

## المخاضة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأكد.

### 1- أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصالات إلى عدة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

#### 1-1. الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة:

حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى الطريقتين أو كلاهما، وهما:

##### 1-1-1. الطريقة الشفهية:

وتصلح عادةً للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب الآتية:

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية؛
- أنها تُتيح الفرصة للمرسل أصلاً لكي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه المعلومات؛
- أنها أسرع وسائل الاتصالات.

##### 1-1-2. الطريقة الكتابية:

على الرغم من المزايا المترتبة على استخدام الطريقة الشفهية في الاتصالات، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها، حيث تستخدم بفعالية في حالة كبر عدد العاملين

(1) صبرينة رماش، "اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020، ص 85-89.

المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات، وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية في مثل هذه الحالات.

## 1-2. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

حيث تعتبر الاتصالات رسمية إذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع مكتملة لبعضها البعض وهي الاتصالات التي تزيل الصاعدة، الاتصالات الأفقية.

ومن ناحية أخرى، فإن الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي، بل إنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، التي يؤكد "روبرت سالتونستال" على أنها موجودة في كل المؤسسات، وتتمارس عملها كل يوم بل وطوال اليوم، وعلى الإدارة الحقيقية أن تعترف بوجودها وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى ذلك، فإن الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلاً عن الاتصالات الرسمية، بل مكتملة لها، نظراً لما تحقق من مزايا عدّة أهمها:

- زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات والبيانات التي تعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها؛
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء؛
- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق العمل؛
- المساهمة في تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية؛
- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل وذلك بشكل أسرع من أسلوب الاتصال الرسمي؛

- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

### 3-1. الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية:

يقسّم الاتصال حسب الوسائل المستخدمة إلى قسمين هما:

/-الاتصالات اللفظية: وتعتمد على وسائل ذات كلمات معبّرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الاتصالات ضرورية إلا أنّها لا تغني عن الاتصالات غير اللفظية؛ التي تنتقل من فرد لآخر دون استخدام الكلمات، بل إنّها تعتمد على تعبيرات الوجه، هذه الأخيرة تكون مقصودة وهادفة من طرف المرسل عند اتّصاله بالمستقبل وتميّز بكونها وسائل غير لفظية.

### 4-1. الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري:

يقسّم الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى :

1-4-1. الاتصال المباشر: يعرف بأنه اتّصال يتضمن مواجهة مباشرة بن القائم بالاتّصال

والمستقبل، تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته.

2-4-1. الاتصال الجمعي: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين

الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.

3-4-1. الاتصال الجماهيري: هو الاتصال غير المواجهي أو غير المباشر، أي الذي لا يحدث

فيه لقاء مباشر بين المرسل وجمهور المتلقين، ويستخدم المرسل وسائل الاتصال

الجماهيرية لنقل الرسالة إلى هذا الجمهور.

وهنا يتطلّب وجود وسائط رابطة بين المرسل وجمهور المستقبلين وهذا ما يجعل منه اتّصلاً

غير مباشر، كما أنّ المرسل يتّجه من خلال رسالته إلى مجموعات ضخمة وغير متجانسة من

الجمهور المستهدف في نفس الوقت تقريباً، وهو ما يضيف على هذه العملية الطابع الجماهيري.

وهناك فرق بين الاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري من حيث فعالية أثرهما الرجعي، نجد أنّها أكبر في النوع الأوّل، نظراً لعدّة أسباب منها التحديد المحكم للجمهور المستهدف، والتقارب المكاني والزمني بين المرسل والمستقبل وسهولة معرفة أثر الرسالة وردّ فعل المستقبل، وكلّها عوامل تساعد على تعزيز فعالية الأثر الرجعي للاتصال الجمعي والشخصي.

كما أنّ الرسالة تُصاغ خصيصاً في حالة الاتصال الشخصي لتلائم شخص معيّن وموقف معيّن، وبالتالي تكون مناسبة تماماً لبلوغ الهدف الذي صيغت من أجله، أمّا في حالة الاتصال الجماهيري فإنّه غالباً ما يتمّ التعميم واستخدام القاسم المشترك الأعظم في اختيار صيغة الرسالة ومحتواها.

#### 5-1. الاتصالات في اتجاه واحد والاتصالات في اتجاهين:

حيث يشير النوع الأوّل إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات العليا.

والواقع أنّ هذا النوع من الاتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمؤسسة، كما أنّه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات.

أمّا عن الاتصالات في اتجاهين (صاعدة/نزلة) فإنّها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والالتماسات والتقارير، وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين المؤسسات غير الرسمية المؤيدة للمؤسسة، والمساهمة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

ويتّضح أنّ مهمّة العلاقات العامّة أكثر سهولة ويسراً عنها في حالة تطبيق الاتصالات في اتجاه واحد.

## 1-6. الاتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة:

هناك صوراً متعدّدة للاتصالات التي تتمّ داخل المؤسسة يومياً بين مختلف العاملين من ناحية، وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى.

أمّا الاتصالات التي تتمّ بين المؤسسة والجهات الخارجية، فتستخدم تقنيات الاتصال الشامل من إشهار، علاقات عامّة، وعلاقات مع الصحافة، الاتصال حول مجال التوزيع بالتكليف مع التقنيات الحديثة للاتصال بإتباع قواعد جديدة.

## 2- وسائل الاتصال:

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل التالية<sup>(1)</sup>:

### 2-1. الوسائل المكتوبة:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز ونقلها إلى الأشخاص. وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدوّنة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أنّ صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوةً على أنه ليس كلّ المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيّد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيّدة وواضحة، يمكن استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الإنترنت وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر وتعليمات وكتيبات المؤسسة.

(1) ياسمينة زاوي، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة البويرة، 2020-2021، ص 13-14.

ولهذا النوع من الاتصالات ميزات أهمها:

- إمكانية بثها وإرسالها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد دون أيّ تشويش على المحتوى العام للرسالة؛
- إمكانية الرجوع إلى الوثائق في المستقبل؛
- إمكانية استخدام الصور والرسومات والجداول وغيرها.

## 2-2. الوسائل الشفهية:

وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهًا لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعني. ومن مزايا وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تزيد من ثقة المرؤوس بالرئيس مما ينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، فالكثير من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا وقد دلت إحدى الدراسات أنّ (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى. ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال:

- المقابلات الشخصية؛
- المناقشات والندوات والمحاضرات والاجتماعات؛
- الاتصالات الهاتفية.

## 2-3. الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد):

وتتم عادةً عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات. والجدير

بالذكر أنّ هذا النوع من الاتصالات يعدّ الأقدم تاريخياً، فقد استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة. وهذه الحركات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ. وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيدّه. فمثلاً قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

#### 2-4. الوسائل الإلكترونية:

وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزّز نموّ وفاعلية الاتصال بين الأشخاص إلاّ أنّه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الإلكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).