

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة دعم بيداغوجي في مقياس:

## الثّقافة الاتصالية داخل المؤسّسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، نظام LMD  
د/ مبني نور الدين

السنة الجامعية: 2021/2020

## مقدمة:

يعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية قديمة، لازمت الإنسان في كل مراحل تكوين المجتمع البشري، إذ يعتمد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال أولاً، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لأن أي نشاط اجتماعي أو تقدم إنساني يستدعي حتما هذا العنصر الهام.

وتعتبر هذه الظاهرة من أكثر الظواهر الاجتماعية التي لقيت الاهتمام من طرف الباحثين والعلماء في حقول معرفية شتى كعلم الاقتصاد، علم الاجتماع و علم النفس وغيرها من العلوم.

ولأهمية الاتصال في المجتمعات، فلقد تطور النشاط الاتصالي الإنساني من نشاط غريزي اكتسبه الإنسان بيولوجيا مثل باقي الكائنات الحيوانية الأخرى إلى نشاط ابتكاري يمثل صلب التطور الحضاري للإنسان على كل المستويات الشخصية والمؤسسية. هذا ويساهم الاتصال بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يؤدي الاتصال دورا أساسيا في التخطيط وعملية اتخاذ القرارات والرقابة من ناحية أخرى، أما على الصعيد الخارجي فتكمن أهميته عموما في توفير كافة المعلومات عن الظروف المحيطة ببيئة المؤسسة و إقامة نظام اتصال يمكنها من إيصال المعلومات في الاتجاهين من الجمهور إلى المؤسسة ومن المؤسسة إلى جمهورها والعمل على ترسيخ صورة المؤسسة ومنتجاتها، والأنشطة التي تقام لتحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها.

وفي إطار معالجتنا لموضوع الاتصال على مستوى المؤسسة، والذي يستخدم لبناء وتحسين صورة المؤسسة، وذلك من خلال تنظيم ذلك الاتصال فيها وإعطائه المكانة الهامة داخلها وأيضا تحديد العناصر المكونة له في المؤسسة إضافة إلى استعمال المؤسسة لأدوات ووسائل اتصال تستهدف بواسطتها جمهورها الداخلي و

الخارجي بمختلف أنواعه وخصائصه. يمكن أن نطلق عليها مسعى "ثقافة اتصالية" نفهم من خلالها أسلوب مؤسسة يميزها عن غيرها من المؤسسات.

وحاولنا التطرق في المحور الأول- المعنون الاتصال، الثقافة، الاتصال في المؤسسة، الثقافة الاتصالية- مدخل مفاهيمي نظري-

وفي المحور الثاني المعنون بنظام الاتصال وأهميته تطرقنا فيه إلى أنواع الاتصال في المؤسسة وخصائصه، ووسائل وأساليب الاتصال في المؤسسة وتطرقنا ثالثا إلى شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

أمّا في المحور الثالث نستعرض دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية، في المحاضرة الأولى تطرقنا إلى أهمية الثقافة الاتصالية، وأثرها على بيئة المؤسسة، وكذلك الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعال في المحاضرة الثانية، الاتصال في المؤسسة ومعيقاته، الاتصال الفعال في المؤسسة ومتطلباته، الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعال في باقي المحاضرات.

## الأهداف البيداغوجية والعلمية للمطبوعة في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة لطلبة السنة الثانية - ماستر الاتصال والعلاقات العامة:

تهدف هذه المطبوعة إلى تسليط الضوء على ظاهرة الاتصال في المؤسسة الذي أصبح يحظى بأهمية كبيرة على جميع المستويات، إذ أصبح من ضروريات العصر لمواكبة تعقيده وتشابكه، كما أن أهمية البحث في هذا الموضوع أنّها تضع لبنة بحثية من جهة، وتقدم إطارا فكريا متكاملًا من جهة أخرى، وفي سياق تحقيق هذا وضعنا مجموعة أهداف كما يلي:

- 1- تمكين الطالب من الإحاطة بمدخل تخصص علوم الإعلام والاتصال وبخاصة الاتصال المؤسّساتي بفروعه المختلفة.
- 2- الإلمام بالمراحل التاريخية لتطور العملية الاتصالية كمارسة اجتماعية مؤسّساتية من جهة وتطور التأسيس العلمي لمفهوم الاتصال في المؤسسة من جهة ثانية.
- 3- تكوين خلفية نظرية معرفية حول علم يعتبر كملتقى للعلوم المختلفة، وتأسيس إطار نظري متكامل عن الإعلام والاتصال في المؤسسة يستفيد منه الطلبة.
- 4- محاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع على مستوى الاتصال الشخصي، المؤسّساتي.
- 5- هدف علمي يسعى للمساهمة ولو باليسير في إرساء مفاهيم مرتبطة بالاتصال المؤسّساتي تتلاءم وطبيعة المجتمع وخلفيته الثقافية.
- 6- هدف عملي من خلال المساهمة في بلورة أهمية الاتصال وضرورته الحتمية لأي مجتمع وهذا لضمان حيويته في ظلّ المعطيات العالمية الجديدة. وترسيخ ثقافة اتصالية.

إنّ هذه الأهداف وغيرها كونت لدينا فضولا وهاجسا علميا وإحساسا قويا بأهمية وجدوى دراسة هذه الظاهرة، وضرورة البحث فيها وجمع أكبر قدر ممكن من المعطيات حولها قصد تكوين قاعدة بيانات يمكن توظيفها في بحوث ودراسات ذات صلة بالموضوع وتتجلى أهمية البحث في هذا المجال من القيمة المضافة التي تمنحها الثقافة والاتصال للمؤسسة، فثقافة المؤسسة هي مفتاح النجاح المرهون باتصال فعال داخل المؤسسة هذا الأخير الذي يعتبر ميزة إضافية يمكن توظيفها واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة من نشر مفهوم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات الجزائرية وتوعية جمهورها الداخلي والخارجي بأهمية هذه الثقافة ببعديها : ثقافة المؤسسة والثقافة الاتصالية كجزء أساسي وفعال فيها.

- ظهور المؤسسات المنافسة وبالتالي ظهور الحاجة إلى اعتماد أساليب اتصالية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها استنادا إلى كيفية إدارة عمالها لجانب الاتصال فيما بينهم أو مع العملاء.

- حداثة الموضوع من جانب دراسة العلاقة الارتباطية بين الأداء الاتصالي والثقافة السائدة داخل المؤسسة، بالأخذ بعين الاعتبار المتغيرين معا على حد سواء.

- قيمة هذا النوع من البحوث في فهم دور الاتصال في فهم وتطوير ثقافة المؤسسة في ظلّ اختلاف الثقافات داخلها، باعتبار أنّ الثقافة الاتصالية ظاهرة واقعية وجزء لا يتجزأ من حياتنا وثقافتنا اليومية.

# خطة البحث

## مقدمة

المحور الأول: الاتصال، الثقافة، الاتصال في المؤسسة، الثقافة الاتصالية: مدخل مفاهيمي نظري

1- الاتصال وأساسياته

2- الثقافة الاتصالية

3- اتصال المؤسسة والعملية الاتصالية

## المحور الثاني: نظام الاتصال وأهميته

1- أنواع الاتصال في المؤسسة وخصائصه

2- وسائل وأساليب الاتصال في المؤسسة

3- شبكات الاتصال داخل المؤسسة

## المحور الثالث: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

1- أهمية الثقافة الاتصالية، وأثرها على بيئة المؤسسة

2- الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعال

3- الاتصال في المؤسسة ومعيقاته

4- الاتصال الفعال في المؤسسة ومتطلباته


5- الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعال

خاتمة


## --- المحور الأول ---

الاتصال، الثقافة، الاتصال في المؤسسة،

الثقافة الاتصالية

الاتصال وأساسيته. 

الثقافة الاتصالية. 

اتصال المؤسسة والعملية الاتصالية. 


المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحور الأول: الاتصال، الثقافة، الاتصال في المؤسسة، الثقافة الاتصالية

مدخل مفاهيمي نظري

## ----- المحاضرة الأولى -----


الاتصال، الثقافة، الاتصال في المؤسسة، الثقافة الاتصالية

الاهداف الإجرائية للمحاضرة: 

- تحديد الأبعاد الأساسية لمفهوم الاتصال.

- تحديد الأبعاد الأساسية لمفهوم الثقافة.

- علاقة الثقافة الاتصالية في المؤسسة بنمط الاتصال السائد.

الكلمات المفتاحية الأساسية: الاتصال، المؤسسة، الثقافة، العملية الاتصالية، 

الثقافة الاتصالية، الثقافة التنظيمية.



تمهيد:

يعدّ الاتصال من أقدم النشاطات التي قام بها الإنسان منذ ظهوره كما أنّ الاتصال يساهم بدور كبير في حياة الشخص مهما كانت طبيعته وطبيعة عمله فالالاتصال يؤثر على كل شخص، وما من أدنى شك أن الاتصال الإنساني قد تقدم وتطور مع التطور التكنولوجي وطراً عليه تغيير كبير عمّا كان عليه في العصور الأولى فقد عرف نهضة متقدمة في جل أنماطه، أساليبه ووسائله وحتى رسائله .

ولذلك ذهب المفكرون والباحثون إلى إعادة النظر في العديد من المصطلحات العلمية الإعلامية والاتصالية لإعادة صياغتها مع ما يتلاءم مع العصر الحديث وتأسيس معالم منطلقات بحثية جديدة تدفع إلى المزيد من التراكم النظري والمعرفي لعلوم الإعلام والاتصال، وعلاقته بالعلوم الأخرى في شتى الميادين والحقول العلمية .

تحديد المفاهيم:

يمثل المفهوم العنصر الأساسي الذي تتكون منه المعرفة العلمية بأشكالها ومستوياتها المختلفة والمفهوم عبارة عن رمز أو فكرة تعبر عن أشياء في الواقع أو الذهن وعليه فإنّ المصطلحات التي تضمنتها دراستنا تستوجب تحديداً لمفاهيمها<sup>1</sup> وسنتطرق إلى المفاهيم تباعاً كما يلي:

1- تعريف الاتصال:

إنّ كلمة الاتصال بالرغم من تداولها الواسع، تحمل معانٍ مختلفة ومتعددة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علماً أو فناً أو علاقة إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية أو جلسات آلية شخصية أو إرشاد نفسي، كما أنها قد تعبر عن عملية هادفة مقصود أو طبيعة تلقائية... الخ .

<sup>1</sup> عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الكتاب الوطنية بنغازي، 2002، ص7

ولكن هذا التنوع لم يحل دون جعل كل هذه الطرق و المجالات و المعاني تركز عليه أساسا في تعريفها هو نقل المعلومات الذي سنعتمد عليه أساسا في تعريفها لمصطلح الاتصال.

إنّ كلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية **communication** مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك و فعلها **communicare** أي يذيع أو يشيع، والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية<sup>2</sup>، أما في قاموس أكسفورد فالاتصال يعني نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام وبالكتابة أو بالإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل ومرسل ومستقبلين بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشترك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات و هذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات و التخابط أو التباغض<sup>3</sup>.

أما اصطلاحا فيرى عالم الاجتماع تشارلز كولي: بأن الاتصال يعني تلك الآلية التي من خلالها توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان<sup>4</sup>.

إذن الاتصال هو تبادل المعاني بين شخصين أو بين شخص وجماعة أي المرسل والمستقبل إذ وقع بين شخص وآخر يسمى باتصال شخصي وإذا وقع بين شخص و مجموعة من الأشخاص فهو اتصال جماعي أو جماهيري، وهذا حسب زهير احدادن. ولقد تناول الكثير من الكتاب مفهوم الاتصال في كتاباتهم، في محاولة جادة منهم لتوضيح هذا المفهوم التعريف به لكشف ما به من غموض و لم تقتصر كتاباتهم على

<sup>2</sup> فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

<sup>3</sup> جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم المداخل النظرية، جامعة حلوان، 2015، ص 10.

<sup>4</sup> فضيل دليو: مرجع سابق، ص 15.

مهنة معينة، ولكن نظرا لأن الاتصال يكاد يكون عاملا مشتركا في عدد كثير من المهن و المجالات المختلف.

ويتناول الباحثون في مجال علم النفس الاتصال باعتباره يؤثر في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم واتجاهاتهم فنجد من يعرف الاتصال بأنه نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن وبالعكس أو بين فرد وآخر معناه أي أن تغيرات تحدث داخل الكائن الحي نتيجة لمؤثر ما سواء كان داخليا أو خارجيا فإنه يعني أنه ثمة اتصال قد وقع<sup>5</sup>.

وينظر علماء الاجتماع إلى الاتصال باعتباره ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع بناء العلاقات الاجتماعية.

والاتصال كمصطلح أساسي يقصد به العملية الرئيسية التي يمكن أن ينطوي فيها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات بهدف تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمعتقدات والمشاعر و الاتجاهات بين طرفي عملية الاتصال من خلال عملية ديناميكية متواصلة ودون نهاية وباستخدام رموز ذات معنى محدد وأساليب محددة للتأثير ووسائل إعلامية معينة وعبر نسق اجتماعي معين ووسائل لتحقيق الأهداف الأساسية المقصودة من عملية الاتصال.<sup>6</sup> ممّا سبق يتضح أنّ الاتصال عبارة عن عملية تغيير مستمر في الزمن، تفاعل معلوماتي، هادفة (قصدية)، ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة: المذكرات المصلحة التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة. أما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في: الهاتف، الفاكس، التلكس الاجتماعات بالهاتف، المحاضرة عن بعد ....الانترنت<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> جمال محمد أبو شنب : مرجع سابق، ص 12.

<sup>6</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص 20-22

<sup>7</sup> فضيل دليو: مرجع سابق، ص 16.

فرغم تعدد تعريفات العلماء و الباحثين في ميدان الاتصال والإعلام إلا أنهم قد اتفقوا جميعاً أن عملية الاتصال هو نقل الخبر من المرسل إلى المستقبل عن طريق أداة أو وسيلة اتصالية ما.

هنا قدمت تعريفات للاتصال باعتباره عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يشتركا في فكرة أو خبرة أو مفهوم أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو أفكار أو آراء معينة ويريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها وهذه العملية تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي: المرسل والرسالة الوسيلة، المستقبل، التغذية العكسية.

## 2- اتصال المؤسسة:

قدّم "جولد هاربر" Herbert Gold تعريفا لاتصال المؤسسة مفاده أنّ اتصال المؤسسة عملية حيوية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية، ولا بدّ لهذه الرسائل أن تتكيّف مع متغيّرات المحيط حتى تؤدّي الغرض المطلوب منها، كما أضاف "روجرز Rogers" تعريفا يؤكد على اعتبار اتصال المؤسسة عملية مقصودة يحدث فيها تبادل للرسائل وتتوّج بتحقيق تأثير على سلوك الأفراد بما يخدم الأهداف المتنوعة للمؤسسة و بما يضمن التسيير الحسن و تقديم خدمات جيّدة لجمهور المؤسسة، و تعريف "روجرز Rogers" يحيلنا إلى مايلي:

"الاتصال المؤسسي" عملية هادفة تتمّ بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير على المواقف والاتجاهات<sup>8</sup> و من خلال هذين التعريفين نلاحظ مايلي:

أنّ التعريف الأول لـ: "Gold, H" جولد هاربر لخص اتصال المؤسسة في المجال الإداري أو الدّاخلي فقط و في اتصال الجمهور الدّاخلي للمؤسسة فقط.

بينما أعطى "روجرز Rogers" بعدا إضافيا للاتصال المؤسسة إذ دعم تعريفه بمايلي: أنّه إنتاج أو توفير أو تجميع، البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها و تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التفسير أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه ونفس الاتجاه دار حوله تعريف ولو بإضافة عناصر جديدة للاتصال الدّاخلي وهي محاولة ربطه لبعض العمليات مع الجمهور الخارجي وذلك في إطار ما يخدم الاتصال الدّاخلي، وهذان التعريفان يجسدان النظام المغلق في المؤسسات.

<sup>8</sup> حورية بولعويدات : استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة 2008، ص 35

وعليه يوجد اتجاه آخر يربط اتصال المؤسسة بالمحيط الخارجي، حيث يعرف اتصال المؤسسة بأنه: "دراسة وتطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي تنظم المؤسسة بواسطتها اتصالها مع محيطها"<sup>9</sup>

ويحيلنا هذا التعريف إلى أنّ المؤسسة لا تستطيع أن تكون نظاما مغلقا فحسب مكتفية بالإمكانيات الذاتية دون مراعاة المحيط الخارجي بل يجب أن تكون نظاما مفتوحا يتضمن مجموع مدخلات ومخرجات وهذا يجعلها أمام حتمية استخدام مستويين من الاتصال (داخلي / خارجي).

وهناك من يرى أن الاتصال في المؤسسة هو "الاتصال العام فما يعطي قيمة للاتصال ليس التقنيات التي تكوّنه وإنما طريقة استعماله لها وخاصة تسجيلها في المجموع الاستراتيجي ذو أهداف وجمهور معين يسمح باختيار الوسائل الأكثر تلاؤما معها لتحقيقها"<sup>10</sup>

كما أنّ الاتصال في المؤسسة هو "ذلك الاتصال الذي يشمل جميع مجالات المؤسسة فهو العامل أو المحرك الرئيسي لأي جزء أو قسم فيها".

وهناك مفهوم آخر للاتصال في المؤسسة يعرف بأنه "عملية لا تقرر من الخيال، مهمتها تحديد مكانة المؤسسة كذلك تشخيصها ليتعرف عليها الجمهور وهو يحدد مكانتها بالنسبة لما هي عليه المؤسسات الأخرى لنفس القطاع"<sup>11</sup>

ويشمل مجال الاتصال المؤسسي محورين أساسيين هما، "صورة المؤسسة وهوية المؤسسة"

فصورة المؤسسة لها ثلاث أبعاد هي:

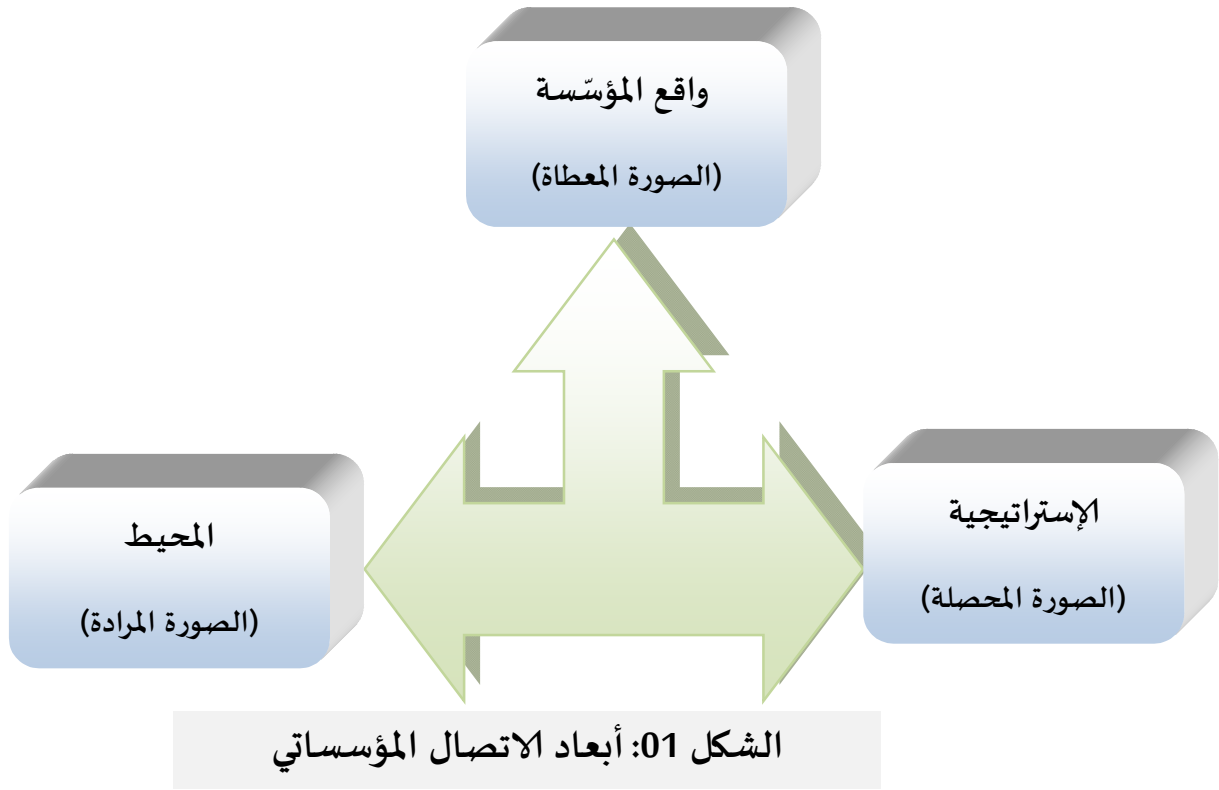
- صورة واقعية: وهي ما هي عليه المؤسسة.
- صورة مكتسبة: وهي الطريقة التي ينظر بها للمؤسسة.

<sup>9</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص22.

<sup>11</sup> A.Kempf et M.utard : **communication d'entreprise et publicité**, 1edition, Toulouse, 1992, p12k14

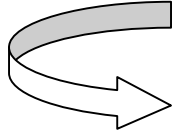
<sup>12</sup> Philipe Morale: **la communication d'entreprise**, 2eme édition, Belgique, 2000, p5

- صورة مرغوبة: وهي التي تريد المؤسسة أن ينظر بها إليها.
- هذه الصور الثلاث هي التي تشكل ما يسميه البعض "بمثلث الاتصال" الذي يشمل:
- واقع المؤسسة (الصورة المعطاة).
  - المحيط (الصورة المحصلة).
  - الإستراتيجية (الصورة المرغوبة).
- وغاية هذا الاتصال هو تحقيق توازن بين العناصر الثلاث المذكورة أعلاه لأجل هدف محدد.



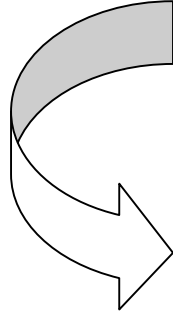
أما هوية المؤسسة فهي مكونة من:

### مجموعة صور داخلية.



- صورة المؤسسة لدى الناس العاملين بها.
- صورة الصفات المثالية الأخلاقية والتوعوية المهنية.
- صورة الجماعات المؤثرة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة أي بطاقة السلطة... هي الخيال.

### منتجات رمزية.



- المنتجات الرمزية:
- الخطابات الرسمية الإيديولوجية.
- تهيئة الزمن.
- تنظيم الفضاء.
- العادات الطقوس.



### 3- الثقافة الاتصالية:

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا اقتصار على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.<sup>12</sup>

### 4- مفهوم الثقافة:

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها فسوف نتعرف عن مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين لها وفق في بحثنا هذا.

### المفهوم اللغوي للثقافة:

يرى ديمورغون (Démorgon) أنّ مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.<sup>13</sup>

أمّا اصطلاحاً عرف " Taylor " الثقافة بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ".<sup>14</sup>

<sup>12</sup> مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

<sup>13</sup> Med Nouiga, la conduit par la qualité dans un contexte socio culturelle, Essai de modalisation systémiques et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM Paris, 2003, p 53.

<sup>14</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص 172.

كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>15</sup>

وتوجد تعريفات مختلفة للثقافة الاتصالية، إذ سيتم التطرق إلى أهم تعريفات الثقافة، ثم الثقافة الاتصالية.

أما الثقافة الاتصالية فهناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح لذا حاولنا الاعتماد على أشهرها والمتداولة بشكل كبير وقمنا بترتيبها حسب التسلسل الزمني التي ظهرت فيه ومن أهمها:

#### تعريف 1951 Elliot Jacques:

يرى أن ثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، الشخصيات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان بالديمقراطية التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد.

#### تعريف 1982 Hofstede Greetz :

من وجهة نظره فثقافة المؤسسة هي البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات، وأشكال التصرف التي تميز أعضاء عن المؤسسات الأخرى. تعريف Nadine LEMAITRE 1984: ثقافة المؤسسة هي نظام من التمثيلات والقيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم وكذلك المهمة التي من أجلها وجدوا.

<sup>15</sup> نفس المرجع السابق، ص 173.

## تعريف E.Schien 1985 :

من جهته يرى أنّ ثقافة المؤسسة هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها بالنسبة لهم و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجديدة في معالجة هذه المشاكل.

## تعريف Maurice Thévenet 2006:

يرى أنّ ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة ثم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة للإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة.

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول أنّ ثقافة المؤسسة تعمل على بناء طريقة موحدة للتصرف والتفكير للفاعلين هذه الطريقة تحتوي على قيم ومعتقدات مشتركة يجب احترامها والعمل بها مهما يكن هذا العضو مستجدا أو قديما.<sup>16</sup> فمفهوم الثقافة الاتصالية تعدى ذلك ليشمل القيم السياسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم وقد عرفها خبراء علم الإدارة فكانت التعريفات على النحو التالي:

☐ مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

☐ مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة .

<sup>17</sup> بودارع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013-2014، ص 41، 42.

تفاعل مع الثقافات الفرعية بالمؤسسة من جانب وثقافة البلد في سياق قطاع المؤسسة من جانب آخر والثقافة الاتصالية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت والالتزام والمؤثرة في سلوكيات وممارسات الفاعلين والتي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الإيجابية كالتماسك و الرضا إضافة إلى تعديل بعض السلوكات السلبية التي تزعزع استقرار المؤسسة وتعرقل تحقيق الأهداف.<sup>17</sup>

---

<sup>18</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للطباعة، عمان، ط 1 ، الأردن، 2006 ، ص ص95-96.

### 3-1 أنواع الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من ابرز هذه الأنواع:

#### - الثقافة البيروقراطية:

من خلال هذا النوع من الثقافة تتوحد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، تسلسل السلطة وانتقال المعلومات. تأخذ شكلا هرميا وتعتمد على التحكم والالتزام.

#### - الثقافة الإبداعية:

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

#### - الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المؤسسة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والودية، يتم التركيز على الجانب الانساني في التعامل.

#### - ثقافة العمليات:

يتم تركيزها على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقوى الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة، والذي يولي اهتمام أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

#### - ثقافة المهمة:

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل

تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.

#### - ثقافة الدور:

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء. وتكون ملائمة للمنظمات الديمقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.<sup>18</sup>

#### 2-3 مكونات الثقافة الاتصالية للمؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

#### - القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المؤسسة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، غير جيد، أو غير مهم. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المؤسسة نحو الأفضل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا...

#### - المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية ادارة العمل واثرك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>18</sup> طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامة- المفاهيم الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007، ص.ص: 312.313

### - الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع، ومثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

### - التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة مثال لذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية وال نفسية والاجتماعية.<sup>19</sup>

### 3-3 محددات الثقافة الاتصالية للمؤسسة:

تشير الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة المؤسسية إلى وجود ستة محددات للثقافة المؤسسية وهي:

### - التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزاء من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية هل هي عامة أم خاصة نوعا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

<sup>19</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016،

#### - الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

#### - التكنولوجيا:

على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها المؤسسية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

#### - الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون، وكذلك لا يمكن للعاملين فرض ثقافة لا تؤمن بها الإدارة.

#### - الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بنوع الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على سبيل المثال فان المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها المؤسسية.

#### - البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء، منافسين، موردين، عاملين وغيرهم سوف تؤثر في الكيفية التي تنظمها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان احمد آل خطاب: أسس الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، الأردن، 2017، ص.ص: 372.373



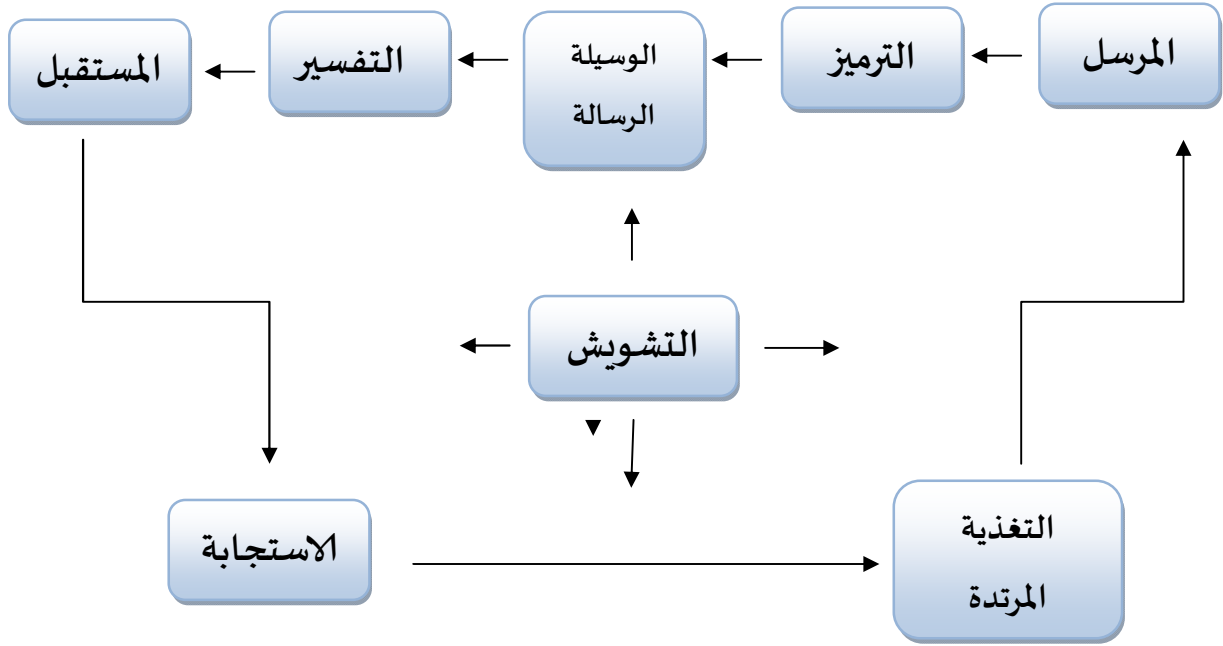
### 3-4 الاتصال في المؤسسة والعملية الاتصالية:

الاتصال في المؤسسة في حقيقته هو اتصال هادف، معدّ مسبقاً، وليس حالة تلقائية أو اجتهادية من طرف القائمين عليه أو الممارسين له، لأنه يقوم في الأساس على إنشاء تأثير وإقناع وتذكير بمضمون ومحتوى الرسالة، والعمل على تعزيز العلاقة ما بين الطرفين.

ولكي يحقق الاتصال في المؤسسة تأثيره المطلوب على الجمهور المستهدف، فعلى المهتمين به أن يفهموا بشكل جلي أسس وعناصر عملية الاتصال بصفة عامة وعلاقتها بالاتصال المؤسساتي الذي لا يجب أن يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل على أنه اشتراك متفاعل ما بين طرفين هما المؤسسة والجمهور المستهدف وكذلك تحقيق فهم مشترك لمضمون وأبعاد ورموز الرسالة المستخدمة عبر وسيلة الاتصال المستخدمة لتحقيق هدف الاتصال، وفي هذا عملية إسقاط لعملية الاتصال على الاتصال المؤسساتي والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 67.



شكل رقم 02 يوضح عناصر العملية الاتصالية

ومنه فالاتصال في المؤسسة تنسحب عليه كل عناصر الاتصال بدء بالعنصر

الأول:

إنّ من العناصر المكوّنة للعملية الاتصالية، المرسل أو القائم بالاتصال الذي يعتبر مصدر هذه العملية أو العنصر المحرك لها، بحيث يعتبر هو المسؤول عن إعداد الرسالة الملائمة والمناسبة مع القنوات الموجودة التي ينتقها، وهو الذي يحدد الجمهور المستهدف و يقوم بتجزئته إلى فئات محددة فلكي تكون العملية الاتصالية متكاملة و متجانسة يفترض أن يكون القائم بالاتصال ذو كفاءات وقدرات تؤهلانه لأن يقوم بمهامه الاتصالية بطريقة جيّدة، وقد يكون هذا العنصر فردا كرئيس إداري أو مدرّس أو عامل موجّه في المؤسسة، أو في حالات أخرى قد يكون هذا المصدر منظمة أو هيئة.

## 1- المرسل أو المصدر:

ويقصد بالمصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في الأفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة، ومن أمثلة عن ذلك المدرس، الأخصائي الاجتماعي و المفكرين وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار المرسل نفسه، كما يفعل المفكرون حينما يقومون بأنفسهم بنشر أفكارهم على الناس بأي وسيلة يرونها، وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار آخرين كالمدرس الذي نقل لتلاميذه الحقائق العلمية التي توصل إليها علماء آخرين.

### تعريف القائم بالاتصال:

تختلف التعاريف التي قدّمت بشأن القائم بالاتصال من باحث إلى آخر، كلّ على حسب طبيعة اختصاصاته و نوعية الدراسة التي يتناولها، إلا أنّ الجميع يلتقي في المفهوم البسيط الذي مفاده أن القائم بالاتصال هو "العنصر الأول في العملية الاتصالية، يتولى جمع وتعديل ونقل المعلومات و البيانات إلى الطرف المستقبل للرسالة". وهو يعرف بعدة تسميات تقترب كلها من حيث المعنى المقصود، فهو المصدر والمرسل والمتصل **Communicateur** والقائم بالإرسال... وغيرها، كما قد يتمثل في شخصيات عديدة ومختلفة، كالكاتب، المعلم، الصحفي، المدير ومجمل الأشخاص الذين يتولّون إرسال الرسائل وتوصيلها إلى المستقبل، وفي ما يلي سنحاول عرض مجموعة من الآراء التي وردت بشأن هذا المفهوم كما يلي:

يعتبر المرسل العنصر الأول و الأساسي في عملية الاتصال، و يسمى أحيانا "مصدر" **Source** أو مصدر المعلومات، وفي أحيان أخرى يسمى "المتصل" **Communicateur**، بحيث يأخذ القائم بالاتصال أشكالا عديدة مثل "المؤلف، المدرّس، الخطيب، وما شابه ذلك".<sup>22</sup>

<sup>22</sup> زكي حسين الوردى و عامر ابراهيم قنديلجي: الاتصالات، الجامعة المستنصرية، دط، البصرة، العراق، 1990،

يعتبر القائم بالاتصال في العملية الاتصالية في نموذج "لاسويل" بأنه ذلك المرسل أو مجموع المرسلين، و هي الفئة التي تنتج أو تعيد إنتاج الرسائل الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة أو الخارجي، وقد عرّف هذا النوع من بحوث الاتصال بدراسات "حارس البوابة" Gatekeeper.<sup>23</sup>

تبدأ العملية الاتصالية بالمصدر، فهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات و المفاهيم والآراء أو المبادئ والاتجاهات التي يحتاجها لمن يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين، وهو المسؤول عن تهيئة الظروف المناسبة المؤدية التي إلى تعديل سلوكهم إلى الأفضل، وقد يكون هذا المصدر فردا كالرئيس الإداري الذي يودّ إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه أو إلى مدرّسا أو موجّها في المؤسسة، وفي حالات أخرى قد يكون المرسل منظمة أو هيئة مثل هيئة الصحافة أو هيئة الإذاعة.<sup>24</sup>

#### الشروط المطلوبة في القائم بالاتصال:

إنّ من شروط نجاح العمليات الاتصالية، ضرورة توفر مجموعة من المهارات في القائم بالاتصال تمكّنه من تحقيق الاتصال الجيّد وإقامة العلاقات الحسنة مع الآخرين، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلاّ بإتباع خطوات أساسية وتدريب متواصل، و من أبرز المهارات أو الشروط الواجب توافرها عند القائم بالاتصال نذكر مايلي:

الإنصات الجيد: حيث تشمل مهارات الاتصال الجيّد على المهارات الفرعية التالية:

- الانتباه للطرف الآخر (سواء كان فردا أو جماعة).
- الاستماع لما يقوله الطرف الآخر في العملية الاتصالية، ليس بكلامه فقط بل حتى بما يقوله بجسمه و حركاته (تعايير وجهه، حركات يديه و كتفيه... إلخ).
- الفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون و لما يشعرون به.
- إبلاغ الطرف الآخر بفهم ما يري إيصاله.

<sup>23</sup> عبد الرحمن عزي: علم الاجتماع الإعلامي، معهد علوم الإعلام والاتصال، دط، الجزائر، 1992، ص20

<sup>24</sup> حسين عبد الحميد احمد: العلاقات العامّة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، مصر، 1993، ص266

## التبليغ الجيد:

يقصد بالتبليغ الجيد إجابة الطرف الآخر بعد الإنصات إليه، وهذه الخاصية بدورها تشمل على عدّة مهارات فرعية تمكّن الشخص من تحقيق الهدف الذي يسعى إليه من عملية الاتصال، فإذا كان الإنصات الجيد هو محور عملية الاستقبال، فإن التبليغ الجيد يعدّ محور عملية الإرسال أثناء عملية الاتصال والتواصل، وتتمثل المهارات الفرعية لهذه المهارة مايلي:

**الحضور:** بمعنى إبلاغ أو إعلام الطرف الآخر بأنك تصغي لما يقوله ومهتم بذلك.  
**الفهم:** وهو مهارة إعلام الطرف الآخر بأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه وسلوكه.  
**الاحترام:** تقوم هذه المهارة على إشعار الطرف الآخر بأنك تحترمه وذلك من خلال اتصالك وعلاقتك به.<sup>25</sup>

وبناء على ما أوردناه فإنّ تحقيق هذه المهارات في عملية الاتصال يتطلب من القائم بالاتصال تغيير سلوكه وتعديل بعض أنماط علاقاته بالآخرين، ويورد الباحث "آغان" Aggan مقترح هذه المهارات المذكورة أعلاه، الخطوات التالية للقيام بتعديل أسلوب التعامل مع الآخرين أو لتحسين الأسلوب المتبع، و المتمثلة فيما يلي:

- تعلم مهارات جديدة في الاتصال: وذلك ببذل وقت أطول، مثلا في الإنصات للغير قبل إجابتهم.

### - الإدراك الذاتي:

إنّ إدراك الفرد لأسلوبه وطريقة تعامله مع الآخرين عن طريق الخبرة أو التدريب أو عن طريق ملاحظة الآخرين، يجعله شيئا فشيئا قادرا على تطوير سلوكه بالتغلب على نقاط الضعف وتقوية الجوانب الإيجابية، هذا الوعي المتنامي يمكّن الفرد من تحسين أسلوب تعامله مع الآخرين ويسهّل له القيام بمهامه على أحسن وجه.

<sup>25</sup> عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1991، ص ص 27، 28.

## - الإمكانيات الجديدة:

لاشك أن الإدراك الذاتي الذي يكتسبه الفرد كمهارة تمكّنه من اكتشاف نقاط الضعف و القوة في سلوكه، يصبح أساسا لتوجيه الفرد لاستكشاف طرق و نماذج و إمكانيات جديدة لتعديل و تطوير سلوكه، وقد تكون هذه الإمكانيات عبارة عن نماذج تتجلى في سلوك أحد الزملاء في مجال العمل أو أحد الأقارب، بحيث يتخذ كقدوة في سلوكه أو عبارة عن معلومات نظرية أو نموذج يتصوره الفرد و يرغب في السلوك و وفق النموذج المثالي.

## - التجربة ضمن مجموعة:

يمكن للفرد الذي يريد تعلم و إتقان مهارات جديدة في الاتصال و المعاملة أن يجرب المهارة الجديدة ضمن مجموعة صغيرة أو مع فرد يثق فيه، و ذلك قبل أن يحاول تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة مع أفراد آخري لا يعرفهم.

و في الأخير يمكن أن نشير إلى أن تطبيق هذه المهارات يستدعي التدرّج و التمهّل، و ذلك حتى لا يصاب الفرد بخيبة أمل و النكوص إلى السلوك السلبي.<sup>26</sup>

## - خصائص و مؤهلات القائم بالاتصال في المؤسسة:

من المؤكّد أنّ القائم بالاتصال يمثّل دورا رئيسيا وهاما في نجاح النشاط الاتصالي، فهو كما يقول "إبراهيم إمام" يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصيلة من الرأي العام إلى المؤسسة و من المؤسسة إلى الرأي العام، وهو المحور الأساسي الذي يدور حوله كل نشاط اتصالي أو إعلامي لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه خصائص شخصية و مهارات اتصالية معينة تمكنه من الإطلاع بمهامه الأساسية على وجه مرض، فالقائم بالاتصال يجب أن يكون حساسا و يقظا لاتجاهات الرأي العام و آراء الجماهير لينقلها بصدق و أمانة إلى مؤسسته، كما يتوجب عليه أن يكون ذا مهارة اتصالية ليستطيع بها أن يتعامل بالكلمة الواضحة المعبرة وبالأسلوب

<sup>26</sup> عبد الرحمن عزي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 29، 30.

الصادق المؤثر مع الجماهير. ويمكن أن تقسم متطلبات الاشتغال في ميدان الاتصال إلى قسمين هما:

- الصفات والقابلية الشخصية.

- الإعداد العلمي.

أ- الصفات والقابلية الشخصية:

وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات بل تولد مع الشخص وقد تعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها.

- قوّة الشخصية:

إنّ هذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفاتها، غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملها مع الآخرين ومن أهم عناصرها حسن المظهر والقوام والأناقة ودقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحى بالاحترام ويجذب الناس إليه.

- اللبّاقة:

وهي القدرة على التحدث مع الآخرين و التأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك الاستماع إلى الآخرين فمن الثابت أن اللبّاقة ليست في أن تحسن الحديث بل أن تحسن الإنصات كذلك.

- حب الاستطلاع:

إنّ حاجة المشتغل في الاتصال إلى المعلومات يتطلب أن يكون لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من الأحداث والسعي وراء الحقائق و تغييرها.

- الموضوعية:

وهي القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون أخرى.

### - الخيال الخصب:

إنّ النشاط الاتصالي ليس عملاً روتينياً، بل نشاطاً يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل والقائم بالاتصال يحتاج أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها

27

### - الحس الفني:

إنّ النشاط الإعلامي يجب أن يدعمه الذوق والحس الفني لكي يؤثر في الناس، إن هذه الصفات ملكة طبيعية كما يمكن تنميتها عن طريق الدراسة والإطلاع.

### - الشجاعة:

إنّ القائم بالاتصال كثيراً ما يواجه أوضاعاً متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور، وعليه أن يكون شجاعاً في اتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة قبل أن يفلت زمام الأمور من يده

### - القدرة على الاحتمال والمثابرة:

وتتّضح الحاجة إلى هذه الصفة من كون نشاط القائم بالاتصال لا يؤدي إلى نتائج سريعة واضحة، بل أن أهدافه بعيدة المدى بطيئة الظهور.

### ب- الإعداد العلمي:

إنّ المشتغل في الاتصال هو إداري وإعلامي في نفس الوقت، فإن اختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما أنه يعمل في وحدة إدارية ضمن مؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية بنجاح بالرغم من عدم وجود منهاج محدد للتأهيل العلمي للعمل في المجال الاتصالي، فإن المعارف عليه أن ذلك يشتمل على الإلمام بالمواضيع التالية: اللغة، الكتابة، الصحافة، علم النفس، علم الاجتماع الصحافة، الإدارة، الاقتصاد، أصول البحث العلمي، الإحصاء... وغيره من التخصصات الأخرى.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 1998، ص ص 94، 95

<sup>28</sup> جميل أحمد خضر، المرجع نفسه، ص 96



## 2- المستقبل:

يعتبر المتلقي أهم حلقة من حلقات العملية الاتصالية، لذا يعدّ المستقبل وسماته الشخصية هو أولى أولويات المرسل التي يجب أن يضعها أمامه إذا أراد تحقيق هدفه من الرسالة التي يبثها، وقد أطلق عليه مجازا المصطلح الفيزيائي المستقبل ويقوم المرسل إليه بعملية التفكيك لكل أجزاء الرسالة سواء كانت كلمة أم جملة أم نصّا، لذلك يعتبر الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها هو الهدف في عملية الاتصال.

يقوم المستقبل بحل أو فك رموز الرسالة بغية التواصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها وبالعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب أن يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف والمتلقي هم أهم حلقة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص الوحيد المهم عندما نكتب ، والمستمع الشخص الوحيد المهم عندما نكتب والمستمع الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضمن تحقيق الهدف من الرسالة، فالطرف الآخر يتقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات يحاول تفسيرها ويعطي لها معاني ودلالات.

إنّ هذه العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم وتحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك وقد أشارت نتائج عديدة الدراسات العملية في مجال الإعلام والاتصال بأنه كلما كانت عملية الاتصال أكثر فاعلية.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=35429#ch7744>

### 3- الترميز:

لا يمكن للرسالة أن تنتقل من المرسل إلى المستقبل إلا عن طريق رموز معينة ومنتقاة بشكل يتوافق مع أهداف العملية الاتصالية من جهة وتحقق الفهم والاستيعاب الكافي من جهة أخرى ومراعاة الوسيلة المستخدمة فيما إذا كانت محادثة شفوية وجها لوجه أو عن طريق استعمال الهاتف، أو وسيلة أخرى لنقل الرموز، فقد تتحرف وتتحول إلى معنى آخر.

وعليه يعتبر الفهم الجيد لرموز الرسالة من طرف المستقبل كدليل على حسن صياغة الرسالة من طرف المرسل من خلال إعطاء الرموز المقصودة معنى لبلوغ المطلوب، وعليه تعد الرموز المستخدمة في عملية الاتصال أساسية ومهمة في تحقيق الاتصال الفعّال ونقطة البدء الصحيحة في نقل الأفكار المراد إيصالها إلى المستقبل و بشكلها ومعناها الصحيحين.<sup>30</sup>

### 4- الوسيلة:

تعدّ عملية اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرّسالة الاتصالية عنصرا هاما لنجاح العملية الاتصالية، إذ ينبغي أن تخضع لاعتبارات المصدقية، المرونة، التكلفة، الانتشار ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار عنصرين:

- مدى قدرة الوسيلة على استيعاب العملية الاتصالية وبشكل كفاء.
  - مدى توافق الوسيلة مع الرّسالة المراد توصيلها للمستقبل.
- وعلى سبيل المثال يعتبر الهاتف وسيلة فعالة لاتصال البائع بالمشتري أو الزبون و لكنّه في غير محله في حالة وجوب استخدام صور ورسومات ودلالات من شأنها تدعيم عملية البيع والاتصال، واستخدام الوسيلة يكون تبعا للوسائل المتاحة وهذا متعلق بالتطور التكنولوجي للمجتمعات، وعلى العموم يمكن إجمال الوسائل حسب نوع الاتصال فلكل شكل ووسائله الاتصالية الخاصة به .

<sup>30</sup> ثامر البكري: مرجع سبق ذكره، ص 69

## 5- الرسالة:

وتعتبر جوهر عملية الاتصال فهي تمثل مضمون و محتوى عملية الاتصال و يقصد بالرسالة مجموعة التغيرات اللفظية و غير اللفظية تنقل من المرسل إلى المستقبل و غالبا ما تحتوي الرسالة على كلمات و صور و إيماءات و حركات و موسيقى.<sup>31</sup> و تحتوي الرسالة على معلومات تتعلق بالمؤسسة أو منتجها أو أفكارها و تكون ذات دلالة و معنى لدى المستقبلين. و حتى تحقق الرسالة الاتصالية أهدافها يجب أن تتوفر على ما يلي:

- أن تكون ذات معنى.

- أن تتميز بالجاذبية بحيث تثير رغبة لدى المتلقي لاستلامها و التفاعل معها، و مفهوم الجاذبية له عدة أبعاد منها: البعد العقلاني و يعني ذلك تحديد الخصائص الفنية، و الاقتصادية للمنتج بحيث يخاطب عقل الجمهور للتأثير عليه، أو ذات بعد عاطفي و تعني محاكاة الجوانب النفسية و الشخصية للمتلقين بما يثير لديهم الدوافع الداخلية للتفاعل مع مضمون الرسالة و التفاعل معها و الاستجابة لها.

و كما سبق يجب مراعاة ما يلي:

- كلما زاد تأثير مصدر الاتصال على المستقبل زاد التجاوب مع الرسالة.

- يزداد تأثير الرسالة الاتصالية كلما كانت متوافقة مع آراء و ميول المستقبلين.

- يزداد تأثير المستقبل بالرسالة إذا ما جاءت من صاحب خبرة أو مركز رفيع.

## 6- التغذية العكسية:

يقصد بها رجع الصدى أو التغذية العكسية وهي إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدم تحقيقها، أي رد الفعل الذي يبديه المتلقي استجابة لما يكون المرسل قد أرسله من معلومات و رسائل و يعتبر رجوع مهما في تبادل المعاني بين المرسل و المستقبل و مؤشرا للمرسل أن يقرر في ضوءه ضبط رسائله اللاحقة بصورة فعالة.

<sup>31</sup> عمرو خير الدين: التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر 1995، ص 389

ورجع الصدى أو التغذية الراجعة مفهوم مستعار من الأجهزة الالكترونية التي تغذي بالخامة الأولية وتخطيء في معالجتها فيتم إعادة تغذيتها ذاتيا في الماكينات الحديثة للتصحيح والتصويب، فالإنسان يعتبر مصدر ومستقبل ويضيع الشفرة ويحللها وكل هذه العمليات في جهازه العصبي.

ويتخذ رد الفعل اتجاهها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها.<sup>32</sup>

وأخيرا وفي نافذة القول تشكل العناصر السالفة الذكر نموذج الاتصال ، بحيث لها دور أساسي وحاسم في عملية الاتصال سلبا أو إيجابا للوصول إلى الأهداف المرجوة من عملية الاتصال وأيّ خلل يمكن أن يحدث في أي عنصر من عناصرها سيؤثره بشكل واضح وجلي إلى بقية العناصر الأخرى لعملية الاتصال.

---

<sup>32</sup> <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=35429#ch7744>

## --- المحور الثاني ---

### نظام الاتصال وأهميته في المؤسسة

أنواع الاتصال في المؤسسة وخصائصه

وسائل وأساليب الاتصال في المؤسسة

شبكات الاتصال داخل المؤسسة

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة  
المحور الثاني: نظام الاتصال وأهميته في المؤسسة

## ----- المحاضرة الأولى -----

### نظام الاتصال وأهميته في المؤسسة

الC الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- تحديد علاقة الاتصال بالوظائف الإدارية.
- النظام الاتصالي، والنظام الإداري.
- مكانة الاتصال ضمن النظام الإداري.

الC الكلمات المفتاحية الأساسية: النظام، الاتصال، الإدارة، الوظائف الإدارية.

تمهيد:

إنّ الحديث عن مساهمة الاتصال بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي أمر متفق عليه ولا يكاد يوجد اختلاف حوله، فعلى الصعيد الداخلي يساهم الاتصال بدور أساسي في التخطيط وعملية إصدار القرارات من ناحية، والرقابة من ناحية أخرى، أما على الصعيد الخارجي فتكمن أهمية الاتصال عموماً في توفير كافة المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة وإقامة نظام اتصال يمكنها من توصيل المعلومات في الاتجاهين من الجمهور إلى المؤسسة ومن المؤسسة نحو جمهورها والعمل على ترسيخ صورة المؤسسة ومنتجاتها لدى عملائها والأنشطة التي تقام لتحسين خدمات المؤسسة.<sup>33</sup>

### 1- نظام الاتصال والنظام الإداري: أوجه العلاقة: تبدو جلية أهمية الاتصال من

خلال علاقته الوثيقة الترابطية بالوظائف الإدارية المختلفة من خلال:

- رسم السياسة اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع الخطط المفسرة لهذه السياسات.
- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي يتم تحديدها والتعليمات الخاصة بتنفيذ، بعض الأعمال وإرجاء بعضها الآخر، أو تحديد كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل.
- يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه أو بما لم يتم انجازه والمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية الأغلب عليها وباقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة وبذلك تحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

<sup>33</sup> حورية بولعويديات ، مرجع سبق ذكره ، ص34

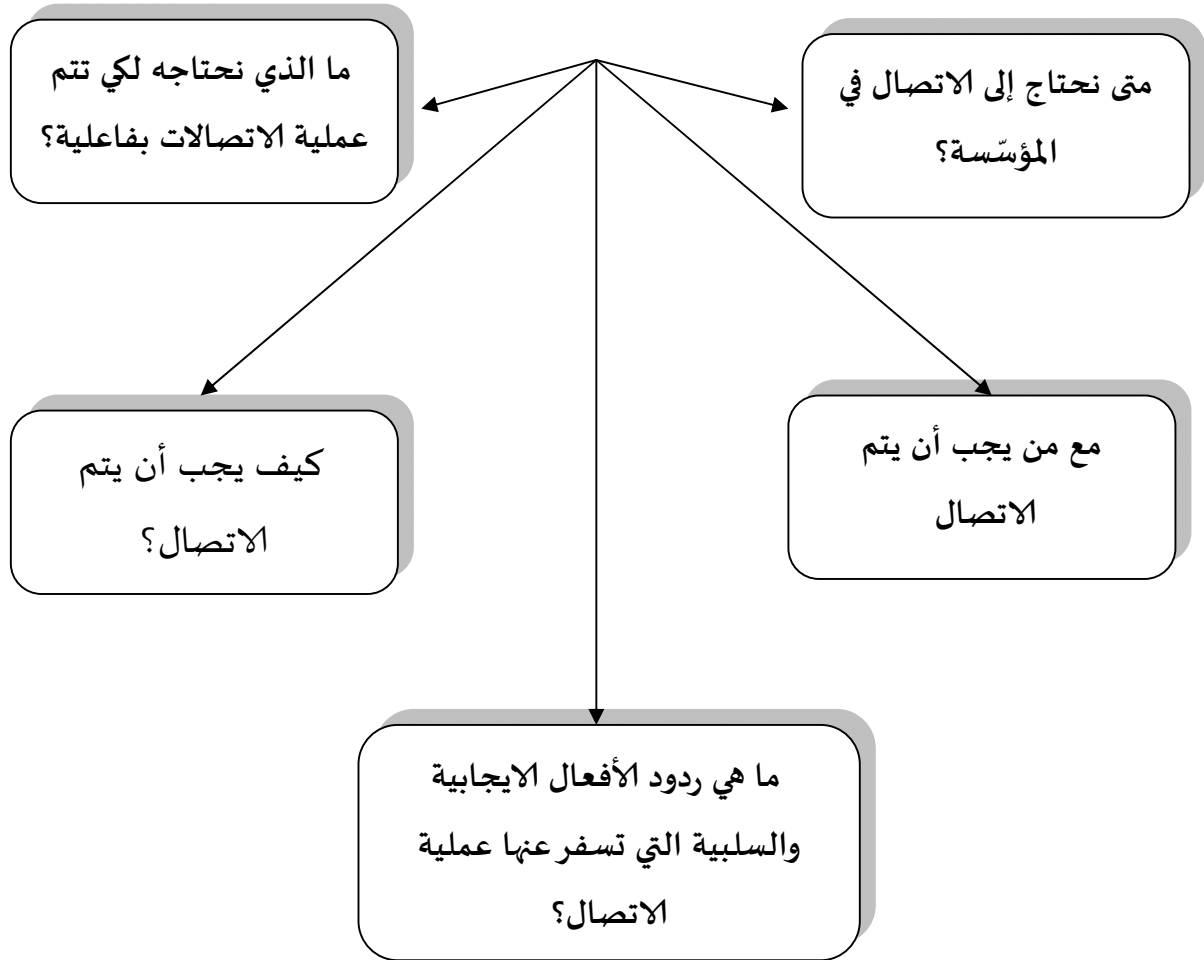
- الاتصال ضروري لأحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة، فعن طريق التقارير وما تحويه من بيانات ومعلومات يتسنى للإدارة تعميم نتائج البرامج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مرحلة التخطيط للبرامج، والموازنة بالنتائج المرتقبة بما يوضّح الاختلافات والانحرافات في الأداء.

- يساعد الاتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل من خلال توفير المعلومات الوافية للعاملين عن الأهداف، السياسات، الخطط، النظم، الإجراءات، التوجيهات والتعليمات والأوامر، إذ أنه من خلال ضمان الاتصال الفعال يمكن للإدارة أن تحفز العاملين على العمل بجد وإخلاص وتنمي لديهم الشعور بالانتماء نحو المؤسسة وتحفزهم على تحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرار وفي مراقبة نتائج الأعمال، فيسّموا إدراكهم لأهمية الاتصال مع توضيح مصلحتهم في إتباع أصوله وقواعده.

وقد لا يهتم البعض بالاتصال باعتباره عفويا لا بد أن يتم طالما أن هناك تعامل بين شخصين أو طرفين، أو بين شخص وجماعة من الناس، وأن المهم هو العمل والانجاز بصرف النظر عما ينشأ عن هذا الانجاز من صلة أو ارتباط، وهذا الإهمال للاتصال من قبل بعض المديرين يجعلهم أنفسهم في مهب الريح ويقعدهم عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.



لكن من ناحية أخرى لا ينبغي المبالغة في النظر إلى أهمية الاتصال، ما نقصد به هو الاهتمام الكافي دون المبالغة أو الإهمال، ولهذا من الضروري لفهم عملية الاتصال وأهميتها وطبيعتها التعرف على النقاط التالية:



شكل رقم:03 يوضح أهمية الاتصال

وتتضح أهمية الإجابة عن هذه التساؤلات في إطار نظرية الإدارة الحديثة التي تهتم بالأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله، ومن النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات الحديثة من أن المدير ينفق 78 % من وقته في الاتصال. فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات، فهو يجمعها

ويفرزها ويوبوها ويحللها وينشرها بالطريقة التي تتضمن له حسن أداء العمل، وتحقق أهداف المؤسسة.<sup>34</sup>

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد المديرين بصفة عامة بالقيام بالاتي:

. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

. تحديد المشاكل وسبل علاجها.

. تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

. تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

. إلقاء الأوامر والتعليمات.

. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

. التأثير في الآخرين وقيادتهم.

. حفز وتحسيس العاملين.

ويمكن تشخيص أهمية الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه هذه الاتصالات فقد يكون هذا الموقف:

- بين المدير ومرؤوسيه وهنا يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أو بين المدير وزميله ويعني هذا اتصال أفقي وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وبالتالي يكون الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات.

- بداية تزايد الاتجاه للأخذ بمفهوم الإدارة الالكترونية في مجال إدارات العلاقات في كثير من دول العالم تتبلور أهمية الاتصال بصورة أكثر للإدارة باعتبار أنها تقوم على فكرة تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موقع واحد على

<sup>35</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2007، 1، ص16--18

شبكة الانترنت في نشاط أشبه ما يكون بفكرة مجمعات الدوائر الرسمية، وذلك لتحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور ( 24 ساعة يوميا) مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية، ومع بداية الألفية الثالثة وتزايد الاتجاه للأخذ بمفهوم الإدارة الالكترونية في مجال العلاقات مع الجماهير المختلفة وتحقيق سرعة وفاعلية الربط والتنسيق والأداء والانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها والهيئات الأخرى .<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> محمد منير حجاب ، مرجع سابق، ص 18 . 19

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة  
المحور الثاني: نظام الاتصال وأهميته في المؤسسة

## ----- المحاضرة الثانية -----

### أنواع الاتصال في المؤسسة وخصائصه

☛ الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- تحديد أنواع الاتصال على المستوى الداخلي .
- تحديد أنواع الاتصال على المستوى الخارجي.

☛ الكلمات المفتاحية الأساسية: المؤسسة، الاتصال الداخلي، الاتصال الخارجي، الصورة الذهنية، الرسمية، اتجاهات الاتصال.

## تمهيد:

يشكل الاتصال عملية حيوية وضرورة حتمية لأية إدارة أو للمنظمة ككل، بحيث لا يمكن تصور سريان العلاقات في أية منظمة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات فمن خلال الاتصال على نحو فعال يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات والحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، والاعتماد على الكلمات والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المؤسسة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها . وبناء على ذلك فإنّ الاتصالات هي الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيّد، من خلال إرسال واستقبال المعلومات من وإلى جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافه.

### 1- أنواع الاتصال المؤسّساتي:

#### 1-1 الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي هو ذلك النوع من الاتصال الموجه إلى الموظفين داخل المؤسسة حيث يهدف إلى تقديم معلومات عن المؤسسة وتطورها مع الأخذ بعين الاعتبار الشروط الداخلية والخارجية لاختيار الإستراتيجية التي تهدف إلى تبرير قرارات الإدارة، و تحويل الموظفين والعمال إلى فاعلين في إنجاح أهدافها وأيضاً نشر الرسائل عن طريق مختلف الوسائل المدعّمة للاتصال والإبداع، وكذا مساندة الأحداث داخل المؤسسة ويعمل هذا النوع من الاتصال على إعلام الموظفين بمختلف نشاطات المؤسسة وقراراتها وبرامجها ومشاريعها...الخ.

وقد ظهرت عدة مفاهيم للاتصال الداخلي محل اهتمام من طرف باحثين ومختصين في مجالات عديدة منها علم الاجتماع وعلم الإعلام والاتصال وحتى علم الإدارة...الخ، وقد عكست كل هذه التعريفات بشكل أو بآخر الأهمية التي يشكّلها الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات الاجتماعية أو الاقتصادية وأيضاً الإعلامية.

ومن أهم هذه التعريفات أنه "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون هذا الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل أو العكس أو في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه، ويكون هذا الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد أداء و تسيير العمل، و على ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة لإحداث التغيير في سلوكهم".<sup>36</sup>

في حين هناك من يرى أنّ الاتصال الداخلي في المؤسسة هو الاتصال التطبيقي الذي يحدث في إطار المؤسسة، وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات، ويلجّ باحثون كثيرون على أن الاتصال التطبيقي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تسييرية للسلوك البشري داخل المنظمات.<sup>37</sup>

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "جميع النشاطات الاقتصادية المتداولة في المؤسسة حيث تختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى، فوسائله متعددة كالمصقات وجريدة المؤسسة... الخ" ويقوم الاتصال داخل المؤسسة بعدة أدوار مثل عرض النتائج والتقارير ونقل المعلومات وتبادل الأفكار والتعريف بالخدمات والسلع وهو يعتبر ذو بعد اجتماعي، حيث يعمل على إقناع العمال بمشاريع المؤسسة ويحتاجون إلى من يستمع إليهم ويعترف بمجهوداتهم وكفاءاتهم وهذا ما يزيد من ثقتهم بالمؤسسة ويساعد على إنشاء جو من التجانس وروح التعاون وقبول النقد والاقتراحات بين مختلف العمال والإطارات والمسؤولين.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> محمد فهد العطرزي: العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، دط، القاهرة، مصر، 1969،

ص341

<sup>37</sup> عبد الرحمن عزي، مرجع سابق، ص17

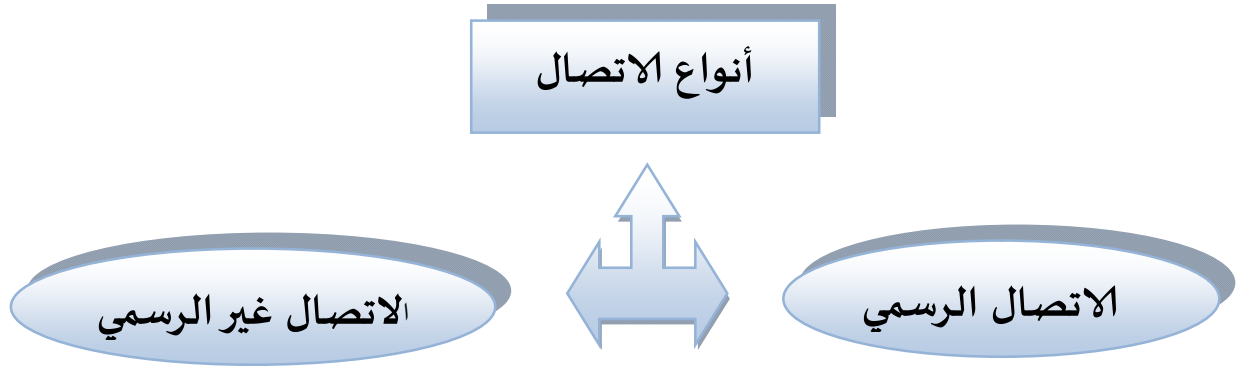
<sup>37</sup>- Marie Hélène WESTPHALEN : le communicateur guide opérationnel pour la communication d'entreprise DUNOD, Paris, France, 1994, p75

وعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها تجمع في جوهرها على أنّ الاتصال الداخلي هو عملية تفاعلية (تأثير وتأثر) تحدث داخل المؤسسة بين أفرادها بغية تحقيق أهدافها التنظيمية، وعلى الموظفين أن يكونوا على علم بما يحدث داخل المؤسسة حتى يتسنى لهم المشاركة في العمل الجماعي لها وذلك من خلال وجود الاتصال داخل المؤسسة، لأنه يرفع من معنويات العامل ويكون لديه الحماس والرغبة في الإخلاص لمؤسسته.

كما يمكن حصر أهداف الاتصال الداخلي في هدفين أساسيين هما:

- تحفيز الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.
- توفير الجو الملائم حيث تكون الظروف ملائمة للعمل ويكون العامل مرتاحاً أثناء قيامه بعمله.

1-2 أنواع الاتصال الداخلي: هناك نوعان رئيسيان من الاتصال داخل المؤسسة هما "الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي":



شكل رقم: 04 يوضّح أنواع الاتصال من حيث درجة الرسمية

## أ- الاتصال الرسمي:

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية و عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المؤسسة بعضها ببعض.<sup>39</sup> وهناك من يعرفه بأنه "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات، المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل"<sup>40</sup>

### 1- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

والمقصود به الاتصال النازل الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى، وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ، ويتمثل الاتصال النازل في القرارات والأوامر والإجراءات الواجبة التنفيذ وإصدار اللوائح والبيانات والتوجيهات إلى العاملين، بهدف تحسين العمل و توجيه الأعمال نحو المشروع. كما يتحقق الدور الفعّال للاتصال النازل إذا تمت مراعاة عدة اعتبارات هي:

- على المدير أن يضع في اعتباره أهمية الأخذ بالجوانب النفسية في علاقته مع مرؤوسيه ولا يجعل الاتصال مركزا على مجرد إبلاغ الأوامر والتوجيهات، وذلك ليعطيهم روح الفريق والتعاون والإصرار والحماس في العمل.

- يجب اعتبار مدى استعداد المرؤوسين لقبول وتلقي الأوامر ليتسنى تحقيق الفهم المتبادل.

- مستوى الفهم لمضمون الرسالة نتيجة التركيز على جوانب معنوياتها أو التعديل و التحريف والحذف، كما يعيق ذلك توجيه الرسالة المكتوبة الواحدة إلى عدد كبير من

<sup>39</sup> عمرو وصفي عقلي: الإدارة، أصول و أسس ومفاهيم، دار الزهرة، دط، عمان، الأردن، 1997، ص404

<sup>40</sup> عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر، 1993، ص40



العاملين وبغض النظر عن درجات الذكاء، الفروق والقدرة على الاستيعاب والحالة النفسية.<sup>41</sup>

## 2- الاتصال من أسفل إلى أعلى:

ويقصد به الاتصال الصاعد الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا، كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسها مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق.

كما يمكن تلخيص هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل سواء كانت سلبية أو ايجابية.
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفا عنه.

- طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط الغامضة لسياسة المؤسسة أو المؤسسة، وحتى في طريقة العمل وأيضا الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى، ويمكن القول أن الأسلوب الفعّال لتبليغ المعلومات ونقلها بين الرؤساء والمرؤوسين تتحكم فيه عدة عوامل منها ما هو مرتبط بالجو التقني العام للمنظمة المؤسسة ومنها ما له علاقة بمحتوى الرسالة الاتصالية وأخرى مرتبطة بالمستوى التعليمي والثقافي للعمال.

## 3- الاتصال الأفقي:

ويقصد به الاتصال المتبادل بين العمال والموظفين الذين يتموقعون في نفس المستوى التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وهو ذلك الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قرارا أو يحددون برنامجا لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم و يجمعوا البيانات اللازمة منهم ثم مناقشتهم فيما يهم العمل.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط،

الجزائر، 1992، ص10

<sup>42</sup> عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص41

ويتم الاتصال الأفقي من خلال نقل المعلومات وإرسالها وتبادلها بين مختلف العاملين في المؤسسة والذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، إذ يشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و الهيئات التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، إضافة إلى أن هذا الاتصال الأفقي كثيرا ما يؤدي إلى إنشاء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل وقد تمتد إلى علاقات خارج المؤسسة.

وفي هذا السياق يرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعّالة والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما:  
- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن ضبط هذه العملية بوضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم الاتصالات الأفقية ويتم الاتصال الأفقي من خلال ما يلي:

\* تبادل وجهات النظر بين الإدارات المختلفة و بين مديري الفروع المختلفة.

\* بحث بعض القرارات بين الرئيس و معاونيه.

\* تشكيل بعض اللجان المخصصة لبحث الموضوعات المشتركة.

ولكي يكون الاتصال الرسمي فعالا و ناجحا لابد من توفر عدة عوامل أهمها:

- وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة و معلومة لدى الجميع.

- صلاحية تلك القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.

- استخدام خطة السلطة بأكملها وعدم تخطي الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.

- أن تتم الاتصالات من إطارها الرسمي أي صدور التعليمات من الشخص المسؤول و أن يكون مضمونها في نطاق اختصاصها.

- وضوح الرسالة ومدى قابليتها للتأويل.<sup>43</sup>

#### ب- الاتصال غير الرسمي:

ينشأ الاتصال غير الرسمي من تلقاء نفسه نتيجة للعلاقات الاجتماعية و الصداقات الشخصية التي تتكون عن طريق الاتصالات التي لا تقرها المؤسسة أو المؤسسة، حيث أن هذه الاتصالات التي لا تقرها المؤسسة أو المؤسسة، حيث أنها غير رسمية تكون إلى جانب الاتصالات الرسمية وتكملها، فالإتصال غير الرسمي هو الإتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات من خارج منافذ الإتصال الرسمية، أو تعبير عن خطوة تحددتها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل: اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>44</sup>

وهناك من يعرف هذا النوع من الإتصال بأنه الإتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية و يحدث بين الأفراد الذين ينتمون إلى تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة و تنظيمها الرسمي وهي نافعة إذا أحسن استغلال ووجدت من أجل مصلحة العمل و تسريعه وهذا الإتصال لا يمكن تحديده أو معرفة قنواته أو حتى كيف يتم.<sup>45</sup> و بهذا يمكننا تلخيص خصائص الإتصال غير الرسمي كالآتي:

- الإتصال غير الرسمي هو تعبير تلقائي وعفوي يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي.

- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها فإنّ الإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.

- يمتاز الإتصال غير الرسمي بسرعة و سهولة الانتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي.

<sup>43</sup> عبد الرحمان عزي، مرجع سابق، ص 24

<sup>44</sup> عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 40

<sup>45</sup> عمرو وصفي عقلي، مرجع السابق، ص 406

وللاستفادة من مزايا وإيجابيات هذا النوع من الاتصال، ينبغي على الإدارة أن تلجأ للاستعانة بالمختصين في سيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير رسمي المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي، وذلك كنتيجة للتفاعل بين مختلف الأفراد وجمعيات العمل غير الرسمية.<sup>46</sup>

وفي سياق الحديث عن الاتصال الرسمي وعوامل نجاحه و أيضا الاتصال غير الرسمي وخصائصه، يمكننا القول أن أية مؤسسة يحتوي هيكلها الاتصالي على نوعين من الاتصال هما "الاتصال الرسمي" و"الاتصال غير الرسمي" اللذان يكملان بعضهما البعض، إذ يقومان بنشر المعلومات وبثها وتبليغ التعليمات والقرارات وهذا ما يسهل العملية الاتصالية داخل وخارج المؤسسة، ولكي تكون هذه العملية الاتصالية فعالة داخل المؤسسة فإنه يستوجب عليها أن تستعمل مجموعة من الوسائل تساعد في نقل رسائلها الاتصالية بين جمهورها الداخلي.

#### 1-2 أنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة:

الاتصال الخارجي هو تلك العملية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجية، فهو يحدث خارج نطاقها ويشمل الجمهور الذي تستهدفه المؤسسة وأيضا جمهور المتعاملين، والوكلاء والشركاء ومؤسسات أخرى أو هيئات وغيرها من الجهات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة بصفة خارجية.

ويعرفه "مصطفى حجازي" بأنه "حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، في حين هناك من يعرفه بأنه "نشر المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى الانسجام بين المؤسسة والجماهير".

لهذا نجد أنّ المؤسسة بحاجة إلى أن تلجأ إلى التعامل مع محيطها الخارجي حيث تستخدم عدة أساليب ووسائل اتصالية تعمل على إيجاد علاقة إيجابية مع الفاعلين في المحيط أساسها كسب ثقتهم ودفعهم للإقبال على خدماتها أو منتجاتها وهذا ما يساهم في بناء هوية المؤسسة وإعطائها الصورة المناسبة.

<sup>46</sup> عبد الرحمن عزي، مرجع سابق، ص 25

ولكي يكون الاتصال الخارجي فعّالاً يجب على المؤسسة أن تسعى لنشر رسائلها بصفة واضحة وبسيطة حتى يسهل على الجمهور الخارجي فهمها والتجاوب معها، كما تعمل المؤسسة على رسم سياسة للاتصال وللتعامل مع المحيط الخارجي، حيث تكون هي الأخرى واضحة للجمهور الخارجي وهذا ما يمكنه من فهمها، وبالتالي كسب ثقته ونيل رضاه.

إضافة إلى كل هذا على المؤسسة أن تسعى لتفعيل اتصالها الخارجي من خلال اعتمادها على مجموعة من الوسائل، التي تعتبر كقنوات ناقلة لرسائلها الاتصالية من جمهورها الداخلي (مرسل) إلى جمهور المحيط الخارجي (مستقبل)، ويتوقف نجاح هذه الوسائل في مدى قدرة المؤسسة على اختيار الوسائل المناسبة لطبيعة رسائلها ولنوعية الجمهور المستهدف.<sup>47</sup> ويقسم الاتصال الخارجي للمؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

اتصال عملياتي، واتصال إستراتيجي واتصال حول السمعة، ويعد الاتصال كآلية من آليات تفصيل الاتصال الخارجي للمؤسسة إذ يعتمد على جميع أنواع الاتصال الخارجي في عملية إقناع العملاء (زبائن حاليين ومرتبين وموردين، مساهمين...).

أ- اتصال خارجي عملياتي:

يكون هذا النوع من الاتصال من منطلق إحساس أعضاء المؤسسة وشعورهم بوجوب تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط لاعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة و مرآة عاكسة لها أمام الجمهور العام (بكافة أنواعه) وذلك من خلال إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة، ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة المعلومات<sup>48</sup> أو بنك المعلومات التي تستخدمه المؤسسة كمدخلات وتحويله إلى مخرجات.

<sup>47</sup> عبد الرحمن عزي، مرجع سابق، ص 27

<sup>48</sup> عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1983، ص 417.

ب/- اتصال خارجي إستراتيجي: ويشمل هذا النوع صنفين من الاتصال:

#### الصنف الأول:

يتولى إنشاء و تكوين الشبكات لأنّ هدف المؤسسة هو البحث عن مكان لها في المحيط والتواجد وتحقيق الذات و تنمية علاقات نشيطة مع المحيط الخارجي، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام إنذار يمكن أن يخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو أزمات.

#### الصنف الثاني:

ويستعمل بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسات قنوات لجلب المعلومات من البيئة المحيطة وهذا بجمع معطيات عن المنافسين، التطورات الحاصلة في البيئة و التغيرات الاجتماعية كل هذه تشكل مادة هامة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط و البعيد.<sup>49</sup>

#### اتصال خارجي حول الصورة:

ويستعمل بكثرة لأنه يمثل الاتصال الخارجي للمؤسسة بكافة أشكاله، فهذا النوع من الاتصال محصور بنشاط المؤسسة لا بنشاط الأفراد كل من منطلق مسؤوليته واتجاهها ويشمل هذا النوع على ثلاثة أساليب للقيام به وهي:

#### - الإعلان:

وهو أهم عنصر باعتباره الآلية التي تسمح بالتعريف بالمؤسسة و لفت الانتباه إليها باستخدام الأساليب التعبيرية و الملائمة لكل رسالة إعلانية.

<sup>49</sup> - ANNIE BARTOLI, communication et organisation, Paris,1991,p82.

## - العلاقات العامة:

ويتركز جل نشاطها في محاولة تكوين صورة إيجابية وطيبة للمؤسسة عند جماهيرها بالاستعانة بكافة الوسائل مثل: الدعاية، التمويل، مساعدة الجمعيات الخيرية...إلى غيره من الأنشطة التي تجعل المؤسسة حاضرة في ذهن جماهيرها.

## - العلاقة بوسائل الإعلام:

ويبرز دور المؤسسة هنا في كيفية جعل وسائل الإعلام تلعب دورا إيجابيا في المساعدة في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، و تحويلها من أداة ضغط إلى أداة موالية لسياسات المؤسسة.

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة  
المحور الثاني: نظام الاتصال وأهميته في المؤسسة

### ----- المحاضرة الثالثة -----

## وسائل وأساليب الاتصال في المؤسسة

الاهداف الإجرائية للمحاضرة:

- ضبط أهم الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- ضبط أهم الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية خارج المؤسسة.
- أهم الأساليب الاتصالية.

الكلمات المفتاحية الأساسية: الوسيلة، أسلوب الاتصال، اتجاهات الاتصال،

شبكة الاتصال



تمهيد:

تستخدم الإدارات كل الأدوات التي تلائم أنشطتها وتتوفر في المجتمع هذه الأدوات يقسمها الكتاب المختلفون تقسيمات مختلفة أحد هذه التقسيمات يشمل الأدوات والوسائل التالية:

#### 1- وسائل الاتصال الداخلي:

إنّ العملية الاتصالية داخل المؤسسة تتطلب توفر وسائل خاصة تعمل على نجاح وفعالية الاتصال فيها، فالوسيلة هي أحد عناصر الاتصال، فمن خلالها يتم نقل محتوى الرسالة من طرف إلى آخر (من مرسل إلى مستقبل) وهي القناة الناقلة للرسالة داخل المؤسسة، وتختلف باختلاف طبيعة الرسالة و تتنوع من وسائل شفوية إلى مكتوبة و سمعية بصرية و أيضا الكترونية و سنتطرق إليها كآلاتي:

#### 1-1 الوسائل الشفوية: و تتضمن ما يلي:

##### - الاتصال الشخصي:

هو الاتصال المباشر أو المواجهي الذي يتيح التفاعل بين شخصين أو أكثر، حيث يعتبر من أهم أنواع الاتصال التي تحدث داخل المؤسسة لما له من دور في تنمية و تأكيد العلاقات الإنسانية و حل مشاكل العمل.

##### - الهاتف:

يعتبر الهاتف أحد أهم وسائل الاتصال الشفوي والأكثر استخداما داخل المؤسسة سواء الهاتف الثابت الخاص بالمؤسسة أو الهاتف النقال المتوفر لدى كل عامل في المؤسسة، وهو يستخدم في كل المستويات الاتصال الداخلي (الصاعد، النازل، المتبادل) و من المزايا التي يتسم بها الهاتف هي أنّه يجنب التنقل من مكان إلى آخر ويمكن من الاتصال في أي وقت، وهذا ما يساعد العاملين في المؤسسة على قيامهم بعملهم و يسهل لهم طرق أداء مهامهم و قضاء مصالحهم الهامة و العاجلة.

## - الاجتماعات:

تنظم المؤسسة اجتماعات متسلسلة لكنها مختلفة الأنواع يمكن أن تنجم عنها نتائج ايجابية إذا ما نظمت بطريقة جيدة، كما قد تنجم عنها نتائج سلبية إذا لم تراعى فيها القواعد العامة لسير الاجتماع. والاجتماع هو وسيلة هامة تلجأ إليها الإدارة عند وجود ضرورة لمناقشة أمور ذات أهمية و الوصول إلى قرار جماعي يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.<sup>50</sup>

## - المحاضرات:

هي لقاء تنظمه المؤسسة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها حيث يدور موضوعها حول المسائل التي لها علاقة بالحياة المهنية. بالإضافة إلى كل هذه الوسائل الشفوية التي سبق ذكرها هناك أيضا "الأيام والأبواب المفتوحة" و "التظاهرات الثقافية والرياضية والمعارض الداخلية". كما أن كل هذه الوسائل تسمح بتدعيم ثقافة العمال وتنمية الروح المعنوية لديهم وتقوية علاقاتهم وتطوير الإحساس لديهم بالانتماء الواحد.

## 1-2 الوسائل المكتوبة:

### - جريدة المؤسسة:

هي من أهم وسائل الاتصال الداخلي التي تستخدمها المؤسسات وهي "تلك المجلة التي تصدرها المؤسسة لاطلاع الموظفين والعمال على الرسائل التي تريد لهم أن يلموا بها، وتشترك عادة إدارة المؤسسة مع العاملين في إصدار هذه المجلة".<sup>51</sup>

### - لوحة الإعلانات:

يعتمد على هذه الوسيلة في إعلام العاملين بالقرارات والأوامر والتوجيهات وانعقاد الاجتماعات، ولكي يكون دورها فعالا داخل المؤسسة تقترح « M.H.WEST PHALEN » سبعة قواعد هي:

<sup>51</sup> - M.H. Westphalen op, cit, p102

<sup>51</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، ط4، القاهرة، مصر، 1984، ص80

- تفادي اكتظاظ اللوحة بالمعلومات وهذا بإلغاء ونزع المعلومات الميتة والقديمة.
- تقسيم اللوحة إلى أقسام.
- تخصيص مكان للمعلومات الطارئة والأكثر أهمية.
- تشخيص المعلومات بوضع التاريخ وإمضاء المرسل لكل ملصق.
- الاعتناء بتقديم اللوحة على أحسن صورة.
- الأخذ بعين الاعتبار الانتباه البصري.
- اختيار أفضل نوعية للورق.
- صندوق الاقتراحات:

هو إحدى التقنيات القديمة أسهلها وأقلها تكلفة بالنسبة للاتصال الصاعد، إذ هي صالحة للتصعيد بكل حرية الاقتراحات الخاصة بتطوير الأنشطة و المهام الداخلية للمؤسسة.<sup>52</sup>

فهذه الوسيلة تسمح بتسهيل التواصل بين العمال و المرؤوسين، إذ يجب على العمال أن يقدموا اقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص كل ما يدور بالمؤسسة، كما يجب على المسؤولين أخذ هذه الوسيلة بعين الاعتبار.

- المذكرة الداخلية:

هي وسيلة اتصال منتظمة تقدم المعلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة من الاجتماعات، إلى بقية المستخدمين بغرض إعلامهم والخروج بحلول للمشاكل المطروحة في المؤسسة وتستخدم هذه الوسيلة في الاتصال النازل.

- معرض الصحافة:

تشمل هذه الوسيلة مجموع المقالات المكتوبة عن المؤسسة من طرف الصحافة الخارجية، بهدف إعلام العمال بنشاطات و أعمال المؤسسة التي لها صدى إعلامي.

---

<sup>53</sup> Nicol Delemida & thiry libeort: **la communication d'entreprise**, paris, 1999, p32

- التقرير: هو عرض لفظي عادة ما يكون مكتوبا و أحيانا يكون شفويا لظروف أو أحداث أو أحوال معينة تسود منظمة ما، كما أنه يعتبر وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى آخر. وهو يشمل الأنواع التالية:

- التقرير الإخباري،

- التقرير التحليلي .

- تقرير البحوث.

3-1 الوسائل السمعية البصرية: وتشمل كل من الإذاعة والتلفزيون و الفيديو و الفيلم الإعلامي.

- الإذاعة والتلفزيون:

هما وسيلتان إعلاميتان يمكن للمؤسسة أن تستخدمهما كوسيلة للاتصال الداخلي، حيث يمكن أن يكونا مصدر لإعلام العاملين بكل ما يحدث حولهم وذلك باعتبارهما وسيلتان تتسمان بالسرعة في نقل المعلومة وكثرة الانتشار.

- الفيديو:

هو أحد الوسائل التي يمكن توفرها في المؤسسة ويكون خاصا بها و بنشاطاتها، كما أنه سهل الاقتناء والاستعمال من طرف العاملين فيها حيث يسمح بوصول محتواه و انتشاره بينهم.

- الفيلم الإعلامي:

يستعمل للتعريف بالمؤسسة و نشاطاتها، من ايجابياته أنه يعطي صورة ملموسة و شاملة عن تلك المؤسسة و يسمح لكل عضو فيها أن يرى نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة و المدة المتوسطة لبث فيلم المؤسسة هي 10 دقائق.<sup>53</sup>

<sup>54</sup> M.H. Westphalen, op, cit, p287

#### 4-1 الوسائل الإلكترونية: وهي تشمل كل من:

##### - التلكس و الفاكس:

هي وسيلة اتصالية سريعة تسمح بالحصول على تفاصيل أكثر دقة مدعمة بأرقام وإحصائيات حول موضوع معين، كما تعمل على تبليغ المؤسسة بالمعلومات الهامة و العاجلة خاصة تلك التي تخصها.

- الإعلام الآلي: ويشمل كلا من البريد الإلكتروني.

- البريد الإلكتروني هو نظام اتصالي يقوم بدور صندوق بريدي فوري للرسائل المعلوماتية.<sup>54</sup>

- الانترنت: هي شبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض الجماعات و المؤسسات لمعالجة معلومات تواصلها الداخلي، ومن أهم وظائفها ما يلي:

- خدمة الملفات.

- إنشاء صفحات أنترنتية خاصة بكل مصلحة.

- إمكانية الاتصال بمواقع خارجية (الأكسترانيت) الخاصة بمتعاملها المقربين أو شبه انترنت عالمية.<sup>55</sup>

وعليه تعتبر كل هذه الوسائل التي ذكرت بمثابة قنوات ناقلة للرسائل الاتصالية داخل مختلف المؤسسات الإعلامية، إذ تساهم هذه الوسائل في تفعيل وإنجاح العملية الاتصالية التي تتم بين الجمهور الداخلي للمؤسسة، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة أن تسعى لإنجاح العملية الاتصالية التي تتم بينها وبين المحيط الخارجي، فالاتصال الخارجي هو الآخر يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنه لا يمكن لها أن تحقق نجاحها فقط من خلال اتصالها الداخلي، لهذا استجوب على المؤسسة أن تتعامل مع المحيط الخارجي للمؤسسة المتمثل في كل جهة من جمهورها المستهدف أو كل الأطراف

<sup>54</sup> فضيل دليو: إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، دس، ص176

<sup>55</sup> فضيل دليو، المرجع السابق، ص174

التي تتعامل معها من الخارج، كما تستعمل مجموعة من الوسائل التي تسهل عليها تلك العملية الاتصالية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

## 2- وسائل الاتصال الخارجي:

تشمل وسائل الاتصال الخارجي كلا من الوسائل المكتوبة، السمعية البصرية، الالكترونية وغيرها من الوسائل التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في اتصالها بمن هم خارج إطارها.

### - الاتصال الشخصي:

وذلك عن طريق استخدام العاملين في المؤسسة للهاتف الثابت أو النقال من أجل الاتصال بالجمهور الخارجي، أو من خلال الاجتماعات و اللقاءات التي تجمع بين العاملين في المؤسسة وبعض الأشخاص في المحيط الخارجي.

### - الوسائل المكتوبة:

وهي من أهم الوسائل التي يمكن أن تكون كهمزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، سواء كان ذلك ما ينشر عنها وعن أنشطتها في الصحف والمجلات أو من خلال ما تقدمه المؤسسة في مطويات أو نشریات، توزعها بصفة دورية أو في المناسبات التي تعتبر فرصة للتعريف بالمؤسسة و خدماتها، وهذا ما يسمح للجمهور الخارجي بالتعرف عليها أكثر وهو ما يساهم في بناء صورة عن تلك المؤسسة في المحيط الخارجي.

### - الوسائل السمعية البصرية:

وهي تشمل كل من الراديو والتلفزيون، حيث تعتبر من أهم الوسائل الإعلامية تأثيرا مقارنة بالوسائل المكتوبة و ذلك لأنها تتسم بخصائص تجعل تأثيرا سريعا و قويا كالمؤثرات الصوتية والموسيقى إضافة إلى الصور المتحركة والثابتة، الملونة وغير الملونة... الخ، حيث أن التقنيات الحديثة المستخدمة في مجال السمع البصري لها تأثير بالغ في نفسية المتلقي، فإذا قامت المؤسسة بالتعريف بنفسها أو الإعلان عن خدماتها

ومنتجاتها من خلال الراديو والتلفزيون فإن هذا سيكون له تأثير إيجابي على جمهورها الخارجي الذي كثيرا ما يقتنع بما يسمعه أو يشاهده.<sup>56</sup>

#### - الوسائل الالكترونية:

إن من أهم الوسائل الالكترونية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في اتصالها الخارجي الانترنت الفاكس، فالإنترنت "هي النظام الاتصالي الأكثر فعالية و سرعة وتطورا في مجال الإعلام الآلي، وهي شبكة عالمية تسمح بإيصال الملايين من أجهزة الحاسوب باستخدام نفس اللغة، وهذا التنسيق النموذجي يسمح لأجهزة الحاسوب مهما كانت أنواعها و نظام تشغيلها بالارتباط معا وتبادل المعطيات عن طريق أي تركيب الكتروني، لذلك تسعى المؤسسات إلى وضع موقع الكتروني خاص بها يمكنها من بث رسائلها إلى جمهورها عبر الدخول في هذا الموقع الالكتروني"، أما الفاكس "فهو ما يزود المؤسسة بالأخبار والمعلومات المتعلقة بموضوع ما، أو لإعلامها بأمر يخصها أو دعوتها لحضور مؤتمر أو ندوة تهمها، كما يعتبر الفاكس أحد الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بوكلائها وشركائها وكل من تتعامل معهم في المحيط الخارجي".

- المعارض: تعبر المعارض من أبرز وسائل الاتصال الخارجي، حيث تهدف المؤسسة إلى الاتصال بجمهورها الخارجي وإعلامه بدورها من خلال إقامتها لمعارض خاصة بها أو مشاركتها في معارض أخرى، إذ يمكنها استغلال الفرصة لتقديم منشورات أو كتيبات إلى الزوار والوافدين إلى المعرض حيث تشرح لهم مهمتها و تعرفهم بها أكثر، وهنا يكون الاتصال الشخصي الذي يجعل مرسل الرسالة والملقى في لقاء مباشر و بالتالي يكون التأثير بشكل مباشر على الجمهور الخارجي، إضافة إلى إمكانية حضور المعرض أشخاص ومؤسسات وهيئات لم يسبق لها التعامل مع المؤسسة، وبهذا سيكون الجمهور الخارجي أكثر اتساعا مما يسمح للمؤسسة بتوسيع دائرة اتصالها الخارجي، وإضافة إلى كل هذه الوسائل التي ذكرت نجد إلى جانبها وسائل أخرى يمكن للمؤسسة أن تستخدمها للاتصال بجمهورها الخارجي مثل:

<sup>56</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص174

- الإشهار والدعم وكذلك الشعار الذي يعتبر من أهم ما يعبر عن هوية المؤسسة ويعرف بها سواء كان مكتوباً أو مصوراً، لهذا يجب أن يكون شكل الشعار دقيقاً ومقدماً بشكل مناسب و معبر عن هوية المؤسسة.

- الزيارات و الأبواب المفتوحة التي تكون أما في المناسبات أو في إطار الزيارات المؤسساتية.  
- المؤتمرات العلمية و الفنية فالمشاركة فيها تساهم في تبادل الآراء و الاستفادة من بحوث و خبرات المختصين.<sup>57</sup>

### 3- الشبكات الاتصالية :

تتعدّد شبكات الاتصال الإداري وفقا لأنواع الاتصال القائمة فعلا بالمؤسسات وتختلف هذه الأنواع أو الأنماط وفقا للمعايير المحددة للتصنيف. ويمكن تصنيف شبكات أو أنواع الاتصال الإداري وفقا للمعايير الآتية:

3-1 أنواع الاتصال وفقا للغة المستخدمة: ويمكن تقسيم الاتصال الانساني حسب اللغة المستخدمة إلى:

أ . اتصال لفظي: هو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم إلى نوعين وهما:

#### ⬅ اتصال شفوي:

هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع ومن أمثلة ذلك: المحاضرات والندوات، والمناقشات والمناظرات والمقابلات والخطب، ويتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة، ويكون نوعا من الصداقة والتعاون والألفة بين طرفي الاتصال، ويشجع على الأسئلة والإجابة عليها.

#### ⬅ اتصال كتابي:

ويعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها

<sup>57</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص 178



سواء أكانت تعليمات أم أوامر أو بيانات أو إحصاءات... الخ وتوصيلها بفاعلية إلى أفراد الجمهور المقصود.

فالكتابة يجب أن تكون واضحة، وبهذا يصبح من الضروري استخدام العبارات الواضحة سهلة المعنى والابتعاد عن العبارات المحيرة أو المضللة التي تسبب سوء الفهم، كما يجب أن نوجز حتى لا يكون هناك تطويل، وأن نركز على الأشياء المهمة والعبارات القصيرة ومن أمثلة هذا النوع مايلي: التقارير والمذكرات والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف... الخ.

#### ب. اتصال غير لفظي:

يعتمد على اللغة الغير لفظية وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه، والإشارات والحركات التي تصدر من الممثل على خشبة، وكذلك أيضا تتمثل في الصور والرسوم والموسيقى والمجسمات والنحت.

فالمدير كما يستخدم اللغة اللفظية يحتاج أيضا إلى اللغة الغير لفظية لنقل المعلومات والأفكار المحددة، فإنشء المعارض مثلا والمتاحف بما تتضمنه من صور ورسوم ونماذج ومجسمات كذلك في الندوات والمؤتمرات والمقابلات تستخدم الإشارات والحركات وتعبيرات الوجه إضافة إلى الإشارات والملابس ذات الطابع الخاص لتأكيد انطباعات أو معان معينة.<sup>58</sup>

2-3 أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره: ويقصد الخبراء الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى:

#### أ. الاتصال الشخصي:

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه واتجاهين ودون قنوات وسيطة حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما البعض وجها لوجه وفي مكان محدد، ويتميز بأن المرسل فيه يصبح مستقبلا والعكس. ويلاحظ أنّ التأثير الناتج عن الاتصال الشخصي

<sup>59</sup> محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 34. 36.

يَتَّسَم بالعمق والاستمرار لفترة أطول لتأسيسه على الإقناع، لقدرة الاتصال الشخصي على ضمان المصداقية في المصدر وعلى السيطرة على انتباه المستقبل وخاصة بالنسبة للرسائل التي تتفق مع ميول الجمهور واتجاهاته، كما يتميز بتوافر قدر كبير من رجوع الصدى من المستقبل أو ردود أفعال المستقبل للرسالة مما يتيح لنا إدخال تعديلات مستمرة على رسائلنا وفقا لرجوع الصدى لما يضمنه لنا من فاعلية أكثر، ولهذا فالفاعل فيه بين المرسل والمستقبل مباشر، والفرصة للمشاركة في الخبرة أكبر منه في حالة الاتصال الجمعي والجماهيري.

#### ب. الاتصال الجمعي:

وهو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات، ويساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها، ويأخذ الاتصال الجمعي أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات واجتماعات الأقسام وندوات التوجيه وبرامج التدريب وغير ذلك من الوظائف التي تتعلق بمهام العمل، كما أن هناك صعوبات يدركها الخبراء للاتصال الجمعي منها أنه لا يتيح فرصة كبيرة لنقل وتوصيل المعلومات الحديثة لحاجته إلى وقت طويل مما يصعب استخدامه عند عدم تواجد الأفراد المراد الاتصال بهم في مكان محدود وانتشارهم في أماكن شتى.

#### ج. الاتصال الجماهيري:

يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات إلى عدد كبير جدا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية، ويتم هذا الاتصال بطريقة غير مباشرة وفي اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد متواجدين في مكان غير محدود، ورغم ذلك فهناك بعض الصعوبات في استخدامه ومنه أنه اتصال من جانب واحد نفتقد فيه ردود أفعال الجمهور نحو رسائلنا وبذلك فنحن لا نعرف صدى وصول الرسالة ومدى استيعاب المستقبل لها، إلا أن ما توفره لنا ردود الأفعال أقل بكثير مما يوفره الاتصال الشخصي.

## د. الاتصال التفاعلي:

هنا يمكننا الإشارة إلى وسائل عديدة تفيد في مجال الاتصال التفاعلي الإداري مثل البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية ومجموعات المناقشة والمجموعات الإخبارية وعقد المؤتمرات عن بعد والجرائد والمجلات الإلكترونية<sup>59</sup> وهذه الوسائل تعتمد على شبكة الانترنت، وهذا الاتصال جاء نتيجة لاستغلال دور تكنولوجيا المعلومات في السنوات الأخيرة، حيث تساهم ثورة المعلومات بدور ملحوظ في عملنا اليوم من خلال التقنية الحديثة ولانتشار المعلوماتية وتقدم وتعدد طرق الاتصال وحرية التجارة الدولية وزيادة أهميتها وتطورها وانعكاس أثار هذه المعلومات وثورة التكنولوجيا الحيوية على كافة مناحي الحياة.

3-3 أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الاتصال: وينقسم إلى نوعين هما:

⊖ اتصال رسمي.

⊖ اتصال غير رسمي.

أ. الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء الرسمي للمنشآت، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، ووفقا لاتجاه سريان المعلومات في الاتصال الرسمي يصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمي إلى 3 أنواع:

.الاتصال الهابط.

.الاتصال الصاعد.

.الاتصال الأفقي.

⊖ الاتصال الهابط:

وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المؤسسة إذ أنها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها وأنماط الرسائل التي

<sup>58</sup> محمد منير حجاب: مرجع سابق: ص 32 . 41 .

تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط أي من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين تتضمن الموضوعات الآتية:

1. توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.
2. معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المؤسسة الأخرى.
3. معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
4. رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.
5. رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام.

#### الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم، ويفيد هذا الاتصال الإدارة في التحقق مما إذا كانت المعلومات التي أرسلها تم استقبالها واستيعابها وكذلك حول مدى اتخاذ إجراءات التنفيذ، فهو يفيد المرؤوسين في تحقيق ذواتهم ويريحهم من التوتر العاطفي ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة وأهم الوسائل التي يستخدمها هذا النمط من الاتصال التقارير والسجلات والشكاوي والمقابلات.

الاتصال الأفقي: ونعني به الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم.

#### ب. الاتصال غير الرسمي:

ويحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات، ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده إذ يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصال الرسمية وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية.<sup>60</sup>

ولا يعني هذا أن الاتصال غير الرسمي لا بد وأن يتم في غير أوقات العمل أو خارج التنظيم ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم من خارج منافذ الاتصال

<sup>60</sup> محمد منير حجاب : مرجع سابق ، ص 34-37.

الرسمية ورغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة، وعرقلته لمهمتها في التنسيق بنقل معلومات غير دقيقة عن طريق اللقاءات غير الرسمية والإشاعات والأخبار الكاذبة إلا أن للاتصال غير الرسمي مزايا عديدة نذكر منها مايلي:

- . يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي.
- . يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- . يساعد على تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- . يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
- . يكون التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

4-3 أنواع الاتصال وفقا للنطاق (البيئة): وتنقسم إلى اتصالات داخلية وأخرى خارجية:

#### الاتصالات الخارجية:

هي جهود خارج المؤسسة على نطاق محلي أو قومي أو دولي، أي تعمل إدارة العلاقات العامة على توسيع نطاق الاتصالات بحيث توجد نوعا من الامتداد لسمعة المؤسسة إلى الخارج، وتعمل على المحافظة على هذه السمعة وترويج الأخبار الجيدة عنها، ومقاومة أي اتجاه عكسي صادر من المنافسين أو المغرضين أو الأعداء.

#### الاتصالات الداخلية:


ويقصد بها الاتصالات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومنها إقامة الروح المعنوية العالية داخل المؤسسة، وتمتد الاتصالات الداخلية عن طريق ثلاث قنوات هي الأوامر الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الأقل منها والأسلوب الذي سيتم به إصدار هذه الأوامر والتقارير المرفوعة من أسفل خط السلطة إلى الإدارة العليا وتعتبر عن انجاز الهدف في كل جزء من هذه المؤسسة، ثم تلك الحقائق المتعلقة بالعمل والتي تمثل حافزا قويا للعاملين على إتقان العمل والحصول على التشجيع المعنوي والمادي المناسب.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> محمد منير حجاب : مرجع سابق ، ص ، ص 37 ، 50.


المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة  
المحور الثاني: نظام الاتصال وأهميته في المؤسسة

## ----- المحاضرة الرابعة -----

### شبكات الاتصال الإداري

الأهداف الإجرائية للمحاضرة: 

- تحديد أهمية دراسة الشبكات الاتصالية.
- معرفة الشبكات الاتصالية وأنماط السلوك الإداري.
- حصر أنواع الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية الأساسية: الشبكة، الاتصال، الإدارة، القيادة والإشراف، 

الديمقراطية، الأوتوقراطية.

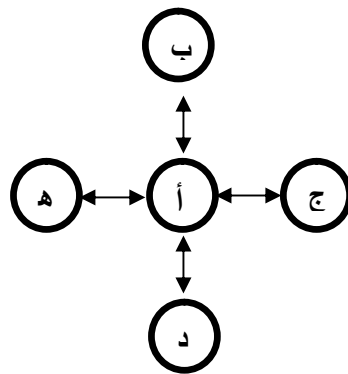
## 1- شبكات الاتصال الإداري:

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة منهم لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية. وقد عرّف "Scott" شبكة الاتصال بأنها: نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال.

وفي هذا السياق أجرى العلماء تجارب مختلفة على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال، ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة ثم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضائها في التعامل مع المشكلات، وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة. ومن هذه الشبكات نجد ما يلي:

### 2-1 شبكة العجلة: The Wheel network

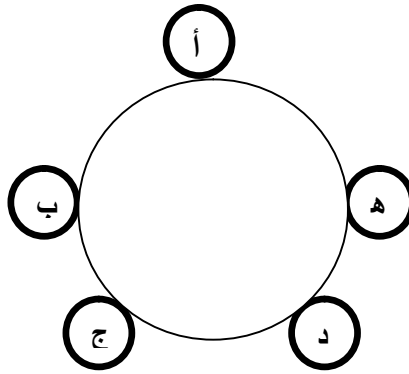
وفي هذه الشبكة يكون شخص وسط جماعة على شكل عجلة، ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أمّا الآخرون فلا يستطيعون الاتصال بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات.



شكل رقم 05 يوضّح نموذج شبكة العجلة

### 3-1 شبكة الدائرة: The Circle network

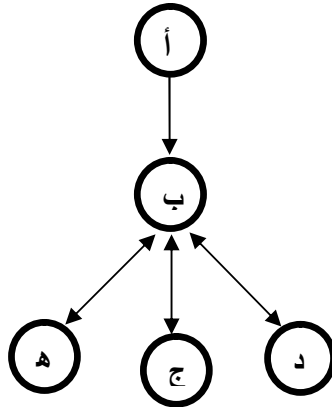
في هذه النوع يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية، وأنها أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد، وأن أكثر الأشخاص رضى هم الذين يشكلون محورا للمجموعة ومركزها الرئيسي.



شكل رقم 06 يوضح نموذج شبكة الدائرة-

### 4-1 الشبكة العنقودية: "Y" network

وهنا يمكن لشخص واحد فقط من الاتصال، أي من المدير إلى مساعد المدير، وبدوره هذا الأخير يرتبط بأشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأشخاص من الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، حتى المدير نفسه لا يمكنه الاتصال بأي من هؤلاء المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

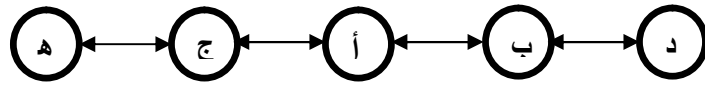


شكل رقم 07 يوضح نموذج الشبكة العنقودية-



## 5-1 شبكة السلسلة: The Chain network

وفي هذا النمط يمكن للرئيس للاتصال بمساعدين له، إلا أن المساعدين في طرفي السلسلة لا يستطيعان الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد.<sup>62</sup>



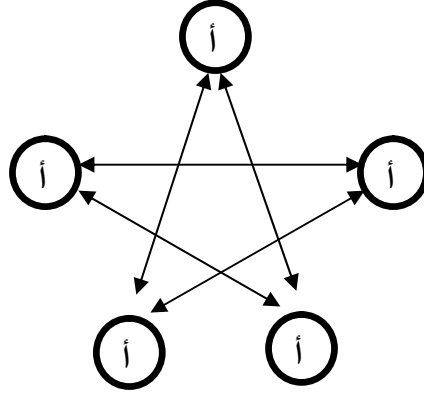
شكل رقم 08 يوضّح نموذج شبكة السلسلة-

## 6-1 شبكة النجمة: The Star network

أو ما يطلق عليها بشبكة "الاتصال في جميع الاتجاهات - All Channel communication network" حيث تعتبر هذه الشبكة هي المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية من الاتصال فيما بينهم، ويستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، ولأن تدفق المعلومات متوفرة لأي منهم على حد سواء، بحيث يمكن القول بأنها تلك الشبكة التي تميز "العلاقات الديمقراطية" لأن قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، إلى جانب أن كل المراكز لديها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل وتستقبل هذه البيانات إلى المراكز الأخرى بنفس الدرجة، إلا أنه في الواقع العملي من الصّعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل بسبب "العلاقات البيروقراطية" السائدة في أغلب النظم المعمول بها، وأنه يمكن حدوث تحريف في عملية توصيل المعلومات ممّا يقلل من الوصول إلى قرارات صائبة وسليمة.

<sup>62</sup> احمد الخطيب: الإدارة الحديثة، نظريات استراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن،

وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر دون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح).<sup>63</sup>



شكل رقم 09 يوضح نموذج شبكة النجمة -

وقد كان لدراسة بعض علماء الاتصال والإدارة فيما يخص الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة إمكانية إلى التوصل لمجموعة رئيسية هامة من المضامين للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- أنها أشارت إلى ضرورة التمييز بين شبكات الاتصال والهيكل التنظيمي.  
- أن نوع الشبكة يمكن أن يؤثر على سهولة التنظيم أي "بناء الهيكل التنظيمي" لإكمال العمل والمهمة بنجاح.

- بينت أنه لا توجد بالضرورة علاقة بين حرية المشتركين في الاتصال وانجاز المهمات أو الأعمال المطلوبة ففي بعض الحالات قد يتطلب الأمر بعض المحددات إذا ما أريد تحقيق المهمة بنجاح.

- والنتيجة النهائية للأبحاث والدراسات على شبكات الاتصال والمتعلقة بين الأداء والرضا من جهة "المتغيرات التابعة" وشبكة الاتصال "المتغير المستقل" من جهة أخرى، هي أنّ شبكة الاتصال نفسها تؤثر في الأداء والرضا.

<sup>63</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن، 2009، ص.ص:272.273

- وفي المهمات البسيطة تعتبر شبكة "العجلة" و"شبكة النجمة" أو الاتصال في جميع الاتجاهات " أكثر الشبكات فاعلية، بينما تعتبر شبكة "الدائرة، السلسلة والعنقودية" أقل الشبكات فاعلية.

- أما أثر شبكة الاتصال على درجة الأداء والرضا، فإن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من الرضا بين أعضاء المؤسسة، بينما يعتبر الأعضاء المحيطون بالمركز في شبكة العجلة أقل الأفراد رضا.

ولقد أدت أبحاث شبكات الاتصال المذكورة سلفا إلى نتيجة رئيسية هامة، وهي أنّ المحددات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصالات، ويعتقد البعض أنّ الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها، ومعظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهمات ومسؤوليات تأخذ من وقته وجهده، ولهذا كانت شبكة "العجلة" هي أقرب الشبكات إلى الهرمية، وذلك لأنّ العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد، ولأنّها أكثر المجموعات مركزية، أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز. ولقد استنتج البعض بسبب صعوبات الاتصال، بأنّ الهرمية أو التدرج الهرمي في التنظيم أمر ضروري ومحتوم، وأنّه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بنائها على أساس التدرج الهرمي، بالرغم من أهمية هذا الهرم إلا أنّ هذه الحالة تؤدي حتما إلى إيجاد معوقات الاتصال.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41-44

## --- المحور الثالث ---

دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

أهمية الثقافة الاتصالية، وأثرها على بيئة المؤسسة

الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعّال

الاتصال في المؤسسة ومعيقاته

الاتصال الفعّال في المؤسسة ومتطلباته

الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعّال

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحور الثالث: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

## ----- المحاضرة الأولى -----

أهمية الثقافة الاتصالية، وأثرها على بيئة المؤسسة

☛ الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- الثقافة الاتصالية وعلاقتها ببيئة المؤسسة أي علاقة.
- أسس بناء الثقافة الاتصالية.
- مراحل تطور الثقافة التنظيمية والثقافة الاتصالية.
- اثر الثقافة الاتصالية، على المؤسسة.
- آليات بناء الثقافة الاتصالية للمؤسسة.

☛ الكلمات المفتاحية الأساسية: مراحل التطور، الثقافة التنظيمية، الثقافة

الاتصالية، العلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والثقافة الاتصالية.

تمهيد:

تكمن أهمية الثقافة الاتصالية في كونها قوة ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المؤسسة وعملياتها وبدوره في فعالية المؤسسة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي الفكر بقوة الثقافة الاتصالية في التأثير على السلوك التنظيمي وتتمثل في ما يلي :

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة الاتصالية دواراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

- تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتهي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.<sup>65</sup>

- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

- تساعد الثقافة على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

- تعتبر الثقافة الاتصالية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظلّ التطور التكنولوجي والتكتلات والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات .

<sup>65</sup> محمود المساد: الإدارة الفعّالة . مكتبة لبنان ناشرون، بيروت. ط 01 . 2003 ، ص 58 ، 59.

- تصهر الثقافة الاتصالية الأهداف التنظيمية بأهداف المؤسسة وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطور فعندما تنسجم المصالح الشخصية لأفراد مع ثقافة وأهداف المؤسسة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المؤسسة تزود الأفراد بهوية المؤسسة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام

## 1- نشأة مفهوم ثقافة المؤسسة:

يمكن الاستناد هنا إلى آراء بعض الباحثين المهتمين بثقافة المؤسسة والتي تعود حسيمهم إلى مرحلة الثمانينات، وهو الأمر الذي عرفته المؤسسات اليابانية وصعودها القوي مما دفع بالعديد من الباحثين الأمريكيين للبحث عن أسباب هذا التطور، وقد توصلت معظم هذه الدراسات إلى فكرة جوهرية، وهي أنّ الجوانب التنظيمية هي السبب في ذلك وبعض الدراسات أثرت على الخصائص الثقافية في التنظيم الياباني والتي لم تكن ذات أهمية في التنظيمات الأمريكية.

وإذا كان البعض من الباحثين يرجع أول اهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أبحاث "إلتون مايو" في "هاوتورن" وحديثه عن التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية، فإن البعض الآخر يُرجعها إلى "ماكس فيبر" في حديثه عن أنواع العقلانية ومنها "العقلانية القيمة - Rationalité en Valeur" وأيضا أثناء حديثه عن الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية.

ويرى بعض الباحثين أنّ أول ظهور لمفهوم ثقافة المؤسسة كان مع "جاك إيليو" عضو معهد "تافستوك - Tavistock" سنة 1951 والذي وصف إحدى المؤسسات بقوله "إن خصائصها الفريدة ناتجة عن تفاعل بين بنيتها، ثقافتها وشخصية أعضائها"، ثم ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينات وانتقل إلى فرنسا ابتداء من الثمانينات.

ويقول "جون دانفيواتين - Jean Danvewattyn" أنّ مفهوم ثقافة المؤسسة بدأ مع "أربعة كتب رئيسية" خلال الفترة الممتدة من 1981 إلى 1982 وهي:

- الثقافة التنظيمية: نظرية Z في مواجهة التحدي الياباني، لـ "وليام أوشي"
- Corporate culture : Théorie Z. Faire face au défi japonais de William G. Ouchi
- فن الإدارة اليابانية: لـ "ريتشارد وباسكال وأنثوني"
- Management est-il un art japonais? : Richard et T. Pascale et -Anthony G. Athos
- البحث عن التميز: لـ "توم بيتروروبير واترمان"
- Le Prix de l'excellence; Les secrets des meilleures entreprises : Tom J. Peters et Robert H. Waterman



- ثقافة المؤسسة: لـ "ديال وكينيدي:

- Corporate Culture; The Rites and Rituals of Corporate Life : de Terrence .E. Deal  
ET Allen. A. Kennedy

في حين ذهب باحثون آخرون إلى أن أول ظهور للمفهوم كان في الصحافة المتخصصة سنة 1980 وبالتحديد في "المجلة الاقتصادية الأمريكية – Business Week" ثم تزايد الاهتمام به في كتابات السلوك التنظيمي ابتداء من مطلع التسعينات.

ولكن يظهر جليا أن مفهوم ثقافة المؤسسة، هو كل هذه التراكمات التي بدأت بواردها مع "ماكس فيبر" ثم تزايد الاهتمام بها مع تصاعد المؤسسات اليابانية ثم انتشر استعمالها وتطورت الدراسات حولها ابتداء من منتصف ثمانينات القرن الماضي، ورغم هذا التاريخ الطويل وهذا الاهتمام المتزايد والدراسات الكثيرة حول ثقافة المؤسسة، إلا أن هذا المفهوم مازال يحظى بكثير من الإشكالات حوله إن كان على المستوى المنهجي، النظري أو الميداني.<sup>66</sup>

2- أهمية ثقافة المؤسسة:

تساهم ثقافة المؤسسة بدور مهم في تعزيز أو تدهور أداء المؤسسة ويمكن تلخيص أهميتها بالاتي:

- بناء إحساس بالتاريخ:

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.

- إيجاد شعور بالتوحد:

فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

<sup>66</sup> مسعود قريمس: ثقافة المؤسسة، بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 2013، ص 218-220

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:

وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء:

ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:



شكل رقم 10 يوضح أهمية ثقافة المؤسسة<sup>67</sup>

<sup>67</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص129

3- مراحل تطور ثقافة المؤسسة: مرت ثقافة المؤسسة بعدة مراحل، وهي كالتالي:

- مرحلة العقلانية:

وفي ظلّ هذه المرحلة تم النظر إلى للفرد العامل من المنظور المادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان TAYLOR من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرية ميكانيكية في هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أنّ هذه القيم قد تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيّرت القيم في المرحلة الأولى، من قيم مادية إلى قيم معنوية وهذا لا يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهرت النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني (برزت الحرية).

- مرحلة الإجماع بالرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين.

- مرحلة العاطفية:

وقد عانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب HOLORN والتي تحددت على أهمية المشاعر وأنه كتلة من الأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

- مرحلة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار والعمل الجماعي في اتخاذ القرار.

#### - مرحلة التطور التنظيمي:

تمثلت هذه المرحلة في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي من خلال وضع خطط مستقبلية. (الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل).

#### - مرحلة الواقعية:

هذه المرحلة مزيج من المراحل السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المدربين لمفهوم القيادة وأهميتها في مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس. (الثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذ أتمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات العمال).<sup>68</sup>

#### 4- عناصر ومكونات الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

#### - القيم التنظيمية:

هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.

#### - المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

---

<sup>69</sup> سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009، ص 61-62.

## - الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

## - التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

## - السياسات والإجراءات:

تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تنوي المؤسسة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية.

## 5- الوظائف الأساسية للثقافة الاتصالية في المؤسسة:

يمكن حصر وظائف الثقافة الاتصالية في مايلي:

- تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تسهيل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تحقيق التكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العالقة مع المؤسسة .
- خلق الالتزام برسالة المؤسسة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.<sup>69</sup>

#### 6- أنواع الثقافة الاتصالية

حسب " محمود المساد " يرى أنّ بناء الثقافة الاتصالية عادة يستغرق وقتا طويلا ، حيث أن الوقت يعتمد على الأنواع الموجود أصل ، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:  
- الاستبدادي:

في المؤسسة الاستبدادية تكون السلطة مركزية، وتكون تأثيراتها محسوسة من خلل الممارسة، فقد يشعر الموظفون بالضغط والإحباط، ويفتقرون إلى الحافز، ويرفضون بالتالي التعاون بشكل كلي.  
- الثقافة التربوية (البيروقراطية):

يكون احترام المؤسسة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا لـ (النجاح في المسابقات والأقدمية) . وتقود تلك السمات إلى تنمية التدريبات الخاصة جدا والمستخدمه بشكل مباشر في سياق النشاط

<sup>69</sup> محمود المساد: المرجع نفسه، ص105

المهني للمدربين، ويكون التدريب مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية والتنقل ) لأنها تحدد تطور الأشخاص في مراكز العمل، وهناك تساوي عملية التأهيل الترقيات .

- الجماعي:

يتم إعداد وتنظيم العمل الجماعي في المؤسسة اعتمادا على الأهداف ، والمهام المنوطة بالمجموعات، وتتجنب الثقافة القائمة على السلطة الفردية وتشجع على المرونة والحرية وتمنح الحوافز والمكافآت المناسبة<sup>70</sup> .

- ثقافة العشيرة:

يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية والوحدة، والولاء، الناجمة عن ثقافة قوية مرتبط بشخص ملهم كاريزمي، وينظر إلى التدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية. وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب بالاعتماد على مدربين داخليين ونادرا ما يتم اللجوء إلى الخارج، ويكون الهدف من التمرين اكتساب القيم التقليدية أكثر من اقتناء المتأهلات الفنية وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية روح المنزل.

- التفرّدية :

للمنظمة التفرّدية ميزات معلنة من خلل اسمها ، فالأفراد في مثل هذه المنظمات ، يخدمون مصالح أشخاص معينين في المؤسسة ، ليس هناك تسلسل هرمي مميز ، وعادة لا تتعامل المؤسسة بأسلوب التحفيز.

- ثقافة التجديد (التنمية):

يوجه هذا النمط قيم التجديد، والتطوير والنماء، وتكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، المر الذي يترجم بتدريب موجه نحو تنمية فعلية لقدرات العاملين. ويكون برنامج التدريب مرنا ويتمتع بقليل من القياسية كي يتطور تبعا لحاجات المؤسسة ولمواجهة تنامي النشاطات. ويطلب التدريب

<sup>70</sup> حسين حريم: المرجع نفسه، ص112

من الخارج وبخاصة من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف ميادين فعاليات المؤسسة، فالتدريب يكون مفتوحا وشموليا.<sup>71</sup>

7- سمات وخصائص الثقافة الاتصالية للمؤسسة:

تتسم ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص نذكر منها:

- ثقافة المؤسسة نظام مركب:

لا تملك المؤسسة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة.

- ثقافة المؤسسة نظام متكامل:

وذلك من خلال إنشاء الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المؤسسة بحيث أي تغيير على احد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

- ثقافة المؤسسة نظام متغير ومتطور:

عادة ما تكون ثقافة المؤسسة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- ثقافة المؤسسة نظام مرن:

تتكيف ثقافة المؤسسة مع المتغيرات التي تحدث داخل او خارج المؤسسة وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>72</sup>

ومن خصائص الثقافة المؤسسية أيضا ما يلي:

- الإنسانية:

حيث أنّ الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، حيث أنّها تشكل شخصيته.

<sup>72</sup> حسين حريم: المرجع نفسه، ص، 112، 113.

<sup>72</sup> بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن،

2013، ص.ص: 371، 372.



## - الاكتساب والتعلم:

حيث أنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط فلكل مجتمع إنساني ثقافة محددة ببعد زمني وآخر مكاني.

## - الاستمرارية:

حيث أنّ السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريتهما قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن.

## - التراكمية:

حيث يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعتقد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها.

## - القابلية للانتشار:

حيث يتم انتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ويتم الانتشار عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.<sup>73</sup>

ومن خلال ما سبق نخلص إلى مايلي:

- هي نشاط رمزي التي تسمح للأفراد داخل المؤسسة تبادل المعلومات من خلال إنتاج الرموز، وهذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، رموز وإشارات لغوية، كل هذا يشكل ميزة خاصة بالمؤسسة مثلا (إلزامية لباس القميص الأبيض أو اللباس الرسمي للعمال).

- ومن خصائص الثقافة الاتصالية في المؤسسة أنّها تتم عن طريق التعلم عن طريق التفاعل والتكرار، بمعنى جمع المبادئ والقيم والمعايير التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها ونقلها إلى الأعضاء الجدد حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة.

<sup>73</sup> نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد الثالث، ج1، 2014، ص513

- هي عامل للهوية والانتماء الاجتماعي، عن طريق إنشاء فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ والقيم والرموز والتي تميزهم عن الآخرين من المحيط الخارجي يعني (ثقافة المؤسسة تمنح للعاملين هوية وانتماء اجتماعي يميزهم ويكسيهم مكانة اجتماعية تحظى بالاحترام والتقدير خارج المؤسسة).

- ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية التي تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدتهم حول قيم ومعايير ومبادئ مشتركة.<sup>74</sup>

#### 8- تأثيرات الثقافة التنظيمية على الاتصال في المؤسسة:

تساهم ثقافة المؤسسة بالتأثير بالدرجة الأولى على العاملين بشكل فعال حيث تظهر جليا بعض هذه الآثار بينما تكون بعض الآثار الأخرى خفية، فتلقى الثقافة ضغوطا على مختلف العاملين بالمؤسسة حتى يوافقوا عليها، أي أن يعمل و يفكر كل عامل في المؤسسة بالطريقة التي تتوافق مع ثقافة المؤسسة. وعلى ذلك فإن كانت ثقافة المؤسسة تركز على أهمية وجودة المنتجات التي تقدم للعملاء فإنهم سيلاحظون أنّ مشاكلهم مع المؤسسة تحل بكفاءة في حين إذا كانت هذه الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء مصاعب كبيرة وقد يمتد تأثير ثقافة المؤسسة على كل شيء في المؤسسة بداية بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم، حيث يلزم بارتداء لباس معين. وكذلك نجد الثقافة تساهم في التأثير على الاتصال في المؤسسة والعاملين في عدة أوجه أهمها:

#### - توجهات المؤسسة والعاملين بها:

وهنا نقصد بها الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف الاتصالية، فالثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المؤسسة كما قد تكون غير متوافقة معها.

<sup>75</sup> كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008/2007، ص43.

## - القوة:

قوة ثقافة المؤسسة هنا نقصد بها تأثيرها على أعضاء المؤسسة حيث أنّ هناك عدة منظمات تمتلك قوة إرغام على أعضائها في حين أنّ مؤسسات أخرى تؤثر على ثقافتها على العاملين دون إرغام.

- المرونة: تتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

## - الالتزام:

وتعني درجة استعداد أعضاء المؤسسة لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها أي أنّ الثقافة تخلق ظروف في المؤسسة تؤدي إلى أنّ يكون الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة والوصول إلى الرضا الوظيفي والثقافة القوية بين الأفراد.<sup>75</sup>

ومن جهة أخرى تتأثر الثقافة الاتصالية للمؤسسة بالثقافة المؤسساتية من

خلال:

## - دعم وتوضيح معايير السلوك الاتصالي بالمؤسسة:

لدى الثقافة المؤسسية مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد أقوال العاملين وأفعالهم وتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كلّ الظروف وفي كلّ حال وعلى هذا الأساس يتحقق استقرار السلوك المتوقع من العاملين.

## - دعم التنسيق بين أجزاء المؤسسة:

تحقق ثقافة المؤسسة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة فهي تجمع المؤسسة في كيان واحد مستقل ومنسجم ومترابط مما يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد.

## - تحقيق الفعالية التنظيمية:

بينت الدراسات أنّ الفعالية التنظيمية مستمدة من الثقافة المؤسسية إضافة إلى أنّ الدراسات التي أجريت حول الثقافة المؤسسية بينت أنّها تعدّ أحد المصادر المهمة

<sup>76</sup> سامية معاوي: المرجع السابق، ص 70-71.

لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير المباشر والايجابي للثقافة المؤسسية على أهم المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسة.

- دعم المؤسسة كنظام اجتماعي:

تكوّن الثقافة المؤسسية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم من خلال تحقيق أهدافها بما يؤدي إلى استقرار المؤسسة ونموها.

- تحديد النمط الإداري السائد في المؤسسة:

تتضمن الثقافة المؤسسية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه الإداريون في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.

- إحداث التغيير ودعم العمليات التطورية: ويتم ذلك من خلال تحديث قيم الأفراد المؤثرة على الأداء، الابتكار، الانجاز ومحاولة تحقيق الموائمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير بين القيم ومعتقدات العاملين.

- تحقيق الجودة الشاملة: تعد ثقافة المؤسسة أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة.<sup>76</sup>

وفي الأخير تمثل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوكات الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية، فالتنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط بالمؤسسة وكذلك ثقافة المؤسسة جزء من ثقافة المجتمع بمعنى أنّ الثقافة المشتركة تفيد المؤسسة بإنشائها بيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة الجيدة في المؤسسة.

<sup>76</sup> نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، مرجع سبق

ذكره، ص.ص: 524.525

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحور الثالث : دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

----- المحاضرة الثانية -----

## الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعال

☛ الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- تعريف الإدارة وفق مدارس مختلفة.
- تكامل الوظائف الإدارية.
- الاتصال والإدارة، أية علاقة.

☛ الكلمات المفتاحية الأساسية: الاتصال، الإدارة، المدارس الإدارية، الوظائف

الإدارية، أهمية الاتصال في الإدارة.

تمهيد:

تعدّ الإدارة ركنا أساسيا من أركان المؤسسة ويستدل على هذا من خلال الاهتمام الذي أصبحت توليه المجتمعات الحديثة لها، فتأثير الإدارة في العملية الإنتاجية من جهة وفي فعالية المؤسسة من جهة أخرى جعلها أهم بكثير من عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى، ولقد قدّمت تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة يعكس كل منها مرحلة فكرية معينة وخلفية معينة ومن بين التعاريف ما أورده: "علي عبد المجيد": "الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد أولية وآلات ومعدات وأموال لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف"<sup>77</sup>. وفي سياق هذا التعريف نبرز أهم المحطات التاريخية التي تطور من خلالها

مفهوم الإدارة في بعض المدارس ونوردها في الجدول الآتي:

جدول يوضّح تعريف الإدارة في المدارس النظرية

تعريفها للإدارة	النظرية
- عملية سلوكية وإنسانية. فهي فن وعلم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف. وفق مبدأ أن الأفراد لطالما هم يعملون معا فلا بد من التفاهم لتحقيق أهداف مشتركة. وتنظر هذه النظرية إلى السلوك الإنساني إنه هو العنصر الأساسي والمحرك والموجه للعمل الإداري.	مدرسة السلوك الإنساني

<sup>77</sup> علي عبد المجيد: الأصول العلمية والعملية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1989، ص5

<p>- ترى الإدارة باعتبارها نظاما اجتماعيا وذلك النظام الاجتماعي هو الذي يتحقق فيه ثلاثة عناصر على حد قول "شير برنارد": مجموعة من الناس+يعملون معا+لتحقيق هدف مشترك.</p>	<p>مدرسة النظام الاجتماعي</p>
<p>-هي اتخاذ قرارات وفقا لمنهج معين لحل المشكلات التي تعترض المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها. وأشهر من ينتمون إلى هذه المدرسة هم المهتمون ببحوث العمليات.</p>	<p>منطق التحليل الرياضي</p>

وترجع الاختلافات السابقة في تعريف الإدارة، إلى المرحلة التاريخية التي ورد فيها هذا الاتجاه وللخلفية العملية والمهنية لأصحاب هذا الاتجاه، ولكننا لو نظرنا لكل منها على حدى فإننا نجد أنه تعريف يفتقر إلى الشمول، فلقد تطورت مفاهيم الإدارة بسرعة كبيرة - خاصة في الثلاثين سنة الأخيرة- فهي تعني اليوم مجموعة هائلة من المفاهيم التي تم تأصيلها علميا بالبحث والدراسة، ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة في مواقف كثيرة ثبت فيها نجاحها لمعالجة المشكلات<sup>78</sup>.

إذن فالإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظلّ الظروف الموضوعية المحيطة، وهذه حال المنظمات الحالية المعاصرة التي تتميز بمجموعة من المقومات والأسس نذكرها كما يلي:

■ الإدارة نشاط إنساني هادف.

<sup>78</sup> علي السلمي- ادارة الإعلان- دار المعارف للطبع والنشر- مصر، ص10، 1968

■ تكامل وظائف الإدارة. (كل جزء يعمل عملاً محددًا وكل خلل في أحد الأجزاء يؤدي لخلل في النظام كله).

■ تأثر الإدارة بالبيئة المحيطة وهي ما تسمى بالموقفية.

مفهوم الفعالية:

يعتبر مفهوم الفعالية من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المؤسسة، أو المؤسسة لأهدافها بالتكيف، أو الانسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة. حيث تفاوت مفهوم فاعلية المؤسسة من ناحية وجهات النظر الفكرية، من حيث المعنى الدقيق والشامل، فقد عرّف "بارنرد" الفاعلية: أنّها الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة الوصول لأهدافها وتحقيقها.

أما "ألفار" فقد ذكر بأنّ الفاعلية تعني: مدى قدرة المؤسسة على البقاء، والنمو، والتكيف، دون النظر إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث إنّ المؤسسة تتعامل ضمن إطار الوصول إلى أهدافها في أوساط بيئية غير مستقرة، حيث إنّها تجعل من خلق التوازن المتحرك مع التكيف البيئي أحد مستلزمات وجودها.<sup>79</sup>

وعليه، فمفهوم الفاعلية له بعد أكثر شمولية من تحقيق الأهداف، حيث يقتبس هذا المفهوم منطق قبوله عن طريق واقع المؤسسة باعتبارها نسقا مفتوح، يتعامل مع بيئة متغيرة تنطوي على عدد من الأبعاد غير الثابتة.<sup>80</sup>

أهمية الاتصال من الناحية الإدارية:

الاتصال عملية حيوية وضرورة حتمية لأية إدارة أو للمنظمة ككل، بحيث لا يمكن في أية منظمة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات فمن خلال الاتصال على نحو فعال يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات والحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، والاعتماد على الكلمات والصور والرموز

<sup>79</sup> هلال حسن عبد الغاني: مهارات الاتصال الفعال، مجموعة تطوير الأداء، الأهرام، القاهرة، 1996، ص 33

<sup>80</sup> المرجع نفسه، ص 34



المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المؤسسة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها.

وعلى ذلك فإن الاتصالات هي الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد، من خلال إرسال واستقبال المعلومات من وإلى جمهور المؤسسة . الداخلي والخارجي . بما يساهم في تحقيق التجارب السلوكي مع أهدافه.

**وتظهر أهمية الاتصال من خلال علاقته الوثيقة بوظائف الإدارة المختلفة:**

- رسم السياسة اللازمة لتحقيق الأهداف ووضع الخطط المفسرة لهذه السياسات.  
- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي يتم تحديدها والتعليمات الخاصة بتنفيذ، بعض الأعمال وإرجاء بعضها الآخر، أو تحديد كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل.

- يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه أو بما لم يتم انجازه والمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية الأغلب عليها وباقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة وبذلك تحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

- الاتصال ضروريا لأحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة، فعن طريق التقارير وما تحتويه من بيانات ومعلومات يتسنى للإدارة تعميم نتائج البرامج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مرحلة التخطيط للبرامج، والموازنة بالنتائج المرتقبة بما يوضّح الاختلافات والانحرافات في الأداء.

- يساعد الاتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل من خلال توفير المعلومات الوافية للعاملين عن الأهداف والسياسات والخطط والنظم والإجراءات، والتوجيهات والتعليمات والأوامر، إذ أنه من خلال ضمان الاتصال الفعال يمكن للإدارة أن تحفز العاملين على

العمل بجد وإخلاص وتنمي لديهم الشعور بالانتماء نحو المؤسسة وتحفزهم على تحمل المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرار وفي مراقبة نتائج الأعمال، فيسمو إدراكهم لأهمية الاتصال مع توضيح مصلحتهم في إتباع أصوله وقواعده.

وقد لا يهتم البعض بالاتصال باعتباره عفوي لابد أن يتم طالما أن هناك تعامل بين شخصين أو طرفين، أو بين شخص وجماعة من الناس، وأن المهم هو العمل والانجاز بصرف النظر عما ينشأ عن هذا الانجاز من صلة أو ارتباط، وهذا الإهمال للاتصال من قبل بعض المديرين يجعلهم أنفسهم في مهب الريح ويقعدهم عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

لكن من ناحية أخرى لا ينبغي المبالغة في النظر إلى أهمية الاتصال، ما نقصد به هو الاهتمام الكافي دون المبالغة أو الإهمال، ولهذا من الضروري لفهم عملية الاتصال وأهميتها وطبيعتها التعرف على النقاط التالية:

. متى نحتاج إلى الاتصال في المؤسسة؟ ما الذي نحتاجه لكي تتم عملية الاتصالات بفاعلية؟ مع من يجب أن يتم الاتصال؟ كيف يجب أن يتم الاتصال؟ ما هي ردود الأفعال الايجابية والسلبية التي تسفر عنها عملية الاتصال؟<sup>81</sup>

وتتضح أهمية الإجابة عن هذه التساؤلات في إطار نظرية الإدارة الحديثة التي تهتم بالأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله، ومن النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات الحديثة من أن المدير ينفق 78 % من وقته في الاتصال. فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات، فهو يجمعها ويفرزها ويبوبها ويحللها وينشرها بالطريقة التي تتضمن له حسن أداء العمل، وتحقق أهداف المؤسسة.

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد المديرين بصفة عامة بالقيام بالاتي:

<sup>82</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 16-17-18.

. تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

. تحديد المشاكل وسبل علاجها.

. تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

. التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

. تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

. إلقاء الأوامر والتعليمات.

. توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

. التأثير في الآخرين وقيادتهم.

. حفز وتحسيس العاملين.

ويمكن فحص أهمية الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه هذه الاتصالات فقد يكون هذا الموقف بين المدير ومروسيه وهنا يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أو بين المدير وزميله ويعني هذا اتصال أفقي وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وبالتالي يكون الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات.

- بدأت تتزايد الاتجاه للأخذ بمفهوم الإدارة الالكترونية في مجال إدارة العلاقات في كثير من دول العالم تتبلور أهمية الاتصال بصورة أكثر للإدارة باعتبار أنها تقوم على فكرة تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موقع واحد على شبكة الانترنت في نشاط أشبه ما يكون بفكرة مجتمعات الدوائر الرسمية، وذلك لتحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور ( 24 ساعة يوميا) مع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية، ومع بداية الألفية الثالثة وتزايد الاتجاه للأخذ بمفهوم الإدارة الالكترونية في مجال العلاقات العامة للمواطن وتحقيق سرعة وفاعلية الربط والتنسيق والأداء والانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها والهيئات الأخرى .<sup>82</sup>

<sup>83</sup> محمد منير حجاب : مرجع سابق، ص 18 . 19.

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة  
المحور الثالث: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

### ----- المحاضرة الثالثة -----

#### الاتصال في المؤسسة ومعيقاته

الـ أهداف الإجرائية للمحاضرة:

- تحديد معيقات الاتصال.

- أنواع المعيقات.

الكلمات المفتاحية الأساسية: عوائق، الفعالية، الاتصال.

تمهيد:

معوقات الاتصال هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف لضمان الفاعلية للاتصال، لابد من التعرف على هذه المعوقات لمحاولة تلافي تأثيراتها ويمكننا تصنيف هذه المعوقات في الجوانب التالية:

#### 1- المعوقات المرتبطة بالمرسل :

##### ⊖ الحالة النفسية للمرسل :

ونقصد بها الحالات المزاجية المتوترة السلبية، مثل التعصب والهيجان والتوتر والإحباط، التي يمر بها مرسل الرسالة . يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة و مغزاها بحيث تصل إلى المستلم بشكل مريبك للغاية حيث أنها تزيد من قلق المستلم وإرباكه، و بالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل، وهذا ما يتطلب من المرسل قدرا عاليا من ضبط النفس و التأني وأحيانا الصبر قبل إرسال أي نوع من الرسائل خصوصا اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المرسل أو تعابيره البدنية الأخرى .

##### ⊖ الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل:

حيث يتصور المرسل أو يعتقد بأن رسالته مفهومة و واضحة ، أو أنها ينبغي أن تكون كذلك ، دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستلم ، ولهذا السبب يجب أن يكون المرسل واعيا و مدركا لطبيعة و ثقافة الجمهور المستهدف ، و أن لا يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور .

##### ⊖ عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال :

وهنا و في بعض الأحيان قد لا يكون المرسل ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال و فنونه و مهاراته ، كأن يختصر رسالته حد تستويه معناها أو يطيل رسالته

فتفقد جوهرها . وقد يستخدم لغة فنية مثلا لا يفهمها إلا المتخصصون، تكون موجهة إلى جمهور غير فني<sup>83</sup>

## 2- المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال :

### الاختيار الخاطئ للوسيلة:

العملية الاتصالية قد تفشل كليا عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة. فمثلا في الاتصال الشخصي والمباشر يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات واللقاءات وجها لوجه، حيث تكون التغذية العكسية فورية . بينما في الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل: الإعلان، التقرير... إلخ .

## 3- المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة :

أسلوب كتابة الرسالة: قد يكون الأسلوب معقدا جدا أو مبسطا جدا، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها : فقد يكون النص جيدا، إلا أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه .

<sup>83</sup> الطائي حميد، العلق بشير: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 74 – ص 76 .

## عوامل نجاح العملية الاتصالية :

### عوامل متعلقة بالمرسل :

- تزويد المرسل وتدريبه على مهارات الاتصال .
- الاهتمام بالحالة النفسية .
- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد، بحيث لا يجوز لشخص غير متمكن من فنون الاتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف أو خبير، فالمضمون هنا يجب أن يتوافق مع خبرة المستلم وثقافته .
- استخدام لغة مشتركة وبسيطة ذات معان يفهمها المستلم .

### 4- عوامل متعلقة بالرسالة و مضمونها :

- الوضوح والصراحة المنطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة غير المعقدة .
- أن تكون الرسالة متكاملة وشاملة لكافة الجوانب من حيث الكم والكيف ( شكلا و مضمونا ) .

- أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها بشكل سليم .

- تحديد الألفاظ والعبارات والابتعاد عن الألفاظ التي تحمل الشك والريبة .

### 5- عوامل متعلقة بالوسيلة :

- عدم استخدام قنوات اتصال لا تلائم الرسالة أو المستلم أو المستخدم ، فلكل رسالة قناة معينة .

- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات مثل معالجة الضوضاء.<sup>84</sup>

### 6- عوامل متعلقة بالمستقبل :

- تنمية مهارات الاتصال فيه كالإنصات، التحليل... إلخ .
- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل وتنسيق المواقف والاتجاهات بينهما، و التأكد من أن هذه اللغة سائدة ومفهومة ولا تحتاج إلى تأويلات أو تفسيرات .

<sup>85</sup> الطائي ، العلق ، المرجع نفسه ، ص 85 .

التركيز على مسألة التوقيت في الاتصال خصوصا فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حيث يلعب وقت استلام الرسالة دورا أساسيا في نجاح الاتصال أو فشله.<sup>85</sup>

#### - عوائق وتحديات الاتصال الفعّال

##### المعوقات الشخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له وكذلك مدى الثقة بين الأفراد وضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي إلى حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

##### - معوقات لغوية:

تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفق عليها داخل المؤسسة وطريقة ترتيب كل منها وهل تؤدي المعنى المتفق عليه أم لا.

##### - معوقات نفسية واجتماعية:

وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهم المرسل والمستقبل للرسالة.

##### - معوقات بيئية:

يتعلق هذا النوع من المعوقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خلل في عملية الاتصال الفعّال وتؤدي لعدم تحقيق الغاية المرجوة منه مثل نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة فيؤخر عملية الاتصال.

<sup>85</sup> الطائي ، العلاق ، المرجع نفسه ، ص - ص 88 ، 87.



## - معوقات معنوية:

تتعلق هذه المعوقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمت أثناء التعبير عنها فمثلا قد يكون الهدف لكتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عنه للمستقبل.

## - معوقات تنظيمية:

تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف أو ليس لديها هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة.

ويرجع أساسها إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية وقد يكون التخصص وهو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات المتباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين كذلك عدم وجود وحدة تنظيمية أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.<sup>86</sup>

وعلى المستوى المؤسسي يمكن تصنيف هذه المعوقات في الجوانب التالية:

### خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك الرموز "الرسالة" وتفسيرها فمثلا الموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المؤسسة ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس كمؤشر على أنه شخص محبوب وينتظر المكافأة.

<sup>86</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

## الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

## المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة معينة من الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها.

## عوائق اللغة غير اللفظية:

لا تتعلق كل مشاكل الاتصال بما يكتب أو يقال فقط بل يتعلق البعض بكيفية الفعل ، فهناك عوائق الاتصال الغير اللفظي ونجملها فيما يلي: إشارات متضاربة أو غير ملائمة ، واختلافات في الإدراك ويعود ذلك إلى الاختلاف في العمر والخلفية الاتصالية والاجتماعية، الانفعالات أو الأحاسيس الغير ملائمة.

## ضغوط الوقت:

دائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ، واللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية، كأن يصدر المدير أمرا شفويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن المدير.

المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المحور الثالث: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

----- المحاضرة الرابعة -----

### الاتصال الفعّال في المؤسسة ومتطلباته

⬅ الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- تحديد أبعاد الاتصال الفعّال.
- أهمية الاتصال الفعّال في المؤسسة
- أهداف الاتصال الفعّال.

⬅ الكلمات المفتاحية الأساسية: الفعّالية الاتصالية، الأهمية، الأهداف.

تمهيد:

أنه لمن المتفق عليه أنه لا يمكن بأي حال تجاهل أهمية الاتصال داخل المؤسسات أو التقليل من شأنه، فالدور الذي يساهم به في زيادة الإنتاجية وتحسين علاقات العمل من خلال ربط المستويات الهرمية لم يعد يخفى على أحد. ويتحقق ذلك من خلال تبني نمط حديث في التسيير يقوم على اعتماد بنى وهياكل تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية وتتميز باعتمادها على منظومة قيمية واحدة. فالبنى المرنة واللامركزية تعتبر مفضلة على الأشكال التقليدية والمركزية وقد سمحت بتحقيق نتائج إيجابية على مستوى العلاقات الإنسانية، وتحقيق الفعالية على المستوى الاقتصادي.

#### 1- مفهوم الاتصال الفعال:

هو الاتصال الذي يوصل أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط بحيث يتمكن طرفا العملية الاتصالية من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال أو أقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال وهو اتصال يتميز بأنه مريح ومجد لكل من الطرفين ويساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما لكونه لا يتم إلا في أجواء من التصالح والتفاهم ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجاحه.<sup>87</sup>

وتكمن جدوى الاتصال الفعال في أنه عملية ضرورية للإدارة العليا لأنه يمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقب، وبذلك تضمن حسن سير عمل التنظيم.

وكذلك فإن الاتصال يلعب دورا في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثم يشبع حاجات العاملين النفسية مما يدفعهم للعمل وفقا بما يجري داخل مؤسساتهم الإدارية.

<sup>88</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سبق ذكره، ص.ص:163.164

ويعرّف أيضا بأنه الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزمني والمكاني.

## 2- أهمية الاتصال الفعّال: للاتصال الفعّال أهمية كبيرة منها:

- تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.
- الموائمة والتقريب بين وجهات النّظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد أساليب العمل.
- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات.
- توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الربط بين أفكار الأفراد ومراكز صنع السياسات والقرارات مما يحقق المشاركة والانسجام.
- إكساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر مما يقوده لأن يكون حكيما في إطلاق قراراته وأحكامه.
- اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة دون أن يكون هناك تعصب أو إجبار في الرأي.

- العمل على نجاح العلاقات سواء أكانت على مستوى العائلة أو العمل أو غيرها.
- العمل على إكساب الفرد مهارات مهمة كالاستماع للطرف الآخر بمصداقية وحيادية مما يجعل منه مؤثرا وقائدا ناجحا.
- العمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد لأن سوء الاتصال مع الناس هو ما يسبب الخلافات والاتصال الفعّال هو ما ينجح العلاقات.<sup>88</sup>

## 3- أهداف الاتصال الفعّال:

- التعريف بعملية الاتصال الإنساني من حيث مفهومها وأهميتها وعناصرها والتعرف على خصائص الاتصال ومعوقاته وأنواعه المختلفة.
- إكساب الفرد المهارات اللازمة التي تساعد على تقديم نفسه وأفكاره بأكثر الطرق فعالية.

<sup>89</sup> محمود فتوح محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعّال، ط1، ج1، مكتبة الألوكة، 2016، ص ص 21-32 88

- إكتساب الفرد المهارات والقدرات التي تمكنهم من حسن الإنصات للمتحدثين.
- التعرف على أساليب القراءة واكتساب مهاراتها.
- مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مهارات الاتصال غير اللفظي لديه.
- اكتساب وتطوير وتحسين مهارات الحوار والإقناع لدى الفرد والمجتمع.
- التعرف على أنماط ووسائل الاتصال في بيئة العمل واكتساب مهارات الاتصال بكفاءة داخل هذه البيئة.<sup>89</sup>

#### 4- عوامل فعالية الاتصال الفعّال

إنّ عملية الاتصال لا تحدث في فراغ إنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، بحيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك، فسوف نعرض عوامل نجاح المكونات الأربعة الرئيسية في عملية الاتصال وهي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، الجمهور.

#### 1-4 عوامل فعالية المصدر

##### المصدقية:

وهي المصدقية التي يكتسبها المصدر من خلال التدريب والخبرة بالموضوع والقدرة على الاتصال بما يحتويه من مهارات الكلام والكتابة والتعبير والاحترافية والوضع الاجتماعي، مما يكسبه القدرة على الإجابات الصحيحة، ونقل الرسائل بلا تحيز.

##### الجاذبية:

وتتحقق عندما يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور من الناحية النفسية والاجتماعية إذ إننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والتوتر وإشعارنا بالأمان.

السلطة: فهو يملك الثواب والعقاب ومهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها.

الصدق: ويعني أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث، أفكاره وآرائه، كما يعني أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.

<sup>90</sup> المرجع نفسه، ص 33 89

## الوضوح:

ويعني القدرة على التعبير بوضوح عن الأفكار من خلال اللغة البسيطة والمادة المؤسّسة والمتسلسلة منطقيًا.

## الدقة:

وتعني أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية، وتفادي المفردات والمصطلحات المطاطية.

الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يُظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته.

## المظهر:

بمعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه، كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه، ويضم المظهر العام والأناقة الشخصية.

## السمات الصوتية:

وهي العوامل الخاصة بالنطق ومخارج الحروف ووضوح الصوت والسرعة الملائمة واستخدام علامات الوقف.

## الجانب اللغوي:

يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع جميع الأفراد المشاركين فيها وفقاً لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها، ويجب أن تكون بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، وتمتاز بالدقة لتجنب التعدد في المعاني.<sup>90</sup>

## قوة الشخصية:

إنّ هذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفاتها، غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملنا مع الآخرين ومن أهم عناصرها القوام ودقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحى بالاحترام ويجذب الناس إليه.

<sup>91</sup> منصور هالة: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص ص 42-50

## القدرة على الإقناع:

ليس كل الناس قادرين على التعبير الصحيح عن أفكارهم، ومن كان منهم قادرا على إقناع غيره، فهذه صفة مميزة تميز شخص عن آخر، فقدرة الإقناع عند رجل العلاقات العامة تكون خالية من العنف والتسلط على آراء الناس، أي القدرة على الإقناع الهادئ والمنطقي البعيد عن الجفاء.

## الجانب الثقافي والاجتماعي:

أن تكون لديه ثقافة ملمة ضمن إطار مجتمعه، ومعرفة قبلية ضمن العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع المتواجد فيه.

## 2-4 عوامل فعالية الرسالة:

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة سهولة استيعابها ويرتبط بها أربع متغيرات أسلوبية هي:

## القابلية للاستماع أو القراءة:

وهي الصفات التي ترتبط بفهم الرسالة، إذ يجب أن تحتوى الرسالة على كلمات سهلة وجمل قصيرة، وأن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه، تنوع المفردات، وتجنب تكرار نفس الكلمات.

الواقعية: أي التعبير عن الواقع وتجنب الميل للتجريد.

القابلية للتحقق: أي احتواء الرسالة على جمل وعبارات علمية يمكن إثباتها أو التحقق منها.

## 3-4 عوامل فعالية الوسيلة

إذ تعتبر الوسائل الحية المسموعة والمرئية أكثر تأثيرا من غيرها في تغيير الاتجاهات يتبعها الوسائل الشفوية (المسموعة) ثم الوسائل المكتوبة (المقروءة)، أي إذا تعددت الوسائل سهلت عملية الاتصال.



#### 4-4 عوامل فعالية المتلقي:

حيث يرتبط نجاح الاتصال بمدى معرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة وترتبط أيضا بثقافته وشخصيته وبيئته ونظرته للأشياء ودفاعيته إلى المعرفة.<sup>91</sup>

#### 5-الاتصال الفعال على المستوى المؤسسي ودور الثقافة الاتصالية:

إنّ من المتطلبات الأساسية اليوم أكثر من أي وقت مضى مواجهة التحديات التي يطرحها العالم المتغير، لأن الوجود والاستمرار يكونان سيورة أو عملية تكيف مستمرة، لاسيما وأنه مع بداية سنوات التسعينات برز منطق جديد هو منطق الكفاءة و القدرة كاستجابة لمتطلبات العولمة. غير أنّ تطوير هذه الكفاءات والقدرات التي تعتبر المؤسسة بحاجة ماسة إليها يستدعي أن يكون مختلف الفاعلين في مستوى يسمح لهم بمعرفة وفهم أدوات تطوير اقتصاد المؤسسة وتحسين فعاليتها، وكذلك منح أهمية خاصة لتدعيم وتقوية قنوات الاتصال.

وحسب الباحثة ليلي بوطمين لا تتحدث في هذا المجال عن الاتصال "كأداة"، و إنما باعتباره سيورة متواصلة تجسد التفاعل بين مختلف الفاعلين، سيورة تصيغ وتوجه الأفعال المختلفة الصادرة عنهم في مواقف محددة. من هنا لا يمكن فصل الاتصال عن الإدارة أو التسيير **Management**. فالفعل التسييري لا يمكن تصوره كمجموعة من الإجراءات و القرارات...، وإنما باعتباره عملية التفاعل الذي يربط بين الفاعلين ويجمعهم مع بعض، بمعنى صياغة أو تشكيل العلاقات الاجتماعية. حيث أنه من القصور تصور الاتصال على أساس بعده التقني أو الآداتي فحسب، بل لابد من النظر إليه من حيث أهميته ودوره كعملية اجتماعية أساسية في تسيير الموارد البشرية.

ومن بين الأسباب تضيف الباحثة أنّ الواقع اليوم أن المؤسسة عاجزة عن فتح قنوات الاتصال، و يعود ذلك إلى ذهنية المسيرين الذين لا زالوا متمسكين بنفس الممارسات القديمة مثل تصلب قنوات الاتصال، والمركزية الشديدة. وهي أساليب تدور

<sup>92</sup> جاكين بطرس: الاتصال الفعال للإعلام العمومي في لبنان، مذكرة تعليمية، جامعة لبنان، كلية الإعلام،

في مجملها حول فكرة محورية مفادها أن المسير هو وحده الذي لديه معرفة أحسن، و من حقه وحده أن يحتفظ بالمعلومات التي تعتبر أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية منها والبسيطة. لا يمكن بأي حال تجاهل أهمية الاتصال داخل المؤسسات أو التقليل من شأنه، فالدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية وتحسين علاقات العمل من خلال ربط المستويات الهرمية لم يعد يخفى على أحد. ويتحقق ذلك من خلال تبني نمط حديث في التسيير يقوم على اعتماد بنى وهياكل تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية وتتميز باعتمادها على منظومة قيمية واحدة. فالبنى المرنة واللامركزية تعتبر مفضلة على الأشكال التقليدية والمركزية وقد سمحت بتحقيق نتائج إيجابية على مستوى العلاقات الإنسانية، وتحقيق الفعالية على المستوى الاقتصادي.

في هذا الصدد تم الإشارة إلى مساهمة "Giddens" في التأكيد على أهمية الاتصال داخل أي فضاء، وبغض النظر عن الأدوات والتقنيات المستخدمة في العملية الاتصالية فإنها تعمل على بناء العلاقات بين الفاعلين وتعتبر على غاية الأهمية لأنها تقلل شعور الفرد بالتهميش، وبالمقابل تقوي شعوره بالانتماء. إن تطور تكنولوجيات الاتصال والإعلام في الوقت الراهن تفرض واجب الاتصال كميّار للإمتياز. **Comme norme d'excellence**، مع ذلك يبقى كلاما جميلا لو تم تطبيقه في مؤسساتنا التي تعاني فقرا فادحا في هذا المجال.<sup>92</sup>

وهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في بقاء ثقافة المؤسسة والمحافظة

عليها وهي:

- الإدارة العليا:

إنّ ردود فعل الإدارة العليا يعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واضحة ومصطلحات وعبارات، وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية

<sup>93</sup><https://cahiers.crasc.dz/index.php/ar/19-les-cahiers/management-des-competences-communication-et-leadership-dans-l-entreprise/285- /11/05/2020>

والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمات ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة.<sup>93</sup>

#### - اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك لأنه من خلال العملية الاختيارية يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أنّ لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

#### - التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة المؤسسية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المؤسسة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين موظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكون اقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان احمد آل خطاب: أسس الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان ، الأردن، 2017، ص.ص:373.374

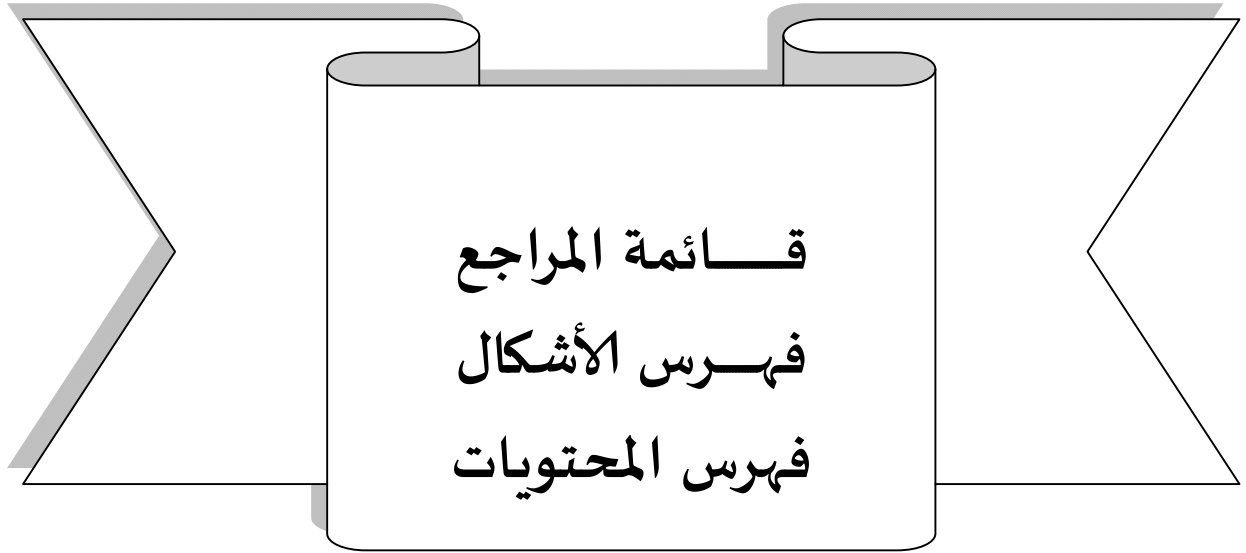
<sup>94</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1،

القاهرة، مصر، 2012-2013، ص.ص:87.88

## خاتمة:

ممّا نخلص إليه ختاماً هو أنّ للتحوّل العالمي - باعتباره العامل الأساسي- الأثر العميق في ضرورة الانتقال من التسيير التقليدي الموجه إلى التسيير العلمي، حتّى هذا الأمر له الأثر البالغ في ضرورة إعادة النظر في الثقافة الاتصالية للمؤسسة الجزائرية، وبالضرورة يتطلّب هذا التحوّل إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات بصفة عامة، وهذا دعماً لها من أجل التكيف مع القواعد والمبادئ العالمية الجديدة المعتمد بها على الصعيد الدولي والتي تحتم على المؤسسات الجزائرية أن لا تبقى بمنأى عن هذه التغيرات، هذه الأخيرة تتمثل في إجراء التعديلات اللازمة سواء من الناحية التنظيمية الهيكلية أو من الناحية الإدارية القانونية، أو الناحية الاتصالية بما يتوافق ومتطلّبات النظام الاتصالي الجديد، ويعتبر هذا بمثابة التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات الجزائرية، وتمثل في مواجهتها مؤسسات اقتصادية مع انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية وكانت المنافسة كتحصيل حاصل لهذا الانفتاح الاقتصادي، حيث حمل هذا الأخير التقاليد الاتصالية لهاته المؤسسات التي تملك خبرة طويلة وقواعد تسويقية علمية.

وفي ظلّ هذه المبادئ والقواعد الجديدة التي جاء بها انفتاح السوق تجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها في مفترق طرق، تحديات المنافسة وما تفرضه من آليات وقواعد جديدة أو الاستمرار بالأسلوب القديم الذي مآله الفشل والاندثار لا محالة، وبالتالي يعتبر الاهتمام والاعتماد على الاتصال وبناء ثقافة اتصالية قوية للمؤسسة كتحصيل حاصل للبيئة السائدة واستجابة لمتطلباتها.



## قائمة المراجع المعتمدة:

### الكتب العلمية:

- 1) احمد الخطيب: الإدارة الحديثة، نظريات استراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، ط4، القاهرة، مصر، 1984.
- 3) الطائي حميد، العلاق بشير: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 4) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2013.
- 5) عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الكتاب الوطنية بنغازي، 2002.
- 6) فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 7) جمال محمد أبو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم المداخل النظرية، جامعة حلوان، 2015.
- 8) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط، 1، 2007.
- الرسائل منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002.
- 9) مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، ط12، دمشق، 2006.

- 10) حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع عمان، 1997.
- 11) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للطباعة، عمان، ط 1، الأردن، 2006.
- 13) طلق عوض الله السواط وآخرون: الإدارة العامّة-المفاهيم الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.
- 14) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2016.
- 15) محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان احمد آل خطاب: أسس الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2017.
- 16) ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 17) زكي حسين الوردى وعامر ابراهيم قنديلجي: الاتصالات، الجامعة المستنصرية، دط، البصرة، العراق، 1990.
- 18) عبد الرحمن عزي: علم الاجتماع الإعلامي، معهد علوم الإعلام و الاتصال، دط، الجزائر، 1992.
- 19) حسين عبد الحميد احمد: العلاقات العامّة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، مصر، 1993.
- 20) عبد الرحمن عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1991.
- 21) جميل أحمد خضر: العلاقات العامّة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 1998.
- 22) عمرو خير الدين: التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995.

- (23) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامّة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط، 2007.
- (24) محمد فهيم العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، دط، القاهرة، مصر، 1969.
- (25) عمرو وصفي عقلي: الإدارة، أصول وأسس ومفاهيم، دار الزهرة، دط، عمان، الأردن، 1997.
- (26) عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، دط، القاهرة، مصر، 1993.
- (27) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، 1992.
- (28) عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1983.
- (29) فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، 2003.
- (30) حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2009.
- (31) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (32) محمود المساد: الإدارة الفعّالة. مكتبة لبنان ناشرون: بيروت. ط 01. 2003.
- (33) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (34) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- (35) علي عبد المجيد: الأصول العلمية والعملية للتسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1989.
- (36) علي السلبي- ادارة الإعلان- دار المعارف للطبع والنشر- مصر، ص10، 1968.
- (37) هلال حسن عبد الغاني: مهارات الاتصال الفعّال- مجموعة تطوير الأداء، الأهرام، القاهرة، 1996.



(38) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

(39) محمود فتوح محمد سعدات: مهارات الاتصال الفعال، ط1، ج1، مكتبة الألوكة، 2016.

(40) منصور هالة: الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000.

(41) جاكين بطرس: الاتصال الفعال للإعلام العمومي في لبنان، مذكرة تعليمية، جامعة لبنان، كلية الإعلام، 2016.

(42) محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012-2013.

#### *المجلات والدوريات:*

(43) نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد الثالث، ج1، 2014.

(44) مسعود قريمس: ثقافة المؤسسة: بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 2013.

#### *الرسائل الجامعية:*

(45) حورية بولعويدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة 2008.

(46) سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008-2009.

47) كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2008/2007.

48) بودار فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2013-2014.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

49) <https://cahiers.crasc.dz/index.php/ar/19-les-cahiers/management-des-competences-communication-et-leadership-dans-l-entreprise/285- /11/05/2020>

50) A.Kempf et M.utard : **Communication d'entreprise et publicité**, 1edition, Toulouse, 1992.

51) Marie Hélène WESTPHALEN : **Le communicateur guide opérationnel pour la communication d'entreprise** DUNOD, Paris, France, 1994.

52) ANNIE BARTOLI: **Communication et organisation**, Paris,1991.

53) Nicol Delemida & thiry libeort: **La communication d'entreprise**, paris, 1999.

54) <https://cte.univsetif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=35429#ch7744>

55) Med Nouiga: **La conduit par la qualité dans un contexte socio culturelle, Essai de modalisation systémiques et application à l'entreprise marocain**, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM Paris, 2003.

56) Philipe Morale: **La communication d'entreprise**, 2eme édition, Belgique, 2000

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	شكل رقم 01 يوضح أبعاد الاتصال المؤسسي	.1
26	شكل رقم 02 يوضح عناصر العملية الاتصالية	.2
41	شكل رقم:03 يوضح أهمية الاتصال	.3
47	شكل رقم:04 يوضح أنواع الاتصال من حيث درجة الرسمية	.4
71	شكل رقم 05 يوضح نموذج شبكة العجلة	.5
72	شكل رقم 06 يوضح نموذج شبكة الدائرة	.6
72	شكل رقم 07 يوضح نموذج الشبكة العنقودية	.7
73	شكل رقم 08 يوضح نموذج شبكة السلسلة	.8
74	شكل رقم 09 يوضح نموذج شبكة النجمة	.9
82	شكل رقم 10 يوضح أهمية ثقافة المؤسسة	.10

# فهرس المحتويات

مقدمة ..... ص 02

الأهداف البيداغوجية ..... ص

04

**المحور الأول: الاتصال، الثقافة، الاتصال في المؤسسة، الثقافة**

**الاتصالية: مدخل مفاهيمي نظري .**

1- الاتصال وأساسياته ..... ص 09

2- الثقافة الاتصالية ..... ص 17

3- اتصال المؤسسة والعملية الاتصالية ..... ص 25

**المحور الثاني: نظام الاتصال وأهميته**

1- أنواع الاتصال في المؤسسة وخصائصه ..... ص 45

2- وسائل وأساليب الاتصال في المؤسسة ..... ص 57

3- شبكات الاتصال داخل المؤسسة ..... ص 71

## المحور الثالث: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية

- 1- أهمية الثقافة الاتصالية، وأثرها على بيئة المؤسسة ..... ص 78
- 2- الإدارة وعلاقتها بالاتصال الفعّال ..... ص 94
- 3- الاتصال في المؤسسة ومعيقاته ..... ص 101
- 4- الاتصال الفعّال في المؤسسة ومتطلباته ..... ص 108
- خاتمة ..... ص 116
- قائمة المراجع المعتمدة ..... ص 118
- فهرس الأشكال ..... ص 123
- فهرس المحتويات ..... ص 124