

## الفصل السابع

# أساسيات وأساليب الاتصال

### مقدمة:

الاتصال هو وسيلة أو أكثر من وسائل نقل أو تبادل المعلومات أو التعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر أو مجموعة من الأفراد داخل الهيكل التنظيمي أو المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق أهداف مشتركة، وفي ضوء فلسفة معينة سواء على المستوى القيادي والإشرافي أو على المستوى الإجرائي والتنفيذي، وتختلف عملية الاتصال ووسائله وأساليبه من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعتها وحجمها وتنظيمها ونوعية النشاط الذي تمارسه بالإضافة إلى اتجاهات المسؤولين عنها أو القائمين عليها.

وفي العصر الحديث تؤدي الاتصالات في صورها المختلفة كالدعوة والإعلام ونقل المعلومات مهمة أساسية، وكذلك في نقل أخبار العلم والاختراعات، وغير ذلك.

### أولاً: أساسيات الاتصال:

لكي يمكن التعرف على الاتصال فإن ذلك يتطلب فهم بعض المفاهيم الأساسية وكيفية اختيار الأفراد لقنوات الاتصال.

- **تجاه الاتصال:** يمكن أن يكون مجرى الاتصال عمودياً أو أفقياً، ويمكن تقسيم البعد العمودي إلى اتجاهات نازلة وأخرى صاعدة.
- **الاتصال النازل:** يمكن للاتصال أن ينساب من مستوى أعلى في الجماعة أو المنظمة إلى مستوى أدنى أو الاتصال النازل، وحينما تفكر بالمسراء عندما يتصلون بالعاملين فإن شكل الاتصال يكون النازل.

ويستخدم هذا الأسلوب في الاتصال من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف وتوفير المعلومات والتعليمات، التعريف بالسياسات والإجراءات، والإشارة إلى مشاكل بحاجة للانتباه، ومعلومات حول مستوى الأداء، وليس بالضرورة أن يكون الاتصال شفوياً فقط، فقد يكون مكتوباً أو مرئياً أو أي شيء آخر.

▪ **الاتصال الصاعد:** تنساب الاتصالات الصاعدة إلى المستويات العليا في الجماعة أو المنظمة ويستخدم لتوفير معلومات مرتدة للمستويات العليا لا علمها بمدى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف وللتعريف بالمشاكل الحالية.

كما أن الفرض من الاتصال الصاعد لتعريف المدراء بشعور العاملين تجاه أعمالهم، وزملائهم والمنظمة بشكل عام، كما أن المدراء يعتمدون على الاتصال الصاعد للحصول على آراء حول كيفية تحسين الأمور.

ومن بين الأمثلة على الاتصال الصاعد التقارير التي يتم إعدادها من قبل المدراء في المستويات الأدنى لمراجعتها من قبل الإدارة الوسطى العليا، صناديق المقترحات، مسحة اتجاهات العاملين، إجراءات الشكاوى، المناقشات بين المدراء والعاملين، اللقاءات اللا رسمية التي تسمح للعاملين بتحديد ومناقشة المشاكل مع رؤسائهم أو ممثلي الإدارة العليا.

▪ **الاتصال الأفقي:** حينما يتم الاتصال بين أعضاء الجماعة أو بين الأعضاء لجماعات العمل في نفس المستوى الإداري، أو بين المدراء في نفس المستوى، فإننا نصف مثل هذه الاتصالات على أنها أفقية.

وتُعد الاتصالات الأفقية ضرورية لتوفير الوقت وتسهيل التنسيق، وقد تمنع مثل هذه الاتصالات في بعض الحالات، وغالباً ما يتم التغلب على ذلك عن طريق اللجوء للاتصالات اللا رسمية لاختصار الهرم العمودي وتسريع الحركة، وبذلك فقد ينظر إلى مثل هذه الاتصالات الأفقية على أنها جيدة أو سيئة من وجهة نظر الإدارة، ومما أن الالتزام الشديد بالتركيب الرسمي العمودي لجميع الاتصالات، قد يعيق النقل الكفء والدقيق للمعلومات، فإن الاتصالات الأفقية تكون مفيدة، وقد تتم مثل هذه الاتصالات بمعرفة ودعم الرؤساء، ولكنها يمكن أن تؤدي أيضاً لصراعات غير وظيفية حينما تتعدى القنوات العمومية الرسمية، وحينما تتعدى الرؤساء المباشرين لإنجاز الأمور، أو حينما يتبين للمدراء أن أفعالاً قد تمت أو قرارات اتخذت بدون علمهم.

## ثانياً: أساليب الاتصال:

تنقسم أساليب الاتصال إلى ثلاثة أساليب هي كالتالي:

(1) أسلوب الاتصال الكتابي (الرسمي):

الاتصال المكتوب يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة المعقدة.

ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

ومن مميزات هذا الأسلوب ما يلي:

- (1) يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها.
- (2) يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف.
- (3) تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد الإدارة.

ومن عيوب هذا الأسلوب ما يلي:

- (1) أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تحتاج السرعة في إبلاغ المعلومات.
- (2) يحرم مصدر المعلومات من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة ومعرفة مدى تقبل معناها.
- (3) أن هذا الأسلوب لا يمنع مطلقاً احتمالات التحريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى.

ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع وسائل متباينة من أهمها:

- (1) الاقتراحات. (2) الشكاوي. (3) الصحف والمجلات.
- (4) المذكرات. (5) البرقيات. (6) التقارير.
- (7) اللجان التربوية. (8) المجالس التعليمية. (9) الاجتماعات المدرسية
- (10) الأوامر والتعليمات المكتوبة والنشرات والكتب الدورية.

(2) الاتصال الشفوي (غير رسمي):

ويتم ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.

ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

ويتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة من أهمها:

- (1) المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه.
- (2) الاجتماعات.
- (3) الندوات والمؤتمرات.
- (4) الكلمات التليفونية.

ويتميز هذا الأسلوب عن أسلوب الاتصال (المكتوب بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه).

ولكن يعاب على هذا الأسلوب بما يلي:

(1) أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الحديث للتحريف أو سوء الفهم.

(2) عدم إجابة المرسل إليه للاستماع ذاته.

(3) أسلوب الاتصال التصويري:

وهذا الأسلوب يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى ومضمون الاتصال، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها:

(1) التلفزيون.

(2) الأفلام السينمائية.

(3) الإعلانات.

(4) الصور التي تنشر في المجلات.

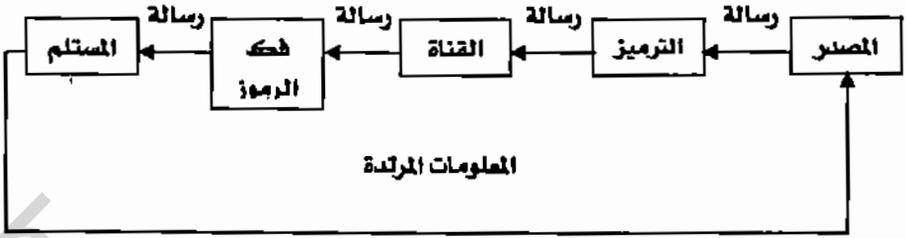
**ثالثاً: نموذج عملية الاتصال:**

يمكن النظر إلى الاتصال على أنه عملية أو مجرى وتظهر مشاكل الاتصال حينما ينحرف المجرى أو يعلق.

ولا تتم عملية الاتصال إلا إذا كان هناك غرض يعبر عنه عن طريق رسالة يراد توصيلها، وتتم هذه الرسالة بين المصدر (المرسل) والمستلم، ويتم ترميز الرسالة لتحويل إلى شكل رمزي وتعر عن طريق وسيلة القناة إلى المستلم الذي يترجم بفك الرموز الرسالة التي وردت من المرسل، وتكون النتيجة نقل المعنى من شخص لآخر ويتألف هذا النموذج من سبعة أجزاء هي:

- |                        |                |              |
|------------------------|----------------|--------------|
| (1) مصدر الاتصال.      | (2) الترميز.   | (3) الرسالة. |
| (4) القناة.            | (5) فك الرموز. | (6) المستلم. |
| (7) المعلومات المرتدة. |                |              |

نموذج عملية الاتصال



حيث أن المصدر يبادر بالرسالة عن طريق ترميز أفكاره، وقد تم وصف أربعة شروط مؤثرة على ترميز الرسالة هي:

- (1) المهارة.
- (2) الاتجاهات.
- (3) المعرفة.
- (4) النظام الثقافي الاجتماعي.

وأن نجاح الاتصال يعتمد على المهارة في الكتابة، كما أن نجاح الاتصال يتضمن مهارات الحديث والقراءة والإصغاء والتعليق أيضاً، وأن الاتجاه يؤثر على السلوك، وتتأثر الاتصالات بهذه الاتجاهات، كما أن فعل الاتصال يتحدد بمدى المعرفة لموضوع معين.

إذا إننا لا نتمكن من تحقيق الاتصال حول موضوع ولا نعرفه، كما يجب أن تكون معرفتنا واسعة جداً، وإلا فإن المستلم سوف لا يفهم الرسالة.

ومن الواضح أن كمية المعلومات التي يمتلكها المرسل حول موضوعه سوف تؤثر على رسالته التي يسعى لنقلها، فكما أن الاتجاهات تؤثر على السلوك، فكذلك يؤثر الموقع في نظام الثقافة الاجتماعية على السلوك، إذ أن المعتقدات والقيم هي جزء من الثقافة وتؤثر على المرسل.

أما الرسالة فهي الناتج المادي عن مصدر الترميز، فحينما نتحدث فالحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكاتب هي الرسالة، وحينما نرسم فإن الصورة هي الرسالة، وحينما نتحرك فالحركة هي الرسالة، وتتأثر الرسالة بالترميز أو مجموعة الرموز المستخدمة لنقل المعنى، وبمحتوى الرسالة ذاتها والقرارات المتخذة فيما يتعلق باختبار وترتيب كل من الرموز والمحتوى.

المستلم هو الشخص الذي توجه له الرسالة، ولكن قبل استلام الرسالة يجب ترجمة الرموز إلى شكل مفهوم من قبل المستلم، وهذا ما يطلق عليه فك رموز الرسالة، وكما أن المرسل يتحدد بمهاراته واتجاهاته ومعرفته ونظامه الثقافي الاجتماعي، فكذلك هو الحال

أيضاً في المستلم، وكما أن المصدر يجب أن يكون ماهر في الكتابة والحديث فإن المستلم يجب أن يكون ماهر في القراءة والإصغاء وكل من المرسل والمستلم يجب أن يمتلكها مهارة التعليل.

والرابط الأخير في عملية الاتصال هو المعلومات المرتدة، فإذا ما تمكن المصدر من فك رموز الرسالة التي قام بترميزها، وإذا ما تمكن من إدخال الرسالة مرة ثانية في نظامه، فإن ذلك يعني أنه تم استلام المعلومات المرتدة، حيث أن المعلومات المرتدة تمكن من التحقق من نجاح عملية نقل الرسالة المراد إرسالها، وتحدد مدى فهم أو عدم فهم الرسالة.

### رابعاً: خصائص الاتصال الفعال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالآتي:

- 1) السرعة: أي أن يتحقق نقل ووصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار.
  - 2) الارتداد: توفير الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح أما الوسائل المكتوبة فهي بطيئة وغير فعالة.
  - 3) التسجيل: نجد أن حفظ الوسائل الكتابية في سجلات وملفات يفيد في إمكانية الرجوع إليها لتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال.
  - 4) الكثافة: كما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
  - 5) الرسمية: أي إذ كان موضوع الاتصال رسمياً يجب استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك بمعنى ملائمة الوسيلة لموضوع الاتصال.
  - 6) التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل فيجب أن تكون وسيلة الاتصال اقتصادية في الوقت والجهد والمال للإدارة.
- ويرى أناندا ابو برجورج Ananda. U. P. Gurge أن الاتصالات غير الرسمية أكثر فعالية من الاتصالات الرسمية للأسباب التالية:

- 1) تسهيل صناعة القرار وسرعة جمع المعلومات دون اللجوء إلى التسلسل الهرمي.
- 2) يعطي وسيلة للاختيار المسبق فمدير المؤسسة يستطيع التعرف على رد الفعل على العاملين في المؤسسة.
- 3) يشارك في عملية الاتصالات عدد كبير من الأشخاص، خلافاً لما توفره الاتصالات الرسمية.

4) تحقيق مجموعة سريعة من الحلول أكثر فاعلية لما يتميز به من سرعة ومرونة.

من ذلك يمكن استنتاج أن اتجاهات الاتصالات تسير عبر قنوات متعددة، إما أن تكون من أعلى إلى أسفل أو العكس، وأما أن تكون أفقية أو جانبية، حسب ما تتطلبه الاتصالات، وتوجد هذه الاتجاهات في الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية، ومن المتعذر تحقيق الاتصالات دون توافر هذه الاتجاهات والقنوات، وكلما تأكد التعاون والتفاهم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، ساعد المنظمة على إتباع الاتجاهات والقنوات المناسبة لتحقيق أهدافها.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عدة خصائص للاتصالات الفعالة لعل أبرزها:

- 1) أن يعرف كل عضو في المؤسسة حظ الاتصالات الرسمية المحددة له ولغيره من الأعضاء.
- 2) أن تكون خطوط الاتصالات مباشرة وقصيرة قدر الإمكان.
- 3) أن تمر خطوط الاتصالات بجميع مراكز السلطة المعينة بعملية الاتصالات.
- 4) أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصالات بالدرجة الكافية.
- 5) عدم تعطيل الاتصالات ويجب أن يرتبط استمرارها باستمرارية المنظمة.
- 6) مراعاة أن تسير الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفة من قام بالاتصالات.

ويمكن التأكيد على أن لا تتحقق الاتصالات الفعالة ما لم يتم التغلب على معوقات الاتصالات من خلال التمهيد الجيد للاتصالات ومراعاة شروط الرسالة الجيدة واستخدام الوسيلة المناسبة، واستخدام العبارات الواضحة ووضوح خطوط السلطة التي تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والاهتمام بالتغذية الراجعة لما تحققه من تفاعل مستمر بين أطراف الاتصالات، ومراعاة الاعتبارات السلوكية لدى العاملين، وإجراء المتابعة والمراقبة المستمرة، اللتين تساعدان على سلامة الاتصالات ومرونتها، وتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم على مهارات الاتصالات والدقة في اختيار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع مضمون الرسالة والإمكانات المادية والفنية للمنظمة، وإن تتم الاتصالات في حدود أهداف المؤسسة وأغراضها، وتسودها الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ومراعاة أحاسيسهم ومشاعرهم والإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم.

**خامساً: وسائل الاتصال:**

إن شكل الاتصال وصورته داخل أي جماعة ليعبر عن مدى تماسك الجماعة ومدى

التوازن النفسي لدى أفرادها وأسلوب الفرد أو الجماعة في الاتصال بالأخر يعطي مؤشراً عن خلفيته الثقافية وما تعلمه في البيئة المحيطة.

ويمكن النظر إلى صور الاتصال من أكثر من زاوية فهناك الاتصال الورقي والاتصال غير الورقي، ويتم الاتصال الورقي على الورق حيث تكثر فيه التوقيعات والتأشيرات لإثبات ما يحدث بشأن الاتصال كالتعليمات والنشرات والقرارات وغيرها، ويتم ذلك من خلال القنوات الرسمية بين أفراد منشأة معينة معتمدة على هيكل تنظيمي إداري معين، أما الاتصال غير الورقي فيتم بصورة عفوية وبسرعة كبيرة ويعتمد على العلاقات الشخصية لأعضاء الجماعة أكثر من اعتماده على السلطة، وهذا الاتصال يحدث نوعاً من البلبلة والتشويش وتشتت الانتباه داخل المنشأة، وكلما كان الاتصال الورقي أكثر فعالية كلما قل الاتصال غير الورقي في المنشأة.

ويمكننا أيضاً أن نميز بين ثلاثة صور من الاتصال: الاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال العملي، فالإتصال اللفظي يعتمد على استعمال اللغة سواء اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة، بينما الإتصال غير اللفظي فيعتمد على الإيماءات والتعبير بالإشارة دون حدوث تلامس جسدي بين أطراف الإتصال، في حين يعتمد الإتصال العملي على أعضاء الجسم وعلى ملامستها لشيء ما، مثل التحية بالعناق أو السلام بالأيدي.

وسائل الإتصال مع أفراد المنشأة الإدارية:

يتم الإتصال بأفراد المنشأة من خلال بعض الوسائل والتي من أهمها:

- (أ) اللوحات الخشبية، ويعتمد نجاح تلك الوسيلة على الموضوع الذي توضع فيه كالطرقات وصلات تناول الطعام وغيرها.
- (ب) التقارير السورية: وتصدر عن المنشأة بصفة دورية وتوجه إلى أفرادها لتضع أمامهم صورة لما يجري في المنشأة كإبرامها للعقود الجديدة أو نبذة عن مشاريع التأمين والصحة والمعاشات أو أخبار عن الأفراد العاملين.
- (ج) مجلة المنشأة: ويعرض فيها شرح مبسط لأهداف المنشأة وسياستها ومركزها في المجتمع وبعض المعلومات عن السلع أو الخدمات التي تنتجها، وأخبار أن العاملين بها وإبراز مواطن النجاح في المنشأة وغير ذلك.
- (د) دليل المنشأة: وتشمل فلسفة المنشأة ومعلومات موجزة فيها وعن أقسام وإدارات العمل لها وعن ساعات العمل وطبيعة الأجور وغير ذلك.

٥) المعارض والأفلام السينمائية: وتهدف إلى عرض معلومات عن المنشأة علاوة على الجانب الترفيهي المسلي للعاملين فيها بعض وسائل الاتصال الجماهيرية مثل:

1) الإذاعة: لقد حددت المادة الثالثة من القرار الجمهوري رقم 717 لسنة 1959 بتنظيم إذاعة جمهورية مصر العربية أهداف هيئة الإذاعة بما يلي:

- النهوض بمستوى الفنون بكافة أنواعها.
- تقوية الشعور القومي والتعاوني والاجتماعي وحث روح التضامن بين مختلف الأفراد والجماعات وتعزيز التقاليد الصالحة.
- الإسهام في نشر الثقافة بين الأوساط الشعبية ومتابعة النشاط الفكري والفني في أوساط المثقفين.
- معالجة المشكلات الاجتماعية والدعوة إلى التمسك بالقيم الروحية والأخلاقية.
- إحياء التراث العربي والأدبي والعلمي والفني.
- الترفيه عن المواطنين.
- إطلاع الشعب على خير ما أنتجته الحضارة الإنسانية.
- تقوية العلاقات بين المقيمين وبين المقيمين من أبناء الوطن.
- تعريف جمهورية مصر العربية والعالم العربي إلى البلاد الأجنبية.

وقد اتخذت الإذاعة المصرية منذ بداية نشأتها دستوراً أخلاقياً للحفاظ على القيم الدينية، فلا يجوز إذاعة ما يسمى الأديان والعقائد أو ما يثير الجدل الديني بين الطوائف الدينية، وأيضاً للحفاظ على القيم الوطنية فلا مساس بالقومية العربية والتراث العربي أو بالسياسات العليا للدولة أو الهجوم على الأنظمة العامة للدولة أو القوانين السائدة بها أو بهيئة القضاء ورجال الأمن وغير ذلك، كما اهتمت اللائحة الأخلاقية بالحفاظ على القيم الاجتماعية والأخلاقية، فلا يجوز إذاعة ألفاظ أو تعبيرات تنطوي على معاني مبتذلة أو إذاعة ما من شأنه المساس بالأداب العامة أو يחדش الحياء أو يدعو للانحلال الخلقي أو يحث الاعتقاد بالفساد، أو يتعرض لنزوي العاهات بما يؤدي شعورهم أو يهدد كيان الأسرة أو قدسيته أو إثارة البلبلة الاجتماعية أو تحقير مهنة معينة وغير ذلك.

وكذلك شمل الدستور الإذاعي الأخلاقي عدم إبراز ما يخالف العلم أو يتجه نحو الخرافات أو الخزعبلات مع الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في العلوم لعرض الآراء العلمية أو الفنية دون غيرهم.

ومن أهم المحطات التابعة للإذاعة (البرنامج العام)، والذي يمثل البرنامج الرئيسي لها، ويبت ذلك البرنامج البرامج الإذاعية بالترفيه مع البرامج الثقافية والأدبية والدراما الإذاعية والبرامج الخاصة، وأيضاً البرامج الدينية والإخبارية.

(2) التلفزيون: تم دخول الإرسال التلفزيوني إلى مصر في بداية الستينيات بهدف التأثير الجماهيري والإسهام في إعداد المواطن الصالح بما يدفع من ثقافة وكفائته الإنتاجية ويوقظ لديه الوعي القومي.

وقد تنوعت البرامج التلفزيونية منذ بداية نشأة هذا الجهاز حيث تم ارتياد جميع أنواع الفكر والثقافة والفن والعلم والتربية وتناول القضايا العامة والمشكلات الاجتماعية إلى جانب الإسهام في التثقيف الديني والاهتمام بالطفل والأسرة والبرامج النسائية والتعليمية والإخبارية.

وقد رافق العمل التلفزيوني منذ إنشائه جهاز رقابي يعمل في ضوء مراعاة الآداب العامة وامتثالاً مع المبادئ السياسية والاجتماعية والدينية، فقد قرر ألا تذاع أي مادة أو حديث أو تمثيلية أو عرض أفلام عربية وأجنبية إلا بعد إجازتها من الرقابة إلا أن ظهور القنوات الفضائية المتعددة قد أضعفت كثيراً من هذا الدور الرقابي لهذا الجهاز وأخلت بالدور القيم لهذا الجهاز الخطير.

(3) الصحف والمجلات: الصحف وسائل قوية التأثير على المواطن نظراً لأنها تصل إلى فئات متنوعة من الجمهور في جميع الأنحاء، وفي ذات الوقت والصحف قد تكون صباحية أو مسائية أو أسبوعية، وتمتاز بأنها تمد القارئ بالأخبار السياسية والفنية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية أولاً بأول، ومن ثم تسهم إسهاماً كبيراً في تثقيف القارئ وإطلاعه على كل جديد.

وتشترك المجلات مع الصحف في الوصول إلى جميع أنحاء الوطن وقدرته على الانتشار بين الطبقات المختلفة إلا أنها تميل إلى الانتشار أكثر بين الطبقات فوق المتوسطة، كما أنها تميل إلى أن تتداول أكثر بين فئات السن الصغيرة أي من سن 5 إلى 35 سنة، وتمتاز المجلات أيضاً باعتمادها على الصور الملونة والطباعة الجيدة أكثر من الصحف

وتهتم الصحافة المكتوبة بصورة عامة بالخبر وبوجهات النظر علاوة على المسائل والقضايا التي تنير المناقشة وتهتم الرأي العام ولا يهتم المحرر بالأخبار التي تهتم فئة أو شخص ما ولا تثير الرأي العام.

وبالإضافة إلى هذه الوسائل يمكن تصنيف هذه الوسائل على النحو التالي:

- بالنسبة للاتصال الكتابي من وسائله: (القرارات - اللوائح - المنشورات - التقارير - المذكرات - الأوامر والتعليمات المكتوبة - المنشورات والكتب الدورية - الخطابات - الشكاوي - الاقتراحات).
- بالنسبة للاتصال الشفهي من وسائله: (الحديث الشفوي - المباشرة أو بالهاتف - المقابلات - الاجتماعات - المؤتمرات - الندوات - المحاضرات - اللقاءات - التسجيلات الصوتية).
- الاتصال المصور غير اللفظي من وسائله: (الصور والملصقات - الأفلام - الشرائح - التليفزيون).
- الاتصال عن طريق الملاحظة: ويعتمد هذا الاتصال على المشاهدة والرؤية والمعاينة وإبداء الملاحظات، وهناك عدة وسائل مستخدمة تستطيع من خلالها الإدارة الاتصال بالعاملين أو بالجمهور الخارجي فوسائل الاتصال قد تكون وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية:

(1) الملاحظة الشخصية والاجتماعات واللقاءات العامة.

(2) المكالمات الهاتفية.

(3) الرسائل أو المذكرات المكتوبة.

(4) التقارير.

(5) وسائل الإعلام من صحافة وتليفزيون وإذاعة.

(6) المنشورات الدورية والنشرات والملصقات.

(7) الاتصالات المصورة كالصور والمرئيات.

ويتوقف اختيار إحدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها:

- السرعة المطلوبة في الاتصال.
- السرية الواجب توافرها.
- التكلفة.
- عدد المطلوب الاتصال بهم.
- نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها.
- الحاجة إلى توضيح الرسالة ذاتها لعرض وجهات النظر والاتفاق على طريقة التنفيذ.

سادساً: اتجاهات الاتصال (قنوات الاتصال):

للاتصال اتجاهات متعددة تحدد مساره من المرسل إلى المستقبل ولكل منهم طبيعته

وغاياته وهذه الاتجاهات هي:

(1) الاتصال المخطط: ويقصد به الاتصالات المحددة من قبل الإدارة وتكون خطوطها معروفة من قبل أعضاء التنظيم، وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات والتقارير والنشرات والخطابات والإعلانات.

(2) الاتصال غير المخطط: هو غير المعروف من قبل الإدارة ووسائل غير رسمية مثل الإشاعات والثرثرة والمنافسات الودية، وأن ظهور هذا النوع من الاتصال أمر حتمي في التنظيم مهما كانت خطة الاتصال المرسومة وكفاءة خطوطها.

(3) الاتصال الرأسي: وتتم هذه الاتصالات داخل التنظيم وتنقسم إلى نوعين هما:

(أ) اتصال صاعد: ويسمى هذا النوع الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى، وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار، والأخبار والاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً داخل التنظيم.

والاتصال الصاعد يعتبر صورة من صور الديمقراطية التي ينبغي توافرها في المؤسسات والمنظمات المختلفة ومنها الحياة المدرسية، وذلك إذا حسنت النوايا وتوفرت كفاءة التنظيم وتحديد المسؤوليات ومعرفة الحقوق والواجبات الأمر الذي يشبع الطمأنينة والراحة النفسية لدى العاملين فضلاً عن رضاهم عن أعمالهم.

ويكون هذا النوع من الرؤوس إلى الرئيس كأن يكون من المعلم إلى وكيل المدرسة أو مديرها أو من مدير المدرسة إلى مدير إدارة التعليم.

(ب) اتصال هابط: ويسمى هذا النوع الاتصال من أعلى إلى أسفل، وهي التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفل، وتستخدم هذه الاتصالات بقصد الإرشاد والتوجيه والأمر، لذلك تعتمد الإدارة التسلطية على هذا النوع من الاتصالات بصفة أساسية معادة ما تأخذ مثل هذه الاتصالات شكل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويكون هذا النوع من الرؤساء إلى الرؤوسين يختلف مستوياتهم الوظيفية سواء في المؤسسات العامة أو التعليمية أو غيرها، كأن يكون من مدير المدرسة إلى المعلمين أو من المعلمين إلى التلاميذ، وهكذا يعتبر الاتصال الهابط أحد الطرق الفعالة لتنفيذ السياسات والخطط والبرامج، وكذلك شرح الأهداف ومن ثم تحقيقها.

وأن هذا النوع من الاتصال قد يصاحبه أحياناً عدم الرضا من جانب الرؤوسين، وذلك لشعور البعض بقسوة الرئيس أو القائد أو المدير لاسيما إذا اتصف بالعنف، أو عرف عنه التسلط والتعسف وشاع ذلك بين رؤوسيه.

4) **الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في مستوى إشرافي واحد أي نفس المستوى الرئاسي، والاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المنظمة أو الإدارة الواحدة، وإنما تكون بين منظمة وأخرى أو إدارة وأخرى وهكذا .

ويسمى هذا النوع بالاتصال المنتشر ويكون بين المستويات الوظيفية المتشابهة أو المتقاربة كأن يتم بين إدارات التعليم بعضها البعض أو الأقسام المماثلة في المؤسسات التعليمية أو بين المعلمين بعضهم البعض وهكذا.

وللاتصال الأفقي العديد من الفوائد بالنسبة للمجال التربوي، فهو يؤكد الصلة بين المصدر (المرسل) والمستقبل ويوثق العلاقات بينهما، كما أنه يعمل على تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين في المجال الواحد إلى جانب تدعيمه للروابط بينهم مما يعود على العمل بالفائدة.

5) **الاتصال الرسمي:** هي التي تتم بوسائل الاتصال الرسمية التي يقرها التنظيم ويتطلبها، وهذه الاتصالات قد تكون داخلية أي داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجية أي بين منظمة إدارية وأخرى أو بينها وبين الأفراد.

6) **الاتصال غير الرسمي:** هي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات اجتماعية بين العاملين في المنظمة، وهي تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها، وهي تأخذ عادة شكل أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصال النازل أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي، وتسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمي.

وبالإضافة لهذه الاتجاهات تتمثل اتجاه الاتصالات في الإدارة التعليمية في الآتي:

أ) **الاتصال في اتجاه واحد:** ويكون من الرئيس إلى الرؤوسين وليس من حقه الرد أو إبداء الرأي، فالناظر أو مدير المدرسة على سبيل المثال يعطي تعليمات إلى المدرس أو المدرس الأول ولا يسمع وجهات نظرهم في تلك المعلومات.

ب) **الاتصال في اتجاهين:** فمثلاً عندما يتكلم الرئيس فإن الرؤوس ينصت له، ويكون من حقه الرد والمناقشة معه فيما يتكلم، وعلى سبيل المثال عندما يعطي نفس الناظر أو المدير التعليمات إلى المدرس أو المدرس الأول ثم يناقشه عن رأيه فيها ومد فهمهم لها، وقد حدد ليفيت Leavitt من خلال المفاضلة بين الاتجاهات النتائج التالية:

- 1) الاتصال في اتجاه واحد أسرع من الاتصال في اتجاهين، وذلك عندما يريد مدير المدرسة الاتصال بالمدربين وإبلاغهم بتغير في الجدول على سبيل المثال.
- 2) الاتصال في اتجاهين أكثر دقة من الاتصال في اتجاه واحد لما في ذلك من إعطاء الطرف الآخر الفرصة لهم ما غمض عليه من الرسالة.
- 3) الاتصال في اتجاهين يشعر مصدر المعلومات بأنه مهاجم من الطرف الآخر (مستقبل) نتيجة لمحاولة الرد والمناقشة معه.
- 4) الاتصال في اتجاهين أكثر وضوحاً من الاتصال في اتجاه واحد نظراً لمحاولة المستقبل الاستفسار والتأكد من فهم الرسالة.

وقد خرج ليفيت بأن الاتجاه الأفضل في الاتصال إنما يحدد تبعاً لظروف كل موقف والهدف منه، كما أن الاتصال في اتجاه واحد ليس اتصال نتيجة لعدم التأكد من فهم المستقبل للمعنى المقصود من المرسل، وأن الاتصال في اتجاهين يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

### سابعاً: دور الاتصال في تغيير السلوك:

يعتقد بعض الرؤساء أو القياديون في المنظمات أو المؤسسات أن إحداث التغيير في الآخرين من الأمور البسيطة اعتماداً على السلطة وبالتالي يبدأ هؤلاء العمل في إحداث التغيير دون تفكير في أسباب القيام بهذا العمل في غالب الأمر، ودون التفكير في أثر ما يقومون به على عملية الإنتاج في المنشأة، فمن المهم على كل قيادي في أي مؤسسة أن يدرك الأسباب والأهداف من وراء عملية التغيير، لذلك يجب أن يضع القائد في الاعتبار الدور الهام للفرد المراد تغيير السلوك المتأثر في عملية التغيير وخاصة مع وجود نوع من المقاومة لدى المتأثر نحو التغيير، ومع وجود مشاعر للقلق والعدائية نحو القيادة الإدارية التي تسعى للتغيير في أحيان كثيرة، ويحدث التغيير في سلوك الأفراد من خلال عدة أشكال وأساليب من أبرزها:

- 1) إحداث التغيير بالاعتماد على السلطة: ينظر البعض إلى السلطة على أنها القوة التي يتمتع بها شخص معين وينظر إليها البعض على أنها القوة الرسمية في التنظيم الإداري.

فالسطة في معناها العام تعتبر أداة لتقييد السلوك، وتعتبر السلطة ضرورة للقيام بأعمال المنشأة فوجود سلطة ضابطة تجعل الأفراد يميلون إلى مراعاة القواعد والأصول معظم الوقت.

وكذلك من مزايا استخدام السلطة لإحداث التغيير في السلوك إشباع الحاجات الشخصية للرؤساء، كما تعتبر السلطة ضماناً لاحترام المرؤوسين للرؤساء ولو في الشكل الظاهري، كما تضمن السلطة السرعة في التنفيذ وتحقيق النظام والتجانس بين الأفراد العاملين في المنشأة، وضبط سلوك أعداد كبيرة من الناس في نفس الوقت، إلا أنه يعاب على استعمال السلطة عدم تحقق الأهداف أحياناً وخاصة مع السلطة المتعطفة، كان يظهر الفرد العمل، في حين لا يقوم بعمل حقيقي إرضاء السلطة أو تزعم أحد الأفراد أو أكثر لمؤامرة ما ضد الرؤساء في العمل أو تزويد الرؤساء بمعلومات خاطئة أو مشوشة أو غير ذلك.

(2) إحداث التغيير بالاعتماد على الترغيب: وفي ذلك الأسلوب يعتمد الفرد المؤثر على الإغراء للوصول إلى أهدافه أخذ حاجات ورغبات ودوافع وطموحات الأفراد.

وفي تلك الحالة يخفي الشخص المؤثر دوافعه وأهدافه الحقيقية، وتصبح خفية لا يعلمها الأفراد المتأثرين، ويعتمد ذلك الأسلوب في التأثير على ضرورة توفير مناخ مريح بين المؤثر والمتأثر، واستغلال ذلك المناخ في التأثير، وأيضاً ضرورة استغلال حاجة المتأثر إلى المحبة والأمن والتقدير، علاوة على ضرورة التدريج في عملية التأثير فلا يكون التأثير مباشراً.

(3) إحداث التغيير بالاعتماد على التعاون: وفي هذا الأسلوب التعاوني لا توجد أي أوامر للمتأثر من المؤثر ولا يخفي المؤثر دوافعه وأهدافه عن المتأثرين، بل يعتمد ذلك الأسلوب التعاوني على المكاشفة والمصارحة بين الطرفين لإحداث التغيير المطلوب.

وقد يبدأ التغيير التعاوني بشعور المتأثر بوجود مشكلة ما، وبمساعدة بعض الأفراد يتحرك ذلك المتأثر في اتجاه حلول للمشكلة ويقارن بين تلك الحلول بمساعدة أيضاً ثم يتعرف ويصل إلى الحل الأمثل، ومن ثم يبدأ في معرفة الجديد ويسلك سلوكاً يوافق الموقف الجديد، إذا أوصله ذلك السلوك لتحقيق الأهداف.