



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



محاضرات مادة

الاتصال في المؤسسة

لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد: الدكتورة دحدوح منية

السنة الجامعية: 2016/2015

خطة المطبوعة

ص 4	بطاقة تعريفية بالمادة
ص 5	توزيع المواضيع على عدد الأسابيع
	المحور الأول: مدخل عام
ص 7	تمهيد
ص 8	I. تعريف الاتصال
ص 9	II. خصائص الاتصال
ص 11	III. أهمية الاتصال
ص 13	IV. أهداف الاتصال
ص 14	V. وظائف الاتصال
ص 16	VI. المكونات الأساسية لعملية الاتصال
ص 18	VII. أنواع الاتصال
ص 20	VIII. علاقة الإتصال بالمفاهيم الأخرى
	المحور الثاني: الإطار النظري للاتصال
ص 23	تمهيد
ص 24	I. نظريات الاتصال
ص 24	(1) نظرية التبادل
ص 24	(2) نظرية التفاعل
ص 25	(3) نظرية الحتمية التكنولوجية
	II. نماذج الاتصال
ص 26	(1) نموذج لاسوال
ص 27	(2) نموذج شانون و ويفير
ص 28	(3) نموذج ولبرشرام
ص 30	(4) نموذج لازرسفليد

المحور الثالث: الاتصال في المؤسسة

- تمهيد ص 32
- أ. تعريف الاتصال التنظيمي (الاتصال في المؤسسة) ص 32
- ب. التطور التاريخي لمفهوم الإتصال في المؤسسة ص 33
- ج. أشكال الاتصال في المؤسسة ص 37
- د. شبكات الاتصال في المؤسسة ص 40
- هـ. وسائل الاتصال في المؤسسة و تقنياته ص 43
- و. معوقات الاتصال في المؤسسة ص 71

المحور الرابع: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

- تمهيد ص 75
- أ. تعريف الاستراتيجية الاتصالية ص 75
- ب. مبادئ الاستراتيجية الاتصالية ص 76
- ج. أنواع الاستراتيجية الاتصالية ص 77
- د. مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية ص 78
- الهوامش ص 82
- قائمة المراجع ص 85
- الملاحق ص 87

بطاقة تعريفية بالمقياس

يعد الاتصال من الموضوعات الرئيسة في المؤسسة باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية و تطور معارفها و خبراتها من الناحية الاجتماعية و التعليمية و التنقيفية و التوجيهية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف. و انطلاقا من التجربة المتواضعة و المقدرة بحوالي سبع سنوات في تدريس الاتصال بمختلف تخصصاته لطلبة علوم التسيير في جامعة قالمة قبل غيرهم، فإنه من الأهمية بمكان تدوين ما أهم مواضيع الاتصال التي درستها في المقياس المقرر من قبل الهيئة الوصية ، بما يتوافق و المدة الزمنية المحددة له. إذ تم إدراج مقياس "الاتصال في المؤسسة" لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة موارد بشرية كمقياس سداسي، تتراوح مدة تدريسه ستة عشرة أسبوعا أو ما يعادل (135 ساعة).

حيث روعي في تقديم مواضيعه - محاضراته - الخلفية الأدبية لطلبة علوم التسيير الذين هم في أغلبهم حاصلين على بكالوريا شعبة العلوم الطبيعية و الحياة أو التسيير و الاقتصاد. كما تم إمدادهم بمصطلحات تخدم المقياس باللاتينية حتى يتسنى لهم الاستفادة من المراجع الأجنبية .

و تجدر الإشارة إلى أن المقياس في جانبه التطبيقي عبارة عن بحوث ميدانية تنسجم مع طبيعة المادة المقدمة في المحاضرات، حيث يتم عرضها و مناقشتها لترسيخ المعلومات و تدريب الطلبة على المناقشة و طرح أفكارهم بطريقة منهجية و موضوعية.

كما تم إدراج مجموعة من التمارين لتدريبهم على بعض المهارات الاتصالية، لكن كل ذلك يبقى مرهونا بمدى مواظبة الطالب على حضور المحاضرات و التطبيقات بشكل منتظم. حيث كانت المحاضرات مدعمة بأمثلة توضيحية بما يتناسب مع تخصص الطلبة.

كما أنه من الأهمية بمكان التنويه بأن معدة المادة العلمية لهذا المقياس قد راعت، أثناء وضع خطة المادة، إمكانية تدريسها مستقبلا في جميع تخصصات السنة الثالثة والمقررة على طلبة كل مستويات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. حيث كان توزيع محتوى المقياس على أسابيع السداسي كما يلي:

توزيع المواضيع على عدد أسابيع

الأسبوع	عنوان الموضوع	محتويات الموضوع الرئيسية
الأول	التعريف بالاتصال	مقدمة، تعريف الاتصال، خصائصه.
الثاني	أهمية الاتصال و أهدافه	أهمية الاتصال بصفة عامة و الاتصال في المؤسسة بصفة خاصة، أهداف الاتصال.
الثالث	وظائف الاتصال	تصنيف الوظائف حسب وجهة نظر المرسل و المستقبل، حسب التحليل اللغوي، حسب دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع.
الرابع	المكونات الأساسية لعملية الاتصال	المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل ، التغذية العكسية.
الخامس	أنواع الاتصال علاقة الاتصال بالمفاهيم الأخرى	تقسيم حسب اللغة المستخدمة، حسب حجم المشاركين في العملية الاتصالية، حسب الرسمية، حسب إتجاه سير الاتصال. علاقته بالتخطيط و التنظيم، بالتوجيه و الرقابة، بإتخاذ القرار، بتنمية الموارد البشرية، بالاشهار، بالسكريتارية، بالتسويق.
السادس	نظريات الاتصال	نظرية التبادل، التفاعل، الحتمية التكنولوجية.
السابع	نماذج الاتصال	نموذج لاسوال، شانون و ويفير، ولبرشرام، لازرسفيلد.
الثامن	الاتصال في المؤسسة	تعريف الاتصال التنظيمي، التطور التاريخي لمفهوم الاتصال في المؤسسة.
التاسع	أشكال الاتصال في المؤسسة	الاتصال الداخلي و أشكاله، الاتصال الخارجي.
العاشر	شبكات الاتصال في المؤسسة	شبكة العجلة، السلسلة، الاتصال الدائري، الاتصال العنقودي، الاتصال النجمي.
الحادي عشر	وسائل الاتصال	وسائل الاتصال الشفوي، الكتابي، و وسائل إتصال أخرى.
الثاني عشر	تقنيات الاتصال I	تقنية البحث، تقنية الندوة، تقنية المؤتمر، تقنية حل المشاكل بالثلاثيات، تقنية دراسة الحالة،

تقنية الفوضى، تقنية فليس.		
تقنية الدورة، تقنية لعبة الأدوار، تقنية المناقشة السطحية، تقنية زويعة الأفكار.	تقنيات الاتصال 2	الثالث عشر
المعوقات الشخصية، التنظيمية، البيئية.	معوقات الاتصال	الرابع عشر
تعريف الإستراتيجية الاتصالية، مبادئها، أنواعها.	إستراتيجية الاتصال في المؤسسة 1	الخامس عشر
مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية	إستراتيجية الاتصال في المؤسسة 2	السادس عشر

الهدف من تدريس المقياس:

- ✓ تمكين الطالب من إكتساب معارف نظرية و معلومات مرتبطة بمجال الاتصال.
- ✓ تمكين الطالب من معرفة أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة.
- ✓ تمكين الطالب من التحكم في بعض التقنيات الاتصالية في المؤسسة.

ونسأل الله التوفيق

الدكتورة دحدوح منية

المحور الأول: مدخل عام

تمهيد:

ارتبط الاتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه و بها يتواصل مع الأفراد المحيطين به. و مع تطور المجتمعات و تعقدتها أصبح للاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وبالتطور السريع أصبح للاتصال دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الاجتماعي و باعتبار المؤسسة جزءا لا يتجزأ من المجتمع، كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية و البشرية المستعملة وكانت عملية الاتصال سهلة و مستمرة و يومية بين المنظم و الأفراد العاملين معه وفق طرق و وسائل شفوية عامة و مباشرة. و هذه الطرق البسيطة ما لبثت حتى تطورت و تعقدت في المؤسسة الحديثة. و مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها و مستوياتها الإدارية و زيادة عدد الأفراد العاملين بها و ضخامة الموارد المادية و المستعملة، استدعى الأمر تقسيم المسؤوليات و المهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له، و من هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسة العمومية. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستويات المؤسسة قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم و وظائفهم داخليا و خارجيا. و حتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير و التوجيه و المتابعة.

والملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المؤسسة. وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة و بالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات. كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك و الثقة المتبادلة حيث يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرارات المشتركة، و من ثم فإن المؤسسة التي تطمح في تحقيق الأهداف و الازدهار و التقدم هي المؤسسة التي تحاول تطبيق خطة اتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة و تحقيق التوافق و الانسجام الداخلي و الخارجي بين الأفراد و العاملين.

1. تعريف الاتصال:

يعد الاتصال من أقدم الأنشطة الإنسانية حيث يعد الميزة التي كرم الله بها الإنسان بعد العقل، وإذا أردنا تحديد هذا المفهوم، فإن كلمة اتصال "Communication" ترجع إلى الكلمة اللاتينية "Commun care" ومعناها "Mettre en Commun" والتي تعني بدورها مشتركا أو عاما. (1)

والاتصال لغويا، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية (لسان العرب) . أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)". (2)

يعني الاتصال فنيا حسب ريتشارد أندي Richard Indy "عملية يقصد بواسطتها مصدرا نوعيا لإثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي" أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر متعددة. (3)

ويرى عالم الاجتماع تشارلز كولي Charles Collie بأن الاتصال يعني " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان". (4)

أما بيرلسون وستاينير Berelson et Steiner فقد عرفا الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك". (5)

أما الباحث كارل هوفلاند Carle Howfelande فيرى بأن الاتصال هو "العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات عمدا لكي يعدل سلوك المستقبلين". وعلى عكس ذلك يرى إدوارد سابير Edward Sabir بأن الاتصال "يشمل العلاقات التي لا يكون فيها نقل متعمد للمنبهات". (6)

ويقول علي عجوز وزملاؤه بأن "الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى آخر أو العملية التي يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد. فلكي يتم الاتصال لا بد أن يتلقى الطرف الأول ردا فوريا أو مؤجلا على رسالته، وأن تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل، فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بئا أحادي الاتجاه". (7)

كما يرى سمير حسين أن الاتصال "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين". (8)

ويرى محمود عودة أن "مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه. بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل". (9)

وتتبنى جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه تلك "العملية التي يتفاعل بمقتضاها من تلقى ومرسل الرسالة - كائنات حية أو نشر أو آلات - في مضامين اجتماعية معينة، وفيها نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين. فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء". (10)

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أنه لا يوجد إجماع في تحديد مفهوم الاتصال ولكن يتفق أغلب الباحثين على أن:

- الاتصال هو نشاط يتضمن كل أشكال التفاعل أو السلوك الإنساني الذي يمكن أن يؤثر من خلال شخص آخر، سواء بقصد أو بغير قصد.
- الاتصال هو عملية مستمرة التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أفراد المجتمع وانتقال وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، والمعاني والتجارب فيما بينهم.
- يسعى الاتصال إلى تحقيق الذبوع والعمومية لفكرة ما أو قضية معينة بين شخصين أو جماعة أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

II. خصائص الإتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها: (11)

✓ **الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير و الحركة، و لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال و يوقفه و يقوم بدراسته و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس و بيئات الاتصال و المهارات و المواقف و التجارب و المشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد و بشكل محدد.

✓ **الاتصال يشكل نظاما تاما:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رجع صدى و بيئة اتصالية. و إذا ما غابت بعض

العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

✓ **الاتصال تفاعلي و آني و متغير:** الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في الوقت نفسه. ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. حيث أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

✓ **الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:** إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك. قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، و لكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث.

هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، و قبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن بقاءها و لكن في حالات قليلة و محدودة. و بما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبني على التفاعلات السابقة و التاريخ المشترك بين أطراف الاتصال. و كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالبا فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، و إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

✓ **الاتصال قد يكون قسديا و قد لا يكون:** و يتمثل ذلك في أربع حالات:

✚ قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، و بالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

✚ و قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على محادثة خاصة بين الاثنين.

✚ و قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

✚ و قد يرسل شخصان رسائل و يستقبلانها دون قصد منهما بذلك، و يتمثل ذلك بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا و لونها و مظهرنا العام و ملامحنا.

✓ **الاتصال ذو أبعاد متعددة:** برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة و يؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة و مستويات متباينة من المعاني . كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة و معنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك و التوكيد على بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب

اللغة اللفظية من إيماءات و إشارات. فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ، و نقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

III. أهمية الإتصال:

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها و أهدافها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر و التعقيد.

و انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم فإن الاتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف و التخطيط أو بتنفيذه و توجيهه و مراقبة نتائجه، حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية نظرا للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف. و يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم. والاتصال يلعب دورا مهما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال. و تزداد أهميته كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي. و هو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يؤديه الاتصال و من واجبها الاهتمام به و جوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة.

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها قد يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية تنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها. وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة من أهمها: (12)

✓ تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.

✓ عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها. فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع

القرار في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.

✓ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات. فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمؤسسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.

✓ تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح.

✓ يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه.

تعتبر القدرة على الاتصال الجيد بين الإداري الناجح والعاملين تحت إدارته، أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية المتميزة الفعالة. فعلى الرغم من أهمية الاتصال فإن الكثير من القيادات في المواقع الإدارية المختلفة تتقصص هذه القدرة فتكثر الفجوات في هذه الإدارة والتخطيط والعشوائية وتصبح نقيضاً للإدارة المتميزة التي تتميز بقدرتها على الاتصال الجيد. فليس من الغريب أن نجد الكثير من الإداريين الذين لا يعرفون ماذا يفعلون، ولماذا يفعلونه، وليس من الغريب أيضاً أن نجد الكثير يشعرون بعدم الرضا نتيجة لذلك. ويرجع ذلك كله إلى الشعور الوهمي لدى الرؤساء بأنهم على اتصال جيد بمرؤوسيه، فالإتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين ولكنه تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر. وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه على الأداء الجيد للعمل، فإنه يجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات. حيث إن كفاءة الرئيس الإداري في أدائه لوظائف الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال. (13)

كما يمكن حصر أهمية الاتصال وفائدته للإداري الناجح فيما يلي: (14)

➤ الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين وأكثر، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب المستقبل والمتلقي.

- إن لنظام الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال أهمية كبيرة وتأثيراً ملحوظاً وفعالاً على قدرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- يتكامل نظام الاتصال داخل المنظمة مع النظم الأخرى ويدعمها ويؤثر فيها ويتأثر بها.
- إن التصميم الجيد لشبكة الاتصالات في المنظمة يوفر عليها كثيراً من الأعباء والوقت والتكاليف فيما بعد.
- إن التكامل وفهم عناصر الاتصال أمرٌ هام وحيوي لتحقيق الأهداف التنظيمية من الاتصال.
- عند تصميم نظام أو شبكة اتصالات يجب أن يراعى في ذلك عامل المرونة بحيث يكون النظام قابلاً للتكيف مع الظروف والمتغيرات المستقبلية.
- لكل نظام في أي إدارة معوقات تحد أو تقلل من فاعليته، والتعرف على هذه المعوقات والاحتياط لها من البداية أمرٌ ضروري للتقليل منها وعلاجها إن حدثت.
- يجب أن تتم مراجعة وفحص نظام الاتصال أولاً بأول من خلال صيانة وتجديد شبكة الاتصالات التنظيمية بما يتماشى وأهداف الإدارة.
- للاتصال أنواع متعددة واستخدام نوع أو آخر أو استخدام أكثر من نوع واحد في نفس الوقت يتوقف على طبيعة الموقف وظروف الإدارة.

IV. أهداف الاتصال:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، وتعديلها، أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي: (15)

- 1) **هدف تعليمي تثقيفي:** و هو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات و مفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.
- 2) **هدف ترويحي ترفيهي:** بمحاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة.
- 3) **هدف اجتماعي:** يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير و تدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية.

- 4) **هدف تنظيمي إداري:** يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات. و يمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:
- أ) زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية.
- ب) الالتزام بالأهداف التنظيمية.
- ت) توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ث) توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية.
- ج) نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

٧. وظائف الاتصال:

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال حسب المعايير التالية:

1) التصنيف الأول من وجهة نظر المرسل و المستقبل:

أ) من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي: (16)

✓ نقل و تبادل الأفكار و المعلومات.

✓ التعليم.

✓ الترفيه.

✓ الإقناع.

✓ الإعلام.

ب) من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي: (17)

✓ فهم ما يحيط به من إحداث و ظواهر.

✓ تعلم مهارات جديدة.

✓ الاستمتاع و الهروب من مشاكل الحياة «الترفيه».

✓ الحصول على معلومات جديدة تساعده في انجاز القرارات الصائبة.

2) التصنيف الثاني و القائم على التحليل اللغوي حيث يمكن تحديد وظائف الاتصال فيما

يلي: (18)

أ) تأكيد العلاقة بين المعاني و الرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

ب) إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.

ت) إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.

ث) دعم و استقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من

استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز و دلالتها.

3) التصنيف الثالث و القائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع و تتمثل وظائف

الاتصال فيما يلي:(19)

أ) الاتصال كوظيفة رقابية: هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فان الوظيفة

الأكثر شيوعا للاتصال في المنظمات هي استخدام الاتصال كوسيلة رقابية و ذلك من خلال

مساهمته في تحقيق الآتي:

✓ توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

✓ توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج.

✓ توفير البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

✓ توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن

المنظمة.

✓ إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة و مدى تقدمها والعوامل

التي تحد من فاعليتها.

ب) وظيفة تنقيفية: من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية تساعد على

تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ت) وظيفة تعليمية: حيث يساهم الاتصال في نقل المعارف و العلوم و التراث من جيل إلى جيل مما

يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

ث) وظيفة اجتماعية: و هنا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل

المعلومات بين الناس و كذا المساهمة في توحيد الأفكار و الاتجاهات و العمل على تغيير

السلوك الإنساني.

VI. المكونات الأساسية لعملية الإتصال:

تتطلب عملية الإتصال، لكي تكتمل، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكملة لبعضها البعض، و بدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الإتصال أن تتم بشكل فعال و مؤثر. و يتفق جميع الباحثين و المتخصصين في مجال الإتصال على خمس عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، و رجع الصدى أو التغذية العكسية .

تعطى هذه العناصر و غيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر، و الوسيلة هي القناة، و المستقبل هو المستلم، و هكذا. إلا أن عناصر عملية الإتصال، و إن اختلفت تسمياتها، تعني الشيء نفسه عند الجميع. و يمكن تحديدها على النحو التالي:

1) المرسل أو المصدر: وقد يكون شخصا أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو مؤسسة، يقوم بإرسال الرسالة، و التي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الإتصال إلى شخص أو طرف آخر. و تتأثر عملية الإتصال بالمرسل، و اتجاهاته، و شخصيته، و الأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الإتصال(20)

حيث يجب أن تتوفر في المرسل صفات معينة كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ، و لكي يحقق

المرسل أهدافه من الرسالة يجب أن يراعي مجموعة اعتبارات هي:(21)

- ✓ إدراكه ومعرفته بما يود إرساله ليسهل ذلك الشرح و التوصيل.
- ✓ اعتماد السهولة وتفادي المبهم لتوصيل الرسالة.
- ✓ تحديد الوقت و المكان الملائمين للتوصيل.
- ✓ تشجيع التغذية الرجعية.
- ✓ ضرورة مراعاة عوامل إعاقة وصول الرسالة إلى المستقبل، ووصولها إلى الهدف المنشود كالضوضاء، التشويش، التقليل منها لان ذلك يؤدي إلى تحريف هدفها.

2) الرسالة: و هي جوهر عملية الإتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتل تفسيرات مختلفة وان تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية (22)، و حتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:(23)

- ✓ أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، و تتناسب مع الهدف.

✓ صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة.

✓ اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تتناسب مع ظروفه.

✓ أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهود المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

(3) **قناة الاتصال أو الوسيلة:** هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة و تحقيق عملية الاتصال، و تحدد وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها. وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة ومنها موضوع الاتصال و طبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين.

إن استخدام عدة قنوات لنقل المعلومات المعقدة يزيد من احتمالية الاهتمام و الاحتفاظ بالرسالة وما تتضمنه من معلومات وتتراوح الوسائل بين ما هو رسمي وغير رسمي. والوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير، الخطابات، إصدار الأوامر، والمنشورات الدورية. أما غير الرسمية فهي التي تمر خلال قنوات لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية والإشاعات و التسامر والمناقشات أثناء فترات الراحة... الخ(24)

(4) **المستقبل أو المرسل إليه:** هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي المستقبلية و المفسرة للرسالة من خلال فك رموزها حيث يقوم المستلم أو المستقبل أو المرسل إليه باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع- البصر- الشم- الذوق- اللمس)، ويقوم باختيار المعلومات وتفسيرها. و توجد عدة عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

- ✓ المستوى التعليمي.
- ✓ الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- ✓ المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم والفروق الفردية، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخصي المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه، وبناء على ذلك يقوم

مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك. وتعد الخلفية الفكرية المشتركة بين الطرفين (المرسل - المستقبل) ذات دلالات هادفة في تحقيق نجاح عملية الاتصال.(25)

(5) التغذية العكسية أو ردة الفعل: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، و تعطي التغذية العكسية (الراجعة) صورة عن مدى الفهم و الإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستقبل. وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدمًا وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال، و من ثم يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال. ولجعل الرسالة ذات معنى أكثر وضوحًا فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية الاتصال حيث يتعين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.(26)

VII. أنواع الإتصال:

إن تبادل الأفكار و المفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا ، و هذا يشير إلى أن للاتصال أنواعا مختلفة باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم ، حيث نميز ما يلي:

أولاً: تقسيم الاتصال من حيث اللغة المستخدمة: حيث يقسم إلى:(27)

أ- اتصال لفظي : و يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أو لنقل رسالة من المرسل للمستقبل. و لا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبارة " أهلا وسهلا " قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

ب-الاتصال غير اللفظي: و يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، مثل: لغة الإشارة: وهي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره.

لغة الحركة والأفعال: و تتضمن جميع الحركات التي ننقل بها معان أو مشاعر، لمستقبل الرسالة. لغة الأشياء: مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالاتها، أو وضع أدوات من عصر معين فوق المسرح، لتوحي للمشاهد بزمن المسرحية.

ثانيا: تقسيم الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية: حيث يقسم إلى:(28)

أ- الاتصال الذاتي: و هو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد و نفسه.. أي أنه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد و يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته.

ب-الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر، أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، و يتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر، في موضوع مشترك، و يتيح أيضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.

ج-الاتصال الجمعي: و يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة و بين زملاء الدراسة أو العمل، حيث يتيح المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

د- الاتصال العام: و يعنى وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح.

هـ- الاتصال الجماهيري: وهو عملية الاتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية. ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، و يكون الأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة، وبسرعة فائقة، مع المقدرة على خلق رأى عام .

و- الاتصال الوسطى: وهو يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي، والاتصال الجماهيري، وهو يشمل الاتصال السلكي من نقطة إلى أخرى ، مثل الهاتف والتلكسإلخ

ثالثا: تقسيم الاتصال من حيث الرسمية: حيث نميز بين:(29)

أ- اتصال رسمي: و الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسات المختلفة، يعتمد هذا النوع على: المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية و الخطابات...الخ.

ب- اتصال غير رسمي: يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، بعيدا عن جو العمل، و ربما أحاديث عن العمل ذاته، غير أن التفاهم يتخذ طابع غير رسمي.

رابعاً: تقسيم الاتصال من حيث اتجاه أو خط سير الاتصال: و نميز ما يلي: (30)

أ- اتصال هابط (نازل): و يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، و التي توجه إلى العمال أو المرؤوسين و تتضمن سياسة المنظمة إجراءات العمل و مختلف التعليمات و التوجيهات الضرورية لإنجاز المهام.

ب- اتصال صاعد: يستعمل من طرف المرؤوسين، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث أنه يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها. كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف، كما يساهم في تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتاً جيداً.

ج- الاتصال الأفقي: بعكس الاتصال الصاعد و الهابط، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات و المسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة. و يهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات و الأعمال و تحسين الإنتاجية و الأداء. كما يوضح كثير من المعلومات و العناصر التي قد لا يتم الحصول عليها بواسطة النوعين السابقين.

VIII. علاقة الإتصال بالمفاهيم الأخرى:

رغم أن الاتصال علم قائم بذاته فقد كانت عملية الاتصال و لا تزال تجذب اهتمام العلماء من عدة ميادين أخرى. و لم يكن وفقاً على الاتصال وحده، فقد اهتمت به معظم العلوم التي تهتم بدراسة السلوك البشري كعلم النفس و العلوم السياسية و علم الاجتماع و الآداب و التاريخ و علم الأجناس. و بالمثل فإن عمليات الإعلام تؤدي دوراً أساسياً في علم الاجتماع و علم النفس و العلوم السياسية و كذلك في ميدان الاتصال.

ينظر علماء الاقتصاد إلى الاتصال من منظور المنفعة التي تعود على الإنسان من التواصل مع الآخرين و تكلفة عملية الاتصال من أجل تحقيق أفضل الطرق للتشغيل الاقتصادي للهيئات و المؤسسات .

1) علاقة الاتصال بالتخطيط و التنظيم: تظهر أهمية الاتصال قبل و أثناء تنفيذ الخطة بجمع

المعلومات و الانطباعات فيستحسن أن يكون الاتصال من المستويات العليا إلى التنفيذية لتشجيع عملية التخطيط و إعداد خطة ناجحة، كذلك مبادئ التنظيم تؤدي مهامها بتوفر اتصال جيد فمعرفة الأهداف و تحديدها لأفراد المؤسسة يمنحهم الأمان و يرفع روحهم المعنوية. و هذا لا

يكون إلا بالاتصال سواء الرسمي أو غير الرسمي. فالتنظيم هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين الأفراد يعتمد عليها إلى حد كبير في انتقاء المعلومات والقيم والاتجاهات.(31)

(2) علاقة الاتصال بالتوجيه و الرقابة: إن توجيه الأوامر و التعليمات يحتاج إلى اتصال بكل وسائله و غالبا ما يكون المرسل في التوجيه هو المدير فعليه أن يكون متصلا جيدا. كذلك من خلال الاتصال يمكن للرقابة أن تكون موضوعية و ذلك بإشراك العمال في وضع المقاييس المعتمدة في الرقابة.(32)

(3) علاقة الاتصال باتخاذ القرارات: إن القرار عمل بشري وللمعلومات دور في اتخاذه من حيث تدفقها في الوقت المناسب والصورة الصحيحة وهذا يعكس دور الاتصال.(33)

(4) علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية: عندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال فذلك يعود بفائدة على الفرد والمنظمة في أن واحد.(34)

(5) علاقة الاتصال بالإشهار: يشترك كل من الاتصال و الإشهار في عناصر العملية الاتصالية (مرسل، مستقبل، رسالة، وسيلة، رجع صدى). ويختلفان في أن الإشهار يعتمد على أسلوب الإقناع و التحريض في حين أن الاتصال يعتمد على الحوار و تبادل الأفكار و مناقشتها. في الإشهار يغيب العنصر الشخصي و تعوضه وسيلة إعلامية جماهيرية أما في الاتصال فيكون هناك حضور شخصي و المتمثل في المكلف بالاتصال.(35)

(6) علاقة الاتصال بالسكرتارية: للسكرتارية علاقة عضوية مع تنفيذ مهمة الاتصال حيث أن السكرتارية تعكس صورة حقيقية عن المؤسسة تجاه الآخرين و تشكل قدرة السكرتارية على الحديث اللبق و الواضح عاملا مهما و محققا لنجاحات المؤسسة في علاقاتها مع الآخرين. وعلى السكرتير(ة) أن يمتلك القدرة على الإصغاء الجيد للآخرين و الاستجابة عن طريق تقديم المعلومات المناسبة للاستفسارات المطروحة و التسهيلات للأعمال المراد تنفيذها كي تحقق المنظمة و عملاؤها الأهداف المنشودة. و هذا يعني أن السكرتارية لها دور بارز في عملية الاتصال.(36)

(7) علاقة الاتصال بالتسويق: الاتصال وسيلة لتحقيق غاية التسويق عن طريق تعريف الجمهور بالمنتج من خلال تقديم المعلومات للعملاء الحاليين والمتقربين عن المنتج ومواصفاته وسعره ومنافعه وأماكن بيعه و إقناع الجمهور بالمنتج و زيادة الطلب عليه و ذلك من خلال إقناع المستهلكين المستهدفين بالمنافع و الفوائد وتدعيم الآراء الإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو

الخدمة وتغيير الاتجاهات والآراء السلبية إلى أنماط إيجابية وتذكير المستهلكين بالخدمة والسلعة من وقت لآخر لتعزيز الولاء و وضع المنتج في سوقه المناسب و تحقيق التميز للمنتج و ذلك من خلال البحث عن الميزة التي تميز هذا المنتج عن غيره و تذكير العملاء بها. وكذلك بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنشأة ومنتجاتها وتوطيد العلاقات مع الجماهير المتعددة للمنشأة بما فيها العملاء والوسطاء والموزعين والقطاعات الحكومية ذات العلاقة والمجتمع عموماً.(37)

المحور الثاني: الإطار النظري للاتصال

تمهيد:

- اثبتت الدراسات العلمية الحديثة في مجال علم الاتصال أنه يوجد اختلاف حقيقي بين النظريات و النماذج و يمكن لنا تحديد هذا الاختلاف في النقاط الآتية:
- ✓ يوجد تداخل بين النظرية والنموذج حيث أن النموذج يفهم في سياق النظرية.
 - ✓ النموذج يساعد النظرية في عملية البناء و الفهم و التحليل.
 - ✓ النظريات تركز على العلاقات الخارجية والمؤسسية أما النموذج فهو يركز على العمليات الداخلية الإدراكية للإنسان.
 - ✓ النظريات أكثر توجهها للمجتمع وعناصره المادية والعلاقات الدولية والمحلية النموذج أكثر توجهها للإنسان نفسه من خلال محاكاة أفعاله وتوجهاته.
 - ✓ النظرية هي تصور بنيوي للعلاقات السببية أو نظام للملفات الوظيفية والبنائية للظواهر الاجتماعية.
 - ✓ النموذج هو محاولة علمية شديدة الأهمية لفهم كيف يعمل الاتصال وهو أكثر ثباتا وأكثر قابلية للتعميم على الأفراد.
 - ✓ النظرية أكثر تغيرا وأقل قابلية على التعميم لارتباطها بالمجتمع والذي يتسم بقلة التجارب والقواسم المشتركة على عكس الأفراد.
 - ✓ النظرية في المعاجم تعني قضية تثبت بالبرهان أو طائفة من الآراء تفسر الوقائع العلمية أو البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الأشخاص والمواضيع أو السبب والمسبب.
 - ✓ النظرية هي نوع من التعميم للنشاط المعرفي ونتائج الممارسة من خلال التحقق من الواقع والعمل على تفسير هذه النتائج و التنبأ بالقوانين المنظمة.
 - ✓ النظرية تعني المبادئ العامة و لاقوانين الحاكمة لعلاقات الأشياء الظاهرة أو الكامنة الداخلية أو الخارجية وتعكس الواقع روحيا أو عقليا أو تجريبيا.

1. نظريات الاتصال:

لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية و الاجتماعية من وجود النظريات. لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية. و إن انتقاء أي نظرية يكون في ضوء ما يتطلبه ميدان الممارسة ولهذا سوف أقوم بعرض النظريات الموالية:

(1) نظرية التبادل: لقد سلف الذكر بأن العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد. وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع. ساهمت هذه النظرية في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة. وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.(38)

(2) نظرية التفاعل: تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية و تستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع. ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي و الاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، و أن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة و الكفاءة المشتركة. و كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد. و تقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي و تفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية، فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، و أن التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون- التنافس- الاتصال- التوافق- الصراع). و بالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.(39)

3) نظرية الحتمية التكنولوجية: و هو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذ تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد أنيس" و"مارشال ماكالوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في عملية الاتصال. لقد كان ماكالوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من فترات هي التي تؤثر في التفكير و كيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أكثر من الرسائل التكنولوجية. فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتدادا لها (الكاميرا للعين- الميكروفون للسمع- الحاسبات الآلية للعقل... الخ). (40)

II. نماذج الاتصال:

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال و تحديد أبعادها و مجالاتها و وضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى. ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده حيث كان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية. و مع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم و الراديو، كانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته و فعاليته في مجالات التعليم و الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس و علم الاجتماع.

و النموذج هو عبارة عن محاولة لتقدير العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين متغيرات الظاهرة الاتصالية التي تعتبر دراسات تحليلية لعملية الاتصال تحدد عناصرها والعلاقات بينها. فالنموذج في حقيقة الأمر هو الأدوات الثقافية التي تساعد على فهم أي ظاهرة أو نظام أو إدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو النظام من أجل السيطرة والحكم فيها. و تنقسم النماذج إلى قسمين رئيسيين:

✓ النماذج البنائية: وهي التي تبرز الخصائص الرئيسة للحدث أو الظاهرة أي المكونات وعدد وترتيب الأجزاء المنفصلة للظاهرة التي نصفها.

✓ النماذج الوظيفية: هي التي تسعى إلى تقديم صورة مطابقة للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام في نماذج تشرح طبيعة القوى المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة.

و من أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

(1) نموذج هارولد لاسويل H. Lasswell (1948): قدم هارولد لاسويل نموذجا في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية كان من بين التطورات التي حدثت في هذه الفترة. حيث قدم منظورا عاما للاتصال والذي يتلخص في العبارة التالية: **من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة وبأي أثر؟** فالسؤال الأول من يقول؟ فيشير إلى من القائم بالاتصال و ما هي خصائصه، إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد أهم عناصر العملية الاتصالية. أما العنصر الثاني فيركز على السؤال ماذا يقول؟ وهي الرسالة، والعنصر الثالث يركز على السؤال **لمن يقول؟** الذي هو الجمهور (المستقبل) و نوعه و طبيعته وخصائصه. و العنصر الرابع هو الوسيلة، والسؤال الذي يركز على ذلك **بأي وسيلة؟** هناك عدة وسائل للاتصال إذ تختلف كل وسيلة عن غيرها من حيث مدى ملاءمتها بالمتصل و بالرسالة. أما العنصر الخامس هو التأثير وذلك لأن دراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام فهو عالم سياسي. وجاءت الدراسة نتيجة لعمله بالدعاية سنة 1948، حيث اهتم بعناصر الاتصال و المتحدث و الرسالة والمستقبلين.

واعتبر الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها إليه، وإن لم يتحقق التأثير تصبح العملية فاشلة ، وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية كانت عملية الاتصال ناجحة. إلا أن هارولد لاسويل لم يشر إلى رجوع الصدى (التغذية الراجعة) من المستقبل إلى المرسل. كما أنه لم يتعرض للخبرة المشتركة بينهما.

و قد قدمت طريقته منظورا أعم لهدف الاتصال، حيث يمكن للاتصال تحقيق الإعلام والتسليّة والإثارة والإقناع (41) من خلال نموذج مبسط للعملية الاتصالية كما هو موضح في الشكل الموالي:



شكل رقم (1) يوضح نموذج لاسويل في الاتصال.

محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص127

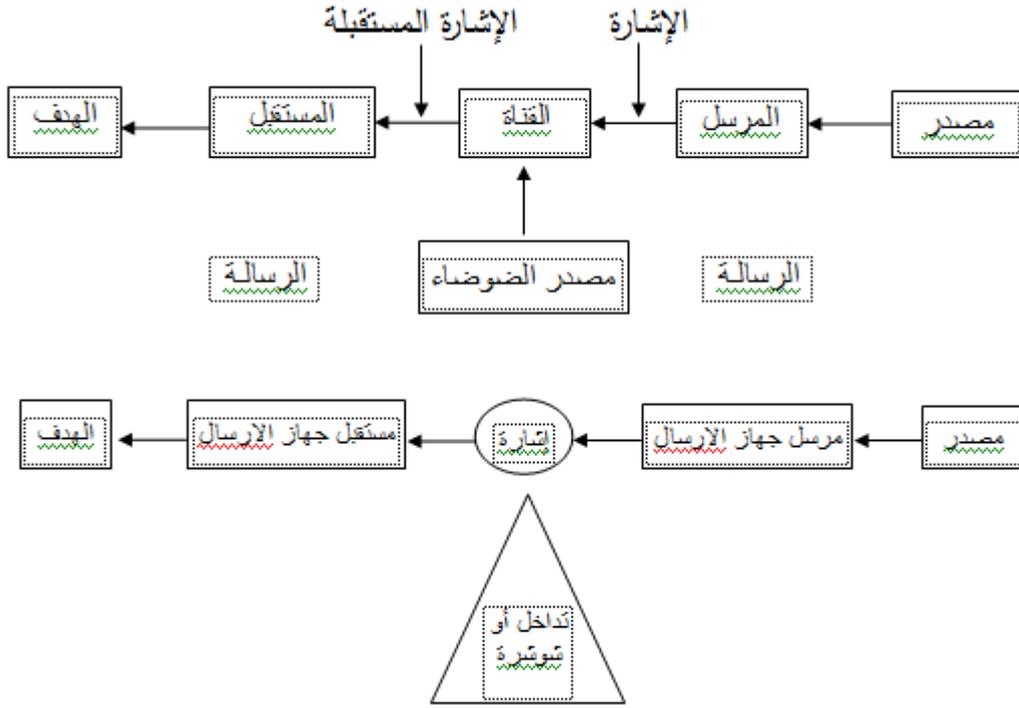
(2) نموذج شانون و ويفر Shannon et Weaver (1949): بعد عام من ظهور نموذج

لاسويل ظهر نموذج شانون و ويفر، وهو عبارة عن دراسة تمت في شركة "أبل للهاتف" لدراسة المشكلة الهندسية لإرسال الإشارات. وكانت النتائج هي أساس نموذج شانون و ويفر للاتصال اللذان يصفان طبيعة عملية الاتصال بقولهما: سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر. وهذا لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه يشمل الموسيقى والفنون الضرورية والمسرح ويشمل كل السلوك. و مصدر المعلومات هو الذي يختار رسالة معينة من بين مجموعة من الرسائل الممكنة. ويحول جهاز الإرسال أو المرسل هذه الرسالة إلى إشارة يتم نقلها بواسطة وسيلة اتصال معينة إلى المستقبل كالخط التلفوني أو اللاسلكي الذي يحول الصوت إلى ذبذبات. أما في الحديث الشفهي فإن مصدر المعلومات يكون العقل والمرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أمواجاً صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء (القناة). أدخل الباحثان مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش في جهاز الراديو أو الضباب الكثيف أو صفحات الجريدة المبتلة غير الواضحة، وطورا أيضا فكرة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت. و مفهوم الضوضاء هو أحد العناصر الهامة التي وضحها هذا النموذج وهو كل ما يعوق عملية الاتصال. وقد ينشأ هذا التداخل من المرسل أو الرسالة أو المستقبل.

و ينتج هذا التشويش عن عدم ارتياح المستقبل نتيجة لأسباب مختلفة تتعلق به مما يعوقه عن فهم الرسالة أو سوء إضاءة أو عدم الدقة في الإضاءة... الخ. وعلى القائم بالاتصال التدخل لكي يمنع وقوع تحريف في الرسالة أو وصول فكرة غير صحيحة.

ورغم أن هذا النموذج يغلب عليه الطابع الرياضي الميكانيزمي إلا أنه يمكن استخدامه كنموذج للاتصال الإنساني، حيث يمكن أن نفكر في مصدر المعلومات كمصدر اتصالي يشكل الرسالة جهازه الصوتي والموجات الصوتية هي الإشارات المنقولة. أما الهواء فهو القناة و ميكانيزم السمع للشخص الذي يتلقى الرسالة هو المستقبل. و قد قدم بعض الباحثين نقد لهذا النموذج مفاده أن هذا النموذج تجاهل بعض العناصر الهامة التي تدخل في العملية الاتصالية مثل التغذية الراجعة أو الاستجابة بالإضافة إلى كونه مسارا ذا اتجاه

واحد.(42) و كما هو موضح في الشكل فقد وصف "شانون" و"ويفر" الاتصال من خلال 6 عناصر هي:



شكل رقم(2) يوضح نموذج شانون و ويفر الاتصالي.

محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص139.

(3) نموذج ولبر شرام **shramm (1954)**: استخدم " ولبر شرام " نمودجه الذي قدمه سنة 1954، ثم طوره سنة 1971 ليشمل العناصر الأساسية في نموذج " شانون " و "ويفر "، مع إضافة عنصرين جديدين هما: رجع الصدى، و الخبرة المشتركة. و أضاف إلى النظام الذي أشار إليه شانون، و ذلك بتأثير التعلم على السلوك و الجوانب الدلالية و تأثيرها في نموذج جديد يطرح مفاهيم هامة مثل: الإطار الدلالي للمرسل و المتلقي، و أهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الاتصال و توصيل المعنى .

و يرى " ولبر شرام " أن المصدر حين يسعى إلى نقل معلوماته و أحاسيسه و ما يشعر به إلى شخص آخر، يجب أن يضع تلك المعلومات و المشاعر في شكل يمكن نقله و يتمثل في رموز اللغة اللفظية و غير اللفظية. و إذا لم يكن لدى المصدر المعلومات الكافية و الهدف الواضح و لم يتم وضع الأفكار في رموز دقيقة و إذا لم يتم نقل الإشارات بفعالية لتصل إلى المستقبل بسرعة كافية، فإن النظام الاتصالي لن يعمل بكفاءة عالية. فالرسالة

عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل و المتلقي، و كلما تشابه إطارها الدلالي زاد احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء لدى كل منهما.

و يمثل الإطار الدلالي التجربة المتراكمة عند المرسل و المتلقي، فالمصدر يستطيع أن يضع أفكاره في رموز encode، و يستطيع المتلقي أن يفك الكود decode، بناء على أساس خبرة كل منهما. فإن لم نكن قد تعلمنا اللغة الروسية، لا نستطيع أن نضع أفكارنا بالروسية، أو نقل رموز هذه اللغة. و هذا يعكس الصعوبة الكبيرة التي تواجه الفرد الذي يتصل بفرد آخر ينتمي إلى ثقافة مختلفة عن ثقافته.

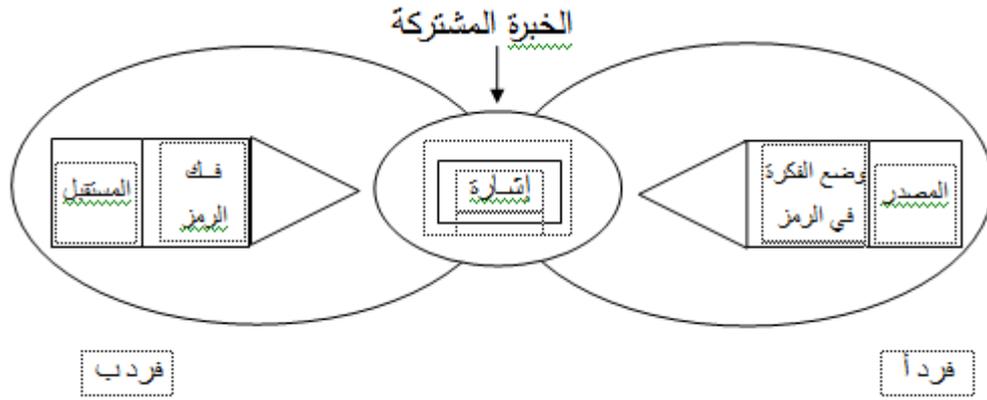
قدر الجزاء - قدر العقاب

و قد وضع شرام المعادلة التالية : اختيار الرسالة = -----

الجهد المطلوب

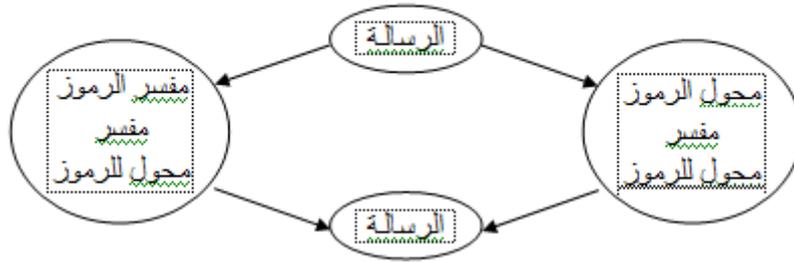
و إذا كان الجهد الذي يتطلب فهم الرسالة من جانب المتلقي كبيرا يفضل أن يعمل القائم بالاتصال على زيادة الجزاء الذي يحصل عليه المتلقي من اختيار تلك الرسالة، و يقلل من قدر العقاب أو الأذى الذي يترتب على التعرض إليها و إدراكها.

وهذا يفسر السبب في عدم فعالية التشويش في وقت الاستماع إلى الإذاعات الأجنبية الموجهة. ذلك أن بعض الناس يشعرون بأهمية هذه الإذاعات، و باحتياجهم الشديد إلى سماع وجهات نظر مختلفة . لذلك يتحملون التشويش أو حتى العقاب أحيانا في مقابل الجزاء الذي يحصلون عليه من الاستماع .(43)



شكل رقم (3) نموذج ولبور شرام للاتصال بين فردين

محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص144.



شكل رقم (4) نموذج الاتصال الدائري لشرام.

محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص144

4) نموذج كاتر و لازارسفيلد **Katz et Lazarsfeld (1955)**: قدم عالما العلوم السياسية " إياهو كاتر " و " بول لازارسفيلد " مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي " . و قد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية ليست كما ينبغي، و لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة عن الاتصال. و قد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة أو المطبوعة، تبدو ذات تأثير ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت.

المصدر -- الرسالة -- الوسائل الجماهيرية -- قادة الرأي -- الجمهور

و نتيجة للبحث عن سبب عدم وجود هذا التأثير، فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية و وسائل الاتصال الجماهيرية.

و خلال دراستهم اللاحقة، وجدا أن الناخبين المترددين في اتخاذ قرار الترشح يتأثرون بمن حولهم من الناس أكثر من تأثرهم بالمعلومات التي تقدم عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية. فالأزواج يتأثرون ببعض و كذلك أعضاء النادي الواحد و العمال بزملائهم و الأطفال بوالديهم و هكذا. و أوضح بحثهما كذلك أن بعض الناس أكثر تأثرا من غيرهم دائما، و هذا الاكتشاف جعلهما يستنتجان أن الأفكار دائما تنساب من المذيع أو عن طريق المطبوعات إلى قادة الرأي. و منهم إلى من هم أقل نشاطا من قطاعات السكان في تدفق على مرحلتين.

و في بعض النواحي يشبه مفهوم التدفق على مرحلتين إلى حد كبير الآراء السابقة عن الاتصال. و على الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه، و الاتصال الجماهيري، كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي. (44)

المحور الثالث: الاتصال في المؤسسة

I. تمهيد:

المؤسسة كمنسق بحاجة إلى التأقلم مع محيطها الداخلي و الخارجي، و عليه هي بحاجة إلى اتصال يسمح لمستخدميها بفهم مهامها، بما يرفع من مستوى الأداء. و يجعلهم بذلك قادرين على مواجهة التحديات التي قد تعترض سبيلهم. كما يعمل الاتصال الفعال في المؤسسة على تحقيق الهدف الأسمى من خلال ضمان تنسيق كامل و تام بين مختلف العمليات التسييرية. و كذا إزالة عقبات التباعد الناتجة عن لا مركزية التسيير و الظروف الناتجة عن تقسيم العمل و التطور التكنولوجي.

فتوفير المعلومة بالقدر اللازم يسمح إذا لكل فرد في المؤسسة بتلبية حاجاته إليها ليعرف موقعه من المؤسسة و دوره فيها، و بالتالي إلى تحقيق التنسيق في العمل لبلوغ الهدف و مواجهة كل ما من شأنه أن يعيق فاعلية الأداء و تحقيق التقارب بين الأفراد و فروع المؤسسة.

بالإضافة إلى أن الاتصال بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة، فهو الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعية و أفراد، فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية.

ا. تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف محمد فهمي العطروري الاتصال التنظيمي على أنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم" (45)

كما عرفه محمد علي بأنه " يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة. فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات الوقائع و الأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " (46)

و يقصد به " تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى ". (47)

في حين عرفه الهواري سيد محمود بأنه " عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير " (48) و عرفه عامر يس على أنه " ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم " (49)

و هو " عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسئول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات " (50)

كما يعرف Thayer الاتصال التنظيمي بأنه: " تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال : (51)

1. نظام الاتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة

2. نظام إيصال الأوامر: التعليمات.

3. نظام التطوير: العلاقات العامة، الإعلان، التدريب...

مما سبق فإن الاتصال التنظيمي تجاوز فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إدارياً وتنظيمياً. كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخلياً وخارجياً.

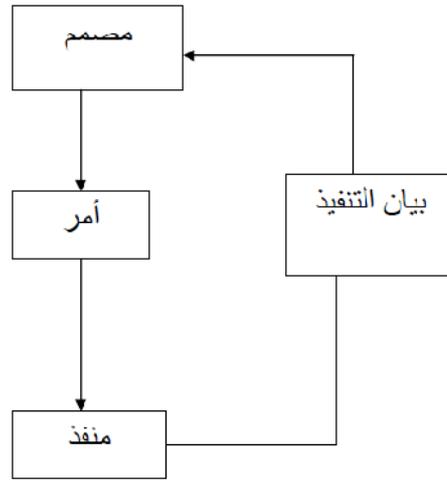
II. التطور التاريخي لمفهوم الإتصال في المؤسسة:

إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد ذلك العديد من الباحثين و المفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص و القصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات. وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التايلوري (52) فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات.

فمنذ بداية القرن 19 تقريباً عرفت معايير القدرة على المنافسة بالنسبة إلى المؤسسات الصناعية التي كانت سائدة بشكل كبير آنذاك اعتماداً على عقلنة وسائل الإنتاج. وتميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام تايلور Taylor داخل التنظيمات الاقتصادية مؤسساً لنمط اتصالي متميز اتسم بنوع من القسوة. فهو نظام تنظيمي للعمل والذي أخذ بعين الاعتبار وضع الكفاءات التقنية والمعلومات الضرورية للإنتاج، ويمكن القول أنه أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية (53). و ركزت على الدراسة العلمية لطرق و وسائل العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت و التجارب و ليس على الحدس و التخمين التي تؤدي إلى الرفع من إنتاجية العمل و أوجدت لذلك بعض المفاهيم و التقنيات التي تستعمل و تساهم في ذلك.

بالنسبة لتايلور فإن محيط المؤسسة الداخلي مقسم إلى عاملين منفذين ومصممين (المديرين أو المسيرين)، تقسيم العمل بين العمال المنفذين و المديرين بحيث يقوم المديرين بالتخطيط و التوجيه و العمال بإنجاز مهام هذا العمل. و بهذا المبدأ أعطى تايلور مفهوم "رئيس العمال" (54) الذي يعطي تعليماته و يشرف على العمال بإنجاز خطوات العمل و مراحلها. والكفاءات المطلوبة من العمال ضرورية جدا و تدريبهم على أسس علمية وهي مبنية على احترام مفهوم الوظيفة الممنوحة إليهم والتعاون بين العمال والمديرين على أسس الطريقة العلمية و الرقابة المستمرة من قبل المديرين على العمال للتأكد من زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

ينحصر الاتصال في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المصمم أو المسير فقط. أما العامل البسيط فيقبل الأوامر أين كل شيء منظم بإحكام وليس له الحق في إضافة أي شيء من معرفته أو كفاءاته في حل المشاكل. والفرصة الوحيدة للاتصال بين العامل البسيط والإطار أو الإدارة العليا تكون إما في حالة وجد الأول صعوبات في تطبيق الأوامر أو عند وجود انحرافات ملاحظة من طرف المراقبين (55). فهذا الاتصال الداخلي للمؤسسة الذي جسده نظام تايلور في حقيقة الأمر يتموضع دفعة واحدة على مخطط صراعي بين المستويات المختلفة، وهو قاس إلى درجة التركيز فقط على المطابقة بالضرورة بين الأهداف المحددة و التخطيط والإنتاج المرتقب. وفي نفس الفترة، يمكن أن نضيف نظاما آخر عرف وجوده بالمؤسسة الاقتصادية وهما التجاري والتسويقي. و هذا النظام قائم على السلطة و قدرة الخدمات التجارية و التسويقية على قياس و توقع تطورات السوق وعلى قدرة المؤسسة على الإجابة على هذه التوقعات (56). و يركز كليا على المعلومات و الاتصال من السوق اتجاه المؤسسة، و من المؤسسة تجاه السوق والخدمات التجارية و التسويقية لبقية المنظمة. و عرف في هذا النظام لأول مرة مفهوم الاتصال الأمر الذي سيؤدي إلى الاتصالات التجارية و التسويقية مثل اتصال الصورة و الاتصال المؤسساتاتي.



الشكل رقم (5) يبين نظام الاتصال التقليدي لتايلور

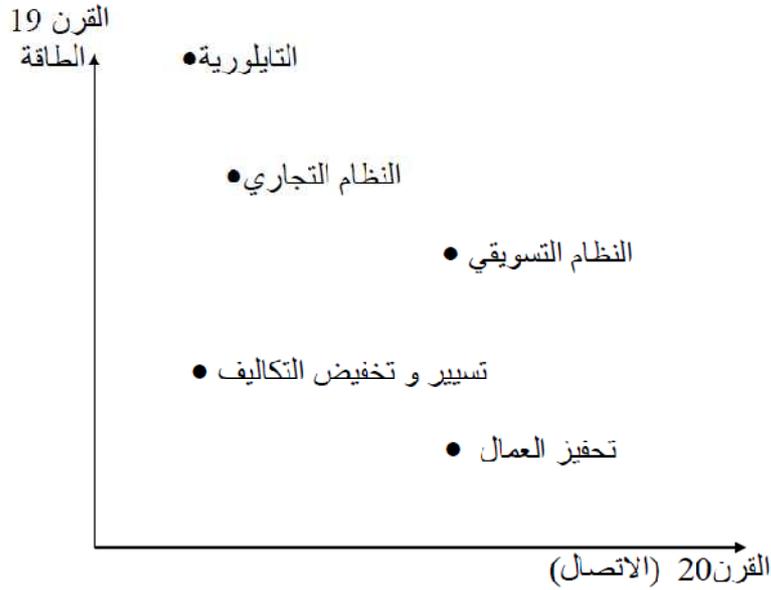
Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991, p 15.

و قد تطور الاتصال ببروز نظام آخر و هو نظام الإدارة و خفض التكاليف، يقوم أساسا على مبادئ التحسين والربحية و قاعدة نظام المعلومات والخدمات المختلفة لإدارة و مراقبة تسيير المؤسسة. وتتم من خلال هذه المعلومات بطريقتين متكاملتين: كتابة وتفسيرا إضافيا. (57)

وتكون المعلومات المحدودة أساسا لتشغيل هذه الخدمة لتلبية توقعات نواتج و أدوات و وسائل الإنتاج، و تتعامل مع الحقائق والأرقام و لا يأخذ في الاعتبار البعد الإنساني بصفة عامة. وكما هو الحال في الأنظمة السابقة، لا يمكن أن يكون الاتصال بين الأشخاص. و شيئا فشيئا بدأت المؤسسات الاقتصادية تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها. و كنظام بدأ يظهر في المؤسسات ليهتم بالعلاقة بين الثقافة و المؤسسة و الفرد تحت كل الأشكال و في كل المستويات التنظيمية بدون أن تكون هنالك مركزية. فالإتصال و بالتحديد الداخلي أتى من الوعي بأن النظام المؤسسي لوحده لا يكفي لتحويل المعلومات و الأوامر أو يضمن التطبيق التام للاستراتيجيات المقررة من طرف الإدارة العامة.

فالتنظيم التايلوري على وجه التحديد ينطلق من تطبيقات أو اعتقادات ترى أن المؤسسة يتم تنظيمها بشكل شبه عسكري أين لا يعدو الإتصال أن يكون أكثر من نظام لنقل المعلومات الآتية من أعلى. فالتايلورية تستعمل نفس اللغة أو نفس التصور وطريقة الإدارة المستخدمة في المؤسسة العسكرية (58). فالمنظمات الاقتصادية حاليا أصبحت تبحث عن أكثر فعالية و حياة داخل نسقها التنظيمي و ذلك من

زاوية تقطنها إلى أن التفاعلية القوية بين عناصر تكوينها الداخلي يعطي نتائج أحسن بكثير مقارنة ببقاء العنصر الداخلي في منأى عن بعضه البعض.



الشكل رقم (6) يبين تطور الاتصال في القرنين 19، 20

Fanelly Nauyen –THANH , **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, édition economica, paris, 1991, p 18.

و لقد وصف الاسباني كراسكوسا Carrascosa التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الحرف C أربع مرات) في الستينيات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف (Costes)، و في السبعينات عصر التسويق التجاري (Commercial)، و في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية (Calidad)، و في التسعينيات الاتصال الشامل (Communication globale). (59)

وعلى العموم فإن الظروف التي ورد ذكرها والتي ظهر و تطور في خضمها الاتصال تبقى هي نفسها تقريبا الدواعي والدوافع التي أدت إلى تبنيه كعامل و عنصر فعال لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف القائمين على هيكلة ونشاط المؤسسات باختلاف أصنافها. كما يمكن أن نضيف إلى تلك الدوافع مجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير اتصال المؤسسة وأهمها : المنافسة بين المؤسسات أولا. حيث أن هذه الأخيرة تسعى لفرض ذاتها بين المنافسين ما لا يتأتى إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد أساسا على عمود فقري ثابت هو الاتصال. وهذا بالإضافة إلى تطور وسائل وتكنولوجيات الاتصال

وخاصة تلك الموصولة بجهاز الكمبيوتر على غرار بنوك المعلومات، البريد الإلكتروني المحاضرات المدعمة بالكمبيوتر، الانترنت ، الاكسترنانت و غيرها من الوسائل. كما يمكن أن نضيف عنصرا يتعلق بتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال و هذا العامل يرتبط أكثر بالاتصال الخارجي للمؤسسة و الذي أصبح يطلبه بكثرة لأن هذا الأخير يحس بارتياح وفعالية أكثر مع المؤسسة التي تطبق فعلا اتصالا أو عملية اتصالية مدروسة مع المؤسسة و المحيط الداخلي والخارجي على حد السواء.

111. أشكال الاتصال في المؤسسة:

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم و على حجم المؤسسة، و على نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي. و كذلك يختلف نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة و العاملين مباشرة عن المؤسسة الكبيرة و هكذا. و بالرغم من هذه الاختلافات فان نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى:

➤ الاتصال الداخلي و يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة.

➤ الاتصال الخارجي و يركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية.

1) الاتصال الداخلي و أشكاله:

يركز الاتصال الداخلي على موظفي المؤسسة مهما كان وضعهم (عامل، إطار)، فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، و تكملة ضرورية للاتصال التسويقي من أجل دفع و تعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

أ) تعريف الاتصال الداخلي: و عرف الدكتور عزي عبد الرحمان الاتصال الداخلي بأنه "عملية

هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و التأثير في المواقف و الاتجاهات، فهو بهذا

أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.(60)

و إن المقصود بالاتصال الداخلي ليس فقط جريان العملية التي تسمح بالعمل و توضح النشاط، بل هي كذلك انتشار الرموز و القيم التي تنتقل بصفة ملائمة لتوقظ القدرات و طاقات التمهين و التبصر.

و قد يكون الاتصال من أعلى مستوى إلى أقل مستوى أو العكس، كما قد يكون في مستوى أفقي بهدف

إحداث تغيير من أي نوع. و يكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو

توجيهات قصد أداء و تسهيل العمل. وبهذا يصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة

لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما يمكننا القول أن الاتصال الداخلي هو جميع النشاطات الاتصالية في المؤسسة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من : أحاديث رسمية إلى اجتماعات و لقاءات رسمية ، و يعتمد على وسائل متعددة مثل :جريدة المؤسسة، الهاتف، الملصقات... إلخ. (61)

أي أن الاتصال الداخلي هو الميكانيزم الذي من خلاله تنشأ و تنمو و تتطور فئة وحيدة و متجانسة يطلق عليها اسم شركة أو مؤسسة.

ب) أشكال الاتصال الداخلي: هناك نوعين من الاتصال داخل المؤسسة، اتصال رسمي قائم عبر الدوائر و القنوات الرسمية، و اتصال غير رسمي يحمل مجموعة من الخصائص كشفت عليها مدرسة" بالو-آلتو ". إذ تؤكد منذ سنوات أن هذا الأخير يلعب دورا في حسن أو سوء سير العمل، و هو ما جعل الباحثين يركزون على دراسته باعتباره أحد أقطاب الاتصال الداخلي.

أولا: الاتصال الرسمي: و هو الاتصال الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المنظمات المختلفة، إذ تحدد المنظمات طبيعة العمل و نوع العلاقات التي تربط الأفراد. و من ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المنظمات. و يعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير و الخطابات و الاجتماعات الرسمية و ما شابه ذلك. و يأخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات:(62)

➤ الاتصال النازل: و هذا يعني أن عملية التفاعل تبدأ من الرؤساء أو القيادات المسؤولة و تتجه إلى المرؤوسين. أي من أعلى إلى أسفل كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم أو اقتراحاتهم مثلا، أو دون المطالبة بمناقشة تلك الآراء و الاقتراحات.

➤ الاتصال الصاعد: و هو عكس النوع السابق، حيث يستطيع المرؤوسون تقديم اقتراحات أو حقائق أو ربما شكاوى للرؤساء.

و يلاحظ أن التفاعل في هذين النوعين في اتجاه واحد و في كلتا الحالتين يكون رأسيا.

✓ الاتصال الأفقي: هذا النوع له أهمية كبيرة لتوفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل و هي تتم بين المستوى الواحد و تتمثل هذه الاتصالات في اجتماعات إلخ. و يساهم الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة و فعالية نظرا لوضوح الرؤى أمام الجميع و أخذ كافة جهات النظر

في الحسبان. فهي بذلك اتصالات ايجابية بناءة تهدف إلى تبادل معلومات و أفكار و آراء وتكفل سرعة حل مشكلات العمل الروتينية و تسيير دفعة العمل اليومي.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي: و يتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطريقة التقليدية في تبادل المعلومات أو الأفكار أو غيرها.

فقد عرف الدكتور " أحمد زكي بدوي" الاتصال غير الرسمي في كتابه " معجم مصطلحات الإعلام" بأنه "الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي، أو بعيدا عن خطوط تحددها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل: اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص" (63)

و يمتاز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من المميزات نلخصها في النقاط التالية: (64)

- * يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف و يزيد من سرعة انتقال المعلومات و يخفف من عبء التعطيل عن المدير.

- * يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.

- * يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء و التطوير.

- * ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.

- * يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.

- * يستخدم في إزالة عوامل الانفعال و التوتر و القلق و الكبت النفسي.

- * يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع.

(2) الاتصال الخارجي: يعرف بأنه "مجموعة من الوسائل الموجهة و التي تستخدمها المؤسسة بغرض

تنمية علاقاتها العامة إعلام، نشر، تقوية و تحسين صورتها في محيطها الداخلي و

الخارجي. (65)

و يعرف مصطفى حجازي الاتصال الخارجي بأنه "حلقة الوصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها. ففي كل الأحوال لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة لها صلات مع أفراد المجتمع. و لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها و

بين جماهيرها. وهذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة، و إنما يجب أن تبنى على أسس متينة و خطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء. لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها".(66)

أما الدكتور الطهطاوي فيرى أن الاتصال الخارجي " يشكل همزة وصل بين المؤسسة و مختلف الهيئات و المنشآت للوصول إلى أهداف تتحقق من وراء هذه العلاقات و يساعد الجماهير على نقل وجهات نظرهم تجاه المنظمات الإدارية و نشاطها سواء كان ماديا أو معنويا، و التعرف على خدمة الإدارة العامة و الوقوف على ما يصادفهم من عقبات و عراقيل".(67)

لهذا يتطلب الاتصال الخارجي إتباع سياسة جد مقننة من قبل مسؤولي و موظفي المؤسسة. حيث تسعى هذه الأخير إلى بناء علاقات ايجابية مع المحيط الخارجي و ذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها، حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصرا هاما و فعالا.

IV. شبكات الاتصال في المؤسسة:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا. و تمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع و تنسيق و توزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة.

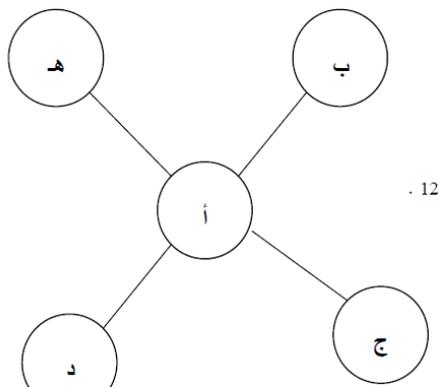
و يتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، و شبكة اتصال أكبر على مستوى المنظمة. و تستخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات كما تخدم الهيكل التنظيمي، و نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية ونظام القيم، مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية، خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات. حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.

و في ضوء الأبحاث و الدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المؤسسة وأهميته في صنع و اتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:(68)

1) شبكة اتصال العجلة: وتتمحور الاتصالات و تتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص

واحد و هو القائد أو المدير حيث يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، و يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر و التوجيهات. و يكون الاتصال في

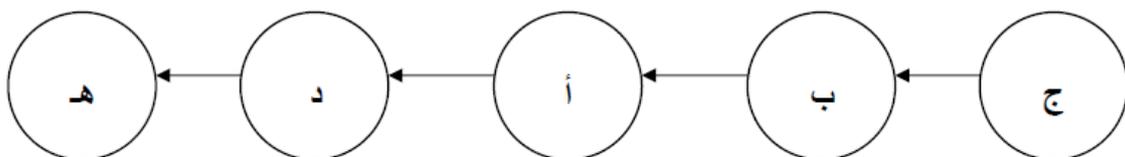
ممر واحد و الأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، و لكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور (المدير).



الشكل رقم (7) يوضح شبكة اتصال العجلة

خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

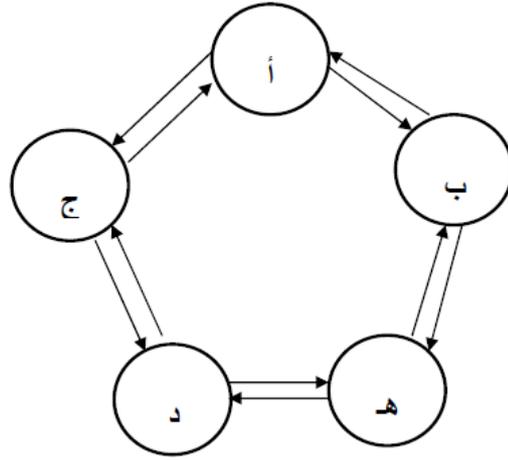
(2) شبكة اتصال السلسلة: و يمثل هذا النمط من الاتصال تمكن الرئيس من الاتصال بالمرؤوسين (مساعديه). حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة و سريعة حينما يكون عددهم محدودا عادة .



الشكل رقم (8) يوضح شبكة اتصال السلسلة

خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

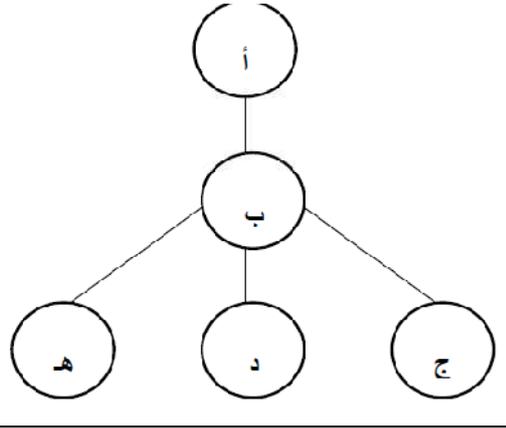
(3) شبكة الاتصال الدائري: و يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (الكامل) إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين. و كل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، و هؤلاء أيضا يكونون قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض و هكذا. و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (9) يوضح شبكة الاتصال الدائري

صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59

(4) شبكة الاتصال العنقودي: و يمثل هذا النمط من الاتصال قدرة الرئيس (المدير) على الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. إذ أن المدير (الرئيس) يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال. والشكل يوضح ذلك:



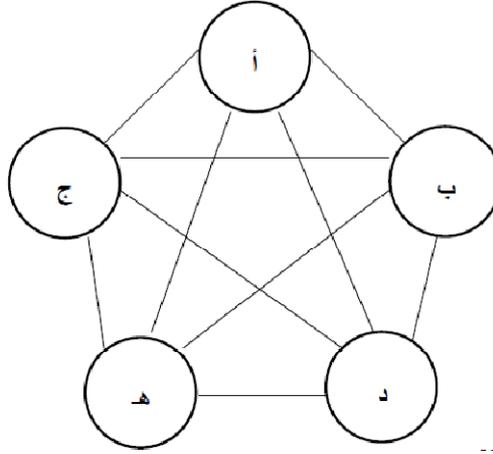
الشكل رقم (10) يوضح شبكة الاتصال العنقودي

خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 129.

(5) شبكة الاتصال النجمي (على شكل نجمة): يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالاً في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات. إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن

جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم. ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى.

ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين (د)، (هـ). أو فيما بين الجماعة بصرف النظر عن مراكزهم. فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل:



الشكل رقم (11) يوضح شبكة الاتصال النجمي
صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن،
2004، ص 59

٧. وسائل الاتصال في المؤسسة و تقنياته:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل و التقنيات لتسيير العمل الإداري داخل المؤسسة.

(1) وسائل الاتصال في المؤسسة:

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة و الهدف المقصود منها و نوع الجمهور المستهدف و مدى قرب الجمهور و الفترة الزمنية لنشر الرسالة و رغبات الشخص المرسل و طبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال.
و هناك عدة وسائل للاتصال الإداري (التنظيمي) منها الشفوي، الكتابي، و وسائل أخرى كوسائل الاتصال التصويرية و التصرفية، وسنتطرق إلى أهمها بإيجاز :

أ) وسائل الاتصال الشفوي :

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد. و تتكون منه الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للموظفين مثلاً. و تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاتصال لسرعته و لكونه يعطي ردود فعل مباشرة و يسهل التفاعل . و وسائل الاتصال الشفوي يمكن أن تكون مباشرة بدون استخدام وسيط أو غير مباشرة باستخدام وسيط.

أولاً: قنوات الاتصال الشفهي المباشر: و منها: (69)

➤ التعليمات و الأوامر: تعمل عملية الاتصال في بعض المؤسسات عن طريق إصدار التعليمات و التوجيهات في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين.

➤ الاستشارة: لا ينجو أي عمل في المؤسسة من المشكلات أو المعوقات التي تؤثر بدورها على سير العمل و نتائجه. و قد تختلف هذه المشكلات مما يتطلب من المؤسسات اللجوء و الاستعانة ببعض الخبراء و الأخصائيين في حل هذه المشكلات. و تكون الاستشارة هنا وسيلة من هذه الوسائل.

➤ المقابلات: تعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر. و تعني المقابلة هنا المقابلة الرسمية غير المقابلات الأخرى الاجتماعية أو الإنسانية. و تعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجه لوجه. و تختلف المقابلات حسب الهدف منها، و من أهم أنواع المقابلات الشائع استخدامها:

- ✓ مقابلة إعلامية.
- ✓ مقابلة الاستشارات.
- ✓ مقابلة التوظيف.
- ✓ مقابلة التدريب.
- ✓ مقابلة التقييم.
- ✓ مقابلة العلاقات العامة.
- ✓ مقابلة النقل و الترقية.
- ✓ مقابلة الإجراءات التأديبية.

➤ الاجتماعات و المؤتمرات: حيث تعتبر الاجتماعات و المؤتمرات إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي. إذ يلتقي الموظفون في مواعيد محددة لتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات. و يتم هذا اللقاء حسب أجندة المؤسسة، حيث يتم الاجتماع سنوياً لمناقشة إنجازات المؤسسة و تحدياتها و

كذلك أهدافها و تطلعاتها بخصوص المرحلة القادمة. و في الغالب يترأس هذا الاجتماع و المؤتمر شخص يمثل الهيئة العليا في المؤسسة.

➤ اللجان: و اللجان كذلك إحدى صور وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر مثل الاجتماعات و المؤتمرات. إلا أنها تختلف من حيث العدد و المهام باختلاف الغرض و المسؤولية المسندة.

و قد تكون اللجان دائمة أو ظرفية، حيث تنتهي مهمتها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

➤ الندوات: و تمثل الندوات كذلك إحدى وسائل الاتصال الرسمي المباشر. فقد يجتمع العمال و الرؤساء لتبادل و جهات النظر حول موضوع يشكل صعوبة في معالجته على المستوى الفردي. حيث تطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة التنظيم المعتمدة في المؤسسة، و يتم الإجابة عليها في شكل مناقشة حرة و غالبا ما تنتهي الندوات بتوصيات.

➤ البرامج التدريبية: و التدريب هنا يأتي لزيادة قدرات الموارد البشرية مما يعود بالنفع على المتدرب و المؤسسة. و تستخدم البرامج التدريبية كوسيلة اتصال.

➤ الخطاب و التقديم: فقد تتطلب الظروف بداخل المؤسسة خطابا أو تقديم مثلا وذلك لشرح فكرة ما أو لعرض التقارير، و كذلك من أجل الإقناع. فهذه الأغراض تأتي لحث العاملين على إتباع سلوك معين أو نقل التعليمات أو التعريف بآخر التطورات بالنسبة لموضوع ما.

ثانيا: وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة: و تأتي وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة في

الدرجة الثانية من حيث السهولة في الاتصال. و فيما يلي بعض وسائل الاتصال الشفهي غير المباشرة: (70)

➤ التليفون: للتليفون دور في مجال الأعمال، فهو وسيلة اتصال شفوية غير مباشرة بين الموظفين.

➤ نظم الإذاعة الداخلية و المخاطبة: و يوجد هذا النوع في الدول المتقدمة و الشركات الكبرى، و هذا النوع هو على شكل شبكة داخل المؤسسة أو المنظمة و يتم من خلاله نقل التعليمات و الأوامر إلى العاملين.

(ب) وسائل الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المؤسسة. و يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه، أو عبر الفاكس أو البرقيات، أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة على الهاتف الجوال.

و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المؤسسات كبيرة الحجم و ذات الأتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية .

و يستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية : (71)

✓ الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات.

✓ العقود والوثائق الرسمية.

✓ الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

و قد تشترك وسائل الاتصال المكتوبة مع وسائل الاتصال الشفوية في استخدام الكثير من الوسائل . و

من وسائل الاتصال المكتوب ما يلي: (72)

➤ التعليمات و الأوامر : قد تكون التعليمات و الأوامر شفوية كما أنها قد تكون مكتوبة كمرجع

يرجع إليه في حالة المخالفة و ذلك بالنسبة لكل المستويات الإدارية. و قد تكون التعليمات و

الأوامر المكتوبة في صورة مذكرات داخلية و المطبوعات و النشرات.

➤ لوحات الإعلانات و النشرات: تستخدم هذه اللوحات و التي توضع في زاوية نظر العاملين

كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بأخبار أو معلومات تتعلق بشؤون العاملين.

➤ مجلات المنظمة : و من هذه المجالات المجالات التي تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه

المؤسسة و هي الأكثر استخداما و مجالات متخصصة تركز على أخبار المؤسسة بالذات و

مجلات يومية تغطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة و الأخبار اليومية الهامة.

➤ الرسائل الخاصة : و تأخذ الرسائل الخاصة كوسيلة للاتصال الرسمي المكتوب أحد اتجاهين، إما

الاتجاه الرأسي الهابط أو الاتجاه الرأسي الصاعد.

➤ بيانات الأجور و المرتبات : و هي الكشوف التي تبين أجر العاملين و تعطى في كل شهر أو

كل أسبوعين أو أسبوع، حسب النظام المعمول به في المؤسسة. و تستغل في بعض المؤسسات

هذه المناسبة لتنتقل إلى العاملين بعض الرسائل و المعلومات في صورة بيان مكتوب على قطعة

صغيرة من الورق .

➤ الأدلة و الكتيبات : و هو ما يقوم به أغلب أو معظم المؤسسات بإصدار دليل للعاملين يحتوي

على كل ما يهم العاملين، من حيث السياسة العامة و حقوق الموظف و واجباته .

➤ أرفف المعلومات و المتداولات باليد : و تعتبر أرفف المعلومات أحد وسائل الاتصال الرسمي

المكتوب. فكثيرا ما يوجد في معظم الشركات و المنظمات أرفف ملحقة بمكتب الاستعلامات أو

مكتب الاستقبال، و تمتلئ هذه الأرفف بالعديد من المطبوعات. و توجد داخل المؤسسة أيضا متداولات باليد تعكس الكثير من المعلومات حول ما يدور بالمؤسسة .

➤ التقارير السنوية : و هي التقارير التي تصدر كل سنة من خلال التعرف على الإنجازات في السنة، و هي إحدى وسائل الاتصال المكتوب.

➤ مطبوعات النقابات : و هي المطبوعات التي تصدرها نقابات العمال الموجودة في المؤسسة.

➤ نظم الاقتراحات و الشكاوي : و هي وسيلة تقوم على رفع الشكاوي و الاقتراحات من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه. و يتم ذلك عن طريق استلام الإدارة العليا للأفكار و الاقتراحات، من خلال صندوق خاص به.

➤ سبر الآراء : و تتم عن طريق قيام المؤسسات لمسح دوري للتعرف على استعدادات العاملين، و ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة معينة مرتبطة بالإدارة و المديرين و المشرفين.

➤ التقارير : تعتبر التقارير أحد وسائل الاتصال الرسمي و قد تكون التقارير شفوية كما يمكنها أن تكون مكتوبة.

(ت) وسائل الاتصال الأخرى:

هناك أنواع أخرى من الوسائل نذكر منها ما يلي:

➤ وسائل الاتصال التصويرية: و يجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها. و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها: التلفزيون و الفضائيات و الإنترنت و السينما و الكاريكاتير و الملصقات و الأفلام و المجلات و الإعلانات. (73)

➤ وسائل الاتصال التصرفي: و يشمل الوسائل التي تتجم عن التصرفات و الأفعال الإرادية و الشعورية و اللاشعورية. و هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها، و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات كلغة الجسد و تعابير الوجه و ابتسامة المدير للموظف ..الخ. (74).

➤ وسائل الاتصال غير الرسمية: للاتصال غير الرسمي العديد من الوسائل و لكن أهمها الشائعات. حيث تمثل الشائعات أسوأ وسائل الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم استنادها على الحقائق و عدم الدقة في معظم المعلومات و البيانات المتداولة. و إن صدقت الشائعات في بعض الأحيان إلا أنها تخطأ في معظم الأحيان بسبب عدم توافر البيانات و إعطاء الفرصة للقليل و القال. (75)

2) تقنيات الاتصال في المؤسسة:

إن التركيب بين أسس تصنيف التقنيات يمنحنا حوالي 27 تقنية إتصال، لكن سوف نكتفي بالتطرق إلى النماذج التالية:(76) (تقنية البحث l'exposé، تقنية الندوة (Le symposium) sens moderne، تقنية المؤتمر le colloque، تقنية حل المشكلات بالثلاثيات Résolution de le problème par triades، تقنية دراسة الحالة la méthode des cas Harvard، تقنية الفوضى le buz session brouhaha، تقنية فيليبس le philips 6x6، تقنية الدائرة la tournante، تقنية لعبة الأدوار le jeu de rôle، تقنية المناقشة السطحية la discussion palier، تقنية زوبعة الأفكار le (.brain storming

(أ) تقنية البحث l'exposé :

تعريفها: هي إحدى تقنيات الاتصال يقدمه شخص أمام المستمعين وهو عبارة عن تقديم حالة أو سؤال حول الموضوع المطروح (الشكل رقم).

عدد الأفراد: - الشخص الذي يلقي أو المحاضر .

- الأشخاص المستمعين وعددهم غير محدد .

تحديد الوقت: - الحد الأدنى 15 د

- الحد العادي 45 د

- الحد الأقصى 80 د

الإعداد للبحث: تحضير طريقة البحث وتدعيمه بأشياء ظاهرة مثل المخططات.

أثناء البحث: - قول ما نريد قوله حول الموضوع بطريقة دقيقة وواضحة.

- قول ما يجب قوله لتحريك النقاش .

- تشجيع الحاضرين للإطلاع حول الموضوع .

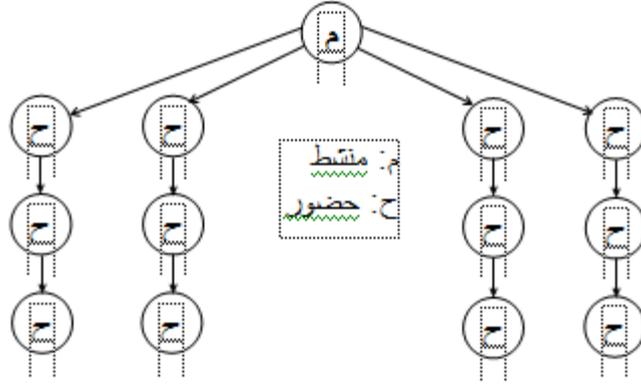
ملاحظات:

- يجب أن تكون هناك محاولة دائمة لترك المستمع يتابع ومتعلق بالنص .

- جذب اهتمام المستمع وجعله منصبا حول النص أو الموضوع .

- في حالة البحث حول موضوع صعب يمكن اختبار مجموعة من المستمعين تتكون من 3 إلى 5

أشخاص و يطلب منهم النقد أو تقديم أسئلة مباشرة حول المواضيع غير المفهومة .



الشكل رقم(12) يوضح سيناريو تقنية البحث l'exposé

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 255.

(ب) تقنية الندوة (le symposium (sens moderne)):

تعريفها: تعتبر إحدى تقنيات الاتصال و تقدم من طرف شخص أو 5 أشخاص (مختصين) مؤهلين أمام مستمعين و تكون حول موضوع عام يسمح فيها للمستمعين بأن يقدموا تدخلاتهم أو أسئلتهم و يقوم المشاركون فيها بالإجابة عن الأسئلة المطروحة دون مناقشتها فيما بينهم.

عدد الأفراد: - منشط

- من 2 إلى 5 أشخاص مختصين.

- عدد المشاركين غير محدد

الوقت المحدد: - من 5 إلى 10 دقائق للمنشط

- من 3 إلى 20 دقيقة والأمثل 10 د لكل مداخلة للاختصاصيين.

- من 20 إلى 30 دقيقة: طرح الأسئلة من طرف الحضور .

- من 5 إلى 10 دقائق: ختم اللقاء من طرف المنشط.

عمل المنشط:

قبل الندوة:

- تحديد موضوع الندوة.
- تحديد الأهداف حسب حاجيات الحاضرين.
- البحث عن الاختصاصيين الذين سوف يقدمون الموضوع وتحديد وظائفهم.
- تحضير مقدمة أو مدخل للموضوع إضافة إلى الكتابة والتسجيل.
- الموضوع.

- الأهداف.
- التعريف بالشخصيات.
- تحديد دور الحضور.
- بالنسبة للخبراء: تحضير المداخلة حسب الموضوع والوقت المحدد من طرف المنشط.
- بالنسبة للحضور: تحضير الأسئلة.

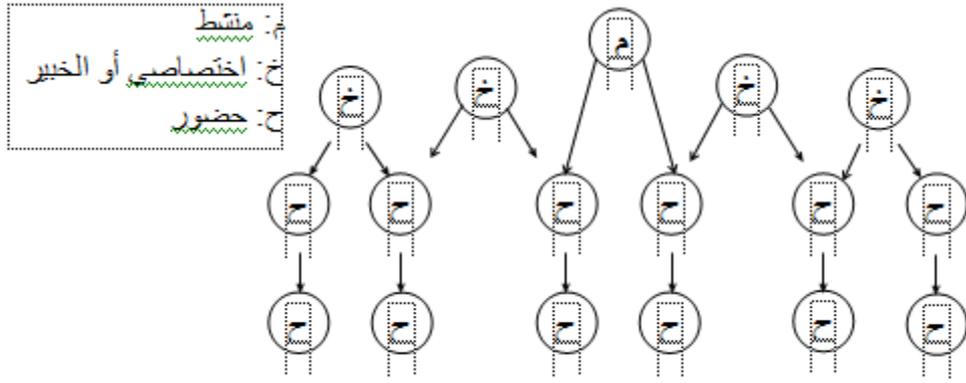
◀ أثناء الندوة:

- فيما يخص المنشط: - التعريف بالمختص أو المختصين أو الخبراء.
- التعريف بالموضوع
- تسيير المداخلات
- تسيير النقاش
- فيما يخص المختصين: - عرض واضح ومنظم لوجهة النظر
- الإجابة على أسئلة الحضور
- فيما يخص المشاركين: - طرح الأسئلة وطلب التوضيحات من الخبراء إما بشكل شفهي أو كتابي.

◀ بعد الندوة: تحرير وكتابة تقرير عن مضمون الندوة.

ملاحظات:

- أثناء الندوة لا يتناقش الخبراء فيما بينهم.
- نجاح الندوة يعود إلى نوعية التحضير.
- في أغلب الأحيان يستلزم لقاء أولي مع الخبراء قبل الندوة للاتفاق على مجرى العملية.



شكل رقم (13) يوضح سيناريو تقنية الندوة le symposium

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 256.

ت) تقنية المؤتمر le colloque :

تعريفها: تقنية اتصال تقدم من طرف 6 إلى 8 أشخاص، ومن ممثلي الجمهور الموجه إليهم اللقاء ومن 3 إلى 4 يمثلون دور الخبراء أو ذوي الاختصاص ويناقشون موضوع معين في حضور الجمهور وبعدها يعطون فرصة للتساؤلات. ويجب أن يكون النقاش في مستوى أعضاء المؤتمر الذي نظم قواعده المنشط والمشاركون، حيث يتدخلون متى سمحت الفرصة، ويتم النقاش بالتنسيق من طرف المنشط لتنظيم التدخلات.

عدد الأفراد: - المنشط أو المقدم.

- من 2 إلى 4 أشخاص يمثلون ذوو الإختصاص، الأحسن 3 أشخاص.
- من 2 إلى 4 يمثلون الأشخاص الخبراء أو ذوي الخبرة بالموضوع، الأحسن 3 خبراء.
- المشاركين وعددهم غير محدد.

الوقت المحدد: - من 5 إلى 10 دقائق للمنشط.

- من 50 إلى 80 د مقسمة لمداخلة الخبراء، الأحسن 60 د.
- من 10 إلى 30 د لأسئلة المشاركين، الأحسن 20 د.
- من 5 إلى 50 د للخاتمة التي يقدمها المنشط.

الإعداد:

◀ قبل المؤتمر:

● دور المنشط:

- 1- تحضير الموضوع.
- 2- اختيار الأشخاص والمصادر الذين يمثلون الجمهور (يعبر عن أدوارهم ووجهة نظرهم).
- 3- تنظيم لقاءات وتحديد الأدوار وأخذ فكرة أولية حول حاجيات المشاركين.
- 4- اختيار الأشخاص الخبراء أو ذوي الاختصاص وتحديد ما ينتظرهم.
- 5- تحضير المقدمة (الموضوع، الأهداف، تقديم الأشخاص الخبراء وتحديد دور المشاركين).

● **دور المختصين:**

- 1- جمع أسئلة ووجهة نظر المشاركين التي قدمت.
- 2- تحليل وإعادة التقسيم من أجل وضع سؤال الموضوع الذي يطرح على ذوي الاختصاص والخبراء.

● **دور الأشخاص الخبراء:**

- 1- جمع الأسئلة ووجهات النظر التي سوف يتناقشون فيها.
- 2- إعطاء التوضيحات حول الأسئلة التي قدمت له من طرف المنشط.
- 3- تحديد وإعطاء إجابات تحدد من خلالها كفاءتهم.

◀ **أثناء المؤتمر:**

● **دور المنشط:**

- 1- تقديم الأشخاص وتوضيح سبب اختيارهم.
- 2- تقديم الموضوع وتحديد نوعية الوظائف.
- 3- يدير التداخلات بين الأشخاص المصادر والخبراء.
- 4- الاختتام بتقديم الحوصلة والشكر لكل الحضور.

● **دور الأشخاص المختصين والمهتمين بالموضوع:**

- 1- طرح الأسئلة على شخص يختاره من الخبراء.
- 2- طرح أسئلة جزئية في حالة عدم كفاية الإجابة.
- 3- الطلب من أحد المشاركين التدخل وذلك لغرض تجربته.

● **دور الخبراء:**

- 1- إعطاء إجابات دقيقة ومحددة.
- 2- طلب تخصيص الأسئلة إذا لزم الأمر.

3- يطب من أحدهم إعطاء توضيحات أخرى أو إكمال الإجابة.

• دور المشاركين:

1- طرح الأسئلة لاستكمال أسئلة الأشخاص المصادر.

2- إثراء النقاش وذلك بتدخلهم بتجاربهم الخاصة.

◀ بعد المؤتمر:

• المنشط: ينظم ويوزع المطبوعات على كل المشاركين.

ملاحظات:

1- في المؤتمر تعطى الأولوية للحوار والنقاش بين مجموعة الأفراد المختصين، المصادر، الأفراد والخبراء.

2- يجب أن يتمحور المؤتمر حول حاجيات الأفراد الحاضرين.

3- يمكن أن يعتمد في تحضير المؤتمر على إجراء تحقيق سابق.

4- يجب أن ينتهي المؤتمر بتوصيات.

5- لا يفترض في المؤتمر أن تجد كل التساؤلات الإجابة.

6- لا يجب نسيان إشراك المهتمين بالمواضيع المطروحة.

7- تقديم وجهات نظر مختلفة مكتملة للموضوع المطروح حتى وإن كانت معارضة لها تماما.

8- يجب على المنشط الحرص على أن يكون النقاش على مستوى عال (أخلاقي ومعرفي).

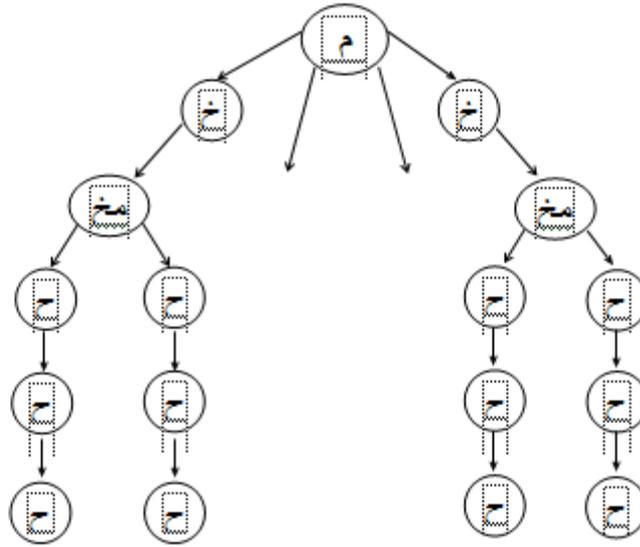
9- على المنشط أن يجعل النقاش يتمحور حول كل العناصر أو المحاور بعدل.

10- يفترض على المنشط الإلمام بالموضوع.

لا يجب على المنشط التحيز وإصدار الأحكام، إنما يسمح له بطرح الأسئلة للتوضيح و إعادة

صياغة الأفكار المطروحة.

م: المنتط
 خ: الخراء
 مخ: المختصين
 ح: الحضور



الشكل رقم (14) يوضح سيناريو تقنية المؤتمر Le colloque

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
 3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 263.

(ث) تقنية حل المشكلات بالثلاثيات Résolution des problèmes par triades

تعريفها: هي تقنية للتنشيط حيث تكون المشكلة المطروحة على ثلاث أفراد من المشاركين لإيجاد الحلول لها.

مراحلها:

1- وجود مشكلة 2- حوار 3- مناقشة 4- اقتراح الحلول

عدد الأفراد: - منشط يقود تطبيق التقنية.

- 3 مشاركين حيث يكون من بينهم ناقل.

- من 12 إلى 50 مشارك ومن الأفضل 15 مجموعة (45 مشارك).

تحديد الوقت: - يأخذ المنشط من 5 إلى 10 د لتقديم التقنية.

- إعطاء من 20 إلى 60 د للثلاثيات حسب طبيعة المشكل.

إعداد الجلسة:

• دور المنشط:

1- تقديم نماذج العمل

2- تسيير الوقت

- 3- أخذ التقارير بعد مقارنتها
- 4- تنظيم التقارير بعد لعد مقارنتها
- 5- فصل الحلول المتباينة والمتشابهة
- 6- اكتشاف طريقة تحلي الأفكار المختلفة.

• دور المشاركون:

- 1- تحليل المشاكل وفقد التعليمات
- 2- إقتراح الحلول (بالنسبة لكل مشارك)
- 3- لا يجب الانغلاق فقط إثر إقتراحها بل عليها تقبل حلول الآخرين
- 4- تقبل الحل الأكثر ملائمة
- 5- مقارنة التقارير مع الحلول المقترحة ومناقشة النقائص بعد الجلسة.

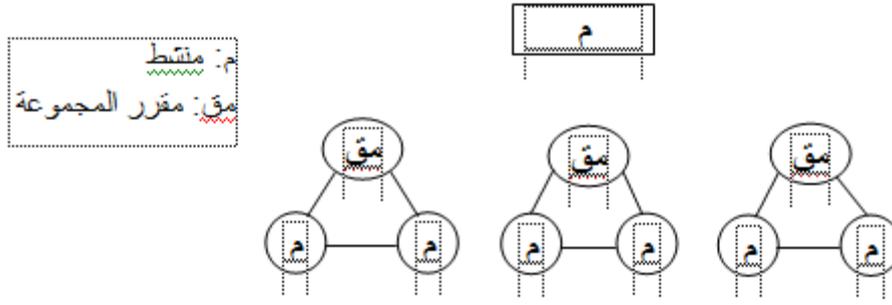
• بعد اللقاء:

- دور المنشط: يقدم تقريره حول المشكلة أو يكلف شخص بتقديم الحلول.

ملاحظات: تلزم هذه التقنية المشاركين بالتعود على أنشطة البحث وتوضيح آرائهم مع بقية المشاركين من الأفضل استخدامها مع الثنائيات أو مع الجماعات الأكثر عددا، تسمح التقنية بعرض الحقائق من خلال المناقشات.

أهمية التقنية:

- ❖ تحث المشاركين على البحث في المشكلات؛
- ❖ تبتعد عن النقاش العقيم؛
- ❖ تسمح بتجنب الوقوع في أزمات نقاش؛
- ❖ هي طريقة عملية فعالة؛
- ❖ تجبر كل المشاركين على الإفصاح عن أفكارهم وتوضيحها؛
- ❖ يتم اقتراح الحلول بشكل سريع؛
- ❖ إذا كانت المجموعات كثيرة أو الثلاثيات يمكن تكليف كل ثلاثيات بالتفكير في جزء من الموضوع.



شكل رقم (15) يوضح سيناريو تقنية حل المشكلات بالثلاثيات

La résolution des problèmes par triades

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, 268.

(ج) تقنية دراسة الحالة Harvard cas method:

تعريفها: هي تقنية اتصال يطلع المشاركون على قضية أو مشكلة ما بهدف تحليلها وإصدار الحكم فيها وتقديم اقتراحات لها.

ظهرت في أميركا في حوالي 1920 بهارفارد، طريقة بيداغوجية حيوية، تهدف إلى إعطاء الطلبة فرصة تجسيد معلومات عن الحياة العملية وذلك للربط بين الواقعة والمعارف والمعلومات النظرية الأكاديمية من أجل فعاليتهم في المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

تحديد الأفراد: - منشط يقود تطبيق التقنية.

- يكون عدد المشاركين من 10 إلى 20 والأفضل 15 مشارك.

تحديد الوقت: - من 01 إلى 03 ساعات والأفضل ساعتين لكل حالة.

- تحليل كتابي فردي إجباري لكل حالة مطروحة.

مخطط الاتصال: - مائدة مستديرة يجلس حولها المنشطون المشاركون للحوار.

إعداد الجلسة:

• دور المنشط:

- طرح حالة تكون جديرة بالتحليل.
- الاكتفاء بالطرح دون تقديم حلول مسبقة.
- وضع الحالة في صورة ملف يوزع على المشاركين.

• دور المشاركون:

- الإطلاع على المشكل.
- تحليل الحالة وتقديم الحلول المقترحة.

أثناء الجلسة:

● دور المنشط:

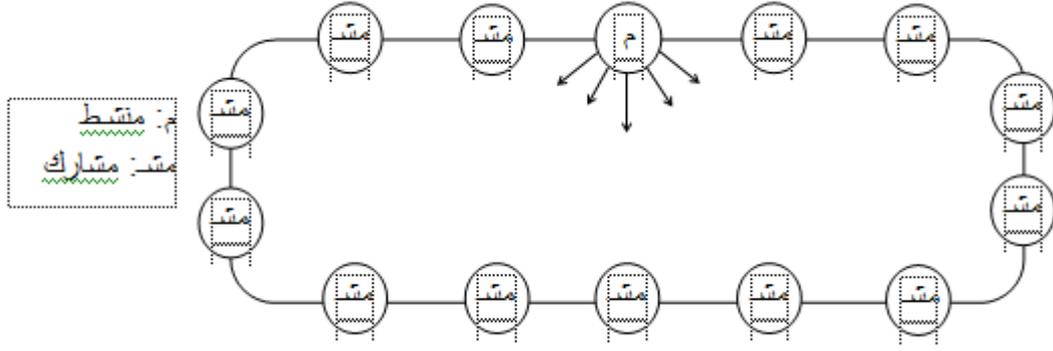
- إعطاء الكلمة للمشاركين على التوالي ليطرحوا تحليلاتهم وحلولهم المقترحة وتطلب الشروحات والإعادة إذا تطلب الأمر ذلك.
- يكون باب الاقتراحات مفتوح للجميع.
- تكون الاقتراحات محدودة في إطار قانوني.
- التأكيد على الحالة.
- تقديم العناصر المناسبة والحلول من خلال الجداول.
- تقديم الحلول ووضع مقارنة مع أخرى مسابرة.

● دور المشاركون:

- كل مشارك يقدم عرضاً عن تحليله واقتراحاته.
 - تقبل التحليلات والاقتراحات النهائية.
- بعد الجلسة: المنشط يقوم أو يكلف شخصاً بتأليف حوصلة العمل.

ملاحظات:

- منهج الحالة يوجه بنوع من التشخيص من خلال الحالة (الحالة، السبب، الأثر والحل).
- أهمية الحالة هو كونها تتعلق بوضعيات وحالات حقيقة.
- تساعد على توضيح الحالة وتفرق بين الآراء والمقترحات.
- يساعد المنهج على تكوين خبرة المشاركين.
- تتطلب قدرة ومهارة في إدارة الجلسة.



الشكل رقم (16) يوضح سيناريو تقنية دراسة الحالة Méthode des cas de Harvard

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 272.

(ح) تقنية الفوضى Le buzz session brouhaha:

تعريفها: هي تقنية من بين تقنيات الاتصال تتمثل في تقسيم المشاركين من 4 إلى 5 أشخاص في المجموعة الواحدة يتناقشون لمدة محددة في موضوع معين أو مشكلة أو حالة مطروحة، كل مجموعة على حده، ثم يعين لكل واحدة منها مقرر يلخص نتيجة النقاش.

تحديد الأفراد: - المشرف يشرف على سير التقنية (منشط).

- من 04 إلى 10 مشاركين في المجموعة والأفضل فردين يختار منهم مقرر.

- منظم المجموعة.

- حسب العدد الكلي للأفراد تقسم المجموعات

تحديد الوقت: - من 05 إلى 10 د للمنشط.

- من 2 إلى 3 د للمجموعة من أجل التقرير.

- من 6 إلى 15 د (الأفضل 10د) وقت لعمل المجموعات.

- من 5 إلى 10 د لمخلص المنشط.

قبل العرض:

• دور المنشط: التحضير الجيد والمحدد للموضوع أو للحالة أو المشكلة.

أثناء العرض:

• دور المنشط:

- التقديم الجيد والواضح للموضوع، الحالة، المشكلة أو الاستعانة.

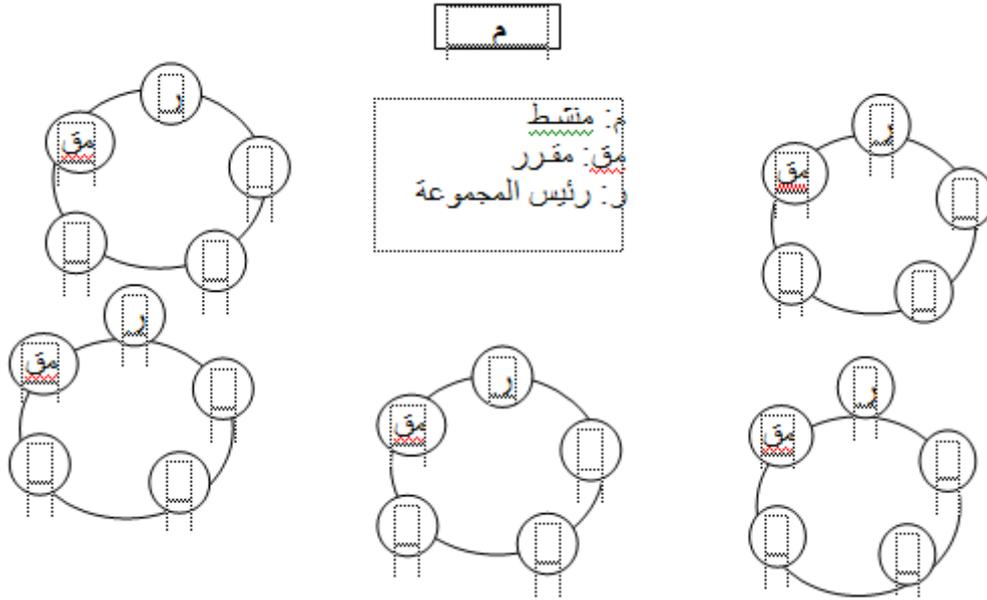
- الاستعانة بوسائل الإيضاح مثل السبورة، العاكس الضوئي.
- إظهار نوعية التقنية (تكوين مجموعات، الاختيار السريع للمنظم والمقرر، تدخل سريع واحترام الوقت).
- أخذ بعض النقاط لاستعمالها في الملخص أو التقرير.
- دور المنظم: - إدارة التدخلات - توزيع الكلام - الحرص على إكماله في مدته المحددة.
- دور المقرر: - العمل على تلخيص وجهات النظر أو شرح أو إظهار الحلول بالتحديد.
- الاتصال الواضح والمختصر.

بعد العرض:

- المنشط: - من العادة أن هذه التقنية تستعمل داخل تقنية أكبر أو أوسع منه.
- استغلال النتيجة في تحقيق الأهداف.

ملاحظات:

- المنشط يجب أن تكون لديه سلطة قوية في تسيير التقنية في الوقت المحدد لها.
 - تقنية الفوضى مهمة في البداية من أجل الحث على تهيئة البحث للمشاركين.
 - هي طريقة لإعداد مشاركين في دخول مناقشة في الندوة.
- من أجل السير الحسن يكون الجزء الأكبر لتحديد قواعد موضوع الدراسة (الموضوع، الحالة، المشاكل).



الشكل رقم (17) يوضح سيناريو تقنية الفوضى Le buzz session brouhaha

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 274.

(خ) تقنية فيليبس 6 x 6 :Le philips 6 x 6

تعريفها: هي تقنية للتنشيط اكتشفت في 1948 من طرف الأمريكي دونالد ج. فيليب Donald J. Philip: يقسم فيها المشاركون إلى 06 مجموعات، كل مجموعة بـ 06 أشخاص قصد إثارة النقاش، الوقت المحدد 06 د ليكون في الأخير ملخص حول الموضوع أو الحالة أو المشكلة.

تحديد الأفراد: - منشط يدير التقنية.

- 06 أفراد في الفوج ويختار المقرر.
- كل منظم يتواجد في الفوج.
- حسب العدد يكون تقسيم المجموعات والأفضل 06 مجموعات.

تحديد الوقت: - من 05 إلى 10 د لتقديم المنشط.

- 06 د لعمل الأفواج.
- من 02 إلى 03 د للمقرر (ممثل المجموعة).
- من 05 إلى 10 د لتقديم الملخص من طرف المنشط.

قبل العرض:

- دور المنشط: التحضير الدقيق للموضوع أو الحالة أو المشكل، في بعض الأحيان يكون

- التحضير أو الطرح في نفس الوقت وهذا يتطلب تكوين لدى المنشط.

أثناء العرض:

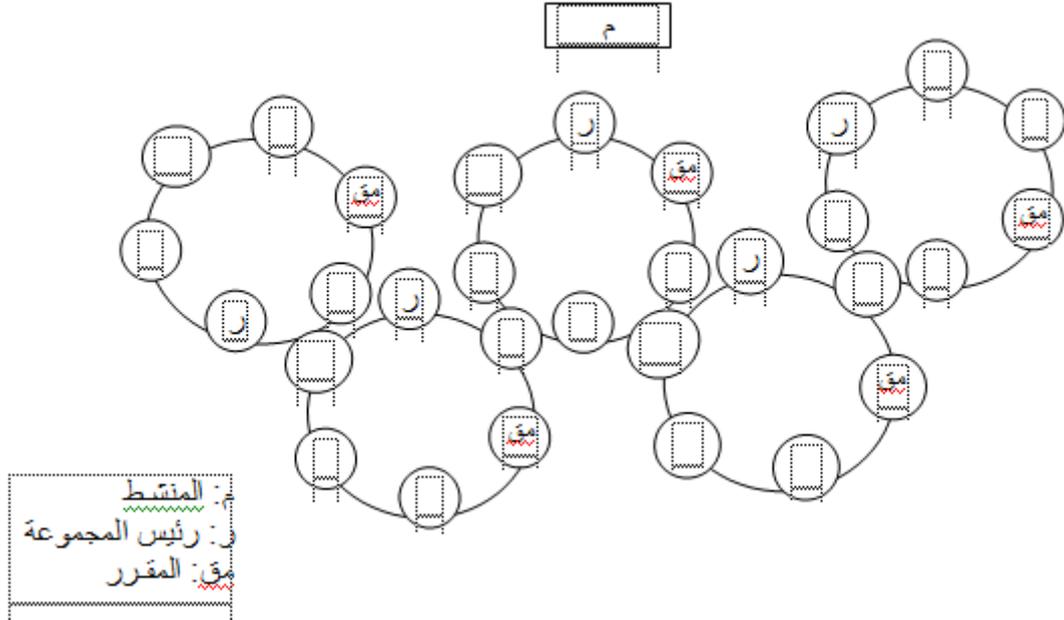
- دور المنشط:
 - الطرح الجيد والواضح للموضوع، الحالة، المشكلة مع الاستعانة بوسائل الإيضاح مثل السبورة، العاكس الضوئي.
 - تقديم نوعية التقنية (تكوين مجموعات، الاختيار السريع للمنظم والمقرر، تحديد الوقت).
 - متابعة عمل المنظم (تدخل سريع، احترام الوقت).
 - أخذ بعض النقاط لاستعمالها في الملخص.
- دور المنظم: - إدارة التدخلات - توزيع الكلام - الحرص على إكمال العمل في مدته المحددة.
- دور المقرر: - العمل على تلخيص وجهات النظر (من خلال مراحل الأسئلة).
- إصدار الحلول المقترحة الصادرة من الجماعة.

بعد العرض:

- المنشط: - مثل هذه التقنية عادة تستعمل داخل تقنية أكبر.
- استغلال النتيجة المستخلصة من وظيفة الموضوع في التقنية.

ملاحظات:

- تقنية 6 x 6 هي تقنية سهلة وسريعة تستعمل في الأعداد الكبيرة للأفراد.
- المنشط يجب أن تكون لديه سلطة قوية لمتابعة سير التقنية في وقتها المحدد وبدون ثرثرة من خلال تكرار التقنية تتحكم في التنظيم والتسيير.
- تقنية 6 x 6 مفيدة حيث تهيأ المشاركين للبحث قبل استعمال تقنية أخرى.
- هي تقنية تستعمل في آخر المناقشة من أجل التقييم السريع لها.
- تقنية 6 x 6 مهمة لاستعمال تقنيات أخرى مكملتها.
- تقنية 6 x 6 هي طريقة لإعداد مشاركين لدخول المناقشة في بداية الندوة.



الشكل رقم (18) يوضح سيناريو تقنية فيليبس 6 x 6 Philips

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 277.

د) تقنية الدوارة La tournante:

تعريفها: هي تقنية اتصال يقسم فيها المشاركون إلى مجموعات، تتكون كل واحدة منها من 04 إلى 06 أفراد، لتحدث المناقشة حول موضوع محدد في 10 د، وبعدها يهجر أحد أعضاء المجموعة مجموعته لوصل المجموعة المجاورة. (الشكل رقم: 08)

تحديد الأفراد: - منشط يدير الحوار في التقنية.

- من 04 إلى 06 أفراد في المجموعة والأفضل 05 مشاركين، وتكون المناقشة في المجموعة الواحدة لمدة 10 د.

- يجب القيام بالاتصال بالمجموعة القريبة ولا بد من تواجد مقرر لكل واحد منها.

- من 12 إلى 25 مشارك مقسمين إلى مجموعات.

تحديد الوقت: - من 05 إلى 10 د لتقديم المنشط.

- من 02 إلى 05 د للمجموعة لطرح التقرير.

- من 05 إلى 10 د لملخص المنشط.

قبل العرض:

• دور المنشط: التحضير الجيد والدقيق للموضوع.

أثناء العرض:

● المنشط:

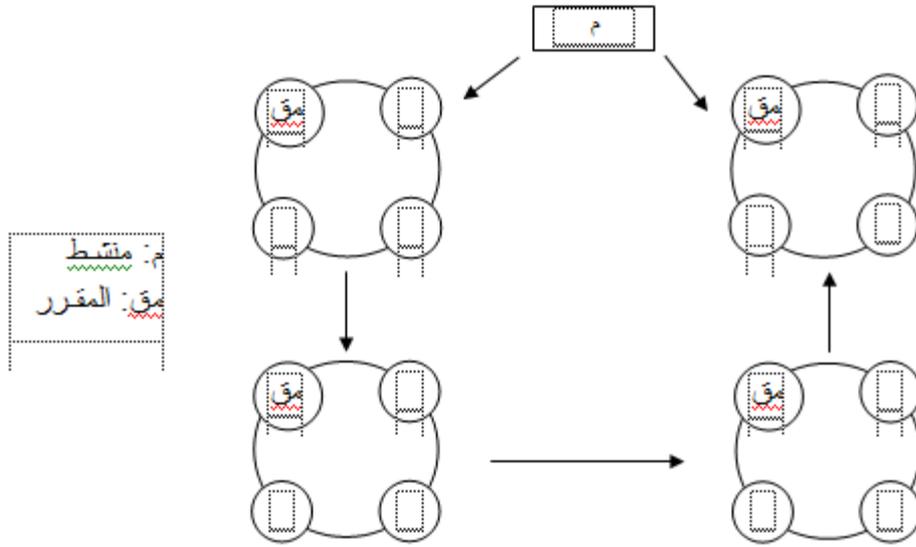
- التمثيل الواضح للموضوع، وإذا أمكن استخدام وسائل الإيضاح مثل السبورة.
- طرح نوعية التقنية.
- التسيير الصارم للوقت من أجل الدورة.
- أخذ بعض النقاط لاستعمالها في التقرير من أجل التركيب النهائي.
- التركيب النهائي.
- المقرر: - يأخذ النقاط من أجل التقرير.
- يأخذ باختصار الخبير المشاركون الجدد في كل تعبير تقديم المسبق للفوج.
- المشاركون: العمل على إفادة الأفواج الجديدة من خلال أفكار الفوج.

بعد العرض:

- المنشط: - من العادة أن التقنية تستعمل داخل تقنية أكبر وأوسع منها.
- استغلال النتيجة المأخوذة من وظيفة وأهداف الندوة.

ملاحظات:

- هي تقنية سهلة وسريعة يمكن استعمالها في مواقف متنوعة.
- يسمح بتطوير سريع في تقديم المشاركين.
- المنشط يحوز على قدر كبير من السلطة من أجل قيادة التقنية.
- يجب أن يقدم الموضوع بشكل جيد ومحدد.
- هي أكثر فعالية من المائدة المستديرة.



الشكل رقم (19) يوضح سيناريو تقنية الدوارة La tournante

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 282.

ذ) تقنية لعبة الأدوار le jeu de rôle:

تعريفها: هي تقنية اتصال تدعو مجموعة مشاركين لترجمة أدوار شخصيات مختلفة في وضعيات دقيقة تسمح في ما بعد بتحليل الأحداث ومواقف ومشاعر مرتبطة بطرف ما، ثم يأخذ الممثلون وضعيات ملاحظين أثناء ترجمة وتحليل هذه الأدوار تحت إدارة المنشط.

عدد الأفراد: - المنشط يقود تطبيق التقنية.

- من 06 إلى 09 مشاركين يلعبون الأدوار.

- من 05 إلى 20 يراقبون التمثيل (ملاحظين).

تحديد الزمن: - من 15 إلى 20 للتحضير (استعراض التقنية، استعراض الموافق، مشروع اللعبة، إعطاء تعليمات للملاحظين).

- من 10 إلى 20 د للعب التمثيلية.

- من 03 إلى 05 د لدور الواحد قبل اللعب.

قبل اللعب:

• دور المنشط:

- تحضير موقف واقعي اعتيادي أو حادث عارض.

- يعرض بوضوح موقف قيمة وضعية تشرح في عدة أدوار.
- اختبار الشخصيات أو أدوار موضوع اللعبة.
- تكوين شبكة ملاحظة (مكونة من بقية المشاركين).

تحضير اللعبة:

• دور المنشط:

- يستعرض كيفية لعب الأدوار.
- تحديد إطار نظري لمواقف أحداث موضوع اللعبة.
- اختبار الممثلين المتطوعين.
- منح الوقت الكافي للتحضير (في ساحة القاعة).
- استعراض الصفات الممثلة لأدوار وتوزيعها على الممثلين.

• دور اللاعبين:

- تحضير اللعب بتصور المثالية (مشاعر، شخصيات، اللعبة).
- التدريب على عناصر اللعب من طرف الممثلين.

وجهة اللعب:

• دور المنشط:

- يعلن انطلاق اللعبة.
- يحث كل الممثلين على قوة التعبير أثناء قيامهم بالتمثيل.
- تسيير الوقت.

• دور اللاعبين:

- تأدية الدور مع الحرص على تحقيق الفائدة المرجوة من اللعبة تقمص كلي.
- حرية التعبير لكل اللاعبين مع حرصهم على التعبير عن المواقف والمشاعر والآراء بمثالية دون الوقوع في الضحك المفرط.

• دور الملاحظين:

- تدوين (بمساعدة الشبكة) المواقف والجمل والمشاعر المعبرة التي تستحق المناقشة.
- بحث عن مسببات أو معيقات الاتصال.
- عدم التدخل أثناء اللعب.

وجهة التحليل:

• المنشط:

- يطلب من كل ممثل شرح موقف سابق.
- يطلب من الملاحظين إعادة ذكر جوانب ملفتة الانتباه.
- تنظيم ملاحظات كل من اللاعبين والملاحظين.
- يطلب من الجميع تصنيف المشاكل من أجل تنظيم المناقشة.
- تنشيط وإنعاش المناقشة.
- تحقيق تركيب نهائي ذو علاقة بالأهداف المحددة (وضع حوصلة نهائية).

• اللاعبين والملاحظين:

- يجب أن يخرجوا بتوضيحات للمشكلات والعقبات.

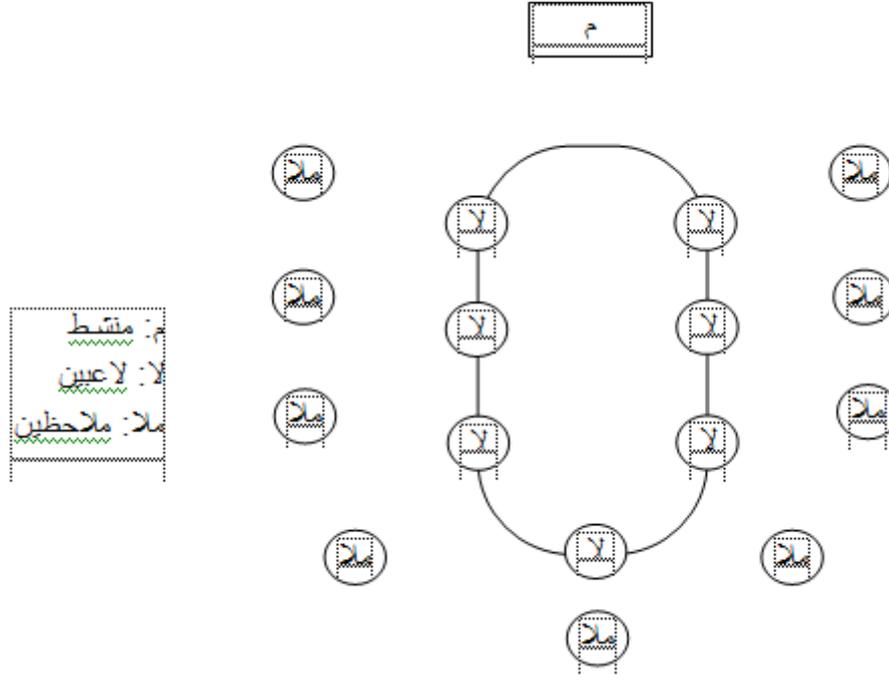
بعد التحليل:

- حصر التراكيب المحققة للأهداف المسطرة مسبقا.

الملاحظات:

- عدم استعمال هذه التقنية في دورات تكوينية في المرة الأولى بسبب عدم تعارف الأعضاء وبالتالي عدم وجود تفاعل بينهم.
- المشاركون يتعرفون ببعضهم أكثر من خلال أدوارهم.
- هذه الطريقة مهمة لأنها تعمل بمخطط المفاهيم والمشاعر وتكشف عنها.

الفائدة منها فصل المشكلة عن شخصية الفرد بتحليلها تحليلا منطقيا، أي تعديل نظرة الفرد إلى المشكلة من نظرة ذاتية ضيقة إلى نظرة موضوعية شاملة.



الشكل رقم (20) يوضح سيناريو تقنية لعبة الأدوار Le jeu de role

Michelle Fayet, Jean-Denis commeigns, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 287.

(ر) تقنية المناقشة السطحية: la discussion palier

تعريفها: هي تقنية اتصال حيث تسمح بالمناقشة و تحليل موضوع، يقسم فيه المشاركون إلى أفواج ويطلب منهم إنتاج شعار مركب من الملاحظات المصاغة من طرف جميع المشاركين، و في الأخير تجمع وترتب وتصاغ جميع شعارات الأفواج في وجهة نظر مركبة.

عدد الأفراد: - المنشط يقود بتطبيق التقنية.

- يحتوي الفوج من 05 إلى 10 أفراد

- من 03 إلى 10 أفواج أي من 15 إلى 50 مشارك.

تحديد الوقت: - من 05 إلى 10 د لتقديم المنشط.

- من 10 إلى 20 د تكليف الفوج بأول عمل

- من 10 إلى 20 د كتابة و شرح الشعارات المنفذة من كل فوج.

- من 10 إلى 20 د تكليف الفوج بثاني عمل.

- من 05 إلى 10 د ملخص يقوم به المنشط.

قبل المناقشة:

- دور المنشط: تحضير الموضوع المختار بدقة.

أثناء المناقشة:

- دور المنشط:

- يقدم للحضور توضيح لموضوع المشكل (مع إمكانية كتابته على السبورة).
- يستعرض الحضور مع وجهات نظرهم المختلفة.
- يعطي إشارة بدء العمل لتوضيح شعارات تسمح بمقارنة سهلة.
- دور المشاركون: - يناقشون الموضوع حسب التوجيهات (من طرف المنشط).
- دور المنشط: - يحول عمل المشاركين إلى نقاط أساسية.
- تحديد النقاط الساخنة للموضوع مع العمل الثاني للفوج.
- يعطي تعليمات العمل الجديد للفوج.
- دور المشاركون: - معرفة الشعارات الأخرى.
- إبراز وإجماع الاختلافات تحت إدارة المنشط.
- توضيح كل الجوانب (أوجه) شعاراتهم.
- مناقشة النقاط الساخنة في إطار التعليمات المحددة.
- قراءة الشعارات المقدمة.
- تحقيق تركيب (شعار) نهائي.

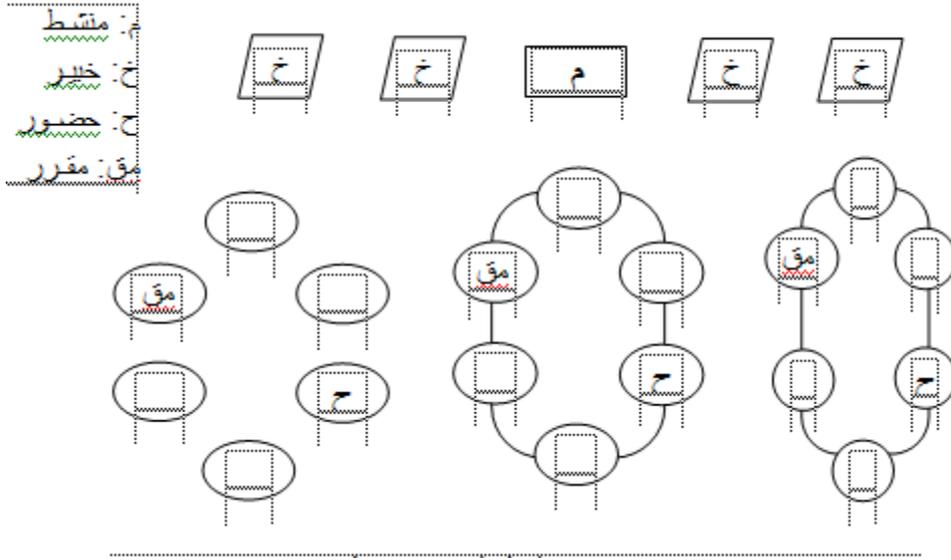
بعد المناقشة:

- المنشط:

- يفرض على كل مجموعة تحقيق شعار مركب يستمر البحث فيه خلال مدة هذه التقنية.
- يطلب منهم عنوان مكتوب يقترحه المشاركون.

الملاحظات:

- الفائدة من التقنية تنير نشاط المشاركين فيه من خلال النقاش.
- استنتاج شعار نهائي (موافقة من جميع أعضاء المجموعات).



الشكل رقم (21) يوضح سيناريو تقنية لقاء المناقشة La discussion

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 291.

(ز) تقنية زويعة الأفكار Le brain storming :

تعريفها: اشتهرت قبيل الحرب العالمية الثانية من طرف أمريكي اسمه أليكس أسبورن ALEX OSBORN سنة 1953، إلا أنها ظهرت في حوالي سنة 1939، وقد عرفت بطريقة OSBORN وهي تقنية اتصال تعني فك قيود الخيال وتركه حرا في إنتاج الأفكار بصفة تلقائية شعاره (اجعل خيالك يتكلم لديه الكثير مما يقول).

مميزاتها:

- غير متفق عليها Non conventionnelle
- بدون قيود
- تسمح بامتحان العديد من الاحتمالات.
- إثارة الفكر الإبداعي.
- اتجاهات مختلفة ولغة موحدة.

مجالات استعمالها:

- في البحث عن الأجوبة أو حلول المشاكل التطبيقية لجماعات العمل الصغير، الطلبة.... الخ

- في الميدان الإعلامي وانجاز الصفحات الإخبارية.
- البحث عن الحجج في ميدان علم النفس التجاري.
- وضع تقنيات جديدة لبيع إنتاج معين.
- البحث عن وسائل جديدة للتجارة.
- إيجاد حلول للمشاكل الإنسانية.
- في ميدان التنظيم التجاري والتقنيات الإدارية.
- تحسين تقنيات موجودة.
- وضع تقنيات لتجارب جديدة.
- عدد الأفراد: - منشط يقود تطبيق التقنية.
- 02 أشخاص في الفوج الواحد.
- 01 سا الزمن المستغرق في التقنية.
- تحديد الوقت: - 01 سا الزمن المستغرق في الإنتاج.

مراحلها:

قبل الإعداد:

- المنشط: يقوم بتقديم المشكل المطروح في خطوطه العامة ويقسم المشاركين إلى أفواج.

أثناء الإعداد:

- المشاركون: يقوم كل عضو في كل فوج بإنتاج أكبر عدد من الأفكار في الموضوع المطروح تدوم لمدة ساعة، ثم تأتي:

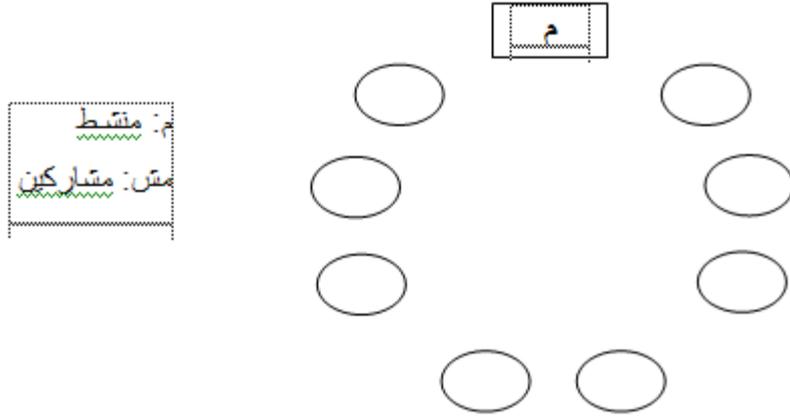
1- مرحلة التصنيف: يتم خلالها جمع الأفكار المنتجة.

2- مرحلة التصفية: يتم فيها نقد الأفكار واختبار المقاييس المستعملة في تصنيفها، وبناء

واقعية الأفكار من جهة وعلى قابليتها للتطبيق.

بعد الإعداد: بنهاية المرحلتين يجدد تقرير نهائي تستيق فيه الأفكار المعمقة للموضوع.

ملاحظات: هي تقنية سهلة الاستعمال وتختصر الوقت في إنتاج أكبر كم من المعلومات في ظرف زمني قصير.



الشكل رقم (22) يوضح سيناريو تقنية زوبعة الأفكار Le brain storming

Michelle Fayet, Jean-Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale,
3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 297.

VI. معوقات الاتصال في المؤسسة:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق و تؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال. وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية و هي كالآتي:(77)

أولاً: المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات و تحدث فيها أثرا عكسياً. و ذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها. ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الاتصال الإداري ما يلي:

- 1- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة. كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض منه .
- 2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترانت وأنترا نت وهواتف وغيرها.

3-تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف و الإضافة أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

4-الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل : تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم. حيث سيذهب تفكير كل منها إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها و التأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

5-الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل : يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها. حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية. حيث ينعكس ذلك مباشرة على عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك.

6-المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها : تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمرا مقلقا وعبئا ثقيلًا للعمال . كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمؤسسة. و في المقابل تعد قلة الاتصالات، إلا للضرورة القصوى ، من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال و فشله.

ثانياً :المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعده مراكز التنفيذ حيث يؤدي ذلك إلى ضياع المعلومات.

و يؤثر تعدد المستويات الإدارية و اتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة ، حيث أثبتت دراسات أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال بأن المعلومات فد اختزلت بنسبة 30 بالمائة عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة تشتت الجغرافي لفروع المؤسسة.

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية و يحدد الاختصاصات والصلاحيات و عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.

مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية . ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.

ثالثاً: المعوقات البيئية: و يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي

سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة و الإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.

و الجو النفسي الاجتماعي السائد بالمؤسسة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم و التعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات.

هذا و يمكن تلخيص معوقات الاتصال الإداري في المخطط التالي:



الشكل رقم (23) يوضح معوقات الاتصال الإداري

بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 155.

المحور الرابع: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

تمهيد:

الإستراتيجية هي مفهوم من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحروب و اتجهت بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات. و قد أصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام في التسيير نظرا لما يقدمه من معاني و أدوات تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة.

و الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. فهي أداة للتلاحم و الاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي و برامج الاتصال داخل و خارج المؤسسة. كما أنها تعتمد على التقدير و التنسيق للأهداف و الوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال و كذا مختلف المصالح الأخرى. وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، و هي كذلك عبارة عن مستند يرتبط ببرنامج العمل الذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة. و تمثل هذه الإستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال اتصال الصورة و العلاقة الموجودة أو القابلة للتحسين. و تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة. لم تجعل التطورات المتسارعة في مختلف الميادين و تغيرات و ديناميكية محيط المؤسسة الاتصال، لدى بعض المختصين، لم يعد محدودا في الإستراتيجية و مرافقة تنفيذ المشاريع، بل جعلته جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي وأصبح إدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه ضروريا. فهو يثري التفكير و يضع المشاكل في إطار الوضع الحالي و المستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الأطراف المعنية و ذات ارتباط هام بها كالإدارة و المتعاملين، المحيط...الخ.

1. تعريف الإستراتيجية الاتصالية:

تعرف الإستراتيجية الاتصالية بأنها " المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ، أو هي مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف و يختار الوسائل " (78) أما بيير قريغوري Pierre grigory فيرى " أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير " (79)

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، و تتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع و الزبون المحتمل، و الاتصال غير المباشر كالإشهار و الترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج و السوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة ". (80)

و بالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، و الوسائل المطبقة من أجل تحقيقها و هي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، و يمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس. بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

II. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول و يكون لها أيضا فعالية، يجب أن نتبع مجموعة من المبادئ الأساسية و هي المبادئ الثمانية الأساسية التالية : (81)

1) مبدأ الوجود Existence :

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل رسمي حيث أن الكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال ولكن تكتفي فقط بعمليات غير منتظمة.

2) مبدأ الاستمرارية Continuité :

من أهم الخواص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، أنه يشترط فيها أن تكون مستمرة على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها و فعاليتها.

3) مبدأ التميز Différenciation :

إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع). حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

4) مبدأ الوضوح Clarté :

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة و سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف. فأى إستراتيجية تعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة و معقدة، تكون نتيجتها مبهمة لا قيمة لها.

(5) مبدأ الواقعية Réalisme :

يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة و ذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف. فأبي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، و من ثم فقدان المنتج أو الخدمة لقيمته و جمهوره.

(6) مبدأ المرونة Flexibilité :

إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- ✓ مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
- ✓ مرنة حسب وسائل الاتصال.
- ✓ مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

(7) مبدأ التناسق Cohérence :

يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، و بالخصوص مع قرارات التسويق و هدفه و موقعه و قنوات التوزيع.

(8) مبدأ القبول الداخلي Acceptation interne :

لا بد على الاتصال و رسائله أن لا تكون مسموعة و مفهومة من المستهلكين فقط، بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاته (مستخدمين، عمال، إطارات). فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجزا من طرف الموظفين و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.

III. أنواع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة:

تنقسم الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة إلى نوعين: إستراتيجية تتكفل بالاتصال الداخلي، و الأخرى تتكفل بالاتصال الخارجي. و هي كالآتي: (82)

1) **الإستراتيجية الداخلية:** يعمل هذا النوع من إستراتيجيات التأثير على تعديل الخصائص الذهنية

للأفراد بصورة مباشرة (اتجاهات ، مواقف و عادات ، معتقدات،....). و يتم هذا التأثير على

ثلاث فئات من العوامل الذهنية والعوامل الأخلاقية، والعقلية و العاطفية. و على العموم تستعمل

التسميات التالية للإشارة إلى الإستراتيجيات الداخلية:

✓ نداء الواجب : في بعض الحالات، و حتى يتم تعديل أو تغيير سلوك معين تلجأ السلطات العمومية أو الجمعيات الاجتماعية إلى محاولة التأثير على العوامل الأخلاقية من خلال التربية أو إعادة التربية الأخلاقية لأفراد الجماعة المستهدفة.

✓ نداء العواطف : تعتبر الإستراتيجية العاطفية من أهم أساليب الإقناع المستخدمة و تستعمل لتحفيز و تحريك و توجيه مشاعر و انفعالات الأفراد بهدف تدعيم سلوك قائم أو إحداث سلوك أو قيم جديدة . و يؤكد الكثير من علماء الاجتماع و علم النفس أنه بالإمكان تحقيق نتائج ايجابية باستعمال نداء العواطف و باستغلال المشاعر المختلفة و استثمارها في الاتجاه المتوخى.

✓ نداء العقل : تتمثل هذه الإستراتيجية في محاولة حمل الأفراد على تغيير سلوكهم عبر الإقناع المنطقي، أي استعمال الحجج و البراهين المنطقية.

(2) الإستراتيجية الخارجية: و سميت كذلك لأن التغيير لا يتوجه مباشرة إلى الأفراد، بل إلى العوامل البيئية أو المحيطة بالأفراد حيث يتم التأثير مثلاً أو التعديل في القوانين و اللوائح، و بفعل العادة تتحول السلوكيات المحدثة إلى قناعات تحل محل المعتقدات القديمة، و تتمثل هذه الإستراتيجية فيما يلي:

✓ إستراتيجية القوة و الإكراه : يستعمل مثل هذا النوع من أجل إحداث سلوك لدى الأفراد لا يتماشى مع رغباتهم و يعاكس ميولاتهم و عاداتهم الشخصية عن طريق جعل بعض السلوكيات إجبارية أو ممنوعة باللجوء إلى القوانين.

✓ إستراتيجية المكافأة و التسهيل: و هو جعل السلوك سهل التبنى و مرغوب فيه من خلال بعض المحفزات الخارجية كتقديم مكافأة ما مقابل تبني الفرد لسلوك معين.

IV. مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية:

مثل مختلف الخطط الإستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها . و هذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة و إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها. و حسب الكتاب فهناك أربعة مراحل إعداد و أخرى للتنفيذ كما يلي: (83)

(1) تحديد أهداف الاتصال.

(2) دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي.

(3) تعيين المستقبلين و تكييف الوسائل .

4) اختيار وسائل و روابط الاتصال.

5) التنفيذ.

و فيما يلي شرح كل عنصر أو مرحلة من هذه المراحل كالاتي:

1) **تحديد الأهداف** : يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع إستراتيجية الاتصال ، كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين:

أ) **تحديد الأهداف العامة** : و هذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة . و من جهة ثانية فإنه هو المقرر و الأهداف تعبر عن نظرة إستراتيجية للمسيرين . كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف و التأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لإستراتيجية الاتصال. و هذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة الإدارة ككل.

ب) **تحديد الأهداف الخاصة** : على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة و ذلك بالنظر إلى خصوصيات المرحلة و التي تتضمن:

✓ تسلسل النشاطات في كل المستويات.

✓ مصداقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير.

✓ تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.

هذا و يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تتركز على مجموعة من النقاط التالية و هي:

➤ منهجية التخطيط ، لأن كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن تكون في إطار منهجي. و ذلك بغية التحقق من الفروقات من جهة ، و من جهة أخرى تخفيض المخاطر و الخسارة.

➤ إدماج الإدارة ضمن الإستراتيجية العامة و ذلك على اعتبار أنها المعنى الأول

بتطبيق هذه الإستراتيجية و المسئولة على نجاحها.

➤ النقطة الثالثة تتعلق بالتغذية المرتدة، و ذلك على اعتبار أن أهداف إستراتيجية الاتصال لا

تقتصر على سير المعلومة و ضمان وصولها إلى المستقبل فقط ، و إنما الأهم من ذلك يجب

معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي و إدراج جميع ردود الأفعال ضمن إستراتيجية محددة.

2) **دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة:**

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

أ) **البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:** و هوية المؤسسة تعبر عن اسم المؤسسة ، فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام ، و هكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام. فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي ، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها: هيكلها و أنظمتها و تاريخها و المجموعات الثقافية التي تكونها...الخ. و صورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس للهوية و تقييم من خلال المكونات الأساسية. و عادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة (marketing) عمليات التسويق الهوية في الداخل.

ب) **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة و تكييفها :** تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة و ما ترجوه منه . و هذه الأهداف يعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

ت) **تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة :** الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية و هي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها بالمؤسسة ، و إدخال بتعديلات عليها للاستعمال الأمثل و الفعال. و تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة ، يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض و تحديد صلاحيتها و تنتهي أو تحل بمجرد نهاية العمل.

3) **تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية للاتصال يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال و تعيين المستقبلين الذين ترسل إليهم و تكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. و المستقبلون هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

4) **اختيار وسائل وروابط الاتصال :** بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية. كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم و هي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية. كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية. و هناك من يترك تدخل إيجابي بالنسبة للمستخدم. و تجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية. أما بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسطاء بين المرسل و المستقبل، كلما زادت إمكانية تحريف

المعلومة. و بالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تناسبا طرديا و كثرة الوسائط. كما يشترط أن تكون على قدر كبير من المميزات و المؤهلات الشخصية العالية.

(5) تنفيذ إستراتيجية الاتصال : تنفيذ إستراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات ، و فيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية و متابعتها ابتداء من الأهداف و الخلايا الاتصالية و المستهدفين و الوسائل و الوسطاء و التواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها و الحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.

الهوامش

- (1) حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 23.
- (2) ابو عرقوب إبراهيم، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الاردن، 1993، ص 17.
- (3) مصطفى حجابي، علم الاتصال، ديوان المطبوعات، الكويت، 1982، ص 8.
- 4) Ch. Baylan et Pligout, **La communication**, Nataou, France, 1991, P20.
- (5) الجردى، نبيل عارف، مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الامارات، العين، 1985، ص 21.
- (6) أ.د. فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007، ص 18.
- (7) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 23.
- (8) المرجع السابق، ص 25.
- (9) محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 5.
- (10) جيهان أحمد رشتى، نظم الاتصال والاعلام في الدول النامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 53.
- (11) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 21.
- (12) خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 36.
- (13) المرجع السابق، ص 37.
- (14) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 164.
- (15) راشد محمد عطية أبو صاوية، تنمية مهارات التواصل، الطبعة الأولى، أتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 24.
- (16) محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 24.
- (17) المرجع السابق، ص 25.
- (18) المرجع السابق، ص 26.
- (19) المرجع السابق، ص 27.
- (20) حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 54.
- (21) المرجع السابق، ص 55.
- (22) غريب محمد سيد أحمد، علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 77.
- (23) المرجع السابق، ص 77.
- (24) بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العملية، عمان، 2010، ص 63.
- (25) المرجع السابق، ص 64.
- (26) المرجع السابق، ص 64.
- (27) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 22.
- (28) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 54.
- (29) مصطفى حجابي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص 67.

- (30) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 44.
- (31) ضرار العتيبي و زملاءه، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 43.
- (32) المرجع السابق، ص 44.
- (33) المرجع السابق، ص 45.
- (34) المرجع السابق، ص 47.
- (35) المرجع السابق، ص 48.
- (36) المرجع السابق، ص 50.
- (37) المرجع السابق، ص 53.
- 38) Constantin Longovoy, l'information et la communication de l'entreprise, presse universitaire de France, paris, 1974, p 132
- 39) Ibid , p 133.
- 40) Ibid, p 134.
- 41) محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص 127.
- 42) المرجع السابق، ص 139.
- 43) المرجع السابق، ص 144.
- 44) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفا، عمان، 2005، ص 155.
- 45) الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 54.
- 46) شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 34.
- 47) شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 56.
- 48) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 86.
- 49) ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 71.
- 50) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 34.
- 51) علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1979، ص 35.
- 52) Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991, p 13.
- 53) Ibid , p 13 .
- 54) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص 26.
- 55) Fanelly Nauyen –THANH , ibid, p14 .
- 56) Ibid , p 15.
- 57) Ibid , p 16.
- 58) Ibid , p 17.
- 59) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 17-18.

- (60)عزي عبد الرحمان و مجموعة من الأساتذة ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص17 .
- (61)المرجع السابق، ص 18.
- (62)خيرى خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الاسكندرية، بدون سنة، ص ص 23-24.
- (63) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات الإعلام، ط1 ، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1994 ، ص4.
- (64) خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 25.
- (65) Monique–Reichel et autre , Communication interne et externe pratique professionnelles ,Edition Nathan, paris ,1993 ,pp : 15,16.
- (66)مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992 ، ص52.
- (67)محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، ط1، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 1969، ص355.
- (68)خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.
- (69)سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر ،الرياض، بدون سنة، ص67.
- (70)المرجع السابق، ص 82.
- (71)منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، بدون سنة، ص 170.
- (72)سعيد يسن عامر، مرجع سابق، ص86- 101.
- (73)محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص75.
- (74)فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص169.
- (75)سعيد يسن عامر، مرجع سابق، ص117.
- (76)Michelle Fayet, Jean–Denis commeignes, Méthodes de communication écrite et orale, 3 édition, DUNOD, Paris, 2000, p 254–300.
- (77)بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 155.
- (78)Marie Heléne westphalen, le dicom.triangle édition, paris ,1992, p 103.
- (79)Pierre grigory , Jean Mark lilieu: marketing publicité , bordomme,september,1994,p 90.
- (80)Les edition d'organisation, dico marketing , Paris cedex, 1994 , p 220.
- (81)Jean mark decaudin , la communication , marketing concepts, techniques, strategies , Paris,1995, p p 45– 50.
- (82) بلقاسم بن روان،"ملتقى الاتصال في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13 ، معهد ع إ إ، الجزائر، 1996.
- (83)ناصر دادى عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 75-81.

قائمة المراجع

1. الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
- (2) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (3) احمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 .
- (4) أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، المنصورة، 2007.
- (5) اسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- (6) برنت روبن، الاتصال و السلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 .
- (7) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009 .
- (8) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات) ، دار الحامد، الأردن، 2004.
- (9) حسن عماد مكاوي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- (10) حسين راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (11) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (12) درويش، دراسات في الاتصال، مطبعة نانسي دمياط، القاهرة، 2006.
- (13) شعبان فرج ،الاتصالات الإدارية ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (14) عبد الرحمن عزي، الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (15) عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1992 .
- (16) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، لبنان، 2006.
- (17) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (18) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (19) فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007.

- (20) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (21) منى مؤتمن وآخرون، دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وزارة التربية و التعليم ، 2001.
- (22) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- (23) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الأردن، 2000.
- (24) مكايي حسن عماد، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001.
- (25) هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009 .

II. الكتب باللغة الفرنسية:

- 1) Annie Batroli, communication Et Organisation, Edition d organisation, Paris, 1999.
- 2) Compion(J.I), Organisation, Edition Université, Paris, 1996.
- 3) Fanelly Nauyen –THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991.
- 4) Francis Vanoye, Expression communication, colin, Paris, 1973 .
- 5) Marc Decaupin – Jean, La communication marketing " cenceptes , techniques , stratégies " ,2eme édition economica, Paris,2002.
- 6) Michel. S, Scott mortton," l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation", les éditions d'organisation, paris, 1995.
- 7) Nguyen Thanh Fanelly, La communication " une stratégie au service de l'entreprise, les Edition economica, Paris ,1991 .

الملاحق

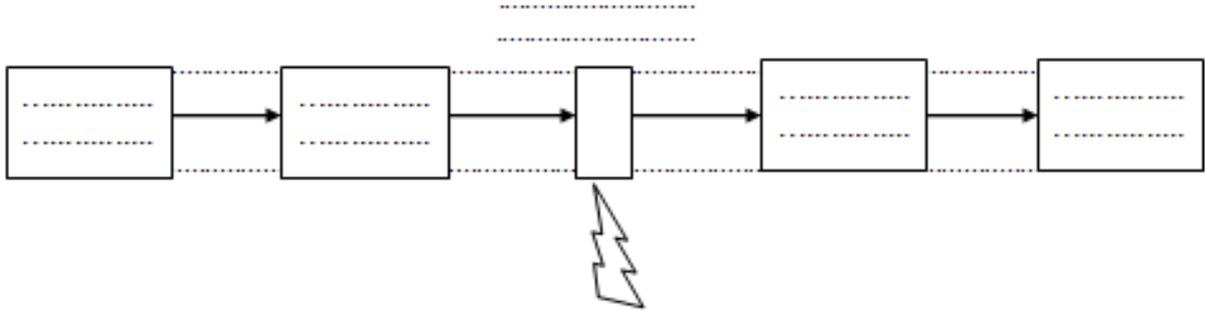
الملحق رقم (1): جدول تقييم البحوث

العلامة النهائية	المنهجية	المحتوى	اللقاء	أعضاء المجموعة	الموضوع
				- -	الإعلان
				- -	الدعاية و الرعاية
				- -	مجلة و جريدة المؤسسة
				- -	العلاقات العامة
				- -	رمز و شعار المؤسسة
				- -	كتابة التقارير الادارية
				- -	المطويات و الملصقات
				- -	تقنيات تنشيط الاجتماعات
				- -	شبكات المؤسسة الانترانت و الاكسترانت
				- -	الموقع الالكتروني للمؤسسة
				- -	الفيلم الوثائقي للمؤسسة

الملحق رقم (1): جدول تقييم البحوث
نموذج عن الامتحان النهائي للسداسي

سؤال إجباري:

السؤال الأول: (أ) أكمل الفراغات التالية بالفتين العربية و الفرنسية : (2.5ن)



- (ب) لمن ينسب هذا النموذج ؟ هل هو أحادي الاتجاه أو ثنائي الاتجاه ؟ ولماذا ؟
(ج) و ما هي التساؤلات الخمس التي وضعها Harold Lasswell من أجل تحديد عناصر العملية الاتصالية ؟. (2.5ن)
(د) بين مميزات و خصائص كل عنصر لتحقيق عملية إتصالية فعالة ؟. (5ن)

سؤال إختياري:

- السؤال الثاني: (10ن) قدم مدير قسم الإنتاج و التخطيط تقاريره الكاملة للمدير العام لشركة Orang عن نتائج الاتصال الذي تم بالتنسيق مع قسم التسويق لل شروع بتسويق الجهاز الجديد لشركة Orang.
(أ) ما هو الاتصال التنظيمي ؟
(ب) شخص نوعي قنوات الاتصال الموجودة في هذه المؤسسة ؟
(ج) أنكر العناصر التي شاركت في عملية الاتصال ؟
(د) كيف نفعل الاتصال في هذه المؤسسة و ما هي الآليات المعمول بها ؟
(هـ) ما هي المعوقات التي يمكن أن تقع بها المؤسسة ؟.

السؤال الثالث: (10ن) قدم نصائح للمكلف بالاتصال الذي يريد تحسين الاتصال في مؤسسة ما، مع توضيح كل واحدة.

أستاذة المادة: دحدوح منية



مذكرة التدريس-Syllabus

الميدان : علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الفرع : علوم التسيير

التخصص:تسيير الموارد البشرية

السداسي : الخامس السنة الجامعية: 2014/2013

الوحدة التعليمية :وحدة إستكشافية

المادة :الإتصال في المؤسسة

الرصيد : 3 المعامل 3:

الحجم الساعي الأسبوعي الكلي :3 ساعات

• محاضرات (عدد الساعات في الأسبوع):1.30 سا.

• الأعمال الموجهة (عدد الساعات في الأسبوع):1.30 سا.

• الأعمال التطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع) :/:

لغة التدريس:عربية

الأستاذ المسؤول على المادة :دحدوح منية الرتبة: أستاذة مساعدة أ المكتب : 20 . 3 H

البريد الإلكتروني mouna-doudou@hotmail.com رقم هاتف:0661846408

أوقات الاستشارة البيداغوجية (tutorat) :/:

الأهداف:

تمكين الطلبة من معرفة أهمية الإتصال بالنسبة للمؤسسة.

و التعرف على أنواع الإتصال في المؤسسة .

تمكين الطلبة من التحكم في بعض التقنيات الإتصالية في المؤسسة.

معرفة بعض نماذج الإتصال في المؤسسة.

برنامج المحاضرات النظرية:

الفصل الأول: مدخل للإتصال .

الفصل الثاني: الاطار النظري للاتصال.

الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة.

الفصل الرابع: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.

التقييم : مراقبة المعارف و الترجمات

الترجيح	المراقبة
60 %	الامتحان النهائي
.....%	الأعمال الموجهة
10 %	الحضور و المشاركة
..... %	الأعمال التطبيقية
10 %	الامتحانات الفجائية
..... %	مشاريع الدروس
20 %	البحوث
..... %	الفروض المنزلية
..... %	الخرجات الميدانية
..... %	أخرى (حدد)
100 %	المجموع

المراجع البيبليوغرافية:

1/ الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
- (2) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (3) احمد عرفة،سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000 .
- (4) أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، المنصورة، 2007.
- (5) اسماعيل محمود حسن، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- (6) برنت روبن، الاتصال و السلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 .
- (7) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، 2009 .
- (8) حسين حريم، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات) ، دار الحامد، الأردن،2004 .
- (9) حسن عماد مكاي، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- (10) حسين راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (11) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- (12) درويش، دراسات في الاتصال، مطبعة نانسي دمياط، القاهرة، 2006.
- (13) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (14) عبد الرحمن عزي، الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (15) عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1992.
- (16) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، لبنان، 2006.
- (17) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (18) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- (19) فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، 2007.
- (20) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (21) منى مؤتمن وآخرون، دليل الاتصال الإداري، المملكة الأردنية الهاشمية وازرة التربية و التعليم ، 2001.
- (22) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- (23) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الأردن، 2000.
- (24) مكايي حسن عماد، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001.
- (25) هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009 .

2/ الكتب باللغة الفرنسية:

- 1) Annie Batroli, **communication Et Organisation**, Edition d organisation, Paris, 1999.
- 2) Compion(J.I), **Organisation**, Edition Université, Paris, 1996.
- 3) Fanelly Nauyen –THANH , **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, édition economica, paris, 1991.
- 4) Francis Vanoye, **Expression communication**, colin, Paris, 1973 .
- 5) Marc Decaupin – Jean, **La communication marketing " concepts , techniques , stratégies "**, 2eme édition economica, Paris,2002.
- 6) Michel. S, Scott mortton," **l'entreprise compétitive au futur, technologie de l'information et transformation de l'organisation**", les éditions d'organisation, paris, 1995.
- 7) Nguyen Thanh Fanelly, **La communication " une stratégie au service de l'entreprise**, les Edition economica, Paris ,1991 .

التاريخ و توقيع مسؤول المادة

2013 -10 -13