

الفصل الثامن

عناصر ومهارات الاتصال

مقدمة:

لا يمكن لأية جماعة من الاستمرار في الوجود بدون اتصال نقل المعاني بين أعضائها، ولا يمكن توصيل الأفكار بين شخص وآخر إلا من خلال عملية نقل المعاني فيما بينهما، ولا يعني الاتصال فقط عملية نقل المعاني بل يجب أن يتم فهم تلك المعاني، فإذا ما كان أحد أعضاء الجماعة يتحدث باللغة الإنجليزية فقط والآخرين لا يفهمونها، فإن ذلك العضو لا يمكن فهمه أبداً، وبذلك فإن الاتصال يجب أن يتضمن كلاً من نقل وفهم المعاني، وأية فكرة مهما كانت أهميتها، إن لم يتم نقلها، وفهمها من قبل الآخرين فلا معنى لها والاتصال المثالي فيما لو كان هناك اتصال مثالي، يتحقق فيما لو أن الفكرة التي يتم نقلها تترك من قبل المستلم بأسلوب مطابق تماماً لتلك التي في ذهن المرسل وهذا ما لا يمكن التوصل إليه في الواقع.

ويؤدي الاتصال للسيطرة على السلوك بعدة طرق حيث أن هرمية الصلاحيات في المنظمة، وبوجود إرشادات رسمية مطلوب من العاملين الالتزام بها، كلها عوامل تؤدي للسيطرة، فعلى سبيل المثال حينما يكون المطلوب من العاملين الاتصال برئيسهم المباشر بكل ما يتعلق بمشاكل العمل، وإتباع مواصفات العمل أو العمل بموجب سياسة الشركة، فإن جميع هذه الحالات تؤدي الاتصالات وظيفية السيطرة كما تسيطر الاتصالات اللا رسمية أيضاً على السلوك، ويظهر ذلك في حالة توجيه النقد لأحد أعضاء الجماعة من قبل الأعضاء الآخرين بسبب زيادة مستوى إنتاجه، ويجعل بقية الأعضاء يظهرون على أنهم بمستوى أداء منخفض، فإنهم يتصلون لا رسمياً وسيطرون على سلوك ذلك العضو.

كما أن الاتصال يغذي الدافع عن طريق توضيح للعاملين المطلوب منهم عمله مدى تقدمهم في العمل، ما الذي يجب فعله لتحسين مستوى الأداء، حيث أن وضع أهداف محددة والمعلومات المرتدة حول التقدم باتجاه تحقيق الهدف، وتعزيز السلوك المرغوب به، كلها عوامل تؤدي لزيادة الدافعية وتطلب الاتصال، وبالنسبة للعديد من العاملين، فإن جماعة العمل هي المصدر الأساسي للتفاعل الاجتماعي، وتعتبر الاتصالات التي تتم داخل الجماعة تقنيات أساسية يتمكن الأفراد من خلالها التعبير عن أحباطاتهم ومشاعرهم التي

تعبير عن مدى الرضا، وبذلك فإن الاتصال يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الاجتماعية، والوظيفة الأخرى للاتصال، لترتبط بدوره في تسهيل اتخاذ القرار، إذا أن عن طريقة تتواخر المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات عن طريق نقل البيانات وتقييم البدائل، ولا يمكن اعتبار أي من تلك الوظائف على أنها أكثر أهمية من الأخرى، ولكي تتمكن الجماعة من الأداء الفعال فإنها بحاجة للمحافظة على شكل من السيطرة على الأعضاء، تحفيز الأعضاء لانجاز العمل، توفير الوسائل للتعبير العاطفي، واتخاذ القرار، وأن كل تفاعل اتصالي يتم داخل الجماعة أو المنظمة يؤدي لتحقيق واحد أو أكثر من هذه الوظائف.

أولاً: عناصر الاتصال:

ثمة عدة عناصر تشملها عملية الاتصال، ويمكن حصرها فيما يلي:

1) المرسل: يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، وهو الشخص الذي يبدأ الاتصال ويطلق عليه أحياناً المصدر، وقد يكون ذلك المصدر فرداً أو جماعة إعلامية، وتعتمد سلامة عملية الاتصال ودقتها على عناصر داخل المصدر ومنها:

- أ) قدرة المصدر على إصدار الإشارات والتعبير بالرموز والرسم ومهارة التفكير.
- ب) اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو موضوع الرسالة ونحو المستقبل.
- ج) مدى إلمام المصدر بموضوع الرسالة.
- د) مدى مراعاة المصدر لقيود البيئة الاجتماعية والثقافية ومدى تكيفه معها وبأخذ المرسل أشكالاً أو أدواراً كثيرة منها:

- المعلم أو المدرس أو المحاضر وهو مرسل لرسالة مضمونها المادة التعليمية أو الثقافية وبشكل عام فإن العملية التعليمية أو التدريبية في حد ذاتها هي عملية الاتصال.
- المؤلف أو الكاتب سواء أكان للكتاب أو المقالة أو أية مادة علمية أو ثقافية أو إعلامية.
- المتحدث عبر الإذاعة أو التلفزيون سواء أكان مديعاً أم شخصية اجتماعية أو سياسية أو علمية.

ولكي ينجح المرسل في عملية الاتصال فلا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل وتتلخص فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغة.

- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثر.
 - فن الإلقاء.
 - القدرة على التعبير بوضوح من وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
 - المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.
 - المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.
- ويمكن تقديم التوجيهات والنصائح التالية للمرسل لكي يضمن نجاح عملية الاتصال وفعاليتها باعتباره الركن الأول والأساسي فيها:
- **البداية ومقدمة الحديث:** من المهارات الأساسية الواجب على المرسل مراعاتها أثناء الحديث المباشر مقدمة الحديث، فالطريقة التي يتحدث بها المرسل والكلمات التي يختارها في بداية أو افتتاحية الحديث تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات وإدراك المستقبل لذلك يفضل أن يبدأ المرسل حديثه بكلمات توحى باحترام الطرف الآخر.
 - **حدة الصوت:** يجب على المرسل أن يتحدث بطريقة هادئة وأن يلعب دور مقدم المعلومات ولا يظهر عيوب الطرف الأخرى في عدم فهمه لهذه المعلومات التي يقدمها، وبالتالي عليه ألا يتحدث بطريقة هجومية أو عدوانية لكي لا يخلق جواً من الخلاف والتوتر من الطرف الآخر، ويعبر بعض الناس عن أفكارهم مستخدمين نبرات صوت مختلفة تتلاءم مع طبيعة الرسالة أو الفكرة المراد إرسالها، فقد دلت بعض الدراسات أن التحدث بنبرة صوت ضعيفة ومنخفضة تؤدي إلى الاكتئاب، وأن نبرة الصوت العالية تعني الحماس والتفاعل، وأن النبرة العالية جداً تعني الغضب والانزعاج، ولهذا من المفضل أن يراعي المرسل نبرات صوته بحيث يتم تنويعها حسب الموقف ومضمون الرسالة التي يريد نقلها للمستقبل.
 - **توضيح الفكر والإجراءات:** يفضل أن يقدم المرسل فكرة عن الموضوع الذي سوف يتحدث عنه في البداية والزمن الذي سوف يستغرقه للحديث، وكذلك يفضل أن يوضح الأسلوب الذي سوف يتبعه في تقديم الرسالة، مثل أن يسمح بالأسئلة والمقاطعة أثناء الحديث أو غير ذلك، كما يجب عليه توضيح الفكرة الأساسية والمهمة في معرض حديثه بأكثر من طريق أو وسيلة، وعليه إعادة التوضيح والتفسير كلما شعر أن الطرف الآخر لم يستوعب الفكرة بشكل جيد.

□ **اللغة:** على المرسل أن يختار الكلمات المناسبة والمفهومة لدى الطرف المقابل، ويجب على المتحدث أن ينتقى ألفاظه بحيث تتلاءم مع المستوى الاجتماعي والعلمي للطرف الآخر.

(2) **الرسالة:** تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، وتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة، وحينما نرسم فالرسم أو الصورة هي الرسالة، وللرسالة عدة تعريفات تدور في نفس الإطار ومنها أنها:

- (أ) المحتوى المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل.
- (ب) الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه.
- (ج) محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية.

ويتأثر مضمون الرسالة بعدد من العوامل يمكن إيجازها بالآتي:

- (1) دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة التي تعني في الجمهور المعنى بالرسالة.
- (2) عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- (3) خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب.
- (4) الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- (5) يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- (6) توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- (7) اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- (8) اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

وتتلخص صفات الرسالة الجيدة في ستة صفات وهي كالتالي:

- (1) أن تكون نظيفة.
- (2) أن تكون كاملة.
- (3) أن تكون واضحة.
- (4) أن تكون صحيحة.
- (5) أن تكون مؤيدة.
- (6) أن تكون مختصرة.

(3) المستقبل: المستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة، ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب الأيقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

وقد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة من الأفراد تصلهم الأفكار المتنوعة من المرسل، ولكي تصل الرسالة بدقة إلى المستقبل، فلا بد من أن يكون لدى المستقبل مهارة الإنصات والانتباه واتجاهات إيجابية نحو ذاته ونحو المصدر ونحو الرسالة أيضاً، ويمكن للمستقبل أن يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة منها:

- القارئ.
- المستمع أو المستمعين إلى الرسالة المذاعة أو عبر التسجيلات الصوتية.
- المشاهد سواء للتلفزيون أو للسينما أو لأية مادة تعبيرية.

أية صورة أخرى يشكلها المستقبل سواء كان طالباً أو موظفاً أو قارئاً في المكتبة وللمستقبل إنسان له سماته وكيانه ومشكلاته ولهذا قد:

- يفهم الرسالة بسهولة ويسر.
- يفهم الرسالة بعد أن يبذل جهداً معيناً.
- لا يفهم الرسالة على الإطلاق.

وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة أو عدم فهمها ومن بين هذه

العوامل:

- اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل.
- درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل.
- ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته، ويتضح من ذلك أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل، ويتم التفاعل بينهم

من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلًا والمستقبل يصبح مرسلًا، وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد بل باتجاهين.

(4) **هناة الاتصال:** وهي الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتلعب الحواس الخمس للإنسان دوراً مهماً في نقل الرسائل بين بني البشر، ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة هي:

- (أ) الوسائل المكتوبة كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات.
- (ب) الوسائل الشفوية المباشرة، أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر وبخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.
- (ج) الوسائل المسموعة والمرئية، وتتمثل هذه صورة رئيسية بالمذياع والمذياع المرئي (التلفزيون).
- (د) الوسائل الإلكترونية الحديثة، تشتمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحاسوب والبريد الإلكتروني أو ما شبه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت.

(5) **التغذية الراجعة:** وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المرسل وتأخذ نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة، وقد تأخذ شكلاً مختلفاً، وعملية الاتصال بدون تغذية راجعة تعتبر عملية ناقصة مبتورة لأن المرسل لا يكون لديه أي دليل على أن المستقبل قد تلقى الرسالة أصلاً، وإن كان قد تلقاها فإنه بدون تغذية راجعة لا يكون لدى المرسل أي فكرة عن أن رسالته قد أحدثت التأثير المقصود في المستقبل.

وهي عملية تعتبر متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة، وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمر لفاعلية العناصر الأخرى، كما أن لها دوراً كبيراً في إنجاح عملية الاتصال، وأنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير التي أحدثته رسالته في المستقبل.

وتتخذ التغذية الراجعة أشكالاً متعددة يمكن تحديدها بصورة أو أكثر من الصور

التالية:

- (أ) فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك (عدم وجود تفنية راجعة).
- (ب) فهم الرسالة والتأثير والعمل بمضمونها وتشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين وكسب تأييدهم أو إغنائهم بالأفكار والخبرات والمعلومات التي تحتوي عليها الرسالة.
- (ج) عدم فهم الرسالة (إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهماً).
- (د) فهم الرسالة والعمل ضدها أي عدم الاقتناع بها وقف إرسال الرسالة أو إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعداداً أو التقبل للرسالة.

ثانياً: أنواع الاتصالات:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين هما كالتالي:

أولاً: الاتصالات الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي تطلبها التنظيم الرسمي في المنظمات، وتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية المحددة بواسطة مسارات السلطة داخل المنظمة، وتلك الاتصالات تهدف إلى إبلاغ التعليمات والأوامر إلى الرؤوسيين مع إعلامهم بالسياسات والأهداف التي تستهدفها الإدارة، وإيضاً تلقي الاستفسارات والمقترحات الصادرة عن الرؤوسيين بشأنها.

وهذا النوع يكون الاتصال عن طريق النشرات أو التعليمات أو الخطابات أو القرارات أو المذكرات أو التقارير أو الاقتراحات التي تصدر من السلطات العليا أو جهات الاختصاص أو من الأفراد إلى المسئولين أو بين الأجهزة والدوائر الحكومية أو بين المؤسسات المختلفة بعضها البعض الآخر أو بين شخصين أو أكثر.

وقد يكون الاتصال الكتابي اتصالاً صاعداً أو هابطاً أو أفقياً، ولذا ينبغي أن يتسم بالدقة والتحديد والوضوح لتحقيق الغاية منه، كما ينبغي توفير مناخ عمل سليم يساعد على انطلاق الأفكار وحرية التعبير وتدفق المعلومات لاسيما في حالة الاتصال الصاعد على أنه كلما كان تنظيم العمل جيداً كان الاتصال فعالاً.

وتتم هذه الاتصالات وفق اللوائح والقنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي للمؤسسات التعليمية الأمر الذي يستلزم أن تكون قنوات ومسارات الاتصال مفهومه لجميع العاملين في تلك المؤسسات بالإضافة إلى توفير المناخ العام الذي يسمح باتصال فعال، هذا ويمكن تقسيم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث اتجاهات أساسية هي:

1) **الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل:** ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين أي من مدير المدرسة أو الناظر إلى المعلمين على سبيل المثال، وهذا النوع من الاتصال ضروري لتوضيح أهداف العملية التعليمية للمدرسين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة، وهو أكثر أنواع الاتصال انتشاراً، وينبغي على قادة المؤسسات تفهم ظروف العاملين من المدرسين، وغيرهم والحرص على إيجاد جو من الثقة المتبادلة بينهم حتى تصبح الاتصالات ذات فاعلية، كما يجب على الناظر أو مدير المدرسة البعد عن العنف أو التعسف حتى لا يؤدي ذلك الرغبة في تجنب الاحتكاك به مما يؤدي وبالتالي إلى انعزال القاعدة عن القيادة.

2) **الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى:** تضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤساءهم أو شكاوي والتماسات وتظلمات المرؤوسين إلى الرؤساء، ويكون في المدارس على سبيل المثال من المدرس إلى المدرس الأول إلى الوكيل إلى مدير المدرسة أو الناظر، وهذا النوع من الاتصال أقل انتشاراً في المؤسسات التي تتبع نظام المركزية في السلطة.

ومن مزايا الاتصال من أعلى إشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين نتيجة للاتصال بالمستويات الإدارية العليا الأمر الذي يشعرهم عن عملهم والإحساس بديمقراطية الإدارة المدرسية.

إضافة إلى ذلك أن الاتصال الصاعد يمكن المستويات الإدارية التعليمية العليا من تلقي مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم ومشاكلهم الأمر الذي يسهم في التعرف على الحالة التعليمية والتربوية بدقة.

ويتطلب الاتصال أن يكون رجل الإدارة قادراً على فهم وجهة نظر الآخرين غير مستبد بالرأي متقبل للنقد غير متحيز صبور ومنصت للرأي الصحيح، ومن الملاحظ أنه كلما زادت الاتصالات إلى ناظر أو مدير المدرسة عن الاتصالات للهابطة منه كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية التعليمية ودل أكثر على ديمقراطية الإدارة.

3) **اتصالات أفقية مستعرضة:** ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين مدرسي المادة الواحدة أو بين مديري المدارس بعضهم بعض، أو بين موظفي

المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، وتؤدي الاتصالات الأفقية إلى تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين جميع أقسام المدرسة، وتجعل تعاونهم في العمل يغلب عليه أسلوب الفريق الواحد.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي: ينشأ هذا النوع من الاتصال غالباً نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض، وقد تأخذ شكلاً علنياً وأخرى سرياً وفق المناخ المتاح لذلك، وقد تكون تلك الاتصالات من القوة ما يجعلها مصدراً للتأثير على القرارات الرسمية للمنظمة، إلا أنها تشير إلى حقيقة مشاعر وميول واتجاهات الرؤوسيين، وبالتالي فلا بد من استفادة التنظيم الرسمي منها حرصاً على تماسك المنظمة.

وفي هذا النوع من الاتصال يعتمد على المشافهة أو اللقاءات المباشرة أو الملاحظة أو الحديث بالهاتف أو أثناء المقابلات الخاصة بين شخص وآخر أو مجموعة من الأشخاص وعلى المستويات المختلفة.

والاتصال غير الكتابي لا يخضع في طبيعته للسلطة أو القيود التنظيمية ويحدث بين الأفراد الذين توجد بينهم علاقات إدارية أو علمية أو ثقافية أو بينهم روابط صداقة.

وقد يلجأ بعض المسئولين إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب العامة التي تمكنهم من التأثير في المنظمة أو المؤسسة بما لا تتيحه لهم مناصبهم الرسمية، وفي ذلك تنمية للعلاقات الشخصية والصلات الاجتماعية، الأمر الذي قد يضعف السلطة الرسمية للمنظمة.

ويعرف هذا النوع من الاتصال بهذا الاسم لكونها تحدث خارج المسارات الرسمية للاتصال أي تتم بأسلوب غير رسمي وهي نوعان:

(أ) اتصالات غير رسمية تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية، وهو ما ينبغي التشجيع عليه وتيسير السبل أمامه.

(ب) اتصالات غير رسمية لا تتفق في الهدف مع أهداف الاتصالات الرسمية وفي العادة لا يؤديها الكثيرون.

ويساعد الاتصال غير الرسمي على معرفة بيانات وأفكار قد لا يتمين ذكرها بصورة رسمية.

ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة وأهداف المنظمة نفسها.

وهذا يستلزم الأمر ضرورة الاعتراف بالاتصالات غير الرسمية لأنها تكمل الاتصالات الرسمية، ولذا لا ينبغي العمل على كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسات التعليمية إلا إذا كان وجودها يتسبب في تعطيل الاتصالات غير الرسمية ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية:

(1) ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث أو أعمال وتمنيات عن الأموال التي تستحوذ على تفكيرهم وتدخل دائرة الاهتمام.

(2) الشكاوي والتظلمات التي تصل من المدرسين إلى مديري المناطق والمستويات الإدارية العليا متخطية في ذلك المستويات الرئاسية.

(3) المناقشات بين المستويات الإدارية التعليمية العليا، وما يدور بها من معلومات وحقائق.

(4) الأحاديث التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرتهم والتي تهدف من ورائها تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين وخروجهم من ضغوط العمل.

ولعل من أبرز عيوب هذا النوع من الاتصال، وجود جو غير نقي في علاقات العمل أحياناً، ووجوه التنافس البغيض والتشاحن بين الأفراد وأحياناً أخرى، بالإضافة إلى أنه غالباً ما يوجد جواً من البلبلة وسود الفهم في مجال العمل قد يحقق أغراضاً شخصية في بعض الأحيان.

إلا أن هناك بعض المزايا فقد يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى توثيق الصلات الاجتماعية، وتأكيد المشاركة الوجدانية وتنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

شبكات أو سلاسل الاتصال:

يطلق على المسار الذي تسلكه المعلومات بين أفراد أي منشأة اتجاه الاتصال، وهناك نوعان من اتجاهات الاتصال بين الأول يسمى الاتصال الفردي، وهو اتصال في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل فقط، وهو يمثل في الغالب أوامر من المرسل لا تخضع للمناقشة، والثاني يسمى بالاتصال المزدوج أو الاتصال الثنائي حتى يتميز بوجود رد فعل من المستقبل ويصبح مرسلأ في خطوة تالية، ويتم في

هذا النوع تبادل المعلومات بين اطراف اتصال ورفع مستوى الفهم المتبادل بين الأفراد.

وإذا تعددت المسارات وشكلت ما يسمى بسلاسل الاتصال التي تربط بين الفرد والآخرين فسوف تنشأ ما يعرف بشبكة الاتصال.

وتُعرف شبكات الاتصال بأنها القنوات التي يتم من خلالها نقل المعلومات، وقد تكون هذه القنوات رسمية أو لا رسمية، والقنوات الرسمية تكون عمودية اعتيادية تتبع سلسلة السلطة، ومحددة بالاتصالات المتعلقة بالمهمة، وعلى العكس من ذلك فإن القنوات اللا رسمية التي تعرف اعتيادياً بعناقيد العنب، حرة الحركة تسير في جميع الاتجاهات وتتخطى مستويات السلطة، وتشبع الحاجات الاجتماعية لأعضاء الجماعة بالإضافة إلى أنها تسهل انجاز العمل، وتأخذ تلك الشبكات الصور التالية:

(1) شبكة العجلة: حيث تتمركز الاتصالات حول فرد واحد يمثل الشخص المركزي الذي يمثل دور القائد المركزي في الجماعة.

(2) شبكة الدائرة المغلقة: وفيها يتم السماح لكل فرد في الجماعة بأن يتصل باثنين آخرين، وبالتالي يتساوى الأفراد في فرصة الاتصال بغيرهم، إلا أن تلك الشبكة لا تتيح للفرد الاتصال بغير جيرانه، وإن أصر على الاتصال فلا يتحقق هذا الاتصال إلا عن طريقهما فقط.

(3) شبكة حرف G: حيث يتمركز الاتصال حول العضو المركزي أو الأعضاء المركزيين، وعن طريقهم يتم الاتصال فيما بين أفراد الجماعة.

(4) الشبكة النجمية: حيث تتمركز الاتصالات حول فرد واحد يمثل الشخص المركزي الذي يتمثل دور القائد المركزي في الجماعة.

وقد كان على أفراد الجماعة في كل نموذج أن يقوموا بالاتصال ببعضهم وفق علاقات الاتصال المحددة لهم كتابة المطلوب منهم، هي أن يتعرفوا على الرمز الشائع في القوائم الخمسة التي أعطى كل واحد منهم واحدة منها، وكانت كل قائمة تحتوي على خمس رموز مختلفة وقد كانت النتائج كالتالي:

(1) من حيث السرعة والدقة: تفوقت شبكة العجلة حيث نهت المهمة في زمن أقل وبأخطاء أقل عن زمن وأخطاء شبكة الدائرة.

2) من حيث رضا الأفراد: تفوقت شبكة الدائرة حيث أظهر أفرادها رضاً أكبر عن المهمة التي قاموا بها.

3) من حيث إمكانية التعرف على القائد: اتفق أفراد شبكة العجلة على أن الفرد الذي تتمركز حوله علاقات الاتصال هو القائد في حين لم يحدث اتفاق بين أفراد شبكة الدائرة على من هو القائد.

إن شبكات الاتصال التي تمكنت من تجميع المعلومات في جهد مركزي بحيث يتمركز الاتصال في هذا الجزء، يمكنها أن تضع القرارات التي تتضمن تجميع المعلومات بسرعة ودقة أكبر من تلك التي يتساوى فيها أفراد الشبكة من حيث موقعهم في الشبكة، ويكون الاتصال فيها لا مركزياً، وهذه الكفاءة تتحقق في الشبكات المركزية حتى حساب رضا أفراد الاتصال، حيث يشعر معظمهم بأن فرص اتصالاتهم وما يتبادلوه من معلومات أقل من ذلك المتاح في حالة الشبكات اللامركزية مثل الدائرة ويجب أن يلاحظ هنا كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة كون المشكلة المطلوب حلها بسيطاً، أما في حالة المشكلة معتمدة تحتاج ابتكاراً أو تكييفاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة تتفوق على الشبكات المركزية.

مهارات الاتصال:

يعتبر الاتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها، ووسيلة يتم من خلالها الاتصال، ويقوم هذا النظام على فكرة التغذية العكسية طالما أن تدفق المعلومات يحدث أثر في السلوك، ويتضح من ذلك أن الاتصال هو عملية تبادل معلومات فهذه المعلومات يمكن التعرف عليها ونقلها وتبادلها من خلال مهارة اللغة، فهي عامل أساسي في عملية الاتصال، ويقصد باللغة هي لغة الاتصال خلفه ولغة الاتصال تختلف باختلاف نوع النشاط ونوع العمل، فاللغة هي الأصل في عملية الاتصال لأنه بدونها في المشروعات الكبرى مثل استيراد وتصدير المنتجات، لا تساعد على نجاح المشروع فمهارة اللغة مهمة جداً بل الأصالة في اللغة والابتكار في المعنى، واللعب بالألفاظ كل ذلك يتطلب مهارة اتصال سواء كان الاتصال مباشراً أو غير مباشراً رسمي أو غير رسمي فكل له أهميته بالنسبة للعمل.

فالالاتصال ضرورة من ضروريات العمل إدارياً أو فنياً أو تربوياً، وعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، كما أن القصور في عملية الاتصال وأساليبه قد يحدث بعض المشكلات التي قد تعوق نجاح المؤسسات فيتم مواجهة ذلك بالتدريب على عملية الاتصال

من خلال أجهزة الدولة المتعددة منها مركز التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والمراكز الفرعية في المؤسسات التعليمية والصناعية والزراعية، كما أنه يوجد مراكز متخصصة في هذا المجال عن طريق القطاع الخاص، وأن زيادة الكفاءة الاتصالية للأفراد، فإنه يستلزم اكتساب الفرد لمجموعة من المهارات التي تمكنه من تحسين عملية الاتصال ويمكن إيجازها فيما يلي:

- (1) تحديد الهدف من الرسالة، بمعنى هل الهدف هو تبادل معلومات أو شرح سياسات معينة، أو إعطاء تعليمات أو تحديد مهام للأفراد؟
 - (2) تحديد نوعية المستقبل: حيث تحدد خصائص المستقبل "مستواه الثقافي والاقتصادي ومستوى اللغة المستخدمة في الرسالة والفهم المتوقع لها".
 - (3) صياغة الرسالة: حيث يجب أن تصاغ الرسالة بطريقة تحول بقدر الإمكان من تفسير المستقبل لها على غير معناها، ويتضمن ذلك عدم استعمال المصطلحات غير المفهومة أو التي تحتمل التأويل.
 - (4) اختيار الوسيلة: حيث ينبغي اكتساب القدرة على اختيار الوسيلة المناسبة المراد نقلها (شفوية - مطبوعة - خطاب أو مذكرة).
 - (5) اختيار قناة الاتصال: حيث يتم اختيار نوع القناة المناسبة، وهل تكون القناة رسمية أو غير رسمية.
 - (6) تهيئة المستقبل لتقبل الرسالة: حيث يكون للمرسل القدرة على استغلال الاحتياجات والدوافع النفسية للمستقبل وتهيئة المناخ لتقبل الرسالة.
 - (7) اختيار الوقت: حيث ينبغي التخطيط لوقف انطلاق الرسالة حتى لا تتعارض مع غيرها من الرسائل في جذب انتباه المستقبل، وحتى لا تزدهم قنوات الاتصال برسائل عديدة في وقت واحد.
 - (8) قياس النتائج: ويعتبر هذا القياس ضرورياً للوقوف على فاعلية الاتصال خاصة وأن الأفراد لا يميلون عادة إلى استيضاح ما يوكل إليهم من أعمال ولو أنها بطريقة خاطئة، والتعبير عن نتيجة الرسالة قد يكون لفظياً أو غير لفظي حركة أو مجرد ابتعاد، هذا بالإضافة إلى أن الزيف في إعطاء النتائج منتشر، ومن هنا فإن الفرد يجب أن يتعلم بعض أساليب القياس مثل المسح أو ملاحظة سلوك الأفراد غير اللفظي.
- وبالإضافة إلى هذه المهارات يتمتع المرسل الجيد بثلاث مهارات أساسية هي كالتالي:

- (1) الحديث: على المرسل أن يكون على دراية بأصول وقواعد اللغة التي يستخدمها كتابة أو حديثاً، كذلك عليه أن يعني بصياغة الرسالة بشكل واضح لا يحتمل التأويل أو أن تحمل الألفاظ معاني متعددة أو تحتمل ذلك، وأن يكون هناك تسلسل منطقي في عرض مفردات الرسالة، وأن يتناسب محتوى الرسالة مع مستوى الفرد المستقبل، لا على مستوى وثقافة الفرد المرسل.
- (2) التفكير: على المرسل ألا يتعجل في عرض أفكاره، وأن يحللها حتى لا تتعرض لسوء الفهم عند عرضها، وعلى المدير أو القائد في أي مؤسسة أو منشأة تدريب الأفراد على التفكير الابتكاري وحرية الإبداع واحترام الرأي الآخر، وتقبل الأفكار الجديدة والمقترحات ذات الوجهة، وغير ذلك من أدوات أعمال الفكر.
- (3) الإنصات (حسن الاستماع): ويقصد بالإنصات التركيز أثناء عملية الاستماع، وتقليل الزمن اللازم لوصول الرسالة مع إزالة أي فرصة لسوء الفهم الناشئ عن السرعة في الاستجابة، ولذلك من الواجب على المستقبل محاولة فهم الطرف الآخر بأقصى قدر من الانتباه والتأكيد من معنى الرسالة وعدم إصدار أي أحكام قبل انتهاء المرسل من الرسالة.