



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الإعلام والاتصال



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

تخصص : اتصال تنظيمي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

الموسومة بـ: \_\_\_\_\_

## الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية

تحت إشراف: راف:

من إعداد الطالب:



- نبو جمال الدين

أعضاء لجنة المناقشة

- د. فلاق شبرة صالح..... مناقشا مقرا

- د. .... رئيسا

- د. .... مناقشا

السنة الجامعية 2019-2020.

Créé avec

nitroPDF professional

télécharger la version d'essai gratuite sur [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء أسجد للمولى عز وجل شكرا وحمدا على أن أنعم على  
بإتمام هذا العمل فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

كما أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف الأستاذ صلاح فلاق شبرة فجزاه الله كل  
خير على حرصه الشديد على إتمام هذا العمل بالصورة المطلوبة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة قسم إعلام و اتصال بجامعة  
مستغانم و أسأل الله القدير أن يجازيهم كل خير.



# إهداء

إلى أعم ما في الوجود والدتي الكريمة رحمها الله  
و تغمدها في فسيح جنانه.

إلى الوالد الكريم أطل الله في عمره

إلى الأخوة و الأخوات كل باسمه

إلى كل العائلة الكبيرة " نبو "

إلى من رفقائي طوال مشوار دراستي

إلى دفعة علوم إعلام واتصال المتخرجة.

إلى كل الأهل والأحباب.

تحية شكر و عرفان الى الجيش الأبيض وكان الله في عونهم كما نسأل

المولى عزوجل أن يرفع عنا هذا الوباء والبلاء.

**جمال الدين**

## ملخص:

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية و التنمية المستدامة، رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الإنتاجية، و أنه لا يدخل في حلقة الإنتاج المتكونة أصلا من المدخلات و اليد العاملة التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات، لكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات و تداخلات بينهم لا محالة، إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الانتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة.

كذلك علاقة الاتصال بمختلف الظواهر التنظيمية ومدى تأثيره في العلاقات الداخلية وأثره في معنويات العاملين، خاصة وأنه يعتبر ذو دور محوري ومركزي داخل أي هيئة مهما كانت طبيعتها وله جانب إنساني وجانب آخر رسمي ومن ذلك يبدو أن نجاح أي تنظيم يتوقف على استراتيجية الاتصال التي يعتمدها في المستوى الإنساني وفي المستوى العملي.

مادامت المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر لا يمكن أن يتحرك إلا ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية بين جماعات العمل، وضمن إطار من الاتصال الرسمي والغير الرسمي فإنه من المهم العمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل الهيئة.

أي أن جماعات العمل في تبادل مستمر في أثناء ساعات العمل، هذا التبادل يأخذ أشكالاً عديدة مادية ومعنوية، ويبقى على المؤسسة أن تدعم هذا الجانب وتبنى تقاليد إيجابية اتجاهه أخذاً في الاعتبار خصائص الأفراد وخصائص الجماعات النفسية والاجتماعية والثقافية والمصلحية أيضاً، وأخذاً في الاعتبار المتغيرات المجالية أيضاً الزمانية والمكانية باعتبارها مجالات للتفاعل والتبادل، كذلك مراعاة كل المواضيع المتعلقة بالضغوط والمؤثرات المحيطة بالفرد والجماعة، والمؤسسة في أثناء التفاعل والتبادل ما يضمن القول بأن العملية الاتصالية حققت أعلى

مستويات أهدافها التي سطرتهما وهذا ما ينتج عنه التطور والازدهار والنجاح  
بالنسبة للمؤسسة الخدمائية.

## **Abstract**

The issue of internal communication is of utmost importance today in modern companies, regardless of their size or the nature of their activity, because the communication process must be supported to achieve profitability and sustainable development. , even though many believe that internal communication has nothing to do with the production process, and that it does not enter the production cycle. Initially formed from the inputs and the labor that carries out the transfer and then obtaining the outputs, but the existence of human labor inevitably requires the existence of relationships and overlaps between them, as it can be said that the process of communication does not enter not directly in the production cycle, but the production only takes place with the presence of an efficient communication network.

Likewise, the relationship of communication with the various organizational phenomena and the extent of its impact on internal relations and its impact on the morale of the workers, especially since it is considered a central and central role within any body of any nature and has a human side and another official aspect, and from that it seems that the success of any organization depends on the communication strategy adopted at the level Humanitarian and at the practical level.

As long as the institution is a miniature society that can only move within a framework of social relations between work groups, and within a framework of formal and informal communication, it is important to work on developing human relations within the organization.

That is, the work groups are in continuous exchange during working hours, this exchange takes many physical and moral forms, and the organization remains on the organization to support this aspect and adopt positive traditions towards it, taking into account the characteristics of individuals and the characteristics of psychological, social, cultural and interest groups as well, and taking into account the field variables as well. Temporal and spatial as areas of interaction and exchange, as well as taking into account all issues related to pressures and influences surrounding the individual and group, and the institution during interaction and exchange, which guarantees saying that the communication process has achieved the highest levels of its objectives that it has set, and this results in development, prosperity and success for the service organization.

## قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	العنوان	العدد
36	النموذج عن نظرية لاسويل	01
38	نموذج شانون وويفر	02
40	يوضح نموذج شرام	03
43	يوضح نموذج بيرلو للاتصال	04
67	الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية	05
88	جدول يبين وظائف الاتصال حسب أنواع الاتصال	06

شكر و تقدير

الإهداء

الملخص

أ.....مقدمة

### الإطار المنهجي

4.....الإشكالية

6.....التساؤلات الفرعية

6.....أهمية الدراسة

7.....أسباب اختيار الموضوع

8.....الدراسات السابقة

13.....مفاهيم الدراسة

14.....المنهج المتبع

15.....صعوبات الدراسة

15.....أهداف الدراسة

### الجانب النظري

16.....الفصل الاول : ماهية الاتصال

16.....المبحث الاول: الاتصال

16.....المطلب الاول: تعريف الاتصال

19.....المطلب الثاني: أهمية الاتصال

21.....المطلب الثالث: أهداف الاتصال

23.....المطلب الرابع: عناصر أو مكونات عملية الاتصال



27.....	المبحث الثاني :العوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية الاتصالية.....
27.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية (التشويش، الدقة، المهارات)
34.....	المطلب الثاني: نماذج الاتصال .....
43.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للاتصال .....
57.....	المطلب الرابع: مناهج الاتصال.....
59.....	تحليل و استنتاج.....
65.....	<b>الفصل الثاني: الاتصال الداخلي والمؤسسة الخدمائية.....</b>
65.....	المبحث الأول: المؤسسة والاتصال.....
65.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة والإدارة.....
67.....	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة.....
68.....	المطلب الثالث: ماهية التنظيم الإداري المعاصر.....
69.....	المطلب الرابع: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره وأنواعه.....
77.....	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
77.....	المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي وأهدافه.....
84.....	المطلب الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة و معوقاتهما.....
86.....	المطلب الثالث: أهمية الاتصال ومراحله في المؤسسة وأهدافه داخل المؤسسة.....
93.....	المطلب الرابع: وظائف الاتصال الداخلي ومبادئ إنجاحه.....
99.....	تحليل و استنتاج.....
106.....	خاتمة.....
107.....	قائمة المراجع.....

مفقده

يعتبر الاتصال ظاهرة انسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورية حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، وهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

كما أن المؤسسة كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه اصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، من خلال الاتصالات المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

يمكن القول إن أداء العامل أصبح مرتبط بالعلاقات الانسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة للمحفزات لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنه يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ككل، من خلال خلق جو من الاستقرار مفعم بالثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها. ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال عامة أيضا اتصال المؤسسات أو الاتصال التنظيمي على وجه الخصوص اتجهت مختلف الدول والمؤسسات الكبرى الى وضع أنظمة وشبكات الاتصال وتقنيات

متطورة ومتنوعة مدعمة بأنظمة وتكنولوجيات حديثة داخلية تحقق للعاملين داخل الهيئة شروط العمل والإدارة الجيدة والمتوازنة، مع تنمية علاقات التفاعل والتعاون بدل التفكك والصراع، وللإحاطة الشاملة والتامة والمختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأيت تقسيم البحث على قسمين جانب منهجي عالجا فيه الخطوات المنهجية للدراسة المتمثلة في الاشكالية، التساؤلات، اهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، والمنهج بالإضافة إلى الدراسات السابقة ومفاهيم الدراسة ثم صعوبات البحث وصولا إلى ملخص شامل للبحث،

أما القسم الثاني: فهو للجانب النظري فقد كان على شكل فصلين كل فصل مشكل من مبحثين. وكل مبحث فيه مجموعة من المطالب.

الفصل الاول: المسمى بماهية الاتصال يفتح بتمهيد، تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال أهميته وأهدافه ثم عناصر ومكونات العملية الاتصالية، هذا فيما يخص المبحث الاول المسمى بالاتصال.

أما المبحث الثاني المسمى بالعوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية الاتصالية. تكون من العوامل المؤثرة في الاتصال، ونماذج الاتصال والنظريات المفسرة له وكذلك مناهجه. هذا الفصل تمحور حول موضوع الاتصال بشكل عام، يختتم بمجموعة من التحاليل مرفقة بالنتائج.

الفصل الثاني: المسمى بالاتصال الداخلي والمؤسسة الخدمائية، كذلك يفتح بتمهيد

المبحث الأول يحمل عنوان المؤسسة والاتصال، تطرقنا فيه إلى تعريف المؤسسة والإدارة ثم مفهوم الخدمة وماهية التنظيم الإداري المعاصر، وكذلك مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره وأنواعه.

أما المبحث الثاني الحامل لعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة يحمل مجموعة من العناصر وهي الاتصال الداخلي في المؤسسة، وسائله وأهدافه ماهية الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة ومعوقاتهما، أهمية الاتصال داخليا ومراحله في المؤسسة وأهدافه وأخيرا وظائفه ومبادئ نجاحه. هذا الفصل تمحور حول الاتصال الداخلي بشكل خاص ومقتضياته ختاماً بمجموعة تحاليل ونتائج.



الإطار

المنهجي

### إشكالية البحث:

لقد حظي الاتصال الداخلي باهتمام كبير من طرف الباحثين والقادة الإداريين عند دراسته سلوك الأفراد في المجتمعات، حيث يعتبر الاتصال شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، وانطلاقاً من أنه آلة لخلق التفاعلات الاجتماعية التي تعمل على بناء تنظيمات إنسانية تنظمها قواعد وقوانين، فالإتصال بلعب دوراً بالغ الأهمية في أي منظمة أو مؤسسة أو منشأة، نتيجة لما يقوم به من تتساق للأعمال والنشاطات داخل المؤسسة، وكذا نشر توزيع مختلف المعلومات والبيانات، كونه عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة، فهو شرح المناخ السائد في المؤسسة فإذا كانت هذه الأخيرة تسودها التفاهم والشعور المشترك وتبني

المخطط والسياسة المتبعة، يمكن الحكم على ان الاتصال فعال وترقى لبلوغ الأهداف التي وجدت المؤسسة لأجلها، فبدون اتصال جيد وفعال بعجز المرؤوسين على التعامل أو تبادل المعلومات أو البيانات مع رؤسائهم ومسؤوليهم وهذا ما يؤدي إلى إعاقة عملية اتخاذ القرار السليم أو الرشيد، لأن القرار الجيد والفعال يجب أن تكون عصاره تشاور واتصالات بين كل المعنيين بهذه العملية في أي مؤسسة مهما كانت أهدافها، وهذا لي تجد تجاوب في الواقع.

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية وإنسانية حيث لا يمكن لأي فرد من أفراد المجتمع الاستغناء عنه كونه العامل المساعد لربط العلاقات ما بين الأفراد والمجتمعات وتبادل الأفكار والمشاعر والأحاسيس على حد سواء، حيث يعتبر عنصر أساسي في حياة الأفراد ولا يستطيع لأي فرد أو جماعة الاستغناء عنه، كما يعد أحد مفاتيح الهامة المؤدية للنجاح حيث لا يمكن لأي فرد عامل أو

## الإطار المنهجي

مؤسسة أتقدم بوظيفتها على أحسن وجه اعتمادا على الاتصال. وتكمن أهمية الاتصال في توجيه التعليمات

كما هو أحد المقومات الأساسية لقيام أية مؤسسة أو منظمة لربط بين أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض لضمان الاتحاد والتكامل في أعمالها ونشاطاتها التي تقوم بها، والتي يجب أن يتوافر لديها بما يعرف بقسم العلاقات العامة. وتكمن أهميتها في توجيه وإصدار الأوامر والتعليمات، كما يساهم على تفعيل أفراد المنظمة وتنشيطهم وإعطائهم نفس جديد وربط كل أقسام المؤسسة ببعضها البعض وبين الرؤساء والمرؤوسين.

تعد العلاقات العامة وظيفة ضرورية وهامة من الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق وغيرها من الوظائف، للمساهمة في خلق التوازن وكذلك تحسين وتعزيز وتقوية صورة المؤسسة لدى جماهيرها لضمان استمراريتها عن طريق استعمال ادوات اتصالية سواء كانت هذه الوسائل تقليدية ووسائل اتصالية تقليدية مثل: الجريدة، الإذاعة، التلفزيون، وإما بوسائل حديثة والتي تتمثل في: مواقع التواصل الاجتماعي) فيس بوك، تويتر، إنستغرام...إلخ) والمدونات وموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة.

فيعتبر الاتصال الداخلي في المنظمة وظيفة مهمة في تلبية حاجات وإشباع رغبات الجماهير خاصة الجماهير الداخلية من عدة اتجاهات مختلفة في تنسيق وتنظيم العلاقات بين المنظمة وجمهورها، كما يعد روح ونفس وحياة وفلسفة المؤسسات لأنها تلعب دورا اجتماعي كونها تسعى إلى تنظيم المؤسسة من أجل تحقيق جملة من الأهداف وهي ذات أهمية بالغة ومستمرة بين طرفين هما: الجمهور والمؤسسة، وأيضا تعمل على تبصير المسؤولين، وبدون اتصال داخلي لا يمكن للمؤسسة في رسم صورة المرغوبة وكذلك لترسيخ علامتها لدى الجمهور الداخلي.

## الإطار المنهجي

إن للاتصال الداخلي مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى رسم طريق العاملين في مجال الاتصال وترشيدهم لتنظيم العمل الداخلي في المؤسسة وتبيان أهميته في النهوض بالمنظمة الأمر الذي استدعى إلى الاعتماد على الاتصال الداخلي بكونه ينظم العمل، وبما أننا بصدد دراسة موضوع الاتصال في المؤسسة الخدماتية فعليه نطرح التساؤل التالي:

\*-كيف يؤثر الاتصال الداخلي في ضبط عمل المؤسسة الخدماتية؟ وعليه تنفرع هاته الإشكالية إلى التساؤلات الآتية:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في نشاطات المؤسسة الخدماتية؟

- هل تلتزم المؤسسة الخدماتية بتطبيق الاتصال الداخلي في تعزيز الثقة لجمهورها الداخلي؟

- هل ممارسة الاتصال الداخلي يؤثر على تطور المؤسسة الخدماتية؟

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال أنها تتناول موضوع جد هام في مجال الاتصال وبالخصوص في الاتصال الداخلي للمؤسسة مع جماهيرها الداخلية، وذلك في ضوء المنظور الوظيفي الشامل للمؤسسة الخدماتية الذي يسمح بالكشف عن حقيقة واقع نظام الاتصال السائد في المؤسسة بمختلف وسائله وطرقه وشبكاته ومعوقاته. ومن المؤكد أن دراسة الاتصال بأساليبه ووسائله في المؤسسة الخدماتية، يعد موضوعا ذو أهمية بالغة، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها النسق التنظيمي والإداري على مستوى المؤسسة، خاصة في المدة الأخيرة حيث بدأت أنماط جديدة لتنظيم علاقات العمل والتنظيم.

وما يزيد في أهمية هذا الموضوع، ذلك الاهتمام الذي أصبحت توليه المؤسسات الجزائرية،

وخاصة منها الكبيرة للعلاقات الداخلية التقليدية والحديثة وأنظمتها في تنظيم العمل والعاملين، من أجل

## الإطار المنهجي

رفع مستوى الأداء في العمل والنجاحة في الإدارة، والتي تتجلى في الصدق والمصادقية المتبادلة بين أعضاء الجمهور الداخلي، فهي تسلط الضوء على النقاط التي لها تأثير على الاتصال الداخلي

في المؤسسات الخدمائية، وعليه فإن أهمية الدراسة تتمثل في:

- 1- تعد هذه الدراسة على غيرها من الدراسات التي تتناول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية.
- 2- تقوم هذه الدراسة على تتبع مدى التزام القائم بالاتصال في ممارسة اساليب الاتصال الداخلي اتجاه المؤسسة خاصة الجمهور الداخلي.
- 3- يساعد الاتصال الداخلي في دعم أداء العاملين إضافة إلى رفع مستوياتهم المهنية و الأخلاقية مما يضمن السير الحسن للمؤسسة وكذا تطورها على الجانب التنظيمي و التسويقي.
- 4- تقوم هذه الدراسة على شرح وتفسير ضعف اهتمام المؤسسات بأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة خاصة ووظيفة عمل المؤسسة ككل بصفة عامة.

### أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه ما يلي:

#### 1- أسباب الذاتية :

الرغبة في اكتشاف المواضيع الجديدة، وحب التطلع لها لمعرفة الجديد خاصة في ميدان الاتصال، حيث تعد من التخصصات المعاصرة في عالمنا المعرفي والتي من شأنها التركيز على أهمية الاتصال الداخلي، وهي أحد المواضيع الهامة والتي تتميز بالجدة في العالم العربي بوجه عام، وفي



## الإطار المنهجي

الجزائر بوجه خاص، وهو ما يتوافق ويتناسب مع الرغبة الذاتية والملحة في تناول وتحليل ومعالجة مثل هذه المواضيع الشائكة.

### 2- الأسباب الموضوعية:

✓ يمثل هذا الموضوع أحد أبرز المواضيع التي لها علاقة بموضوع مذكرة الماستر التي تتمثل حول الاتصال الداخلي، حيث تعتبر صلب في حقل الاتصال خاصة لدى المؤسسات الخدمائية في العالم بأسره.

✓ إن في الآونة الأخيرة تم تناول موضوع الاتصال الداخلي بكثرة خاصة في المؤسسات الخدمائية حيث أصبحت من مواضيع العصر في ميدان الاتصال المتناولة من طرف الباحثين الذي يعالجونه من زاوية محددة و خاصة ، وكان الدافع إلى معالجة هذا الموضوع من زاوية و من نظرة أخرى تتناسب مع أسلوب الطرح العلمي و الموضوعي، ومن أبرز الدوافع التي جعلتنا على التحفيز في البحث في هذا الموضوع اهتمام الباحثين في حقل الاتصال وكذلك المؤسسات بهذا لتعزيز الاتصال واتخاذ القرارات السليمة و خلق الثقة مع الجمهور الذي يعد مكسبا خاصة لدى المؤسسات الخدمائية وتحقيق اهتماماتهم والتي من دورها تحقيق و تعزيز وتقوية العلاقة بين المؤسسة و جمهورها واتخاذ القرارات السليمة.

### \*-الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

من إعداد وسام حجام، بعنوان: دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية

الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للنقاعد وكالة أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم

الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة

2017-2016

### ملخص الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة في: دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، وكالة أم البواقي.

الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي الرغبة في التعرف على كيفية عمل

جهاز العلاقات العامة في المؤسسة، والرغبة في التمرن على إعداد دراسات وأبحاث أكاديمية في ميدان الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة الجزائرية، ودور الاتصال الداخلي فيها. أما الأسباب الموضوعية فتمثلت في المكانة التي أصبحت تحتلها العلاقات العامة وحاجة الإدارة إليها، ولأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات<sup>1</sup>.

### أبرز النتائج المتوصل إليها:

- مكتب الاستقبال والتوجيه وخليّة الاتصال هما الجهتان المكلفتان بعمل العلاقات العامة.

- تهتم الإدارة العليا بجهاز العلاقات العامة وتوفر لها الإمكانيات اللازمة.

---

<sup>1</sup> - وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2016-2017.

## الإطار المنهجي

- يتصف القائم بالاتصال بخاصية القدرة على الاتصال والقدرة على الإقناع.
- يعاني مكتب الاستقبال والتوجيه من بعض المشاكل أثناء تأديته لمهامه.
- وبخصوص التوصيات فقد اقترحنا مجموعة من التوصيات أهمها:
- إقامة دورات تدريبية لتكوين العمال في مجال العلاقات العامة.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتعميم الأسلوب العلمي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- استحداث مكتب خاص بالعلاقات العامة يكون مستقلا وتحت إشراف متخصصين.
- تحفيز العمال ماديا ومعنويا، لتشجيعهم على العمل والإتقان.

### الدراسة الثانية:

من إعداد: بسمة بوقبرين، بعنوان: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية لجامعة تبسة، مذكرة ماستر قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي بتبسة، سنة 2016<sup>1</sup>.

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه لدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي، ومعرفة دوره في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، وهي دراسة وصفية لعينة من الإداريين في جامعة تبسة، وهذا بغرض الكشف عن

---

<sup>1</sup>- بسمة بوقبرين، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية لجامعة تبسة، مذكرة ماستر قسم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي بتبسة، سنة 2016.

## الإطار المنهجي

أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بتوظيف أدوات لجمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة والاستبيان، وقد اخترنا عينة مكونة من 54 مفردة اختيرت بطريقة قصدية.

### نتائج الدراسة:

توصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- وعي المؤسسة الجامعية بتبسة بأهمية الاتصال الداخلي، وتقدير أهميته فيما تخص اتخاذ القرارات حيث توليه
- اهتماما في الواقع على حسب حاجتها الماسة لعملية اتخاذ القرارات في مراقبة التسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهيكلها.
- الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي توفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات، الأمر الذي تساهم في اتخاذ قرارات فعالة.
- إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تقاس بقدر نجاح خطوات وعمليات الاتصال بها، وهذا ما يجعل من الضرورة للمؤسسة أن تتحصل على معلومات ذات الجودة والدقة والمصادقية.
- أدى تنوع وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية إلى تحسين مستوى الأداء من حيث تفعيل الاتصال.

### الدراسة الثالثة:

من إعداد خنوف عيسى-مهدي رانية-مزوزي فريدة-جغاطي صارة، بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2018-2019.

### ملخص الدراسة:

في ملخص هاته الدراسة نتناول إبراز العلاقة بين الاتصال كما يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحفيز أداء العاملين حيث تحفيز أداء العاملين و معرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي ( الاتصال الرسمي - الاتصال الغير الرسمي - الكتابي الشفوي - الشبكات الاتصالية ) على الأداء و الاستفادة من هذا التأثير و قد استخدم المنهج المسحي الذي تناسب و توافق مع دراستنا و لقد تم الاعتماد على خطوات إجراء الدراسة الميدانية بعينة من موظفي المؤسسة الإدارية ببلدية (حمام الضلعة) و قد وصل أفراد العينة إلى ( 38 ) كما استعنا في دراستنا على أداة من أدوات جمع البيانات ألا و هي استمارة استبيان تضمن أمثلة متعلقة بمحاور دراسة تم توزيعها على عينة من العمال ببلدية حمام الضلعة و قد تم توزيع الاستمارات و تفرغها و تحليلها و مناقشتها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - خنوف عيسى- مهدي رانية- مزوزي فريدة- جغاطي صارة، بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2018-2019.



### نتائج الدراسة:

عرضنا نتائجها وكانت كالتالي:

1- الاتصال الداخلي في المؤسسات الإدارية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها

2- نجد نمط الاتصال الساري بالمؤسسة الإدارية هو الاتصال النازل الذي يأتي من تعليمات وأوامر وقرارات المدير إلى الموظفين.

3- الموظفون يعتمدون على وسائل الاتصال الشفوية خاصة للقاءات والاجتماعات

4- وجود علامة بين الاتصال الداخلي وبين تحفيز أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها الرئيس لمروؤوسيه.

وعليه يمكن القول إن الاتصال الفعال داخل المؤسسة قد حاز أهمية بالغة ودورا كبيرا خاصة في أداء الموظفين فمن خلال سير الاتصال الحسن تكون المؤسسة سائرة في طريق النجاح واستمراريتها وضمن بقاءها ووجود حافز للموظفين والحصول على الرضي الوظيفي.

### مفاهيم الدراسة:

- العلاقات العامة: يعرفها إدوارد بيرنيز الخبير بالعلاقات العامة بأنها : " التوسل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملائمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إدوارد دل. بيرنيز وآخرون، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين وحسن خليفة، القاهرة، دار المعارف،

مؤسسة فرانكلين، 1959م، ص11.

## الإطار المنهجي

- الاتصال الداخلي: يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخليا وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري<sup>1</sup>.

المؤسسة الخدمائية: يمكن ان نعرف المؤسسة على انها مؤسسة اقتصادية او اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية.... الخ، بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق ومني ومكاني كما يعرفها (SHUMPTER) انها مركز للخدمات والانتاج<sup>2</sup>.

\*- حدود الدراسة:

وبما يخص الإطار الزمني للدراسة، فإن موضوع البحث يهدف إلى التعرف على الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية وعليه لتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية :

➤ الحدود الزمانية :

تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 15مارس-الى غاية 20 اوت.

### المنهج المتبع:

بالنظر إلى الخصوصية داخل المؤسسات الخدمية، فرضت علينا هذه الدراسة أن نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملائمة لهذه المواضيع لكونه يسمح بتشخيص واقع العمل والتعرف على ميكانيزم التواصل أسوار المؤسسة الخدمية.

<sup>1</sup>- منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001م، ص22.

<sup>2</sup>- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلد ونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008م، ص8.

### أهداف الدراسة:

وانطلاقاً من أهمية دراسة الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية خاصة فان من بين الأسباب التي دفعت الباحث إلى دراسة هذا الموضوع، الدور الخطير الذي أصبح اتصال المؤسسة يلعبه في حل مشكلات العمل والإدارة في محيط المؤسسة. إلى جانب حاجة حقل البحث العلمي إلى مثل هذه الدراسات الميدانية. ولما كانت لكل دراسة علمية وجادة هدف على الأقل، فقد حدد الباحث لهذه الدراسة هدفاً عاماً يمكن تحديده في تشخيص ووصف واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية إلى جانب التعرف على أهم أساليب ووسائل نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة مع تحديد الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في هذا النظام الاتصالي ودور هذا الأخير في رفع أداء المؤسسة.

### صعوبات الدراسة:

كما يعلم الجميع مرت الجزائر على غرار جميع الدول بأزمة عالمية بسبب تفشي فيروس كورونا مما جعل في بعض الأحيان من المستحيل التنقل إلى المكتبات أو إيجاد مراجع لغرض البحث العلمي في موضوعنا، ما جعلنا في الأخير نلغي الجانب التطبيقي في دراستنا مما أثر على حجم المعلومات المستسقاة من أجل التغطية الشاملة لهذا الموضوع. إضافة إلى خاصية موضوعنا الذي يجمع بين العلاقات العامة والاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي الشيء الذي أضاف عبئاً آخر إلا أننا قمنا بمجهودات كبيرة التي كانت في مقدورنا للخروج بهاتته الدراسة.

**الفصل الأول:**

**ماهية الاتصال**

## الفصل الأول: ماهية الاتصال

## المبحث الأول: الاتصال

لقد نال موضوع الاتصال اهتماما واسعا ومتزايدا من قبل الباحثين والمفكرين في ميدان العلوم الاجتماعية بوصفه عملية اجتماعية حيوية. كذلك باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون اتصال، فأصبح حاجة حيوية بنسبة للفرد والمؤسسات على حد سواء، ومنه تعددت الدراسات المهمة بهذا المجال وتنوعت وتعمقت في دراسة أبعاده ونظرياته وعوامل نجاحه، بما يضمن استمرار والنجاح الاتصال الفعال وخلق النموذج المناسب والمساعد على التدفق السريع للمعلومات، وهو ما سنحاول عرضه في هذا الفصل.

## المطلب الأول: تعريف الاتصال

ان كلمة الاتصال مأخوذة من الاصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة. وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار، والأراء، معلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (Receiver)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن-

فقد عرف مايكل ويسترون (M.weestroun) الاتصال بأنه: "نقل المعاني، وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"<sup>1</sup>.

كما عرفه إنجل باركنسون (A.parkinson) بالقول إن الاتصال هو: عملية منظمة، وعفوية أيضا تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها. كما يرى آخرون أن الاتصال يعني: مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والاملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة الشواهد.

كما عرف العلاق الاتصال بأنه: أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات التعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو أحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا. وبهذا فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية<sup>2</sup> ويختلف مفهوم الاتصال من تخصص لأخر فعلماء الأنثروبولوجيا يعرفونه على أنه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها وتتراوح هذه الوحدات من

<sup>1</sup>- بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 17-18

أسرة صغيرة أو شخصين بينهما اتصال من نوع ما إلى جماعة هائلة العدد تربط بينهما وسائل اتصال ممكنة أو متاحة، وأن هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية، وكل نموذج ثقافي وكل حركة وكل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمنيا أو صريحا.<sup>1</sup>

هناك تعاريف أخرى إعلامية وتعريف تنظيمية للاتصال نوردتها فيما يأتي:

الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمنعزل عن الجوانب الأخرى، وأن هذا التفاعل والمشاركة والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام ويجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد.<sup>2</sup>

كما تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى" وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه "تبادل مشترك للحقائق والافكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين الأطراف بصرف

1- ناصر قاسيمي، الاتصال في مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، البلدة، 2001، ص7

2- عبد الغفار رشاد، دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1984، ص، ص، 8، 12.

النظر عن وجود انسجام ضمنى<sup>1</sup>. كما يرى سكيندر أن الاتصال هو "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال

➤ يأخذ الاتصال دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات بصورة عامة نظرا لكونه الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبالتالي هو وظيفة أو مهمة أساسية لوجود المؤسسات واستمرارها، بل إنها تعد مؤشر لمدى كفاءتها في الوصول إلى الآخرين، كما أنها تعد جزءا أساسيا في تحقيق التواصل والانتماء الاجتماعي لتطور الفكري والثقافي والإنساني، وبالتالي فإن الاتصال هو فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى الطرف الآخر لإحداث الاستجابة<sup>3</sup>.

1. يمكن للاتصال فتح مجال لاحتكاك البشري، وفتح الفرصة لتفكير وإطلاع وحوار و تبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
2. يفتح الاتصال الفرصة لتعرف آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من ناس أو مجموعة مع أخرى.

1- عسيد يسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2 مصر 2000، ص27.

2- مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت 1998، ص150.

3- تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2006، ص34



كما أن الاتصال يفصح لكل فرض المجال لمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعده على تكوين شخصيته الناضجة ومستقلة في المجتمع.

3. يساعد الاتصال الافراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

4. يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة.

5. تلعب وسائل الاتصال المختلفة دورا هاما في عملية الإنماء، حيث يعد الإنماء حركة تغيير لتطوير المجتمع في حقل معين يصب في قنوات تنمية الشاملة.

6. تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير شتى الأنظمة.<sup>1</sup>

7. يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتماءهم لمجتمعهم وذلك لان المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصراحة ووضوح وشمول.

1- خضرة عمر المفلاح، الاتصال (مهارات والنظريات وأسس عامة)، الطبعة الاولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص33،34.

8. يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون.

9. تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع مهارة الاتصال مهارة إنسانية فهي احترام الإنسان وقيمه وتفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار لتغيير حياته الاجتماعية ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها لأنها تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة بين المرسل. وقد يصب هذا التأثير على افكاره لتعديله وتغييره وعلى اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:

➤ هدف توجيهي: يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها، ولقد توضح من

1 - هنا حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية،

خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي قدر على تحقيق الهدف من الاتصال الجماهيري.

- هدف تثقيفي: ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال نحو تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعداتهم وزيادة معارفهم واتساع افقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل.
- هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

- هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف من خلال اتجاه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.<sup>1</sup>
- هدف اجتماعي: حيث يتبع الاتصال الفرصة لزيادة الاحتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد.<sup>2</sup> وللاتصال أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها، حيث يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في نقل المعنى، وينشغل الإنسان طوال حياته في محاولة فهم الآخرين، وإتاحة المجال أمامهم لفهمه. وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها والآراء التي يعبر عنها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في

1- هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 23،24

2- مرجع نفسه، ص ص 25،24

فن الاتصال، ومعنى ذلك أن الفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الاتصال لا يؤدي إلى إخفاق في إقامة نوع ملائم من التكيف الاجتماعي فحسب، بل ربما يصحبه تفكك في الشخصية. ويرى لوسير (lussier) ان الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير. فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر. ويتصل الفرد كذلك مع ال آخرين لنشر المعلومات، وللتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية. وبعض نظريات الاتصال بينت ان الهدف من الاتصال هو الحصول على المتعة والسعادة كالسيطرة أو التأثير، وهذا يبدو منطقيا من خلال القول الذي يرى أن الإنسان كائن اجتماعي، للحصول على كثير من الخبرات السارة من خلال التفاعل الإنساني. والهدف الأخير للاتصال هو البقاء، فعندما نفقد التأثير على بيئتنا الخارجية، نعزل أنفسنا ويؤدي ذلك في النهاية إلى الموت<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: عناصر أو مكونات عملية الاتصال

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشترك في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر. وتعتمد عملية على مجموعات من العناصر المتصلة أو المتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية والاجتماعية تؤثر على انتقال الافكار والمعلومات بين

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 26

الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

1. المرسل: هو الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة أشخاص أو هيئة أو جهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة.<sup>1</sup> ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم قيام بدراستها وجمع المعلومات وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

يتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور بخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في مرسل وهي: أولاً مهارات الاتصال الكتابية والقراءة والاستماع وقدرة على تفكير ووزن الأمور، ثانياً اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو إيجابياً، الثقة في النفس تولد عند متعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله، ثالثاً مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تأثر في رسالته، رابعاً النظام الاجتماعي وثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي وثقافي.<sup>2</sup>

2. الرسالة: يمكن أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل ان ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله

1- د. سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص36.

2- د. حسن عماد مكاي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص45.

المصدر إلى مستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة منطوقة أو غير منطوقة<sup>1</sup> وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها. وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

**3. الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة<sup>2</sup> وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهات وسلوكه، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون والحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات والمجلات المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمل<sup>3</sup> وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة

**4. المستقبل:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة ويقوم بحل رموزها، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها

1- د. مرفت الطرابيشي، نظريات اتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006، ص29.

2- د. سلوى عثمان الصديقي مرجع سابق، ص44

3- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال الإسكندرية الدار الجامعية، 2000 ص 26

معاني ودلالات،<sup>1</sup> وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

**5. رجوع الصدى:** وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة<sup>2</sup> وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجوع الصدى، فقد يكون إيجابيا أو سلبيا، قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا، ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا.<sup>3</sup> أي يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

**6. بيئة الاتصال:** يحيط بعملية الاتصال بيئة غريزة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل وهناك أحداث ووقائع تتم اثناء الاتصال<sup>4</sup> وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، لا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن العملية الاتصالية، كل هذا يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

1- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 434 2003

2 - د. ميرفت الطرابيشي، مرجع سابق، ص 32

3- د. حسن عماد مكاوي، مرجع سابق ص 51

4- أحمد ماهر مرجع سابق، ص 27

المبحث الثاني: العوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية الاتصالية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية (التشويش، الدقة، المهارات)

يتوقف نجاح عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها ما يلي:

### 1) لغة التخاطب بين المرسل والمستقبل:

المقصود هنا اللغة التي يتحدث المرسل مع المستقبل، واللغات متعددة منها:

العربية وإنجليزية والفرنسية فإذا كانت اللغة برموزها ودلالاتها ومفاهيمها واضحة

مفهومة للطرفين كان ذلك عاملاً مساعداً في نجاح عملية اتصال والعكس بالعكس.

هب أنك علمت أن خبيراً سيلقي محاضرة عن موضوع أنك تحبه وذهبت لمكان

محاضرة وجاء الخبير إلا أنه تحدث باللغة الفرنسية وأنت لا تعلم شيء عن هذه اللغة أو

معرفتك ضعيفة بها فهل ستفهم تلك المحاضرة بشكل كامل...؟ الإجابة بالنفي.

إذا كان المعلم يستخدم مصطلحات ورموز لا يعلمها التلميذ ولا سيعرف عنها شيء أو

إذا كانت تراكيب اللغوية وتشبيهات والصور البلاغية التي يستخدمها المعلم لا يعرف عنها

التلميذ شيء فإنه من الصعب أن يفهم ما يقدمه المعلم<sup>1</sup>.

1-د. خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار حامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان



لنفترض أنك ذهبت إلى المكتبة واستعرت كتابا في الفلسفة وذهبت إلى منزلك لقراءته فوجدت المؤلف استخدم لغة ومصطلحات ومعاني وأفكار لا تعلم عنها شيء فهل ستتوسع ما في الكتاب وهل ستخرج من قراءته بفهم كامل... الإجابة بالنفي.

لذا فعلى كل معلم استخدام اللغة ومصطلحات التي يتوجب معها التلاميذ ويستعطون فهمها واستيعابها.<sup>1</sup>

## (2) المستوى الثقافي والعلمي للمرسل والمستقبل:

لكل فرد منا مستوى ثقافي وعلمي معين فإذا تقارب ذلك المستوى بين المرسل والمستقبل فإن ذلك عاملا مفيدا في تقارب التفاهم بين الطرفين والعكس بالعكس هب أن أستاذا بالجامعة يتحدث عن قوانين الحركة او نظرية الضوء أو نظرية فيثاغورث أو النظرية السلوكية في علم النفس، وكان من بين الحضور رجلا أميا فهل يفهم الأمي النظرية فهل تنتج معه عملية الاتصال... الإجابة بالنفي.

مثلا لنا إنك تستمع في التليفزيون إلى عالم يتحدث عن الهندسة الوراثية وفوائدها وعيوبها فهل يفهم غير المتعلم تلك الرسالة بشكل جيد؟<sup>2</sup>.

1 - د. خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، مرجع سبق ذكره، ص38

2 - د. خضرة عمر المفلح، مرجع سبق ذكره، ص 38

**(3) توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل:**

الواجب أن تتوافر لدى المرسل مهارة التحدث والكتابة أو مهارة الفك والتركيب أو مهارة إجراء التجارب أو مهارة استخدام آلة معينة بما يساعد على توصيل رسالته بصورة جيدة.

كما يجب أن تتوافر لدى المستقبل مهارات مثل القراءة والكتابة الاستماع والمهارات الأدائية يلزم توفر تلك المهارات من الطرفين معا فإذا أتقن المعلم مهاراته وقابله فقدان التلميذ تلك المهارات فلا جدوى من عملية الاتصال.

فمثلا المعلم الذي يبذل قصارى جهده في الشرح والتوضيح وضرب الأمثلة والمناقشة وإجراء التجارب، بينما التلميذ منصرفا عنه وغير مهتم بما يحدث من المعلم .... هل سيستفيد ذلك التلميذ شيئا.... الإجابة بالنفي

**(4) جودة أداة النقل:**

يقصد بأداة النقل الوسيلة التي تستعمل لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فإذا كانت الأداة جيدة وسليمة وليس بها أعطال كان ذلك عاملا من عوامل نجاح الاتصال.

سنعطي مثلا على ذلك:

هب أنك تريد إرسال رسالة تليفونية إلى أخيك الذي سكن في مدينة بعيدة وحينما جئت لتستخدم التليفون سمعت منه صفيرا وأزيرا وأصواتا غريبة فهل ستصل الرسالة بصورة جيدة...؟<sup>1</sup>

مثلا أن المعلم أراد أن يستخدم الراديو لنقل رسالة للتلاميذ فأحضره إليه العامل جهاز قديما قام المعلم باستعماله فوجئ بتداخل محطات الإرسال وسمع منه صفيرا متواصلا بل سمع تداخل الصوت والصفير كما فوجئ بذهاب الإرسال وعودته مرة الأخرى فهل ستصل الرسالة بصورة جيدة للتلاميذ ... الإجابة بالنفي.

لذا فنحن نوصي كل معلم بالتدقيق جيدا في اختيار أداة لنقل الرسالة لتكون عاملا مساعدا لا معوقا في إنجاز عملية الاتصال.

### (5) تنوع وسائل الاتصال:

من العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال تنوع وسائل الاتصال أي الواجب ألا تستخدم قناة اتصال واحدة طوال الوقت لأن النوع مثير ويؤدي إلى جذب انتباه التلاميذ باستمرار فالمعلم الذي يستخدم الكلام طوال الحصة يصاب تلاميذه بالملل والفتور ولذا عليه أن ينوع في استخدامه للوسائل فتارة يستخدم الإلقاء وتارة يستخدم المناقشة وتارة يسأل التلاميذ وتارة يعرض وسيلة تعليمية وتارة يقوم هو بأداء العمل وتارة يكلف تلاميذه بعمل ما وهكذا باستمرار.

1- د. حضرة عمر المفلح، مرجع سبق ذكره، ص 39

تخضع عملية الاتصال إلى عوامل عدة وهذه العوامل إما تزيد من كفاءة العملية

الاتصالية أو تقلل من تلك الكفاءة ومن هذه العوامل ما يلي:

### أ\_ التشويش / الضجيج Noise

هو من أهم العوامل المؤثرة في مدى وضوح الرسالة المنقولة من المصدر، ومدى

استيعابها من قبل المستقبل، وقد يأخذ أشكالاً عديدة إلا أنه ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

التشويش الداخلي والتشويش الخارجي:

#### التشويش الداخلي:

هذا يشمل العوامل الفيزيولوجية والنفسية للشخص المتلقي للرسالة، فوجود عوائق

فيزيولوجية قد تحد من دقة الاستقبال للرسالة، وبالتالي فهمها من قبل المستقبل. ومن هذه

العوائق ضعف النظر أو سمع، وانخفاض درجة الذكاء وما إلى ذلك من العوامل العضوية.

أما العوامل النفسية فهي كذلك تلعب دوراً مهماً في درجة تفهم، فنتشتت الذهني، فمشاكل

الاجتماعية، وشعور بالملل والخوف، والقلق، هي من بعض العوامل النفسية التي تحد من

درجة بلوغ هدف الرسالة الرئيسي وتفهمه.<sup>1</sup>

#### التشويش الخارجي:

يشمل جميع العوامل الخارجية التي تقلق الشخص المتلقي للرسالة مثل: الاصوات

المزعجة، درجة الحرارة والرطوبة، ضعف الإضاءة أو شدتها والقاعة والمقاعد والبعد أو

1- د. خضرة عمر المفلح مرجع سبق ذكره ص ص 40،41،42

القرب من مصدر الرسالة، والوقت الذي ترسل فيه الرسالة، كل هذه العوامل تقلل من مدا تفهم الشخص لغرض الرسالة وهدفها معني بالرسالة.

### ب\_ الدقة في نقل الرسالة Fidelity

عند إعداد الرسالة يجب أن يراعى تحري الدقة في نقل المعلومات وتدوينها، وحتى إرسالها إلى المستقبل، فتسلسل الأفكار وتدعيمها بأمثلة وبراهين وربط مفهوم بالواقع في شرح الموضوعات، لتبسيط الحقائق العلمية، عوامل مهمة في تقريب المعلومات إلى ذهن متلقيها، وبالتالي نصل إلى الهدف المنشود من نقل الرسالة. وكما أسلفنا قد لا تكون الرسالة المنقولة ألفاظاً، بل قد تكون رموزاً، أو شواخص إرشادية أو تحذيرية، مثل لوحات الإرشاد المروري أو التحذير من خطر التدخين، أو إشارات ضوئية مثل إشارات المرور بألوانها الثلاثة المتفق عليها.

آنذاك يستلزم إعداد هذه الشواخص والرموز إعداداً جيداً، وطالما أن المعلومات المستخدمة في هذه الحالة مستسقاءة من مصادر موثوقة تعتبر بحد ذاتها المصدر الرئيسي للمعلومات المرسله. فمثلا الإشارات المرورية الضوئية تعطي معلومات مصدرها الأساسي هو إشارة المرور. ولوحات ممنوع التدخين في قاعة الدراسة، والممرات في الكلية هي معلومات وتحذيرات مصدرها إدارة الجامعة. وتفسير جميع هذه المعلومات أو الاستجابة لها من قبل المستقبل يكون تفسيراً حسيًا<sup>1</sup> في الوقت الذي يكون إعدادها قد تم بأسلوب حركي

<sup>1</sup> - د. خضرة عمر المفلح مرجع سبق ذكره ص ص 43، 44، 45

حسي، إلا أن بعض الاستجابات للمعلومات المرسله قد تكون حركية، وذلك عندما تأخذ عملية الاتصال الأسلوب الديناميكي المرتد.<sup>1</sup>

### جـ. مهارات الاتصال

إن مهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة، فإنها كذلك مهارة مكتسبة، تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في درجة اكتساب الفرد لها، فكم من متحدث أو خطيب اكتظ مجلسه بالمستمعين، وأخر أخذ مستمعوه بالتناقص قبل أن ينتهي من حديثه. ومهارات الاتصال لا تكمن في الحركات واختلاف نبرات الصوت، والتشديد على النقاط المهمة فحسب بل يربط الحديث بواقع الحياة اليومية، واستخدام الجمل الإخبارية إلى جانب الجمل الاستفهامية، كل ذلك مهارات يتمتع بها بعض المعلمين مثلاً وحرّم منها آخرون وما يجب أن يتحلّى به المعلم فكلما نجح في إتقان هذه المهارات كانت درجة الاستجابة لدى الطلاب أكبر وذلك لتوافر عنصر

التشويق والانتباه، إن استخدام الوسائل التعليمية ساعد في تقريب الفجوات الناتجة عن

الفروق الفردية بين المعلمين، فكانت العلاج الملائم لهذه المشكلة.<sup>2</sup>

1- مرجع سبق ذكره ص، 42، 43

2 - د. خضرة عمر المفلح مرجع سبق ذكره، ص 44

## المطلب الثاني: نماذج الاتصال.

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده، فكان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية، ومع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم والراديو، وكانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع

كفاءته وفعاليته في مجالات التعليم والدعاية والإعلان والعلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس والاجتماع.

في الحقيقة لم يكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج للاتصال، ولكن بعد الاهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدأ وكأنه ظاهرة علمية أمريكية، حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية علم الاتصال. ولقد عقد الخمسينات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء نماذج، واتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات، حيث بادر عدد من علماء الاجتماع والسلوكيين بتطوير نظريات الاتصال وتقديم نماذج لذلك تجاوزت حدود ومجالات تخصصاتهم، فشملت مواضيع

مثل أسس الاتصال الغير لفظية من الاشارات وغيرها، التأثير الاجتماعي والإقناع طبيعة

الاتصال الجماهيرية، السلوك الانتخابي، إلخ، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:<sup>1</sup>

1. نموذج لاسويل: من بين النقلات النوعية في هذه الفترة، ظهور دراسات تحليلية

للاتصال في شكل نماذج، كما كان من أشهرها تشخيص العالم الأمريكي "هارولد لاسويل"

الذي نشر عام 1984 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، والذي قدم منظورا عاما للاتصال<sup>2</sup>

تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي

وسيلة؟ بأي أثر؟ ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من

خلالها نقل الرسائل من المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير

وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا

تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق

هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية

واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا أشمل للقناة شملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة

إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، والاتصال عنده يمكن أن يخفق

الإعلام والتسليية، والإثارة والإقناع.<sup>3</sup> فقد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" وأضاف

إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ ماذا؟

1- د. أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2004،

ص 169

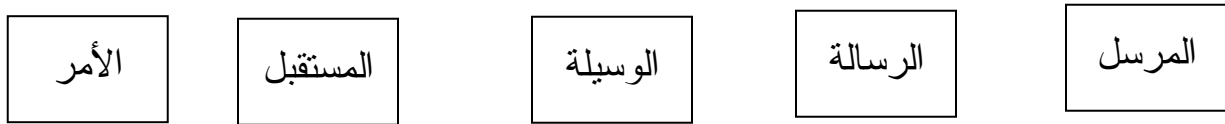
2 - المرجع نفسه ص 170

3 - أحمد محمد عليق وآخرون مرجع سبق ذكره ص 170



لمن؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه. وقد نبه أيضا فيرنج النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل كما يثير كل من كولمان ومارش على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون والوسيلة والمستقبل والاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة.

### الشكل-1-: النموذج عن نظرية لاسويل<sup>1</sup>



2. نموذج "شانون" و"ويفر": لقد أسهم علماء الهندسة والطبيعة والرياضيات في تقديم نماذج لعمليات الاتصال وعقد المقارنات بين الاتصال الإلكتروني والاتصال الإنساني، فبعد عام من ظهور نموذج "لاسويل" نشر "كلود شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه "شركة بل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات<sup>2</sup>، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج شانون و ويفر للاتصال، اللذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتابهما "النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما "سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه

1- المرجع نفسه ص 170

2 - محمود فتحي ومحمد شفيق زكي، مدخل الى علم النفس الاجتماعي المكتب الجامعي الحديث مصر 1997 ص 264

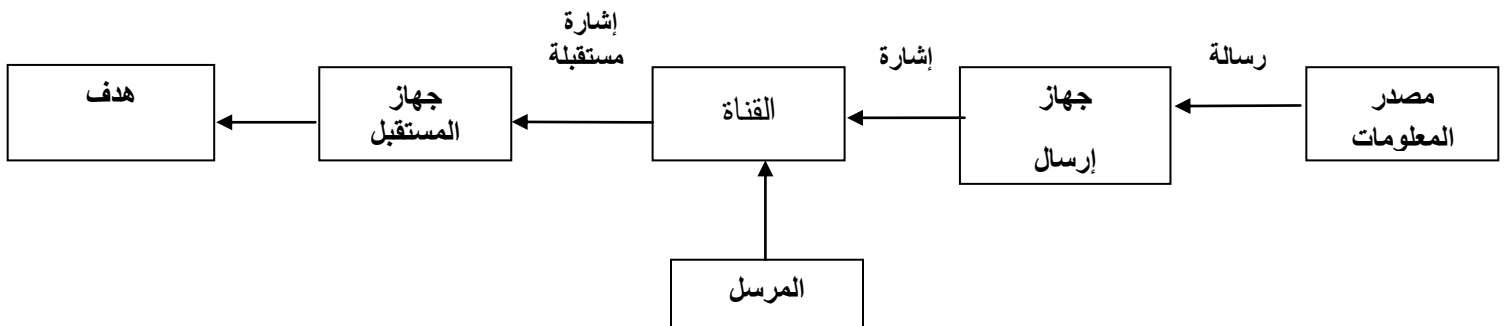
يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والباليه ويشمل في الحقيقة كل السلوك<sup>1</sup>. كما يصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي:

- مصدر المعلومات
- المرسل
- القناة
- المستقبل
- الهدف
- مصدر الضوضاء

ففي الهاتف تكون القناة سلكية، والإشارة تيارا كهربائيا متغيرا في السلك، والمرسل هو مجموعة الأجهزة التي تحول الصوت إلى نبضات التيار الكهربائي، وفي الحديث الشفهي فإن مصدر المعلومات بكون العقل، والمرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أموجا صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء (القناة).

وهكذا فإن نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز لي إعادتها إلى الفكرة، وأوضح "كلود شانون" بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر سلبيا في عملية الاتصال، ففي توضيحها لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها.<sup>1</sup> كالتشويش في جهاز الراديو أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطورا أيضا فكرة قناة التصحيح واعتبارها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ. ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي.<sup>2</sup>

### الشكل-2-نموذج شانون وويفر



1- محمود فتحي ومحمد شفيق زكي مرجع سبق ذكره، ص 265

2- مرجع سبق ذكره، ص 265

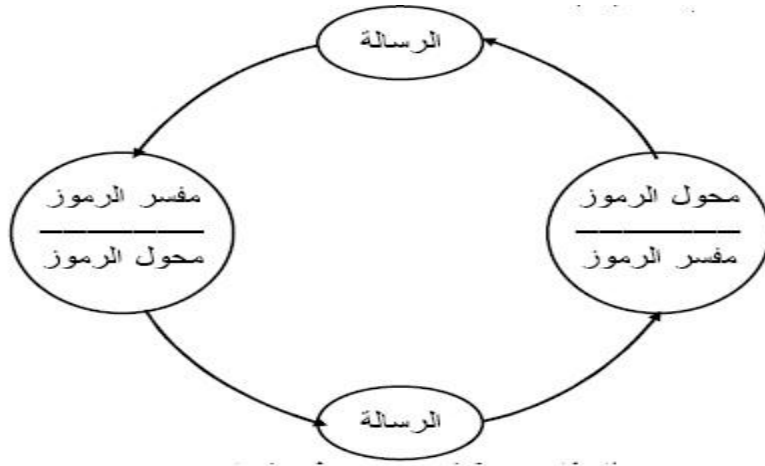
3. نماذج ولبور شرام: نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، قدم نموذجه الذي طوره 1971، وهو تطوير لنموذج "شانون" و"ويفر"، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة، ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا كما قد يكون هيئة (جريدة، محطة، تلفاز،...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، أو هدف قد يكون شخصا يستمع يشاهد أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا من مجموعة مناقشة. والاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل<sup>1</sup>. كما يرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي ويرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال.

يرى "شرام" أن رجع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك التلقي رموزها ويفسرهما وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الالكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي

<sup>1</sup>- محمد محمود مهدي الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر 2005 ص 42

يجب تكرار الرسالة على عنصر التشويش. وكما هو موضح في نموذجه فإن شرام يؤمن بأن المستقبل عندما يعطي التغذية الراجعة يصبح الاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد.

الشكل -3- يوضح نموذج شرام<sup>1</sup>



4. نموذج كاتز ولازارسفيد: في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية "الياهو

كاتز" و"بول لازارسفيد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"<sup>2</sup>، وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، وقد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على

1- محمد محمود مهدي مرجع سبق ذكره ص 42

2- ريحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباس، الطبعة الأولى الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن 2005 ص 70

قرار الناخبين في عملية التصويت ،ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورنا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه "لازارسفيد" في جامعة كولومبيا بنيويورك استخدام فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، ومن خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو الآتي:

المرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل وهو الجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير لا تتأثر بالرسالة مباشرة وإنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي،<sup>1</sup> ويكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية، حيث يحتكر قائد الرأي بعض أساليب الاتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلا،فانه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحلة المعنوية للمستقبل .وعلى الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط ،فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ص 70

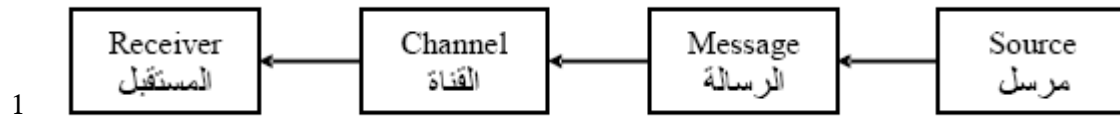
5. نموذج بيرلو Berlo: أما في العشرية المئوية (الستينات) التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال باعتماد على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجاً يشمل العناصر التقليدية: الرسالة، القناة، المستقبل. وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة والثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس، بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبل كمصادر.<sup>1</sup>

ركز في شرحه للنموذج على أن أهمية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل والمستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها، وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات.

المصدر: S = Source (1)	الرسالة: M = Message (2)
القناة: C = Channel (3)	المستقبل: R = Receiver (4)

1 - د. ركان عبد الكريم حبيب وآخرون، مهارات و وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة السعودية 2004 ص 56.

## الشكل -4- يوضح نموذج بيرلو للاتصال



المطلب الثالث: النظريات المفسرة للاتصال.

## 1- نظرية الاعتماد على وسائل الاعلام:

يعتبر الاعتماد على وسائل الإعلام ضرورة أساسية في المجتمعات الحديثة، حيث يستطيع الفرد إدراك هذا الاعتماد بالتدرج منذ الحاجة إلى معرفة أفضل المشتريات في الأسواق وانتقالاً إلى احتياجات أكثر شمولاً وأكثر تعقيداً كالرغبة في الحصول على معلومات عن العالم الخارجي لكي يتفاعل معه<sup>2</sup>. ونظراً لاختلاف الأفراد في أهدافهم ومصالحهم فإنهم أيضاً يختلفوا في درجة الاعتماد على وسائل الإعلام، وبالتالي يشكلون نظاماً خاصة لوسائل الاعلام ترتبط بالأهداف والحاجات الفردية لكل منهم وطبيعة الاعتماد ودرجته على كل وسيلة من الوسائل في علاقتها بهذه الأهداف ويترتب على اشتراك الأفراد في بعض الأهداف ودرجة الاعتماد على الوسائل التي تحقق هذه الأهداف ظهور تظم مشتركة لوسائل الإعلام بين الفئات أو الجماعات، وعلى سبيل المثال يجتمع الأفراد الذين يهتمون بالشؤون المحلية بدرجة كبيرة في فئة لها نظامها الإعلامي الخاص عندما ترى أن الاهتمام يتحقق من خلال قراءة الصحف المحلية، وغيرهم في فئات تبحث عن التسلية والاسترخاء من خلال برامج

<sup>1</sup> - د. ركان عبد الكريم حبيب وآخرون مرجع سبق ذكره ص 57

<sup>2</sup> - د. خضرة عمر المفلح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، مرجع سبق ذكره، ص 112



معينة في التلفزيون.... وهكذا يوحي هذا التقسيم فئات بوجود نظم متفاوتة لوسائل الإعلام بالنسبة للأفراد تحددها طبيعة الأهداف، ودرجة الاهتمام بها وطبيعة الاعتماد على وسائل معينة في تحقيق هذه الأهداف. مع تعقد الحياة في المجتمعات الحديثة، والتقدم المستمر في تكنولوجيا وسائل الإعلام، تتزايد أهمية وسائل الإعلام في نقل المعلومات، ففي المجتمع الأمريكي على سبيل المثال، فإن وسائل الإعلام تقوم بمجموعة متنوعة من الوظائف منها تقديم معلومات عن الحكومة، والخدمة في حالة الطوارئ كما تعتبر المصدر الأساسي لإدراك المواطن العادي للأحداث القومية والعالمية، كما توفر أيضا كما هائلا من البرامج الترفيهية لمساعدة الجمهور على الاسترخاء والهروب من مشاكل الحياة اليومية، ومن أجل الحصول على المعلومات تتفاعل وسائل الإعلام مع النظم الأخرى كالنظام الاقتصادي، السياسي، والديني حيث تنشأ علاقة متبادلة بين وسائل الإعلام وهذه الأنظمة، ومن هنا وضع "ديفليروركتيش" نموذج لتوضيح العلاقة بين وسائل الإعلام والقوى الاجتماعية الأخرى، وهو ما عرف بنظرية الاعتماد.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص الفكرة الأساسية لنظرية الاعتماد على النحو التالي "أن قدرة وسائل الاتصال على تحقيق قدر أكبر من التأثير المعرفي والعاطفي والسلوكي، سوف يزداد عندما تقوم هذه الوسائل بوظائف نقل المعلومات بشكل متميز ومكثف، وهذا الاحتمال سوف تزيد قوته في حالة تواجد عدم استقرار بنائي في المجتمع بسبب الصراع والتغير، بالإضافة إلى

1- الدكتورة خضرة عمر المفلح مرجع سابق ص، ص 113.114

ذلك فإن فكرة تغيير سلوك ومعارف ووجدان الجمهور يمكن أن تصبح تأثيراً مرتداً لتغيير كل من المجتمع ووسائل الاتصال وهذا هو معنى العلاقة الثلاثية بين وسائل الاتصال والجمهور والمجتمع.

كما يمكن النظر إلى نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام بأنها:

\* نظرية ذات منشأ سوسيولوجي وظيفي.

\* نظرية بيئية تنظر إلى المجتمع باعتباره تركيباً عضوياً، فهي تبحث في كيفية ارتباط

أجزاء من النظم الاجتماعية صغيرة وكبيرة ببعضها، ثم تحاول تفسير سلوك الأجزاء فيما يتعلق بتلك العلاقات.

\* نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام نموذج طارئ من حيث كون أي تأثير محتمل

من جراء ذلك الاعتماد يعتمد بشكل ما على الظروف المصاحبة لموقف محدد.

\* النظرية جزء من نظرية الاعتماد المتبادل بين وسائل الإعلام والنظم الاجتماعية.<sup>1</sup>

## 2\_ نظرية الرصاصة أو الطلقة:

ظهر التيار النظري الذي يقول بأن التأثير القوي لوسائل الاتصال في العشرينات بعد

نهاية الحرب العالمية الأولى، أطلقت على هذه النظرية عدة تسميات من أهمها:

1- د. خضرة عمر المفلح مرجع سبق ذكره ص 113 114.

## نظرية الرصاصة أو الطلقة السحرية magic ballet theory

أي أن الرسالة الإعلامية قوية جدا في تأثيرها شبهت بالطلقة النارية التي إذا صوبت بشكل دقيق لا تخطأ الهدف مهما كانت دفاعاته كما سميت نظرية الحقنة أو الإبرة تحت الجلد hypodermic needle شبهت الرسالة هنا بالمحلول الذي يحقن به الوريد ويصل في ظرف لحظات إلى كل أطراف الجسم عبر الدورة الدموية ويكون تأثيره قوي ولا يمكن الفكك منه .

تنطلق هذه النظرية من مجموعة من المسلمات<sup>1</sup>:

تفترض أن المرسل يتحكم بشكل كلي في العملية الاتصالية لماذا؟ لأنه هو الذي يضع الرسالة ويقوم بتصميمها وبنائها ويختار الوسيلة أو القناة الأكثر تأثيرا وانتشارا ويختار التوقيت والظرف المناسب.

استقبال الرسالة هي تجربة فردية وليست تجربة جماعية يعني أن الرسالة تصل إلى كل فرد بشكل مستقل وهو منعزل عن الآخرين. فلا تفاعل بينهم لماذا؟ لأن الجماهير عبارة عن ذرات منفصلة وإن الفرد يتلقى الرسالة مباشرة من الوسيلة بدون وسيط.

تفترض هذه النظرية أن الرسالة الإعلامية تصل إلى كل أفراد المجتمع بطريقة

متشابهة

<sup>1</sup> د. خضرة عمر المفلح مرجع سبق ذكره ص 141

أي أن كل فرد يستقبلها بنفس الطريقة يعني لا توجد فوارق بين الأفراد في تفاعلها معها.

تفترض هذه النظرية أن المتلقي سيستجيب دائماً وبشكل قوي للرسالة التي يتلقها بما يحقق هدف القائم بالاتصال فالمتلقي هو عنصر ضعيف جداً في العملية الاتصالية ومفعول به في حين أن المرسل هو العنصر المسيطر<sup>1</sup>

#### 4\_ نظرية التأثير المحدود:

التأثير المحدود أو التعرض الانتقائي. (selective exposure)، ويستند الفهم الجديد لتأثيرات وسائل الاتصال الجماهيرية على الجمهور إلى مسلمات نفسية واجتماعية مختلفة تماماً عن تلك الافتراضات والمسلمات التي استند إليها الباحثون السابقون، كما يعكس أيضاً تقدماً في أساليب البحث العلمي المتبعة في تلك الفترة أو المرحلة لقياس هذه التأثيرات. كما ينضوي تحت هذه النظرية نماذج أو مداخل مختلفة أهمها:

أ\_ **مدخل الفروق الفردية:** يركز أصحاب هذا المدخل على دور عملية التعليم والتعلم كمصدر من مصادر الفروق بين الأفراد في استجاباتهم لوسائل الاتصال الجماهيرية، وعلى دور الأفراد في انتقاء وسائل الاتصال الجماهيرية التي يودون التعرض لها، الذي تحدته هذه الوسائل عليهم، إنما يخضع لظروف الفرد الذاتية، ولسماته الشخصية.

1- مرجع سابق ص ص 141.142

ب\_ مدخل الفئات الاجتماعية: (social categories) تختلف توجيهات أصحاب هذا المدخل كذلك منطلقاتهم عن منطلقات المدخل السابق. فهم وإن كانوا يقرون بوجود فروق فردية بين الأفراد في المجتمع كما يذهب أصحاب مدخل الفروق الفردية، إلا أنهم يختلفون في نظرهم إلى استجابات هؤلاء الأفراد لوسائل الاتصال.

### النظرية الكلاسيكية:

من أهمها:

نظرية الادارة العلمية "فريدريك ونسلاو تايلور" Frederic Winslow Taylor

كانت التايلورية أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية. وكان الهدف العام لهذه الحركة -كسياسة عملية- هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي *économico man* عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته. وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءا مكتملا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله<sup>1</sup>

وقد ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور والذي ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه وقد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل، الظروف، الفيزيائية) وليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم بينهما ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الحركة :

(1) -تقسيم العمل يعتبر التقسيم وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل وتحديد النشاطات عموما.

<sup>1</sup> - عيد سعد، بدر محمد، الايديولوجيا ونظريات التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006، ص15.

(2)- ترتيب العمليات الوظيفية: هذه الخاصية ذات قيمة لتوصيل الأوامر، ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

(3)- البناء يعتبر البناء التنظيمي نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف بل يتميز البناء ببناءات لها دورها الوظيفي الهام<sup>1</sup>

(4)- الضبط يكون الضبط وظيفة هامة بين كل من الرؤساء الأتباع، حيث المهام الإشرافية و التنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

وما نستخلصه هو أن مدرسة الإدارة العلمية لم تتحدث على الاتصال لم تتحدث على الاتصال إلا كونه اسلوب يتم من أعلى إلى أسفل، وذلك بغرض توجيه المرؤوسين لتحديد الأداء .وحسب التaylorية فإن الاتصال التنظيمي يختصر في وثائق مكتوبة، فالعامل يتلقى توجيهات فردية ،وبالتالي فليس له هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء كحصيلة لتجربة شخصية لذلك ما يمكن أن نقول على التaylorية أنه ما يعاب عليها كونها تركز على الاتصالات التي تأخذ طريق ذو اتجاه واحد أي مركزية اتخاذ القرارات.

وكذلك تفصل هذه المدرسة بين وظيفتي التخطيط و التنفيذ وبالتالي يكون الاتصال مقتصر على وثائق مكتوبة من طرف المسير.

نظرية التكوين الاداري "هنري فايول " Henry Fayol :تتمثل في أعمال هنري فايول كما شاركه كل من جليليك وبيرويك ،وغيرهم من الذين ركزوا تحليلاتهم حول الأسس العملية والعملية الإدارية داخل التنظيمات والهيئات وطبيعة مجال تقسيم العمل كخاصية هامة وأساسية داخل مجال العمل التنظيمي. و لكن لهذه النظرية جذورها العميقة والمبكرة في

<sup>1</sup> - عبد الرحمن، عبد الله محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.

كتابات ادم سميت في كتابه "ثروة الأمم وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص<sup>1</sup>

وترتكز هذه المدرسة الكلاسيكية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة. وهناك اتفاق بين روادها على وجود اربعة مبادئ رئيسية :

\*الوظيفة: فالعمال داخل التنظيمات لديهم أهداف ووظائف مميزة من اعمال متشابهة تقريبا تلك التي يقومون بها داخل التنظيمات، ومن هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.

\*العملية: تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديد ميزتها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.

\*التخصص: يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل، لطبيعة ودرجة العمل الموجود داخل التنظيمات.

\*تنفيذ وإنجاز الوظائف: فإنجاز الوظائف وتنفيذ الأعمال حسب كل قسم أو بناء داخل التنظيم وطبقا للتخصصات الداخلية تؤدي إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الانجاز لدى أعضاءه ككل. وقد ووضح فايول أفكاره في كتاب أصدره عام 1916 وحمل اسم "الإدارة العامة والصناعة" والذي وضح فيه أن أنشطة المنظمة ملخصة في ست أنشطة وهي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق نفسه، ص 50.

\*الأنشطة الفنية: أي عملية إنتاج السلع والخدمات والعمليات المصاحبة لها وتحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات لتلبية حاجات ورغبات أصحاب العمل والمستهلكين

\*الأنشطة التجارية: هي المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج وغيرها من مستلزمات الهيئة وكذلك متعلقة بعملية تسويق المنتجات وغيرها من الأنشطة.

\*الأنشطة المالية: وهي تأمين رأسمال المنظمة لتغطية ومواكبة كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية<sup>1</sup>

\*أنشطة الضمان والوقاية: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمحافظة على أصول وخصوم المنظمة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور تتمحور حول حقوق وواجبات المنظمة وحقوق العاملين فيها.

\*أنشطة المحاسبة: وهي المتعلقة بحساب تدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق المتعلقة بها وكل ماله علاقة حول بالمصاريف المالية.

\*الأنشطة الإدارية: ركز فايول على هذه الأنشطة معتبرها اساس وجود ونجاح الأنشطة الأخرى.

كما ألح فايول على توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها إدارة أي مؤسسة أو هيئة مهما كان نشاطها، وحسبه فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها، ومن اهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق نفسه، ص 61.

<sup>2</sup> - كعباش رابح، علم اجتماع تنظيم، مخبر علم اجتماع اتصال للبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 63



\*وحدة الأمر :تنص على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط ،وهذا تفاديا للمعارضة في الأوامر في حال تعدد الرؤساء.

ويعني ضرورة تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد \*

كما تكون تابعة لرئيس واحد تحت أمر إدارة واحدة تتوفر على خطة عمل واحدة.

\*الترج: يستخدم في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة حيث يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها.

\*النظام: وهو يعني أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان ماديا أو بشريا.

\*مكافأة الأفراد: يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على أفراد المنظمة حتى يضمن الكفاءة والفعالية في أدائهم.

\*المساواة: وهي تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على أساس مبدأ المساواة.

\*الانضباط: و يعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية<sup>1</sup>.

\*تقسيم العمل :يعد التخصص في العمل أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المنظمة. ما يضمن اكتساب المهارة والجودة والدقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود.

\*المبادرة و الابتكار: على المنظمة تشجيع أفرادها على التحلي بروح المبادرة والابتكار في العمل .

1 - كعباش رابع، علم اجتماع تنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 64

\*روح التعاون: يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال، بشرط أن لا يتنافى هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة<sup>1</sup> وما نستخلصه من أفكار فايول هو أن:

الاتصال مجرد معلومات رسمية تكون في شكل لوائح كتابية وسجلات. اهمال الاتصال الغير رسمي.

ركز على ضرورة العناية والاهتمام بقدرات العامل الفنية والإدارية لدى المديرين. ضرورة الكشف على النقائص التي ترافق الأداء وبالتالي العمل تحسين تلك النقائص.

### النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" Max Weber :

البيروقراطية بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين من الإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال .

والبيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات و الأدوار، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها.

كما تتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل، كذلك يعتبر يعد النموذج المثالي البيروقراطي الذي هو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظات السمات أو خصائص معينة من الواقع<sup>2</sup>

أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي الدقيق وهي:

<sup>1</sup>- تهايم إبراهيم وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص69.

<sup>2</sup>- إبراهيم لظفي طلعت، علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص73.

1. العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.
  2. بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المحاباة والمحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الشهادات....).
  3. العلاقة بين المناصب محددة سلفا بواسطة قواعد ولوائح قانونية والتنظيم الهيكلي فالأفراد يدركون مسبقا حقوقهم وواجباتهم<sup>1</sup>
  4. تقوم على مبدأ التدرج الهرمي حيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
  5. يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل الوظيفة. بحيث لا يكون هنالك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
  6. لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية<sup>2</sup>.
- اختلف علماء الاتصال حول مزايا وعيوب البيروقراطية في الاتصال والذين يرون أن الهيكل البيروقراطي يمارس ضغطا كبيرا على الموظف ليجعله ذا حكمة وانضباطية كما يتبع منهاجا معيناً في أداءه، فإذا أريد للجهاز البيروقراطي أن يمارس نشاطه بنجاح فينبغي أن يحقق سلوكاً ثابتاً ومضموناً بامتياز ودرجة عالية من الالتزام بقواعد محددة وهذا ما يؤكد مبدأ الانضباطية ويتبع منهاجا معيناً أداءه، فإذا ما أريد للجهاز البيروقراطي أن يمارس نشاطه بنجاح فينبغي أن يحقق سلوكاً ثابتاً ومضموناً بامتياز ودرجة عالية من الالتزام بقواعد محددة هذا ما يؤكد مبدأ الانضباطية<sup>3</sup>. ويتعاون أفراد الجهاز البيروقراطي وينسقوا مجهوداتهم من

1- عباس ابراهيم، وايلدز هنري، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1989، ص 88.

2- كعباش رابح، علم اجتماع تنظيم، مرجع سبق، ص 67

3- مرجع نفسه، ص 68

أجل تحقيق أهداف معينة. وهذا النوع من التنسيق تدعمه رقابة هادفة والتي هي مظهر من مظاهر الاتصال في الإدارة.

كما أن أعمال البيروقراطية على أن المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة الأقدمية، الخبرة...) ويسهل عمل الاتصال بين الوحدات والأقسام الإدارية مما يؤدي إلى الأداء الجيد الفعال للعاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى أن التخصص وتقسيم العمل بوجه الفرد إلى معرفة تفاصيل إنجاز العمل والذي بدوره يساعد على التواصل الجيد والمرن الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة والأداء. ومما لا شك فيه فإن النظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى للمنظمة، وبالأخص ما هو متعلق بالأفراد العاملين. ولكن لا يختلف إثنان على أن ماكس فيبر فركز على مسألة التخصص وتقسيم العمل والرقابة مهملا بذلك الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد واعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو مجرد التنفيذ الأمر الذي يؤدي انخفاض عمل الأفراد بدلا من ارتفاعها<sup>1</sup>.

### النظرية السلوكية :

تتمثل أعمال هذه المدرسة في أفكار التون مايو Elton Mayo وزملاءه والذين نجحوا في استخدام أساليب العلمية في دراستهم للأفراد داخل بيئة العمل. نجد أيضا العديد من العلماء السلوكيين -لاحقا- أكثر تدريبا على استخدام العلوم الاجتماعية المختلفة في الإدارة (علم سيكولوجي، علم الاجتماع، علم الأنثروبولوجيا) بالإضافة على استخدامهم لأساليب البحث في دراساتهم المختلفة. ولهذا فقد أطلق على هؤلاء الباحثين لقب " العلماء السلوكيين" ماسلو Maslow وماك غريغور Mc Grigor أن مفهوم " الرجل المحقق لذاته" يعتبر أكثر دقة في شرح دوافع الأفراد وطبقا لهذا المفهوم فإن احتياجات الأفراد مدفوعة بإشباع في

1 - كعباش رابح، علم اجتماع تنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 70

هيكلية وترتيب معين، ففي أسفل هذه الحركة الهراركية توجد الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وفي قمة الهراركية يسعى الفرد غلى إشباع حركة الذات.

وقد شعر بعض السلوكيين -لاحقاً- بأن ذلك النموذج غير كافي لشرح العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد في بيئة العمل فالبعض قد اشار إلى أن الهراركية المذكورة في إشباع الحاجات لا تتحقق في الواقع العملي لكل الأفراد. وسوف نحاول تناول أفكار هذه المدرسة كالتالي:

➤ مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو وزملاؤه " Human Relation: ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية ولقد استمدت هذه المدرسة سندها من تجارب.

أو أن دراسة هاوتورن التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى اوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن إيكتريك، و بالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.

قد بدأت دراسات هاوتورن - والتي اشرف عليها التون مايو وزملاءه- من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل والفيزيقية وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، الروح المعنوية، القيم الاتجاهات، المعايير، الدافعية<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: مناهج الاتصال

### 1. منهج نظرية المعلومات:

تختص نظرية المعلومات information theory بالتقدير الكمي لمفهوم المعلومات. وبإيجاد مقياس للمعلومات يُمكن من الإجابة على أسئلة من الشكل الآتي: إلى أي حد يمكن إرسال المعلومات وتخزينها بشكل مختصر أو مقتضب؟ وما هي كمية المعلومات الأعظمية التي يمكن إرسالها خلال قناة الاتصال؟ وكيف يمكن تأمين سرية هذه المعلومات؟ هدف هذا المنهج بتصنيف الوسائل من خلال استخدام جوانبها الرياضية والاحصائية وإشارات الكترونية لإرسال المعلومات وتستخدم مفهوم "الأنتروبيا" التي تتضمن وجود درجة عالية من العشوائية أو الخطأ في أي نظام، وهذه الأخطاء تؤدي إلى تفكك النظام أو انحلاله مع الوقت لذا تستعمل الأنتروبيا كوسيلة للرقابة ومحاولة ضبط الأخطاء والضوضاء العائدة إلى الانحراف والتشويش في المعلومات في أثناء نقل الرسائل<sup>1</sup>.

### 2. منهج الاتصال الشخصي: وهو نوعان:

اتصال شخصي مباشر (بدون وسيط تكنولوجي)، واتصال شخصي غير مباشر (مع وسيط تكنولوجي). يختلف الاتصال الشخصي الجماهيري بأنه لا يحتم وجود أداة تكنولوجية لإيصال أو تبادل المعلومات بين الأفراد، بينما الجماهيري فهو دائماً يحتم وجود هذه الأداة. يشمل مصطلح "الاتصال الشخصي" عدّة أنواع أيضاً، يختلف كل منها عن الآخر بعدد

1- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 30

المستقبلين أو تواتر الرسائل. و يكون مباشرا بين الأفراد و العاملين في المؤسسة من خلال استهداف التأثير المتبادل في سلوك الآخرين من خلال قوة التفاعل و استمرار عملية الرجوع، و يركز تطبيق هذا المنهج على المعرفة الدقيقة بخصائص سلوك الأفراد الذين يتعاملون فيما بينهم من خلال تحليل سلوك فردي للأشخاص من جميع النواحي الشخصية المتعلقة بالأداء، و على الخصائص المزاجية و الشخصية و السلوكية و الاتصالية و التسييرية أيضا، بغرض الوصول إلى نتيجة و المتمثلة في معرفة ميول الآخرين و ما يحبون و ما يكرهون و الأشياء التي تحفزهم و الذي يكون عن طريق الاتصال المباشر و عن طريق التفاعل لإيجاد صيغة أو نموذج خاص بالمؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها عن طريق هذه العملية<sup>1</sup>.

### 3. منهج الاتصال التنظيمي:

التواصل التنظيمي هو تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر داخل وخارج المنظمة، لا يقتصر التواصل التنظيمي في الأعمال التجارية فقط ولكن أيضا في المستشفيات والكنائس كذلك الهيئات الحكومية والتنظيم العسكري والمؤسسات الأكاديمية، وكل مؤسسة سواء كانت تجارية أو غير تجارية لديها بعض الأهداف المحددة وأصحاب المصلحة. يعتمد تحقيق هذه الأهداف على التواصل الناجح مع مجموعات أصحاب المصلحة المعنيين.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 30

يكون الاتصال التنظيمي بين مختلف المسؤوليات الإدارية داخل المؤسسة في أثناء ممارسة المهام الرسمية والذي يتجسد من خلال تطبيق شبكة الاتصال كما هي واردة في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

### تحليل واستنتاج :

الاتصال هو أحد العمليات الاجتماعية التي ظهرت مع بداية حياة الإنسان على وجه الأرض، وقد بدأ الاتصال بسيطاً، ومباشراً واستهدف اشباعا الحاجات الأساسية عند الإنسان، وأن تطور وازداد تعقيداً مع تطور الحياة إلى أن وصل إلى أعلى مستوياته من خلال عصرنا الحاضر.

الاتصال بأساليبه ووسائله المختلفة ليس قاصراً على الإنسان فقط ولكنه يحدث بين سائر الكائنات الحية، وإن كان مختلفاً من حيث الدرجة والنوع.

يشير مفهوم الاتصال إلى عملية إرسال واستقبال الرسائل التي تتضمن المعاني الشفهية كذلك الغير الشفهية، ومنها الحديث أو التواصل الشفهي بالإضافة للكتابة واستخدام الرسوم التمثيلية كالخرائط والرسومات والبيانات والإشارات والعلامات والسلوك، ويمكن التعبير عن الاتصال بأنه مُنتج المعنى ووسيلة نقله، ولقد طورت جميع الكائنات الحية على الأرض وسائل مختلفة تمكنها من نقل عواطفها وأفكارها إلى بعضها البعض، ويتميز البشر عن دونهم من الكائنات التي تعيش على كوكب الأرض في قدرتهم على استخدام الكلمات واللغة، ويدل ذلك على أهمية الاتصال في حياتنا.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 30



مكونات الاتصال تتضمن كل من مُرسل ومستقبل ورسالة ومحاولة تفسيرات المعنى المحمول في هذه الرسالة عند كلا الطرفين، ويعطي المُستقبل التغذية الراجعة للمرسل خلال نقل الرسالة أو بعدها، ويُمكن أن تكون التغذية الراجعة على شكل إشارات شفوية أو غير شفوية، وفي حالة تمكن المُستقبل من رؤية المُرسل فيمكنه الحصول على معلومات أكثر من محتويات الرسالة، حيث يُمكنه أيضا الحصول على المعلومات المقدمة عبر التواصل غير اللفظي التي قد تظهر على شكل الثقة أو العصبية أو الاحترافية وغيرها، كما يمكن الحصول على عدة إشارات من نغمة صوت المُرسل في حالة نقل الرسائل الصوتية، حيث قد يستشعر المُستقبل التركيز أو العاطفة وغيرها.

كما يعد الاتصال هو المؤسسة المسؤولة عن مشاركة المعلومات بين الناس للتأكد من أن جميع الأشياء مفهومة، وفي العصور القديمة كان الاتصال بمراحله الأولية، حيث لم يكن هناك أية لغات، وقد أنتج الإنسان بعض الطرق للتمكن من التواصل، وفي الوقت الحالي تجاوزت أهمية التواصل جميع المراحل السابقة حيث قد تعدت كمية الطرق التي تهدف إلى التواصل، وهذا يدل على ضرورة هذه العملية،

### وفيما يأتي ذكر لأهمية الاتصال في حياتنا:

نقل الأفكار والمشاعر يلعب الاتصال دوراً حيوياً مهماً في هذه العملية، حيث يمتلك كل إنسان بعض الأفكار المميزة والمشاعر ويرغب بنقلها للآخرين. التفاعل مع المجتمع: يتميز البشر بأنهم كائنات حيّة اجتماعية، وتحتاج للتواصل مع بعضها البعض، لذلك فإنه من المهم الاتصال بالمحيط والأشخاص.

**التعليم:** يجب توصيل الأفكار والمعلومات والخطط الدراسية أو المادة الواجب دراستها من قبل الطالب عبر عملية الاتصال للتمكن من إتمام عملية التعليم.

**تقديم التسلية للعالم:** يعتمد مجال الترفيه في الوقت الحالي على القنوات الغنية بمقدار عالٍ من الاتصال كالتلفاز والأفلام وغيرها، كما تُعدُّ شبكة الإنترنت منصةً أخرى للتسلية والترفيه وتعتمد هي الأخرى على عملية الاتصال، لتمكن من فهم العالم في حالة عدم تواصل الإنسان مع العالم فإنه لن يتمكن من فهم طريقة عمل الأشياء أو كيفية تركيبها وعلاقتها ببعضها البعض، كما يحتاج الإنسان للتفاعل مع البيئة للتمكن من فهم الحياة.

كما يميل الأشخاص الذين لا يمارسون عملية الاتصال بأن يكونوا منعزلين، الأمر الذي يقودهم للعديد من المشاكل في حياتهم اليومية

ومن خلال دراستنا توصلنا الى عديد النتائج أيضا فيما يخص الاتصال:

-يشير الاتصال إلى تحقيق الهدف وبلوغ الغاية التي يطمع الفرد إليها.

-يعني تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر عن طريق أساليب ووسائل مختلفة مثل الإشارة، والكلام، والقراءة والكتابة.

-هو أسلوب لتبادل الأفكار والمعاني بين الأفراد من خلال نظام متعاون عليه أو من خلال إشارات محدودة.

-هو العملية التي يتم خلالها تناول مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين كما يكون هدفها الأساسي هو تعديل سلوك الآخرين.

- تلبية الحاجات الأساسية للإنسان.

-التعبير عما يتم داخل الفرد من انفعالات، ودوافع، وعواطف.....إلخ.

-اتصال أداة لفهم ما وراء الأشياء.

من الخصائص الجوهرية للاتصال ما يلي:

-الاتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير والحركة، ولذلك يستحيل على القراء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته.

-الاتصال عملية شاملة: الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر إنما عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

-الاتصال عملية لا تعاد: الاتصال مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد.

-الاتصال غير قابل للإلغاء: من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقط تتأسف للمستقبل أو تعتذر، ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

-الاتصال عملية معقدة: عملية الاتصال تتجاوز إرسال الرسائل والبيانات المعلومات بل تهتم بتحقيق الفاعلية منه وذلك بإرسال الأثر الرجعي (Feedback) الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكد المرسل المعني بالاتصال أن الاتصال قد سلم للمستقبل وأنه قد فهم واستوعب هذه الرسالة.

-الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون تأثير.

### المقارنة بين النماذج والنظريات المفسرة للاتصال:

أثبتت الدراسات العلمية في مجال علم الاتصال أنه يوجد اختلاف حقيقي بين النظريات والنماذج ويمكن لنا تحديد هذا الاختلاف في النقاط الآتية:

- يوجد تداخل بين النظرية والنموذج حيث ان النموذج يفهم في سياق النظرية.

- النموذج يساعد النظرية في عملية البناء والفهم والتحليل.

- النظريات تركز على العلاقات الخارجية وأما النموذج فهو يركز على العمليات الداخلية الإدراكية للإنسان.

- النظريات أكثر توجهها للمجتمع وعناصره المادية والعلاقات الدولية والمحلية النموذج أكثر توجهها للإنسان نفسه من خلال محاكاة أفعاله وتوجهاته.

- النظرية هي تصور بنيوي للعلاقات السببية أو نظام للملفات الوظيفية والبنائية للظواهر الاجتماعية.

- النظرية أكثر تغيرا وأقل قابلية على التعميم لارتباطها بالمجتمع والذي يتسم بقلة التجارب والقواسم المشتركة على عكس الافراد.

- النظرية في المعاجم تعني قضية تثبت بالبرهان أو طائفة من الآراء تفسر الوقائع العلمية أو البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الاشخاص والمواضيع.

- النظرية هي نوع من التعميم للنشاط المعرفي ونتائج الممارسة من خلال التحقق من الواقع والعمل على تفسير هذه النتائج والتنبؤ بالقوانين المنظمة.

- النظرية تعني المبادئ العامة والقوانين الحاكمة لعلاقات الاشياء الظاهرة أو الكامنة الداخلية أو الخارجية وتعكس الواقع روحيا أو عقليا أو تجريبيا.

من خلال هذا الفصل نستنتج أن مفاهيم الاتصال متعددة فقد حاولنا التدقيق في عديد الأمور المتعلقة بالاتصال من خلال وصف أهميته ووظائفه والتطرق أيضا لنماذجه ونظرياته وأيضاً أهدافه والعوامل المؤثرة فيه، كما استنتجنا ان مهارات التواصل لها أهمية كبيرة في المجتمعات والتي تساعد بشكل كبير مباشر وغير مباشر في التنمية الاجتماعية والثقافية والفكرية وفي جميع المجالات، ولها دور كبير في تحقيق النجاحات بين الدول وأيضاً بين الهيئات والتنظيمات بشكل كبير هذا مايساهم في لتطور التكنولوجي والاقتصادي والثقافي بشكل عام .

## الفصل الثاني :

الاتصال الداخلي و المؤسسة

الخدماتية

### المبحث الأول: المؤسسة والاتصال

يعتبر الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه اي مؤسسة بمختلف انواعها ونشاطاتها من اجل دفع سيرورة العمل، ومنه يساهم في نجاح او فشل اهداف هذه المؤسسة، حيث مهما اختلفت نشاطات المؤسسة فإنها دائما تحتاج الى اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق هذه الاهداف لضمان نجاح هذه المؤسسة.

لذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم المؤسسة والادارة والخدمة كما سنتطرق للتنظيم الاداري المعاصر بالإضافة الى مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره وانواعه ووسائله واهدافه وايضا الاستراتيجية الاتصالية ومعيقاتها وكذلك اهميته ووظائفه ومبادئ انجازه.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة والإدارة

#### أولاً: مفهوم المؤسسة

لقد تطور تعريف المؤسسة منذ القدم حسب تطورها فقد كانت تتميز في الماضي بأنها منظمات تسويقية للمنتجات وتتميز بصغر حجمها وتكنولوجيا متواضعة وبعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة والعمال.

لقد قدمت العديد من التعاريف للمؤسسة حسب الأوقات والاتجاهات، فتعريفها يختلف عند معظم الخبراء نذكر منها:

1- عرف M.Truchy " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر

البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>1</sup>

2- عند " كارل ماركس": المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".<sup>1</sup>

3- أما Peroux: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة الذكر نلاحظ تطور تعريف المؤسسة، فبالنسبة للتعريف الأول فقد عرفها على أنها وحدة والمؤسسة اليوم تتكون من عدة وحدات موزعة على مناطق مختلفة، ومن التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عدد كبير من العمال فنجدها قد تستعمل عددا قليلا من العمال حسب درجة التطور والحجم والتكنولوجيا المستعملة، وكذلك عندما ذكر أنها تنتج نفس النوع من السلعة في حين أن بعض المؤسسات تنتج أنواع مختلفة من المنتجات. ومن خلال التعريف الثالث نجد أن مفهومها تطور وأصبح أكثر اتساعا وهو الحصول على إيرادات من خلال عملية الإنتاج.

### ثانيا: مفهوم الإدارة

1- عرفه تايلور الإدارة على أنها: " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".<sup>3</sup>

2- وعرفها هنري فايول: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب".<sup>4</sup>

1 - الدكتور ناصر دادي عدون ، المرجع نفسه، ص 09

2 - المرجع نفسه، ص 10

3- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2005 ص 103

4 - ضرار العتيبي وزملاءه: العملية الإدارية، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 16



3- عرفها كمبال على أنها: " تشمل الواجبات والوظائف اللازمة لإنشاء مشروع وتمويله ورسم سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه بالمعدات والآلات وتنظيمه وتكوين هيئته الإدارية".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الخدمة

اختلفت وجهة نظر الكتاب في تحديد تعريف الخدمة، وتعددت بناء على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية مثل إيجار العتار والخدمات الفندقية، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة مثل الصيانة، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما مثل الخدمات الصحية.

1- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات على أنها: " الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له والمرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه، وهذا التعريف به إشارة واضحة إلى التفاعل بين البائع والمشتري للحصول على الخدمة سواء كانت منفردة أو مرتبطة مع البضاعة شريطة أن تحقق تلك الخدمة المنفعة والرضا للمشتري".<sup>2</sup>

2- ميزت shostack بين الخدمة الجوهر، والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، حيث تقول إن هذا التمييز هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة، والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون".

3- يعرف Gronroos الخدمة كما يلي: " الخدمة هي عبارة عن نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أكثر أو أقل ملموسية، التي تأخذ من الطبيعي وليس من الضروري

<sup>1</sup> - ضرار العتيبي وزملاءه، المرجع نفسه، ص 17

<sup>2</sup> - تامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار الباروزي، عمان، الأردن، 2006م، ص 216-217

مكانا في التفاعلات بين الزبون والموظف في المؤسسة الخدمية، أو سلع وموارد مادية، وأو موردي الخدمات والتي تقدم أي الخدمة كحل لمشاكل يوجهها الزبون".

### المطلب الثالث: ماهية التنظيم الإداري المعاصر

لا يزال مفهوم التنظيم من أكثر التعبيرات تعقيدا في الأدبيات الإدارية، إذ يعرفه "ابراهيم درويش" بأنه "البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله، ومن ثمة تتحقق وظائف الإدارة العامة في الواقع الحياة في الجماعة".

ويعرفه "حسين توفيق" بأنه "تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة قصد تحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة معينة".

وهناك من يتصرف إلى القول بأن "مفهوم التنظيم إنما يشير إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تماري من خلاله الإدارة، أي الهيكل التنظيمي للإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز، وذلك عن طريق تكتل جهود العاملين في التنظيم".

بينما يرى "Jhon Pfifnerr" أن التنظيم هو أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله أعداد كبيرة من الناي مع بعضهم وجها لوجه، مشتركين في مهام معقدة لمنشآت متماسكة نظاما ورشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها".<sup>1</sup>

ويمكن القول مما سبق أن التنظيم في ظل المنظمات المعاصرة، وظيفة إدارية متشابكة تسعى إلى تجميع النشاطات الخاصة بالمنظمة وتوزيعها على الموظفين كل حسب اختصاصه، كما توضح مختلف العلاقات داخليا بين الأقسام والموظفين بعضهم بعضا وخارجيا بين المنظمة والمتعاملين معها أقساما ومنظمات، وبين أيضا خطوط الاتصال

<sup>1</sup> - د بوحنية قوي الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية. بن

مراكز القوى في الهيكل التنظيمي وكذلك حجم الوحدات العامة، ويعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق أهداف محددة".

**المطلب الرابع: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره وأنواعه**

### أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التكور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر:

➤ يعرفه ابراهيم عبد العزيز شيخا: الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري<sup>1</sup>.

➤ كما يعرفه منال طلعت محدودة الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها<sup>2</sup>.

➤ ويعرفه أحمد البدوي: بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلية ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا شخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفاعليته فيها<sup>3</sup>.

➤ يرى فضيل ديليو: بأنه النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ابراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1993م، ص 383

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002م، ص 22

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، ص 82

<sup>4</sup> - فضيل ديليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، والمطبوعات الجامعة، ط1، الجزائر، 1998م، ص 18

➤ يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضائها، ويعتبر أيضا أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري<sup>1</sup>.

### ثانيا: عناصر أو مكونات عملية الاتصال

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر.

وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع الظروف النفسية والاجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر وتشمل هذه العملية ما يلي:

### ➤ المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يرد التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة<sup>2</sup> ويتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يتضمنها لنقلها ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود: مرجع سبق ذكره، ص 22

<sup>2</sup> - د. سلوى عثمان الصديق، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 36

يتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها، ويحدد دفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي:

1. مهارات الاتصال من مهارات القراءة والكتابة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور.
2. اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو إيجابيا، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.
3. مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته.
4. النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي<sup>1</sup>.

### ➤ الرسالة:

يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، و هي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، و تتضمن أفكاره و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة<sup>2</sup> و هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل و تأخذ عدة أشكال مثل الكلمات و الحركات و الأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه و الجسم و غيرها، و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقام بها.

<sup>1</sup> - د. حسين عماد مكاوي، الاتصال ونظريات المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002م، ص 45

<sup>2</sup> - د. مرفت طرايبشي، نظريات الاتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006م، ص 29

### ➤ الوسيلة:

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي وسيلة بينهما و بدونها تتوقف عملية الاتصال و تعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة و على المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً و فعالية على المستقبل، مراعاة و اتجاهات<sup>1</sup> و سلوكه و هناك العديد من الوسائل الخاصة للاتصال منها الشخصية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات الندوات و المؤتمرات، التلفزة و المحادثات الشخصية و هناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير و المذكرات، المجلات، المنشورات الدورية، اللوائح و أدلة و إجراءات العمل، و هي وسائل الاتصال الرسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة و هاك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الاشاعات المناقشات أثناء فترة الراحة.

### ➤ المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواس المختلفة كما يقوم بحل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها، ويعطي لها معاني ودلالات<sup>2</sup>، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة الذي يقوم بها. ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو الدليل على انجاز الرسالة وتحقيق الهدف.

### ➤ رجع الصدى:

وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة<sup>3</sup> وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع

<sup>1</sup> - د. سلوى عثمان الصديقي: مرجع سابق، ص 44

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003م، ص 343

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 344

الصدى، فقد يكون إيجابيا أو سلبيا وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا أي يقوم المستقبل ببناء على متلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

### ➤ بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة بمكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن العملية الاتصالية كل هذا يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

### ثالثا: أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

#### 1\_ الاتصال الرسمي:

و هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له اجراءات و قواعد رسمية يسير وفقها، و تكون واضحة و بينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة و رسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، و الجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين<sup>1</sup>، و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة و هذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات و تقسيم العمل

1 - ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999م، ص 77

و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ( تشمل الإدارة و العمال ) و يجمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.

ويتصل الاتصال الرسمي عادة بما يلي<sup>1</sup>: قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف. وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في: نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها. وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم<sup>2</sup>.

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل متعددة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية. وتتخلص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

### أ\_ الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات، الخطابات، الكتيبات، المذكرات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 77

<sup>2</sup> - محمد مزيان: الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط (الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998م، ص 97

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الاسكندرية، 1993م، ص 383



هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

### ب\_ الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

يتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، على الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا. وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أنه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج، بالإضافة أيضاً إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.<sup>1</sup>

### أ- الاتصال الأفقي:

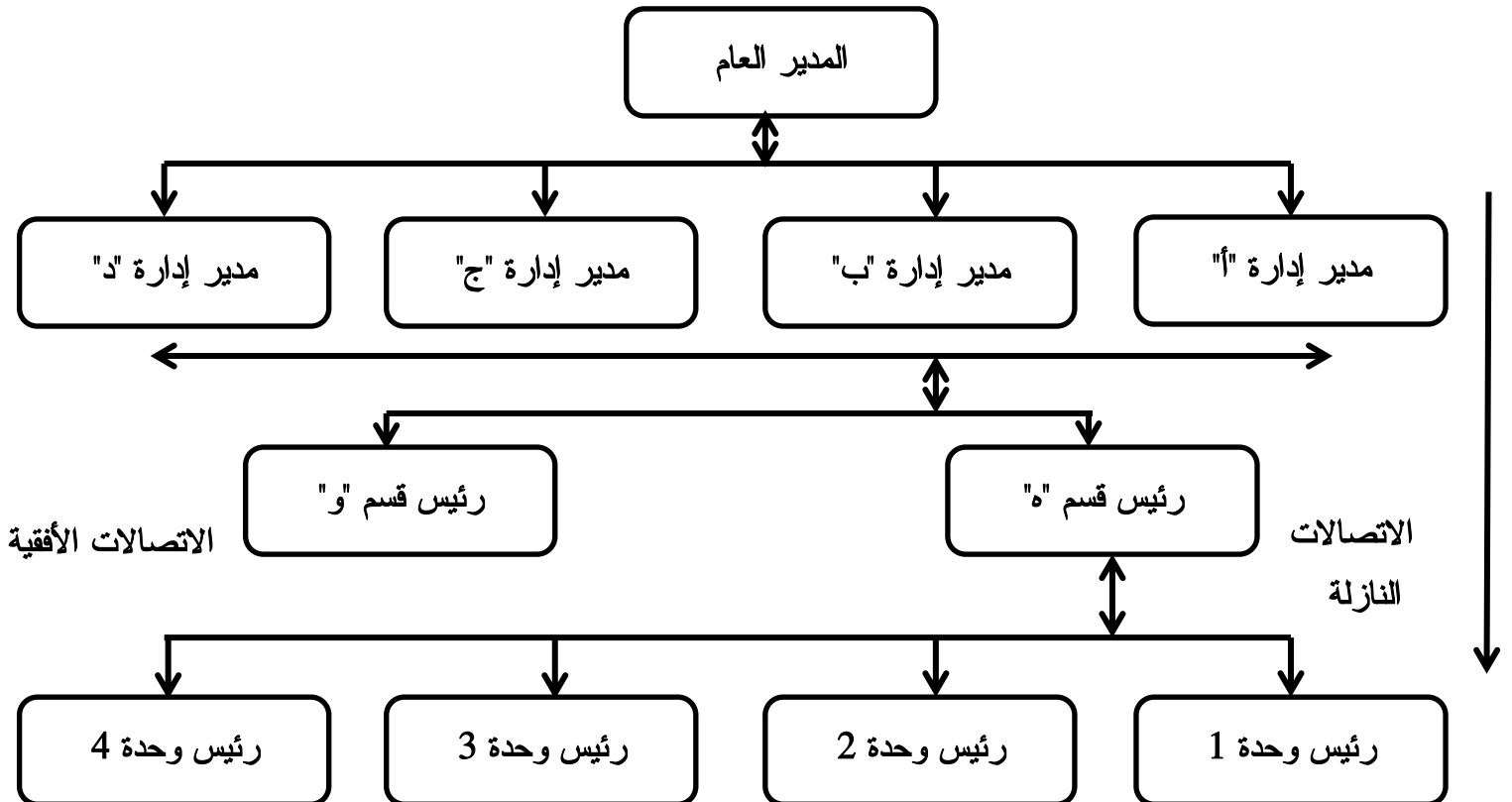
هو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة. ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 32-33.

أيضا الأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية<sup>1</sup> فهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

من أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف مؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.<sup>2</sup>



شكل رقم 04:الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص35.

<sup>2</sup> - عتوي مصطفى: أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 194.

المصدر: محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة،  
معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995

## 2\_ الاتصال غير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالباً خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.<sup>1</sup>

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

### المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

#### المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي وأهدافه

##### أولاً: وسائل الاتصال داخل المؤسسة

هي الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة.

- **الوسيلة اللفظية:** وهي حالة الاتصال المباشر وجهاً لوجه، مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.
- **الوسيلة الكتابية:** وذلك من خلال نقل المعلومات كتابياً.
- **الوسيلة التقنية:** كالهاتف والفاكس والانترنت والأنترانت.
- **الوسائل التصويرية:** مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان.

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص 119.

في أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الاتصالات المكتوبة نظراً لحرصها على احترام الإجراءات الرسمية في الاتصال، و نظراً لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون إلى كل أعضاء المؤسسة، و نظراً لرغبتها في الاحتفاظ بها في أرشيف المؤسسة ليتم استخراجها في حالة الحاجة إليها مثل المتابعة و المراجعة و الرقابة، فتقديم استدعاء حضور الاجتماع كتابياً إلى المعنيين بالاجتماع لا يعطيهم أي حجة للغياب العمدي عكس الاستدعاء الشفوي، فالحالة الأولى حدة للإدارة و الحالة الثانية حجة عليها، و من أهم وسائل الاتصال المكتوبة المذكرات، و التعليمات، و المراسيم المختلفة، و إعلانات الإدارة الحائطية و غيرها، و مجلة المؤسسة، و التقارير و المحاضر الخاصة بالاجتماعات و محاضر اللجان المختلفة<sup>1</sup>.

إذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بالدقة في احترام تنفيذ الأوامر والتعليمات ويضمن عدم النسيان والتجاهل ويضمن المتابعة الدقيقة، فإنه من جهة أخرى أداة للضغط على العاملين خاصة في حالة حرصه على الاحترام الدقيق لحرفية تطبيق القوانين وحرفية اجراءات الاتصال، بحيث تصبح عملية متعبة بالنسبة للعاملين، فأحياناً يكون الحرص على احترام اجراءات ومراحل الاتصال على حساب الوقت والجهد وعلى حساب تحقيق الأهداف وتعطيلها بينما يكون من السهل تحقيقها من خلال تبسيط اجراءات الاتصال.

• وسائل الاتصال الشفوية: لو تصورنا أن كل ما يريد قوله الرؤساء إلى مرؤوسيه و كل ما يريد أن يبلغه المرؤوسون إلى رؤسائهم يشترط أن يكون كتابياً لكان ذلك أداة جمود المؤسسة و شل نشاطها، لذا فهمها حرصت المؤسسة على ترسيم الاتصالات من خلال تدوينها فإنها لا تحقق الفعالية إلا باستكمال الاتصال الكتابي بالاتصال الشفوي الذي يحمل مئة أو آلاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف

1- محمد مزيان: الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط (الحوليات)، مرجع سبق ذكره، ص 100

الاتجاهات، و هذه الطريقة تحقق السرعة و المرونة و الفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل و تنفيذها في الوقت المناسب، و يتم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الأهداف التي ترمي إليها، فيمكن أن تكون عن طريق الهاتف فقط، أو عن طريق الاجتماع، أو عن طريق الندوات و الملتقيات و المؤتمرات، و المقابلات الجماعية و الثنائية.

إذا كانت الاتصالات الشفوية أمرا لا غنى عنه فإنها في نفس الوقت معرضة للنسيان والتشويه بالإضافة أو النقصان، وهذا يعتبر من أهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابية تثبت صحة الرسالة الشفوية.

• **الوسائل السمعية البصرية:** تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية

البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت<sup>1</sup>.

• **الوسائل غير اللفظية:** و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين

المرسل و المرسل إليه عن طريق الإشارات أو الإيماءات، مثل تعابير الوجه، و حركة اليدين و العينين، و طريقة الكلام و الجلوس، و يطلق عليها أيضا لغة الجسم، و تستعمل بعض المؤسسات الإشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه الطيارين سواء باليدين أو بإشارات إلكترونية، و هي إشارات مدروسة و متفق عليها عالميا، أو إشارات البد التي يستعملها العسكريون و المدربون في مختلف المجالات، و هناك إشارات مصدرها الثقافات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة التي نلاحظها في أثناء التفاعل داخلها

1 - ديجريت: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة،

مثل التعبير عن عدم الرضا وعن الغضب وعن الصراع، بحيث يتم نقل الرسالة بالإيماءات و إشارات اليدين و طريقة الكلام و الصمت و غيرها<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي

إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها، كما أن للاتصال الداخلي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها.

#### 1- أهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الاستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي، كما يعمل هذا الأخير على إيصال الآراء ووجهات النظر الإدارة للعمال، ويمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجاتهم، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما<sup>2</sup>:

- تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعية بإزالة العوائق ولحواجز التي تعترض العملية الاتصالية، بحيث يستطيع المدير ورجاله أن يتصلوا ببعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.
- تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير إلى أن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.

1- ديجريت: السلوك الإنساني في العمل مرجع سبق ذكره، ص ص 515-516

2 - مرجع نفسه، ص 515-516

## 2\_ أهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال:

تهدف الاستراتيجية الاتصالية من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل، وزيادة المردود، كما أن تزويد العمال بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات كذا تضييع الوقت، وفي هذا الشأن نميز أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالاتي:

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
- معلومات عن مستقبل المؤسسة.
- معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمل.
- معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.<sup>1</sup>

هذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، وهناك أهداف أخرى كثيرة منها:

## \_ تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال أجزاء المؤسسة، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة.

1 -خيري جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة،

### \_ المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الاستراتيجية والتنظيمية، والتي تساعد هذه الأخيرة في:

- ❖ توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
- ❖ توجيه الأفراد مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم.
- ❖ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

### \_ اتخاذ القرارات:

إن وضع استراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.

### \_ التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم أحزانهم، ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحمل في محتواها أهدافا محددة خاصة بالاستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال وضع استراتيجية للاتصال نذكر منها:

- ❖ الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي ما تريد الوصول إليه.

1- خيري جميل الخليلي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 130



❖ تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل.

❖ تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها.

يتم وضع هذه الاستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي<sup>1</sup>:

### 1- مرحلة البحث:

تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها، وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه، والرسالة الموجهة له، وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الملائمة لها.

### 2- مرحلة التفكير:

حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بمتوقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، اتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

### 3- مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للاستراتيجية الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - خيري جميل الخليفي، الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 130

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال، وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة.

والخطة الاستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة، تكمن أهمية الخطة الاتصالية في:

❖ التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة.

❖ التأكد من أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها المصممة من أجله سواء كان داخليا العمال أو خارجيا المتعاملين، والمناسبة كذلك لمرسلي الرسائل الاتصالية.

❖ تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدوث طارئ غير متوقع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة ومعوقاتها

#### أولاً: ماهية الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة

الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة، تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك، كما تضمن أساليب التقويم المناسبة<sup>2</sup>.

استراتيجية الاتصال الداخلي هي فن تسيير، انسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام وتؤجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها

1 خيري جميل الخليلي ، مرجع سبق ذكره، ص 131

2- محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 10

يمر عبر تكوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص لماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة ايضا بين هؤلاء والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، وحقل مرجعها، و أيضا وسائل نقلها المشتركة<sup>1</sup>.

### ثانيا: معوقات العملية الاتصالية

يلعب الاتصال دورا هاما في كل مؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما أن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع استراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

#### \_ العوائق التنظيمية:

وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- ❖ عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
- ❖ عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.
- ❖ عدم وجود قنوات الاتصال واضحة تسير فيها في جميع الاتجاهات.
- ❖ عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003م،

❖ عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة.

### العوائق النفسية والاجتماعية:

من لعوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

❖ اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.

❖ جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.

❖ غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال ومراحله في المؤسسة وأهدافه داخل المؤسسة

#### أولاً: أهمية الاتصال في المؤسسة

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 106،

2 - محمد بهيجة، حاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1999م، ص

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال<sup>1</sup>.

كما تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

### 1\_ الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار وإذا عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرارات التي تنتصف بالرشد أو القريب من الرشد<sup>2</sup>.

### 2\_ الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيه المعلمين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير استخدام سبل الاتصال المتاحة له أن وجود للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقف الإدارة منهم أن يؤديها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

1- أميرة علي محمد: الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006م، ص 54

2- عمر عبد الرحيم نصر الله: كبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001م، ص 39

### 3\_ الاتصال الداخلي والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من الجماعات المؤسسة وذلك لمنع تضارب أو التعارض بين الوحدات ويحدث تسير جهود الجماعة في تجانس، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة تبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية<sup>1</sup>.

#### ثانياً: مراحل الاتصال في المؤسسة

##### \_ مرحلة الإدراك:

الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسياً عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لتتطرق بعدها المرحلة الثانية هي مرحلة الاستجابة والتنفيذ.

##### \_ مرحلة التقييم:

يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجوداً لينطلق بعدها إلى مرحلة التنفيذ.

1- محمد بهجت، جاد الله كشك، المرجع السابق، ص 269

### \_ مرحلة التنفيذ:

يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

### \_ مرحلة التقييم:

تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها، وسنلاحظ في مكان آخر أنواع الاتصال من أجل التقييم.

### ثالثاً: أهداف الاتصال الداخلي

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاتصال داخل المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### 1\_ الأهداف الخاصة بالعاملين

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال بالتعريف بما هو يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة.

كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم لبعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1997م،

كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من دور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في وسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها " سعيد يس عامر " و " علي محمد عبد الوهاب " وتتلخص في توكي الإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات كذلك تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

## 2\_ أهداف الاتصال الداخلي بالقيادة الإدارية

نقول في مجملها هي تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مهما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على القدر الكافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

## 3\_ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور

تتلخص في إقامة نظام اتصال خاص به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحات لتحسين خدمات من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطروسي: العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969،



فداخل مؤسسات الاتصالات تشجع أولاً على التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترشيح قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف والواجب تحقيقها. عملية الترشيح مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشودة داخل تنظيم هذه العادات و الممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة حسب Gilberte و آخرون تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات و التي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية و الفعل الفردي<sup>1</sup>.

مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك لأنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة والأهمية التي يتمتع بها.

### الجمهور الداخلي للمؤسسة

أو جمهور المؤسسة، و المقصود به كافة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها كذلك مستوياتها الإدارية المختلفة، و تهدف العلاقات العامة هنا إلى التعامل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة من أجل تحقيق استقرارها واستقرارهم و تنمية الإحساس بالانتماء لديهم، الأمر الذي يترتب عليه تبني هذا الجمهور الداخلي للمؤسسة نتيجة المعاملة الحسنة و إشباع الحاجات النفسية و المادية لهم، و ما يساهم أيضاً في رفع معنوياتهم و كتب الباحث Gardner في الموضوع قائلاً: تعتبر كل مؤسسة تنظيم للقوى الإنسانية، و كل فرد له مكان في تنظيمها له حقوق و عليه واجبات و مسؤوليات و له علاقة معينة مع الآخرين، و أن عمله مرتبط مباشرة بعمل الآخرين ذلك أن العلاقات

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطروسي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969،

المتبادلة بينهم لها تأثير مباشر على فلسفتهم في الحياة و رأيهم في المؤسسة و العمل بها. فالأجر وحده لا يكفي لإشباع رغبات الفرد الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>، إذ يجب الاعتماد على طرق مختلفة للتعرف على رغبات الأفراد العاملين واتجاهاتهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وفي البرامج الاجتماعية التي تنمي روح التعاون والمودة، وهذا ما يضيف على الأفراد الشعور بالمسؤولية وبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والحاجة إلى وجود سياسة الباب المفتوح لمعرفة شكاوى العاملين ومشاركتهم في حلها<sup>2</sup>.

فالفرد داخل المؤسسة بحاجة ماسة إلى الانتماء و الاحترام حتى يشعر بالثقة في النفس كذلك الحاجة أيضا إلى الابتكار وحتى يشعر أنه لا فرق بينه وبين الآلة، فإشباع هذه الحاجات تصبح حوافز ضرورية للإنسان ويمكن الإدارة المؤسسة استغلالها في تحسين أداء المؤسسة، وهذا هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة إذ تساهم في خلق عدة مجالات تسمح للفرد فيها بالشعور بالراحة والأمان داخل المؤسسة، ومن بين ما تقترحه العلاقات العامة:

- توفير فرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي وذلك من خلال توفير فترات راحة لشرب الشاي والغذاء والنشاطات الترفيهية مثل الحفلات والرحلات والنشاطات الرياضية.
- الاعتراف بالأداء المهني وتشجيع الإسهامات الجديدة للعاملين.
- إعطاء العاملين فرصا للحرية وذلك بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين الإدارة.
- تكريم بعض العاملين بغرض الاحترام والتقدير لهم، وإعطائهم بعض الامتيازات أو الزيادات في الرواتب.

<sup>1</sup> - عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة، الطبعة 3، بيروت، لبنان، 1994م، ص 96

<sup>2</sup> - محمد حربي حسن: العلاقات العامة المفاهيم والتقنيات، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991م، ص 139

- خلق روح الفريق والجماعة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

فكل الجهود التي تبذل من طرف الإدارة للعلاقات العامة داخل المؤسسة يجب أن توجه للجمهور الداخلي نظرا لأهميته القصوى واهتمامه بالتطورات الجارية داخل المؤسسة، إذ يمثل عمل المؤسسة الرئيسي في اتصالها بالجمهور الداخلي، بكافة نوعياته، وأي تصرف إيجابي أو سلبي من طرف المؤسسة على جمهورها الداخلي سيكون له تأثيرات بالدرجة الأولى.

**المطلب الرابع: وظائف الاتصال الداخلي ومبادئ إنجاحه**

**أولا: وظائف الاتصال الداخلي**

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة ولا يخفى أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المؤسسات.

كما يرى غرانيس بال أن هناك أربعة أنواع من المعلومات الموجودة داخل المؤسسة أي داخل أية منظمة اجتماعية مهما كانت<sup>2</sup>.

❖ **الإعلام العلمي:**

يلعب الإعلام العلمي دورا مهما فهو ضروري تقنيا من أجل تنفيذ أي وقت وكيف يتم القيام به، وهي ضرورة لمعرفة وتحديد مكانه والترتيب الكرونولوجي للعمليات التي يجب القيام بها.

<sup>1</sup>- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الشروق، الطبعة 1، 1998م، ص 135

2 - محمد منير حجاب: دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الإعلام السياحي 2002م، ص 69

### ❖ الإعلام التحفيزي:

يتعلق بالإعلام الذي يدعم التحفيز على العمل والإقبال عليه ويتعلق أيضا بالمعلومات التي تسمح لكل فرد أن يتموقع في مكانه وسط المجموعة، ومعرفة أهداف المؤسسة كاملة والمفاهيم التي يجب التطرق إليها<sup>1</sup>.

### ❖ الإعلام حول الترقية الوظيفية:

عبارة عن معلومات المتعلقة بالترقية العلمية داخل المؤسسة " الأجور " المعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان.

### ❖ الإعلام العام:

يشمل المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهدد العامل. أما الدكتور "مصطفى عاشوري" يرى أن " وظائف الاتصال التنظيمي متعددة الجوانب إلا أنه يختصر في ثلاثة ميادين:

### \_ الإنتاج:

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات. خاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ذلك لأن عملية الاتصال هي تحدد الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والآراء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد في العمل وإيداء الإعجاب.

أو الإعلان عن مكافأة لأداء جيد و إرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات بمناقشة المشاكل لرفع الإنتاج و تحسين النوعية و قد بينت بحوث كثيرة ذلك ابتداء بدراسات

1- محمد منير حجاب: الإعلام السياحي، مرجع سبق ذكره، ص 88

هاوثون مدى تأثر الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج من أجل تقييده و في وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال و نواذر و شائعات و بعضها الآخر يعزز بما يسمى بالاتصال الاللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النظرات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا و الاشمئزاز إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال و الآراء من جهة و تأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى.

### • الإبداع:

المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة كما تعتبر وظيفة الإبداع أول وظائف الاتصال ممارسته وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف والتغيير النظامي، فالروتين والنمطية والتيقن باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة عن تطلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني المجهود المطلوب بذله كلما كانت المقاومة للتغيير أكبر.

تتمثل أسباب هذه المقاومة في شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يمهد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود و تفاعلات سابقة.

يرتبط بالإبداع ببعدين هامين يحسبان وظيفة أساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول.

بطبيعة الحال فإن عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

### \_ الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في آراء ثلاثة لها مهام رئيسية تتمثل فيما يلي:

- ❖ حفظ الذات وما يرتبط بها العواطف والمشاكل
- ❖ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يوليها للتفاعل لذي يحدث فيما بينهم على أفقي وعمودي.
- ❖ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة<sup>1</sup>.

مما سبق فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف يساهم الاتصال في تحقيقها وللتأثير في توجيهها إلى جانب أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال وهذا يدل على التأثير والتبادل بين الجماعات والأفراد.

<sup>1</sup> - مصطفى عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 144

جدول رقم 1: يبين وظائف الاتصال حسب أنواع الاتصال<sup>1</sup>

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوسائل الأكثر فاعلية
هابط	-الإعلام إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية. -التحفيز: تشجيع المشاركة والالتزام	-المذكرات والاجتماعات -رسائل المدير -مرتبات الموظفين
صاعد	-أهداف المؤسسة والشعور بالمسؤولية -معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية وذاتية -الاستفادة من الآراء والاقتراحات	-سبر الآراء والتحقيقات -المقابلات الفردية والجماعية -استعمال جريدة المؤسسة
أفقي	-تنسيق العمل بين المصالح المختلفة -توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية -حل الأزمات بين الأفراد والجماعات	-الاجتماعات التنسيقية وتبادل الآراء -استقبال عمال جدد -استعمال الجريدة اليومية

### ثانيا: مبادئ إنجاز العملية الاتصالية

هناك نقطة جوهرية تعد دعامة أساسية لإنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمات، و تتمثل هذه الدعامة أساسا في ضرورة تحسين أسلوب إيجاد علاقات بين العاملين و رؤسائهم وجها لوجه في مختلف مستويات منظمات العمل، و المنظمة في أساس تكوينها ما هي إلا أداة مصممة لغرض تحقيق أهداف محددة بأقصى درجة من الكفاءة، و طبعا هذه الأداة أوجدت لخدمة الهدف العام للمنظمة، و ليس كغاية في حد ذاتها، و على هذا الأساس فالمنظمة لا تتسبب في قنواتها الاتصالية مجرد إجراءات و لوائح قانونية، بل

<sup>1</sup> - عبد الله العمار: واقع الاتصالات الكتابية، دون طبعة، مطابع معهد الإدارة العامة، 1995م، ص 145

هناك جوانب إنسانية ملموسة و جوانب غير مدركة- غير لفظية- تتفاعل ضمن هذا النسيج المتكامل المشكل للمنظمة، و إن الإدراك الجيد لطبيعة تكوين أي منظمة و ربطها ببيئتها التنظيمية و محيطها الخارجي يخفف من المعوقات سالفة الذكر التي تؤثر سلبا على أداء المنظمة.

ويمكن إجمال هذه المبادئ فيما يلي:

1\_ ضرورة تسيير عملية الاتصال بما يناسب إشراك المعنيين لتنفيذ التعليمات في صياغاتها وحتى الوصول إلى المرحلة التنفيذية، ومن الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة لأن ذلك قد يكون منفرا أو معيقا للعاملين الذين قد يرون فيها وسائل تعجيزية.

2\_ إنشاء إدارة اتصال تتولى المراجعة و المتابعة المستمرة لعمليات الاتصال ( و تخفف من حدة المشاكل التنظيمية، مثل الصراع التنظيمي، دوران العمل) و تأخذ بعين الاعتبار المعلومات الراجعة و يجب أن تتولى إدارة الاتصالات مشكلة استنباط الطرق و الوسائل اللازمة و الملائمة لنقل البيانات و المعلومات سواء من مستويات التنظيم الأعلى، و يجب أن تأخذ هذه الإدارة في حسابها التركيز في إدارتها للإنتاج على الجودة (Quality) لا على الكم، و ذلك لن يتأتى طبعاً باتباع نظام الرقابة على الجودة يراقب جميع العمليات التنظيمية التي تصدر في شكل خرائط تنظيمية، أو أدلة أو غيرها من الوسائل المكتوبة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د بوحنية قوي مرجع السابق ص ص 72 73



## تحليل واستنتاج

الاتصال اداة ضرورية و اساسية في تنظيم وسير العلاقات الانسانية ،حيث يتجلى دوره في صياغة واصدار القرارات وتكوين علاقات وطيدة وودية ،هو الاداة التي تسمح بتبادل الافكار والمعلومات ومنه تم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها ورتبها وعلى هذا الاساس اصبح الاهتمام واسعا وكبيرا من قبل المنظمات .إذ يعتبر ضروري في كل مجالات الحياة إذ يعتبر من أقدم الاهتمامات الفكرية ، الاجتماعية تعود أصولها إلى قدم الوجود البشري لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ،وهي فطرة فطره الله عز وجل عليها ليحقق ذاته وكيونته ،من أجل التفاهم والتعاون وبناء العلاقات مع أقرانه ، إذ يعد سلوك يتم بواسطته تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بشتى الطرق سواء كانت لفظية أو كتابية أو عن طريق الإشارات ومن خلال هذه العملية يتم تحقيق الأهداف المرغوبة ، حيث يساهم في عملية التفاعل داخل المؤسسة الخدمائية.

فإن الاتصال كان ولا يزال يمثل مشكلة جوهرية في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية ذات الأهمية القصوى في تنظيم المؤسسات ،الخدمائية و الاقتصادية والثقافية و في تحسين أدائها وتحقيق الرفاهية لأعضائها باختلاف فئاتهم ومكانتهم المهنية ، كما لا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال ، أو قيام شخص لتحقيق هدف بدون اتصال ،فالحديث و إلقاء التعليمات والاجتماعات والتقارير ، ولو نظرنا إلى

كمية الاتصالات التي يقوم بها كل مسؤول أو موظف في مؤسسة ما في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق معظم وقت العمل اليومي .

فالاتصال عملية متداخلة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز الكلامية وغير الكلامية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل منها. ولا يمكن أن تتطابق عمليتا الاتصال تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها.

العديد يعتقد بأن عملية الاتصال تتوقف بمجرد وصول الرسالة من المرسل إلى المستقبل، و لكن هذا الاعتقاد خاطئ فهناك الكثير من العوامل الموجودة والتي تشكل وسيطاً ما بين الرسالة و متلقيها، وهذا يقلل من تأثير الاتصال، كما أن الرسالة مجموعة الرسائل التي تتحدث عن موضوع أو مجموعة من المواضيع متنوعة يتأثر بالكثير من الأمور، و التي تتضمن القيم و المعتقدات الخاصة بالطرفين و كذلك الانتماءات الاجتماعية و الثقافية، لأنها سوف تنشئ ردود أفعال معينة اتجاه كل ما يصدر عنه أو حتى يتلقاه، ومنه جاء ما يعرف بعناصر العملية الاتصالية (المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي، رجع الصدى).

إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين. فالمرسل يقصد من إرسال أي رسالة في التأثير في مستقبل معين لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود وغير المقصود في عملية الاتصال، إذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس إلى غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها، فالغرض و المستقبل لا ينفصلان فكل اتصال له غرض، ألا وهو الحصول على استجابة معينة من شخص معين

أو مجموعة معينة من الأشخاص فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل، لذا فعملية الاتصال هي عملية تبادل المعلومات بين الرئيس و موظفيه مثلا عن طريق استخدام الألفاظ و الرسوم و الصور و الأفلام و المواد... إلخ، كما يهدف الاتصال إلى خلق قاعدة من المعلومات لمستويات العاملين في المؤسسة و فهم نظام العمل و تسيير العلاقات الاجتماعية.

حيث إن التفاهم والتنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة الواحدة، أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، يعتمد كثيرا على سهولة الاتصال وفعاليتها مع تنوع أساليبه ووضوحها، حيث يعد الاتصال بمثابة إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتزود بها كل مسؤول من أجل تحقيق التكامل الوظيفي والبنائي اللازم بين أوجه نشاط المؤسسة وأعمال أفرادها، لهذا يبقى الاتصال إحدى الدعائم الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي، ويحدد النشاط التعاوني في الجماعات والمؤسسات.

ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال عامة واتصال المؤسسات على وجه الخصوص، اتجهت مختلف الدول والمؤسسات الكبيرة إلى وضع أنظمة وشبكات الاتصال والمعلومات متطورة ومتنوعة مدعومة بأنظمة وتكنولوجيات للإعلام والمعلومات داخلية وخارجية تحقق للعاملين داخل المؤسسة شروط العمل والإدارة الجيدة والمتوازنة، مع تنمية علاقات التفاعل للتعاون بدل التفكك والصراع.

فقد توصلت من خلال دراستي إلى أن الوسائل الاتصالية، المستخدمة داخل المؤسسة الخدمائية نجدها متنوعة و متعددة بين الشفهي والكتابي، فإن وضوح الرسالة، يعكس حرص المؤسسة على تبليغ الرسائل كما ينبغي و في الوقت المناسب، وامكانية فهمها

بسرعة وسهولتها يزيد من حيوية الاتصال وديناميكيته داخل المؤسسة وبالتالي فالوسائل هي التي تتحكم وبدرجة عالية في عملية وطريقة الاتصال، أما بالنسبة لعملية الاتصال فإنها تتم بينهم بطريقة مرنة مما يسمح للأفراد العاملين فهم الأهداف المسطرة والسعي وراء تحقيقها ما يشكل دافعا بالنسبة لهم لرفع أدائهم وتحسينه، فنوعية الاتصال السائد هو اتصال مباشر، تتم بطريقة متسمة بالاحترام والتقدير والشفافية لا تتجاوز حدود العمل وهذا ما أكده جل المبحوثين أما شكل الاتصال الأكثر استعمالا الهابط، وهو أحد أهم وسائل الاتصال بين العمال اتصال هابط (النازل)، وأما الاتصال الأفقي يتم بين عمال الأقسام.

مما سبق يتضح لنا أن الاتصال ليس وسيلة للتواصل فقط بل هو أي أيضا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير على أنشطة الأفراد وتوجيهها لما فيه من مصلحة للمؤسسة أي أنه يعتبر وسيلة من أجل تعديل سلوك الأفراد وإحداث التغيير فيه. فمن الوسائل التي يتم استخدامها في مؤسسات الجزائرية مثلا، الاتصال الشخصي «محادثات، لقاءات، مقابلات، مؤتمرات، اجتماعات دورية واستثنائية، الهاتف، ملصقات إدارية، الأنترنت، الشبكة الداخلية Intranet (التسويق)، الفاكس ووسائل الإعلام كالإذاعة مثلا.

لذا تعتبر عملية الاتصال عملية هادفة أي يوجد غرض أو هدف للاتصال ومن بين أهداف الاتصال المؤسساتي تسهيل التواصل بين المصالح والعمال، تسريع المهام وتحقيق التنظيم داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الاتصالات التنظيمية الرسمية والتي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية، فتأخذ هذه الأخيرة عدة أشكال والتي نخص بالذكر منها:

#### 1-الاتصالات الرسمية:

أ\* الاتصالات الهابطة: وهي التي تكون من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى منه.

ب\*الاتصالات الصاعدة: وهي التي تكون من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى منه.

ج\*الاتصالات الأفقية: وهي التي تكون بين الموظفين من نفس المستوى الإداري.

#### 2-الاتصالات غير الرسمية:

هي الاتصالات التي تحدث بشكل غير رسمي بين الموظفين داخل المؤسسة، وتحكم هذه الاتصالات العلاقات الشخصية، الأخوة، الاحترام.

ومنه لا يمكن فصل القيادة عن العملية الاتصالية فهي الجانب الديناميكي المحرك لها.

مادامت المؤسسة عبارة عن مجتمع مصغر لا يمكن أن يتحرك الا ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية. بين جماعات العمل وضمن إطار من الاتصال الرسمي والغير الرسمي فانه من المهم العمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتنمية علاقات التبادل بين كل الأطراف. وجماعات العمل هم في حالة تبادل مستمر خلال ساعات العمل هذا التبادل يأخذ أشكالا عديدة مادية ومنها المعنوية.

ويتضح لنا مما سبق عديد النقاط وهي:

- إنجاز المهام المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة سابقا والمتعلقة بالمبيعات كذلك الخدمات والإنتاج، يتم عن طريق الاتصال بين العمال.
- التأقلم مع التغييرات والمساهمة في تحقيق الازدهار من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك.
- إكمال المهام من خلال الحفاظ على السياسات أو الإجراءات أو اللوائح المقدمة من مسؤولي الهيئة التي تدخل في الروتين اليومي للعمال.
- تطوير العلاقات داخل المنظمة حيث يتم توجيه الرسائل البشرية إلى الناس داخل المنظمة من خلال، الروح المعنوية، نسبة الارتياح، والوفاء.

• تنسيق وتخطيط والسيطرة على عمليات المنظمة من خلال الإدارة والتواصل معها.

• لا يمكن تصور منظمة أو هيئة بدون اتصال فهما وجهان لعملة واحدة لا يمكن

فصل الوجه عن الظهر.

من خلال هذا الفصل نستنتج أن العملية الاتصالية يعتمد نجاحها في الغالب على مدى ارتباطه بالجهود التي تعمل بها المؤسسة من خلال الخطة المناسبة التي تطبق السير الحسن، لمهامها ووظائفها وتوفير المنظومة الاتصالية للوصول الى أحسن النتائج وبلوغ الاهداف المرجوة وكذلك أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج الا بوجود شبكة اتصالية فعالة.

خاتمة



ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات الى حد كبير وبشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بظلاله على بيئة الاعمال العالمية، وكل من يعمل فيها من منظمات صغيرة أو كبيرة، انتاجية او خدماتية، عامة او خاصة.

كما ان الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات والأوامر فقط، بل هو عملية تفاعل وتبادل، يعمل كمنبه لسلوك العاملين، فهو وسيلة ضرورية لتفعيل ادائهم الوظيفي، ذلك لان هبه يدرك العامل ما الذي عليه عمله، كيف يمكن عمله، ولماذا يعمل.

فمن خلال الاتصال تستطيع الادارة تمرير رسائل الشكر و التحفيز ، و تبعث رسائل التقويم و التوجيه و رسائل التكوين... كما تتلقى غيرها ، سواء كانت الرسائل لفظية او رمزية مباشرة او غير مباشرة، وكيفما كان اتجاهها افقية، صاعدة، او نازلة ، فالإحساس بالتواصل بين العامل و الادارة من شأنه ان يعزز الثقة بالنفس و الثقة بين الرئيس و المرؤوس ، فتنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل ، وبالتالي يعيش هذا الاخير بكل مشاعره وافكاره وسلوكياته ومن دون شك فانه سيبحث عن كل ما من شأنه ان يطور من مستواه الوظيفي، اضافة الى تعامل الادارة الجيد مع عاملها.

كما يعتبر تحسين ورفع اداء العامل في اي مؤسسة محورا أساسيا، لا يمكن ان يتحقق الا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها، مما يرفع من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن من مستوى اداء العامل.

فائمة

المراجع

### أولاً: الكتب العربية

1. ابراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الاسكندرية، 1993م.
2. إبراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007،
3. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية ،الدار الجامعية، 2003
4. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال الإسكندرية الدار الجامعية، 2000
5. أميرة علي محمد: الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2006م.
6. بشير العلق : الإتصال في المنظمات العامة، الطبعة العربية 2009 ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن-عمان-وسط البلد-شارع الملك حسين ،2009
7. تامر البكري: التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006م.
8. تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2006.
9. تهامي إبراهيم وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013،
10. خضرة عمر المفلح، الاتصال (مهارات و النظريات وأسس عامة)، الطبعة الاولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان أردن، 2015
11. خيرى جميل الخليلى، الاتصال و وسائله و الخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، 1985م.

## قائمة المراجع

12. خيرى خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1997م.
13. د. أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2004
14. د. حسين عماد مكاوي، الاتصال و نظريات المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002م.
15. د. ركان عبد الكريم حبيب وآخرون، مهارات و وسائل الاتصال، مكتبة دار جدة السعودية 2004
16. د. سلوى عثمان الصديق، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
17. د. مرفت الطرابيشي، نظريات إتصال، القاهرة، دار النهضة العربية، 2006
18. د.حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
19. الدكتور ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998م، ط1.
20. ديجریت: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد و محمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة و النشر، القاهرة، 1974م.
21. ربحي مصطفى عليان: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005
22. ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999م.
23. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباس، الطبعة الأولى الأتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن 2005

## قائمة المراجع

24. صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2003م.
25. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، الشروق، الطبعة 1، 1998م.
26. ضرار العتيبي و زملاءه: العملية الإدارية، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007م.
27. عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة، الطبعة 3، بيروت، لبنان، 1994م.
28. عباس ابراهيم، وايلدز هنري، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 1989،
29. عبد الرحمان، عبد الله محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.
30. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2005
31. عبد الله العمار: واقع الاتصالات الكتابية، دون طبعة، مطابع معهد الإدارة العامة، 1995م.
32. عسيد يسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مصر 2000
33. عمر عبد الرحيم نصر الله: كبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001م.
34. عبد الغفار رشاد ، دراسات في الاتصال ،مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1984 ،
35. عيد سعد، بدر محمد، الايديولوجيا ونظريات التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006،

## قائمة المراجع

36. فضيل ديليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، و المطبوعات الجامعة، ط1، الجزائر، 1998م.
37. كعباش رابح، علم اجتماع تنظيم، مخبر علم اجتماع اتصال للبحث والترجمة قسنطينة، الجزائر، 2006.
38. محمد بهيجة، حاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1999م.
39. محمد حربي حسن: العلاقات العامة المفاهيم و التقنيات، دار الحكمة للطباعة و النشر، العراق، 1991م.
40. محمد فهمي العطروسي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1969.
41. محمد محمود مهدي الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر 2005
42. محمد مزيان: الاتصال المؤسسي الأنواع و الأنماط ( الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر، 1998م.=
43. محمد منير حجاب: الإعلام السياحي، دون طبعة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002م.
44. محمود فتحي ومحمد شفيق زكي، مدخل الى علم النفس الاجتماعي المكتب الجامعي الحديث مصر 1997
45. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت 1998
46. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002م.
47. ناصر قاسمي، الاتصال في مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، رقم النشر، البلية، 04-2001

48. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003.

### ثانيا: الأطروحات و المذكرات

1. وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة أم البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2016-2017.

2. بسمة بوقبرين، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية لجامعة تبسة، مذكرة ماستر قسم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي بتبسة، سنة 2016.

3. خنوف عيسى- مهدي رانية- مزوزي فريدة- جغاطي صارة، بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2018-2019.