

أولاً: أنواع الاتصال: اختلفت تصنيفات الاتصال بين الباحثين، ويمكن رصد الأنواع الآتية:

1- الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

- **الاتصال اللفظي:** هو الاتصال الذي يمر من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل، فهو الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة كالمذكرات والكتب وغالباً ما يتم ذلك وجهاً لوجه ويسمى أيضاً الاتصال الشفوي. ويتم هذا الاتصال من خلال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية واستخدام الهاتف. (حماد، د.س، ص 12)
- **الاتصال غير اللفظي:** هو عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الانسان أو يقصدها في احتكاكه بالآخرين ومن انواعه: لغة الصمت، والتعبيرات الحسية والفيزيولوجية كاصفرار الوجه أو التغيرات الحركية. (عيساني، 2008، ص 28- 29)

2- من حيث وجوده في المؤسسة: ويقسم إلى اتصال داخلي واتصال خارجي

- **الاتصال الداخلي:** هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة، ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها. كما يعرف بأنه همزة الوصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية. (بولعوي، 2008، ص 50)
- **الاتصال الخارجي:** هو حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها هدفه بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة وتحسين صورتها لديه.

أنواع الاتصال الداخلي: ويأخذ شكلين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

❖ الاتصال الرسمي:

وهو نظام من الاتصال تخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومبينة بصورة مكتوبة، وفيه تدفق المعلومات في المؤسسة، بما تتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية. (بانوح، وبومكواز، 2018، ص 29)

يعرف كذلك الاتصال الرسمي أنه الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة ومبينة لجميع افراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية.

وتضم المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة. (خنيفر، 2014، ص5)

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو افقية تكون بشكل رسمي:

• الاتصال النازل (من الأعلى الى الأسفل):

وهو الاتصال الذي يأتي من قمة الهرم التدريجي الى قاعدته، وهو اشبه بالآراء والأفكار والقرارات التي تنزل من الإدارة الى العمال. (البدوي، 2006، ص40)

يأخذ الاتصال شكلا نازلا ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من أعلى أو قمة التنظيم الى أدنى المستويات الإدارية، ويكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

-معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

يظهر من هذه الأغراض، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقا لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة، كلما أنجزت الاعمال بدقة وسرعة أكثر. (قاضي، ديسمبر 2014، ص 48)
الشكل رقم (2) يمثل الاتصال الرسمي النازل



ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير لتنظيم.

- ويعرف كذلك هو الاتصال الذي ينتقل من قاعدة الهرم الى قمته، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال:

- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطط المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم او في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة. (بوعط، 2008-2009، ص43)

الشكل رقم (3) يمثل الاتصال الصاعد

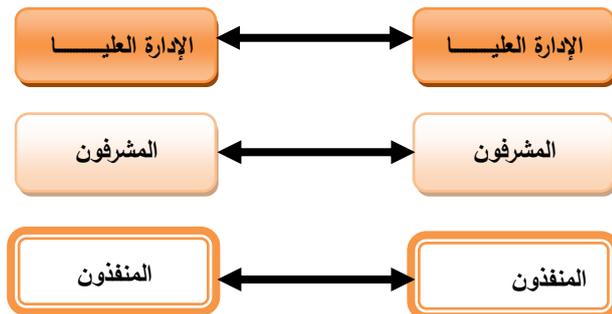


• الاتصال الأفقي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الافراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على المعلومات، لا يكمن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع من اجل فاعلية أكبر.

ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات على مستوى الإدارة او القسم او الاجتماعات العامة، المؤتمرات، التقرير السنوية للموظفين الخطابات البريدية المباشرة، الصور والأفلام السينمائية، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط، المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المؤسسة، اللجان والسلوكيات المختلفة اثناء العمل.

الشكل رقم (4) يمثل الاتصال الأفقي



• الاتصال غير الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يحدث في المنظمات والذي لا يتقيد بمراكز الافراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية ويرتكز حول الأهداف المسطرة. (الزعبي، 2013، ص 30)

ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون اختلال راجع في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ ان الاتصال الرسمي يمكن ان يكون صالح في المؤسسة، كما يكون ضد أهدافها والفصل يعود الى الإدارة الحكيمة هي التي تسعى الى التعرف الى مصادر الاتصالات غير الرسمية، ومساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحول ان تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الافراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوب بفعالية. (قاضي، ديسمبر 2014 ، ص73)

ثانيا: وسائل الاتصال:

ومن هنا يمكن ان نقسم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية الى ثلاث أنواع وهي:

- ✓ الوسائل الشفهية.
- ✓ الوسائل المكتوبة.
- ✓ الوسائل التكنولوجية.

1- الوسائل الشفهية:

حيث تعتبر الوسائل الشفهية بسيطة ومن الأساليب السهلة والأكثر اقناعا، ويكون عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، ويعتبر الاتصال الشفهي أحد أنواع الاتصال واقربها

سواء كانت مكتوبة او مصورة، وطرق الاتصال الشفهي متعددة أهمها:

❖ **الاجتماعات:** فيها تتاح الفرصة للتعاون وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط وكذلك البرامج. يمكن ان

نميز بين نوعين وهما:

1- **اجتماع تبادل الخبرات:** وهو اجتماع مباشر لعدد من العمال مع مسؤول في المؤسسة، سواء كانت مدير او رئيس فراع او قسم، وتتبع هذه الاجتماعات بتقدير تقاري مكتوبة. (الزعبي، 2013، ص 37)

ب- اجتماع اعلامي: هو اجتماع لعدد من أعضاء المؤسسة مع ممثلين عن الإدارة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات الى باقي العمال.

❖ **الاتصال عن طريق الهاتف:** ويعتبر من اهم الوسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ويستخدم الهاتف كوسيلة من الوسائل الاتصال ولكن يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الاتصالات الجيد للمتحدث والكلام بلغة سليمة ومفهومة لكي تتم عملية الاتصال على أحسن وجه.

❖ **المحاضرات:** هي لقاءات تنظمها إدارة المؤسسة بمشاركة إطار من المؤسسة وشخصيات من خارجها، وتودر حول مسائل تتعلق بالحياة المهنية.

❖ **اللجان وجماعات الدراسة:** عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من اجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم بعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة وهذه الاجتماعات تدعو الى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم. (خنيفر، 2014، ص16-17)

❖ **المقابلات:** وتعرف المقابلة بانها مواجهة بين اثنين او أكثر يدور بينهما حديث او نقاش حول موضوع او مسالة لتحقيق هدف او غرض معين. (رماش، 2008-2009، ص 34)

2- الوسائل المكتوبة :

الاتصال الكتابي هو الاتصال الذي يستخدم لكتابة الأفكار والمعلومات اما باستخدام الكلمات والرموز للعاملين في المنظمة ويتم الاتصال بين المرسل والمرسل اليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية. (شعبان، 2006، ص176)

ومن طرق ووسائل الاتصال الكتابي نذكر منها ما يلي:

❖ **التقرير:** يحرر من طرف مسؤول داخل المؤسسة ويكون مكتوبا بعد اجتماع عمل او اجتماع اعلامي، يعمل على توصيل المعلومات بين المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين، وهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

❖ **الإعلان:** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، والاعلان هو وثيقة رسمية تحمل امضاء او تاريخا.

❖ **المذكرة:** هي المعلومات والتعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية والعامّة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

- ❖ رسالة الى العمال: رسالة يحررها المدير لتوجيه معلومات الى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم، لتذكير موضوع ما، او لدعوتهم الاجتماع معين، ومن إيجابياتها السرعة والتقليل من دور الاشاعة.
 - ❖ دليل المنظمة: يشمل عن نبذة عن المنظمة وتطوراتها ونشاطاتها وادارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والإنجازات، وكل من يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.
 - ❖ لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادة داخل المؤسسة او في أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة: معلومات متعلقة بالصحة والامن، المعلومات الاقتصادية....
 - ❖ صندوق الاقتراحات: تسمح للمستخدمين تقديم اقتراحات وراء للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة من فوائد.
- وسنأتي على تفصيل هذه الوسائل في المحور الثالث.

3- الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصورة والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، فتوجهت اليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات وادماجها ضمن وسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية. وسنتطرق إلى أنواعها بالتفصيل في المحور التالي.

- ❖ البريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الاتصال الشخصي اذ يمكن لمسؤول المؤسسة ان يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.
- ❖ الأقراص المضغوطة: وهي دعامة تكنولوجية هامة، حيث تستطيع تخزين الاف المعلومات المصورة المكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها في اية لحظة.
- ❖ الصحيفة الإلكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الإلكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.
- ❖ المذيع: يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة. (خنيفر، 2014، ص 17-18)
- ❖ الموقع الإلكتروني: هو فضاء محدد عبر شبكة الانترنت، ينجز من الناحية التقنية من خلال مجموعة من البرمجيات تكنولوجيات وتنتظر اليه في الفصل الثاني بكل التفصيل. (بدرين، 2010-2011، ص80)

ثالثا: معوقات الاتصال:

يعتري مهمة الاتصال كثير من الصعوبات والعوائق التي تحول دون وصولها إلى الأهداف المنوطة، منها ما يتعلق بعناصر العملية الاتصالية وما يتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية، وسنوردها فيما يأتي:

-معوقات تنظيمية:

- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الاختصاصات والصلاحيات بوضوح ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان مع الأهداف التنظيمية. (شعبان، 2006 ، ص ص 177،178)
- وقد يكون التخصص، هو أحد الأسس التي تقوم عليها التنظيم، وعن معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة، وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.
- عدم وجود سياسية واضحة لدى العاملين بالمنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال او قصور هذه السياسة.
- حجم المؤسسة كلما كان كبيرا تعقدت عملية الاتصال.
- عدم وجود تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.
- ترجع المعوقات التنظيمية بالأساس الى كبر حجم نطاق الاشراف وتعد المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة الإدارية، فكلما أثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة وسليمة.(زايدي، 2014-2015، ص123)

-المعوقات الشخصية:

وهي تتعلق بالفرد ذاته سواء كان المرسل او المستقبل، فالخلفيات الفكرية والفروق الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال، وهذا التباين الفردي يؤثر على إمكانية فهم استيعاب مضامين الرسالة، واهم هذه المعوقات:

- ✓ معوقات متعلقة بالمرسل والقائم على الاتصال.
- ✓ معوقات تتعلق بمستقبل الرسالة.
- ✓ فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة.
- ✓ المبالغة في عملية الاتصال.
- ✓ الاختيار الضعيف لوسائل الاتصال.
- ✓ معوقات تخص مضامين الاتصال.

بالإضافة الى هذه المعوقات نجد كذلك:

- ✓ تخطي خطوط السلطة: اذ يقوم بعض الرؤساء بتخطي رؤوسهم ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين، الامر الذي يسئ للعلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين، وحصول الكثير من المشاكل بين العاملين داخل المنظمة.

✓ الضغط على المرؤوسين: من قبل بعض الرؤساء مما يؤدي الى ضعف روابط الانتماء للمنظمة وسبل الاتصال وعدم تقديم أي مقترحات هادفة ومطورة للعمل. (غراب وسايب، 2014-2015، ص 78)

-المعوقات النفسية والاجتماعية:

ومن العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون تحول دون إنجاز عملية الاتصال وبالتالي الفشل في وضع الاستراتيجية محكمة داخل المؤسسة او المنظمة:

- اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالي او عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعان مع الاخرين.
- جمود اللغة التي تكتب بها القرارات الادارية والكتب وذلك احتواءها عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.
- غياب حرية العمال في ابداء الراي حل مسائل العمل مما يؤدي الى انعدام روح المبادرة. (خنيفر، 2014، ص27)

-معوقات بيئية:

تعتبر المعوقات البيئية المحيطة بالمؤسسة من أخطر الحواجز التي تقف عائقا في فعالية الاتصال ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يأتي:

اختلاف المرجعيات الثنائية والقيم الأفكار ينتج عنها إعاقة حقيقة لعمليات الاتصال كما ينجم عنها نفور حدوث فجوات بين المسؤولين والموظفين قد تصل الى احتدام النزاع نتيجة تناقض القيم بين الافراد داخل المؤسسة. (بوزيد وساحل، 2015، ص89)

-المعوقات الفنية والتكنولوجية:

○ وتتمثل في المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات التكنولوجية العالية والوسائل الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها الى رموز، ونستطيع بواسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية والتنشويش وعدم خبرة الافراد المسيرين للأجهزة خبرة كافية. (بانوح وبومكوز، 2018، ص39)