،الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض ،"لذلك يمكن القول أن الاتصالات هي جوهر القيادة"<sup>2</sup>.

هي تعني الاتصالات لأفراد المنظمة ما يقومون بعمله من أجل وضع الخطط وتنفيذها ،وتنظم الجهود وتنسيق النشاطات ،ورقابة التقدم في المنظمة.

كما تسمح الاتصالات بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها ،وإيصال الأفكار حول معدلات الأداء المتوقعة،ويحددون السلطات ويوزعون الموارد.

"كما يرسخ الاتصال التنسيق بين الوظائف ،والأفراد ،ويغرس مبدأ المشاركة لدى العمال"<sup>3</sup>.

إذن أهمية الاتصال أمر لا يقبل الخلاف ،لأنه مهما كانت صورة الاتصال رسمية أو غير رسمية ،فهو مصدر للمعلومات ،والأفكار ،والخطط ،والتعليمات ،والمشاعر والآراء عبر أجزاء المنظمة والأطراف العاملة في إطارها.

<sup>1</sup> Mucchielli A., Communication interne et management de crise ,Edition d'organisation, Paris , 2ème ed, 2000, p 71.

(1) نقلا عن: لويذة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

<sup>2</sup> موفق حديد محمد ،مرجع سابق ،ص217 .

<sup>3</sup> ثامر البكري ،الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2006، ص: 53.

### ثانياً: أهداف الاتصال:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، ونعني به الأداء الجيد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة، وفيما يلي استعراض لأهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري<sup>1</sup>:

- 1 - الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي.
- 2 - التوجيه للموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
- 3 - التوزيع للمهام على الموظفين.
- 4 - المتابعة لمدى تقديم العمل.
- 5 - الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- 6 - التصحيح لأخطاء الموظفين.
- 7 - التقدير لأعمال الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم، وكفاءتهم في العمل، وتشجيعهم على الاستمرار في زيادة مجهوداتهم.
- 8 - التفاوض مع الزملاء حول أمور العمل.
- 9 - التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- 10 - "التهيئة بمناخ تنظيمي جيد لتحقيق الرضا في العمل، ورفع الروح المعنوية واتخاذ القرارات اللازمة"<sup>2</sup>.
- 11 - "وسيلة حفز للعمال"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 123.

<sup>2</sup> PUJEOL M.D., Ressources humaines, la boite d'outils de l'entrepreneur-, éditions d'organisation, Paris, 2000, p 178.

<sup>3</sup> D'ETRIE P.; BROYER C., La communication interne au service du management, édition liaison Paris, 2001, p 47.

(2-1) نقلا عن: لوييزة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

### ثالثاً: أنواع الاتصال التنظيمي:

تتعلق الاتصالات التنظيمية بكيفية انسياب المعلومات داخل المنظمة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المنظمة، وتوصف الاتصالات الداخلية بالاتصالات الإدارية وسنقدم فيما يلي أنواع الاتصالات الإدارية وهي:

#### 1 -الاتصالات الرسمية:

"هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"<sup>1</sup> وتنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية هي<sup>2</sup>.

أ -الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة على الوجه التالي:

-الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وتبرز أهميته في أنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات، والأوامر، والتوجيهات، وتوصيل القرارات إلى المرؤوسين.

<sup>1</sup> BARTOLI A., op. cit, p 255

<sup>2</sup> موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 221-223. (1) نقلا عن: لوزية فرحاتي: الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

- الاتصالات الصاعدة: وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، وهي لا تحقق الهدف المطلوب منها إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.
- ب -الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة وإلى تعزيز هذه الاتصالات.
- ج -الاتصالات المتقابلة أو المحورية: وتشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.
- د -الاتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف خارج المنظمة مثل: المستهلكين، العملاء، الموردين... الخ وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة، والاستثمار الأفضل للموارد.

## 2 -الاتصالات غير الرسمية<sup>1</sup> :

هي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات، وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية. يوضح الشكل التالي مختلف أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 1996، ص510 .

"الاتصالات غير الرسمية تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي"<sup>1</sup>.  
سنركز في دراستنا هذه على الاتصالات الرسمية داخل المنظمة.

### المبحث الثاني: الاتصال الرسمي، أساليبه، قنواته وشبكاته.

سنحاول التطرق إلى أساليب الاتصال الرسمي، وقنواته، كما نعرض شبكاته المختلفة.

#### المطلب الأول: أساليب الاتصال الرسمي:

هي تلك الأدوات الحاملة للخطابات، وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار أسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، من أهم هذه الأساليب:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 511.

### أولا: الاتصالات المكتوبة<sup>1</sup>.

هذا يعني ضرورة تدوين الرسائل في صور مادة مكتوبة، وأهم ما يميز هذا الأسلوب:

- 1 - أنه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي من أكثر مواد الاتصال تحديدا.
- 2 - أنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات، وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.
- 3 - أنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتنكر لها في حالات الفشل.

### ثانيا: الاتصالات الشفوية<sup>2</sup>.

هي التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو غير المباشرة، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى، لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته، مما يساعده على فهم أبعاد الرسالة، ويسمح لكل طرف من التأكد من درجة فهم الطرف الآخر للرسالة.

<sup>1</sup> D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris, 2ème ed, 2000, p 32.

<sup>2</sup> Ibide, p 62.



### ثالثا: الاتصالات غير اللفظية (الحركية)<sup>1</sup>.

يتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم، أو ما يعرف بلغة الجسد، التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات وتعبيرات الوجه والإيماءات وحركات اليدين والعيون وغيرها، لكن حتى تتجح هذه الاتصالات لا بد أن تكون الحركات ذات معان مألوفة ومتداولة كالابتسامة....  
لذا نستنتج أنه لكل أسلوب مزاياه الخاصة به والمهم أن تختار المنظمة توليفة مناسبة تشمل الأنواع الثلاثة لتستفيد من مزايا كل نوع.

### المطلب الثاني: قنوات الاتصال الرسمي:

نعني بقنوات الاتصال تلك الممارسات التي توصف بأنها اتصال أو عملية اتصال، وهي كل الأدوات التي على أساسها تقوم عملية الاتصال<sup>2</sup> وسنتطرق إلى قنواتها:

### أولا: قنوات الاتصال الشفهي:

منها ما يلي:

- التعليمات والأوامر: تزاوّل عملية الاتصال في بعض المنظمات، من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات، في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 165 .

<sup>2</sup> EMERY Y.; GONIN F., Dynamiser les R. H, ed B. R. H, Lauzane, 2ème ed, 1999, p 190.  
(1) نقلا عن: لوييزة فرحاتي: الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

- الاستشارة: قد تواجه المنظمة بعض المعوقات ,مما يدفعها إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات ,وقد تستخدم هذه الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات.
- المقابلات: ويقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات، وتعتبر وسيلة اتصال وجها لوجه.
- الاجتماعات والمؤتمرات: يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات ,ويتاح فيها للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم.
- اللجان: مثلها مثل الاجتماعات واللقاءات ,وتختلف من حيث المهام والعدد , باختلاف المهام المسندة لها, وينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.
- الندوات: يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر، حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي.
- البرامج التدريبية: وتهدف إلى تنمية مواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية ,بما يعود بالنفع على المتدرب والمنظمة، وتستخدم كوسيلة اتصال حيث يقوم المدرب بالإرسال والمتدرب بالاستقبال.
- الخطاب والتقديم: قد تنشأ الحاجة بداخل المنظمات إلى إلقاء خطبة أو تقديم عرض خاص بموضوع معين، ويكون هدف الخطاب إما إقناع العمال بسلوك معين ,أو شرح أمور متعلقة بالعمل.
- الهاتف: وله أهمية بالغة في الاتصال حيث يسهل الاتصال غير المباشر بين المرسل والمستقبل.

## ثانياً: قنوات الاتصال المكتوب:

قد تلجأ المنظمة إلى هذه القنوات لعدم توافر إمكانية الاتصال الشفهي، وقدرة العقل البشري على التذكر، ضيق وقت المسؤولين للتعامل وجها لوجه مع العاملين، وصعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية وغيرها من الأسباب، وأهم هذه القنوات ما يلي<sup>1</sup>:

- التعليمات والأوامر: قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية، وكما أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا، كمرجع يسهل الرجوع إليه عند الضرورة.

- لوحة الإعلانات والنشرات: وتوضع تحت نظر العمال، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات، أو أخبار، أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين، ونشر الأخبار التحفيزية والمعلومات الخاصة بالأمن وضبط الجودة ... الخ.

- مجالات المنظمة: وهي قد تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، لتغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهم العاملين، أو مجالات تصدر عن المنظمة، تركز على أخبار المنظمة بالذات، أو بالعمال، مثل طلب وظائف جديدة... الخ.

- الرسائل الخاصة: سواء من رئيس مجلس الإدارة أو من أحد المدراء إلى العمال الجدد لكي يرحب بهم، وقد تتضمن الرسالة ملخصا عن سياسة المنظمة، والمسؤولية التي تنتظر العمال الجدد.

- بيان الأجور والرواتب: تحرص المنظمات على استغلال فرصة دفع الأجور والرواتب لتنتقل إلى العاملين بعض الرسائل والمعلومات في صورة بيان مكتوب على

<sup>1</sup> D'ETRIE P.; BROYER C., Op. Cit, p 157.

(1) نقلا عن: لوزية فرحاتي: الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

ورقة، وترفقه بشيك الأجر، ويجب الحرص على عدم إساءة استخدام هذه القناة بطريقة روتينية.

-الأدلة والكتيبات: تلجأ المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهمهم من حيث السياسة العامة للمنظمة، وحقوق العامل، وواجباته، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي. هو وسيلة فعالة للاتصال، إذ يمكن من خلق تفهم كامل وتقدير من طرف العامل لما تقدمه له المنظمة.

-أرشف المعلومات، والمتداولات باليد: تكون هذه الأرشف ملحقة بمكتب الاستعلامات أو مكتب الاستقبال، وتمتلئ بالعديد من المطبوعات التي تعكس أنواع المعلومات ذات العلاقة بطبيعة نشاط المنظمة، والخدمات التي تؤديها، وتوجد داخل المنظمة متداولات باليد قد تعكس الكثير من المعلومات حول الأنشطة الاجتماعية، الرياضة... الخ.

-التقارير السنوية: وتصدر مرة واحدة في السنة، حيث يتم فيها التعرف على ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له، وتهدف إلى الربط بين أهداف الفرد والمنظمة مما يخلف رضا وظيفي لدى العاملين.

-مطبوعات النقابات: تقوم النقابات بتمثيل العمال أمام إدارة المنظمة، وينعكس ذلك من خلال مطبوعات تبين السياسات والخدمات، والأنشطة التي تزاولها النقابة كممثلة للعمال.

-نظم الاقتراحات والشكاوى: تقوم فكرة نظام الاقتراحات كقناة اتصالية على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل إلى أعلى، وبالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعد.

حيث تقوم الإدارة العليا باستلام الأفكار والاقتراحات، وترتبط هذه الأفكار بحوافز مادية أو معنوية أو كليهما، حسب أهمية الاقتراح. ويشعر العاملون من خلال هذا

- النظام بأهمية دورهم في المنظمة، وإحساسهم بالمشاركة، أما نظام الشكاوى فهو يهدف إلى إتاحة الفرصة للعاملين لعرض شكاوهم على الإدارة العليا.
- حصر الاتجاهات: تجرى المنظمات أحيانا استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة، التي يمكن من خلال الإجابة عليها التعرف على اتجاهات العاملين واستعدادهم للعمل.
- التقارير: تخدم التقارير سواء الشفهية أو الكتابية أغراضا اتصالية، حيث يتم تبادل المعاني، والأفكار، والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير.

### ثالثا: قنوات الاتصال الأخرى<sup>1</sup> :

- لقد استعرضنا وسائل الاتصال الشفهي والمكتوب، ولكن هناك وسائل اتصال أخرى تصويرية نستعرض بعضها فيما يلي:
- الملصقات: توجد بمعظم المنظمات لوحات تلتصق عيها الصور، والرسومات لنقل أفكار معينة، أو معلومات خاصة بالمنظمة إلى العاملين، ويسهل على العاملين غير الملمين بالقراءة استقبال الرسائل المقصودة من هذه الصور، وعادة ما ترتبط هذه الملصقات بشروط الأمن الصناعي وضبط الجودة، وتكون وسيلة فعالة إذا تم وضعها في المكان المناسب.
- الخرائط: وتستخدم كوسيلة اتصال في نقل المعاني، والمفاهيم للعمال مثل توضيح نوعية العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة، وخطوط الاتصال الرسمي على مستوى المنظمة... الخ.

<sup>1</sup> WESTPHALEN M. H., Communication, Dunod, Paris, 3ème ed, 2001, p 1060.

-العرض السمعي البصري: مثل الأفلام، فيديو المؤسسة... الخ، حيث تعتبر وسائل تدعم الاتصال داخل المنظمة، فهي تضمن تحويل جيد للمعلومات باتجاه المتلقي، وسهولة الفهم، تخزين هذه المعلومات، حيث تنتقل على المستقبل بسهولة ووضوح<sup>1</sup>.

-المحاضرة المرئية: وتسمح هذه التقنية بخلق جو لقاء بين عدة أشخاص متباعدين، غير أن التكلفة تجعل هذه الوسائل المتميزة حكرا على المنظمات الكبيرة<sup>2</sup>.

-الشبكة الداخلية: أو الانترانات intranet وباستعمال تقنيات شبكة الأنترانات intranet مثل محركات البحث والبريد الالكتروني، حيث تسمح هذه الشبكة بتبادل البريد، ونشر التقارير، والدخول إلى قاعدة المعطيات، وبالقيام بعملية الاتصال دون عرقلة السلم الوظيفي مما يجعل عملية الاتصال أكثر سطحية<sup>3</sup>.

بالتالي وحسب ما تم طرحه من وسائل الاتصال الرسمي سواء الشفهي أو المكتوب أو التصويري، فمن الأفضل للمنظمة أن تختار توليفة مناسبة وتضم أحسن الوسائل وأكثرها دقة في عملية الاتصال، حتى تؤدي هذه الأخيرة المغزى والهدف الذي وقعت لأجله.

### المطلب الثالث: شبكات الاتصال الرسمي:

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، وإنما تتخذ أشكالا أكثر تعقيدا تشير إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وهذا ما يسمى بشبكات الاتصال. الشبكة تعد الهيكل الذي تنتقل من خلاله المعلومات عبر الأطراف المتعددة في التنظيم، أو أنها: "الترتيب المخطط لمجموعة صغيرة من الأفراد الذين يسمح لهم

<sup>1</sup> WESTPHALEN M. H., Op. cit, p1060.

<sup>2</sup> D'ALMEIDA N.; LIBAERT T., Op. Cit, p 54.

(3-2-1) نقل عن: لوييزة فرحاتي: الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

<sup>3</sup> JEAN F.S., Comprendre la bourse sur internet, éditions d'organisation, Paris, 2000, p 23.

بتبادل المعلومات في نمط محدد<sup>1</sup> والشبكة هي "تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات"<sup>2</sup> .

لشبكات الاتصال أشكال مختلفة تستعرض فيما يلي أهمها، مع توضيحها بمخططات تفصيلية<sup>3</sup> .

### أولا: شبكة السلسلة:

هي قراءة عميقة للاتصالات الرأسية الهابطة، توضح تدرجها، يشير أعلاها على المرسل ويشير آخرها إلى ملتقى الرسالة أو المستقبل، إذن المعلومة هنا تنتقل في اتجاه واحد عمودي عبر عدد من الأفراد.

<sup>1</sup> WATZLAWICK P., la communication – état des savoirs – wordonnateur, sciences humaines éditions, Auxerre, 1998, p 19.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 77 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 79-82.

(2-1) نقلا عن: لويذة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

شكل رقم : (03) الشبكة السلسلة



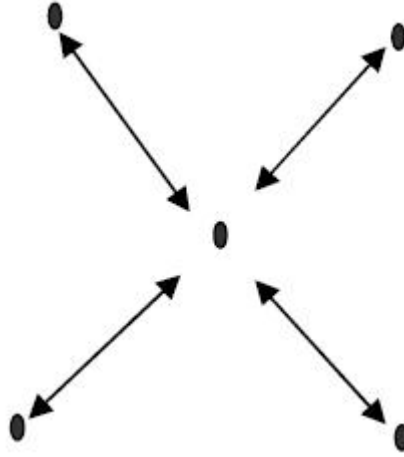
المصدر: ريحي مصطفى عليان، الطوباسي، مرجع سابق، ص 80 .

**ثانيا :شبكة العجلة:**

في هذه الشبكة يوضح أحد الأعضاء في نقطة المركز، ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر حول المركز الذي يمثل القائد، وهذا النوع يمثل المركزية الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال بعضوا المركز فقط، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة.



شكل رقم (04): الشبكة العجلة

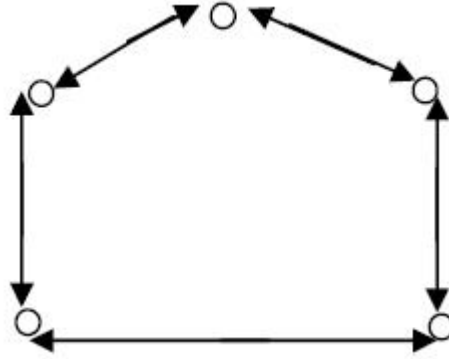


المصدر: رحي مصطفى عليان الطوباسي، مرجع سابق، ص 82 .

### ثالثا: شبكة الدائرة:

تتمثل ميزتها الرئيسية في أنها تسمح لشخصين أو أكثر بالتواصل معا دون اشتراك القائد معهما، مما يوفر الوقت، وهذا النوع من الشبكات يميل إلى اللامركزية فيستطيع أي فرد فيها الاتصال بالعضوين المجاورين له.

شكل رقم (05) الشبكة الدائرية.

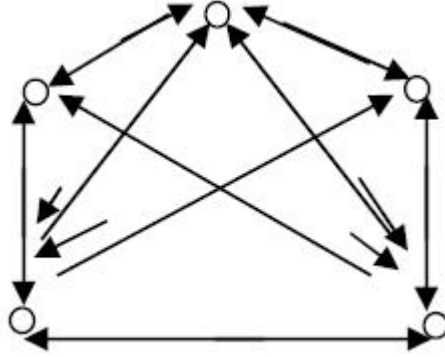


المصدر: المرجع السابق، ص 82 .

**رابعاً: الشبكة كاملة الترابط أو النجمة:**

هذه الشبكة تضم مجموعة أفراد يمكن لكل واحد منهم الاتصال مباشرة بكل عضو آخر في المجموعة، وهي تمثل اللامركزية الشديدة، كما أنها يمكن أن تمثل شبكات الاتصال غير الرسمية، حيث يتم الاتصال بين مستويات مختلفة بصورة مباشرة وبدون المرور بأشخاص معينين.

شكل رقم (06) الشبكة كاملة الترابط أو النجمة.



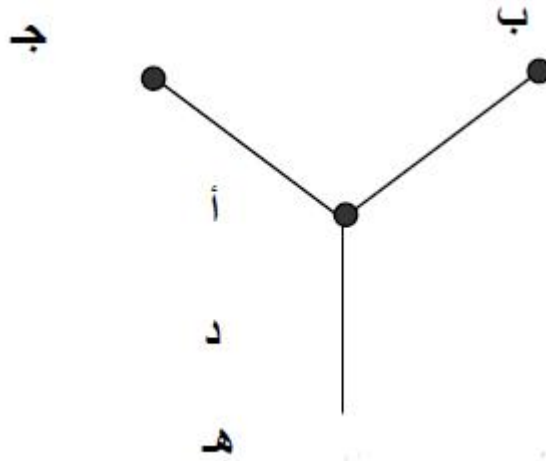
المصدر: المرجع السابق، ص 82 .

**خامسا: الشبكة على شكل الحرف Y<sup>1</sup>**

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها بطرفين مساعدين، وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص : 212.

شكل رقم (07) الشبكة على شكل حرف Y.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 212 .

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن الشبكات المركزية لها فاعلية كبيرة في حل المشكلات الروتينية اليومية، التي تعتمد على جمع البيانات، أما الشبكات اللامركزية والتي تمثلها الشبكة النجمة والدائرية فهي تفيد في مواجهة المشكلات الطارئة غير الروتينية، بحيث تتحقق إمكانية الاتصال المباشرين كل أعضاء المجموعة، ودرجة أكبر من الحرية في التعبير عن الآراء ووجهات النظر.

إن هذا نكون قد تطرقنا في هذا المبحث إلى أساليب الاتصال الرسمي وقنواته، وشبكاته المختلفة، ومثلما يؤدي أي خلل في الجهاز العصبي إلى صعوبة مرور السيالة العصبية، فكذلك المنظمة عندما تواجه معوقات تحد من فعالية الاتصال، تجعل منها عرضه لاضطرابات خطيرة، لذلك سنحاول التعرف على معوقات الاتصال الرسمي، مهاراته المختلفة، ونتعرف على مفاتيح الاتصال الفعال.

### المبحث الثالث: معوقات الاتصال الرسمي و مهاراته.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الصعوبات التي ترتبط بعملية الاتصال الرسمي داخل المنظمة، وتجعل منها عملية صعبة، كما نطرح بعض مهارات الاتصال، والمفاتيح المؤدية إلى اتصال رسمي فعال.

#### المطلب الأول: معوقات الاتصال الرسمي وسبل التغلب عليها.

إذا كانت عملية الاتصال تزاوّل بقصد تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات من خلال قنوات معينة بين طرفي الاتصال، فإن أي تشويه في معني أو قصد الرسالة سوف يؤدي إلى مشاكل تؤثر على العمل والعاملين، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولاً: معوقات الاتصال.

##### 1- معوقات في المرسل :

- تتنحصر الأخطاء التي تقع فيها المرسل فيما يلي:
- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- يعتقد المرسل أن سلوكه موضوعي دائماً.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات -مرجع سابق، ص346 .

- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً، ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء فهم وإدراك المرسل للمعلومات التي يرسلها، واختلاف فهم وإدراك الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل، وميوله، واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه، وتؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة والحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.
- التحيز الشخصي لطبيعية الأمور والأحداث.

## 2 - معوقات في الرسالة:

- تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة، وشكل ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات، أو ترميزها، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام و أشكال وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:
- "مشكلة اللغة، ويقصد بها أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها، أو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها بواسطة مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة"<sup>1</sup>.
- "عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن مضمون الرسالة".

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 267 .

- "افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد أو الإشارات"<sup>1</sup>.

### 3 - معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المستقبل، في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، ومن أهم معوقات وسيلة الاتصال ما يلي<sup>2</sup>:

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- تعدد قنوات الاتصال، لأنه كلما زادت القنوات كلما زادت نسبة التشويش في الرسالة.

### 4 - معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل في الخطأ عن استقباله للمعومات التي يرسلها المرسل، والأخطاء التي يقع فيها المرسل هي نفسها التي يقع فيها المستقبل، "إضافة إلى ذلك فهم المستقبل الكلمات بمعاني مختلفة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ص 247.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 248.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 166.

## 5 - معوقات في بيئة الاتصال: وهي

- "أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة، أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه، أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مؤكدة عن مدى التقدم في الاتصال"<sup>1</sup>.
- "الضوضاء مثل الأصوات المختلفة، وعدم وضوح الصوت، وعدم وضوح القراءة ... وكل ما يدخل على عملية الاتصال، ولم يكن له حاجة هو عائق.
- كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي سوف تؤدي إلى فقدان المعلومات الكثير من قيمتها أثناء النزول أو الصعود.
- عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، فكلما زاد عددهم كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز.
- كثرة تغيير المديرين يؤدي على تغيير في أساليب الاتصال باستمرار مما يستوجب استجابة مع كل أسلوب في كل مرة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 167 .

<sup>2</sup> محمد حسن زويلف، سليمان اللوزي، عادل الكركي، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، عمان، ط1، 1994، ص: 120.



- "مدى تجانس جماعات العاملين، لأن التوافق في الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد يؤدي إلى سهولة الاتصال والعكس صحيح"<sup>1</sup>.

### ثانياً: سبل التغلب على معوقات الاتصال:

يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن إستراتيجية التغلب عليها. أما الأول فهو يتمثل في التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلاً، وأما الثاني فهو تطوير تقنيات التعامل مع كل معوق منها على حدى وهذه بعض سبل التغلب عليها كما يلي<sup>2</sup>:

- أ - فهم المستقبل: يجب أن نفهم من نحدثه أولاً، ثم نصيغ رسالتنا بما يتناسب مع مستواه الثقافي والتعليمي، وخصائصه النفسية، ويجب على المديرين أن يتفاعلوا ويتعاطفوا مع العاملين أثناء الاتصال لأن هذا يحفزهم للعمل.
- ب - الاتصال بحسم وثقة: يخلق الكثير من الناس بأنفسهم عوائق لاتصالهم بالآخرين، حينما يعبرون عن أفكارهم بصورة سلبية وغير مباشرة، بدلاً من الاتصال بوضوح وبدون خوف.
- ت - جعل الاتصال في اتجاهين: إذا ناقش المرسل المستقبل وأتاح له فرصة توضيح وجهة نظره، يقلل هذا من سوء الفهم وبالتالي تسهيل عملية الاتصال.
- ث - تبسيط اللغة: وانتقاء كلمات واضحة ومحدودة.
- ج - ضرورة وجود التغذية العكسية: للتأكد من فهم الرسالة أو عدمه من طرف المستقبل.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق، ص 375.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة - مرجع سابق، ص 375.

- ح -التحكم في العواطف: لا بد من تأجيل الاتصال في حالات الانفعال، لأنه سيؤثر على طريقة فهم الرسالة أو إرسالها.
- خ -تعزيز مهارة الإنصات: لكي نضمن الاستيعاب الصحيح للمعلومات.

### المطلب الثاني: مهارات الاتصال الرسمي:

ليس ثمة شك في أن إتمام عملية الاتصال يحتاج إلى مجموعة من المهارات، لأنه دونها يفقد الاتصال فاعليته، وأهم هذه المهارات ما يلي<sup>1</sup> :

#### أولا: مهارة الكتابة:

الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على أسطر، بل هي فن في غاية الأهمية، وتحتاج إلى مقومات حتى تكون مادة اتصالية ناجحة، لذلك يجب توفر مجموعة شروط هي:

- المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف بصورة واضحة.
- المادة المكتوبة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة حتى لأشياء فهمها، وحتى لا تتعدد تفسيراتها.
- التسلسل المنهجي والمنطقي في فقرات المادة المكتوبة.
- المادة المكتوبة بعيدة عن التكرار، واستعمال ألفاظ لا حاجة لها.
- إبراز ما هو مهم، وإبراز النقاط الأساسية في الرسالة.

<sup>1</sup> BARTOLI A., op. cit, p 262.

-مراعاة مستوى من كتبت له الرسالة، والأسلوب المتبع في ذلك، حيث تختلف الكتابة للمرؤوسين في المستويات الدنيا عنها في المستويات العليا.

### ثانيا :مهارة القراءة:

قد تفقد الكتابة معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها...الخ، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن مهارة القراءة ولعل أبرز ما يميز هذه المهارة: -ارتباط القارئ بهدف المادة المكتوبة، ولا يحيد عنه طوال عمله معه. -قدرة القارئ على التمييز بين الأفكار الأساسية والفرعية، والتركيز على ما هو رئيسي بالدرجة الأولى. -قدرة التمييز بين ما هو في إطار الموضوع وما هو خارجه، والعمل على إهمال ما هو غير مهم. -التزام القارئ بالموضوعية، حيث لا يترك لأرائه الشخصية دورا في الحكم على المادة المكتوبة. -محاولة القارئ الارتفاع إلى مستوى المادة المكتوبة، إذا كانت ذات مستوى أعلى من مستواه.

### ثالثا :مهارة المحادثة:

لا تقل مهارة المحادثة أهمية عن مهارة الكتابة، وحتى تكون المحادثة عملية مثمرة وفعالة يجب توافر المهارات التالية:

- أن يتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يعرفه، أولاً يمتلك المعلومات الكافية حوله.
- التركيز على جوهر الموضوع.
- مراعاة المتحدث أنه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعة بوضوح.
- الحرص على وضوح مفرداته ودقتها.
- حرص المتحدث وهو يسعى للرد على جهات نظر الآخرين، أن يبدي احترامه لها حتى ولو كانت متعارضة مع وجهه نظره.
- تركيز المتحدث على ما هو جديد من أفكار وآراء، وأن لا يكثر من الكلام غير المفيد.

#### رابعاً: مهارة الإنصات:

- من الضروري هنا أن نوضح بأن الإنصات يتضمن الاستماع مع التركيز والاهتمام، أما الاستماع قد يكون مجاملة للآخرين، ويجب مراعاة المهارات التالية في الإنصات:
- تنمية القدرة على احترام ما يقوله الآخرون، وذلك مهما كانت وجهات نظرهم تبدو مختلفة.
  - تنمية القدرة على معرفة أين نقاط الانتقاء مع وجهة نظرك، وأين نقاط الاختلاف وطريقة التعامل معها.
  - تنمية القدرة على معرفة أين نقاط الانتقاء مع وجهة نظرك، وأين نقاط الاختلاف وطريقة التعامل معها.

-الحرص على عدم مقاطعة المتحدث وهو يتناول أية فكرة من أفكاره إلا بعد الانتهاء منها.

-الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث.  
 إذن ما يمن الوصول إليه، هو ضرورة زيادة فعالية الاتصال من خلال الاهتمام بالرسالة، وتحسين قدرة المرسل على الكتابة الصحيحة، ونفس الشيء بالنسبة للمستقبل فيما يخص فهم هذه الرسالة، وبهذا التكامل نصل إلى عملية اتصالية صحيحة إلى حد مقبول.

#### المبحث الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة : (NTIC)

شهد العالم تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الانترنت والرقمنة، وتغير لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على منظمات الأعمال...  
 كانسجام مع هذه التغيرات تحاول المنظمات المتقدمة أن تتساير مع هذه التكنولوجيا التي أصبحت تلعب دورًا هامًا في عمليات المعرفة وعملية الاتصال داخل المنظمة، ومن منطلق أن هذه التكنولوجيا تخدم عملية الاتصال التي تحدثنا عنها في المباحث السابقة سيكون في هذا المبحث تسليط للضوء على هذه التكنولوجيا وما يتعلق بها.

## المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

سنحاول معرفة مفهوم نظم المعلومات، مفهوم هذه التكنولوجيا وتصنيف لأنظمة المعلومات داخل المنظمة.

### أولا: مفهوم نظم المعلومات: Information Systems

" هي النظام الذي يقوم بجمع المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وتحليلها، ونشرها من أجل تحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

، المدخلات التي يتكون بدوره من البيانات،  
والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال أفراد، أو حواسيب، وتحويلها إلى مخرجات للنظام كنتائج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، إجراءات، وحلول... ويمتاز النظام بالتغذية العكسية وذلك لضبطه، أو مراقبته.

### ثانيا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة:

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات، وتحديثها، واسترجاعها، وتوصيلها إلى المستخدمين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبت محدوديتها، وعجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع

<sup>1</sup> TURBAN E.; MCLEAN E.; WETHERBE J., Information technology management, Ed Jhon Willy and Sons, INC, Paris, 1999, p 16.

البيانات، ويات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيق نظام المعلومات<sup>1</sup>.

يقصد بتكنولوجيا المعلومات " مجموعة من الأفراد، والبيانات والإجراءات، والمكونات المادية، والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة"<sup>2</sup>. هو بذلك يركز على المكونات الأساسية، وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات وبنفس الاتجاه يذهب **Turban** إلى تعريفها بأنها: " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات التي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى"<sup>3</sup>.

أما الزغبى وآخرون فقد عرفها بأنها: " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة، ومعالجتها، وتخزينها، واسترجاعها، وطباعتها، ونقلها بشكل إلكتروني سواء كانت بشكل نص، أو صوت، أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب"<sup>4</sup>.

ويعبر عنها **laudon** بأنها: " المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات، والبيانات، وتقنيات الخزن"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص: 152 .

<sup>2</sup> SZYMANSKI R. A.; SZYMANSKI D P.; PULSHEN D. M., Computer and informations systems, Ed prentice 1995, p 580. Hall, Paris,

<sup>3</sup> Editions Paris, crise, communication interne et management de - MUCCHIELLI A. p 19. d'organisation, 2ème ed, 2000,

<sup>4</sup> حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي -دار وائل للنشر، الأردن، ط1 ، 2005 ، ص15 .

<sup>5</sup> LAUDON K.C.; LAUDON J. P., management information systems -managing the digital firm p 420. person-, Pearson éducation, Paris, 9ème ed, 2004,

(5-3-2) نقلا عن: لوييزة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

تعرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة بأنها: " جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل، وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، ووسائل الاتصال، وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشبكة في الاتصالات"<sup>1</sup>.  
ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات، والأفراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات، والمعلومات و تخزينها ومعالجتها واسترجاعها، باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية والبصرية والنصية).

### ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تتأثر كفاءة وفاعلية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة، والقدرة على إدارتها وتشغيلها ... وتتضمن بشكل عام خمسة مكونات أساسية هي:

#### 1 -المكونات المادية(الأجهزة) The Hardware

وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدم في إدخال، ومعالجة، وإخراج البيانات، والمعلومات وتتكون من:  
أ - وحدات الإدخال: input units هي حلقة الوصل بين الحاسوب والمستخدم، وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي على وحدة المعالجة المركزية، وتتكون من

<sup>1</sup> معالي فهمي حبيصر، نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص: 253 .



وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئي،... وغيرها<sup>1</sup>.

ب - وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب، التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلية لتوليد المخرجات المطلوبة، والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

ت - وحدة الإخراج : **Output units** تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدات المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة، وأهم هذه الوسائل الشائعة: الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، المصغرات العلمية والمخرجات الصوتية.

ث - وحدة الذاكرة الثانوية: (المساعدة) **Auxiliary/ beching storage** وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة، بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، ومن أهم الوسائط الشائعة: الأشرطة المغناطيسية، والأقراص المغناطيسية.

## 2- البرمجيات : The software

هي عبارة عن جميع مجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات، والتي يمكن تصنيفها إلى<sup>2</sup> :

أ - نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل، والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب.

<sup>1</sup> الطائي، مرجع سابق، ص ص152 - 169 .

<sup>2</sup> O'BRIEN J. A., Introduction to information systems, MC Grow. Hill, Irwin, 2ème ed, 2003, p 10.

ب - تطبيقات البرمجيات: وهي عبارة عن البرامج التي تقوم المعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل: برنامج التخزين، برنامج الرواتب.

### 3 - الاتصالات : communications

يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة، وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويتضمن مفهوم الاتصالات بشبكات الاتصالات، والمحطات، ومعالجة الاتصالات، وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة، والبنية التحتية للاتصالات ويعرفها السالمي والدباغ بأنها: " هي التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات، والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة، والبرمجيات، والكوادر المتخصصة، ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة. وتشمل الاتصالات الأجهزة، والمعدات مثل: خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الصناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، أجهزة ربط الشبكات، وتعد الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) ، إحدى شبكات الاتصال العالمية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر ، الأردن، ط1، 2001، ص 35: .

#### 4 -البيانات : Data

" تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل أي معنى معين، وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين، بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها"<sup>1</sup>.

يمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها<sup>2</sup> :

-البيانات العددية الهجائية :والتي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.

-البيانات النصية :والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية.

-البيانات البيانية :الصور والأشكال البيانية وما شابهها.

-البيانات الصوتية :كصوت الإنسان.

#### 5 -الأفراد :

هم الأشخاص الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين، متخصصين، ومستخدمين نهائيين للنظام، و يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في إدارة وتشغيل نظم المعلومات والاتصالات<sup>3</sup> ويمكن تصنيفه إلى:

<sup>1</sup> SCHFLEN; SOIGMAN; WATZLAWICK, La nouvelle communication, Edition le point, Paris, 2ème édition, 1991, p 19.

<sup>2</sup> نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر -دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص: 24.

<sup>3</sup> نجم عبد الله الحميدي وآخرون ، نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر -دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص: 24.

(1) نقلا عن: لوييزة فرحاتي : الاتصال الرسمي والحوافز، ماستر علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008 .

أ - المتخصصون: " من محلي ومصممي النظم، البرمجيون، متخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات، وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام"<sup>1</sup>.

ب الإداريون: " يشارك في إدارة النظام :مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات (محاسبون، رجال بيع، مهندسون، مدراء ومستهلكون)"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

إن الوسائل الحديثة في مجال الاتصال تخدم جانبيين: الأول هو أن الموظفين داخل المنظمة سيتوفر لديهم كل المعلومات المتعلقة بعملهم وفي الوقت المناسب، أما الجانب الثاني: هو أن الحوار داخل المنظمة، أو الاتصال التنظيمي سيتم بشكل راقى جدا وصحيح. وهذه التقنيات على مستوى المنظمة هي<sup>3</sup>:

### أولا :الجريدة الالكترونية: le journal électronique

وهي تكون على شكل تقنيتين: الأولى وكأنها لوحة معلومات، توضع خصيصا لنشر الرسائل داخل المنظمة، والتقنية الثانية هي: الفيديوتكس videotext وهي وسيلة

<sup>1</sup> الطائي، مرجع سابق، ص 141 .

<sup>2</sup> O'BRINE, Op. Cit, p 11.

<sup>3</sup> الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 23 .

لعرض الكلمات، والأرقام، والصور، والرموز على شاشة متلفزة، وتخزين، واسترجاع كل ذلك.

تهدف هذه التقنية إلى سرعة نقل المعلومات، وتوفير الجهد والتكلفة في ذلك، وتحتاج لتطبيق هذه التقنية شاشة كمبيوتر لعرض المعلومات المختلفة، سواء كانت معلومات عامة، أو خاصة بالعمل.

### ثانيا: وكالة المعلومات: l'agence d'information:

تشبه وكالة الصحافة، وتكتسي أهمية بالغة في تحسين، وسرعة المعلومات داخل المنظمة، حيث يتم نشر مقالات صحفية خاصة بالمنظمة، حيث يحصل العاملون على المعلومات من الداخل، وتكون هذه المقالات على الشبكة الخاصة بالمنظمة، وتحتاج هذه التقنية إلى أجهزة متطورة وأفراد مؤهلين.

### ثالثا: الاتصالات الالكترونية: les communications électroniques:

تشمل هذه الاتصالات ما يلي:

#### 1 شبكة الانترانت: intranet:

استمدت فكرتها من الانترنت، تلك الشبكة الضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر العالم، التي تستخدمها كل الدول وتعرف بشبكة الشبكات، وتجعل المشترك قادر على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات،

أما الانترنت فهي تعتبر بنك معلومات داخلي، فهي كالانترنت ولكنها فقط على مستوى داخلي، حيث أن المتعاملين على مستواها هم العاملون في المنظمة.

## 2 الرسائل الالكترونية : les messages électroniques

هي تمثل رسائل بسيطة بين مختلف العاملين في المنظمة، وتكون هذه الرسائل الالكترونية مكتوبة على الشبكة، ولكنها تمتاز بالجمل القصيرة ذات المعنى المباشر.

إن مجمل هذه الاتصالات الالكترونية تعتبر حتمية وضرورة فرضتها التطورات الحاصلة في المجال الاتصالات، كما أنها تعبر عن نشاط حواري بين الإنسان والآلة يمتاز بسرعة تحويل المعلومات.

أخيرا يمكن أن نستنتج بأن هذه التقنيات الحديثة تسهل عملية الاتصال الداخلي، وتجعل منه سريعا، وأكثر دقة، على الرغم من أن كثرة التعامل بهذه الوسائل قد يؤدي إلى جوانب سلبية عديدة ستكون محور المطلب التالي، حيث سنتطرق إلى آثار هذه التكنولوجيا سواء الإيجابية أو السلبية.

**المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، مميزات، أهدافها وأثارها.**

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة دروا كبيرا في تحديث إدارة الأعمال، ولها مجموعة مميزات وأهداف وآثار نحاول التطرق لها في هذا المطلب.

### أولاً: مميزات التكنولوجيا والاتصالات الحديثة أو أهميتها.

- لهذه التكنولوجيا أهمية بالغة شهدت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين وهي كالتالي:
- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
  - القدرة على استخدام ووسائل اتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة.
  - اللامجاهيرية أي أن الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، وليس إلى جماهير ضخمة كما كان في الماضي<sup>1</sup>.
  - الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية الاعتماد على الثورة الفكرية.
  - التدفق السريع والكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته.
  - السماح بظهور أنماط إنتاجية واستهلاكية جديدة، حيث أصبح الإنتاج يعتمد على كثرة المعلومات، والابتكار، والتجديد بدل التكرار في العملية الإنتاجية.
  - "المساعدة في زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
  - المساعدة في توفير الوقت خاصة للإدارات العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
  - المساعدة على تقليص حجم التنظيمات الإدارية"<sup>2</sup>.
- هذه باختصار أهم مميزات التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال، التي اكتسبتها من خلال التعميق المكثف للثورة العملية والتكنولوجية في جوانبها المتعددة، وأهمها المعلوماتية ودورها المتزايد في المجالات المختلفة، "حيث يعود الدور الكبير في النهضة التي عرفتها الدول الأكثر تطورا إلى هذه التكنولوجيا الجديدة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فلاح كاظم المحنة، العولمة والجدل الدائر حولها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 259.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2002، ص 150.

<sup>3</sup> JAKOBIAK F., L'intelligence économique, Editions d'organisations, Paris, 2ème ed, 2001, p 193.

### ثانياً: أهداف التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات.

- تهدف هذه التكنولوجيا إلى مجموعة أمور محددة تناولها في النقاط التالية<sup>1</sup> :
- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداءً وأقل تكلفة.
  - توفير المعلومات الدقيقة والحديثة يدعم اتخاذ القرار.
  - تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
  - تقديم خدمات أفضل للموظفين مما تعكس إيجابياً على وظيفة الاتصال داخل المنظمة.
  - القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

### ثالثاً: آثار التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات.

لقد أحدثت هذه التكنولوجيا أثر كبير، وتغييرات عميقة المستويات خاصة فيما يتعلق بتنظيم المؤسسات وطرق الإنتاج، وكذا الموارد البشرية ويمكن تحديد هذه الآثار فيما يلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، (8-9 مارس 2005)، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية وتطوير الأداء" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص 317.

<sup>2</sup> بن سعيد محمد، لحرر عباس (12-13 نوفمبر 2005) "تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية"، عن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة.



## 1 الآثار الإيجابية:

لكل تكنولوجيا آثار إيجابية تنتج عن حسن استخدامها، ويعم نفعها على الجميع وفي العديد من المجالات، ومن الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما يلي:

- مساعدة الشركات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية، والتقليل من النفقات مع تقديم طرق، وهياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات.
- التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة، لوجود شبكة اتصالات وسيطة بين الشركات، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف النقل والإقامة....
- أما على مستوى المنظمة في تحقق:
- تمتية قدرات من خلال اكتساب المعلومات الهادفة، وأخذ قرارات أحسن.
- إن استخدامها بفاعلية يمكن المنظمة من تحقيق فرص تمكنها من سهولة الاتصال بموظفيها الالكترونية للمنظمة، زيادة على ذلك سرعة الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.
- ينتج عنها إنتاجية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأنه سيصاحبها استثمار في استراتيجيات وأعمال جديدة.

## 2 الآثار السلبية:

على الرغم من أن هذه التكنولوجيا تساهم في رفع مستوي الأداء، وكذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية مع التقليل من الإجراءات الدراية، وتنظيمها تنظيما دقيقا، إلا أنه تبقى هناك سلبيات واضحة متمثلة في غياب روح الإنسانية في العلاقات بين

أفراد المنظمة، حيث تصبح هذه العلاقات أقل إنسانية تماما كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة عن بعد، عدا أنها ستساهم في فقد الكثيرين لمناصب عملهم، لأن التكنولوجيا ستأتي مكانهم.

### المبحث الخامس: مقومات الاتصال الرسمي الفعال:

أوردنا حتى الآن جوانب مختلفة عن موضوع الاتصال، وسنحاول في هذا المبحث دراسة جانب آخر لم نتطرق إليه بعد وهو مجموعة نقاط تجعل الاتصال أكثر فعالية داخل المنظمات.

نبدأ بما ذهب إليه الباحث عبد الغفور يونس في كتابه "نظريات التنظيم والإدارة" حيث يقول أن " هناك على الأقل إجرائين لهما صفة العمومية لتقييم فاعلية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، كما يشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية، كما أثبتت الدراسات أنه كلما انخفض عدد الرابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم"<sup>1</sup>. بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية داخل المنظمات بغية زيادة فعالية الاتصال، يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفعالية، لعل من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 74-75.

## المطلب :1 الجانب اللغوي والثقافي والاجتماعي.

### أولا :الجانب اللغوي:

- لأن اللغة قد تمثل عائقا للاتصال، يتعين توفر شروط معينة في اللغة المستخدمة في الاتصال وهي:
- انتقاء كلمات واضحة، محددة، ومنظمة في جمل تصاغ بحيث تجعل الرسالة واضحة، ومفهومة.
- بساطة اللغة وفهمها من قبل الجميع، وتناسبها مع صفات المستقبل وقدراته، خبراته، مهاراته، بحيث لا نتصل بغير اللغة التي يجيدها.
- دقة اللغة المستخدمة، وعدم حملها لأكثر من معنى.
- الأفراد المشاركون في الاتصال مدربون على استخدام اللغة في التعبير، وفي كتابة التقارير.
- تنمية مهارات الحديث، و أن يحسن الطرفين فن الإصغاء.
- أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا، حتى يتسنى للمستقبل فهم موضوعها بدقة.
- تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة بالرسالة، عن طريق استخدام مؤشرات تعكس المعنى المطلوب سواء تم ذلك عن طريق اختيار كلمات بذاتها، أو تعبيرات معينة، أو أرقام، أو إحصائيات، أو غير ذلك من المؤشرات.
- "يجب أن تكون العبارات المكتوبة أو أسلوب التخاطب من الفاعلية والدقة، بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجه إليه الرسالة"<sup>1</sup>.

### ثانيا :الجانب الثقافي والاجتماعي

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط1، 2001، ص 347.

-مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع، فعندما تتعدد وتختلف ثقافات الأفراد في المنظمات، تختلف تفسيراتهم لما يتلقونه من رسائل ومن ثم تزيد فرص حدوث معوقات للاتصال. فما تعنيه كلمة أو حركة جسم لشخص ينتمي لثقافة معينة، قد يختلف بالنسبة لمن ينتمي إلى ثقافة غيرها، وبالتالي ضرورة تكييف وتعديل أسلوب الاتصال ليتوافق مع ثقافة المستقبل.

-الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.

-مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.

-ضرورة فهم من توجه له الرسالة، ففهمك للمستقبل هو إستراتيجية تساعد على التغلب على معوقات الاتصال معه، فعليك أن تدرك مدى كونه مرهقا أو محملا بمعلومات فوق طاقته، أو أنه ليس محفزا بقدر كاف ليسمع منك ويفسر رسالتك.

## المطلب 2: الجانب الإنساني والتنظيمي.

### أولا: الجانب الإنساني:<sup>1</sup>

من خصائص الاتصال الفعال فيه، ضرورة الالتزام بما يلي:

-توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.

-مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.

-التشجيع للآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.

-ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم

بأهميتهم داخل المنظمة ونرفع من معنوياتهم.

-عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون تمييز.

<sup>1</sup> بن نوار صالح، نفس المرجع، ص ص74 - 75.

- الخصال الحميدة والسمات الجيدة لكل من الرئيس ومعاونيه.
- التعاطف مع الآخرين، أي القدرة على رؤية الأشياء كما يراها الطرف الآخر، أو أن تضع نفسك مكانه.
- التلاؤم بين الأفعال والاتصالات.
- "معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل"<sup>1</sup>.
- توخي الموضوعية والحقيقة والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.
- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة والإبداع وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم.
- أن يحترم المدير شخصية المرسل إليه أيا كان مركزه في التنظيم.

### ثانياً: الجانب التنظيمي:

- و يشمل ما يلي:
- الاعتماد على الاتصال ذو الجانبين (صاعد، نازل) نظر لفعاليته، وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات، والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- تجنب المركزية المفرطة لأنها تعوق عملية الاتصال، وانسياب المعلومات، والبيانات بشكل دوري.
- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص235 .

- التخطيط الجيد للاتصالات، فكلما حلنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً كلما زادت وضوحاً، وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال<sup>1</sup>.
- "التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات<sup>2</sup> فهناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساساً للظروف التي يتم خلالها الاتصال.
- طلب معلومات مرتدة من المستقبل في صيغة لفظية للتأكد من مدى فهم الرسالة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: الجانب التكنولوجي:

- إن الاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة من التكنولوجيا، لذلك يجب:
- اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال، وحسن الاستفادة منها.
- مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولاً بأول على وسائل وأساليب الاتصال.
- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
- الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح، وشرح المعلومات، ونقلها كوسيلة للاتصالات.
- إضافة إلى ما سبق يمكننا في الأخير التعرض لأهمية المدير في تحسين الاتصال داخل المنظمة وطرح مجموعة اقتراحات لعل أهمهما ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>2:1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 250 .

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 379 .

<sup>4</sup> بن نوار صالح، مرجع سابق، ص 100 - 102 .

-نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، بمعنى أنها ليست مغلقة على نفسها كما إنها ليست ملكا لشخص واحد بعينه، وإنما هي ملك لكل شخص يفيدها ويساهم في تطوير وتحقيق جميع أهدافها، ولن يتأتى ذلك إلا إذا كانت للمدير روح الاستماع وقبول الرأي الآخر مع الحفاظ على البناء منه.

-عدم تمسك المدير بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة، بل بتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع في المرؤوسين، وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن العمل القائم على الإقناع يتميز المميزات أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.

-عدم إغفال المدير أهمية الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي، حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة.

-يجب على المدير اكتساب المهارات الإنسانية المتعلقة بالاحتكاك اليومي في صورة اتصالات وعلاقات تفاعل مع غيره من أعضاء التنظيم، كذا اكتساب مهارات فنية خاصة بالعمل وأخرى تنظيمية وإدارية تدور الإدارية الأخرى وأخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات مواكبة التغير الديناميكي.

-القول المناسب في الوقت المناسب، حتى يكسب ود الآخرين ومصادقيتهم.

-على المدير الفعال أن يكون قادرا على الإصغاء الجيد والهاتف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال.

-الابتعاد بشكل كلي عن استخدام الألفاظ غير اللائقة أثناء العمل تحت أي وضع كان.

هذه إذن بعض التوجيهات وليس كلها، وتعتبر اتجاه وقائي نحو اتصالات أكثر فعالية وذلك اعتقادا منا بان الاتصال هو جزء من السلوك البشري المستحيل التنبؤ

بأبعاده ومقاصده، ولا يوجد نظام اتصال مثالي، ولكنها محاولات للوصول إلى اتصالات أكثر فعالية.

### خلاصة الفصل الأول:

رأينا كيف أن الاتصالات الفعالة هي حياة أي منظمة، وبدونها يشعر الأفراد أنهم وحيدون ومهمشون، فهي عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة، حيث أشارت الدراسات إلى أن الاتصالات السيئة، من المحتمل أن تكون من أكثر العوامل المؤدية للصراع بين الأفراد، وذلك لأن الأفراد ينفقون ما يقارب 70 % من ساعات عملهم في الاتصال - الكتابة، القراءة، التحدث، الإصغاء - فقد يكون من المعقول الاستنتاج بأن من بين القوى المعرقة لأداء الجماعة هي انعدام الاتصال الفعال.

ولا يمكن لأي جماعة الاستمرار في الوجود بدون اتصال، ونقل المعاني بين أعضائها، ولا يمكن توصيل الأفكار بين شخص وآخر دون ذلك.

إذن عندما يضمن الاتصال كلا من نقل وفهم المعاني يمكننا القول أنه اتصال مثالي، وفعال، أو على الأقل مقبول إلى حد كبير بين أفراد المنظمة، في هذه الحالة هل سيؤثر هذا على أداء الأفراد وعلى دافعيتهم؟.

لهذا سنتناول في الفصل الثاني العلاقات الإنسانية في المؤسسة، لنعرف هل للاتصال الرسمي دور في بناء العلاقات الإنسانية.