

إجراءات السكرتارية - 1

الاتصالات

الوحدة الثانية : الاتصالات

الهدف العام :

تهدف هذه الوحدة إلى الإلمام بالجوانب النظرية والعملية الخاصة بموضوع الاتصالات بالشكل عام والاتصالات الإدارية بالشكل خاص.

الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يتوقع أن يكون لدى المتدرب بإذن الله معرفة ومهارة جيدة في الجوانب التالية :

- ١- مفهوم الاتصال وخصائصه وأهميته وعناصره.
- ٢- مفهوم الاتصال الإداري .
- ٣- أنواع الاتصالات الإدارية (الشفوية - و الكتابية - و غير اللفظية)
- ٤- معوقات الاتصال

الوسائل المساعدة :

- المادة العلمية الواردة بهذه الحقيبة.

المهارات المطلوبة :

- لا يوجد

الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (٤) ساعات

الاتصالات

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكالها عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته وأحياناً فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وآراء، وفي نفس الوقت ينقل و إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات. وطبقاً لهذا فإن الاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك على سلوك وأنماط البشر واتجاهاتهم.

والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة. وكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفوفاً كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه.



الشكل رقم 7 : الاتصال : أشكاله ووسائله

يتضح مما سبق أن لعملية الاتصال الجيد دوراً هاماً في أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل بنشاط وهممة وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى. وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال يلعب دوراً بارزاً في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضراً ومستقبلاً الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مشجعة.

إن أنماط السلوك الذي يمارسه السكرتير في محيط عمله كاستقبال المكالمات الهاتفية وإجرائها ومعالجتها واستقبال الزوار وتنظيم مواعيد المدير وتحرير الرسائل وحفظ الملفات ومعالجة البريد الصادر والوارد ومتابعته وتنظيم الاجتماعات وتنظيم سفريات الرئيس وغير ذلك من الوظائف التي يمارسها السكرتير هي في حقيقة الأمر نوع من أنواع الاتصال الذي لا غنى له عن ممارسته من أجل تحقيق أهداف عمله المتبني ولما كان الأمر كذلك فإننا سنحاول أن نتحدث بشيء من التفصيل عن وظيفة الاتصال كي يتم فهم وظائف السكرتير المعتمدة على فهم العملية الاتصالية لتلك الوظائف.

مفهوم الاتصال

أورد الكتاب والباحثون عدداً من التعاريف للاتصال يمكن تلخيصها فيما يلي^١ :

- ١- أن الاتصال هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر ويتطلب ذلك تقديماً وتلقياً ينتج عنه تفاهم عام بين جميع الأطراف، ولا يدل ذلك بالضرورة على وجود اتفاق بينهم.
- ٢- أن الاتصال هو أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل فيه المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه.
- ٣- أن الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر عن طريق علامات أو إشارات أو رموز نظام لغوي مفهوم من كلا الطرفين.

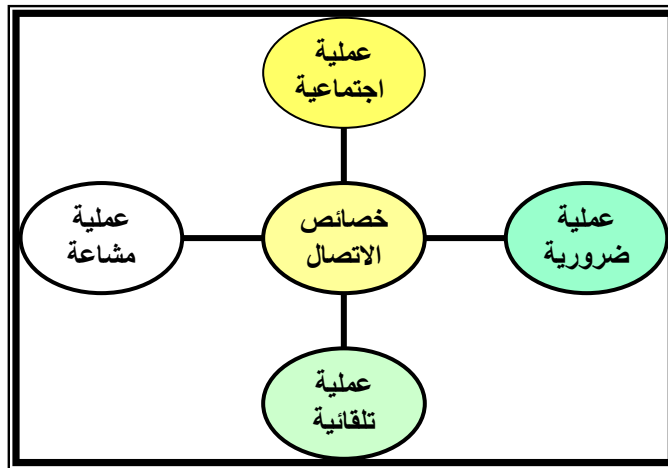
خصائص الاتصال

يتضح من التعاريف السابقة أن الاتصال يتسم بعدة خصائص على النحو التالي:

- ١- أن الاتصال عملية اجتماعية تتم بين الأفراد وبذلك فالالاتصال قد يحدث: بين الفرد ونفسه ومثال ذلك ما يقوم به الفرد في بعض الأحيان من مخاطبته نفسه أن افعل كذا أو لا تفعل كذا، وكذلك حالات التفكير التي تصل بالفرد إلى اتخاذ قرار يخصه أو يرتبط مع غيره. وهكذا نجد أن جميع عمليات التفكير وحديث النفس الشعوري هي نوع من أنواع الاتصال بين الفرد ونفسه. وقد يكون الاتصال بين شخص وشخص آخر، ومثال ذلك اتصال الولد بوالده أو اتصال الرئيس بالمرؤوس أو اتصال الطبيب بمرريضه أو غير ذلك. وقد يكون الاتصال بين شخص ومجموعة، ومثال ذلك اتصال المعلم بطلابه أو اتصال الرئيس بمجموعة من المرؤوسين أو اتصال الأب بالأبناء وغير ذلك، (ويمكن أن يكون هذا الشكل من الاتصال معكوساً بحيث يكون الاتصال بين مجموعة وشخص، وفي هذه الحالة تُعكس أطراف الاتصال). وقد يكون الاتصال بين مجموعة

ومجموعة، ومثال ذلك اتصال مندوبين من شركة (س) مع مندوبين من شركة (ص) أو اتصال لجنة من جهاز حكومي مع ممثلين عن مجموعة مؤسسات خاصة أو اتصال أفراد أسرة بأخرى وغير ذلك.

- ٢- أنه عملية تلقائية: فمتى التقى الفرد بغيره في أي مجتمع فإنه يتبادل معه الحديث والأفكار سعياً لتوثيق الصلة أو الترابط بينهما أو ربما الحذر في بعض الأحيان.
- ٣- أنه عملية ضرورية لكل الأفراد والجماعات فالجماعة شأنها شأن الفرد تجد نفسها في بعض الأحيان بحاجة إلى عون الآخرين وكذلك الحال في العلاقات المختلفة بين الأفراد والدول من أجل توفير متطلباتها من قبل الآخرين.
- ٤- أن الاتصال صفة مشاعة بين الأفراد وليست حكراً على أفراد بعينهم فرئيس الدولة يمارس عملية الاتصال والوزير يمارس الاتصال والمدير يمارس عملية الاتصال والمرؤوس والسكرتير يمارس الاتصال كذلك الخادم يمارس عملية الاتصال ولكل منهم أهداف وغايات محددة ومختلفة عن الآخر.



الشكل رقم 8 : خصائص الاتصال

أهمية الاتصال

تأتي أهمية الاتصال بالشكل عام من كونه الوسيلة المناسبة التي من خلالها يمكن للفرد تحقيق احتياجاته ومتطلباته المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للجماعات، كما أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة من خلال عملية الاتصال، وبدون توفر نظام فعال وجيد للاتصالات يصعب على المنظمة تحقيق أهدافها برغم توافر الإمكانيات المادية والبشرية لديها وتعتمد فعالية الفرد (أيًا كانت وظيفته) في تادية مهامه على مهاراته وقدراته في الاتصال، فالقائد الإداري يؤدي وظائفه الإدارية من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة... إلخ عن طريق الاتصال بالمسؤولين عن إعداد الخطة وتنفيذها وتحقيق أهداف التنظيم وممارسة وظيفة الرقابة، وكل ذلك لا يتم إلا عن طريق الاتصال الفعال، والسكرتير الناجح لن يكون كذلك ما لم يكن قادراً على عملية الاتصال بكل كفاءة، لذلك فإن فشل بعض من المنظمات في تحقيق أهدافها إنما يرجع في كثير من الأحيان إلى عدم توفر نظام جيد للاتصالات فيها.

عناصر الاتصال

إن عملية الاتصال التي تتم بين الأفراد هي في حقيقة الأمر تتكون من عدد من العناصر الأساسية المكونة لها وهي:

أولاً: المرسل (الجهة صاحبة الاتصال أو مصدر الرسالة):

أ- وهو الجهة التي قامت بعملية الاتصال أولاً، وقد يكون فرداً واحداً وقد تكون جماعة كما سبق أن ذكرنا، وأثناء عملية الاتصال تتغير وضعية المرسل بين مرسل تارة ومُستقبل تارة أخرى.

ثانياً: المُستقبل (الجهة التي يتم الاتصال عليها أو مستلم الرسالة ومتلقيها):

وهي الجهة التي تستقبل الرسالة وقد يكون فرداً أو عدة أفراد.

وتتأثر عملية الاتصال بعدد من العوامل سواء بالنسبة للمرسل أو المستقبل ومن تلك العوامل:

1- خصائص المرسل والمستقبل الأولية: ومنها:

- المستوى التعليمي للفرد: حيث إن التعليم يدعم الاتصال الذي يعتمد على المواد المقررة (المطبوعة) والتي تحتاج إلى قدر معين من التعليم والمهارة في تفسير الرموز اللغوية المكتوبة أو المطبوعة بخلاف الرسائل المسموعة أو المرئية، ويظهر أثر التعليم في قدرة الفرد على إرسال أو استيعاب الرسالة الاتصالية.

- العمر (سن الفرد) فمعرفة عمر الفرد المرسل أو المستقبل للرسالة مهم جداً وخاصة في اختيار الوسيلة التي تُنقل بها الرسالة فصغار السن مثلاً يميلون ويهتمون بالجوانب الترفيهية كما أن عرضها بواسطة الوسائل المرئية أكثر جاذبية لديهم أما كبار السن فغالباً ما يهتمون بالقضايا الجادة والشؤون العامة.
- نوع الجنس: فمعرفة جنس المرسل أو المستقبل من الذكور أو الإناث وكذلك مراعاة الخصوصية المتعلقة بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد ذكراً أو أنثى كل ذلك يؤثر في عملية الاتصال وكفاءته.
- المستوى الاقتصادي: ففي كثير من الأحوال نجد أن أصحاب الدخل المرتفعة لهم اهتمامات تتعلق بالأخبار والموضوعات الجادة والشؤون العامة للمجتمع بخلاف أصحاب الدخل المنخفضة.
- ٢- خصائص المرسل والمستقبل الاجتماعية: لكونه فرد ينتمي إلى مجتمع معين له من العادات والتقاليد والأعراف والعلاقات الأسرية والاجتماعية وكلها تؤثر عليه فيجب مراعاة ذلك البعد الاجتماعي حتى تتحقق فعالية الاتصال.
- ٣- الخصائص النفسية للمرسل والمستقبل: فهما ليس بالضرورة أن يكونا في جميع الأحوال جاهزين لإرسال أو استقبال الرسالة فالأفراد مختلفون في رغباتهم وميولهم ومستويات ذكائهم واستقرارهم النفسي وكل تلك العوامل من الأهمية بمكان معرفتها من أجل تحقيق الاتصال الهدف المطلوب.

ثالثاً: الرسالة (موضوع الاتصال):

وهي عبارة عن محتوى الاتصال الذي يراد به تحقيق هدف معين، (والرسالة عادة ما تحتوي على مجموعة من الرموز اللغوية أو الإشارات المتعارف عليها من قبل الأفراد بحيث إذا قرأ محتواها لا تترك لديه نوعاً من الغموض وعدم الفهم لتلك الرموز أو الإشارات) وما لم تصل الرسالة إلى المستقبل بطريقة يفهمها ويدركها بوضوح فإن كلاً من المرسل والمستقبل سيبقى بعيداً عن الآخر ولا يمكن أن نقول أن هناك عملية اتصال.

وهناك مجموعة من الاعتبارات يجب أن تتوفر في الرسالة حتى تتحقق عملية الاتصال ومنها:

- ضرورة تحديد الهدف من عملية الاتصال بدقة: فعندما يكون الهدف من الاتصال التعريف أو الإعلام بأمر من الأمور يختلف في اختيار العبارات والرموز اللغوية عما إذا كان الهدف هو عملية تعليمية أو تعديل في الاتجاهات، والرسالة التي تستهدف جانباً ترفيهياً تختلف عن الرسالة التي تستهدف بث أفكاراً جديدة وهكذا.

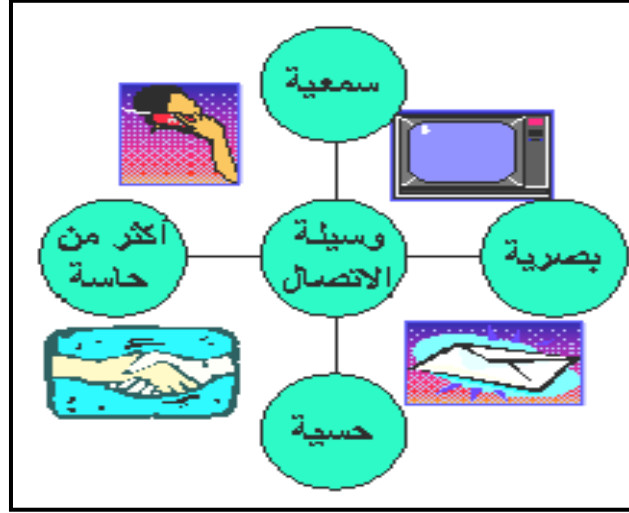
- ضرورة معرفة المستقبل معرفة جيدة: لأن الرسالة في نهاية الأمر موجهة إليه فإذا لم يتم التعرف على كافة خصائص وسمات المستقبل الشخصية والنفسية والاجتماعية وغيرها فقد توجه الرسالة إلى فئة غير الفئة المستهدفة.
- اختيار الألفاظ والعبارات الواضحة والمفهومة لكل من الطرفين بنفس المعاني التي يتفق عليها.
- التركيز على الخبرات المشتركة في صياغة الرسائل الاتصالية، فالمتحدث في الاتصال الإداري يكون مفهوماً للعمال أكثر إذا كان فرداً منهم وليس من مستوى أعلى، والمتحدث في موضوع زراعي إلى جمهور الفلاحين لا يجب أن يرتفع عن مستوى خبراتهم بالالشكل الذي يطلق العنان لخيالهم في تفسيرات مختلفة عند الحديث مثلاً عن آفات زراعية جديدة لا يعرفها هؤلاء الفلاحين.
- اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة إلى المستقبل، بما يلائم ظروف المستقبل النفسية والاجتماعية والغاية من عملية الاتصال.

رابعاً: وسيلة الاتصال (قناة الاتصال):

وهي عبارة عن جميع الوسائط التي يمكن استخدامها لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل مثل الهاتف أو الفاكس أو الكمبيوتر أو غيره، ويعتبر نجاح المرسل في اختيار الوسيلة المثلى من بين الوسائل المتاحة مؤشراً هاماً لنجاح عملية الاتصال في تحقيق أهدافها. ولكن السؤال الهام ما هي أفضل وسيلة للاتصال؟ الإجابة على هذا السؤال أن هناك عوامل متعددة تحكم الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال من هذه العوامل ما يلي:

- اختلاف المقدرة على الإقناع: فمثلاً قد نجد في بعض الأحيان أن الاتصال مباشرة (الوقوف على الحدث مثلاً) يكون أكثر إقناعاً من الاتصال عن طريق مشاهدة الحدث بواسطة جهاز التلفزيون وهذا بدوره أكثر إقناعاً من مجرد سماع الحدث عن طريق الراديو وهكذا.
- معيار التوزيع أو التغطية الجغرافية: والمقصود بالتوزيع هو العدد الفعلي من الأفراد الذين يمتلكون وسيلة الاتصال (مذياعاً، أو تلفازاً، أو صحيفة أو غيرها من وسائل الاتصال)، بينما يقصد بالتغطية الجغرافية المناطق التي يصل إليها الإرسال الإذاعي أو التلفزيوني أو يصل إليها توزيع الصحف ولذلك فإن عملية اختيار وسيلة دون أخرى يتوقف أيضاً على هذا الجانب.
- معرفة حجم الجمهور الفعلي لكل وسيلة: فمعرفة عدد الأجهزة المملوكة لدى الأفراد أو حتى المنطقة التي يصل إليها الإرسال الإذاعي والتلفزيوني والصحف قد لا يكون كافياً لمعرفة الجمهور الفعلي الحقيقي لكل وسيلة فقد نجد أفراداً يملكون تلفازاً أو مذياعاً واستخدامهم له

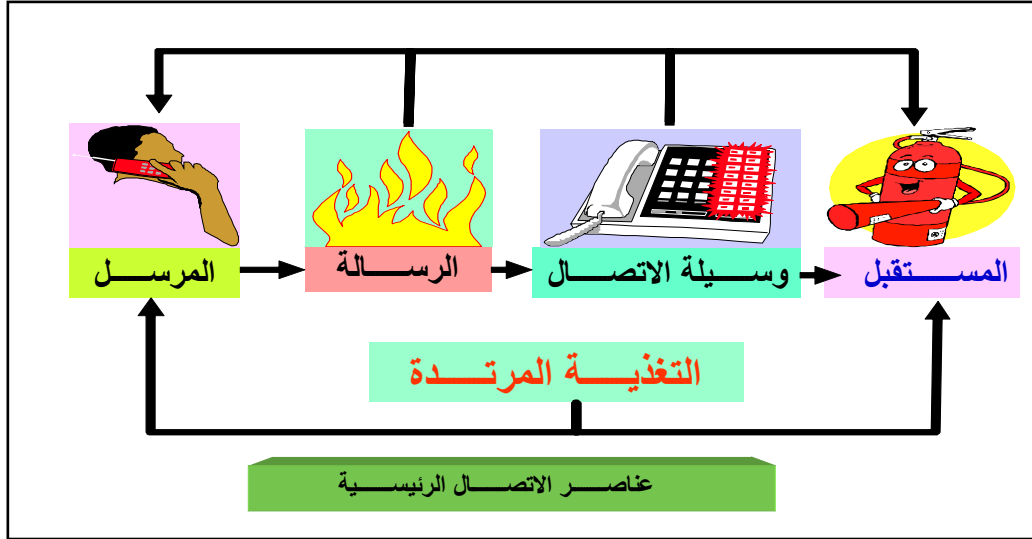
ضعيف وقد نجد أن الصحيفة الواحدة يشتريها فرد واحد ثم يتداولها بعده عدد من الأفراد، لذلك فمعرفة الجمهور الفعلي يجعلنا نحسن اختيار وسيلة الاتصال.



الشكل رقم 9 : وسائل الاتصال الحسية

● معرفة خصائص كل وسيلة من وسائل الاتصال ومدى مناسبتها للمستقبل وطبيعة الاتصال، فمثلاً يصلح استخدام الوسيلة المكتوبة إذا كان الأمر يتطلب العودة إليها مستقبلاً أو كانت مادة الاتصال طويلة، كما يصلح استخدام وسيلة التلفزيون إذا كان المستقبل أمياً لا يجيد القراءة والكتابة وهكذا.

خامساً: نتيجة الاتصال أو التغذية المرتدة (رجع الصدى)؛ وهي عبارة عن الآثار المترتبة على عملية الاتصال وهي تتعلق بمدى حدوث الاستجابة المطلوبة من عملية الاتصال والتي يقرر المرسل على ضوءها إما إنهاء الاتصال أو تعديله أو تغييره. ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية لعملية الاتصال .

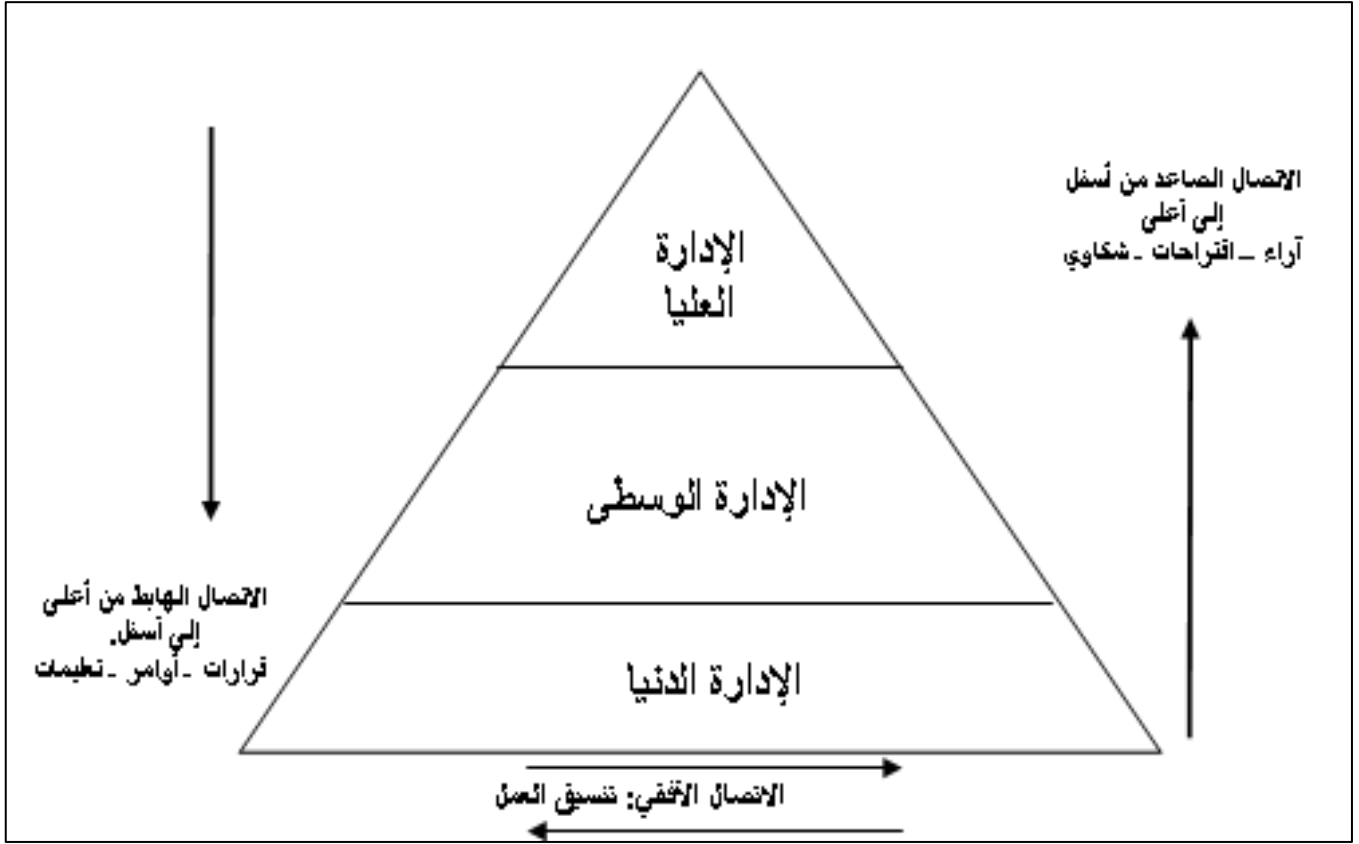


الشكل رقم 10 : عناصر الاتصال الرئيسية

أنواع الاتصالات^١

إن تقسيم الاتصالات إلى أنواع مختلفة يرجع بطبيعة الحال إلى المعيار الذي نستخدمه في النظرة إلى الاتصالات، إلا أنه يمكن القول إجمالاً إن الاتصالات في محيط العمل تنقسم إلى:

- ١- **اتصالات رسمية:** وهي الاتصالات التي تتم وفق خطوط السلطة الرسمية وتجري وفقاً لقواعد وإجراءات محددة رسمياً (انظر الشكل رقم ١١). وتأخذ الاتصالات الرسمية الاتجاهات التالية:
 - ١- الاتصالات الهابطة: وهي الاتصالات التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين وتأخذ الشكل توجيهات أو تعليمات أو قرارات أو أوامر.
 - ٢- الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس وتأخذ الشكل آراء أو اقتراحات أو تقارير أو بحوث أو شكاوى.
 - ٣- الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تتم بين الإدارات المختلفة في المستوى الإداري الواحد وتأخذ الشكل التشاور وتبادل الآراء والخبرات وتنسيق العمل.



الشكل رقم 11 : مستويات الهيكل الإداري واتجاهات الاتصال فيه

ب- الاتصالات غير الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي وفي مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية حيث تلعب العلاقات الشخصية والاجتماعية دوراً كبيراً في تحقيق أهداف الاتصال الرسمي، ويتوقف حجم شبكة الاتصالات غير الرسمية على عدة عوامل منها: حجم المنظمة وطبيعة أعمالها وأهدافها...إلخ .

كما يمكن أن يُنظر إلى الاتصال وفقاً لمعيار مصدر الاتصال على أنه:

- ١- **اتصال داخلي:** وهو الذي يتم من داخل أجزاء الجهاز التنظيمي إلى أجزاء أخرى فيه، سواء كان في الشكل رسمي أو غير رسمي.
- ٢- **اتصال خارجي:** وهو الاتصال الذي يكون من وإلى خارج الجهاز التنظيمي رسمياً كان أو غير رسمي.

وهكذا نجد أن أنواع الاتصال وتقسيماته تحكمه النظرة التي ننظر بها إلى الاتصال نفسه.

أساليب الاتصالات

أسلوب الاتصال يعني الكيفية أو الطريقة التي يتم بواسطتها الاتصال ويمكن أجمال تلك الأساليب فيما يلي:

(١) - أسلوب الاتصال الشفوي

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً وأكثرها فعالية وإيجابية ويعتقد الباحثون أن هذا النوع من الاتصال تتراوح نسبته بين ٧٥٪ إلى ٩٠٪ من مجموع الاتصالات اليومية ويتم الاتصال الشفوي بأحد أسلوبين هما :

١- الاتصال الشفوي المباشر أو وجهاً لوجه: ويقصد به الاتصال الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الاستعانة بأداة من الأدوات التي تسهل عملية الاتصال مثل التليفون.، ويتيح هذا الشكل من الاتصال فرصة كبيرة لتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل كما يساهم بدور فاعل في حل الخلافات أو سوء الفهم في الحال، كما أنه يعمل على شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها ويؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بها وفي هذا النوع يتم تبادل المعلومات والأفكار بسرعة ويسر مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال ومن صور الاتصال الشفوي المباشر ما يلي:

أ- إصدار الأوامر والتعليمات: ويقصد بالأمر ما يجب على الموظف القيام به من عمل، أما التعليمات فتعني قدراً أكبر من التوضيح المفصل لتنفيذ العمل، والأوامر والتعليمات الشفوية المباشرة التي يمارسها القائد تكون أكثر استجابة لدى المرؤوس عندما تأتي في الشكل طلب مهذب من القائد إلى المرؤوس يبدي فيها القائد رغبته في إنجاز عمل ما من الموظف.

ب- المقابلات: لا يقصد بالمقابلة ما يتم أحياناً من مقابلات اجتماعية بين الأفراد في محيط العمل وإنما المقابلة عبارة محادثة جادة تقوم على الأخذ والرد بين طرف وآخر وتسعى إلى تحقيق هدف معين، والمقابلة لا تقتصر على الكلمة المنطوقة بل تشمل أيضاً تبادل المعاني التي تنقلها نبرات الصوت وتعبيرات الوجه والنظرات والإشارات والإيماءات، والمقابلة الجيدة يجب أن يخطط لها من حيث المكان والزمان وأطراف المقابلة، وتعتبر المقابلة في غاية الأهمية فهي في كثير من الأحيان تكشف بعض المعلومات المتعلقة بالفرد كميوله ورغباته ومشاكله والتي يكون معرفتها بواسطة المقابلة أيسر من أي أسلوب آخر، كما أن المقابلة في كثير من الأحيان ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وتستخدم المقابلة في صور شتى منها: مقابلة التوظيف فعندما ترغب المنظمة في تعيين بعض العاملين لديها فقد تجري لهم بعض المقابلات للتأكد من صلاحيتهم للوظيفة وكما كانت الوظيفة هامة كلما تأكد إجراء المقابلة لمن سيشغلها، ومنها مقابلة التدريب حيث في

كثير من الأحيان يتقابل المدرب مع المتدربين لشرح البرنامج التدريبي المزمع عقده وأهدافه وتقييمه، ومنها مقابلة النقل أو الترقية من أجل تعريف الفرد المنقول أو المرقى للوظيفة بمهام وواجبات وظيفته الجديدة وتوقعات الإدارة منه فيها، ومنها مقابلة التقييم والتي يراد بها الوقوف على نواحي القوة والضعف لدى الموظف في وظيفته، ومنها المقابلة الخاصة بالنظر في الشكاوى المقدمة من الموظف أو عليه للتأكد من ذلك وسماع الأقوال بشأنها، ومنها المقابلة الهادفة إلى تحليل الوظائف ففي بعض الأحيان يقوم المسؤول بمقابلة بعض العاملين لمعرفة المهام والواجبات الفعلية التي يقومون بتأديتها في العمل. والمقابلة قد تكون مقابلة مقيدة بمعنى أن هناك أسئلة محددة يتطلب من الفرد الإجابة عليها دون الخوض في جوانب ليس لها علاقة بموضوع المقابلة وقد تكون المقابلة مفتوحة بحيث يترك للفرد حرية التحدث في الموضوعات التي يريدها هو، ويتوقف اختيار أي نوع من هذين النوعين من المقابلة على الهدف من المقابلة نفسها.

ت- الاجتماعات: وهي عبارة عن اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات بهدف تحقيق التفاهم والانسجام بين المجموعة وقد يكون الاجتماع في الشكل مؤتمر أو برنامج تدريبي أو لمناقشة مشاكل عملية أو بغرض اتخاذ قرارات تطويرية أو من أجل التنسيق بين مجموعات العمل وما إلى ذلك. وإذا كانت الاجتماعات تعتبر غاية في الأهمية وتحقق بعض المزايا حيث تتنوع الأفكار ووجهات النظر بشأن الموضوع الواحد بالإضافة إلى التوصل إلى قرارات أقرب إلى الصحة بفعل تعدد وجهات النظر (وإن كان في بعض الأحيان يصعب تحقيق هذه الخاصية الأمر الذي يضطر المجتمعون للتوصل إلى حلول توفيقية) فإن مما يعاب عليها أنها قد تكون مضيعة للعمل ما لم يتم التعامل معها بطريقة علمية. ومن أبرز ما يجب أن يتوافر في الاجتماع: تحديد موضوع المناقشة لأعضاء الاجتماع بوقت كاف من أجل أن يأخذ العضو الفرصة الكافية للتحضير له. وكذلك تحديد وقت مناسب لعقد الاجتماع وتحديد مكان مناسب من حيث تهيئة العوامل الفيزيائية (التهوية والإضاءة والنظافة... إلخ) وكذلك توفر المقاعد المناسبة وبالعدد الكافي لأعضاء الاجتماع وتوفر وسائل الأمن والسلامة في مكان الاجتماع واختيار رئيس للاجتماع يستطيع إدارة الحوار والمناقشة بين المجتمعين فلا يترك مثلاً أحد الأفراد يستأثر بالكلام وقت أطول مما يجب كما يحرص على تشجيع الآخرين على التحدث وإبداء وجهات نظرهم كما يتطلب الاجتماع أن يكون هناك شخص يتولى توثيق ما تم فيه من مناقشات.

ث- البرامج التدريبية: وتعتبر من أنواع الاتصال المباشر ففي بعض الأحيان نجد أن المدرب يقوم بشرح مفصل لأهداف البرنامج التدريبي ومدته ومكانه سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

وهناك صور أخرى يمكن أن يتم بها الاتصال الشفوي المباشر منها المؤتمرات واللقاءات والزيارات المختلفة والمحاضرات والندوات وغيرها.

٢ - الاتصال الشفوي غير المباشر : وهو الذي يستعين فيه المرسل ببعض الوسائل المساعدة في عملية الاتصال ففي كثير من الأحيان يتعذر الاتصال المباشر وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل الأمر الذي يتطلب الاستعانة بوسيلة اتصال كالهاتف أو التلفزيون أو الحاسب الآلي أو الناسوخ (الفاكس) أو الإذاعة الداخلية للمنظمة وغيرها لتحقيق غاية الاتصال .

(٢) - أسلوب الاتصال الكتابي

هو الاتصال الذي يعتمد فيه كل من المرسل أو المستقبل على الورقة والقلم (سواء كانت تلك الورقة والقلم بنوعها التقليدي المعروف أو الإلكتروني). وحيث أن هذا النوع من الاتصال هو ما نقصده بالمراسلات الكتابية فسوف نتحدث عنه لاحقاً في الوحدة الخاصة بالمراسلات الإدارية.

(٣) - أسلوب الاتصال غير اللفظي (المصور أو الرمزي)

يقصد بالاتصال غير اللفظي كافة الرسائل أو المعاني التي يتم نقلها وتبادلها بدون استخدام الألفاظ وهو ما يطلق عليه عادة باللغة الصامتة، وهذه اللغة بالغة الأهمية وينبغي للسكرتير أن يكون لديه التأهيل اللازم لفهم هذه اللغة غير اللفظية. فالطريقة التي نتحدث بها مع الآخرين والطريقة التي نجلس بها وحركات أجسامنا ونظراتنا والملابس التي نرتديها والأشياء التي نستخدمها والأماكن التي نتواجد فيها وغير ذلك من سلوكياتنا المختلفة كلها تحمل العديد من المعاني فالمرسل عندما يقوم بالاتصال بغيره فهو في حقيقة الأمر يرسل رسالتين في الوقت الواحد إحداها لفظية تستخدم فيها الكلمات والأخرى غير لفظية تتمثل في التعبيرات الصوتية أو في أسلوب الكتابة أو في حركات الجسم أو في تصرفاته وسلوكياته تجاه الناس وعندما يتعارض معنى الرسالة غير اللفظية مع معنى الرسالة اللفظية فعادة ما تكون الرسالة غير اللفظية أكثر تعبيراً وصدقاً وعلامات الفرح والسرور أو الغضب والانفعال التي تظهر على الفرد تثبت ذلك.

يقول أحد خبراء الاتصال إن الوجه قادر على أن يعبر عن (250,000) تعبير مختلف إلا أن الذي لا يختلف عليه اثنان أن هناك على الأقل ستة أنواع للغة الوجه تعبر عن: السعادة، و الغضب، و الدهشة، و الحزن، و الاشتمزاز، والخوف. وتعبير العينين عن كثير من المعاني فالتحديق في الأطفال مثلاً يعني رفضنا

لسلوك قاموا به، وتضييق حدقة العين بالشكل فجائي أثناء الحديث مع طرف آخر يعني الاستغراب، كما أن بعض حركات اليدين توحى عن معنى معين فكثرة ارتعاش الأصابع أو اليدين قد تعني قلق الفرد وغير ذلك مما يتعلق بلغة الجسم. ومنها التعبيرات الصوتية فمن خلال الصوت يمكن معرفة بعض المعلومات كجنس المتحدث وربما جنسيته وسنه والحالة التي هو عليها من حيث الفرح والسرور أو الغضب والانفعال.

* استخدامات (وظائف) الاتصال غير اللفظي

يقوم الاتصال غير اللفظي بعدة وظائف هامة في نظام الاتصال فمن خلال الاتصال غير اللفظي يمكن التحكم في الاتصال اللفظي وتوجيهه نحو تحقيق الهدف منه فتعبيرات وجه الطالب أثناء المحاضرة تعطي العديد من المعاني لدى الأستاذ، ولذلك فإن الاتصال غير اللفظي يمكن أن يقوم ببعض الوظائف منها:

أ- تعزيز وتأکید الاتصال اللفظي فتغيير نبرة الصوت وشدته أو استخدام حركات اليدين تعمل على تعزيز وتأکید المقصود من الاتصال اللفظي.

ب- نقل معاني جديدة لدى المستقبل حتى بدون استخدام الاتصال اللفظي فمثلاً نجد أن وضع يد المسئول على كتف العامل القلق تحمل معنى التعاطف معه أو مساندته في موقفه.

ت- نقل المشاعر والعواطف والتعبير عنها تجاه الآخرين، فحرارة التحية والابتسامة على الوجه وعدم تركيز النظر في وجه المستقبل والمعانقة، كلها من وسائل الاتصال غير اللفظي التي تعبر عن مشاعرنا مع الناس.

ث- قد يحمل الاتصال غير اللفظي فكرة التناقض مع الاتصال اللفظي أو الكتابي فالطبيب الذي ينصح المريض شفويًا أو كتابيًا بالإقلاع عن التدخين لضرره بالصحة في الوقت الذي يكون هو مدخناً ينقل إلى المريض معنى متناقضاً لما يقوله أو يكتبه، وكذلك هو الحال بالنسبة للسكرتير الذي يعطي المواعيد لمراجعيه ثم لا يتواجد هو في تلك المواعيد فإنه يعطي أولئك المراجعين رسائل واضحة عن شخصية ذلك السكرتير.

ج- يكشف الاتصال غير اللفظي عن نوعية العلاقة بين المرسل والمستقبل فهو يوضح مدى المودة أو الكره بينهما، فعندما يتظاهر السكرتير بأنه مشغول أثناء تواجد المراجع فإنها ربما تكون رسالة إلى المراجع بعدم الرغبة في وجوده داخل مكتب السكرتير أما لو أشار السكرتير بإيماءة توحى للمراجع بالتفضل بالجلوس لحين انتهائه من العمل الذي أشغله كان ذلك دلالة ود وتعاطف مع المراجع.

معوقات الاتصال

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعوق عملية الاتصال ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ- **المعوقات البشرية:** وهي المعوقات التي ترافق العنصر البشري سواء المرسل أو المستقبل وهذه المعوقات تتعدد وتتنوع باختلاف ثقافات الأفراد ومستوياتهم العلمية ومراكزهم الوظيفية وسنوات أعمارهم وإفرازات المجتمع المحيط بهم، كما يدخل ضمن ذلك ما يتعلق باللغة ووضوحها من عدمه، وكذلك مدى التعاون بين الأفراد ونوعية العلاقة التي تربطهم ببعض وغير ذلك.

ب- **المعوقات التنظيمية؛ ومنها:**

- حجم المنظمة: فالمنظمة الكبيرة الحجم تتطلب نظاماً كفوفاً من الاتصال.
- العمر الزمني للمنظمة: حيث إن المنظمة الحديثة النشأة ربما لم يكتمل بها وضوح نظام الاتصال بخلاف المنظمة التي لها فترة طويلة منذ إنشائها.
- تنوع أعمال المنظمة: فالمنظمة التي تعمل في نشاط واحد محدد في غالب الأمر يكون نظام الاتصال فيها أكثر كفاءة من المنظمة المتعددة الأنشطة.
- مدى تُعقد أنشطة المنظمة والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم ببعضه البعض.
- أسلوب القيادة وطريقة التعامل مع الآخرين.
- مدى سلامة البناء التنظيمي وعدم التداخل والتضارب في الاختصاصات بين أجزائه.

ج- **المعوقات الجغرافية:** وتعني مدى قرب أو بعد أطراف وعناصر الاتصال من بعضهم البعض وما يترتب على فارق التوقيت الزمني لكل منطقة من تأثير على عملية الاتصال، فالمعروف أن المنظمة تتعامل مع عدد من المنظمات أو فروعها في مناطق متعددة وقد تكون وسائل الاتصالات والمواصلات غير متيسرة في بعض تلك المناطق مما يجعل المنظمة تعتمد على نوع دون آخر من أساليب الاتصال.

د- **المعوقات البيئية الداخلية والخارجية:** فالمنظمة في حركة دائمة ومستمرة وتحيط بها عوامل داخلية متعددة تتمثل في الأفراد والإمكانات المتاحة والأنشطة وعدد الإدارات بالمنظمة وسياسة الإدارة وغير ذلك من الظروف الداخلية المختلفة والتي تعمل معاً، كما أن الظروف الخارجية التي تحيط بالمنظمة كالتقيد الحكومية أو التطور التقني وغيرها يمكن التنبؤ به وبعضها قد لا يمكن التنبؤ به، كل ذلك بلا شك يؤثر على عملية الاتصال سلباً أو إيجاباً.

تدريبات الوحدة الثانية

تدريب ١

من خلال ما تعلمت ناقش ما يلي:

- ١- اعط مفهومًا واضحاً للاتصال.
- ٢- ما هي خصائص الاتصال؟
- ٣- تحدث عن أهمية الاتصال.
- ٤- للاتصال عناصر رئيسية تحدث عنها بالتفصيل.
- ٥- ما المقصود بالاتصال الإداري؟
- ٦- الاتصالات الإدارية تنقسم إلى عدة أنواع - اذكرها بالتفصيل.
- ٧- تواجه عملية الاتصال عدداً من المعوقات التي تؤثر عليها . تحدث عن تلك المعوقات.

تدريب ٢ (تحليلي)

ظهرت في إحدى الأرياف في المجتمع مالشكلة مرضية . وقد قامت الجهات الرسمية في المجتمع بعمل حملة توعية للتخفيف من آثار تلك المالمشكلة المرضية ، إلا أن ذلك لم يساعد في حل المالمشكلة أو التخفيف منها ، ويدراسة أسباب عدم الحد من المالمشكلة وجد أن السبب راجع إلى مشاكل في عملية الاتصال. من خلال ما درست في هذه الوحدة قم باستخدام معلومات افتراضية لتشخيص المالمشكلة وتحليلها واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات لحل المالمشكلة أو التخفيف من آثارها.