

## فهرس المحتويات

### القسم الاول: الاتصال الاداري

أولاً- مفهوم واهمية واهداف الاتصالات

ثانياً- عملية الاتصال وكفاءتها

ثالثاً- طرق وشبكات الاتصالات

رابعاً- أنواع واتجاهات الاتصالات

خامساً- عوائق الاتصال وطرق التغلب عليها

### القسم الثاني: التحرير الإداري (المفهوم، الشروط وصيغ التعبير)

أولاً- ماهية ومفهوم التحرير الإداري

ثانياً- شروط التحرير الإداري

1- الشروط المتعلقة بالمضمون

2- الشروط المتعلقة بالشكل

ثالثاً- صيغ التعبير الإداري

1- صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة

2- صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض

3- صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة

### القسم الثالث: الرسالة الإدارية

أولاً- مفهوم الرسالة واهميتها

ثانياً- أنواعها

### القسم الرابع: وثائق التبليغ

أولاً- جدول الإرسال

ثانياً- الاستدعاء

ثالثاً- الدعوة

رابعاً- البرقية الرسمية:

### القسم الخامس: وثائق إدارية غير الرسالة

أولاً- المذكرة

ثانياً- المنشور

ثالثاً- التعليمية

رابعاً- الإعلان

القسم السادس: وثائق السرد والوصف والتحليل

أولاً- المحضر

ثانياً- عرض الحال

ثالثاً- التقرير

القسم السابع: النصوص التشريعية والنصوص التنظيمية

أولاً- النصوص التشريعية (الدستور، القانون، الامر)

ثانياً- النصوص التنظيمية (المرسوم، القرار، المقرر)

## القسم الأول: الاتصال الإداري

### أولاً- مفهوم وأهمية واهداف الاتصالات

#### 1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو تبادل الرسائل بين الناس بهدف الوصول إلى تفاهات مشتركة وتحقيق أهداف مشتركة، ما لم يتم مشاركة المعاني المشتركة، يجد المديرون صعوبة بالغة في التأثير على الآخرين. عندما تتفاعل مجموعات من الناس، يحدث الاتصال، الاتصال هو تبادل المعلومات باستخدام مجموعة مشتركة من الرموز. فهي العملية التي تربط أعضاء المجموعة وتمكنهم من تنسيق أنشطتهم. لذلك عندما يقوم المديرون بتعزيز الاتصال الفعال، فإنهم يقومون بتقوية الروابط بين الموظفين وبناء التعاون. (Aquinas, 2011, p 254)

الاتصال هو: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر". (ماهر، 2000، ص 35)

الاتصال هو: "العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك". (حنفي، 2000، ص 369)

الاتصال هو: "العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتردة (التغذية العكسية) بغرض التوصل إلى أفعال مُحدّدة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم" (حنايي محمد، 1974، ص 122)

فالالاتصال اذن هو "عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات". (عشوي، 1992، ص 16)

كما يشترط أن يكون الاتصال بقصد إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه بمعنى آخر يجب أن يكون الاتصال غرض أو أغراض ويقول "سايمون" بدون الاتصال لا تكون هناك منظمة". (هوارى، 1996، ص 367)

#### 2- أهمية الاتصال:

يمكن الحكم على أهمية الاتصال في الإدارة من خلال ما يلي: (Aquinas, 2007, p 123, 124)

1- كسب تعاون الآخرين والحصول على التعليمات والأفكار مفهومة بوضوح وإحداث التغييرات المطلوبة في الأداء يعتمد على التواصل الفعال.

2- الاتصال يساعد الإدارة في الوصول إلى القرارات الحيوية؛ في غيابه، قد لا يكون من الممكن للإدارة العليا أن تكون على اتصال أوثق مع بعضها البعض ومناقشة المشكلات المهمة المتعلقة بالمنظمة.

3- التواصل المستمر مع الموظفين يساعد الإدارة على البقاء على اطلاع بمشاكلهم وصعوباتهم وتظلماتهم. يمكن اتخاذ الخطوات المناسبة في الوقت المناسب لإزالة الصعوبات التي يواجهها العامل. غالبًا ما تنشأ النزاعات بسبب فجوة الاتصال. يمكن تجنبها من خلال وضع ترتيب منتظم للبقاء على اتصال مع العمال من خلال وسائل الاتصال.

4- الاتصال ضروري جدا للتنسيق؛ الذي هو جوهر الإدارة الفعالة. إنه يحقق التفاهم المتبادل بين الموظفين على جميع المستويات ويعزز روح التعاون. على حد تعبير "Mary Crushing Niles"، "الاتصالات الجيدة ضرورية للتنسيق؛ فهي ضرورية إلى الأعلى والأسفل والجانب (افقي)، من خلال جميع مستويات السلطة وتقدم المشورة لنقل وتفسير واعتماد السياسات، وتقاسم المعرفة والمعلومات، وللاحتياجات الأكثر دقة للمعنويات الجيدة والتفاهم المتبادل".

5- إنتاج أكبر وأفضل وأرخص هي أهداف جميع المديرين؛ في منظمات اليوم، تمر المعلومات عبر مجموعة متنوعة من المرشحات (فيلتر) وهناك دائمًا احتمال وجود "سوء تفسير"، يمكن لنظام اتصال فعال أن يلعب دورًا حيويًا في تجنبه.

يجب إخبار الموظفين بوضوح بما يجب عليهم فعله بالضبط والطريقة التي سيتم بها تنفيذ التعليمات. في هذه العملية، يجب إعطاء بعض التوجيهات، ويجب التعبير عن مشاعر معينة، ويجب تبادل قدر معين من التصورات الشخصية.

6- في ظل نظام اتصال فعال؛ من الملائم تمامًا للموظفين التعبير عن مطالبهم، وإبلاغ الإدارة بكل مشاكلهم. تقلل الاتصالات المناسبة بين الأطراف المعنية من نقطة الاحتكاك وتقليل تلك التي تنشأ لا محالة. فمن خلال الاتصال الفعال، فإن المجموعة التي لديها "مهارة" و "إرادة" للقيام بها يجب أن يتم تكوينها.

7- الاتصال يساعد في تأمين أكبر قدر ممكن من المشاركة أو التشاور في صنع القرار والتخطيط والإدارة العامة؛ سيعطي هذا، الطابع الديمقراطي للعملية الإدارية ويعزز الروح المعنوية للموظفين.

### 3- أهداف الاتصال:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها: (دليو، 2003، ص 87)

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المنظمة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- 3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار، فالإلتاخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- 4- يساعد على التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العمال على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يتمثل الاتصال جزاء هاما في عمل المدير فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
- 5- تقليل الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل ولذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:
  - توخي الصدق الإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
  - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
  - تشجيع الآراء البناءة.
  - تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
  - إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
  - ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
  - عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
  - تطابق العمل مع القول.
  - توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

## ثانيا - عملية الاتصال وكفاءتها

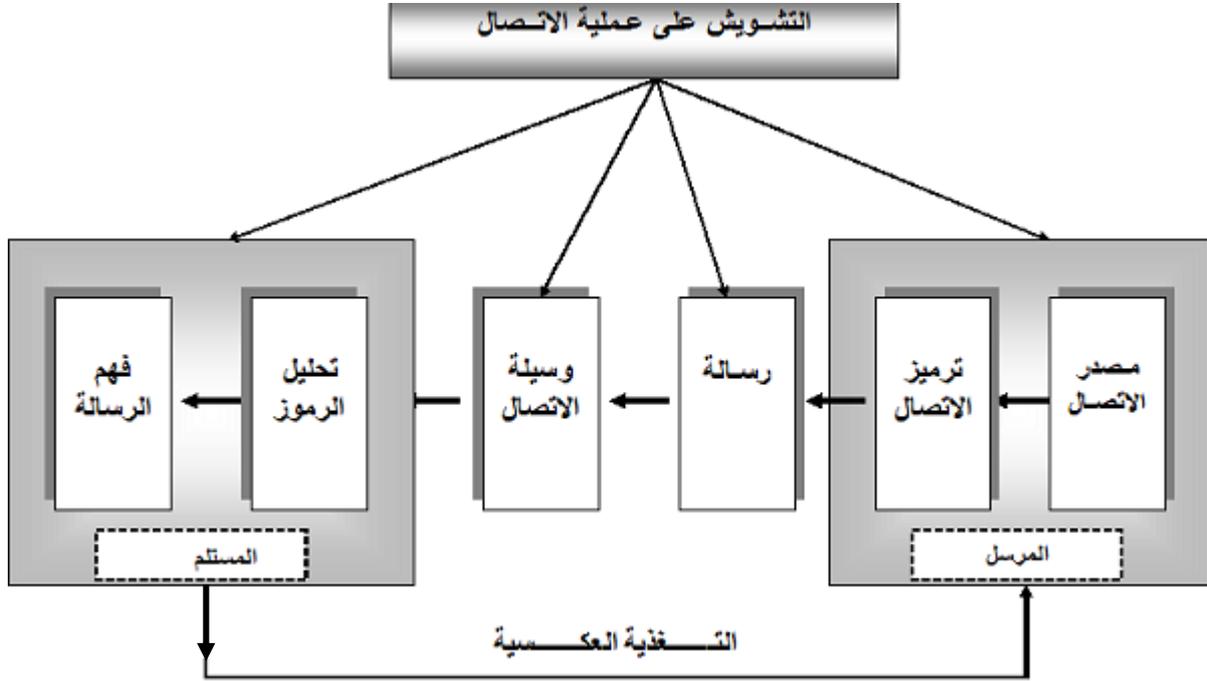
### 1- عملية الاتصال:

الاتصال مهم في بناء واستدامة العلاقات الإنسانية في العمل. لا يمكن استبداله بالتطورات في تكنولوجيا المعلومات وإدارة البيانات التي حدثت خلال العقود العديدة الماضية. يمكن اعتبار الاتصال بمثابة عملية أو تدفق. قبل أن يحدث الاتصال، هناك حاجة إلى غرض أو هدف، يتم التعبير عنه كرسالة يتم نقلها. يمر بين المرسل والمتلقي. والنتيجة هي انتقال المعنى من شخص إلى آخر.

يتكون هذا النموذج من سبعة أجزاء: (1) مصدر الاتصال، (2) الترميز، (3) الرسالة، (4) القناة (وسيلة الاتصال)، (5) فك الترميز، (6) الاستقبال، (7) التغذية العكسية. (سالم وآخرون، 1998، ص 231-235، Aquinas, 2007, p 126, 127)

والشكل أدناه يصور عملية الاتصال:

الشكل رقم (01): عناصر عملية الاتصال



المصدر: من اعداد الباحث

### 1-1- المرسل:

يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر (كتاب، تلفزيون ... الخ)، يُعرف الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال باسم المرسل أو المصدر أو المتصل. في المنظمة، سيكون المرسل شخصا لديه حاجة أو رغبة في إرسال رسالة إلى الآخرين. لدى المرسل بعض المعلومات التي يريد إيصالها إلى شخص آخر لتحقيق غرض ما.

من خلال بدء الرسالة، يحاول المرسل تحقيق الفهم والتغيير في سلوك المتلقي.

### 1-2- الترميز:

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال. بمجرد أن يقرر المصدر الرسالة التي سيتم توصيلها، يجب وضع محتوى الرسالة في شكل يمكن للمستلم فهمه. كخلفية لتفسير المعلومات، يستخدم المرسل الإطار المرجعي الخاص به. وهناك ثلاثة شروط ضرورية لترميز الرسالة بنجاح هي:

-**المهارة:** يعتمد التواصل الناجح على المهارة التي تمتلكها. بدون المهارات المطلوبة، لن تصل رسالة المتصل إلى المهارات المطلوبة؛ لن تصل رسالة جهاز الاتصال إلى المتلقي بالشكل المطلوب. يشمل النجاح الاتصالي الكلي للفرد مهارات التحدث والقراءة والاستماع والاستدلال.

-**الاتجاهات:** مواقفنا تؤثر على سلوكنا. لدينا أفكار مسبقة بشأن عدد من الموضوعات وتتأثر اتصالاتنا بهذه المواقف.

-**المعرفة:** لا يمكننا إيصال ما لا نعرفه. سيؤثر مقدار المعرفة التي يمتلكها المصدر حول موضوعه على الرسالة التي يسعى إلى نقلها.

### 1-3- الرسالة:

الرسالة هي المنتج الفعلي والملموس من ترميز المصدر. تحتوي الرسالة على الأفكار والمشاعر التي ينوي المتصل نقلها للمستقبل.

وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويًا أو تكتب (الهادي، بدون تاريخ، ص 118).

وهي "المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيًا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها" (بلخيري، 2015، ص 21)

تتكون الرسالة من مكونين أساسيين:

-**المحتوى:** يتم تضمين المكون النظري للرسالة في الكلمات والأفكار والرموز والمفاهيم المختارة لنقل الرسالة.

-**التأثير:** يتم احتواء الشعور أو المكون العاطفي للرسالة في الكثافة والقوة والسلوك وأحيانًا إيماءات المتصل. وفقاً لـ DK Berlo "عندما نتحدث، يكون الكلام هو الرسالة. عندما نكتب، تكون الكتابة هي الرسالة. عندما نرسم، تكون الصورة هي الرسالة. عندما نؤيد، حركات أذرعنا، والتعبيرات على الوجوه هي الرسالة".

### 1-4- القناة (وسيلة الاتصال):

تسمى الوسائل الفعلية (النظام الفيزيائي) التي يتم بها إرسال الرسالة إلى المتلقي (بصري، سمعي، مكتوب أو مزيج من هذه الثلاثة) بالقناة (وسيلة الاتصال).

القناة هي الوسيلة التي تنتقل الرسالة من خلالها.

الاتصال الذي يتم فيه استخدام صوت المرسل كوسيلة اتصال يسمى الاتصال الشفوي. عندما تتضمن الوسيلة لغة مكتوبة، يستخدم المرسل الاتصال الكتابي. كما أن اختيار المرسل لوسيلة الاتصال ينقل معلومات إضافية غير تلك الواردة في الرسالة نفسها.

الجدول رقم (01): وسائل الاتصال

| قناة (وسيلة الاتصال) | مصدر النشاط                            | نشاط المتلقي المطلوب | بعض الأمثلة  |
|----------------------|--|----------------------|--|
| 1. سمعي              | التحدث استخدام جهاز الإرسال الميكانيكي | الاستماع             | إشارات التلغراف الراديو، المحادثات الهاتفية، الإشارات المرئية من السفينة إلى الشاطئ. |
| 2. بصري              | عمل                                    | المراقبة             | إشارات اليد، التركيز على اللون، التلوين بالعلم                                       |
| 3. كتابي             | تكوين                                  | قراءة                | تقارير، كتيبات سياسة الشركة، كتب   |
| 4- سمعي بصري         | التحدث والعمل                          | الاستماع والمراقبة   | التلفزيون والأفلام الطلاب يستمعون إلى محاضرة   |
| 5. كتابي بصري        | العمل والتكوين                         | الملاحظة والقراءة    | لوحة الإعلانات، المجلات، الصحف   |
| 6. كتابي سمعي        | التحدث والتكوين                        | الاستماع والقراءة    | الطلاب يتابعون الدروس التي قدمها الاستاذ   |

Source: ( Gray, Strake, sd, p307 )

## 1-5- فك الترميز:

يعني تفسير ما تعنيه الرسالة. يعتمد مدى فك الترميز من قبل المستقبل بشكل كبير على الخصائص الفردية للمرسل والمستقبل. كلما زاد التشابه في الخلفية الفكرية أو عوامل الحالة الخاصة بالمتصلين، زاد احتمال إدراك الرسالة بدقة. يمكن فك ترميز معظم الرسائل بأكثر من طريقة وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

## 1-6- المستقبل:

المتلقي هو الكائن الذي يتم توجيه الرسالة إليه. يعني تلقي الرسالة أن واحدًا أو أكثر من حواس المستلم تسجل الرسالة؛ على سبيل المثال، سماع صوت المورد عبر الهاتف أو رؤية المدير يعطي إشارة إبهام. مثل المرسل، يخضع المتلقي للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة. الأهم من ذلك، أن المتلقي سوف يدرك الاتصال بطريقة تتوافق مع التجارب السابقة. من المرجح أن يتم رفض الاتصالات التي لا تتوافق مع التوقعات.

## 1-7- التغذية العكسية:

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث

عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

وتسمى أيضا الرجوع (رجع الصدى) هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر، وقد يأخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة، وقد يأخذ شكلا مختلفا ويرى البعض أن الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها المصدر ويستفيد منها كثيرا، فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا. (الصدقي، منصور، ص 47)

### 1-8- التشويش:

تؤثر على عملية الاتصال في المنظمة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سينا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

### 2- كفاءة الاتصال:

من اهم العناصر التي تؤثر على كفاءة الاتصال نجد: (ماهر، 2000، ص ص 40، 41)

- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

- الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة الأمر الذي يمكن أن يستخدمها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسميا أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال خطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

**التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين، كما أن التكلفة عنصر نسبي.

**الجدول رقم (02): يوضح مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية المختلفة**

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

المصدر: (ماهر، 2000، ص 42)

### ثالثا- طرق وشبكات الاتصالات

#### 1- طرق الاتصال:

هناك ثلاث طرق للاتصال وتتمثل هذه الوسائل في: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير

اللفظي.

#### 1-1- الاتصال الكتابي:

تقوم الإدارة بعدد من أنواع وصور الاتصالات المكتوبة ومنها: (حسن، 2001، ص 191) (بيالة، 2004،

ص ص 98، 99)

- **الخطابات:** وهي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارجها؛
- **المذكرات:** وهي ترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل الإدارة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد، كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا أقل رسمية من الخطابات؛
- **التقارير:** وتلخص التقارير عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات؛
- **الكتيبات:** وتشمل الكتيبات على وظائف عديدة منها:
  - .الكتيبات الإرشادية أو التوجيهية : وهي تعرف الأفراد كيفية تشغيل الآلات؛
  - .كتيبات السياسات والإجراءات : وهي تعرف الأفراد القواعد التنظيمية؛
  - .الكتيبات التشغيلية : وهي تصنف كيفية أداء المهام، والاستجابة للمشاكل المرتبطة بها.

- **النماذج:** وهي وثائق نمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر توضيحاً للمعلومات، ويمثل نموذج تقييم الأداء نموذجاً من النماذج المستخدمة في المنظمة.

### 1-2- الاتصال الشفوي:

وهو من أكثر أشكال الاتصال التنظيمي، ويحدث في كل مكان داخل الإدارة وهو يتمثل في: المحادثات غير الرسمية، والاتصال عند القيام بالعمل، وفي المقابلات والاجتماعات، وفي المحادثات الرسمية. ومن المواقف الصعبة التي ينطوي عليها الاتصال الشفوي، عند إبلاغ المرؤوس لرئيسه عن بعض المشاكل الخاصة بالعمل، مثل عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن بالرغم من هذه الصعوبة، إلا أن بعض الباحثين أكدوا على فعالية الاتصال وجها لوجه، خاصة في نقل الأخبار، وقد يكون من المفيد تدعيم هذا الاتصال الشفوي ببعض المستندات والحقائق المكتوبة.

1-3- **الاتصال غير اللفظي:** ويعرف بأنه نوع من الاتصال يتم من خلال حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد، ومن خلالها يتم نقل المعاني بواسطة حركات الوجه وتعبيراته والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم. (عبد الباقي، 2001، ص 270)

تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإيماءات المختلفة، وقد صنفت الاتصالات الصامتة إلى ستة مصادر على النحو الآتي: (حريم، 2003، ص 357)

**ملامح مادية:** مثل الملامح الجسمانية للفرد) الحجم والوزن والطول، ولون البشرة، والملابس، وغيرها وهذه تلعب دوراً مهماً في الاتصال.

**حركات وإيماءات جسمانية:** مثل الاتكاء للإمام والخلف والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها وهذه توحى بمعنى معين للمستقبل.

**اللمس:** يعد اللمس أيضاً "من الاتصالات غير اللفظية، وفي بعض الثقافات يعد اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصدقة، والناس يميلون الى لمس الآخرين الذين يحبونهم.

- **تعابير الوجه:** وهذه تحمل معاني غزيرة، ومنها الابتسامة التي تشير الى الدفء والسعادة والصدقة، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير الى الغضب وعدم الرضا، كما ان لحركات الشفاه دلالاتها.

- **حركات العينين والنقاؤها:** وهذه تؤدي أربع وظائف في الاتصال، تنظيم تدفق المعلومات، بدء المحادثة وانتهائها، التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية العكسية لأنها تعكس الانتباه والاهتمام، تحمل عواطف ومشاعر، يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة انباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية.

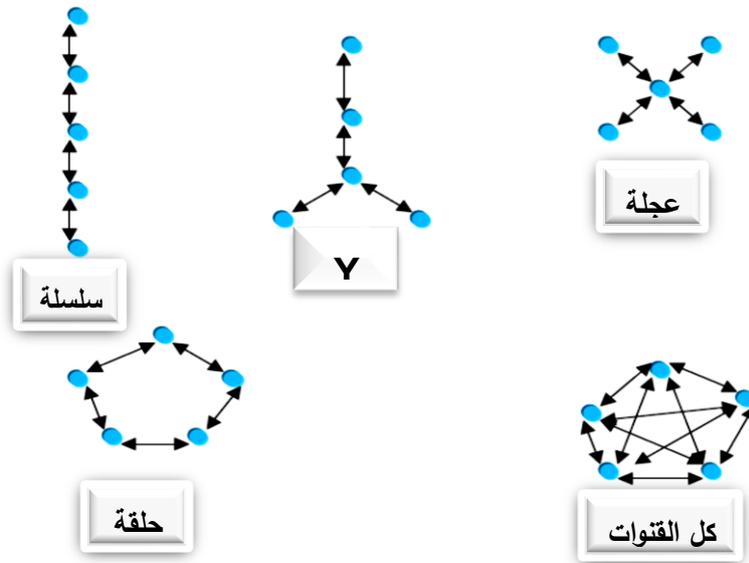
أيضا تنقل العناصر البيئية مثل المباني، مساحة المكاتب، الأثاث، رسالات معينة،... إلخ. فإن ترتيب حجرة المكتب بطريقة معينة توضح مركز وقوة والمكانة الاجتماعية للفرد، كما أنها تخلق تأثيراً على ممارسة الأعمال وعقد اتفاقاتها.

وتبرز أهمية الاتصالات غير اللفظية بالنسبة للفرد والمنظمة من خلال عدة نواح أهمها ما يأتي:  
 (Stair&Reynolds, 2003, p229)  
 - أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات غير اللفظية التي يبرزها المدير في عمله، حيث أوضحت الدراسات الى أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في 75 % منه على البراعة الاتصالية و 15 % فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة؛  
 - أن الاتصالات غير اللفظية تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75 % الى 90 % من وقت المديرين؛  
 - تستخدم لغة الجسد في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وتغييره، وهو ما تسعى وتدور حوله الجهود كافة داخل المنظمة؛  
 - إنها تسهم في خلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها؛  
 - وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة  
 "وفي تواصلنا وجهاً لوجه مع أشخاص آخرين، فإن ما يصل إلى 93 % من الرسائل المتعلقة بمشاعرنا ومواقفنا تأتي من قنوات غير لفظية: حيث تمثل 7% من الكلمات التي نستخدمها؛ 38 % من أصواتنا؛ و 55 % من لغة الجسد، بما في ذلك تعابير الوجه". (Mullins, 2016, p 200)

## 2- شبكات الاتصالات:

شبكة الاتصالات هي نمط الاتجاهات التي تتدفق فيها المعلومات في الإدارة. قنوات الاتصال (الشبكات التي تتدفق من خلالها المعلومات) هي إما شبكات رسمية أو شبكات غير رسمية، تتبع الشبكات الرسمية التسلسل الهرمي للسلطة وتقتصر على الاتصالات المتعلقة بالمهام.  
 أما الشبكة غير الرسمية تكون حرة في التحرك في أي اتجاه، وتتخطى مستويات السلطة، ومن المرجح أن تلبي الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء المجموعة كما هو الحال لتسهيل إنجازات المهام. (Aquinas, 2007, p 131, 132) (الشماع، حمود، 2007، ص 210-212)  
 الأنواع الأساسية لشبكات الاتصال موضحة في الشكل أدناه:

## الشكل رقم (02): اشكال شبكات الاتصال



Source: (Aquinas, 2007, p 131)

## 2-1- شبكة اتصال على شكل سلسلة:

في هذه الشبكة، ينتقل الاتصال صعوداً وهبوطاً عبر التسلسل الهرمي. يتواصل كل شخص فقط مع الشخص الموجود أعلاه أو أدناه مباشرة من حيث علاقات الإبلاغ. تتبع شبكة السلسلة بشكل صارم التسلسل الرسمي للقيادة.

## 2-2- شبكة اتصال على شكل "Y":

في هذه الشبكة، يشبه تدفق الاتصال حرف "Y" المقلوب، تتدفق المعلومات لأعلى ولأسفل من خلال التسلسل الهرمي، وتتسع لتشمل عدد الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم إلى المشرف.

## 2-3- شبكة اتصال على شكل عجلة:

في هذه الشبكة، تتدفق المعلومات من وإلى شخص واحد. يتواصل الموظفون في المجموعة بشكل أساسي مع هذا الشخص وليس مع بعضهم البعض. تعد شبكة الاتصال هذه وسيلة سريعة لإيصال المعلومات إلى الموظفين، حيث يمكن للشخص الموجود في محور العجلة القيام بذلك بشكل مباشر وفعال. تعتمد شبكة العجلة على القائد ليكون بمثابة القناة المركزية لتواصل المجموعة بأكملها.

## 2-4- شبكة اتصال على شكل دائرة:

في هذه الشبكة يتواصل الموظفون مع الأعضاء المجاورين فقط، تشبه شبكة الدائرة مجموعة تعمل بترتيب مادي بحيث يمكن للعمال التواصل مع جيرانهم المباشرين ولكن ليس مع الآخرين في المجموعة.

## 2-5- شبكة اتصال على شكل نجمة (كل القنوات):

في هذه الشبكة تتدفق الاتصالات لأعلى ولأسفل وأفقياً بين جميع أعضاء المجموعة. يدعم هذا النمط من الاتصال ثقافة تشاركية قائمة على المساواة (متساوية وغير مقيدة) ويعزز (يشجع ويصقل) الجهود متعددة الوظائف، تكون الشبكة متعددة القنوات هي الأفضل إذا كنت مهتمة برضا الأعضاء.

تعتبر شبكة الدائرة وشبكة جميع القنوات أكثر لامركزية من حيث وجود اتصال أكثر حرية بين مختلف الأعضاء. في شبكة الدائرة، يمكن لكل عضو التواصل مع الفرد على كلا الجانبين، شبكة جميع القنوات هي أكثر الشبكات لا مركزية؛ يمكن لكل عضو التواصل مع أي عضو آخر.

## رابعاً- أنواع واتجاهات الاتصالات

### 1- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

1-1- الاتصالات الرسمية: كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال يقره التنظيم) ويأخذ الاتصال ثلاث أشكال صاعد ونازل وافقي. (الجميل، 1997، ص 24)

1-2- الاتصالات غير الرسمية: بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المنظمة وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد مما يخلق فراغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم. (Cailley, 1996, p 71)

### 2- اتجاهات الاتصال:

تأخذ اتجاهات الاتصال ثلاثة اتجاهات هي: (علوطي، 2004، ص ص 17، 18) (عامر، 2000، ص 30) (عطية، 2000، ص 383)

2-1- الاتصال الصاعد: يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي. ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

يواجه هذا الاتصال عدداً من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا؛
- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى؛
- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين؛
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين؛
- عزلة الرؤساء.

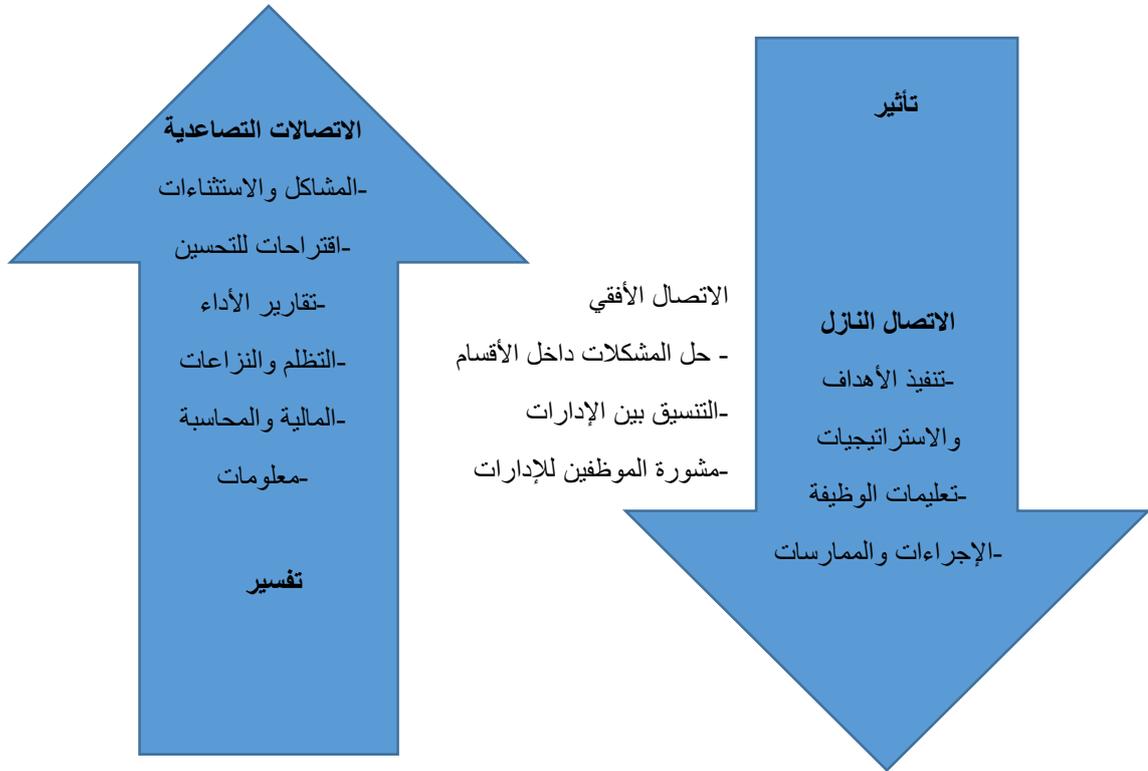
2-2- الاتصال النازل أو الهابط: وهو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً، ويتم من خلال نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلغات وقرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة.

ومن معوقات الاتصال النازل:

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة؛
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا؛
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المروؤوس).

**2-3- الاتصال الأفقي:** ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة. ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

### الشكل رقم (03): اتجاهات الاتصال في المؤسسة



Source: (Aquinas, 2007, p 130)