



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم الاتصال و العلاقات العامة

الموضوع:

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العلاقات العامة داخل مؤسسة خدماتية
القرض الشعبي الجزائري

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال والعلاقات العامة

تحت إشراف الأستاذة

* بن دالي فله

إعداد الطالبتان

- قويدر جلول فاطمة الزهراء

- فراحي نورة

السنة الجامعية

2020 / 2019



كلمة شكر و عرفان

بعد شكر الله وحمده علي نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية

نتقدم بالشكر إلي كل من ساندنا وقدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة

والي الأستاذة المشرفة بصفة خاصة

ونتقدم بالشكر الجزيل إلي والدينا وزميلاتي علي كل التوجيهات النصائح

ودعمهم لنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل عمال البنك الوطني الجزائري بولاية عين الدفلي

والي كل من ساندنا ولو بكلمة طيبة إلي كل هؤلاء كلل الشكر والتقدير والاحترام.

فراجي نورة

قويدر جلول فاطمة الزهراء

الإهداء

إلي من أوصانا الله بهما وقال : وبالوالدين إحسانا .

إلي من أعطتني الحب والرحمة ، وعلمتني العطاء والتسامح إلي التي حملتني
وهنا علي وهن ، ورأتني أخطو الخطوات الأولى في حياتي ورأتني اكبر أمام أعينها،
إلي أمي الحبيبةأطال الله في عمرها .

إلي الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة ، وتعجب من اجلي، إلي من كان وللازال سندا لي
في الحياة ، ا أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية .

إلي الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سندا لي فدعوا الله ل لن يوفقتني في هذا العمل،

إلي أجمل هدية هدتني إياها أمي، إلي اخواتي ... سهلية وسارة وعائشة

والي أخواتي الذي كان سندا لي في جميع مجالات حياتي، أطال الله عمرهما وفقهم لكل
خير...محمد أمين وعبد اللطيف وعبد الرحمان والي زوجي سيف محمد ...

حفظهم الله من كل سوء وفقهم لكل خير.

والي خالتي وجدتي ومررت خالي وأبناء وبنات خالي الذي وقفوا معي طوال مشوار
الدراسي ،ربي يحفظهم ويطول في أعمارهم .

ولن انسي زميلاتي وأصدقائي ...الذي كانوا سندا لي في مجال الدراسة وفي حياتي اليومية
اشكرهم كثيرا وأخص بالذكر رميسة ، والي كل من ساعدني طيلة انجاز هذه الدراسة
،الأستاذة بن دالي فله.

والي كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

فراجي نورة

الإهداء

إلي من لم يبخلا علي بالدعاء ومن دعائهما استمدت طاقتي

.....أمي وأبيحفظهما الله

إلي أختي العزيزة واللطيفة والحنونة التي وقفت بجانب طوال المشوار الدراسي

إلي إخواني: حسان و حسين و إسحاق ربي يحفظهم وينجحهم في دراستهم

إلي من ساندني وساعدني ووقف بجانبني وحفزني طوال مشوار

هذا البحث زوجي الحنون والرفيق دربي يوسف .

إلي قرة أعيني البراءة ،....ابنينوفل

ربي يحفظوا

ولن انسي عائلتي: قويدر جلول ، و عائلة عبدون كبيرهم وصغيرهم التي كان

سندا في جميع مجالات حياتي ، أطال الله عمرهما ووفقهم كل خير

والي عائلة زوجي : حماتي وحمياني وأم ،أب، زوجي ربي

يحفظهم وأطال الله عمرهم .

إلي كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

قويدر جلول فاطمة الزهراء

ملخص الدراسة :

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات ، وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في إي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدور .

ومن خلال هذه الدراسة حولنا معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدماتية من خلال دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلي إن فعالية الاتصال لها دور جد فعال ومهم في حسن تسيير المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : اتصال داخلي ، إستراتيجية اتصالية ، مؤسسة خدماتية .

Abstract :

The important role of internet communication in The conduct of institutions has led many researchers to focus on this factor's because off the big role in the breakdown of institutional strategy , AND AS AN ELEMENNTT INDISPENSSABL in any organization depending on the nature and degree of activity and the evolution of the different states.

hrough this study , we tried to find out the extent of the roll and contribution in the conduct of internal communication service institution through a case study , and the study found that the effectiveness of internal communication has a role very effective and important in the proper functioning of institution .

Key words : internal communication ; communication strategy ; service organization .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
أ	ملخص الدراسة
ب	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الإشكال البيانية
7	مقدمة
	الإطار المنهجي
11	إشكالية الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	أهداف الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	أسباب اختيار الموضوع
14	تحديد المصطلحات
17	منهج الدراسة
18	عينة الدراسة
18	أدوات جمع البيانات
20	الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الأول : مدخل مفاهيمي الاتصال والاتصال التنظيمي
31	تمهيد :
32	المبحث الأول : ماهية الاتصال
32	المطلب الأول : تعريف الاتصال
34	المطلب الثاني : عناصر الاتصال
38	المطلب الثالث : خصائص الاتصال
40	المبحث الثاني : ماهية الاتصال التنظيمي
40	المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي
42	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

فهرس المحتويات

49	المطلب الثالث : هيكل وأشكال الاتصال التنظيمي
54	المطلب الرابع : خصائص الاتصال التنظيمي.
59	المبحث الثالث: عملية اتصال تنظيمي
59	المطلب الأول : أنواع الاتصال التنظيمي
67	المطلب الثاني : وسائل الاتصال التنظيمي
78	المطلب الثالث : فعالية الاتصال التنظيمي
79	المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي
83	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : إدارة العلاقات العامة
85	تمهيد
86	المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة
86	المطلب الأول : تعريف العلاقات العامة
90	المطلب الثاني : أهمية وأهداف العلاقات العامة
92	المطلب الثالث : خصائص ومبادئ العلاقات العامة
96	المطلب الرابع : وظائف العلاقات العامة
99	المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة
99	المطلب الأول : تنظيم إدارة العلاقات العامة
102	المطلب الثاني : أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة
103	المطلب الثالث : مكانة إدارة العلاقات العامة
108	المطلب الرابع : فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المؤسسة
109	المبحث الثالث :الاتصال الفعال للعلاقات العامة
109	المطلب الأول :: جمهور العلاقات العامة
113	المطلب الثاني : صفات المؤهلة لرجل العلاقات العامة
116	المطلب الثالث : وسائل الاتصال في العلاقات العامة
118	المطلب الرابع : برامج العلاقات العامة
126	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
128	تمهيد

فهرس المحتويات

129	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
129	المطلب الأول: المنهج المتبع
129	المطلب الثاني : أدوات البحث المستعملة
130	المبحث الثاني : تقديم عام حول القرض الشعبي الجزائري
130	المطلب الأول : تعريف القرض الشعبي الجزائري ونشأته
131	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
135	المطلب الثالث : طبيعة النشاط المؤسسة.
136	المبحث الثالث : دراسة تطبيق لدور الاتصال الداخلي في تسيير القرض الشعبي الجزائري
136	المطلب الأول : أهداف وأنواع الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري
138	المطلب الثاني : وسائل الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري
141	المطلب الثالث : معوقات الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري
142	المطلب الرابع : واقع العلاقات العامة بمدرية القرض الشعبي الجزائري
146	خلاصة الفصل:
148	الاقتراحات
151	الخاتمة
153	قائمة المراجع

الصفحة	الشكل
37	الشكل 01 : يمثل نمط العجلة للاتصال
56	الشكل 02 : يمثل نمط دائرة للاتصال
57	الشكل 03 : يمثل نمط التسلسلي للاتصال
57	الشكل 04 : يمثل نمط المتشابك للاتصال
58/	الشكل 05 : يمثل نمط لإدارة علاقات العامة صغيرة
101	الشكل 06 : يمثل الإدارة العلاقات العامة متوسطة لأحدي المنظمات التجارية
105	الشكل 07 : مواقع الإدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
106	الشكل 08 :يمثلا الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات العامة
107	الشكل 09 : الهيكل التنظيمي لأحدي المنظمات التجارية
124	الشكل 10 : المراحل التي تمر بيه برامج العلاقات العامة
131	الشكل 11 : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري ومهامه ولاية عين الدفلي

مفصلة

لا يستطيع الإنسان أن يعيش ويعمل منعزلاً عن الآخرين، والمؤسسة باعتبارها تنظيم يقوم على جماعات بشرية فهي لا تخلو من عملية الاتصال، حيث لا يمكن لأي مؤسسة إن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة بها، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها .

فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات، ولتبادل المعارف والتجارب والخبرات بين العمال بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن أجل تكوين صورة طيبة عن المؤسسة لدي كافة الأطراف المرتبطة بها وضمان السير الجيد والحسن لموارد المؤسسة، وسر وجود هذا الترابط هو الاتصال التنظيمي . إذ أصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وتبرز أهمية من خلاص الدور الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتصورة والمتزايدة دوما .

ومنه تعد عملية الاتصال هادفة ضرورية في أي تنظيم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المدخلان التي تحتاجها، ولا يستطيع إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلي الآخرين .

ويمثل أيضا وسيلة في إرساء العلاقات العامة التي تنظم حياتهم ونقل معارفهم وتجاربهم من جيل إلي جيل , فنشوء الحياة الاجتماعية واستمرارها وانتقال المعارف والتجارب والخبرات وكذا تراكمها هو نتيجة للاتصال والتفاعل الاجتماعي المستمر بين الأفراد , فلا يمكن أن تتصور وجود أي جماعة دون عملية الاتصال التي تحدث بين أفرادها في الوسط الاجتماعي .

وبما أن المؤسسة الخدمائية التي هي محل دراستنا جزء من المجتمع وكنظام فرعي فيه يحدث في داخلها وأثناء تأدية الأفراد والجماعات لمهامهم وواجباتهم إشكال من الاتصالات تنوع في حركتها وتختلف

في اتجاهاتها والاتصال التنظيمي كعملية ديناميكية داخلية مستمرة قادرة علي نقل المعلومات والأفكار ... الخ وتبادلها د التنظيم تحتاج إليها المؤسسة في أداء نشاطها وعملياتها الإدارية وتطبيق استراتيجياتها وتسير وتفصيل مواردها البشرية هذه الأخيرة التي أصبحت تعتبرها الإدارة الركيزة الأساسية والمطلب لتحقيق إي نجاح في المؤسسة .

لذا أدركت الشركات والمؤسسات والمنظمات إن نجاحها يرتبط بقدرتها علي الاتصال بال جماهير الداخلية والخارجية لتشكيل صورة ايجابية لنفسها، وتحسين سمعتها وعملية لديه، وتجاهلت الاتصال القائم علي الأساليب والمهارات الاتصالية العلمية، باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، ولا يكون هذا التحسين إلا من خلال وجود علاقات عامة تضمن ذلك، والتي أصبحت من أهم مكونات العملية الإدارية لأي مؤسسة أو منظمة كانت بما يتفق مع التطورات السائدة عالميا في مختلف المجالات وخاصة في عصرنا الراهن الذي لا غني لأي مؤسسة فيه عن العلاقات العامة، التي أصبحت بمثابة النشاط المستمر لتوجيه السياسات والخدمات والإعمال ذات العلاقات بالإفراد والجماعات التي تعمل في المؤسسة أو خارجها لأجل الحصول علي ثقتهم والعمل علي شرح هذه الخدمات والسياسات مما يؤدي إلي فهمها وتقبلها وتقديرها من قبل جمهور المؤسسة لتحقيق التفاهم بين الطرفين وبيان صورة الايجابية الحسنة للمؤسسة .

ونظرا لتعظيم دور الاتصالات التنظيمية وزيادة الحاجة في المؤسسة وذلك تبعا لفعاليتها في نجاح المؤسسة سوف نتولنا في هذه الدراسة موضوع " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العلاقات العامة داخل

المؤسسة الخدمائية " حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلي الجانب الأول : " الإطار المنهجي "

تناولنا فيه إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الدراسة وتحديد المصطلحات، وطبيعة الدراسة والمنهج المستخدمة والعينة بالإضافة إلي أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة .

أما فيما يخص الجانب الثاني تناول فصلين نظريين تناول كل منهما التالي :

الفصل الأول الاتصال والاتصال التنظيمي، فيما يخص الاتصال تناولنا فيه تعريفه وعناصره الأساسية وخصائصه، إما المبحث الثاني، يحتوي علي الاتصال التنظيمي تناولنا فيه أهمية وأهداف وهيكل وخصائص الاتصال التنظيمي، وفي المبحث الثالث تناولنا أيضا عملية الاتصال التنظيمي، وفي مطالبه تتمثل أنواع وسائل الاتصال وفعالية وفي الأخير معوقات.

الفصل الثاني: يحتوي علي إدارة العلاقات العامة الذي تمثل في ثلاث مباحث كل مبحث مدعم بالأربع مطالب، منها تتمثل المباحث في ماهية العلاقات العامة، وتنظيم إدارة العلاقات العامة أما المبحث الثالث والأخير تناول الاتصال الفعال للعلاقات العامة الذي يحتوي علي دراسة الجمهور العلاقات العامة وصفات المؤهلة لرجل العلاقات العامة والبرامج

الجانب التطبيقي، الذي يحتوي علي دراسة ميدانية في المؤسسة الذي تناول فصل واحد فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول فيه الطريقة والأدوات أما المبحث الثاني فيه تقديم عام حول القرض الشعبي الجزائري وهذا من خلال الهيكل وطبيعة النشاط ونشأة المؤسسة، أما المبحث الثالث يحتوي دور الاتصال الداخلي في تسير القرض الشعبي الجزائري، الذي يحتوي هدف المؤسسة وسائل المستعمل في البنك ومعوقات المتواجدة في المؤسسة والدور العلاقات العامة داخل مديرية القرض الشعبي الجزائري .

الأطار المنهجي

الإشكالية:

يلعب الاتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات و الأفكار و الآراء و الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام، الإقناع و التأثير على أفكار واتجاهات المتلقين فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد و المجتمعات وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده واستخدامه امرأ ضروريا وحتما في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم وأصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيد من ذي قبل مع تطور المجتمعات و الرقي الحضاري و التكنولوجي مع الانفجار المعرفي الذي شهده عالمنا اليوم، كما أن العصر الذي تعاشيه ما هو إلا عصر المعلومات.

الهاتف - وأجهزة معالجة المعلومات و الأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليل نهار.

إن الاتصال التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، فأصبح الاتصال يتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي و الشخصي وكذلك التنظيمي.

يتم هذا الأخير في المؤسسات و الشركات ويلعب دور هام داخل المنظمات، فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرف إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعالية، فهو يحافظ على تدفق انسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كانت كفاءة المديرين فيها ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حدودها التنظيم الرسمي.

الإطار المنهجي

ويعد الاتصال التنظيمي ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المؤسسة ويعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لا المعلومات و البيانات الضرورية لاستمرارها.

فالمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات للتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة وبيده تحقق أهدافها، وللمؤسسة أنواع عديدة منها المؤسسات الخدمائية إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستعمل لحل الوسائل البشرية و المادية و الموضوعية تحت تصرفها قصد خلق المنافع و الخدمات بين المواطنين، وتعتمد على الاتصال لتفعيل العلاقات الداخلية و الخارجية، لأنه يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسة البنك كونها تحقق لها أهداف متعددة.

ولهذا ارتأينا إلى دراسة حالة في القرض الشعبي الجزائري بولاية عين الدفلى لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العلاقات العامة داخل مؤسسة خدماتية، وهذا ما دفعت إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العلاقات العامة داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هو دور الاتصال داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري؟
- 2- ما هي وظائف وأهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري؟
- 3- ما هي أنواع الاتصال في القرض الشعبي الجزائري؟
- 4- ما هو وسائل الاتصال المستخدمة في القرض الشعبي الجزائري؟
- 5- ما معوقات الاتصال في القرض الشعبي الجزائري؟
- 6- هل يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة الأساسية التي تنتمي إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في:

- 1- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.
- 2- معرفة الآليات و الوسائل داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.
- 3- التعرف على المشاكل و العراقيل داخل القرض الشعبي الجزائري.
- 4- التعرف على الموقع الذي تحتله إدارة العلاقات العامة داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.
- 5- التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.
- 6- التعرف على الموقع الذي تحتله إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية.

أهمية الدراسة:

الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة داخل المؤسسة لأنه يحقق لا أهداف متعددة وتعتبر الأداة البنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمائية حيث يعمل الاتصال على تنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة وذلك من خلال تسهيله لتسيير المهام والفعالية في الأداء.

كما تظهر أهمية الاتصال التنظيمي من خلال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات حيث أن الاتصال الجيد يساعد على وضع خطط موضوعية وقابلة للتطبيق على أرض الواقع والقيام بعملية الرقابة وفق شبكة اتصالية فعالة تجمع مختلف أقسام التنظيم من خلال هذا تظهر أهمية الدراسة التي جاءت تسلط الضوء على هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة الخدمائية.

أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين المؤسسة الخدماتية للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطوير ورقي المنظمات وازدهار نشاطها ومن أسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بهدف الدراسة والبحث فيه:
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص والعلاقات العامة.
 - كون الاتصال من الموارد الأساسية في المؤسسة.
 - الرغبة في إلقاء الضوء على أهم موضوع داخل المؤسسة ألا وهو الاتصال التنظيمي.
 - الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة.
 - قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

تعريف المصطلحات:

1- تعريف الاتصال التنظيمي: هو العملية التي تهدف إلى تحقيق البيانات والمعلومات في صورة حقائق

- بن وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل¹.
- وقد عرف الاتصال على أنه عملية التدفق الحر المباشر للمعلومات واللبنان والأداء عبر وسائل الإعلامية مختلفة وقد كون هذا الاتصال المباشر بين الأفراد دون استعانة بأداة اتصالية وهو بمثابة فرصة كبيرة لتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي وقد يكون غير مباشر تستخدم فيه أداة من أدوات الاتصال وقد يكون رسميا أن يتم بين المستويات الرسمية بالطريقة الرسمية أو غير رسمية.

¹ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15 .

- ويعرف محمد عنبر حجاب بأن العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي¹.

- كما يعرف بأنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية².

الاتصال لغة:

- يقال كان على اتصال بيه أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك³.

- وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية بأنه، أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى⁴.

- فحين عرفه مختار القاموس بأنه، وصل الشيء وصلا بمعنى "نقل المعلومات و الأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"⁵.

اصطلاحا:

- يعرف ناصر محمد العديلي بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه⁶.

التعريف الإجرائي:

- هو عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين تتضمن معلومات و أفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

¹- محمد منبر حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص35.

²- بسام عبد الرحمن، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص103.

³- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط1، 2001، ص 73.

⁴- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 306.

⁵- سلوى عثمان أصدقي، هناك حافظ بدوي: إبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999، ص10.

⁶- ناصر محمد العديلي: السلك الإنساني و التنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

المؤسسة الخدمائية: هي نظام يتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة و الموارد المالية و المادية و التقنية، تهدف إلى إنتاج خدمات موجهة إلى إرضاء المستهلكين.

و المؤسسة تقدم خدمات المستهلكين من أجل تلبية رغباتهم¹.

المؤسسة:

لغة: إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة **Enterprise** كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين **frime** و **(2)undertaking**.

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأس و الأسس و الأساس: كل شيء مبتدأ و الأسس و الأساس أمل البناء والأسس أصل كل شيء و أس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، و أس الإنسان مبتدؤه.

وقد أسس البناء بأسسه أسا وأسسه تأسيسا وأسست دار إذا ثبتت حدودها ورفعت قوامها³

وإسنادا إلى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة، جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد⁴

مصطلحات: المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية و المالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في

أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان⁵.

¹ - محمد شاكر عصفون، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص124.

² - عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص24.

³ - جمال العبقة، مؤسسات الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص5.

⁴ - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص10.

⁵ - كنوش عاشور، المحاسبة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص7.

الإطار المنهجي

اسم مؤنث منسوب إلى آلة حركة إلية، الهندسة الإلية، مصدر صناعي من آلة في اختراع الآلات واستعمالها مصنوعة بواسطة الآلة، حياكة إلية، وسيلة إمكانية يجب الالتزام باليات فض النزاع¹

منهج الدراسة: لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة تعطي للموضوع صيغته العلمية وتساعد الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليلها بموضوعية.

وبذلك يعرف المنهج بأنه طريقة إجرائية تحليلية لدراسة الظاهرة من خلال التحليل المعمق للإحاطة بحالة معينة ودراستها دراسة شاملة، كما يعرف بأنه المنهج الذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر و الحالات الفردية بموقف واحد²

وبما إن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العلاقات العامة داخل مؤسسة خدماتية فان المنهج المناسب لهذه الدراسة هي دراسة حالة باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا ويعرف كالتالي:

- أنه المنهج الذي يتجه إلى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظام اجتماعيا أو مجتمع محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة بغيرها من الوحدات المشابهة لها³

¹ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، علام الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة 2008، ص13.

² - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1998، ص112.

³ - على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية "الأساسيات و التقنيات و الأساليب"، اكتوبر 2008، ص315.

- ويمكن القول أن دراسة حالة هي دراسة شاملة وعميقة للفرد أو مجموعة من الأفراد، إنها أكثر أنواع البحث الشعبية وهدفها يمكن أن يكون فهم الوحدة أو الظاهرة المدروسة أو التفاعل بين عوامل متعددة توضح الواقع الحالي، أو التطور الذي يحصل في فترة معينة ومن الأمثلة على دراسة الحالة.

ومن هنا نستنتج أن منهج دراسة الحالة له مميزات عديدة نذكر منها:

- تقديم معلومات شاملة ومفصلة ومعقدة عن الظاهرة بشكل لا نجده في منهج آخر.

- يساعد على المنهج في فترة المجال ومنافذ لفرضيات أخرى لم توضح في بداية الدراسة الأمر الذي يسمح إمكانية القيام بأبحاث أخرى.

- يمكن الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة.

العينة: تعرف العينة على أنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وسمات هذا المجتمع وتمثله تمثيلاً دقيقاً فيما يخص ظاهرة موضع الدراسة¹

كما تعرف أيضاً على أنها نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني عن دراسة كل وحدات المجتمع ومفرداته وخاصة في حالة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات، ويتم اختيار العينات عادة وفق طرق وأساليب علمية متعارف عليها²

وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة القصيدة متمثلة في القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدفلى لأنها مؤسسة تخدم موضوعنا.

أدوات جمع البيانات : للوصول إلى المعلومات المناسبة لابد من جمع البيانات الأزمنة الظاهرة المقصودة أن تعرف أدوات البحث العلمي على أنها تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات

¹ منال هلال مازهر، *مناهج البحث العلمي*، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2014، ص11.

² خالد حامد، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر 2008، ص44.

الإطار المنهجي

والمعلومات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر لذلك فإن الهدف الأساسي من استخدام هذه الأدوات لأي بحث علمي هو إجابة على مجموعة التساؤلات المطروحة على المشكلة وباعتبار إننا استفدنا من مناهج دراسة حالة التي اعتمدنا على أداتان رئيسيتان لجمع البيانات وهي **الملاحظة والمقابلة** لأنها من أكثر الأدوات التي تسمح لنا بجمع معلومات عن المبحوثين في ظل هذا المنهج .

المقابلة: تعرف المقابلة أنها تفاعل لفظي بين الفردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما إن يعرف بعض المعلومات لدى الآخر تدور حول جيرانه وآرائه وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة - تعرف أيضا على انه محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخصا أو آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات الأزمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عنها من الأشخاص المعنيين بالبحث¹

الملاحظة: تعتبر الملاحظة عملية جمع المعلومات عن طريقة الناس أو أماكن تمكن الباحث م تسجيله للمعلومات كما تحصل في الواقع وكذلك دراسة السلوك الحقيقي بالإضافة إلى دراسة الأشخاص الذين يجدون صعوبات في التغيير اللفظي.

_ هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة².

¹ - منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، قسم علم النفس-جامعة السلطان قابوس.

² - نفس المرجع السابق ص94.

تمكن الملاحظة الباحث من تسجيل معلومات بأكثر دقة وذلك بسبب الملاحظة في ظروفها الطبيعية وملاحظة تصرفات انطباعات المبحوثين.

والهدف من استخدام الملاحظة في دراستنا ملاحظة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في المنظمة والأداء الوظيفي والوسائل المستخدمة للموظفين.

الدراسة السابقة:

إن موضوع الاتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء بدء الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة اتجاه حديثة إلا أنها تشكو من انعدام نظر موحد لموضوع الاتصال التنظيمي وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة

1_ الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بملين حليب بلادي بوسعادة من إعداد الطالبة وبغراب حدة¹ على ضوء ما ذكرت صاغت الباحثة التساؤل الرسمي حول: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟

¹ - بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بملين حليب بلادي بوسعادة /2013،2014/

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة 2، السنة 3.

الإطار المنهجي

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة الاتصال النازل انه له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، ومعرفة وسائل الاتصال المساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوظيفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.

_ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1_ يعتبر الاتصال التنظيمي من أساليب المفيدة للمؤسسة كما تنعكس نتائجها ايجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد.

2_ يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون متفاهم بين الأفراد وقللت الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع

3_ استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بعين الصمود في وجه المنافسة.

4_ بالإضافة إلى ذلك فان المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متعددة ومحبة لعملها.

5_ كما يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

6_ استفدنا من دراستها في إطار علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بان لتأسيس العلاقات العامة بين المؤسسة وزبائنها من جمهور المؤسسات مهم للغاية حيث أن الزبون أو المؤسسة يكون على علم ودراية بكل ما يهم.

ومعرفة نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة اتجاه العاملين من خلال تحمل المسؤولية.

واستفدنا أيضا من هذه المؤسسة من خلال معرفة واقع العلاقات العامة في مؤسسة الصناعات النسيجية كمثال عن المؤسسات الوطنية.

7_ أما فيما يخص أوجه الاختلاف اختلفت هذه الدراسة من حيث العنوان المتمثل في الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية وموضوع دراستنا المتمثل في دور الاتصال التنظيمي في تفعيل العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية، وتشابهتها في المنهج كلاهما اعتمد على المنهج الصفي.

الدراسة الثانية: جاءت هذه الدراسة بعنوان العلاقات العامة داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة

صناعية النسيجية **dentes**، من إعداد الطالبة حاج احمد كريمة¹

_ على ضوء ما ذكرت صاغت الباحثة التساؤل الرسمي حول: ما مدى أهمية وفعالية العلاقات العامة كجانب إيصالي في المؤسسة؟

_ وتمثلت أهداف هذه المؤسسة في معرفة واقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعات النسيجية ومختلف فروعها وتحاول إن تحدد مكانة العلاقات العامة في هذه المؤسسة

_ اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.

¹ حاج أحمد كريمة، علاقات العامة داخل المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة صناعة النسيجية demitex 2010،2009، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال.

_ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1_ أكدت نتائج الدراسة عدم وجود مكان لإدارة العلاقات العامة إلى فرع مستقل بذاته غن باقي الإدارات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالرغم من صلاحية وأهميته في تطوير العملية الاتصالية بين المؤسسة وجمهورها.

2_ أكدت نتائج الدراسة أن كافة المهام والصلاحيات التي يمكن تتسب إلى إدارة العلاقات العامة تتم تحت إشراف المديرية في المؤسسة بمهام الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة وخارجها.

3_ دور العلاقات العامة يبقى محدودا في صناعة القرار بالمؤسسة وذلك لان إدارة العلاقات العامة لم تتجسد بعد على ارض الواقع ما تمكنها من المساهمة في صناعة القرار داخل المؤسسة.

4_ بالرغم من عدم وجود إدارة للعلاقات العامة بمؤسسة الصناعة النسيجية إلا أن المبحوثين أكدوا فعالية العلاقات العامة في مواجهة أزمات المؤسسة

وقد استفدنا من دراستها بان الاتصال التنظيمية تكون أهميتها في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها، ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة السلوكي عند إجراء الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

واستفدنا أيضا أن هذه الدراسة تناولت علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي مؤسسة سونغاز بعنابه للوقف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العمال التنفيذيين وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائها الجيد داخل هذه المؤسسة.

5_ ومن ناحية التشابه والاختلاف:

فقد توافقه دراستنا مع هذه الدراسة في عينة البحث وأدوات المستخدمة في هذه الدراسة واختلف في أهداف الدراسة لأن دراسة السابقة اعتمدت على تطوير معرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية أما دراستنا فاعتمد على معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة: جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تسير المؤسسات الخدمائية

الجزائر. دراسة بمدينة أم البواقي من إعداد الطالبة أحلام كحلوش¹

-على ضوء ما ذكرت صاغت تساؤلها الرئيسي: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسير نشاطات بلدية أم البواقي؟

وتمثلت هذه الدراسة في الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والكشف عن وسائل الاتصال المستخدمة في تسير مهم المؤسسة ومعرفة مدى وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسير نشاطات المؤسسة الخدمائية والتعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل بلدية أم البواقي.

_ واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.

¹- أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في سير المؤسسات الخدمائية الجزائر، دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي 2016، 2015، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1/ بلدية أم البواقي تستخدم وسائل الاتصال الكتابية والشخصية معا في تقديم المعلومات وذلك من أجل زيادة حركية الاتصال حيث أن كل منها يعمل على ضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية

2/ الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي حيث يعمل على ضبط العمليات الإدارية داخل المؤسسة وذلك لضمان التوازن والاستقرار بها

3/ معظم المسؤولين بالمؤسسة يعطون أهمية كبيرة للاتصال سواء ببعضهم أو بين العمال حيث أنهم يسعون جاهدين لتوصيل المعلومات لمختلف الأفراد الموجودين في المؤسسة في الوقت المناسب بالوسيلة المناسبة وذلك من أجل انجاز نشاطات المؤسسة على أكمل وجه

4/ الاتصال التنظيمي يساعد في السير الجيد للمؤسسة حيث تظهر أهمية الاتصالات في كافة العمليات والوظائف الإدارية.

_ واستفدنا من دراستها التعرف على الاتصال الشخصي ودوره في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية ومعرفة مدى توفر هذا النوع من الاتصال واعتماد عليه كوسيلة مهمة لتسيير هذه المؤسسة، فان هذه الأخيرة على اختلافها تسعى للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عالي من الكفاءة والموضوعية والفعالية والصدق¹.

_ ومن ناحية أوجه التشابه والاختلاف فقد توافقت كلا دراستنا في الاعتماد على نفس أدوات البحث العلمي، واختلافنا من حيث المنهج المعتمد في دراسة الموضوع.

¹ - أحلام كلوش نفس المرجع.

الدراسة الرابعة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ

القرارات التنظيمية، من إعداد الطالب سليم كفان¹

على ضوء ما ذكرت صاغت الباحثة تساؤلها الرسمي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي

الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟

_ وتمثلت هدف هذه الدراسة في التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة وتحديد المعايير ومؤشر الأداء

وإصدار التعليمات والأوامر تعريف المشاكل وسبل علاجها.

_ اعتمدت هذه الباحثة على المنهج الوصفي وتحليل المناهج المتعلقة في إشكالية الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1/ إن الاتصال التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط.

2/ وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة ايجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر

الرضا للعاملين.

3/ وباختصار يبدو أن قدر أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات ويمكن أن

تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فعالية.

¹ - سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم 2005، 2004

4/ وكلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبأخص في مجال اتخاذ القرارات.

_ كما استفدنا من دراستها في إثراء الجانب النظري ومعرفة دور الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة

_ أما ما يخص أوجه الاختلاف جانباً في دراستنا تناولنا دور الاتصال التنظيمي في تفصيل العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية فحين تناول الباحث دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمية في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية كما اختلفنا في المنهج المعتمد في دراسة الموضوع.

وتشابهها في جمع أدوات البيانات مع اهتمام كلتا الدراستين بمعرفة دور الاتصال التنظيمي الجزائرية.

الدراسة الخامسة: جاءت هذه الدراسة بعنوان: **دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية**، من إعداد الطالبة وسام حجام¹.

على ضوء ما ذكرت، صاغت الباحثة تساؤلاً رسمياً: **ما هو دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية؟**

_ تمثلت هذه الدراسة في التمرن على إعداد دراسات عملية وأبحاث أكاديمية في ميدان الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة الجزائرية وتهدف إلى معرفة الوسائل الاتصالية التي يعتمد ها جهاز العلاقات العامة فير تأدية مهامه

¹ - وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بصندوق الوطني للتقاعد وكالة أم البواقي 2017، 2016، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة.

_ اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة

_ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

_ تهتم الإدارة العليا بجهاز العلاقات العامة وتوفر لها الإمكانيات اللازمة

_ يتصف القائم بالاتصال بخاصية القدرة على الاتصال والقدرة على القناع

_ يعاني مكتب الاستقبال والتوجيه من بعض المشاكل أثناء تأديته

_ إقامة دورات تدريبية لتكوين العمال في مجال العلاقات العامة

_ الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتعميم الأسلوب العلمي في المؤسسات العمومية.

_ استخدام مكتب خاص بالعلاقات العامة يكون مستقلا وتحت إشراف متخصص

_ تحفيز العمال ماديا ومعنويا لتشجيعهم على العمل والإتقان.

واستفدنا من دراستها في إطار دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية

بان المؤسسة تمارس وظيفة العلاقات العامة بشكل يومي ودائم.

_ ومن ناحية أوجه التشابه أي توافقه هذه الدراسة من ناحية دور العلاقات العامة داخل المؤسسة وكيفية

تفعيل عملية الاتصالية واختلفت من ناحية المنهج الذي اعتمدنا عليه من ناحية أدوات البحث استمارة

واستبيان.

والتعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة إن هناك من يخدم الدراسة التي قامت بيه شقها الاتصالي وأخرى تخدمها من جانب العلاقات العامة الآن هذه الدراسات اختلفت مع دراسة من حيث الزمان والمكان ونوع العينة، ومجتمع البحث فالسنة الدراسة **بوعزاب حدة وأحلام كحلوش** بإضافة إلى دراسة **سليم كفان** قد تناولنا الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسات واستفدنا من هاتين الدراستين في إطار المنهجي حيث ساع الاطلاع عليها في توضيح المنهجية وتخدم دراسة **حاج احمد ووسام حجام** دراستنا الثاني في كونها تدرس موضوع العلاقات العامة والدور الذي تلعبه في تفعيل صورة المؤسسة للجمهور الداخلي واستفدنا كثير من الدراستين الجانب النظري وأمكنا الاطلاع عليها من بناء أهدافه وحقيقة وتسهيل الوصول إلى النتائج المناسبة.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للاتصال

التنظيمي

تمهيد:

على الرغم من إن حاجة الفرد إلى الاتصال بالآخرين يصل تاريخها إلى بداية النشأة وظهور التجمعات البشرية في أشكالها البدائية ألان تعريف الاتصال ذاته حديث جدا، حداثة العلم الذي يتناوله، والذي مازالت حتى ألان تتجاذبه العلوم الطبيعية والإنسانية الأخرى.

ولنا إن نتخيل في البداية فردا يعيش بمعزل عن الآخرين، معزولا تماما عن غيره من الأفراد معنى هذا أن حاجاته الأساسية يعتمد على نفسه في تدبيرها، لا يحتاج خبرات الآخرين وأفكارهم، لا يتناقش مع غيره ولا يتفاهم معهم مهما بلغ الإنسان من قدرات على الانعزال عن المجتمع فانه لن يستطيع الاستغناء عن الاتصال بالآخرين وإلا فكيف يدير غذائه وملبسه ومسكنه، وهذه ابسط الحاجات الأولية للفرد والتي لا غنى عنها للفرد في حياته اليومية والتي تفرض عليه اتصالا بالآخرين في حدود إشباع هذه الحاجات الأولية.

ومن خلال التنوع في الحاجات الإنسانية، ومجالات تحقيقها بالنسبة للفرد تعدد تعريفات الاتصال، ولكنها اجتمعت كلها في إن الاتصال عملية أساسية بالنسبة للفرد والمجتمع.

المبحث 1: ماهية الاتصال

المطلب 1: تعريف الاتصال

أصل كلمة اتصال: في الحقيقة يعود الاتصال إلى بداية الخلق حيث كان الله عز وجل يكلم ملائكته وهذا التخاطب هو نوع من أنواع الاتصال، بالإضافة إلى هذا النوع نجد الاتصال عن طريق الرسل وهو اتصال غير مباشر، إما في عصرنا فكلمة اتصال (**communication**) مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (**communicante**) وهو يعني التشبع عن طريق المشاركة.

تناول الباحثون في علم النفس الاتصال باعتباره نسقا جماعيا يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم واتجاهاتهم¹.

الاتصال لغة: تعني كلمة اتصال في اللغة العربية البلاغ، فنحن نقول أو صلة الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي ابلغه إياه، كما تعني ربط الشيء بالشيء، وقد تعني الأداة التي يتم بيه الوصول، وتسمى الموصل، أو الموصلات وقد تشير إلى الارتباط والتلاحم، إذن فحسب الدلالات اللغوية لكلمة الاتصال، يتضح لنا أن عملية الاتصال تحدث بين طرفين، كما إنها تتم من خلال وسيلة ويكون من أثارها حدوث ارتباط هذين الطرفين².

_ وفي تعريف آخر للاتصال أيضا كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي معنيين رئيسيين:

أولا الربط بين شخصين وذلك عكس الفصل والقطع.

¹-محمد صبري: أساليب الاتصال الاجتماعي، بدون ط، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر 1999ص19.

²-محمود عودة: أساليب الاتصال والتعليم الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة1971ص5.

والثاني يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية ما، ويقال وصل الشيء ووصلني الخبر أي بلغني¹.

مصطلحات الاتصال: تعدد تعاريف فنجد كلاسيكية وحديثة نذكر منها:

1_الاتصال الكلاسيكي: الاتصال هو عملية التي من خلالها ينقل الفرد والجماعة (المرسل،

المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أو جماعات أخرى (المتلقي، المتلقون) وتغييره

حسب رغبة محددة إلى نقل وتبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة، على نحو يقصد بيه ويترتب

عنه تغير في الموقف أو السلوك².

2_التعريف الحديث: الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات³.

اصطلاحاً: يعرفه عبد الكريم درويش بالقول انه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أيا كان نوعها

من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى أو أكثر يقصد بيه التغير⁴.

التعريف الإجرائي: هو كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار وهو

عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.

¹-فضيل دليو: مقدم في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998 ص17.

²-محمد الجوهري: علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، القاهرة، دار المعرفة الجامعية 1992 ص18.

³-فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة

2003 ص9

⁴-عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أسس إدارة عامة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986 ص463

اصطلاحاً: ويعرف الاتصال بأنه مجموعة الأفعال والتعبيرات والإشكال التي تتم بين البشر بغرض الإبلاغ الإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار وتقل المعاني المشتركة لأعراض المبني على الحقائق والأدلة والشواهد¹.

المطلب الثاني: العناصر الاتصال

لكي تتم العملية الاتصالية لابد من توفر عناصر معينة ليكون هناك ترابط وتكامل وانسجام بينها ومكاملة لبعضها البعض، وبالتالي دون وجود هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تكتمل بشكل فعال ومؤثر والتطرق لعناصر الاتصال يقضي مباشرة لعدد من الدارسين كانوا سباقين في تحديد تلك العناصر حيث قدموا عدة نماذج من أقدمها نموذج "أرسطو" الذي يحدد ثلاثة عناصر أساسية هي المتحدث واللغة والجمهور، ومن هنا فان معظم النماذج الحديثة اتفق من خلالها جميع الباحثين والمختصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر أساسية تتمثل في ما يلي².

1/ المرسل: ويقصد بالمصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أفكاره وأراءه أو اتجاهات وخيارات معينة ومن بين الأمثلة على ذلك نجد المدرس الذي يريد نقل المعارف للتلميذ، وبعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل ويمكن القول إن عملية الاتصال

¹ - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص17.

² - رحيمة الطيب عيسا ني: مدخل إلى الإعلام والاتصال، عالم الكتاب الحديث وجدار الكتاب العالمي الأردن ط1، 2008ص12.

تتأثر بالمرسل من خلال شخصية هذه الأخير واتجاهاته وخبراته والأسلوب الذي يعتمد في رسالته فكل هذه العوامل هي التي تجدد المعلومات المراد نقلها¹.

2/الرسالة: ويقصد بالرسالة المضمون أو الموضوع المراد نقله أو توصيله من الرسائل إلى المستقبل سواء كان معلومة أو خبر أو شكوى أو تقرير...الخ، كما يمكن اعتبارها أيضا بأنها الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، فإذا تحقق الهدف المنشود تكون الرسالة قد حققت المراد والعكس صحيح وبالتالي لا بد أن نرى الرسالة من زاوية المستقبل، ونوع السلوك الذي يمارسه المستقبل ولا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة والوضوح، استخدام لغة سليمة ذات فائدة حتى ينسى المستقبل استيعاب الرسالة ويتحقق بذلك أهداف العملية الاتصالية².

3/الفتاة(وسيلة نقل المعلومة): وهي عبارة عن الوسيلة التي تتم من خلالها نقل الرسالة، أو إرسالها فهي تعتبر بمثابة الربط بين المرسل والمستقبل دون وجودها لا تتم عملية الاتصال يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته، أما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية، أو سمعية بصرية معا أو الكترونية كالأنترنيت والمواقع الالكترونية، فكلها تعتبر وسائط ينطبق عليها وصف ما كلوهان "أو وسائل الاتصال بأنها امتدادات للإنسان" كما أنها تتفق مع عباراتها الشهيرة "الوسيلة هي الرسالة" بالتالي فالقناة هي عنصر ضروري ومهم في وجود العملية الاتصالية³.

¹ جمال محمد أو شنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم المداخل النظرية القضايا، دار المعرفة الجامعية 2006ص14.

² سلوى عثمان أصدقي وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، 1999ص49.

³ فضيل دليو: مرجع سابق ص49.

4/المستقبل: وهو المرسل إليه أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة عبر قناة معينة، وقد يكون المستقبل

شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص، والمستقبل إذا تلغي الرسالة يقوم بحل رموزها وأدراك معناها

بغية التوصل إلى تفسير محتواها وتتم بالتالي الإجابة سواء بالقبول والتنفيذ أو بعدم القبول والرفض¹.

5/التغذية الرجعية: هو الإجابة التي يجيب بيه المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر وقد

يأخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة ويرى البعض إن الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها

المصدر، ويستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدران بفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى

الرسالة أم لا، فبعد أن تصل الرسالة إلى المستقبل ويفهمها يتحول هذا المستقبل إلى مرسل يقوم بعملية

إرجاع²، وبالتالي فبالرغم من اختلاف المنظرين حول عناصر الاتصال وتعدد هذه النماذج في هذه

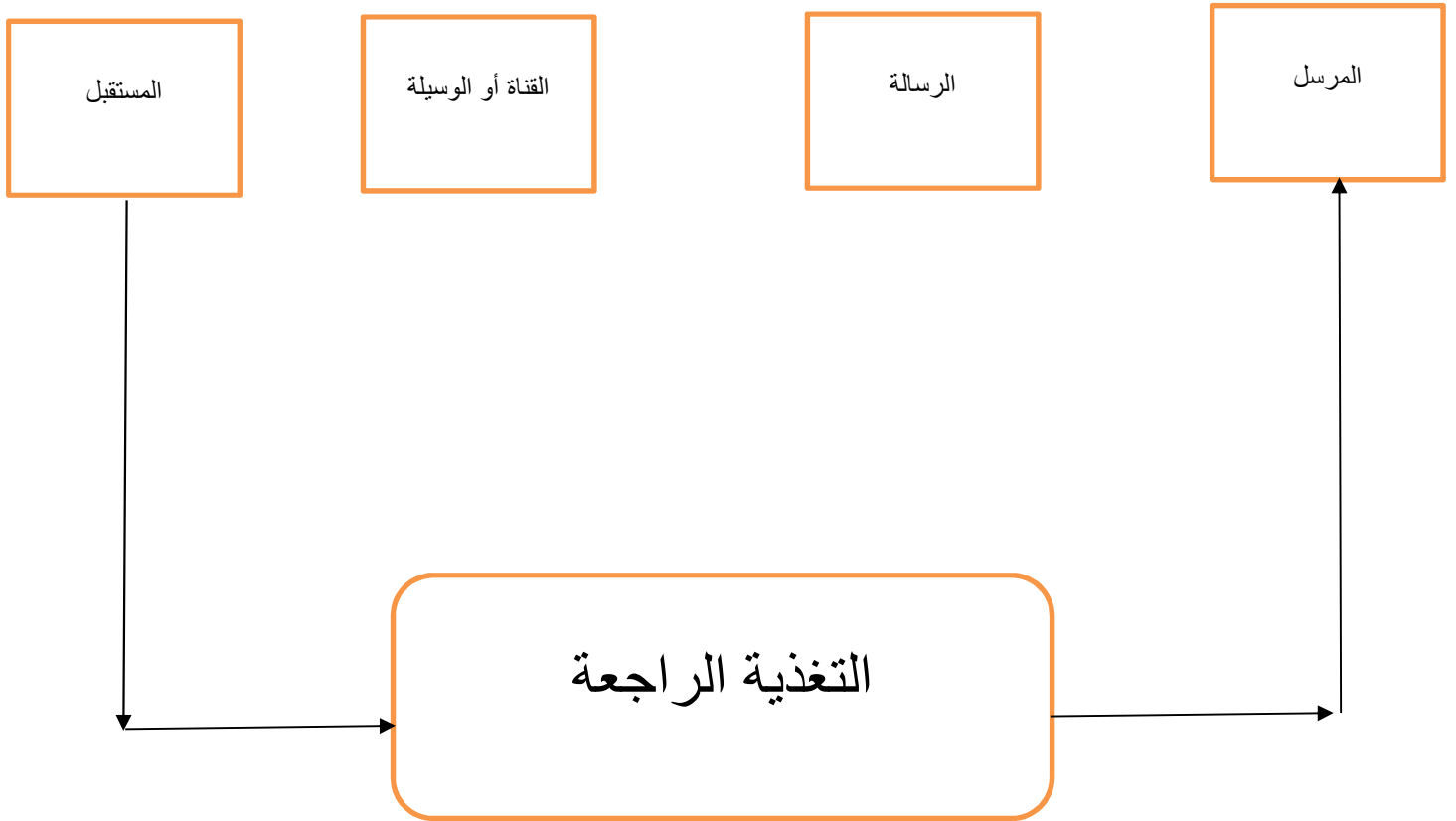
الجانب إلا أن العنصر الغالب الذي يجمع هذه الاختلافات هو أن نجاح العملية الاتصالية في بلوغ

أهدافها المنشودة يتطلب توفر العناصر السابقة.

¹ - عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة 1993 ص46.

² - جمال محمد أبو شني: مرجع سابق، ص16

التشويش



المطلب 3: خصائص الاتصال:

1. التلقائية: إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية، وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها¹.

2. الانتشار: يعتبر الاتصال من الظواهر الهامة المنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن أن تتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجته إلا من الاتصال بالأفراد الآخرين وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.

3. يعمل على ترابط المجتمع: يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن السيئ إلى أمن أفراد المجتمع، وهو بذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفرادهم ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ويجب أن ندرك أن هناك بعض الحقائق التي لا ندرك أثناء الاتصال، إننا لا ننقل المعلومة فقط بل ننقل العديد من الرسائل الأخرى وهذه الرسائل قد تكون على مستوى المجتمع، الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب، وكلها يعبر عنها استخدام الكلمات، وعلى مستوى العلاقات وتتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه أما بالاتصال اللفظي أو بناء ما تنبسط من بين السطور.

¹ - هناء حافظ بدوي : الاتصال بين النظرية والتطبيق ، كتب الجامعي الحديث ، مصر 1988 ص 52.51

4. **الجابضية:** أساليب الاتصال يعني مختلف الطرق التي تنتقل بيه الرموز أو المعالي الأفكار بين الأفراد والجماعات، وتتراوح هذه الطرق بين الغامضة غير محددة من القواعد القانونية الصارمة والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية... وكل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع: وهذه الجاذبية قد تكون:

• جاذبية الشعور الهادئ.

• جاذبية شعور حماسية.

ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقل بيه وزملائه في العمل وأصدقائه بل وانه لا يكتفي بذلك دائما بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى

5. **الاتصال طبيعة تاريخية:** حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه إلا انه نع تطور الحياة الاجتماعية وتعقدتها أصبحت الرسالة تنقل عن طريق شخص آخر، ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجتمعات، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية وبصرية وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حاليا عنصر الزمن الغير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثواني معدودة بع أن كان ذلك يستغرق شهور عديدة¹.

¹ - جيهان رشتي ، الاسس العلمية لنظرية الاتصال ، دار الفكر ، القاهرة 1975 ص 53

المبحث الثاني : ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب 1: تعريف الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية جوهرية لكل المجتمعات والتنظيمات ونظر لأهمية التي يكتسبها حين يعتبر أساس التفاعل الإنساني فقد حظي باهتمام الباحثين والدارسين منذ الحضارات الأولى وفي العديد من المجالات والتخصصات ويمكن تعريف الاتصال التنظيمي كالآتي :

1-الاتصال التنظيمي :

هو أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو أحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محادثة مسبقا¹.

المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات²

3-الاتصال التنظيمي :

هو مجموعة من الطرق والترتيبات التي تكلف إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة لاتجاه وصحيحة التوقيت³

¹- بشير العلاقة ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 ص18
²- بشير العلاقة ، نفس المرجع ص 30
³- محمود علاء الدين عبد الغني ، إدارة المنظمات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن 2011 ص 37.

4-الاتصال التنظيمي :

هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأوامر وآراء من جهة لأخرى والتي قد تكون فرد أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة¹

5-الاتصال التنظيمي :

ولا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر ، بل هو عملية اجتماعية تبادلية نضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرف في الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة²

6-الاتصال التنظيمي:

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وبينها ،وهنا الاتصال يكسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها ،والاتصال التنظيمي معنى أساس بالاتصال داخل المنظمة والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها وهو معنى كذلك نشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها³

¹ - عمر وصفي عقلي ، الإدارة المعاصرة (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة) ، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن 2010ص

400. 401

² - حسيين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصادي وإدارة الأعمال ، دار حامد لنشر والتوزيع الأردن 2001ص

371

³ - صالح خليل أبو إصبع ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الأردن 2004 ص 51

*من التعارف السابقة نستنتج أن: الاتصال التنظيمي:

هو عملية أساسية ولازمة في إدارة المنظمات فهو من جهة عملية اجتماعية تهدف إلى تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الأفراد في المنظمة للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم وخلق علاقات طيبة وثقة متبادلة بينهم ومن جهة أخرى هو نظام يكفل السير الحسن للعمل داخل المنظمة .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :

يمكننا حصر كل من أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي في النقاط التالية .

أولا : أهمية الاتصال التنظيمي :

يرى الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتسيير ،أن أكبر الكوارث التي منيت بها المنظمات ، كان سببها الإخفاق في عملية الاتصال ، وفي العصر الحديث يضرب المثال بباحثين، كان أبرز أسباب الفشل فيها فادح عن فشل في عملية الاتصال ،أو لهما حادثة "بيرل هاربر"، ابن منيت البحرية الأمريكية بهزيمة ساحقة من طرف اليابانيين في الأربعينيات ، وحادثة اغتيال الرئيس الأمريكي "جون كندي " فيعد فشل عملية الاتصال بإيصال المعلومات الضرورية في الوقت المناسب سببا (فشل الأميركيان في الحادثتين ،هذا من جانب السياسي والحربي ،أما على المستوى الإداري فالالاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية، التي تعمل في مجال تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع.

فالالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فاعلة للتأثير في السلوك

الوظيفي للمرؤوسين ، وينتمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسه وأهدافهم ، وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم والسياسة¹

لذلك تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على سير العمل في المنظمات الإدارية، لأن مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض .

ثانيا : أهداف الاتصال التنظيمي :

1-نقل وتبادل المعلومات :

حيث يعتبر الاتصال همزة وصل بين المدير متخذ القرار والقائمين بمتابعة تنفيذ وتقييم هذا القرار فبفضله توصيل أو تنقل المعلومات والبيانات الواردة منذ داخل أو خارج المنظمة إلى كافة أنحاء هذه الأخيرة أو خارجها وبين مختلف المستويات الإدارية وفي عدة اتجاهات ، وهذا يتوقف على نوع وهدف الاتصال ، فإذا كان انتقال المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارات السفلى أو المتوسطة تكون في شكل تعليمات أوامر أو قرارات وإذا كان الانتقال عكس ذلك تكون في شكل تقارير عن انجاز العمل أو الشكاوي ومشاكل العمل أو اقتراحان يقدمها المرؤوسين لرؤسائهم ، أما إذا كانت بين مختلف الأقسام الإدارية في نفس

المستويات التنظيمية فيكون هدف الاتصال هنا هو إبقاء القائمين على إدارة هذه الأقسام على علم بما يجري داخل أقسامهم (تبادل المعلومات ، إبداء آراء ، وجهات نظر حول موضوع مشترك...الخ)².

¹ - ناصر العدلي ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، الرياض 1996 ص 210

² - زيد منير عبودي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، ط2 ، دار الشروق ، الأردن . 2006 ص 109

2-تسهيل عملية اتخاذ القرار :

تعتمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية على توفر عدد من البدائل ليتم في الأخير اختيار أفضلها بناء على عدة أسس منها ،وهذا العمل ليس بالهين فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى توافر البدائل على معلومات وبيانات دقيقة وواضحة والتي يتم الحصول عليها عن طريق الاتصال الذي بدوره يجعل صانعي ومتخذي القرار يتشاورون ويتبادلون الأفكار والاقتراحات التي نوصلهم إلى القرار النهائي الذي بدوره يصبح ساري المفعول في المنظمة ككل والذي يتم نشره أو توصيله عن طريق الوسائل المتوفرة لدى المنظمة .

وبالتالي فنصنع واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات المتاحة أمام ما نهى القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية ، التي تتطلب تصرف من نوع ما وكل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال فإذا كانت هذه الأخيرة ضعيفة وغير فعالة (لا تحقق الهدف المرجو منها) ففي هذه الحالة تفشل عملية اتخاذ القرار ويصبح هذا الأخير لا أهمية له (غير مناسب)¹.

3/ توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته وتقييم الأداء :

فبفضل الاتصال يتم شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالإجراءات والممارسة الخاصة أداء مهامهم ويفضله كذلك يتم التعرف على كيفية تنفيذ الأعمال وتقييمها ومن جهة أخرى يسمح بالعملية العكسية أي التعرف على المستويات المطلوبة بالتنوعية والمدة المطلوبة وبالتالي العمل على علاجها والقضاء عليها.

¹- صبرينة رمانتين ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،، علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد ، جامعة منتوري قسن طينة 2009 ص 126

ويسمح الاتصال ويهدف إلى متابعة ومراقبة مختلف الأعمال التي تجري داخل وخارج المنظمة وهذا من خلال المقابلات والتقارير و غيرها والتي تنتقل بصفة مستمرة بين مختلف الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة والتي تمكن المدراء أو المختصين من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد لمتابعتها ومحاولة التغلب عليها مما جعل الاتصال وسيلة رقابية وار شادية ،إضافة إلى اطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لأرائه وأعماله مما يسمح له بتعديل سلوكه هو أيضا أو الإبقاء عليه في حالة قبوله من طرف المرؤوسين

إضافة إلى التوجيه سلوك الأفراد في انتهاج السلوك الصحيح في العمل¹

5/ يهدف الاتصال كذلك إلى تحقيق أو إحداث حالات الراحة والاسترخاء والرضا والهدوء في العمل :

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات الدوام ، فتح أبواب المكتبة للاطلاع والقراءة، سماع الموسيقى أثناء العمل ،البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس العاملين²

6/ الإقناع والمصادقية :

أي أحداث تأثير في نفوس وعقول العاملين أو الرؤساء لقبول الرسالة المعروضة عليهم فالمدير وبلغة أخص القائد يجب أن يمتلك خاصية الإقناع أي إقناع مرؤوسيه بالفكرة ووجهة النظر لديه حول موضوع معين من أجل تحقيق فهم مشترك بينهم أي أنه لا يكفي إيصال المعلومة في شكل أوامر وتعليمات بحكم امتلاك الصلاحيات التي يمنحها له مركزه الوظيفي ، (والتي نعني بها الثقة والاحترام

¹ - فانتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن 2010 ص 252

² - خضر كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 عمان 2010 ص50

والنزاهة بين أطراف الاتصال (والمبنية على أساس الخبرة والعلاقات الطيبة لا على أساس المجادلة والحوار الذي يقوم بيه المدير أحيانا ليحبر بيه المرؤوسين على الاقتناع بأفكاره ووجهات نظره¹

7/ خلق علاقات طيبة بين الأفراد في المنظمة وكذا التفاهم فيما بينهم :

إذ من خلال الاتصال يعبر كل واحد فيهم عن أحاسيسه ، وأراءه ، انطباعاته ، مشاعره ، مشاكله ،.....وبتالي فالاتصال لا يهدف فقط لنقل وتبادل المعلومات وإنما يهدف كذلك إلى تحقيق التقارب والتفاعل الاجتماعي وتقريب وجهات النظر بين المرؤوسين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى بما يضمن توحيد الجهود والسلوكيات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية²

8/ تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم للعمل والتأثير على رغبتهم فيه:

وذلك لأن حصولهم على معلومات كافية وصحيحة عن عملهم تبرز في مهم بعملهم بطريقة صحيحة ، وشجعهم على تخطي الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق الهدف المرجو ، إضافة إلى هذا فان توفير التغذية العكسية عن سير تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية، وكمثال على ذلك ففي حالة اتصالات جديدة وسليمة في المنظمة يستطيع العامل من خلالها التعبير عن وجهة نظره إلى رئيسه المباشر مما يمكنه من الحصول على كل ما يلزمه من معلومات ضرورية لأداء عمله وهذا ما يزيد لديه الدافعية والحفز للعمل³

من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات الإدارية والحالة النفسية لطرق الاتصال ،ومهارات الاتصال ، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات

¹ - عاصر مغن محمود ، مروان محمد بني احمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2008 ص66

² - هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، دار الرابية للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ص 79

³ - هشام حمدي رضا ، نفس المرجع السابق ص82

الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء وتظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية منظمة في الجوانب التالية :

1- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم :

سيساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إخبارهم وإحاطتهم علما بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم، مما ساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها، ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم .

- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل : ساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بتقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم ، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة¹.

- تنمية العلاقات الإنسانية: ساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة².

¹ - فهد العتيمن ،الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 ص 17.15

² - فهد العتيمن ،مرجع سبق ذكره ص 17

تحقيق التنسيق في العمل :

يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما ساهم في تحديد التفاهم والاختلاف التي نظراً في محيط العمل¹

5- نوعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها :

ساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد المحيطين بها أو المنتمين إليها وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بتوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من كل ما من شأنه أن يعرقلها ويعرقل تطورها .

6-توطيد العلاقة مع المجتمع :

يعمل الاتصال الإداري على دعم العلاقة بين المنظمة والقوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها .

7-تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة :

تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة، كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات²

¹-مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمان البربري ، الاتصال في المنظمات الإدارية ،الدار الجامعة الإسكندرية 2007 ص 32.

²- فهد العثيمين ، مرجع سابق الذكر ص 19.

المطلب 3 : هيكل وأشكال الاتصال التنظيمي .

-هيكل الاتصال التنظيمي :

نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ الأهداف والأوامر والمطالب ومختلف المعلومات إلى مختلف المستويات التنظيمية أصبح من الضروري وجود مسالك ومنافذ لهذه العملية التي نعبر عنها بالهيكل التنظيمي الرسمي (ضرورة وجود هيكل للاتصال) الذي يتميز بأشكال وأنماط رسمية لحركة المعلومات، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي رسمي مرتبط بالهيكل التنظيمي الرسمي كما يمكن التحدث عن الاتصال التنظيمي الرسمي داخل الهيكل التنظيمي الرسمي نفسه.

1/الاتصال التنظيمي الرسمي :

يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف شبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة الرأسي منها والأفقي ، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المخلفة التي يتضمنها الهيكل هذا وساهم الاتصال في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة ، بالإضافة إلى تداول أول المعلومات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري.

قسم الباحثون علماء التنظيم اتجاه الرسالة المكتوبة أو الشفهية من خلال التنظيم الرسمي إلى ثلاث

أنواع هي¹.

¹ - ماهر احمد، كيف ترفع مهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 67

أ-الاتصال النازل (الاتصال من أعلى إلى أسفل) :

يصنف هذا الاتصال ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو العمومية وبعد الأكثر شيوعا حيث تنساب المعاني والرسائل مثل الأوامر، التعليمات، التوجيهات، الملاحظات... الخ من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع يجمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال والمبادرات الإدارية للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها ، وتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتية :

- 1/تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات :

حيث يتضمن النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ والخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من الأمور، فهي تعطي اتجاهها معين للعمل للمستويات الأدنى، ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبين أفراد المنظمة إلى أهميته المنافسة على أساس الجودة .

/2 تعليمات العمل:

وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية انجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف تربط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة ، ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها .

3/ الإجراءات والممارسات: وهي عبارة عن رسائل ت سياسات المنظمة وقواعد عملها والشريان

الخاصة لذلك وذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي ،ومن الأمثلة على ذلك الخطوات والإجراءات

اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب¹

4/ التغذية العكسية للأداء :

هي عبارة عن رسائل تشمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو

المسؤولين ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبرار دورهم في تحبس

إجراءات العمل²

ب/الاتصال الصاعد :

لا تقتصر مهمة العاملين على استقبال المعلومات وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى

الأعلى أي من المرؤوسين (قاعدة الهرم) إلى رؤسائهم (قمة الهرم) ، كما يعرف كذلك بالاتصال

العكسي.

فإرسال المعلومات إلى القمة أمر ضروري للسير الحسن للمؤسسة خاصة عند الأخذ بعين الاعتبار

حاجات وطموحات وانشغالات العاملين³

¹-العلاق بشير ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ص 102 . 103

²- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ص 129.

³- Peretti (j.M) R ressources humaines et espion des personnes ; paris Vuibert ; 4 -3 émet édition ; 2002 p 199. 200

ويعتبر هذا النوع من الاتصال أحد صور الديمقراطية التي يجب أن تسود المؤسسات ويقول بلانتي (Plant) وما كفر (Mak ver) ليس هناك ما هو ألزم للديمقراطية من وجود عملية الاتصال من أعلى حين نسمع أفكار المرؤوسين بسرعة وتعاطف ويتلوها اتخاذ الإجراءات المرغوب فيها.

ج/الاتصال الأفقي:

يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى وهذه الاتصالات هامة لتحقيق فاعلية المؤسسة ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي، فالى جانب الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي بنوعية النازل والصاعد وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر من مصادر القوة والسلطة¹.

فاتصال الفرد بأقرانه الذين في نفس مستواه عادة ما يمد بالدعم الاجتماعي الذي يحتاج إليه، ومن وجهة نظر التنظيم فان مثل هذا الاتصال قد يترتب عليه نتائج ايجابية أو سلبية فإذا كان الغرض من هذا الاتصال هو تحقيق التنسيق الضروري بين المهام لتحقيق الأهداف النهائية فان مثل هذا النوع من الاتصال يعمل لصالح التنظيم²

وللاتصال الأفقي العديد من الوسائل متمثلة فيما يلي:

¹ - عشوي مصطفى ، مرجع سابق الذكر ص 148

² - الحناوي محمد صالح ، محمد سعيد صالح ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1997 ص 130

- وسائل الاتصال الأفقية الشفهية:

ويكثر استخدام التليفون، نظام المخاطبة الداخلي، المؤتمرات، اللجان، المقابلات، التلفزيون، الفيديو أما وسائل الاتصال الأفقية المكتوبة نجد التقرير السنوي، الخطابات، المذكرات، التقارير، الجهات الناطقة بلسان المنظمة، لوحات الإعلانات، الإعلانات الملصوقة، الدليل، الكتيبات¹

د- الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم. لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطرت تنظيمية ، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس ، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى ، ما ينبع قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه الفورية وهو ما يصفي قيمته نوعيه راقية على هذا النوع من الاتصالات²

- توجد مجموعة من العوامل والدوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم عبر رسمي وهذه الدوافع هي :

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد يرغبون في إشباعها .
- 2- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملازم لظروف المنظمة .
- 3- رغبة الأفراد القياديين أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة .

¹- بيس عامر سعيد ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، دار اللبازوي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ص 69.

²- العلاق البشري ، مرجع سابق الكره ص 105.

4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين .

*- يعتمد الاتصال غير الرسمي في نقل المعلومات على مجموعة من الوسائل المكتوبة أو شفوية أو تصريفية أو تصويرية، ويتفاوت مدى استخدام هذه الأنواع حسب أفراد المجموعة وقوة تأثيرها، والعلاقة المكانية لمزاولة الاتصال عبر الرسمي هذا إلى جانب حجم المنظمة نفسه

ومن أمثلة وسائل الاتصال عبر الرسمية الأكثر شيوعا في المنظمة نجد الأحاديث المتبادلة والمشاركة للعاملين، مقابلة المصادفة، الشائعات..¹

المطلب 4: خصائص الاتصال التنظيمي :

- الاتصال أطراف ، قد يكونون أفراد أو مجموعات أو حتى آلات أو أماكن ، وتتنوع كما قد تتمايز خصائصهم واستعداداتهم الشخصية ، المعنوية أو المادية .
- الاتصال مادة تكون محل تفاعل بين تلك الأطراف وتتنوع بين منبه ما أو رمز لغوي ، فكرة رأي إشارة أو إحياءات أو اتجاهات ، معلومات أو مواقف.
- الاتصال عملية تفاعل يحدث عندما يجمع كل من الأطراف والمادة أو يتفاعلون فيما بينهم ، بطريقة ما قد نجمع بين خصائص كل منهم أو بعض منها لبعض نتيجة ما .
- الاتصال إذن نتيجة لا محالة ، تجعل كل حالة اتصال تختلف عن غيرها ورغم التنوع الشديد، إلا أن التصنيف يبقى ممكنا ، مثل تغيرا في السلوك أو اشتراكا في أمر ما

¹- العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان 2005 ص 250.

- يعتبر التفاعل الاتصال وطريقة حدوثه وضعياته، من شأنه توضيح الحقيقة العلمية للاتصال¹ حتى يكون نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها
- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه
- مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده ، وضرورة تحقيق عائد مقبول من قرائه.
- ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمل، ودعم النظام من طرف الإدارة العليا.

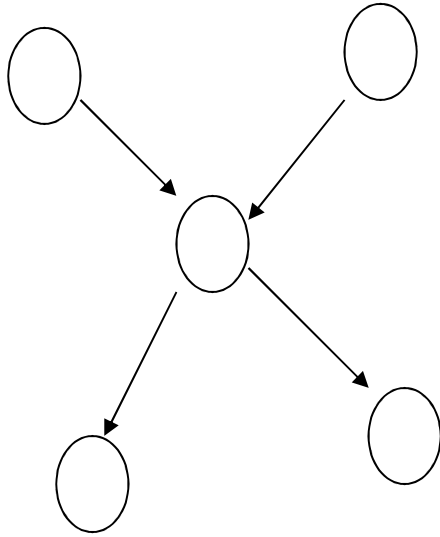
- حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية .
- وجود شبكة اتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، وعدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمي إن وجدت².

¹- بالقاسم بن رين ، أمير علي فاطمة الزهراء ، دور الإعلام والاتصال في صناعة الرأي العام ، دار الكتاب الحديث القاهرة ص 1 ، 2005 ص 29.30

²- ناصر مدادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية الجزائر 2010 ص 85.

أشكال الاتصال التنظيمي :

قام كل من بالفلز وباريت (1951) وليفية (1962) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات ، وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزية أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة ،



وذكر العديلي إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات وجميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية¹

- الشكل الأول (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور

(أو الرئيس أو المشرف) ، أن يتصل بأعضاء

المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء

المجموعة في هذا النمط الاتصال

المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال

يتم فيما بينهم عن طريقه فقط ،

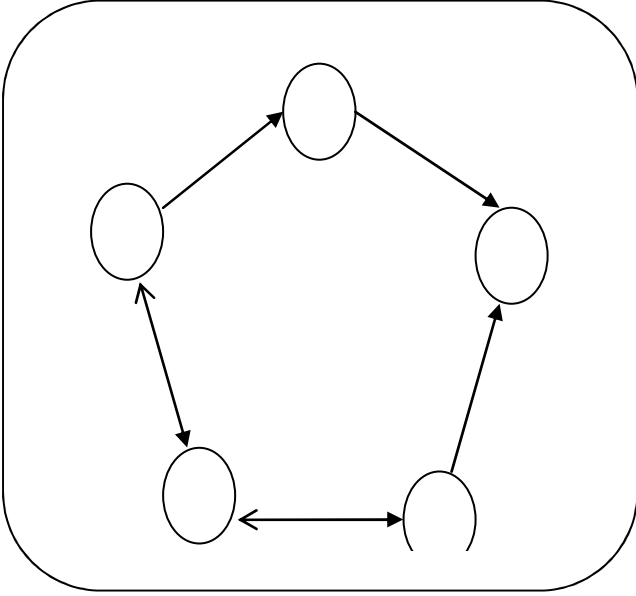
واستخدام هذا الأسلوب يجعل

سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير .

شكل رقم 1: يمثل نمط العجلة الاتصال

¹ - خبري خليل الجميل ، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامع والحديث ، الإسكندرية ، 1994 ، ص 108.

- الشكل الثاني: (شكل الدائرة):



وهذا النمط يكون فيه كل عضو

مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد

يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً

بشخصين آخرين، ويمكن

الاتصال بيه فيه أعضاء المجموعة

بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم

اتصال مباشر.

الشكل الثالث: شكل سلسلة

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء

في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم

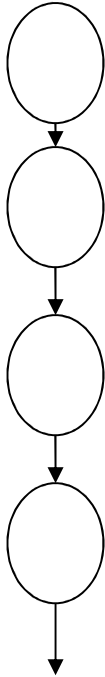
الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين)

إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز

مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط

(منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير

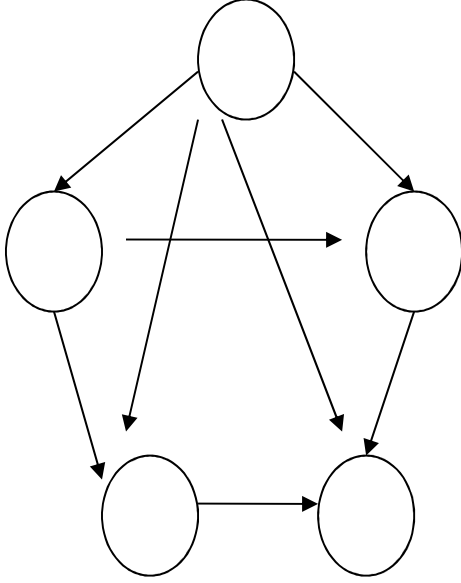
الشكل رقم 1: يمثل نمط العجلة للاتصال.



- الشكل رقم 3: يمثل النمط التسلسلي

الأكبر في منصبه الواسطي.

الشكل الرابع: (شكل الكامل المتشابك):



وفي هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم

أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر

بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال

هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن

استخدام هذا النمط يؤدي إلى

البطء في عملية توصيل المعلومات،

والى إمكانية زيادة التحريف

فيها، وبالتالي يقلل من الوصول

إلى إفرزات سليمة وفعالة.

الشكل رقم 4: يمثل النمط المتشابك للاتصال.

المبحث الثالث : عمليات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : أنواع الاتصال التنظيمي

إن تبادل الأفكار والمعاني والمفاهيم في المنظمة من خلال عملية الاتصال لا تأخذ شكلا معنيا أو نوعا خاصا وإنما تختلف حسب عدة أغراض، ويمكننا حصر أنواع الاتصال فيما يلي :

أولا الاتصال حسب الاتجاه : وينقسم هذا النوع إلى :

1. الاتصال النازل : هو الاتصال الذي ينتقل من أعلي المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي إلى

أسفلها، أي من المدير أو الرئيس إلى العاملين أو المرؤوسين ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعا¹ والذي يتمثل غالبا في نقل القرارات الإدارية من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، نقل الأوامر الإدارية إعطاء توضيحات حول السياسات والإجراءات التنظيمية، شرح طريقة أداء العمل للمرؤوس وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لذلك وإعطائهم توجيهات وإرشادات تقديمهم في أداء المهام، تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، تدريب العاملين ورفع مهاراتهم.... الخ وغيرها من الأهداف والوظائف التي يمثلها هذا النوع من الاتصال وغالبا ما تكون التغذية العكسية في الاتصال النازل ذات فعالية منخفضة² لان أغلبية ما ينصص عليه هذا الاتصال هو تعليمات وأوامر، فما علي المرؤوسين إلا تطبيقها وتنفيذها، وما يعاب علي هذا الاتصال أن المعلومات الصادرة منه قد تتعرض في طريقها أو مسارها للتحريف، لذلك فعلي الرئيس عند إصدار المعلومات أن يتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها لتكون واضحة ومعلومة لمن يطبقها وكذلك عليه إن يهيئ المرؤوسين لفهم وتقبل إي تغيير قد يطر أو كذا الاتصال مع المرؤوسين

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة والمعاصرة، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن سنة 2007 ص

2 - بلال خلف السكرانة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، بدون طبعة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، سنة،

وسماع وجهة نظرهم¹ ومن أمثلة وسائل الاتصال النازل: المذكرات الداخلية، الاجتماعية، الملصقات، الاتصالات الهاتفية، المقبلات، تسجيلات الفيديو صحف المؤسسة ... الخ

2. الاتصال الصاعد : يكون الاتصال الصاعد من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه أي عكس الأول ، بلغة أحر من مستوي تنظيمي أدني إلى مستوى أعلى منه ، ويتضمن نقل كافة المعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف المرجوة ، المشاكل التي يتعرض إليها العاملون في مختلف المستويات التنظيمية ، مشاعر وآراء العاملين تجاه عملهم ، زملائهم والمنظمة ككل²، تقارير عن الأداء والتقديم في العمل ، مقترحات لتحسين بعض الأمور (ساعات العمل ، ظروفه ... الخ)، المتطلبات المستجدة للعمل والعاملين ، وبالتالي فهذا الاتصال هو اتصال تفسيري وليس توجيهي ، وعموما عمليات الاتصال الصاعد قليلة مقارنة بعمليات الاتصال النازل وذلك بسبب تخوف العاملين من نقل أو إرسال معلومات عن الجوانب السلبية في عملهم ، إضافة لاعتقادهم بعد اهتمام الإدارة بمشاكلهم أو مقترحاتهم أو عدم سماعهم تماما وبالتالي يعملون علي نقل المعلومات التي تتسجم مع توقعات المديرين أو رؤساء لمحاولة إرضائهم وكسب ودهم وتتجح عملية الاتصال الصاعد إذا شعر العاملون بوجود درجة من الثقة بينهم وبين رئيسهم واستعداد هذه الأخيرة لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحسين الأداء المرتبطة بطبيعة الأعمال الخارجي في المنظمة .

إضافة إلى فتح باب الحوار والنقاش بين الرئيس والمرؤوس عن طريق منع فرصة المشاركة فيصنع القرارات ومناقشة مزايا وسلبيات الإجراءات والسياسات المقترحة، ومن أهم الطرق في هذا من الاتصال³ صناديق الاقتراحات لنقل اقتراحات أو الشكاوي العاملين حول مختلف ما يجري في المنظمة، التقارير

¹- فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإدارة ، بدون طبعة ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، سنة 2010 ص 252

²- Stephen Robbins ; Timothy et autres ; comportements organisationnels ; opta cita p 377

³- فاطمة بنت عليان السفياني : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع ، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط ، جامعة أم الفري المملكة العربية السعودية ، سنة 2009 ص 35.

والتي تعتبر أداة رابطة عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة للمنظمة، لقاءات واجتماعات دورية بين رؤساء العمل ومرؤوسيهيم بهدف تبادل الآراء والأفكار حول العمل، الاتصالات الهاتفية، الدراسات المسحية والاستبيانات التي تعدها الإدارة بهدف الحصول علي المعلومات متعلقة بقضايا مختلفة تهم المنظمة والعاملين فيها... الخ ومن بين أهم الصعوبات التي يواجهها الاتصال الصاعد نجد بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا ، تحريف المعلومات أو تشويشها إثناء نقلها إلي الأعلى، اتجاهات وقيم الرؤساء، والمشرفين نحو المرؤوسين ، انتشار ظاهرة الخوف لدي المرؤوسين.

3. الاتصال الأفقي: يسمح هذا النوع بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار بين الذين يختلفون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمنظمة (رؤساء، أقسام مدير إدارات، إدارات في نفس المستوي الإدارة... الخ)¹ أي يتم في نفس المستويات التنظيمية في المنظمة وهذا في أقسام أو وحدات مختلفة، فهو عبارة عن تبادل المعلومات بحرية بين العاملين في نفس فريق العمل أو فرق العمل الموجود في نفس المستوي في الهيكل التنظيمي والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصاليين السابقين خاصة في المنظمات التي يسودها سلطة الإدارة واحتكار المعلومات لدي فئة معينة، فهذا الاتصال هو الذي دعا إليه هنري فيول والذي يهدف أساسا إلي التنسيق في كيفية أداء العمل المشترك بين العاملين في نفس الوظيفة أو المستوى الإدارة، حل المشكلات، التقليل من حدة الصراعات، دعم صلة التعاون بين العاملين، تبادل الأفكار ووجهات النظر والخبرات بين الزملاء، ويتميز هذا النوع بالديمقراطية وتوفر قنوات معينة ومفتوحة بن جميع المستويات ويصلح أن يمارس في المنظمات الصغيرة ومن أمثلة القنوات أو الطرق المستخدمة في هذا النوع نجد، الاجتماعات واللقاءات، تبادل الزيارات، تشكيل لكان مختصة .. الخ .

¹- ذباب سعد جبيري الطرفي ، فعالية أساليب الاتصال الإدارة ومعوقاتهما ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، التخطيط كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة الغربية السعودية ، سنة 2012 ص39

4. الاتصال القطري: أو الاتصال المتقابل أو المحوري، وهو عبارة عن تبادل المعلومات ففي مستويات تنظيمية مختلفة من أجل زيادة بسرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية.

ثانياً: الاتصال حسب قناة الاتصال:

يسمى كذلك الاتصال حسب درجة الرسمية وينقسم إلى :

1. الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتم وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة من طرف الإدارة ويرتبط أساساً بهيكل السلطة في المنظمة¹

وما يميز هذا النوع من الاتصال كونه² يتعلق بالعمل مباشرة، قانوني يكون غالباً في صورة مكتوبة وليس شفوية، ملزم للأطراف ذات العلاقة بيه، يتم داخل المنظمة ويتعلق بها، ومن الممكن أن يكون الاتصال الرسمي خارجي أي موجه ومتعلق بالمنظمات الخارجية (خارج حدود المنظمة)³ ويشترط لسلامة هذا النوع من الاتصال ان تتكون قنواته واضحة ومعروفة لدي جميع وان تكون صالحة وعاملة طيلة الوقت (غير معطلة) وأن تتم وفق للتسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية، فلا يجوز مثلاً أن يتخطى المرؤوس رئيسته المباشر عند اتصاله بالرئيس اعلي، إضافة إلي نقطة أخيرة وهي أن يتم هذا الاتصال من طرف الجهة المختصة بيه، فلا يجوز مثلاً أن يصدر مستشار أو خبيرة أوامر إلي العاملين في قسم الإنتاج

¹- محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2011، ص 34.

²- رحيي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص 267.

³- فاتن عوض الغزو ، مرجع سابق ذكره ص 255.

لأن لا يقع ضمن نطاق اختصاصه أو صلاحيات وظيفته¹ وعموما فالالاتصال التنظيمي الرسمي يمكن أن يأخذ الإشكال الأربعة السابقة الذكر (الاتصال الصاعد ، النازل ، الأفقي والجانبى)

2. الاتصال غير الرسمي :

يعرف علي انه الاتصال الذي ينشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية ، وإنما تحديد العلاقات الشخصية والاجتماعية وكذلك الدوافع لدي العاملين²، وبالتالي فه لا يضع لواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة رسميا وإنما يتم عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل المنظمة كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية ، فقد يكون نازلا صاعدا أفقيا أو قطريا وما يعرف علي هذا النوع من الاتصال أنه غير مرغوب لدي العديد من مداري ورؤساء المنظمات بحجة أنه يسبب الكثير من المشاكل بين العاملين من خلال ما ينشره من إشاعات وأكاذيب ومعلومات خاطئة ومنحرفة عن مناها الصحيح ولكن الحقيقة غير ذلك، فالعديد من الباحثين يؤكدون أن الاتصال غير رسمي في كثير من الأحيان يكون مدعما ومساندا للاتصال الرسمي ومكملا ذلك لأنه يساهم في إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية كبناء علاقات مع الآخرين التغلب علي المشاكل التي تواجههم أثناء العمل (ضغوط العمل ، الإحباط الملل... الخ) التأثير ففي سلوك العاملين وتزويده بمعلومات متعافية بعملهم والتي يصعب علي الاتصال الرسمي تحقيقها ، زيادة تماسك الجماعة وتدعيم روح الفريق والتعاون ن خلال فرصة التعبير عن مشاعر العاملين فيما بينهم وأراءهم وانفعالاتهم دون تخوف أو قيود، فمن خلال هذه النقاط الايجابية للاتصال غير الرسمي فمن الأهمية بمكان الاهتمام بهذا الاتصال والاعتراف بيه من

¹- محمد ألدبسي السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، بدون طبعة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص153 نق عن رواية برنة الاتصال السلبي والإنسان معهد الإدارة العامة الرياض 1991

²- فانت عوض الغزو ، مرجع سابق الذكر ص 258

طف المدراء واعتباره ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه أو القضاء عليه في المنظمة وفي هذا الإطار يمكن للإدارة الاستعانة بمختصين في مجال الاتصال أو الاجتماع من أجل¹

- تحليل محتوى الاتصال غير الرسمي والاستفادة من جوانبه الايجابية والإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الإشاعات .

- توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة وعمل العاملون ، ذلك لان الحاجة للمعلومات تعد ضرورية ونقصها بسبب الإحباط وضغوط العمل .

دراسة وإيجاد الحلول المختلفة لأسباب التي تعيق الاتصال الرسمين سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم السائد أو بالاتجاهات المختلفة لدي أطراف الاتصال .

ثالثا : الاتصال حسب عدد الأفراد في عملية الاتصال

أي حسب عدد الأشخاص المشاركين في الاتصال، ويمكن تقسيمه إلي :

1- الاتصال الفردي : هو الاتصال الذي يتم بين فرد وآخر أي كلا من المرسل المستقبل يكونان فرد

وكمثال علي ذلك : عندما يوجه الرئيس أمرا إلي أحد العاملين ساعات إضافية الاتصال النازل أو عندما

يرفع أحد العاملين اقتراحا إلي رئيس الاتصال صاعد ويستعمل هذا النوع من الاتصال عندما يقتصر هذا

الأخير علي تبادل المعلومات بين شخصين فقط أو في الحالات أو المواقف التي تتطلب السرية وعدم

إفشاء المعلومات .

هذا الاتصال قد يكون رسمي تفرضه ظروف العمل والوظيفة وقد يكون غير رسمي بعيدا عن

ظروف العمل والوظيفة بل تحكمه علاقات شخصية.

¹- الربيعي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة منشوري قسنطينة 2008 ص 152 ص 159

2- الاتصال الجماعي : هو الاتصال الذي يتم بين فرد وجماعة أو بين جماعة وجماعة (رسمية أو غير رسمية) مثلا إصدار أحد مدراء الإدارات تعميما إلي كافة العاملين في الإدارة بضرورة إتباع سياسة معينة في العمل أو عندما يرفع مجموعة من العاملين مذكرة إلي الرئيس يوضحوا فيها موقعهم مثلا من إحدى القضايا، إما الاتصالات بين جماعة، وأخرى فتتم بين لجنة ولجنة أو مجلس كالاتصالات بين مجلس الإدارة ولجنة شؤون العاملين يتميز هذا النوع بأنه يتيح الفرصة لمجموعة العاملين لتبادل الرأي والاشترك في النقاش ، كما أنها تؤدي إلي زيادة التفاعل بين العاملين وتوثيق الصلة بين أعضاء الجماعة وهو شائع الاستخدام وبشكل خاص في القضايا وسياساتها وخططها وإجراءات العمل المستخدمة فيها وبالتالي فهو مفيد في المواقف والضروف التي تستدعي إيجاد حلول جماعية لمشاكل مشتركة .

رابعا : الاتصال حسب أسلوب الاتصال

حسب هذا النوع ، يمكننا أن نميز بين الاتصال الكتابي ، الشفهي والجسدي وسيتم شرح كل نوع بالتفصيل في الطلب الوالي .

خامسا : الاتصال حسب الحياة التنظيمية

أو حسب الجهة المعنية بيه، يمكن تقسيم هذا النوع اتصال داخلي ، وأخر خارجي

1- الاتصال الداخلي : هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمة ويشمل كل أنواع الاتصال سابقة الذكر.

2- الاتصال الخارج : يتجسد هذا النوع داخل المنظمة في العلاقات العامة المتبادلة بين المنظمة

ومحيطها الخارجي بتشكيلاته المختلف (زبائن ، موردين ، شركات تأمين ، هيئات حكومية... الخ) فقد

يكون اتصالات أو منظمات أو هيئات الحكومية كالوزارات أو الجمعيات أو غيرها من أجل تحقيق

مصالح مشتركة، أو قد يكن اتصالات جماهيرية تقوم بيه دائرة العلاقات العامة في المنظمة هدفه

اقتصادي أو استراتيجي¹، قد يكون من أجل نيل ثقة الجمهور وقبوله ، مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة ، زيادة المبيعات ، بناء صورة ذهنية وسمعة طيبة عن المنظمة لدى جمهورها الخارجي ... الخ وتتنوع الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصالات فقد تكون نفس الوسائل المستخدمة داخل المنظمة (هاتف ، بريد الالكتروني ، رسائل مكتوبة ... الخ) وقد تكون تقارير دورية صادرة من المنظمة ومتعلقة بأعمالها ومستوياتها انجازها تقدمها للجهات الرسمية المعينة للإفصاح مثلا عن حالتها المالية وقد تكون غير ذلك (مساحة إعلانية ف جريدة مثلا في حالة الاتصال الجماهيري)

سادسا : الاتصالات حسب الغرض منه

يمكن تقسيم الاتصال التنظيمي وفق هذه المعايير الاتصال عملياتي وآخر شخصي²

1 الاتصال العملياتي: هو الاتصال الذي يتعلق بعمليات وأنشطة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ، فالاتصال العملياتي الداخلي يتم بين العاملين داخل المنظمة من أجل انجاز المهام الموكلة لكل واحد منهم وتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك ، أما الاتصال العملياتي الخارجي فهو يتم بين المنظمة وجهات خارجية بهدف انجاز الأعمال الخارجية للمنظمة .

2 الاتصال الشخصي : هو الاتصال الذي يسمح بتبادل مختلف المعلومات والآراء والأفكار بين العاملين في المنظمة والتي ليس لها علاقة بمجال العمل ولكنها تؤثر فيه من خلال اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم ، زملائهم سياسة المنظمة أهدافها ... بالتالي يمكن أن يؤثر هذا النوع من الاتصال ايجابي أو سلبي علي عمليات وأنشطة المنظمة وبالتالي مما علي ممارسي الاتصال إلا الدمج بين نوعين ومعرفة كيفية التوفيق بينهما .

¹- صالح خليل أبو أصبح ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن ، سنة 2004 ص 68

²- حسن حريم ، مهارات الاتصال في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، بدون طبعة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن

المطلب الثاني : وسائل الاتصال التنظيمي

تتعد وسائل الاتصال في المنظمة والتي تهدف جميعها إلي إيصال وتدفق المعلومات المستقبل النهائي للتأكيد من فهمه لها بالصورة أو بالهدف المراد من هذا الاتصال .

أولاً : محددات ومعايير وسيلة الاتصال

يتم اختيار الوسيلة نوع الاتصال أو طبيعة موضوع الاتصال وأهمية وخصائص المرسل والمستقبل عنصري الزمن والتكلفة وطبيعة الطرف أو الموقف¹ وبتعدد وسائل الاتصال قد يختار الرئيس أو المسئول عن إرسال الرسالة في المنظمة في اختيار الوسيلة التي يراها أكثر كفاء وفعالية ولهذا فقد وجد مجموعة من المختصين جملة من المعايير التي يؤسس عليها المدير اختيار الوسيلة وقد وضعت تلك المعايير علي شكل 12 سؤالاً يجب عليه المدير بموجب متطلباته وطبيعة الموضوع وهي²

- 1 - التغذية العكسية : ما هي سرعة استجابة المستقبل للرسالة التي تصل إليه ؟
- 2 - قدرة القناة : هل القناة قادرة علي نقل الرسائل المعقدة خلالها بفعالية ؟
- 3 - سعة القناة : كم رسالة مختلفة يمكن إرسالها عبر القناة ؟
- 4 - الموثقة : هل تصل الرسالة إلي مستقبل المقصود فقط دون سواء ؟
- 5 - سهولة الترميز : هل يستطيع المرسل استخدام الوسيلة بسرعة وسهولة ؟
- 6 - سهولة فك الترميز منها : يستطيع المستقبل تفسير الرموز منها بسرعة وبسهولة ؟
- 7 - الوقت والموقف : هل يجب أن يكون الاتصال في ذات الموت ؟

¹- محمد الدبس السردى ، مرجع سابق الذكر ص 84

²- فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، ط1 مطبعة الشعب، المكتب الوطنية ، الأردن سنة 2006 ص 283 ص 284

- 8 - التكلفة : ما هي تكلفة استخدام القناة أو الوسيلة ؟
- 9 الحيوية : ما مدي ما تعكسه من مشاعر وتجسيده من أحاسيس ؟
- 10 -الرسمية : هل يعكس استخدام الوسيلة مستوى الرسمية المطلوب من الاتصال ؟
- 11 -التوثيق : هل يمكن توثيق تلك الرسائل التي تنقلها الوسيلة لدي المرسل والمستقبل؟
- 12 - التحكم : لمن يمرن التحكم أثناء سير الاتصال ؟

ثانيا : وسائل الاتصال في المنظمة

عموما من أهم الوسائل المستخدمة ففي الاتصال التنظيمي :

- **الوسائل المكتوب ك:** هي جميع الوسائل التي يكون فيها الاتصال علي شكل مكتوب " حيث يسهل فيه تحقيق العديد من المزايا في الأعمال الإدارية والتي تتمثل في :
 - إمكانية إثبات المعلومات والربوع إليها في المستقبل إن كان هناك حاجة إليها .
 - إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأنى واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها .
 - الحفاظ علي حقوق المنظمة ومصالحها والتقليل من احتمالات نشؤ أي نزعات تؤدي إلي المحاكم بينها وبين جهات أخرى ،، وهذا من أجل الاتصال الكتابي الذي يقوم بتدوين كل الاتفاقيات والتعاملات بالوثائق التي تعتبر مستندات دائمة .
 - كذلك الحال بالنسبة للعاملين فيها بينهم ، فالاتصال الكتابي يوفر الأمانة والدقة ويحول دون التهرب من المسؤولية.
 - إتاحة وقت كافي لمستقبل الرسالة لقراءتها وفهمها بتمعن ومن ثمة الإجابة عليها بوضوح، فالمستقبل لا ينبغي أن يكون متواجد لمستقبل الرسالة، فان مشغولا ففي اجتماع أو خارج المكتب مثلا، فبوسعه قراءة الرسالة فيما بعد.

- الاتصال الكتابي أقل خطورة وتعرض للانحراف والتغير لأنه يحفظ في سجلات رسمية ويتم إيصالها إلى عدد كبير من العاملين¹
- ومن ممكن أن يجد المستقبل للرسالة صعوبة في فهمها خاصة إذا كانت الكتابة سيئة فهذه الأخيرة تتطلب وقتاً أكبر للقراءة والفهم .
- الكتابة غير الناجحة من حيث المعنى يمكن أن تؤدي إلى غموض الأفكار وبالتالي قد تؤدي إلى فهم الخاطئ لموضوع الرسالة .
- الرسائل غير كاملة أو غير الواضحة قد تفقد قارئها المستقبل إلى مزيد من المعلومات من المرسل وهذا ما يعطل في التغذية العكسية للرسالة الأولى.
- ومن أهم صور الاتصال الكتابي في المنظمة :

1-1 التعليمات والأوامر: والتي قد تكون مدونة في المذكرات الداخلية النشرات التي تأتي في صورة برنامج عمل مثل الميزانية التقديرية، قرارات إدارية وتعليمات داخلية² ولكن تحقيق هذه الأوامر والتعليمات فائدة وهدف لدي العاملين ينبغي³.

- وضوح الأمر وتجنب الغموض حتى لا يحدث في فهمه .
- مناسب شرح الأمر ورفع ثقافة ومستوي تعليمي المتلقي له .
- تسلسل التوجيهات للتعليمات والأوامر حتى يمكن الرجوع إليها
- تبويب وفهرسة الأوامر والتعليمات وفق مستويات إصدار موضوعاتها .

¹- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور أغالبي، الإدارة والإعمال، بدون طبعة، دار وال لنشر والتوزيع الأردن سنة 2007 ص 527

²- فريد كورتا، الهام بر غليظة، الاتصال و اتخاذ القرارات، بون طبعة، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع الأردن، سنة 2010 ص 103.

³- رياض بن عد العز بر الحميدان، دور تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نافي للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2007 ص 41

- يفضل تدوينها في كتب لتسهيل الرجوع إليها .

2-1 صندوق الاقتراحات والشكاوي: ويسمي أيضا سياسة الباب المفتوح والذي يسمح بالاتصال المفتوح بين العاملين والإدارة العليا، يهدف هذا الصندوق إلي تعبير العاملين عن مشاكلهم وتساؤلاتهم واقتراحاتهم وبالتالي الاهتمام بالاتصال الصاعد من خلال الاقتراحات أو الشكاوي في حالة تظلم أحد العاملين، حيث يستطيع من خلاله العامل تقديم تظلمه إلي رئيسه المباشر في حالة عدم وجود حل للمشاكل .

3-1 لوحة الإعلانات : تنفيذ لوحة الإعلانات في نشر الحقوق العاملين، تعليقات نقابة العمال أنظمة العمل الداخلية، القانون الداخلي للمنظمة، نشر المعلومات المفتوحة للعاملين¹ وكذلك تنفيذ في إخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة والتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل ومن الإشكال التي تظهر لوحة الإعلانات جريدة الحائط²

4-1 رفوف القراءة والكتيبات والأدلة : تتمثل رفوف القراءة في رفوف تخصصها المنظمة لنضع عليها مجموعة من كتيبات أو أدلة أو نشرات تحتوي علي كل ما يهم العاملين من حقوق واجبات ومعلومات عن أنظمة داخلية للمنظمة مثل ك نظام الحوافز ،نظام الترقية ، لائحة التأمينات ...الخ ويعتبر رفوف القراءة ما تر حزيه من معلومات مكتوبة وسيلة ترفيه للعاملين يطلعون عليها في وقت فراغهم .

5-1 التقارير : يعرف التقارير بأنه عرض معلومات أو مستورة من قبل شخص قام بجمع المعلومات والحقائق ودراستها وتحليلها والتواصل إلي نتائج وتقديمها إلي شخص أآخر بناء علي طلب مسبق منه

¹- فريد كورتا ، الهام بر غليظة ، مرجع سبق ذكره ص104.نقلا عن LUE MAARRCCENA ALAIN MILLONN

- SERGE HENRI SSAINT MICHEL- COMMUNICATION DESS EETNNREPRISSES -
EDITIONN HACHETTEE LIVRES PAARIS 1996 P 245

²- أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ص 88

لكي يستخدم هذه التقرير ويستعين بيه في أغراض تتعلق بالعمل¹ وبالتالي فالتقارير هو أحد الوسائل المكتوبة التي تعبر عن الاتصال صاعد من الأسفل (العامل) إلي اعلي (الرئيس) لتسهيل مراقبة مجريات العمل وتحقيق المستويات أرخوة منه واتخاذ قرارات ناجحة وسليمة من شأنها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتأخذ التقارير عدة أشكال أو صور صنفها إلي عدة تصنيفات من بينها :

تقارير دورية - فنية - تقارير بحثية - تقارير انجاز العمل ... الخ²

• **وسائل الشفهية:** هي جميع الوسائل المستخدمة في الاتصال اللفظي أو الشخصي ، وهذا الأخير يتم عن طريق تبدل الحديث بين المرسل والمستقبل سواء وجها لوجه أو بدون رؤية بعضهما البعض من أجل التعبير ع رسالة أو معني يراد إيصاله كل منهما للأخر وبالتالي فالالاتصال الشخصي أو للشفهي قد يكون صاعد من المرؤوس إلي الرئيس (المرؤوس هو المرسل والرئيس هو المستقبل) وقد يكون عكس ذلك (نازلا) (الرئيس هو المرسل والمرؤوس هو) ويشكل عام يفضل لأغلب أعضاء المنظمات الاتصالات الشفهية عن المكتوبة³ ضعف إلي ذلك فحوالي 90/ من مجموعة الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال يخصصه لهذا النوع⁴ وهذا لما له من مزايا وإيجابيات مقارنة بالاتصال الكتابي وفيما يلي ستعرض مزايا الاتصال الشفهي⁵.

¹- حسن الحريم ،مهارات الاتصال في الاقتصاد ة الإدارة الأعمال ، مرجع سابق الذكر ص 263

²- لأكثر تفصيل حول أنواع المقابلات أنظر ن خبير أجمالي ، الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ص 267 . 270

³- عمر وصفي عقلي ، الإدارة والمعاصرة (التخطيط - التنظيم - الرقابة) ، بدون طبعة ، دار زهر للنشر والتوزيع الأردن سنة 2011 ص 406

⁴- صالح محسن العامري ، طاهر محسن منصور ألغالي ، الإدارة الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن سنة 2007 ص 526

⁵- محمد صحب السلطان ، العلاقات العامة ووسائل الاتصال ، بدون طبعة ، دار الميسر للنشر والتوزيع الأردن 2011 ص 172

- يساعد الاتصال الشفهي علي تمكين كل إطراف من أطراف الاتصال علي تلقي الرد الفوري والمباشر
لحديثه لدي الطرق الأخر .

- يتيح فرصة كافية للاستفسارات والتوضيحات بين حول محتوى موضوع الرسالة إذا كانت غامضة
وبالتالي يساعد علي وحدة الفهم .

- الاتصال الشفهي يتبع فرصة كافية لتبادل المشاعر والأفكار والآراء بصراحة وثقة متبادلة بين أطراف
عملية الاتصال .

ومن أهم الصور أو الإشكال التي يكون الاتصال فيها شفهيًا :

1-2 التعليمات والأوامر : فمنها ما هو مكتوب ومنها ما هي شفهي أو منطوق ولكن غالبيتها
مكتوبة .

2-2 المقبلات : تعتبر المقابلة محادثة جدية بين طرفين تتجه إلي تحقيق هدف واضح ومحدد وتعتمد
الإدارة العليا علي الرؤساء المباشرين لنقل المعلومات من والي المرؤوسين (اتصال في اتجاهين) من
خلال هذه المقابلة حيث وسيلة ناجحة إذا أتقنت ممن تقوم بها¹ وتختلف المقابلات ف المنظمة حسب عدة
مؤشرات : حسب الوقت أو المدة التي تستغرقها ، حسب القيود أو الشكليات التي ينبغي أن تتميز ، حسب
الهدف المراد الوصول إليه من خلالها ... الخ.

وعموما تنتوع المقبلات حسب هذا المؤشر الأخير إلي : مقبلات التوظيف أو التعيين - مقابلة الشكاوي -
مقابلة الترفيه ... الخ²

¹- فريد كورتا ، الهام بر غلطة ، مرجع سابق الذكر ص 111 . 112

²- لأكثر تفصيل حول أنواع العلاقات العامة ، نفس المرجع سابق الذكر ص 1660 . 169

2-3 الاتصال الهاتفي : يعتبر الهاتف وسيلة سريعة الاتصال بين أطراف المنظمة سواء كان بين الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء وله أهمية بالغة في الاتصال وذلك في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من أحد أطراف الاتصال تكون لها تأثير قويا علي الطرف الأخر (المتحدثين والمستمع) كما انه يسمح للمتحدثين تبادل الرأي والنقاش وإزالة الخلافات بسرعة¹.

2-4 الاجتماع والمؤتمرات : تعتبر الاجتماعات إحدى وسال الشفهي والأكثر شيوعا وأقدمها استخدمها ، حث من خلالها يتم اللقاء وجها لوجه بين عدد من الأفراد (العاملين فيما بينهم ، العاملين والعملاء ، العاملين رؤسائهم ... الخ) . لنقل الخبرات والمناقشة مختلف المواضيع والآراء والمشكلات وإيضاح ما يلزم من الحقائق والمعلومات² قد تكون هذه الاجتماعات رسمية ذات هدف واضح ومخطط له وقد تكون غير رسمية تتعد فقط من نقاش ومن دون تخطيط مسبق لها ، وتتعدد أنواع الاجتماعات حسب الغرض من برمجتها أو انعقادها فقد تكون من أجل توضيح موضوع معين أو تزويده بمعلومات إضافية لفهمه أكثر .

2-5 الزيارات : تعتبر للقاءات الرسمية منظمة يقوم بها المختصون بعملية الاتصال في المنظمة كل زيارات ورشات العمل ، والأيام المفتوحة بين الزملاء ، أو حتى في بعض الأحيان بين العاملين وأشخاص خارجيين من اجل التوظيف مثلا³ أو غرض كيفية تضيع سلعة للمستهلكين سواء داخلين عمال أو خارجيين .

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، بدون طبعة ، دار البازوري للنشر والتوزيع الأردن سنة 2009 ص 128

² - أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة للاتصالات المعلومات ومؤسسة شباب ، الجامعة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر سنة 2007 ص 119

³ - Claude Blanche alléger .Anne Elisabeth adressai .et autre .gestions des ressources humaines édition consulting Priscille 2012 p 243

أو إعطاء صورة عن المنظمة للعملاء ، الموردين ، الصحافة ... الخ أو استفاضة رجال الإعلام للقيام بزيارة صحفية وإعلامية للمنظمة من أجل عرض الخدمات التي تقدمها أو فتح فرع جديد لها من خلال إظهارها في التلفزيون أو غير ذلك .

2-6 الخطابات : يعتبر إلقاء خطاب أمام عدد كبير من الناس من أكثر أنواع الاتصال الشفهي

صعوبة وقلها انتشاراً¹ وهذا راجع لتردد وتخوف العديد ممن يمارسون الخطاب أمام عدد غير من مستقبلي الرسالة المراد إيصالها من خلال هذه الخطاب (عاملين ، زبائن ، موردين ... الخ) والتي يمكن أن تكون من أجل توضيح سياسات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، ومحاولة نفي إشاعة أو فكرة سيئة عن المنظمة أو انجازاتها إلي غير ذلك من المواضيع الهامة ، ولكني ينجح الخطاب ينبغي أن يكون المتحدث أحد القيادات الإدارية

العليا لأن ذلك يساعد علي تقبل العاملين للمعلومات أو الرسالة التي يتضمنها الخطاب ، إضافة إلي جملة من النقاط التي يمكن إدراجها فيما يلي²

- الاختيار الجيد للمجموعات التي تستمع الخطاب والتي يكون لها تأثيرا مباشرا علي المنظمة .
- تحديد الغرض أو الهدف من وراء الخطاب وكذا أبعاده .
- الإلمام الجيد بموضوع الخطاب والذي يندرج في رسالة واضحة وموجزة .
- وضوح الحديث أو الإلقاء وترتيب أفكاره .
- مراعاة عوامل عديدة عند إلقاء الخطاب مثل : الهندامي - حركات الجسم - الصوت - تعبير الوجه - طريقة الجلوس أو الوقوف ... الخ .

¹ - حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصادي وإدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ص 318

² - عبد الناصر أحمد جرادات ، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار البازوري ، للنشر والتوزيع ، الأردن

سنة 2009 ص 134 ص 137

• وسائل الاتصال غير اللفظي :

الاتصال غير اللفظي هو الاتصال الذي يتم بدون لغة ، بدون كلمات وبدون ألفاظ (كلام) وإنما يتم من خلال إشارات جسدية نبرات الصوت ، طبيعة الوقوف أو الجلوس ، كيفية ارتداء الملابس والتزام الصمت ، فكل هذه الإشارات والإيماءات تحمل معاني كثيرة ، وقد صدق العرب قديما حين قالوا " رب إشارة ابلغ من عبارة " والاتصال غير اللفظي قد يكون مستقلا بذاته كما يكون أو يتم تواريا مع الاتصال الشفهي (في نفس الوقت)¹ وفيما يلي أهم إشكاله:

1-3 اللغة المساعدة : وتعني هبا كيف تقال / تنطق الرسالة اللفظية فاللغة تعني ما يقوله المرسل ، إما اللغة المساعدة تعني كيف يقول أو تنطق الرسالة ، فيمكن للغة المساعدة أن تعزز الرسالة كما يمكن أن تشوهها وعادة تتمثل للغة المساعدة في خصائص الصوت : معتدل ، مرتفع ، للهجة .

2-3 الحركات الجسمية : حيث تشكل أكثر عمليات الاتصال غي اللفظي شيوعا أكثرها استخداما وهي اتصال يتم من خلال حركات الجسم .

3-3 تعبيرات الوجه : من خلال تأمين قسمات الوجه سواء ذلك من خلال الجبين ، الحاجين ، لون الخدين .. الخ ومن بين تعابير الوجه الابتسامة العيوس ، رفع الحاجين ، التثاؤب ... الخ

4-3 لغة العيون : إن العيون ليست فقط وسيلة للنظر وإنما تعتبر وسيلة بلغة للتعبير عما في النفوس والقلوب مثل الغضب - القلق الخ

¹ -378 p. Timothy Judge et Stephen rupins .

3-5 المسافة بين المرسل والمستقبل : نقصد هبا المسافة الموجودة بين المكان الذي يقف فيه أو

يجلس المرسل والمكان المتواجد فيه المستقبل ، فمثلا كلما كانت المعلومات المراد إرسالها تميل إلي

السرية كلما قلت المسافة بين مرسلها ومستقبلها والعكس صحيح¹

• **الوسائل الإلكترونية :** مع التطور التكنولوجي الهائل شهدت وسائل الاتصال في المنظمة تطورا

هي الأخر وذلك تماشيا مع التغييرات التكنولوجية التي يفرضها عليها العام الخارجي ولعل أهم

الوسائل الاتصال التي أصبحت المنظمات تعتمد في عملية الاتصال :

4-1 الانترنت : هي عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الممتدة عبر الكرة الأرضية ، فهي عالمية

ومفتوحة لكل شخص في كافة أنحاء العام ، حيث تجعل المشترك فيها قادر علي الوصول إلي آلاف

المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات²

4-2 البريد الإلكتروني : يعتبر من أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت يسمى كذلك **email**

وهو عبارة عن بريد له نفس الطريقة التي يعمل هبا البريد التقليدي (إرسال واستقبال الرسائل) وتحقق

هذه الوسيلة العديد من المزايا ، فمثلا استغراق وقت قصير ففي الكتابة ، تصحيح والاحتفاظ بالرسالة

وإرسالها في نفس الوقت للعدد كبير من المهتمين هبا أو الذي يهمهم مضمونها ، ومن جهة آخر فهي

غير مكلفة ، فلا تستهلك أوراقا أو ما شابه ذلك في إرسالها سواء كان طرف الاتصال قريبا أو بعيدا

¹- بلال خلق السكرية ، المهارات الإدارية في تطوير الذات ن، بدون طبعة ، دار الميسر للنشر والتوزيع الأردن سنة

2009 ص 81

²- ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوابي ، الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ،

سنة 2005 ص 127.

عن بعضهما البعض¹ وبالتالي فهو وسيلة مهمة في الاتصال كونها تمكن مستخدمها من إرسال رسائل عديدة إلى أي شخص وفي أي وقت وبأي مكان في العالم وبأقل تكلفة (مكتوبة - مسموعة أو مرئية)²

3-4 الانترنت : تستخدم داخل المنظمة الواحدة فهي شبكة مستقلة تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الانترنت، ومن فوائدها الكفاءة وتحسين آلية تبادل المعلومات وسرعة نشرها داخل المنظمة والتغلب علي العقبات التي تفترضها ، بالإضافة إلي تحسين التعاون والترابط بين أجزاء المنظمة وأثرها في اتخاذ القرارات³

4-4 الاكسترات: هي عبارة عن شبكة تستخدمها المنظمة للاتصال مع عالمها الخارجي من عملاء أو زبائن ، موردين ، منظمات حكومية منظمات متعاونة معها .. الخ تستخدم عادة في عرض المنتجات الأسعار ، خدمات الشخص والتوصيل ، خدمات ما يعد البيع ... الخ لكن الاستخدام الواسع لهذه الشبكة قد يضر المنظمة أكثر مما يفيدها ولهذا ينبغي أن تكون مجهزة لأجهزة للأمن والوقاية اللازمة من أجل حماية معلوماتها الصحيحة من التخوف⁴

5-4 الفاكس : هو عبارة عن جهاز يقوم بين الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر الخطوط الهاتف العادي ، ولهذا فهو يشبه آلية تطوير غير أنها مزودة هبا نق أو متصلة بيه ، والإرسال

¹ - Stephen Robbing – Timothy judge et outré opt – cite p 384

² - مزهرة - شعبان العاني ، شوقي ناجي عواد ، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، بدون طبعة ، دار أترد للنشر والتوزيع الأردن ، سنة 2008 ص 214

³ - عبد الرزاق مخلد الذبابي ، تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية الرياض ، المملكة العربية السعودية سنة 2008 ص 23

⁴ - محمد أحمد عبد الله ألكلي ، التقنية الحديثة وانعكاساتها علي الهيكل التنظيمي للأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، سنة 2007 ص 82

الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ، ما علي مرسلها لا وضعها في الجهاز ثم يدير رقم هاتف جهاز الفاكس للمرسل إليه ، وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال ،تتحرك الكهربائية الرقمية التي تنتقل عب الخط الهاتف إلي جهاز ففاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخر إلي صورة الوثيقة الأصلية ثم يطبع نسخة طبق الأصل¹

المطلب الثالث : فعالية الاتصال التنظيمي

الاتصال الناجح والفعال يحتاج إلي إطراف تكون علي دراية كبيرة من الوعي لفهم مراحل وأهداف الاتصال وإدراك الحواجز والمعوقات الاتصالية ، كما يتطلب الاستعداد لتجاوز هذه المعوقات وللحصول علي اتصال تنظيمي ناجح وفعال يجب مراعاة ما يلي :

1- تحديد الهدف من الاتصال : إن عملية الاتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين فالهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم أو هو تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة أ هو توضيح لبعض السياسات أو الخطط .

2- معرفة مركز متلقي الرسالة : يجب تحقيق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركز وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعان التي تؤدي إلي الاستجابة الملائمة²

3- وسيلة الاتصال : يجب الاختيار وسيلة الاتصال المناسبة ، هل يكون الاتصال شفهيًا أو كتابيًا فإذا كان شفهيًا هل يتم عن طريق الاتصال الشخصي أم بطريقة أخرى ، وإذا كان كتابيًا فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية أم ضجًا مكتوبة .

¹- مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي عواد ،، مرجع سبق ذكره ص 117

²- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 5 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة

4- **توقيت الرسالة** : يجب اختيار التوقيت الملام أي اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهياً لقبول الآراء والتجارب معا .

5- **المصالحة المشتركة** : يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إعداد الرسالة ومعني ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت مصالحة مادية ، أو معنوية في التصرف العين وبالتالي فان الاتصال الإداري يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما بين إن هناك فائدة أو مصلحة تعود علي المتلقي الرسالة من العمل بمضمونها .

6- **قياس النتائج في الرسالة** : جب إعداد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها أو إمكان تقيمتها للحصول علي فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه¹

المطلب الرابع : معوقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي .

❖ المعوقات الشخصية :

تتعلق هذه المعوقات الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية التي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم ومن أهم هذه المعوقات ما يلي .

➤ **تباين الإدراك** : وهي التباين في إدراكهم للموقف المختلفة والذي يعود ذلك للأسباب التي ذكرناها سابقا وهي الاختلافات الفردية بينهم والتي تؤدي إلي اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

➤ **الإدراك الانتقالي** : فعادة يميل الفرد إلي الاستماع لما يناسب مع قيمة واتجاهات وأراءه فيعمل علي انتقائها بينما يعمل علي إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن بيه من قيم واتجاهات وأفكار .

¹ - محمد منير حجاب ، الاتصال فعال للعلاقات العامة ، مرجع سبق ذكره ص 62

- **الانطواء** : وتتمثل في عدم مخالطة وتبادل المعلومات معهم .
- **حسب المعلومات** : وذلك إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها .
- **المبالغة في الاتصال** : وهي عكس حسب المعلومات حيث يبتدأ من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والأداء بالمعلومات وعقد الاجتماعات¹
- **اختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل** .
- **ضيق الوقت**.
- ❖ **المعوقات التنظيمية** : وترجع أساس إلي عدم وجود هيكل تنظيمي بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد علي الاتصال غير الرسمي والذي يتفق في الكثير من أهداف التنظيمية .
- ✓ وقد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم ، ومن معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير ألفتين المختصين .
- ✓ عدم وجود سياسة واضحة لدي العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا نتيجة الاتصال أو قصور هذه السياسة .
- ✓ عدم وجود وحدة تنظيمية لجميع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلي عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة²

¹- ختام عبد الرحيم السجنيات ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، المكتب الوطنية للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 2009 ص

198 ص 199

²- زياد عبود ، فن الإدارة الاتصال ، بدون طبعة ، دار عجلة ناشرون وقد الموزعون عمان سنة 2008 ص 45 ص 46

❖ **معوقات اجتماعية ثقافية** : ويرجع هذا النوع من المعوقات إلي النشأة الاجتماعية للأفراد

والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ، وينظمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من حيث التنظيم .

ويمكن توضيح هذه العوائق مما يلي :

- **التباعد الاجتماعي** : ونقصد بيه الاختلافات في البيئة الاجتماعية للعاملين أي أن أطراف الاتصال

ينتمون إلي مناطق مختلفة ، وتشمل هذه النقطة علي الفوارق اللغوية والعرقية والدينية ، حيث يعتبر هذا

العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير ، إذ تعتقد الاتصالات فيه ،

وعليه فالمنظمات التي يشكل مجتمعا من فاعلين ينتمون إلي المناطق مختلفة نجد صعوبات كبيرة

وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية وتعتبر العائق من ابرز العوامل

المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم .

- **الاختلافات الثقافية** : إن التمايز بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستمعة

ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف ، وهذا يجعل العملية تتسم بصعوبة ، فاللغة ليست الكلمات نفسها

وإنما مداولات تلك الكلمات ، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خيالاته

وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها ومنه فالفاعل الثقافي له دور كبير

وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم ومحاولة التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم وثقاتهم في

عملية تشكيل جماعات وفرق للعمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب

الثقافي¹

¹-كمال محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط 7 ، الأردن ، سنة

❖ **المعوقات البيئية :** ونقصد هبا المشكلات التي تحدد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلي مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن هذه العوامل اللغة التي تستخدمها، واستخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلي عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي علي نطاق كبير في كثير المنظمات، ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم وتحديد أسلوب الاتصال في مدى فاعلية¹

¹-زيد منير عبود، مرجع سبق ذكره ص 46

خلاصة الفصل :

من خلال ما قدم حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهمية وقيمة هذا الاتصال الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فالالاتصال التنظيمي هو محور كل العمليات الإدارية في المؤسسة فمن خلاله يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد علي تساؤلات المرؤوسين وتقدير الاقتراحات، إضافة إلي إمدادهم بالمعلومات الضرورية الاستراتيجية وتنفيذها، وبالتالي يجب علي القائمين بتسيير المؤسسات أن يعطوه أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي ضمن أساليبهم التسيير من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة وبحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل، وهذا من أجل الرقمي والنجاح وضمن السمعة الحسنة والبقاء فيه

الفصل الثاني

إدارة العلاقات

العامّة

تمهيد:

تعتبر العلاقات العامة علما وفنا رقيقا من الفنون الاتصالي الإنساني وأداة مؤثرة لخلق علاقات عصرية وحضارية متميزة بين المنظمة وجمهورها. فهي قد امتدت لتصل إلي الجماهير وتقف عند تلبية رغباتهم وخلق صورة ايجابية عن المؤسسة لذلك لابد من تسليط الضوء على كل المعلومات المحيطة بيه والعمل على الحصول على ثقتها ودعمها هذا من جهة 'ومن جهة أخرى العمل على شرح هذه السياسات والخطط والبرامج مما يؤدي إلي فهمها وتقبلها وتقديرها ن قبل الجمهور من أجل بناء صورة واضحة ومجبية عن المنظمة .

وتعتبر العلاقات العامة من الناحية الأكاديمية والنظرية لها ذبوع كبيرة على مستوى الأكاديميين والمتخصصين ومع ذلك فأن مزال يعتريها الكثير من الغموض أو عدم الوضوح خاصة لدى العديد الممارسين لمهنة العلاقات العامة .

وعلى ضوء مما تقدم سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث هي كآآتي :

المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة

المبحث الثالث: الاتصال الفعال للعلاقات العامة

المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة

المطلب الأول : تعريف العلاقات العامة

لغويًا: إن المفهوم الذي يرمز بيه المصطلح العلاقات العامة يكون دلالة أو غرض إذا عرفنا هذا المصطلح من خلال معرفة معني الكلمتين (العلاقات - العامة)

العلاقات: جمع علائق والعلاقات وهي تبعية شيء لما يتحكم بيه , وهي أيضا رابطة تربط شخصين أو شيئين .

العامة : جمع عوام من عم وهي مؤثر العام .تعني عامة الناس إي خلاف خاصتهم ويقال " جاء القوم عام " إي جميعا¹.

اصطلاحا: العلاقات العام (public relations) تطلق على الجهود المنظمة والعمليات التي تقوم بيه هيئة أو مؤسسة أو منظمة لتنظيم العلاقات بينها وبين جمهور العاملين وبين جمهور المتعاملين معها , بهدف تحقيق علاقات ايجابية مع هذه الجماهير، وتقوم بهذا العمل إرادات متخصصة تعنى عناية فائقة باستخدام وسائل الإعلام والاتصال المتنوع لتحقيق مهمتها

- وتعرف جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها "النشاط المموه لبناء وتدعيم علاقات سلمية منتجة بين المؤسسة وجمهورها كالعلاء والموظفين والمساهمين أو المهور بوجه عام بهدف تسهيل عملية صياغة سياستها حسب الظروف المحيطة بهاو شرح هذه السياسة للمجتمع²

- والتعريفات الشائعة للعلاقات العامة :فن كسب الأصدقاء-وفن إدارة البشر وهندسة الإقناع وفن مسابرة الناس ومجاراتهم.

¹ - منجد ، في اللغة العربية المعاصرة ، الطبعة أولى ، دار المشرق بيروت لبنان 2001 ص 109

² - محمد بهجت كشك ، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية ، بدون طبعة ، الإسكندرية ، الجامعة الحديث ، سنة 1992 ص6

أما الشخص الذي يتولى توجيه ونصح المديرين التنفيذيين في هيئة أو منظمة ما بجوانب العلاقات العامة في سياسات وقرارات المنشأة ويعتمد في ذلك على تحليل الرأي العام ومعرفة اتجاهات¹ هو مستشار العلاقات العامة

- وعرفها المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها الجهود الإدارية والمخططة و المستمرة لبناء وصيانة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة ما وجمهورها إلا أن هذه التعريف ينقصه التركيز والتعديد فهو لا يتطرق إلي طبيعة تلك الجهود وعلى أية جهة من المؤسسة تقع مسؤوليتها كما انه لا يوضح المقصود بجماهير المؤسسة لكنه بشكل عام يحوى على مقومات العلاقات العامة إذا أخذ ينظر الاعتبار أن الجهود الإدارية تتضمن بدون شك السعي إلى توفير سلع أو خدمات جيدة ترضي الجماهير .وقد أوضح التعريف ناحية هامة حينما أكد بأن نشاط العلاقات العامة هو نشاط مخطط وهادف²

العلاقات العامة نشاط هادف إذ يسعى بالإنسان إلى بناء علاقات طيبة متوازنة تقوم على الثقة والرضا وتوافق المصالح بين المكتبات ومراكز المعلومات وجمهورها³

تعريف أيفي لي Iylydbeterle: الأب الروحي للعلاقات العامة كما يسمون "يرى بأن مهمة العلاقات العامة تتصل بلا علام ونشر المعلومات الصحيحة عن المنظمة للجمهور وذلك لكسب وده ،وتستخدم في ذلك الإخبار والصور وإذاعة البيانات وعرض الأفلام وتنسيق المعارض والندوات ، كذلك تستخدم أساليب الدعاية عندما تقوم بالتأثير الانفعالي على الجماهير كما تلجأ إلى الإعلام بوسائله المختلفة ، وقد تنطوي أنشطة العلاقات العامة على بعض النواحي التعليمية والتنقيفية لجماهير المنظمة الداخلية والخارجي⁴

وقد عرفت العلاقات العامة على يد Edward robinson :ادر وجي روبنسون هو رئيس قسم البحوث في معهد العلاقات العلامة الأمريكية في ضوء دراسة لبعض الحالات العملية التي صادقت

¹- تسيير مشارق ، مبادئ الاتصال ، الطبعة أولى ، دار أسامة انشر والتوزيع ،عمان الأردن 2013 ص 96

²- جميل احمد ، العلاقات العامة ، بدون طبعة ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، سنة 1998 صص83

³- ربحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوب باس ، "الاتصال والعلاقات العامة ، طبعة أولى ، دار صفاء للنشر

والتوزيع ، عمان سنة 2005 ص 229

⁴- ابن منظور ، للسان العرب ، دار صدر للطباعة والنشر ، بيروت لبنان سنة 1997 ص

رجال العلاقات العامة في عدد من المنظمات ذات الأنشطة المختلفة بأنها "علم اجتماعي وسلوكي" وتلك الوظيفة التي تتضمن :

- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجمهورها وقبول هذه الجماهير الخدمات وسلع المنظمة وخططها وسياساتها والإفراد العاملين فيها .
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف مصالح واحتياجات الجماهير ذات العلاقة بالمنظمة.
- تخطيط وتنفيذ وتقديم البرامج الصادقة لكسب رضا الجماهير¹

- **مفهوم علاقات العامة في المؤسسة:** فهي فلسفة اجتماعية للإدارة ولهذه الفلسفة العامة واضحة تحدد الإطار والاتجاهات وتنتج التوجه إلى ملايين الناس خارج المؤسسة ،فضلا عن الجمهور داخل المؤسسة في ذات الوقت ويتم التعامل من خلال إطار المهني أخلاقي ووفق خطوات مدروسة يمكن تجزئها إلى خمس أقسام هي البحث و التنسيق و التخطيط الإدارة و الإنتاج²

- **عرفت الجمعية الدولية للعلاقات العامة:** على أنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من

من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى الكسب تعاطفي وتأييد أولئك الذين يهتم بهم وتحافظ على ثقتهم عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بيه من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط العلوم ونشرها³

¹ - عبد الحكيم الخزامي ، دليل العلاقات العامة ، دار الفجر، الطبعة 1 ، لنشر والتوزيع القاهرة سنة 2004 ص 11

² - سعاد راغب الخطيب ، مبادئ العلاقات العامة ، دار البلدية ناشرون وموزعون ، عمان سنة 2009 ص 65

³ - علي عبود نعمة الجبري ، إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق ، دار الأيام لنشر والتوزيع ، عمان سنة 2016

- **حسب تعريف وستر:** العلاقات العامة هي كل نشاط تقوم بيه المؤسسات الصناعية والمهنية المختلفة والنقابات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية ويقصد بيه تكوين علاقات طيبة بال جماهير المختلفة كالمستهلكين والموظفين وحملة الأسهم وغيرهم حتى تكتسب رضا المجتمع الذي تعيش فيه¹

- فحين عرفت: أنها الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقة وتقاهمه , وهو يرى إن العلاقات العامة أنها الجانب الاجتماعي للإدارة بما أنها تقوم بنشاطات ومجهودات صعبة²

أما الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة: على أنها الجهود التي يبذلها فريق ما، الإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق وال جماهير المختلفة التي تتدفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة³

العلاقات العامة في قاموس ألسفور: العلاقات العامة هي فن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طريق العمل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي مع مراعاة القيم والمعايير والسنن الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع⁴

ومن هنا نستنتج أن تعريف العلاقات العامة هي الجهود الاتصالية الإدارية الخلاقة المخططة والمدرسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق انسجام اجتماعي عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يشغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة .

¹ - محمد بهجت كشك، العلاقات والخدمات الاجتماعية ،، المكتب الجامعي الحديث ، مصر سنة 1998 ص 9 ص 10

² - على عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، عالم الكتب ، الطبعة أولى ، القاهرة مصر سنة 2002 ص 75

³ - محمد مصطفى كمال ، العلاقات العامة بين الاتصال والأزمات ، دار المنهل للبنان بيروت سنة 2012 ص 24

⁴ -د- منال المزاهر، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها ،، دار المسيرة والتوزيع الطابعة سنة 2015 ص 29.ص 28

المطلب الثاني : أهمية وأهداف العلاقات العامة .

1_أهمية العلاقات العامة : تمثل أهمية العلاقات العامة احد المجالات الوظيفية التي ظهرت

وحققت قبولا إداريا داخا المؤسسات ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة فيما يلي .

➤ كسب رضا الجمهور وتأييد لتحقيق مصالح مشتركة وخاصة الحكومات التي تستمد قدرتها علي الاستمرارية في ممارسة سلطات على تأييد الشعب .

➤ اتساع السوق وزيادة الحجم الإنتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين.

➤ الاهتمام المتزايد بالمجتمع ومصالح أفراده وذلك بالرقابة على أسعار الغذاء أو السلع والخدمات وصلاحياتها للاستعمال .

➤ تعاضم قوة الرأي العام و انتشار الديمقراطية وزيادة ثقافية الجمهور مما تطلب اتصال الدولة ومؤسسة الأعمال بجمهورها .

➤ -التوصل مع كافة شرائح المجتمع ,وهذا وباطلاعه بكل الأنشطة والسياسات الموجهة لخدمته والتي تهدف إلى تأمين السعادة والرفاهية له.¹

➤ تلبية احتياجات الجمهور الداخلي من الموظفين العمال وربطهم بالمنشأة وأهدافهم وبيهم فيها يزداد من إخلاصهم وولائهم لها.

➤ تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة.

➤ تقوم العلاقات العامة في المنظمات الحكومية بتحسين العلاقات بين الحكومة والوزارة والجمهور وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين وبالتالي تحويلهم إلى جمهور ايجابي².

2 أهداف العلاقات العامة :وانطلاقا من مفهوم العلاقات العامة حسب ما تراه وتمارسه الدولة

وحسب ما تراه وتلتزم بيه منظمات الأعمال في القطاع الخاص يمكن تحديد أهداف العلاقات العامة على النحو التالي :

¹ - على عبودا نعمة الجبري ، نفس المرجع سبق الذكر ص 230ص 22

² - منال طلعت محمود ، العلاقات العامة بين النظري والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2002 ص

- ✓ أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي :
- إيجاد نوع من التعاون بين الحكومة وأجهزتها المختلفة مع الصحافة باعتبار أن الصحافة هي الرأي العامة والمجتمع .
- الرد على الإشاعات والأكاذيب والحملات الدعائية التي قد تقوم بها بعض أجهزة الإعلام الخارجية أو بعض الجماعات العارضة الداخلية .
- السعي الدؤوب نحو كسب رضا وتأييد المواطنين حتى يمكن تحقيق نوع من التعاون والتنسيق بين الحكومة ومواطنيها.
- القيام نيابة عن الحكومة بشرح وتفسير القوانين والأنظمة الجديدة للمواطنين لمعرفة أسبابها وتفهم أبعادها بالنسبة لهم .
- ✓ أهداف العلاقات العامة على المستوى منظمات العمل :
- أحداث من الاتصالات ذو الاتجاهات بين المنظمة وعملائها بما يمكن الأول من إعلام من إيصال رغباتهم وطلباتهم إلى الإدارة العليا .
- اهتمام برغبات وحاجات العاملين في المنظمة من الزاوية الثقافة والترولوج .
- الاهتمام بالعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخر وتنمية وسائل اتصال فعالية ومستمرة لصالح جميع الأطراف .
- تشجيع وتنمية التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة وبينهم وبين الإدارة العليا بما يؤدي إلى توفير المعلومات وعدم التردد في تقديم النصح والمشورة¹
- وهناك عدة أهداف أخر من بينها :
- التفاعل الايجابي مع الأحداث ومسايرة اهتمامات الناس ورغباتهم بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين السائدة التي تنظم الحياة العامة .
- تحسير الفجوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإدماج وخلق حالة من المعرفة والفهم لتوحيد الاتجاهات والقناعات .
- زرع الثقة بين المؤسسات والأفراد من خلال مد جسور التواصل.
- السعي للتعريف بجهود المؤسسات وخدماتها والطلب من أفراد المجتمع التعاون والتنسيق .

¹- محمد عبد الفتاح الصبري ، وظائف منظمات الأعمال ، دار قنديل للنشر والتوزيع عمان 2013 ص 262.ص 263

- التأثير على الرأي العام والعمل على المحافظة على وجود رأي عام مرغوب فيه تجاه المؤسسة والاستفادة من البيانات بعد تحليلها في ترشيد القرارات.
- تقديم المهام الإدارية والخدمات الاستشارية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ برامجها والتخطيط لمشاريعها وفق تصور كافة ودراسة متأنية¹.

المطلب الثالث: خصائص ومبادئ العلاقات العامة.

نظرا للمكانة التي أصبحت تكنسها العلاقات العامة منذ نشأتها إلي حد الآن، إذ توسع نشاطها في مختلف المؤسسات وأصبحت غاية لابد من بلوغها، وأصبحت تكتسي مجموعة من الخصائص ندر مايلي:

A. خصائص العلاقات العامة .

- إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة تفترض أن أي مؤسسة لا تنشأ فقط من أجل تحقيق الأهداف المالية التي ينبض عليها قانونها، بل يجيب أن تصلب درا اجتماعيا ولهذا عليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة لما يتعلق بسلوك المؤسسة .
- إن العلاقات العامة تشكل عنصر أساسيا في أنشطة المؤسسات فهي ضرورة ويفرضها المجتمع الحديث.
- إن العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله والوصول إلى علاقات عامة طيبة .
- إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات وال جماهير التي تتعامل معها، سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت وبالتالي فان العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفعالة بين الطرفين .
- تستخدم فلسفة العلاقات العامة بأسلوب علمي لتضمن تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقصر وقت وأخفض تكلفة .
- إن العلاقات العامة تضمن التفاهم المستمر بين المؤسسات وال جماهير وتحقيق الترابط والتعاون بينهم.

¹ - هشام الحمدي رضا ، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات ، دار الراجحة لنشر والتوزيع ، الأردن عمان 2011 ص

➤ إنها وسيلة تدريب هامة لإعداد الجماهير وتهيئتهم على تقبل الآراء والأفكار والقيام بما هو مطلوب منهم.

➤ إن العلاقات العامة تعد عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية وتتضمن بالاستمرار وتستخدم متخصصين على مستويات مختلفة من المعرفة مؤهلين من المعاهد والكلية المتخصصة¹

B. مبادئ العلاقات العامة: تستند العلاقات العامة إلى مجموعة من المبادئ :

➤ إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخطط تحتاج إلى ممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقسيم شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخر .

➤ تقوم بين طرفين كالأهـما مؤثر في الوقت نفسه فهي تتصف بالديناميكية والحيوية وقوة الفاعلية فالعلاقات العامة تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والايجابية من جانب كل من الطرفين , وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام فهي تعكس وجهة نظر فئات الجمهور للمؤسسة ,وتعكس وجهة نظر المؤسسة للفئات الجمهور فهي بذلك اتصال ذو اتجاهين.

➤ انهـال لا تقتصر على مؤسسات معينة بل أنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة ان كانت تجارية أم صناعية أم اجتماعية .

➤ أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسؤوليتها الاجتماعية والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات وكذلك لقيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين طرفين المؤسسة وجمهورها.

➤ معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغيرها وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشري.

➤ ضرورة جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارية العليا حيث لابد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة .

➤ يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيس بالرأي العام حيث بدون وجود الجمهور لا يمكن هناك نشاط للعلاقات العامة فهي تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب

¹- هشام حمدي ، مرجع سبق الذكر ص 24 ص 23

تعاطفه وثقته فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بشكل فعال¹.

➤ وهناك أيضا مبادئ يسترشد بيه المشتغلون في مجال العلاقات العامة أثناء القيام بأعمالهم وهي :

❖ العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

أي يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون بها , فمن المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهور الداخلي على غير ما يرام , فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية

ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات مع الجمهور الخارجي عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها موظفيها عمالها وطريقة معاملتهم للناس وأدائهم لواجباتهم وفي ذلك ما يبرر أن تبدأ العلاقات من داخل المؤسسة .

حيث لا يمكن أن تتصور مؤسسة تسعى إلى كسب الجمهور الخارجي وتمهل الجمهور الداخلي وكسب ثقته ورضاه هو أول خطوة لنجاح المؤسسة لأن العاملين بالمؤسسة هم بمثابة مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم فهم تلقون الانطباع الحسن عنها للجماهير الخارجية ومن خلال حديثهم عنها , أما إذا أهملت المؤسسة جمهورها الداخلي فإنه سيحط عليها وينقل عنها صورة سيئة².

❖ مراعاة الصدق والأمانة وإتباع الأسلوب العلمي :

فمن الضروري أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة وأن تتقدم بالعدالة وان تعمل على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بينهما وبين جماهيرها فيجب أن تتسم برامج العلاقات العامة بالصدق والبعد عن وسائل الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة ففي المؤسسات الإنتاج مثلا تفسير المؤسسة لجمهورها أسباب زيادة الإنتاج أو العجز فيها , وفي مؤسسات الخدمات توضح أسباب النجاح أو الفشل في

¹ -محفوظ أحمد جود ، العلاقات العامة ومفاهيم وممارسات ،، الطبعة الأولى ، دار زهر لنشر التوزيع ،عمان الأردن

2008 ص 27.ص 26

² - عبد المحي محمود صالح وآخرون ، علاقات العامة ففي الخدمة اجتماعه ، دار المعرفة ،الجامعة الإسكندرية 2005

ص لا52

الخدمات التي تقدمها وهذا يؤكد عنصرا أساسيا في الهدف الأخلاقي للعلاقات العامة باعتبارها أداة قوية في تنمية الضمير الاجتماعي¹

إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق :

إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهم الجماهير ، دون تحريف أو نقصان وسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتبني جسرا من التفاهم والتعاون المشترك .

يجب على المؤسسة إتباع أسلوب المكاشفة وعدم إخفاء الحقائق لأن يقضى على الأقاويل التي يمكن أن يستعملها بعض المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة .

❖ مساهمة الهيئة في رفاية المجتمع :

إن رفاية المجتمع هدف عام تسعى جميع هيئات المجتمع على تحقيقه وتشارك المؤسسات مع بعضها البعض على انجازه لذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع وبذلك تصبح عضوا نافعا فيه ، فتقدم المؤسسة وتطورها يساعد على تحقيق أهداف المجتمع وكذلك فإن تقدم المجتمع وتطوره ينعكس على المؤسسات القائمة ، لذلك يجب أن لا تتعارض أهداف المؤسسات مع أهداف المجتمع .

بما أن الهيئة أو المؤسسة موجودة داخل المجتمع ، بالتالي فهي جزء ليتجزأ من ، ومن الضروري أن تساهم أهدافها المرسومة في رفاية المجتمع ، وهذا ما يكسبها ثقة جماهيرها²

¹ - منصور سمير ، مناهج العلاقات العامة من منور الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعة الإسكندرية ، ، مصر

سنة 2005 ص 52

² - سمير حسن منصور ، مرجع سبق الذكر ص 54

❖ **نشر الوعي الجماهير:** يقع على عائق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخططها للتنمية ودور المؤسسة أو الهيئة في ذلك , وعليها تقع مسؤولية توجيه الرأي العام ودفع الجماهير إلى تأييد السياسة العامة لمؤسسات الدولة وكسب ثقة الجماهير وتعاونها¹

كسب ثقة الجماهير:

تهدف العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات إلى العمل على كسب ثقة الجماهير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها , ومعنى هذا أن أنشطة الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضي جماهيرها عنها وعلى ذلك يجب أن يدرّب العاملون بالهيئة حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير علة الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرها .

تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى :

لا يمكن لهيئة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها² فمن المسلم بيه أن التعاون هو أحد أسس النجاح فلا يكفي مثلاً أن تمارس نشاطها وتوطد علاقاتها بجماهيرها وتمهل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة التي تنظم الاتصال بين الهيئات وبعضها البعض³

المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة

- تعتبر وضوح أهداف المؤسسة النقطة الأساسية المتحكمة في وظائف وأنشطة المؤسسة لتحقيق هذه الأخيرة، وأن نوعية العمل الذي يقوم بيه مسؤولية العلاقات العامة والعاملين معه يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاطها وحجمها وحجم الجماهير التي تتعامل معها ويتأثر هذه الاختلاف بمتغيرات عديدة. ويوضح لنا "كوتر" قائمة الأنشطة العلاقات العامة وهي كالتالي⁴
- المساعدة في إعادة بناء صورة المؤسسة.

¹- أحمد محمد مصطفى ، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعة الإسكندرية ، مصر سنة 2003 ص 47

²- عبد المحي مجيد صالح وآخرون ، مرجع سبق الذكر ص 43

³- محمد مصطفى أحمد ، مرجع سبق الذكر ص 48

⁴- ممعن خليل العمر ، معجم علم الاجتماع المعاصرة ، الطبعة أولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن سنة 2000 ص 269

- التأثير على الجمهور محدد.
- الدفاع عن السلع أو الخدمات التي تواجه مشاكل.
- بناء صورة جيدة عن المؤسسة والتي تنعكس بشكل جيد على ما تقدمه من خدمات ويمكن تحديد وظائف العلاقات العامة في¹ :
- إقامة علاقة جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال ومع المؤسسات التي تعمل في نفس المجال .
- تقديم الاستشارات والنصائح للإدارة العليا في المؤسسة فيما يخص السياسات الموجهة للجماهير واختيارهم برد فعل الجماهير حول هذه السياسات .
- تعريف الجمهور بالمؤسسة وخدماتها بلغة مبسطة مع شرح سياسة المؤسسة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات أو التغييرات التي تطرأ عليها
- مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام .
- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك بمده بكافة المعلومات الصحيحة عن المؤسسة
- مواجهة الأزمات الداخلية والخارجية التي قد تطرأ على المؤسسة ويذهب العديد من الكتاب والباحثين إلى أن هناك خمس وظائف للعلاقات العامة وهي²
- **البحث:** ويقصد بالبحث الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام جماهير المؤسسة سواء في الداخل أو الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائل المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة .
- **التخطيط :** ويقصد بيه رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيعها على الأنشطة .
- **الاتصال :** هو تنفيذ الخطط المختلفة ، والاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج وقادة الرأي ومراكز المعلومات المختلفة .

¹- عمر يحيى ،، نظرية المال العام ، ط1 ، دار هرمة للطباعة النشر الأردن 2000ص 68

²- على عبد الرزاق الحلبي ، علم الاجتماع (تنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج) ، د ط 1، دار المعرفة الجامعة الإسكندرية 2001 ص 20

- **التنسيق** : يشمل الاتصال مع الإدارة العليا من ناحية ,ومدير الإدارات ممن جهة آخر للتنسيق بين الجميع طبقا للسياسات الموضوعية للاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي .

- **التقويم** : ويقصد بيه قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بإجراءات تصحيحية لضمان فعالية البرامج وتحقيق أهدافها .

بالإضافة إلى هذه الوظائف الأساسية هناك فريق آخر من الباحثين يصفون لها بعض الوظائف الأخر وهي:¹

○ **تحسين صورة المؤسسة** : وهذا من خلال الإحداث الخاصة كالحفلات التي تقام لرجل الصحافة والمعارض وتنظيم الزيارات وتقديم التسهيلات وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة والخاصة وإنتاج أفلام عن المؤسسة.

○ **مواجهة الجماعات المختلفة** : وهذا من خلال التحديث إليهم في اللقاءات وإعداد الخطب للغير وتخصيص متحدث باسم المؤسسة وتقديم المتحدثين الحفلات والاجتماعات العامة .

○ **المشاركة في المناسبات العامة** : وهذا كتمثيل للمؤسسة في المناسبات المتصلة بالنواحي الاجتماعية والثقافية والشؤون العامة .

○ **تدريب المتحدثين** : وهذا بتكوين أفراد للتعبير عن آراء المؤسسة ووجهات نظرها²

● **الإنتاج** : والمقصود هنا عمليات الأعلام والنشر والإعلان التي تقوم بيه دائرة العلاقات العامة.

ترى أن العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين مؤسسة وبيئتها الخارجية ولا يستطيع المؤسسة أبا كانت أن تقوم بأداء مهامها وتحقيق أهدافها إلا إذا كانت هناك علاقة ثقة متبادلة وتقاوم مشترك بينهما وبين جمهورها , ولهذا أيضا أصبحت هناك حاجة إلى وجود أخصائين في العلاقات العامة بهدف المحا فضاة على العلاقات الطيبة بين المنشأة(المؤسسة) وجمهورها سواء الموظفين والعملاء والمساهمين³.

¹ - نظام موسى سويد وشفيق إبراهيم حداد التسويق،،(مفاهيم المعاصرة) ، د، ط دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2006

² - bêchions Roubaud- le marketing des service 8ene tirage ,édition d'organisation -paris

2004.p 71

³ - تيسير مشارف ، مرجع سابق ذكر ص 98.ص 99

المبحث الثاني: إدارة العلاقات العامة

المطلب الأول : تنظيم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة

1 تعريف التنظيم : لقد عرف " ريتشارد جونسون " التنظيم بأنه يعين بنية تنظيمية تتيح تنسيق الجهود أي هو ترتيب للوظائف المتداخلة لتأدية مهمة معقدة في نظام موجه لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة¹.

ويعرف " فوريد" بأنه عملية التنظيم الجهود البشرية في أي مؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف وجهود ووقت بأقصى كفاية إنتاجية²

2 - أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم في العلاقات العامة في مجموعة من العوامل أهمها³.

- تجنب الإسراف وذلك بالاستعانة الجيدة للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية.
- الوصول إلى الهدف بأقصى طريقة ممكن دون الإخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية.
- التنسيق بين الأقسام بحيث يتم الجمع بين الأنشطة ذات الطبيعة الواحدة مما يساهم في الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وسهولة انسيابه .
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بحيث يعرف كل فرد واجبه فتسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بكل نظام .

3 - أدوات التنظيم:

هناك العديد من الأدوات المستخدمة من قبل العاملين ففي أداء العمليات التنظيمية ممن أهمها

¹-الأشerman ، زياد محمد وعبد السلام عبد الغفور ، مبادئ العلاقات العامة ، ط1 ، دار صف للنشر والتوزيع ،،عمان 2001

²- شيبية شدونا على ، العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق) ، د، ط دار المعرفة الجامعة الإسكندرية 2012،،ص112

³-ألشطري حامد مجيد ،الإعلان التلفزيون ودوره في تكوين الصورة الذهنية ، بدون طبعة ، عمان 2013،، ص 54

✓ **السجلات** : السجلات التي تستخدم في العمليات التنظيمية متعددة الأنواع وشاملة للبيانات المطلوبة والتي من ضمنها سجلات للعاملين .

✓ **التقارير** : وتقارير إما إن تكون دورية أو عادية أو تقارير سنوية أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية حسب متطلبات العمل .

✓ **أدلة التنظيم** : تعتبر هذه أدلة من أدوات التنظيم الهامة ولو أن بعض المؤسسات تغفل إصدارها وهو كتيب صغير تدره دائرة العلاقات العامة ويعتبر من بيبين أهداف المؤسسة.

✓ **الخرائط التنظيمية** : وهي هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح العمل والتسلسل الوظيفي وتبين الإدارات والانقسام بالمؤسسة وكذلك نطاق الإشراف والعلاقات مع بعضها البعض¹

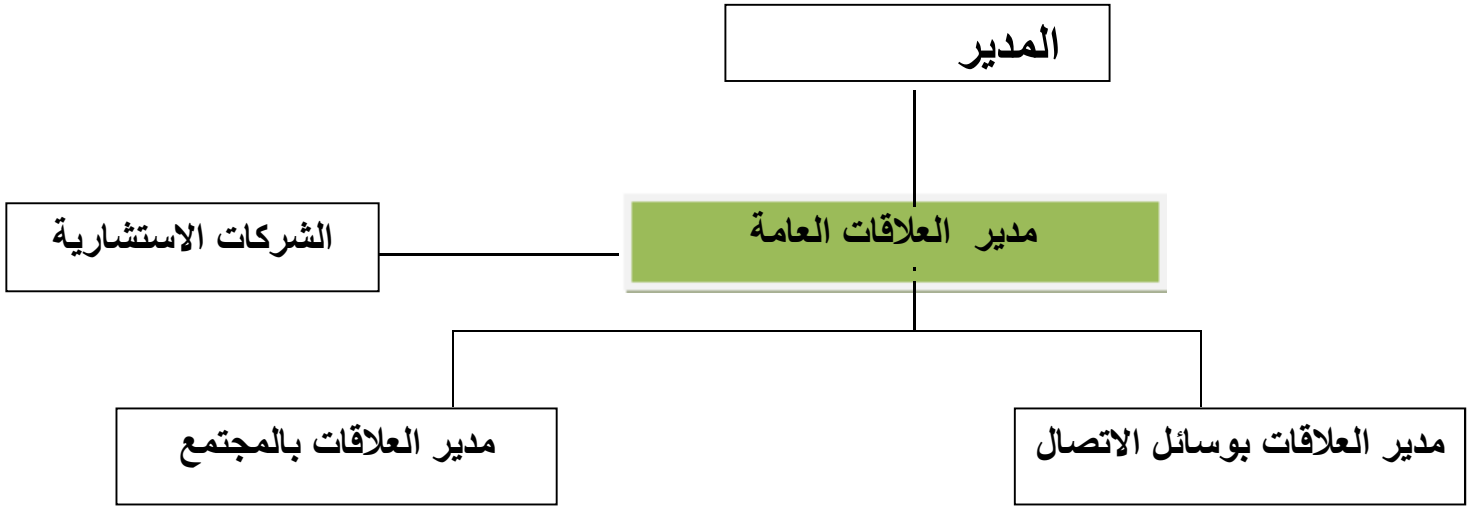
4 - تنظيم إدارة العلاقات العامة : يتطلب الأداء الفعال العلاقات العامة وقوعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا , في حين تختلف وظيفة عضو الإدارة العليا المسئول عن العلاقات العامة من منظمة لأخر باختلاف الهيكل التنظيمي الكلى لهذه المنظمة و , وغالبا ما يكون المسئول عن هذه الوظيفة و وفي بعض الأحيان يشرف مجلس المدربين على هذه الوظيفة , ووفي آخر يتولى نائب المدير التنفيذ هذه الوظيفة إلى جانب غيرها من الوظائف ذات العلاقات الجماهير والشائع هو إطلاق اسم " إدارة العلاقات العامة " على الإدارة المعنية بأداء هذه الوظيفة على الرغم من مسميات أخر مثل " الشؤون العام " "إدارة اتصالات المنظمة " أو " إدارة العلاقات العامة "².

ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها وحتي باختلاف برامج العلاقات العامة, ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة ,وقد تضم الإدارة عددا قليلا من الأفراد وقد تتسع عدة مئات .

¹- شبيه تشدوان على ،،الإعلام المدخل والنظرية ، د ط 2 ، دار المعرفة الجامعة السويد 2005 ص75

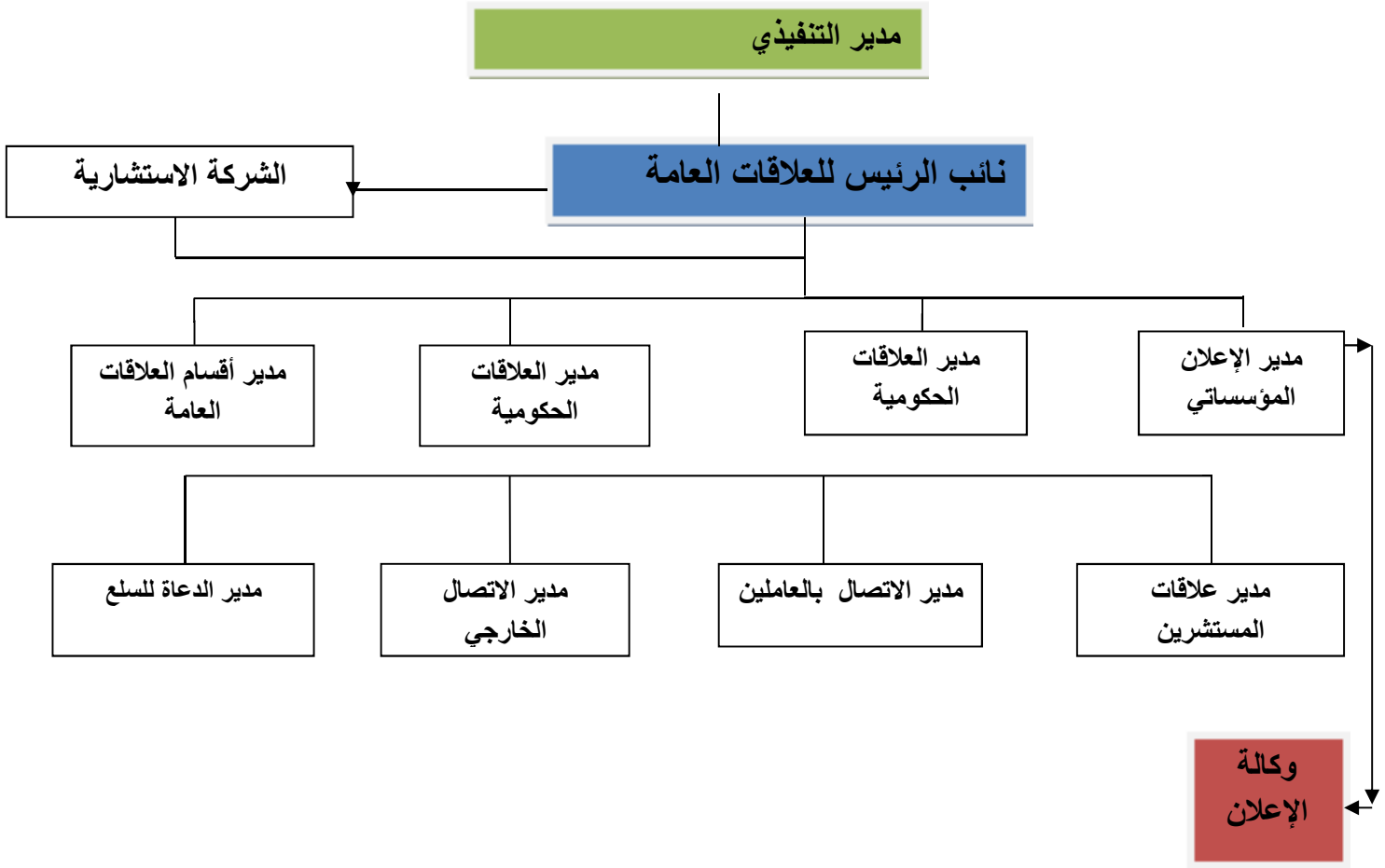
²-راسم جمال ، مقدمة في العلاقات العامة ألقاهرة ، بدون طبعة ، المصرية للبنانية 204 ص83

شكل رقم (2): نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة صغيرة .



المصدر : محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسة ، ط 4 ، دار زهر للنشر والتوزيع ن عمان ، الأردن ، سنة 2006 ص 47

شكل رقم (3): نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة كبيرة



المصدر : جودة محفوظ أحمد ، العلاقات العامة مفاهيم والممارسة ، ط3 ، دار زهرا للنشر القاهرة 1999 ص48

أما في المنظمات الكبرى التي يتبعها عدد كبير من الوحدات الإنتاجية فان العاملين في إدارة العلاقات العامة يعهد بمهام على مستوى إلى تدار بطريقة لا مركزية فيتولى كل مكتب من مكاتب العلاقات العامة الإقليمية وظائف وإدارة أكثر استقلالية .

المطلب الثاني : أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة

يخضع أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة لظروف المؤسسة ولهذا فهو يختلف من مؤسسة لأخرى وتوجيه أساليب عديدة لتنظيم إدارة العلاقات العامة ومنها¹.

✓ **الأسلوب الاتصالي أو الوظيفي** : وفي هذا الأسلوب توزع مسؤوليات واختصاصات الأقسام على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسالتها إلى الجمهور فيكون هناك قسم للصحافة وقم للإذاعة والتلفزيون وقسم السينمائي ، وهذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على الوسيلة الإعلامية المتاحة .

✓ **الأسلوب الاتصالي النوعي** : وفيه يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فقسم للاتصال بالمستهلكين وآخر للاتصال بالمستثمرين، وغير ذلك الأقسام بحسب طبيعة نشاط المؤسسة .

✓ **الأسلوب لاتصال المزدوج** : ويجمع بين الأسلوبين النوعي والوظيفي فتوزع فيه المسؤوليات والاختصاصات على أقسام تختص بوسائل الإعلام وأقسام أخر متنوعة بتنوع العلاقات بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر .

✓ **الأسلوب المركزي وللامركزية** : تتبع المؤسسات الأسلوب المركزي في إدارة العلاقات العامة ، حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر الأنشطة ومنه يتحرك رجل العلاقات العامة للممارسة وظيفة في فروع المؤسسة طبقا للحطة الموضوعية ، وقد تلجأ مؤسسة أخرى الأسلوب للامركزية حيث يصبح فرع من فروع المؤسسة.

¹ -الصح محمد فريد ، العلاقات العامة المبادئ ، ط الدار الجامعي الإسكندرية 2004 ص54

إدارة للعلاقات العامة الخاصة بيه وتمارس نشاطها من خلاله لظروفها المتغيرة وفي حدود الإمكانيات المتاحة من خلال عرض مختلف الأساليب المتعلقة بتنظيم إدارة العلاقات العامة لا يمكن تفضيل أسلوب عن آخر ، لأن الأبحاث والمعلومات المتاحة هي العوامل التي تساعد على تحديد نمط التنظيم لإدارة العلاقات العامة ، بحيث ينبغي أن يتصف هذا النمط والأسلوب بالمرونة ويسمح بإضافة المسؤوليات الجديدة وإلغاء ما يلزم وإلغاء والاستغناء عن¹

المطلب الثالث : مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو " الإطار العام الذي في التنظيم له السلطة على من ؟ ومن في التنظيم مسئول أمام من؟² فهو يحدد الوجبات والمسؤوليات ومسار في المؤسسة .

1 - العوامل المحدد لموقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسة : يتحدد موقع إدارة العلاقات العامة في

المؤسسة وشكلها التنظيمي بحسب مجموعة من العوامل وبشكل عام يمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي
1-1) عدد فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة ، فكلما زاد عدد المساهمين وحملة الأسهم وعدد موظفيها وجماهيرها الداخلية وعدد عملائها والجماهير المختلفة المتصلة بالمنظمة ألما ارتفعت مكانة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا .

1-2) مدى إقناع الإدارة العليا بالمسؤولية الاجتماعية الملفات عليها نحو مصالح الجماهير المختلفة، فليست هناك ما يدعو إلى التوسع في أعمال العلاقات العامة إذا لم يكن لدى الإدارة العليا الاعتقاد الصحيح بمسؤوليتها اتجاه المجتمع وجماهيره .

1-3) طبيعة نشاط المنظمة : فالمنظمات والهيئات التي تعمل في جال تقديم الخدمات كالشركات السياحية والبنوك والجامعات وكذلك الشركات التي تقوم بإنتاج وتسويق سلعة أساسية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم لأعمال العلاقات العامة يختلف عن مثيلة في المنظمات المشتغلة في أنواع آخر من النشاط، حيث أن طبيعة المنتج (ملموسة أو غير ملموسة) . يؤثر على أهمية العلاقات العامة داخل هذه المنظمات .

¹- الصرير محمد نجيب ، العلاقات العامة الأسس والبادئ ، د ط 5 ، مكتب الرائد العلمية عمان 2000

²- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم دراسة حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع 200 ص 99

وعليه تعتبر المؤسسات السياحية من بين أكثر المؤسسات اهتماما بالعلاقات العامة في الترويج لمنتجاتها السياحية ولخلق الصورة اللائقة ومن ثم بالبلد الأم

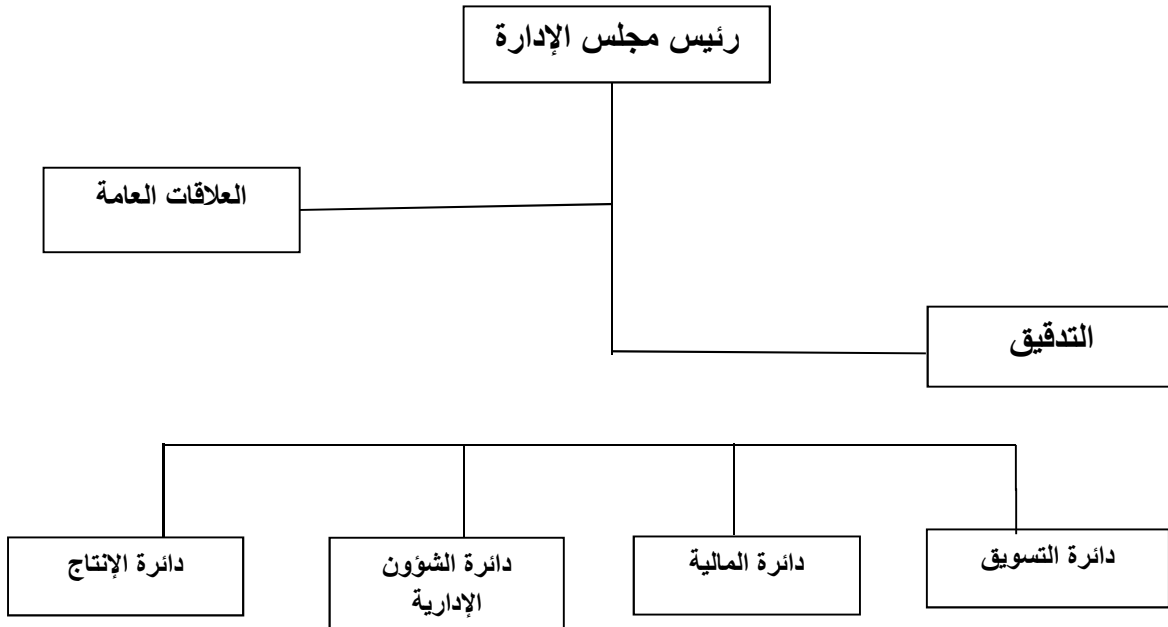
1-4) المركز المالي للمنظمة : فكلمة قوي المركز المالي للمنظمة كلما زادت المبالغ المخصصة للاتفاق على نشاط العلاقات العامة مما يؤدي إلى تعدد أنشطتها وبرامجها , ومكانتها داخل التنظيم نتيجة للدور المؤثر الذي تمارسه في خدمة الإدارات الأخر .

2-موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي : إن موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد بشكل واضح مدى اهتمام الإدارة العليا بوظيفة العلاقات العامة , ومدى مساهمة خبير العلاقات العامة في وضع السياسات على أساس معرفي باتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي وقد يتخذ جهاز العلاقات العامة احد المواقع التالية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

1-2) دائرة العلاقات العامة : حيث يكون مدير العلاقات العامة أحد أعضاء الإدارة العليا بالمؤسسة، و موقع دائرة العلاقات العامة مباشرة تحت إدارة رئيس مجلس الإدارة مما يتيح المدير العلاقات العامة فرصة الاتصال المباشر بالرئيس، كذلك يكون أقرب إلى مصادر المعلومات بحيث لا تفقد من صحتها ومصداقيتها عن انتقالها إليه . إن هذا الموقع يوضح مدى اهتمام الإدارة العليا بوظيفة العلاقات العامة ومدى اقتناعها كوظيفة ضرورية.

¹ - محفوظ أحمد جودة ، نفس المرجع ص 47

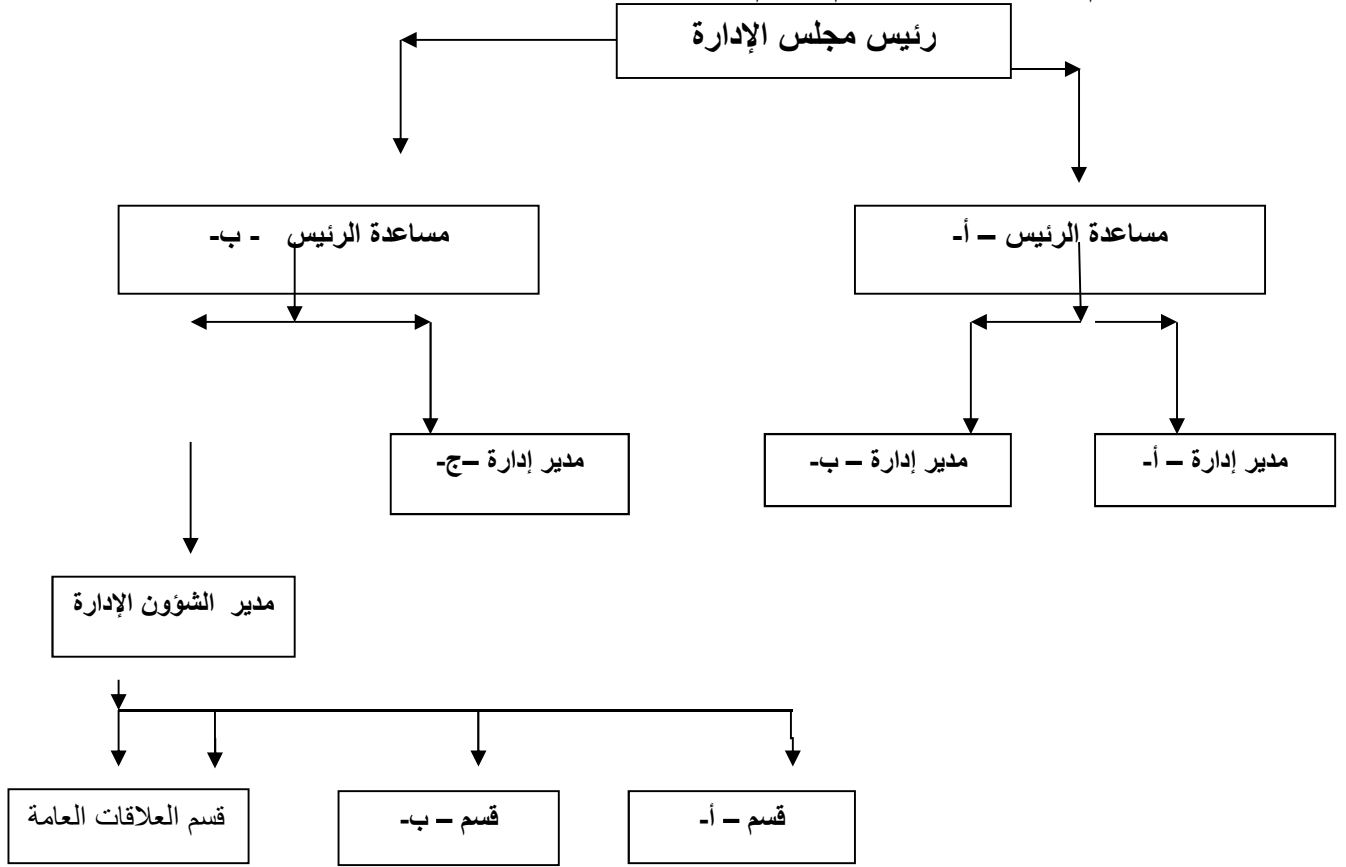
الشكل رقم 4: مواقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة والممارسة، ط 4 دار زاهر للنشر والتوزيع عمان الأردن
ص 47

2-2) قسم العلاقات العامة : ويتبع دائرة من دوائر المؤسسة حيث يكون مسئول العلاقات هو رئيس القسم تحت إشراف إحدى الدوائر هنا يكون مسئول العلاقات العامة بعيدا عن مصدر اتخاذ القرار وبالتالي يقل تأثيره أما يكون بعيدا نسبيا عن المصدر أصلى للمعلومات مما يعرضها إلى التعريف وصولها إليه.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لقسم العلاقات العامة



المصدر : عبد المصطفي عسا ومحمد فالح صالح ، أساس العلاقات العامة ، ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2004 ص 46ص.47

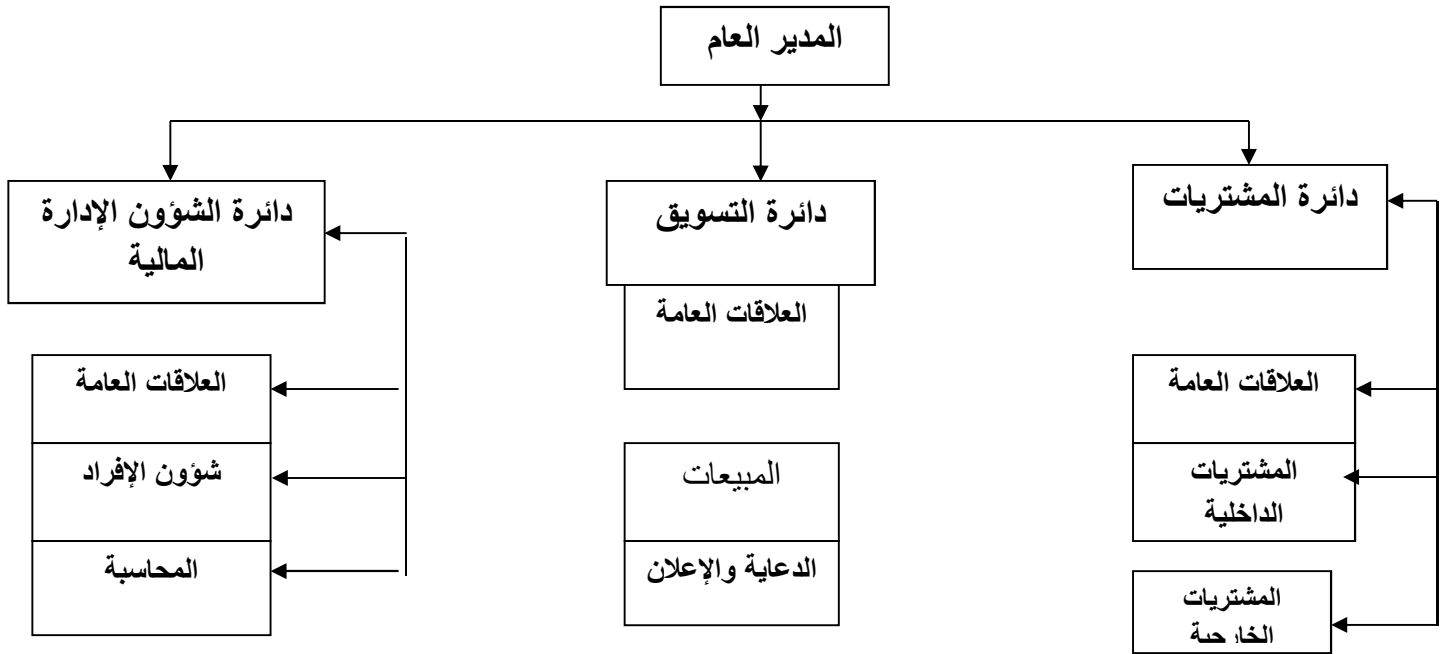
3-2) وحدة إدارة للعلاقات العامة : يتم إنشاء وحدة إدارية للعلاقات العامة تلحق بكل دائرة تحتاج إليها، ففي هذه الحالة يكون لدى المؤسسة أكثر من وحدة إدارية للعلاقات العامة مما ينتج عنه تكاليف إضافية وكذلك احتمال ازدواجية الأعمال والأنشطة بين كل وحدة وأخرى.

نظرا لأهمية العلاقات العامة وضرورتها لتحقيق التواصل بين المؤسسة وبيئتها بشكلها الداخلي والخارجي، المحلي والدولي ولزيادة فعالية أنشطتها ففان أحسن المواقع التنظيمية هو أن تكون إدارة العلاقات العامة مباشرة تحت الإدارة العليا لما في ذلك من مزايا وفوائد تعود على المؤسسة والجمهور

ويمكن توضيح مختلف مواقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل رقم

16

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات التجارية



المصدر : محفوظ أحمد جودة - مرجع سبق الذكر ص 50

يختلف أسلوب تنظيم أعمال العلاقات العامة من مؤسسة إلى آخر لیتلاءم أهدافها وطبيعتها وحجمها والجمهور التي تسعى إلى الاتصال بها وحسب مواردها المالية .

وهناك يمكننا الاستخلاص أن العلاقات العامة في المؤسسة تعتبر إحدى أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فهي جهود علمية ذات أبعاد إدارية اتصالية اجتماعية تسويقية هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي تعتبر ضباط من الضوابط الاتصالية بين المؤسسة والجمهور المختلفة .

¹ عبد المحسن ببدوي محمد أحمد ، العلاقات العامة في أجهزة الأمنية ودعم تسبقها مع وسائل الإعلام ، جامعة نافي

بالعربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية 2006 ص 113 ص 112

المطلب الرابع : فوائد وجود إدارة خاصة للعلاقات العامة في المنظمة أو المؤسسة .

إن إنشاء إدارة مستقلة تخصص العلاقات العامة في أية مؤسسة يتميز عن الطرق الأخرى لممارسة العلاقات العامة بشكل كبير لأنه يحقق لها كثيرة نذكر منها .

1. -إحاطة الإدارة العليا برود الفعل التي تحدثها سياسة المؤسسة على نفوس الجماهير ,لان وجود إدارة متخصصة تسهل عملية الحصول على البيانات والحقائق من الجمهور الداخلي والخارجي مباشرة
2. توفير الوقت والخبرة مما يسمح بتوجيه الجمهور عن طريق شرح السياسة المتبعة في المؤسسة وأثرها على مصالحهم .
3. المساعدة في تخطيط الاتصال داخل المؤسسة بين مختلف مستويات التنظيم , إضافة إلى الإشراف على الاتصالات الخارجية .
4. توفير في النفقات لأن أجور العاملين في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة اقل بكثير من الإتعاب التي تتقاضاها المكاتب الاستشارية
5. .المساهمة في تكوين الإطار المتخصصة وإيجاد مجموعة من الخبراء الذين يتعاونون نتيجة الاحتكار الدائم مع كافة العاملين بالمؤسسة والاطلاع على كافة النشاطات المعروفة الدقيقة لإمكانياتها¹.

¹- منال هلال المزاهر ، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان 2015

المبحث الثالث : الاتصال الفعال للعلاقات العامة

المطلب الأول : جمهور العلاقات العامة

المنظمات كالأفراد لا يستطيع أن تعيش بمعزل عن الناس فهي في اتصال مستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية وهي بذلك تتعامل مع جماهير متعددة تختلف مستوياتها التعليمية والثقافية وتعتبر العلاقات العامة الوسيلة التي تستعملها المنظمات الحديثة للتعامل مع هذه الجماهير وإقامة علاقة طيبة معها وذلك من أجل ضمان سير العمل بيه واستقرارها واستمرارها ولذلك نجد بأن من يعمل بالعلاقات العامة شعار الأساسي " أعرف جمهورك "، وبذلك يعد التعرف على هذه الجماهير دراسة اتجاهاتها وسلوكياتها مطلباً لكل مسئول عن العلاقات العامة .

1. - مفهوم الجمهور :

يعرف أنه " مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط منظمة معينة كمؤثر عليها فأحياناً يكون هذا المحيط قرية أو مدينة وأحياناً يكون العالم اجمع"¹

- والجمهور يعرف بأنه جماعة من الأفراد مشتركون في مصلحة ما ويتأثرون وتأثيراً جماعياً بالموقف والإحداث والقضايا ذات العلاقات بالمؤسسة والجمهور قد يكون عاماً أو نوعياً . ومن أهم سماته :
 - وجود مصالح مشتركة تربط بين أفراده .
 - وجود مصالح متشعبة قد تؤدي إلى انقسام الأفراد .
 - المناقشات المتبادلة للآراء والاتجاهات المختلفة .

1- أهمية معرفة الجمهور :

إن تحديد الجمهور ومعرفته بالنسبة للمنظمة يوفر عدة مزايا وهي كالتالي:

- (a) تزويد الجمهور بالمعلومات المناسبة الصحيحة التي تتناسب مع توقعاته ومتطلباته .
- (b) التعرف على الجمهور يفيد المنظمة في معرفة قطاعات جماهيرية عديدة من خلال المعلومات المعطاة لها .

¹- هناء حافظ بدوي المكتب ، أساس نظرية ومجالات تطبيقية " العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، الجامعة الحديثة ، الإسكندرية ، مصر 2001 ص 68.69

(c) استخدام وسائل الاتصال التي تتناسب مع الجمهور عن طريق انتقاء الوسائل الأكثر تناسباً وقرباً وفهماً لطبيعة .

(d) يتيح الاتصال المستمر بين الجمهور والمنظمة تفاهمها لوجهات نظر الجمهور وأفكاره واحتياجاته من جانب المنظمة ويوضح الطرق للمنظمة قبل إقدامها على أي سياسات اتجاه الجمهور من شأنها أن تتوافق مع اتجاهاته .

(e) يجب أن تتضمن معرفة الجمهور التوزيع الجغرافي الخاص صبه وأيضاً الخصائص الديمقراطية للجمهور من حيث السن والجنس والمهنة والطبقة الاجتماعية والمستوى الاجتماعي إلى جانب العادات والاتجاهات¹ .

2- أنواع الجماهير : تنقسم الجماهير من حيث علاقاتها بالمنظمة إلى قسمين

❖ الجماهير الداخلية:

تهدف العلاقات العامة إلى التعامل مع الجماهير الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق استقرارهم وتنمية الأحاسيس بأولاء والانتماء لديهم، الأمر الذي يترتب عليه تبنى هذه الجماهير لسياسات المنظمة وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها وتتكون هذه المشاعر والأحاسيس لدى الجماهير الداخلية للمنظمة نتيجة المعاملة الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لتلك الجماهير والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تأييدها ورضاه، ويتم التطرق بالتفصيل لهذه الجماهير .

✓ **العاملين** : تهتم العلاقات العامة بالجماهير الداخلية وخاصة يعامل المنظمة الذين يشكلون النواة الأساسي وذلك للوزن الذي تشكله هذه الشريحة ضمن هياكل المنظمة عن طريق تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وإشراكهم من دون إقصاء في وضع سياسة المنظمة وهذا العمل من شأنه أن يخلق الرضا عند جميع العاملين ومن ثم شعورهم بالانتماء للمنظمة حس وعنا ويحصل الانسجام افعلي مما يكون له أثر ايجابيا على إنتاج المنظمة².

¹ - فؤاد عبد المنعم البكري ، العلاقات العامة المنشآت السياحية ن، ط1 ، علم الكتب القاهرة مصر، سنة 2004 ص

² - احمد محمد موسى ، العلاقات العامة في المنظور الاجتماعية ، المكتب العصرية للنشر والتوزيع ، سنة 2007 ص

✓ **النقابات العمالية:** من الضروري أن يدرك المشتغلون بالعلاقات العامة أن الاتحادات والنقابات تعد جمهورا له أهمية ويجب إن تقدم له المعلومات اللازمة ولذا فمن المتوقع أن تتجه إدارة العلاقات العامة إلى إيجاد صيغ للتفاهم مع النقابات والاتحادات العلمية حول القضايا المتعلقة بالجور والحوافر والإجازات والرعاية الصحية ومصلحة المجتمع ورفاهيته من أو جهة أخرى¹

✓ **المساهمون (حملة الأسهم) :** وهؤلاء ينحصر اهتمامهم في تأمين استثماراتهم والحصول على عائد مناسب , لا يقل عن عائد آخر , تمثل النسبة لهم تكلفة الفرصة البديلة , ولهذا تهدف إدارة العلاقات العامة إلى اكتساب تأديتهم , وإقناعهم على شراء الأسهم , مما يدعم موقف المنظمة المالي وقد أدركت العديد من المنظمات أهمية الاتصال بحملة الأسهم , وقامت بوضع خطط للاتصال بهم عن طريق برامج تسمى (برامج حملة الأسهم

❖ **ال جماهير الخارجية :** الجمهور الخارجي هو مجموعة الذي يرتبط بعلاقات ما مع المنظمة إلا أنهم ليسوا جزءا منها بشكل مباشر أو رسمي وينقسم هذا الأخير حسب أدبيات علم العلاقات العامة إلى

✓ **جمهور يتلقى الخدمة بشكل مباشر (الجمهور النوعي):**

يركز عليه أخصائيو العلاقات العامة في المنظمات ويسعون إلى توجيه الرسالة إليه وهو يشكل العائد الذي ترجوه المنظمة مباشرة وهو ما بين مستهلك ا, مورد أو موزع في أغلب الأحيان .

✓ **جمهور غير مباشر العام :**

وله تأثير في الجمهور المباشر ,وقد يتحول مع الوقت إلي مستهلك ومتلقي مباشرة للخدمة ويتمثل في الحكومة والمستثمرين والبنوك والجهات المتعاملة مع المنظمة وسنتطرق في الفقرة الموالية بالتفصيل لهذه الجماهير²

1- المستهلكون : ويعتبر المستهلكون من أهم جماهير أي منظمة لان بقاءها , مرتب بمدى رضي هذه الجماهير عنها وعن منتجاتها ,ولهذا فالقياس الفعلي لنجاح العلاقات العامة مع هذه المجموعة هو مدى إقبالها على منتجات المنظمة ,ومدى تمتع المنظمة بصورة ذهنية طيبة في أعين جماهيرها .

¹- محمد يوسف مصطفى عبده ، مقدمة العلاقات العامة ، م-ن مصر، سنة 2004 ص 142

²- عايد فضل لشعراوي عبده ، مقدمة في العلاقات العامة ، م.ن. مصر، سنة 2004 ص 219.ص 220

2- العملاء : تهتم العلاقات العامة بتكوين السمعة الطيبة للمنظمة في ذهن العملاء ودعم الثقة بمنتجاتها وخدماتها , ويعد هذا الجهد أمر ضروري لنجاح المنظمة ,بمعنى أن العلاقات العامة تقوم بدور هام في الحصول على العملاء ورضاهم الذي يظهر بطريقة غير في صورة زيادة حجم أعمال المنظمة . ونشاط العلاقات العامة يتدرج من ترويج للمنظمة ومنتجاتها بالوسائل المعروفة وتقديم النصح لكل مجال في المنظمة له علاقة بالعملاء ممثل المظهر الشخصي للعاملين مباني المنظمة , أجهزة الاتصال السلوكية وللأسلوكية إجراءات استقبال العملاء ومقابلتهم لتقديم الخدمات أو تلقي الشكاوي .

3- الموردين : تعتمد المنظمة سواء كانت صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية على الموردين في الحصول على ما تحتاجه من مواد خام وأدوات وطاقة ومعدات وغيرها ولذلك فالمنظمة بحاجة إلى المحافظة على علاقات وثيقة مع الموردين وجذب ثقتهم ففيها وتأييدهم لسياستها حتى تتمكن المنظمة من الحصول على المورد المطلوبة في المكان المناسب والوقت المنفق عليه بالكمية المطلوبة وبأقل الأسعار الممكنة ,بل أن الموردين قد يقومون بأداء خدمات إضافية كالدقة أو الإسراع في مواعيد التسليم ولمنع تسهيلات بالدقة للمنظمة قد يترتب عليها حل بعض المشكلات المالية فيها بالإضافة إلى تزويد المنظمة بمعلومات كثيرة عن السوق وتطور التوافق واتجاهات الأسعار¹

4- وسائل الإعلام : يقصد بالعلاقة مع وسائل الإعلام العلاقات مع المحررين الصحفيين والناشرين ومراسلي الصحف والمجلات وكالات الأنباء بالإضافة إلى مذيعي ومعلقي الإذاعة والتلفزيون والعلاقات مع وسائل الإعلام من الضروري إن تبنى على أساس من لصدق والدقة في إعطاء المعلومات وذلك حتى تستطيع المنظمة أن تحصل ثقتهم وتعاونهم الدائم مما يؤدي إلى وقوفهم بجانب المنظمة في أوقات الأزمات وسرعة تفهمهم لهذه الأزمات وقت وقوعها²

5- الحكومة والهيئات التشريعية : تتجه خطط العلاقات العامة إلى الحكومة ليس فقط بوصفها تصدر التشريعات والقوانين وتضع اللوائح والنظم التي تؤثر كبير على نشاط المظلمات ولكن أيضا بوصفها من عملاء المنظمة نظرا لقيامها بشراء المنتجات تلبية لاحتياجات تماما كما يفعل الأفراد .

6- المجتمع المحلي : وهو المجتمع الذي تقيم فيه المنظمات منشاتها والذي تسوق فيه منتجاتها وتهدف خطط العلاقات العامة, التي تزويد المجتمع المحلي وأفراده بمعلومات إضافة عن الخدمات التي

¹- محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق الذكر ص 65

²-وجدي بركات ، العلاقات والاتصال في الخدمات الاجتماعية ، متاحة علي موقع www.4shaarredccom

منتجها المنظمة لهذا المجتمع، والتأكيد على أنها عضوا نافع في المجتمع، ويتم ذلك عن طريق الاتصال بقيادة الرأي في المجتمع، وتنظيم الزيارات والاستقبالات، والنشر والإعلان في الصحف والمجلات، ووسائل الإعلام المختلفة . والقيام بتمويل مختلف الأنشطة الاجتماعية، والثقافية والرياضية التي يمارسها أفراد المجتمع¹

المطلب الثاني: الصفات المؤهلات لرجل العلاقات العامة

إن العلاقات العامة يعتمد على الصندوق الأمانة والكشف عن الحقائق الكاملة إلى الجمهور ، ولذلك فإن جمعيات واتحادات العلاقات العامة في مختلف أنحاء العالم تعمل باستمرار لرفع مستويات العلاقات العامة والوصول بيه إلى أعلى المراتب المهنية والتخصيص من خلال وضع ضوابط وديساتير السلوك العاملين بها وتحديد مؤهلاتهم ومتطلباتهم المهنية والأخلاقية .

وأخذ تلك الديساتير هو الدستور الذي وضعته جمعية العلاقات العامة الأمريكية عام 1960، والذي أصبح المنطلق الأساسي الذي أخذت بيه اتحادات أخرى مثل الاتحاد الأوروبي للعلاقات العامة ، والمعهد البريطاني للعلاقات العامة ، وجمعية العلاقات العامة.

وأكثر الجوانب التي يتم التأكيد عليها خلال وضع الأسس المهنية للعلاقات العامة هو التركيز على هدف جعل المصلحة العامة من أولويات العمل والتنظيم قبل المصالح الذاتية .

وهناك ركنان أساسيان يتطلبان المشغل في العلاقات العامة وهما

-الصفات الشخصية....

- التأهيل العلمي

1-1 الصفات الشخصية: وهي المواهب والصفات الطبيعية التي تولد مع الفرد وتصلقها التجارب وتصنف كالتالي ..²

¹ - عايد فضل الشعوريين ، مرجع سبق الذكر ص 233

² - أحمد شاكر العسكري ، التسويق (مدخل استراتيجي) ، د، ط، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، سنة 2000 ص15

- ✓ **قوة الشخصية** : يمكن التعريف على هذه الصفة إثناء التعامل مع الشخص ومن أهم عناصرها " (حسن المظهر الأناقة) فالشخصية القوية توحى بالاحترام والجاذبية والتأثير القوي على الآخرين .
- ✓ **اللباقة** : ومن صفاتها (القدرة على التحدث مع الآخرين , والتأثير في آرائهم ' وكذلك القدرة على الاستماع إلى الآخرين وحسن الاتصال)
- ✓ **الموضوعية** : وتعني الحياد والقدرة على الحكم على الأمور بنزاهة وتجرد وبدون تحيز .
- ✓ **حب الاستطلاع**: إن حاجة رجل العلاقات العامة الدائمة إلى المعلومات تتطلب منه السعي الدائم ورغبته قوة استطلاع الإخبار والمعلومات المتعلقة بعملية من أجل كشف الحقائق وتفسيرها .
- ✓ **الخيال الخصب** : العلاقات العامة نشاط دائم وإبداع وقدرة على التخيل من الصفات المطلوبة لرجل العلاقات العامة (أن يكون ذات مخيلة - خصبة تجعل بمقدوره تخيل وتصور قراراته على الآخرين قبل اتخاذها)
- ✓ **قابلية التنظيم** : يحتاج رجل العلاقات العامة كرجل إداري إلى القدرة تنظيم أعماله بشكل مترتب أي تبويب لموارده المتوفرة وتوقيت أعماله ومواعيده حسب الأولويات وجدولتها وتزايد متطلبات التنظيم عندما يكون الأهداف غير ملموسة .
- ✓ **الشجاعة**: يوجه رجل العلاقات العامة أمور حرجة في علاقة مؤسسة بالجمهور، ويحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة وحازمة ,وسريعة أحيانا لذا يحتاج إلى الشجاعة وسرعة بديهية يتطلب عمله .
- ✓ **الحس الفني**: لا بد أن يتحلى كل من يعمل في نشاط إعلامي بالذوق المرهف، والحسن الفني حتى يستطيع التأثير في المحيط الذي يعمل خلاله. وهذه الصفة من الملكات الطبيعية يمكن تنميتها أيضا بالدراسة والمثابر والثقافة العامة.
- ✓ **قدرة المثابرة والاحتمال**: لا بد على رجل العلاقات العامة أن يتحلى بالصبر والمثابرة لان أغلب أهداف العلاقات العامة ببعيدة المدى .

2-2 التاهيل العلمي : إن رجل العلاقات العامة هو رجل إدارة وإعلام في واحد ويمتد عمله باتجاهين ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولا بد أن يشمل إعداد العلمي المراضع التي تساعده في أداة وظيفة الإدارية والإعلامية ومن المهم أن يكون ملما بالحقول التالية:¹

اللغة: هو أن يكون متمكنا من اللغات الشائعة - إضافة إلى لغة إلام؟؟

✓ **الكتابة والخبرة الصحفية :** لا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملما بفن الكتابة والصحاف , لأنه كإعلامي يحتاج إلى صياغة الإخبار ونشر المواضيع الدعائية .

✓ **علم النفس:** يحتاج رجل العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس لمعرفة دافع النفس البشرية ليستطيع التأثير ففي الأفكار وفي شخصيات الجماهير التي يقابلها.

✓ **علم الاجتماع:** يعيش الفرد ضمن جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره , ولا بد الإعلامي أن يفهم طبيعتها وأساليب اتصالها وقوة ارتباطها .

✓ **الإدارة والاقتصاد :** لا بد لرجل العلاقات العامة الإلمام بأولويات الاقتصادية الإدارية لمعرفة ما يجري في إدارة مؤسسة إداريا وماليا والمؤثرات الاقتصادية السادة في الداخل والخارج .

✓ **الإحصاء وأصول البحث العلمي:** يعتمد نجاح العلاقات العامة والمؤسسة بصفة عام على أسلوب البحث العلمي².

¹ - محمد ناصر إدارة المؤسسات الخدمية د ط مطبوعات جامعة دمشق 2008 ص 15

² - 22 p 2001 E enterprise editionund Paris 2001 sip economies bemusement

المبحث الثالث : الاتصال الفعال للعلاقات العامة

المطلب الثالث : وسائل الاتصال في العلاقات العامة

إن الوسائل الاتصال في العلاقات العامة أهمية بالغة فمن خلالها يمرر رجل العلاقات العامة رسائله إلى الجمهور لمعرفة الأثر الذي تحدثه له بعد تلقيه الرسالة وتقسّم الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة إلى الأنواع الآتية :

3-1- الوسائل المباشرة :

الوسائل المباشرة للاتصال تتكون أكثر فعالية وتأثير في الجماهير لان الاتصال وجها لوجه يمكن المرسل من تبليغ رسالته على أحسن وجه وتأخذ هذه الوسائل المباشرة التالية¹

✓ **تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة :** فتنظيم الحفلات يدخل في اختصاص العلاقات العامة، ويمثل نوع الاتصال المباشر مع الجماهير سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المؤسسة أو الجمهور المتعامل معها .

✓ **الزيارات :** تعتبر الزيارات من المجالات العامة التي تعمل فيها العلاقات العامة ، حيث أن تنظيم زيارات للجمهور لمواقع المؤسسة تؤدي إلى لفت انتباه الجمهور وتشجيعه على احترام المؤسسة والإقبال على التعامل معها .

✓ **المشاركة في الحياة العامة :** وهذا بانتهاء المناسبات العامة والفرص المناسبة التي يشترك فيها عدد كبير من الجهود مثل الاحتفالات الرسمية بالأعياد الدينية أو الوطنية، حيث تساهم بعمل معين كتقديم هدايا أو باقات ورد ، وحتى في حالة الوفيات تقوم العلاقات العامة بتقديم العزاء أي المشاركة في السراء والضراء المشاعر الطيبة مما يساعد على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين .

✓ **مخاطبة الجمهور:** إن مخاطبة الجمهور من وسائل الاتصال المباشرة والتي تعني إجراء حوار مفتوح مع الجمهور، أو دعوة مجمعة من الجمهور والتحدث إليهم ويتم توضيح الحقائق والوقائع الصحيحة، وفي ذلك تدعيم لموقف المؤسسة وتقييمها لصلتها بجمهورها.

¹- عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة (رؤية معاصرة)، د، ط-، دار وائل ، الأردن 2011 ص 241

✓ **الاجتماعات** : وهي عمل من أعمال العلاقات العامة يتم التحضير لها بشكل دقيق وتعتبر من بين أكثر الوسائل تليغا للرسائل فهنا ييتم لقاء أفراد المؤسسة وجها لوجه كل مشاكل الأقسام أو مناقشة سياسة المؤسسة .

3-2 الوسائل المقروءة والمكتوبة : تتمثل الوسائل المقروءة والمكتوبة فيما يلي¹

الجرائد اليومية : والتي يمكن إن تستخدمها العلاقات العامة في نقل الإخبار إلى الجمهور المتعاملين معها من مختلف المستويات والأنواع , ويجب مراعاة الدقة في الإعداد والإيجاز في النشر لتحقيق الإقناع وجذب الجماهير لخلق الرغبة لديهم في التعاون وإقامة لثقة .

المجلات : وهي الوسائل التي توزع وتظهر في التوزيع الإعلامي كل فترة معينة, أسبوع أو أسبوعين أو أكثر وتختلف عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين أولها جمهور من القراء يختلف من مجلة لأخرى , ويعتبر اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي نريد نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة لكل مجل لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه وارتباط كل من هذين العنصرين بجمهور المؤسسة والتوقيت المناسب لعرض الفكرة المراد توصيلها إلى الجمهور .

مطبوعات المؤسسة : حيث تعتمد المؤسسة على إصدار المطبوعات خاصة بها يقوم بإعدادها أخصائيو العلاقات العامة وتتخذ شكل دوريات, نشرات - كتيبات - مطبوعات مجلة المؤسسة.

3-3 الوسائل المسموعة : ومن بين هذه الوسائل ما يلي :

✓ **الإذاعة**: تعتبر الإذاعة وسيلة اتصال مهمة لأنها تتميز بالحيوية ولأنها تتطلب من المستمع فقط وهي سريعة التأثير ويمكن الاستفادة منها بإذاعة الإخبار والمعلومات المهمة .

✓ **الهاتف** : لقد أصبح الهاتف ضروري هامة في إتمام الإيضاحات ولا مكن لأي مؤسسة مهما كان نشاطها الاستغناء عنها لأنه سهل تبادل الآراء وإزالة سوء التفاهم في وقت قصير وبتكاليف أقل ويقوم

¹ - عبد الناصر أحمد جرداء، أسس العلاقات العامة (بين النظري والتطبيق)، د، ط،،،اليازرودي للنشر والتوزيع ، عمان

الأستاذ " عادل حسن " إن أي خطأ في استعمال الهاتف يترك عميقا في نفسية المتكلم معه ولذلك يجب تطبيق أدوات معينة عندا استخدامه

3-4 الوسائل المرئية: وتشمل الوسائل المرئية الوسائل التي تحتوى الصوت والصورة معا وتتمثل في:

✓ **التلفزيون :** ويعتبر أوسع الوسائل انتشارا, ويمكن استغلاله لتمرير الرسائل الإعلامية ويحتاج إلى تكلفة كبيرة أي ميزانية مؤسسة ضخمة¹

✓ **السينما :** تعتبر من الوسائل المرئية يمكن للعلاقات العامة الاستفادة منها لتمرير الرسالة الإعلامية في شكل أفلام سينمائية وهي تحتاج إلى تكلفة باهظة ونفقات طائلة²

المطلب الرابع : برامج العلاقات العامة

الإعداد والجهد المبذول في إعداد برامج العلاقات العامة ليس بالقدر البسيط أو الهين لأنه يتطلب ممن يقوم به أنه يكون على إمام كافة ووفه عميق لمفهم العلاقات العامة والرسالة الإعلامية التي يريد أن يتناولها هذا البرنامج وكلما كانت الرسالة مدروسة بدقة وعناية , كلما كان البرنامج ناجحا , ذو أثر كبير لدي الجمهور³

مفهوم برامج العلاقات العامة :

هو تفصيل الخطة تفصيلا حقيقيا بحيث يجعلها معدة للتنفيذ حيث يقوم مدير العلاقات العامة بدراسة الموضوعات المختارة وينظم جميع التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرامج , فالعلاقات العامة الحديثة تمتاز بالبرامج الوظيفية, أي البرامج التي تؤدي وظائف محددة, وإذا كانت هذه البرامج قاصرة بحتم ان يتم تعديلها⁴

¹ - بسام عبد الرحمان الجريدة ، إدارة العلاقات العامة ، د، ط ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان،، سنة 2012 ص 112

² - روجي العلب كبي ، الموارد لقاموس عربي انجليزي ، د، ط، د المعلم بيروت ،، سنة 1994 ص 60

³ - أحمد محمد المصري ، العلاقات العامة ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، سنة 2000 ص 105

⁴ - الجبري على عبود ، إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق ، ط الأردن ، دار الأيام للنشر، سنة 2017 ص

1- أنواع برامج العلاقات العامة :

هناك عدة أنواع من برامج العلاقات العامة يمكن تقسيمها كما يلي

➤ البرامج البسيطة ومحدودة التأثير :

هي برامج العلاقات العامة التي لأتعدى أهدافها سوى قدرة محدودة من الانجاز أو إقامة علاقة معين، أو المحافظة على علاقة ذات قيمة معينة بالنسبة للمنشأة، ومن امثل ذلك برامج زيادة لموقع المنشأة، وقد زائر أو فوج من الضيوف، أو احد المتعاملين مع المنشأة، مثل هذه البرامج لا تكلف مبالغ كبيرة وتتطلب في إعدادها أكثر من أخصائي .

➤ البرامج الكبيرة والمتعددة الاتجاهات والتأثير :

هو البرنامج الذي يشترك في إعداد مجموعة من المتخصصين في العلاقات العامة من ذوى الخبرة الطويلة نسبيا وقد يستعان في إعداد مستشار أو أكثر، والهدف من إعداد البرامج الكبيرة قد يكون إقامة علاقة عامة واسعة مع مجتمع معين، أو محاولة الدخول إلى السوق أو بلد أو مجتمع لأول وغير معروف بالنسبة للمنشأة¹.

➤ البرامج الإعلامية الهجومية :

وهي تكون بغرض وقوع ضرر أو محاولة درء بعض الأخطار قبل حدوثها كما كانت إحدى المؤسسات تتوقع خطرا من أعدائها أو الذين يردون استغلال موقف معين وهنا يكون الدفاع مبررا مثل الدفاع عن النفس، ومن أمثلة هذه البرامج الهجومية الشركات الإسرائيلية التي كانت تباع منتجاتها وخبراتها لبعض الدول الإفريقية ثم أدركت أن هناك حملات من قبل بعض الدول العربية لمنع التعامل معها ولهذا أقامت بعمل بعض البرامج الهجومية .

➤ البرامج الإعلامية الدفاعية :

وهذه البرامج الإعلامية الدفاعية هي من البرامج التي تحتاج من أخصائي العلاقات العامة الحرص والحيطه في المادة المستخدمة في الدفاع ويجب إن تشمل هذه البرامج محاولة إزالة الآثار التي خلفتها الشائعات أو الدعاية الكاذبة أو الهجوم المضاد المعتمد , ذلك لان الدفاع عن طريق الإعلام يكون

¹ - أحمد محمد المصري ، مرجع سبق الذكر ص 112

قويا ومستندا إلى الحجج بالإضافة إلى أبرز الجوانب الممتازة والمؤدية لوجهة النظر المؤسسة , ولعل أكثر هذه المجالات الملائمة لمثل هذه البرامج هو للمؤسسات التي تعمل في الخدمات التي تمثل السمعة الطيبة أساسها في علاقاتها المستمرة مع عملائها.

➤ برامج الإعلام الداخلي:

هو الموجه إلى الجمهور الداخلي في المنظمة ويتسم عادة بالغة الود وموجه من الإدارة العليا إلى جمهور العاملين مثل :

- استخدام إذاعة داخلية مثل الجامعة أو المصالح أو الفنادق أو معسكرات الجيش التي يدعي برامج خفيفة أو أغاني لترفع وتشجع كفاءة العاملين .
- تقديم خدمات خاصة للعاملين في المناسبات وتنظيم رحلات جماعية .
- تقديم مسابقات بين العاملين وتغطيتها إعلاميا مثل الأنشطة الرياضية .
- عقد اجتماعات دورية للعاملين¹

➤ برامج الولاء :

يمكن أن تقوم المؤسسات ببناء وتدعيم الولاء من خلال برامج محددة يطلق عليها برامج الولاء وهو نظام يكون للعميل تخصيص محددة من أنشطة أو مكافآت يتم توجيهه لها .

وغالبا ما يستلم العميل كارت من المؤسسة ويقوم هذا الكارت بأداء نوعين من الوظائف يمنح العميل بعض المنافع التي لا يمكن الحصول عليها دون ملكيته للكارث , كما نجده يساهم من ناحية أخرى في أمراد المؤسسة بمعلومات ذات قيمة هامة يمكن استخدامها في فهم العميل وفي بناء ولائه لها , ويجب إن تقرر المؤسسة قبل الإبداء في تفعيل برنامج الولاء ما الذي تتوقعه منه ,وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه في المؤسسة²

وبرامج ويكس **wikis** من الأساليب الحديثة للعلاقات العامة استخدامها للأنترنت وإنشاء البرامج والمدونات الالكترونية مثل ويكس موقع ويب يستطيع أي فرد أن يحدثه، والمدونات التي لها مجتمع نشيط

¹- عابد أبو السعيد ، عبد الخالق ياسر حسنى ، (العلاقات العامة والدبلوماسية الشعبية أطلس)، نشر والإنتاج الإعلام

2014 ص 82ص81

²-محمد عبد العظيم ، إدارة العلاقات العامة مع العملاء، ط1، الدار الجامعية القاهرة 2013 ص 245

من الأفراد الذين يوفرّون تعليقاتهم على أعمد المدونات التي يكتبها أعمد المدونات التي يكتبها أصحابها على مواقع خاصة من كل الأنواع مثل مهين يجتمعون ويناقشون الفوارق الدقيقة جدا التي تستوي، ويكسب عبارة عن موقع ويب تستخدمه برامج **software** يسمح للمستخدمين بالتحديث، والإلغاء أو التحرير للمحتويات على الموقع **wiki** الأكثر شهرة وهي موسوعة مجانية يستطيع أن يحرر ربحا إي شخص، ويعمل برنامج وبكي للربط الداخلي بين الصفحات والرباط الخارجي بين المواقع ويعتبر من الوسائل الحديثة التي توظفها العلاقات العامة عن طريق الإنترنت¹

➤ برامج الإعلام الخارجي :

هدفه هو تحقيق الاتصال مع الجمهور الخارجي وفيه تستخدم وسائل الإعلام المختلفة من صحافة و راديو وتلفزيون وأفلام ومعارض ومسابقات عامة وأفلام الفيديو.....الخ

➤ البرامج الإعلامية :

تهدف إلى تكوين الرأي عام مستتير مدرك للدور الذي تقوم به المنظمة وذلك عن طريق نقل المعلومات المتعلقة بانجازاتها وتفسير سياستها وأهدافها للجماهير المختلفة .

➤ البرامج التثقيفية :

وهي تهدف إلى التثقيف في مجال العمل المباشر أو مجال المنظمة ككل أو مجال التنظيمات النقابية والإدارية أو مجال العمل السياسي وهو من أهم البرامج التي يجب أن يركز عليها رجل العلاقات العامة.

نتوجه العلاقات العامة عن طريق العملية الاتصالية التثقيفية إلى جماهيرها ففي ضوء بث رسائل اتصالية ذات مضامين تهدف إلى نشر الثقافة العامة في المجتمع أو الخاص بأهداف المؤسسة سواء كانت تلك الأهداف ذات طابع تعليمي أو تثقيفي ،فالتعليم عن طريق التوجيه والإرشاد للعادات أو أنماط سلوك معينة " استهلاكية أو خدمية " كل ذلك يصيب في الإطار تنفيذ أهداف العلاقات العامة².

¹- دافيد ميران ، الأساليب الحديثة للعلاقات العامة والتسويق أحداث ثورة الالكترونية ترجمة عبد الحك الخزامي ،، ط1 ،

الدار الأكاديمية للعلوم بيروت 2010 ص 92

²- موسى باقر ، الصورة الذهنية في العلاقات العامة ، ط2 ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان 2014 ص 28

لبرامج الترفيحية :

تهدف إلى توثيق أواصر الود والمحبة بين المنظمة و جماهيرها وتجديد نشاط العاملين بها ودفع الملل الذي قد ينشأ عن العمل الجاد والمستمر .

ولهذا الوظيفة أهمية بالغة في تحقيق أهداف العلاقات العامة عن طريق إمكانية استمالتها لميول واتجاهات الجمهور في ضوء ملامستها للعلاقات والأنماط السلوكية المتكونة لدي الجمهور , لذلك فإنها إحدى الوظائف الاتصالية الفعالة في تحقيق أهداف برامج العلاقات العامة .

ومن الواضح جدا أن جوهر عمل العلاقات العامة هو اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي النفسي للفرد " الجمهور " والاهتمام بتحقيق رفاهية وسعادته لذلك فهي تمثل جسرا من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الأفراد الإدارة ويأتي ذلك باستخدام وظيفة الترفيه والتسلية بهدف تحقيق حاجات الأفراد " الجمهور " في بيئة عملهم وتلبية دوافعهم النفسية¹

➤ ببرامج استقبال الشكاوي والرد عليها :

شكاوي تكشف صعوبات وأسباب سوء العلاقات بين المنظمة و جماهيرها وللشكاوي نوعين :

- شكاوي الخارجية : يحررها الجمهور الخارجي مستهلك مستخدم.... الخ ويجب هنا التحقق من صحتها أو عدم الرد عليها في وضوح مع الاحترام الحقيقة والواقع وإيجاد الحلول الملائمة لها .
- شكاوي داخلية : يحررها أفراد الجمهور الداخلي وغالبا ما تكون شكوى تظلم لذا يجب دراستها والتحقق منها من قبل المستويات الأعلى ممن يتظلم منه , والرد عليها عن طريق الإنصاف والعدل ومواجهة أي خطأ ومعالجته في شفافية ووضوح².

¹- موسى باقر، مرجع سبق الذكر ص 29

²- وجدي بركات ، العلاقات العامة والاتصال في الاجتماع ، مخبرات في الخدمة 4shaarde ; www

2- الشروط اللازمة توفرها عد ووضع برامج العلاقات العامة :

هناك مجموعة من الشروط التي يجب توافها ند وضع برامج العلاقات العامة وهي :

- 1- ربط برنامج العلاقات العامة باحتياجات الجمهور واحتياجاته وأراءه بحيث يكون البرنامج معبرا عن مواجهة فعلية لهذه الاحتياجات وتلك الآراء في ضوء نتائج الدراسة العلمية .
- 2- استخدام البرامج لأسباب ووسائل الإعلام المناسبة التي يكون لها فاعلية في التأثير في الجمهور والتي تتناسب مع الإمكانيات المناسبة والمتاحة، بحيث تكون مثيرة لانتباه الجماهير وتحصل على رضاهم.
- 3- تحديد مواعيد تنفيذ البرنامج ، واختيار التوقيت المناسب لبث الحملة الإعلامية بما يتلاءم مع الجمهور المستهدف، حيث يلزم اختيار التوقيت المناسب لبدء خطة الاتصال بالجمهور ووقت انتهائها.
- 4- إسناد تنفيذ البرامج إلى المتخصصين في العلاقات العامة، ليس إلى مجموعة ممن غير المتخصصين أو الهواة، حيث إن نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه يرتبط بتوفير الخبرة المهنية والدراسة الكافية لدى القائمين .
- 5- الدراسة العلمية المستمرة للجمهور ،حيث إن أرادة الجمهور واتجاهاته في تغير مستمر ويجب أن تكون القاعدة التي تستند إليها برامج العلاقات العامة مسايرة لهذا التغير .
- 6- ربط البرامج العلاقات العامة بالهدف العام للمؤسسة أ المنظمة وكذلك بالمصالحة العامة وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع¹

3-تصميم برامج العلاقات العامة :

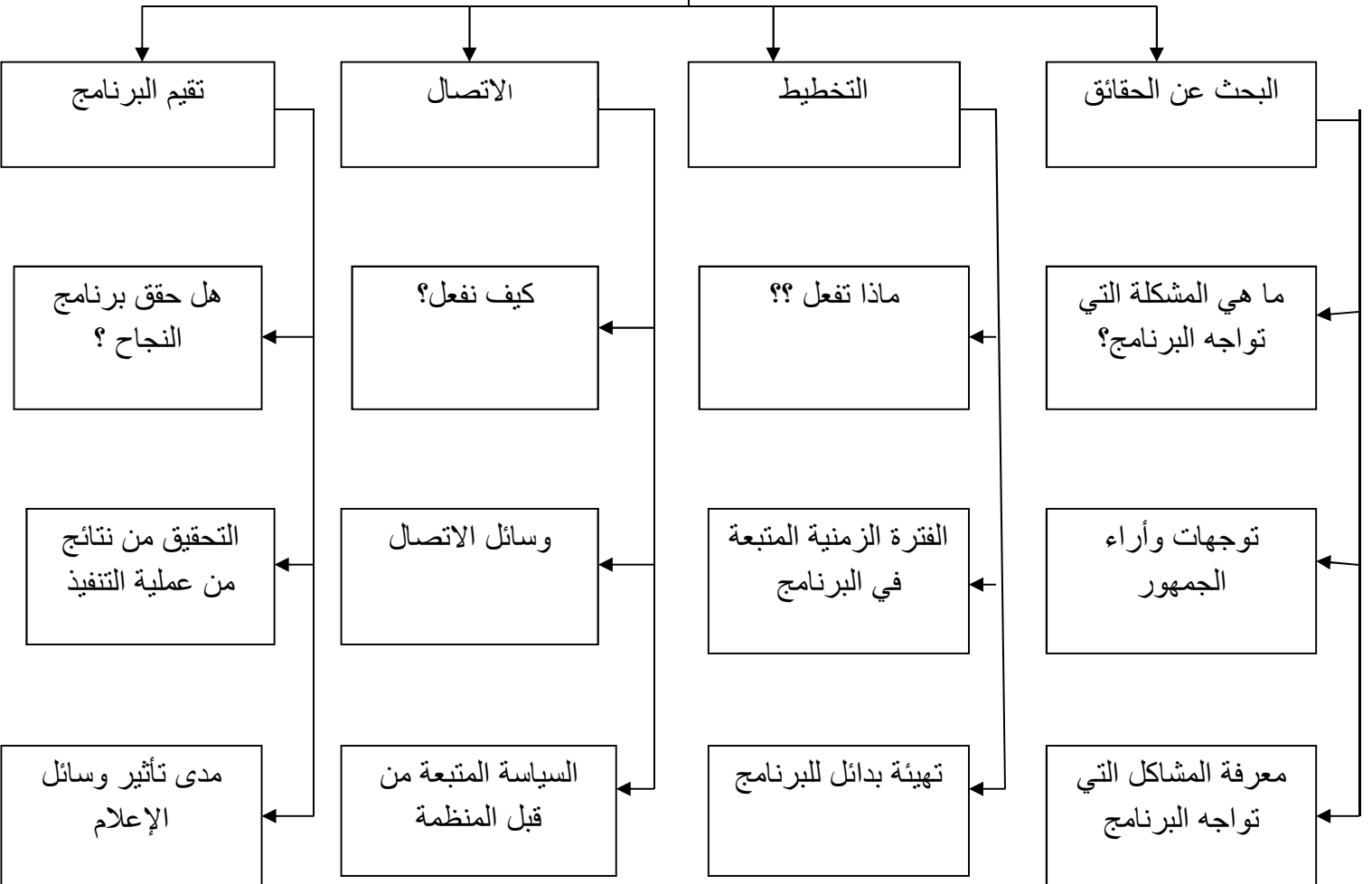
تمر عملية برامج العلاقات العامة بمراحل6 تتمثل في ما يلي :

- 1- تحديد الأهداف .
- 2- اختيار قطاع الجماهير .
- 3- ابتكار الرسالة وتحديد فكرة الرسالة .
- 4- تصميم الرسالة .
- 5- اختيار وسائل الاتصال والتوقيت .
- 6- تقدير الإمكانيات البشرية والمالية .

¹- محفوظ أحمد جود ، مرجع سبق الذكر ص 77

الشكل التالي: يوضح المراحل التي تمر بها برامج العلاقات العامة

مراحل برنامج العلاقات



المصدر : الجبري علي عبود ، نفس المرجع سبق أذكره ص209

العوامل المؤثرة على برنامج العلاقات العامة: هناك عوامل داخلية تتمثل في :

- 1 الإمكانات المالية للعلاقات العامة , فانخفاض الاعتماد المالية المخصصة للعلاقات العامة تؤثر يلاشك على برامجها بالسلب .
- 2 عدم تقديم الدور الذي تقوم بيه العلاقات العامة من جانب الدارة العليا وتقديرها الصحيح يتفق مع الدور الهام الذي يتضمن بيه العاقات العامة .
- 3 افتقار العلاقات العامة إلى إتباع الأسلوب العلمي في التخطيط وتحديد الأهداف .

4 تداخل الاختصاصات بين جهاز العلاقات العامة وبعض الأجهزة الأخرى في المؤسسة وعدم وجود درجة كافية من التنسيق بينهم¹

¹- الجبري على عبود ، نفس المرجع سبق الذكر ص 228

خلاصة الفصل

تعتبر العلاقات العامة من الأمور الرئيسية والهامة التي ينبغي على المؤسسة مهما كان شكلها وحجمها أن تأخذ بعين الاعتبار , فهي تعتبر فرعا ضروريا في التسيير الحسن للمؤسسات لما تحمله من فوائد تعود على المؤسسة والعاملين بها.

فالعلاقات العامة تلعب دورا تكامليا ودعم لبقية الأنشطة الموجودة بالمؤسسة سواء كان ذلك خارج المؤسسة في علاقاتها مع الجمهور والمؤسسات الأخرى , أو في علاقتها الداخلية ما بين العاملين فيها وإدارة المؤسسة , وتمارس معظم المنظمات أعمال العلاقات سواء توفر لديها إدارة أو قسم للعلاقات العامة أو لم يتوفر أعدت برنامج للعلاقات العامة أم لم تعد .

فالعلاقات العامة تهدف يتواجه داخل المؤسسة إلي تنفيذ أهدافها وواجباتها المحددة من قبل إدارة المؤسسة وتطويرها إلى ما هو أفضل من خلال بنوها , والتي تدل على المعاملة الحسنة والمتميزة ما بين جمهورها والعاملين بها ومختلف المؤسسات الأخرى.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية

تمهيد:

الاتصال الداخلي في المؤسسة والاهتمام بيه حتما يؤدي إلى نجاحها وتطورها وازدهارها، لذلك لا يمكن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر علي مردودها، هذا ما تطرقنا له في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي حاولنا إلى معرفة دور الاستراتيجية الاتصالية في تسير المؤسسة لما لها من دور ففي تسير وتنظيم العلاقات داخليا وتحقيق الأهداف والوصول إلى مختلف مشاكلها لذلك اخترنا إسقاط دراستنا علي مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بعين الدفلي وسنتطرق في هذا افصل إلى المباحث التالية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة القرض الشعبي الجزائري

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لدور الاتصال الداخلي في تسير القرض الشعبي الجزائري لولاية عين

الدفلي .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .

باعتبار أن البحث العلمي هو سلسلة متواصلة من الخطوات المترابطة والمتكاملة ففان الهدف من التحليل الإحصائي هو تحليل الملاحظة بطريقة تسمح بالتواصل إلي إجابات في التساؤلات التي انطلق منها البحث.

المطلب الأول : المنهج المتبع

تستدعي كل دراسة منهج مناسب لمعرفة دور الاتصال الداخلي في تسيرها فان دراستنا هذه تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلي تصوير الظاهرة موضوع الدراسة كما في الواقع والتعرف علي خصائصها والعناصر المكونة لها تتم القيام بتصنيفها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج.

ثانيا المنهج الدراسة : أما المنهج المناسب لهذه الدراسة فهو المنهج دراسة الحالة لأنه يأخذ وحدة سواء كانت فراد أو نظاما أو مجتمعا ، بهذه الوحدة أو جانب معين يركز عليه ، فهو بذلك يجمع البيانات ثم يصنفها ويفسرهما وبعد ذلك يحللها وبعد هذا التحليل يستطيع الباحث تعميقها علي كلال الوحدات المشابهة لها .

المطلب الثاني : أدوات البحث المستعملة

تتمثل أدوات البحث فيما يلي

1-المقابلة : هي الوسيلة الرئيسية ففي جميع البيانات فهي أكثر شيوعا وفعالية وتعرف المقابلة علي أنها الاتصال وجها لوجه ويتم من خلالها طرح أسئلة من طرف الباحث ومحاولة الإجابة عنها من طرف المبحوثين فهي تشمل أسئلة محدودة للحصول علي إجابات دقيقة شأنها .

2-الملاحظة : تعتبر الملاحظة وسيلة هامة لجمع المعلومات حول الموضوع محل الدراسة والتي تسمح

لنا بالوصول إلي الاستجابات دقيقة ن وفي البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن

كتب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ، ومن التعرف علي أنماط وطرق معيشتهم ومشاركتهم اليومية .

المبحث الثاني : تقديم عام حول القرض الشعبي الجزائري

المطلب الأول : تعريف ونشأة القرض الشعبي الجزائري

يعرف القرض الشعبي الجزائري عادة الاستقلال عن النظام الاستعماري نظاما بنكيا يتجاوز العشرين بنكا ومن الميدان المالي هو تأمين هذا النظام البنكي الأجنبي ن وتأسيس نظام بنكي وطني تسيير عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية ، وقد تم اتخاذ قرار تأميم الأجنبية عام 1960 وتأسس علي أثره بنوك وطنية تملكها الدولة وتكرس نشاطها لتمويل التنمية الوطنية حيث يقوم كل بنك منها بتمويل مجموعة من القطاعات الاقتصادية الوطنية ويعرف بشارع الحاج أجلالي عين الدفلي _ .44000

نشأة القرض الشعبي الجزائري: تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضي المرسوم الصادر في 14 /05/ 1967. وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال وقد تأسس علي أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، عنابة، قسن طينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية آخر هي:

- البنك الجزائري المصرفي بتاريخ 01 أجا نفي 1968.

- الشركة المرسله للبنوك (smc) بتاريخ 30 جوان 1968.

- الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك cfcb سنة 1971 .

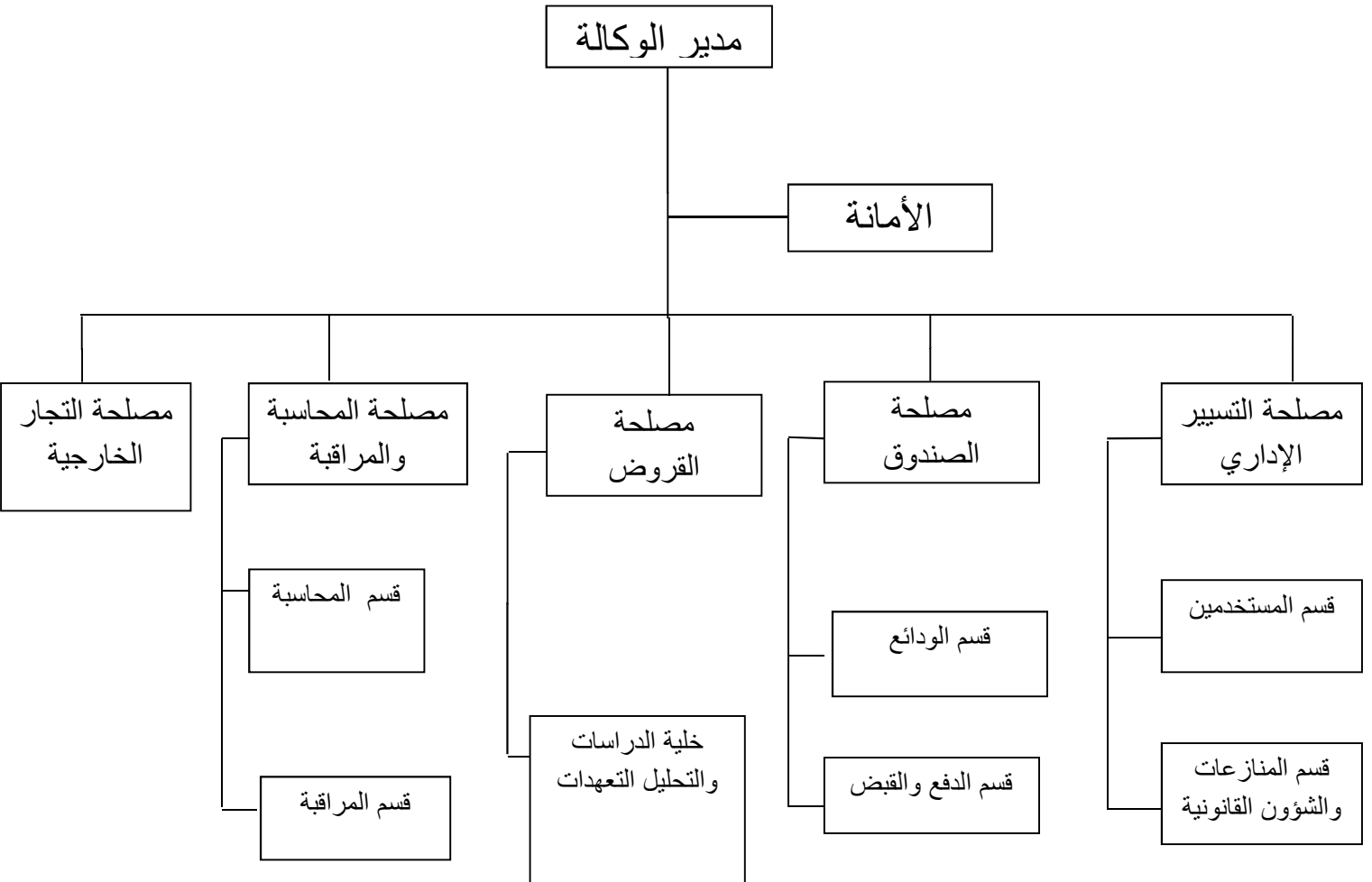
- البنك المختلط ميسر (BMAM) MISR

ويعد الإصلاحات التي مسير القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 ، وتحول إليه 40 وكالة ، 550 موظفا 88900 حسابا من حسابات عملائه .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري ومهامه ولاية عين الدفلى

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساعدة في نجاح أي مؤسسة ، ذلك ضمن حسن التسيير وعدم التضارب بين مختلف مصالحها فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف والعلاقة ببين الأفراد في المؤسسة وكذلك مختلف المسؤوليات داخلها حين من خلاله يمكن التعرف علي جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري .

الشكل : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري ومهامه لولاية عين الدفلى



المصدر : وثائق من وكالة القرض الشعبي الجزائري بولاية عين الدفلى .

مهام كل قسم من أقسام القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدفلى

1) مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري علي مستوى ولاية عين الدفلى حيث يتحل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ومن مهام أيضا مراقبة جميع مصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقرير دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

أ) الأمانة: من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها كما تقوم باستقبال العملاء عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية داخل وخارج الوكالة كما تعمل علي إيصال المعلومات من المدير إلي المصالح وتحديد المواعيد.

ثانيا :مصلحة الإدارة : تتضمن فرعين أو قسمين

الفرع الأول: قسم المستخدمين

وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاقات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم ، كما تقوم بتسجيل الغياب والمخالفات الخ

الفرع الثاني: قسم المنازعات والشؤون القانونية

يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها ، ودراسة الشكاوي ، وطلبات تحصيل الحقوق وتعين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم ،، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

المقابلة مع عائشة بن سالمى ، تعمل مصلحة الأمانة ، في وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدفلى داخل مكتب الأمانة ، يوم 26 جويلية 2020 ، علي ساعة 10.00 صباحا

ثالثا : مصلحة الصندوق: وبدورها تنقسم إلي فرعين

الفرع الأول : قسم الودائع

ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحديد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات إيداع والسحب من الحساب لصالح الوداعين.

الفرع الثاني : قسم الدفع والقبض

ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جزء حركة النقد وتسجيلات والعمل علي تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

رابعا : مصلحة القروض

وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفق للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبت في طلباتهم وإعداد المذكرات اللازمة ن كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخلية تسمى بخلية الدراسات والتحليل حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القرض، مع العلم أن الوكالة لأتقدم الموافقة المباشرة علي منح القرض، بل أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيا إلي الفرع المتواجدة بولاية عين الدفلي ليمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة المعينة، شرط أن لا تتعدى قيمة القرض 400.000 دج، ولا فان الملف يتم تحويله إلي المديرية العامة بالجزائر العاصمة تتطلب دراسة ملف قرض علي مستوى الوكالة علي الأقل شهرا كاملا أما إذا تم تحويل الملف إلي الفرع والمديرية العامة فان دراسة الملف تتطلب أكثر من 6 أشهر، كما تقوم الخلية بمتابعة مراحل التي يمر بيه القروض حتى تحصيله في حدود القوانين الملزمة.

خامسا: مصلحة التجارة الخارجي

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع أو الشراء (استيراد وتصدير) وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلي الخارج وعمليات التوظيف (الإقامة **domiciliation**) المصرفي وفتح الاعتماد المستندة للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي علي انضمام دائم مع المرسلين بالخارج، ويضم ثلاثة أقسام، قسم التحويلات الحرة والمباشر، وقسم القبض المستندي والاعتماد المستندي، قسم تسير العقود

سادسا : مصلحة المحاسبة والمراقبة

وتضم قسمين:

الفرع الأول : قسم المحاسبة

وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه وتقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك ، كما يشرف علي النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف .

الفرع الثاني : قسم المحاسبة

ويقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما تقوم بتنسيق بين المصالح والبت علي تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى انتظام ودقة البنك ومدى وجود المشاكل الإدارية وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة وأهداف البنك.

المطلب الثالث : طبيعة نشاط المؤسسة

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي شهدته الساحة المصرفية المحلية والعالمية علي القرض الشعبي الجزائري أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة آخر بذلك أصبح لزاما علي القائمين علي المؤسسة وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وإما كل هذه الأوضاع وجب علي المسؤولين وإعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتتبعها القرض والعمل علي ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من اجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفق للقوانين والقواعد المعمل هبا في المجال المصرفي فان بنك القرض الشعبي الجزائري مكلف بالقيام بالمهام وبالتالي.

- 1) معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض الصرف والصدوق.
- 2) فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- 3) تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض المشاركة في جميع الادخار.
- 4) المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات أخرى .
- 5) تأمين الترفيات الخاصة بمنح القروض وجلب الودائع .
- 6) الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي مع إعادة تنظيم القروض.
- 7) توزيع رؤوس الأموال للإفراد ومراقبة استعمالها.
- 8) يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى.
- 9) يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة كالأسهم السندات وخصوصا القيم المنقولة.

المبحث الثالث : دراسة تطبيق دور الاتصال الداخلي في تسير القرض الشعبي الجزائري.

المطلب الأول : أهداف وأنواع الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري

الفرع الأول : أهداف الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري

من خلال دراستنا الميدانية ومجموعة المقابلات والملاحظات التي أجريناها في القرض الشعبي الجزائري تبين ألينا أن إدارة البنك تسعى إلي تحقيق عدة أهداف خاصة بالاتصال الداخلي حسب السيد عولت أحمد مدير بنك CPA 430 وتتمثل في.

- يهدف الاتصال داخل البنك إلي ضمان السير الحسن لمختلف المستويات الإدارية والمصالح عن طريق التدفق الكافي للمعلومات التي يحتاجها مجمل الموظفين والعمال من خلال تبادل الأفكار والآراء مع جمهورها الداخلي وذلك من أجل تصير عملية الاتصال الداخلي.
- السرعة في إيصال المعلومات إلي المصالح المعنية لتطبيق الأوامر بأسرع وقت.
- الاتصال بين المدير والموظفين أو فيما بينهم يؤدي إلي تدفق المعلومات وانتشارها علي كافة المستويات وذلك بطريقة تجعل العمل الداخلي قائم علي تقسيم المهام فكل موظف مهامه الخاص بيه.
- يعتبر الاتصال بمثابة الشبكة التي تجمع هذه الوظائف بهدف تفعيل بيه معمل الداخلي وتنظيم البنك

الفرع الثاني : أنواع الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري

كما سبق وان فصلت في الجزء النظري لهذه الدراسة فان الاتصال داخل إي مؤسسة يأخذ أنواعا واتجاهات عدة ومن خلال دراستي الميدانية في القرض الشعبي الجزائري ميزت بين نوعين من الاتصال.

(1) **الاتصال الرسمي:** حيث أنها يلعب هذا النوع من الاتصال دورا هاما في القرض الشعبي الجزائري حيث من خلال بيتم نقل مختلف التعليمات وتبليغ القرارات والأوامر، قصد الحفاظ علي السير الحسن المختلف المصالح أو المديرية ويتخذ هذا الشكل عدة اتجاهات .

➤ **الاتصال النازل:** يتم بين الإدارة العليا والمصالح التابعة لها ويكون في شكل تعليمات وأوامر

وتوجيهات وتقارير... وذلك لشرح الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال.

➤ **الاتصال الصاعد:** ويتمثل هذا النوع في الرد علي المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للبنك

ولتبليغهم بأنه قد تم تطبيق التعليمات أوامر.

➤ **الاتصال الأفقي:** إن الاتصال الأفقي في القرض الشعبي الجزائري مهم جدا ولا يمكن تجاوزه أو

تجاهله ويظهر هذا من خلال الاتصالات الجارية بين الفئات المتكافئة داخل القرض مثلا اتصال

الموظفين من نفس المستوى المتواجدين لتبادل وجهات النظر حول العمال، وإعادة مما تعتبر وسيلة

سريعة لنقل المعلومات لأنه في الغالب لأتتبع الإجراءات التنظيمية الروتينية فقد يكون في شكل طرح

للآراء والأفكار والانشغالات المرتبطة بأداء المهام .

(2) **الاتصال غير الرسمي:** ويتم هذا الاتصال خارج حدود الاتصالات الرسمية ولا يلتزم بقواتها ، فقد

لاحظنا خلال دراستنا الميدانية في القرض أن معظم الموظفين المتواجدين علي مستوى الوكالة الواحدة أو

بين الوكالات يلجأن إلي هذا النوع من الاتصالات وذلك لوجود علاقات ايجابية بحكم الاحتكاك اليومي

إثناء العمل من خلال تحليلنا لأهم أنواع واتجاهات الاتصال الرسمي استنتجنا أنه يطغي علي المعطيات

اليومية بين الموظفين في القرض كما إن الاتصال النازل والأفقي مهمين في تبادل مختلف المعلومات

وإبلاغ مختلف القرارات والمهام الراغب تأديتها سواء كان الاتصال عن طريق تقارير، مقابلات، هاتف..

الخ .

أما عن الاتصال الصاعد فقد يتجلى في قيام الموظفين بتقديم تقارير حول وضعية وشؤون العمل

وكيفية تسيره وقد كان هذا الاتصال متواجد بنسبة قليلة مقارنة بالاتصال النازل والأفقي.

المطلب الثاني : وسائل الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري

سخرت مديرية القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدف لي مجموعة من الوسائل الاتصال للنقل وتبادل المعلومات والأفكار مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتتخذ كل الاتجاهات التي سبق وان ذكرناها في الجانب النظري من هذه الدراسات الصاعدة والنازلة والأفقية بشكلها الرسمي وغير الرسمي، إذ تؤثر وسائل الاتصال التقليدية منها التكنولوجية علي مختلف الجماعات الأفراد داخل التنظيم الإداري وخارجه لما تلعب دورا في نقل الرسالة، وللاحظنا خلال تربصنا أن تعدد وسائل الاتصال قد أدت إلي رفع مستوى العلاقات الإنسانية بين الموظفين في الإدارة علي مختلف مستوياتهم من اعلي الهرم الإداري إلي أسفله مما زاد من قوات الانسجام والترابط بين أفراد المديرية، وبالتالي رفع مستوى البنك كما ساهمت هذه الوسائل علي صناعة صورة ايجابية للمؤسسة لدي جمهورها الخارجي في الشعب خاصة وفي المقابل ذلك هناك بعض النقائص التي منن وصول الرسالة منها ما هو متعلق بالوسيلة في حد ذاتها، حيث إن المستوى التعليمي للعمال يحول دون التمكن ممن فهم الرسائل الكتابة وكذا التكنولوجية الحديثة، لهذا اعتمادا لقرض علي أساليب ووسائل اتصالية متعدد فنهاك الكتابية والشفوية والالكترونية وسنتطرق لكل منها علي النحو التالي :

1)الوسائل الشفوية :

✓ **الهاتف:** يعتبر الهاتف وسيلة اتصالية مباشرة وهامة جدا بالجمهور الداخلي والجمهور الخارجي علي حد سواء كما أكد السيد حلول محمد العيد إن الهاتف يخطي بمكانة جد مهمة في القرض، باعتباره وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، وتساهم في سريان المعلومات بين مختلف الوكالات المصالح المكاتب ، حيث لا يكاد يخلو مكتب منه كما يستعمل في الإعلام والاستعلام عن كل كبيرة وصغيرة .

✓ **المقابلات:** نقصد بها الأحاديث التي ترمج في الإطار الإبلاغ عن إي مشكلة أو تبادل المعلومات ويستلزم في هذا النوع الأخذ بعين الاعتبار تقاسيم الوجه وتعبير الجسد فهي تساعد علي الفهم الجيد، وتعتبر الوسيلة كثيرة الاستعمال داخل البنك وقد خصص المدير يوم الاستقبال في الإطار المقابلة بالنسبة للجهر الداخلي والخارجي ولهذا يلجأ إليها القرض في عملية الاتصال وتختلف حسب الموضوع حيث نجد :

- **مقابلات التوظيف :** وهي خاصة بالمقدمين بطلبات عمل .
- **مقابلات انطباعية :** كأن يقوم رئيس المصلحة بمقابلة مع أحد موظفين بغرض الاستفسار عن سلوك أو تصرف خاطئ قام بيه كالتعقيب أو عدم القيام بمهامه.
- **مقابلة الشكاوي :** وهي تخصص العمل في حالة وجود شكوى يقوم رئيس المصلحة باستقبال المعني بالأمر والعمل علي إيجاد الحل.

✓ **الاجتماعات:** تعد من بين الوسائل المهمة في الاتصالات الشفوية إذ توجد غرفة الاجتماعات في مكتب المدير للتم بين الإدارة والعاملين التي تجري هذه الاجتماعات من أجل المشاكل واتخاذ القرارات وإعطاء الآراء واستفسارات وهذا من أجل التسيير الحسن للعمل ، وبعيد الانتهاء الاجتماعات يصدر القرار بتحويل الكلام إلي وثيقة رسمية .

✓ **التعليمات والأوامر:** يوجد هذا العنصر في الوسائل المكتوبة كما يوجد ففي الوسائل الشفوية، لكن يختلف طريقة الاتصال، في النوع الأول يكون الاتصال بطريقة كتابية وفي النوع الثاني يكون طريقة شفوية موجه مباشرة عن طريق الكلام المنطوق. وعادة ما تتضمن الاستفادة من العطل الخاصة ببعض المناسبات الوطنية والدينية وتعليمات أخرى ممثل الالتزام بأوقات العمل بالنسبة للعمال... الخ

✓ **الاستشارة** : قد يوجد العامل بالقروض بعض المشاكل التي تحول دون تأدية الخدمة علي أكمل وجه ، في هذه الحالة يلجأ اللي طلب المساعدة من المتخصصين داخل البنك لحل المشاكل ويقوم بتقديم معلومات حول طريقة معالجة المشكل من أجل مواجهته في حالة عدم وجود مختصين في المشاكل التي لاحظنا تواجه العمال معظمها كانت تقنية علي مستوي الحاسوب أو الانقطاع الانترنت والبعض منها الاستشارة حول تعليمة ما غير مفهومة ... من خلال المقابلات مع العمال وجدنا معظم العمال يفضلون أسلوب الاتصال الشفهي لسهولة وسرعته في توجيه التعليمات والأوامر .

الوسائل المكتوبة :

✓ **لوحة الإعلان** : يستعمل القرض قصد إعلان وتوجيه الجمهور الداخلي ، حيث تشر بيه الوثائق الداخلي الهامة لتي تتضمن بع التعليمات والقرارات التي تأبئهم من الإدارة العليا أو قصد إعلامهم بالنشاطات المختلفة أو انعقاد الاجتماعات أو جدول الأعمال .

✓ **الفاكس** : وهو ممن بين الوسائل إلي يعتمد عليها القرض في نقل واستقبال المعلومات إلا أنه نادرا ما يستعمل في الاتصال ل الداخلي .

✓ **التقارير**: عادة يقوم بكتابتها نواب المدير أو رؤساء القيام والمصالح أما عن محتواها فهو متعلق بأوضاع العمل .

✓ **الملصقات** : وهي وسيلة لنقل رسائل اتصالية للجماهير الداخلية والخارجية ،إذا لاحظنا توضع عند مكتب الاستقبال والتوجيه في المدخل الرئيسي للبنك وهي عبارة عن الإعلانات قواعد القرض الشعبي الجزائري.

الوسائل التكنولوجية :

✓ **البريد الإلكتروني:** تعتبر وسيلة فعالة وحيوية لكنها غير مستعملة بكثرة في القرض الشعبي الجزائري وذلك راجع لغياب ثقافة الاتصال واستعمال البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات بين الموظفين. علي الرغم من إن استعمال القرض للوسائل التكنولوجية معتبرة لا إننا نستطيع القول انه ومن خلال استعماله لباقي وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية يحقق الهدف من العملية الاتصالية وهو نقل وتبادل المعلومات بفعالية

وما لاحظنا عن هذه الوسائل إنا تجسد الاتصال النازل والصاعد أي أنها تعمل علي تغذية من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا إلي إلا مستويات الداني وفق للسلم التنظيمي للقرض.

✓ **الانترانت:** وهي الوحدة من بين الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تستخدمها مختلف المؤسسات المعاصرة وهي عبارة عن شبكة داخلية تعتمد علي الانترنت وتستخدم لتبادل البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة ولا تسمح لأي شخص بالدخول إليها والوصول إلي بيانات باستثناء العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث : معوقات الاتصال الداخلي في القرض الشعبي الجزائري

يعاني القرض من جملة من المعوقات الاتصالية وتتمثل في :

- اختلاف العقليات للموظفين يؤدي إلي صعوبة الاتصال فيما بينهم أثناء العمل حيث لكل موظف طباعة ومزاجه وفي هذه الحالة يصعب التعامل فيما بينهم .

- عدم الالتزام بالتوجهات الكتابية والشفوية في أداء بعض المهام وعدم الانضباط وهذا راجع لعلاقات القرابة بين بعض الموظفين والمسؤولين.

- وجود فروق فردية بين الموظفين بحيث أنهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وتتعكس هذه الاختلافات علي طريقة إدراكهم ، كما إن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوافق علي حالته النفسية وطريقة التّفكيره.

- الغياب المعرفي لوسائل الاتصال عدم الفهم الصحيح للاتصال الداخلي بالقرض مما شكل صعوبة في التواصل .

- غياب وسائل الاتصال في حد ذاتها مثل الهاتف والانترنت وهذا ما ينعكس علي سرعة وصول المعلومات .

- الاتصال بين القمة القاعدة يكون نسبي في حالات صدور قرارات أو أوامر العمل فقط .

- عدم توفر القرض علي شبكة وطنية .

المطلب الرابع : واقع العلاقات العامة بمدرية القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدفلى.

تتحد مكانة الإدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة بمدي اقتناع العليا بأهمية هذه الوظيفة وبضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعالية لمهامها، لذلك ترتفع مكانة ممارس العلاقات العامة في المؤسسات التي تعترف بدور العلاقات العامة وترقي هبا لمستوي الإدارة العليا ،ومن خلال الهيكل التنظيمي لمدرية القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدفلي يتضح بأنه غير موجود مكتب أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة لكن ممارسة أنشطتها مفعولة بشكل ممتاز إذ يقوم المدير العام علي الإشراف علي أنشطة العلاقات العامة بالتنسيق مع باقي الأقسام ،وسنحدد من خلال الدور العلاقات العامة في ترويج الخدمات الالكترونية .

الفرع الأول : دور الذي تلعبه العلاقات العامة في ترويج الخدمات الالكترونية المقدمة في

القرض الشعبي الجزائري

البنك الدولي يولي أهمية كبيرة واضحة للعلاقات العامة فهي المسؤولة عن ترسيخ صورة ايجابية للمصرف في المجتمع عن طريق الإعلام واختلاف أنواعه ووسائله ، كما أنها وسيلة فعالة للترويج للخدمات والمنتجات وذلك من خلال العمل المشترك المنسق بينهما وبين دائرة التسويق ، فدائرة التسويق هي المسؤولة عن الترويج المباشر من خلال التصاميم والدعاية والإعلانية في حين إن دائرة العلاقات العامة هي المسؤولة عن إيصال هذه الحملة الترويجية للجمهور من خلال كافة الوسائل المتاحة لها مثل :

- إصدار بيانات صحفية حول المنتج وتوزيعها علي وسائل الإعلام المحلية المرئية والمسموعة والمقروءة بالإضافة إلي نشرها ومتابعتها علي المواقع التواصل الاجتماعي .
- عقد المؤتمرات الصحفية للإطلاق المنتجات والخدمات الجديدة وحشد مجموعة مميزة من الجهات والشخصيات المؤثرة (رجال أعمال، شخصيات اعتبارية، مسئولين حكوميين كبار المساهمين في البنك ممثلين من سلطة النقد) والتنسيق مع شبكات محلية لتغطية هذا الحدث .
- أيتاح عروض إخبارية مصورة لمثل هذه الإحداث لنشرها في الوكالات الإخبارية والموقع الرسمي للبنك للاستفادة منا وتوصيل الفكرة بشكل سهل علي المتابعين .
- الترتيب بعقد المقابلات الصحفية حول المنتجات والخدمات الجديدة عن طريق كافة وسائل الإعلام .
- التشبيك مع المؤسسات ذات العلاقات بالمنتج أو الخدمة في القطاع المستهدف وعقد الندوات للترويج غير المباشرة ،مثل ندوات التوعية المصرفية والمشاركة في ندوات التوعية بسرطان الثدي بالشركة)
- المتابعة بكتابة إخبار صحفية مساندة بين حين والأخر بحسب خطط معه مسبقا وضمن آليات معينة .

- استخدام خاصية البث المباشر في وسائل التواصل الاجتماعي في حفل إطلاق المنتجات والخدمات الجديدة لإيصال هذه الخدمات والمنتجات لأكبر عدد ممكن من الجمهور المستهدف .
- التحديث المستمر للموقع الإلكتروني للبنك وتعديله فنيا وتقنيا وتجهيز بشكل يتناسب مع توجهات عملاء البنك ومستخدمي هذا الموقع ، وتقوم دائرة بذلك من خلال دراسة ومتابعة متطلبات مستخدمي الموقع ومن ثم تحليلها وتزويد دائرة تكنولوجيا المعلومات بأراء حول أداء الموقع والمأمول منه وطرف تحسينه ليتم دراستها وتطبيق لتطويره .

الفرع الثاني : دور العلاقات العامة في الحفاظ علي زبائن الخدمات الالكترونية المقدمة

في البنك

يتميز البنك الوطني بوجود أقسام دوائر تخصصية تتفاعل فيما بينها بطريقة خاصة لجعل الخدمات المقدمة لعملاء البنك جودة عالية ، ويلي تقديم الخدمات متابعة حثيثة من كافة هذه الأقسام والدوائر لأخذ تغذية راجعة عن الخدمات المقدمة للضمان رضي العملاء عنها ، وهنا يبرز دور العلاقات العامة من خلال متابعة الموقع الرسمي للبنك والشكاوي التي ترد عليه ، بالإضافة إلي متابعة الصفحات الرسمية للبنك علي موقع التواصل الاجتماعي وشكاوي العملاء في حالة وجودها .وتعد متابعة الشكاوي عملية متعددة المراحل تبدأ باستلام الشكاوي وإشعار العميل باستلامها وانه سيتم العمل عليها ومتابعتها ، فيما بعد يتم دراستها من قبل دائرة العلاقات العامة وإيصالها إلي القسم المختص مع إمكانية إبداء الرأي لحلها فيما بعد يتم الرد منن القسم أو الدائرة المختص لتقوم فيما بعد دائرة العلاقات العامة بآرد علي العميل بحسب مما جاء من القسم المختص . وهنا يبرز الدور الحقيقي للعلاقات في تقريب ووجهات النظر بين العملاء والأقسام المختصة التي ترد عليهم للحفاظ علي الزبائن وان كان العميل في بعض الأحيان ليس علي صواب أو بحاجة إلي ببعض التعزيز المعنوي والاهتمام .

بالإضافة إلى ذلك يظهر في بعض الأحيان زبائن توجه ببعض النقد للخدمات المقدمة حالياً وتطلب أما بعض التعديلات عليها أو خدمات جديدة تناسب تطلعاتها، فيكون دور العلاقات العامة حفظ هذه الملاحظات ودراستها في بعض الأحيان ليتم العمل على تطوير الخدمات الموجودة لاحقاً أو الخروج بخدمات جديدة بناء على رغبات هؤلاء العمال الأمر الذي يزيد من احتمالية الحفاظ عليهم. (٧)

^٧ مقابلة، من احد موظفين عربيي بين احمد، داخل مصلحة القرض، يوم 11 أوت 2020، على ساعة 11.30 صباحاً

خلاصة الفصل :

حولنا من خلال هذا الفصل إن سقط جانب من الجزء النظري علي الدراسة الميدانية ، مستعين بذلك علي ما تحصلنا عليه من معلومات حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية علي إن الاتصال الداخلي يكسي أهمية كبيرة بالقرض الشعبي الجزائري حيث يهدف إلي تنسيق الأعمال والنشاطات ، أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن القرض ، كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخدامات بالقرض ، كما أدت وسائل إلي تحسين مستوى الأداء بيه حيث تساهم في تفعيل الاتصال وبالتالي تحقق نتائج أفضل .

الأفق راحات

إن التطور الحاصل في مجال الاتصالات جعل المؤسسة اليوم مجبرة علي ضرورة مواكبة التطورات تجديد وإدخال وسائل تكنولوجية جديدة تريد من فعالية الاتصال الإدارية وهذا بغية الحفاظ علي كيانها واستمراري علي الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها حولت تقديم مجموعة من الاقتراحات :

- تدعيم الثقافة الاتصالية لدي الموظفين وتطور مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال لان ذلك يؤدي إلي تحقيق فعالية اكبر في الاتصال .

- العمل علي تنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالحة الوكالات وتحديد وسائل وأساليب الاتصالية المناسبة لضمان تدفق المعلومات.

- الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع البنك وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجملة مرجعية للقرارات والتعليمات.

- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات (مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الاتصال، مهارات التفكير)

- العمل علي التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسب لضمان تدفق المعلومات.

ومن خلال دراستنا الميدانية توصلت إلي مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي :

- الاتصال الداخلي في البنك قائم علي الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه (تعامل مع أموال الزبائن) وذلك بمختلف الاتجاهات، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات ، والاتصال الأفقي يعمل علي تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد علي التعليمات وأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل شكاوي، إما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين .

- تؤثر وسائل الاتصال في البنك علي سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك علي شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الالكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لاتصل المعلومة في الوقت المناسب .
- كما يعتبر العمل البشري احد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك لغياب المعرفي لوسائل الاتصال .

الخطاتمة

لقد تمت دراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة من اجل توضيح دوره في تسيرها، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها علي أكمل وجه، إذ أن عدم فعالية قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل والاضطرابات داخل المؤسسة .

لذا فالاتصال هو العنصر الأساسي والرئيسي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو مجالها، فعلي الرغم مما قدمه الاتصال من ثمار ونتائج ايجابية إلا إن الفضل في ذلك يرجع لأهمية ومكانة العلاقات العامة والتي أصبحت ضرورة حتمية لقيام المؤسسة بنشاطاتها ومهما اختلفت طبيعتها وتنوعت فالاتصال التنظيمي هنا يعمل علي معرفة طبيعة المؤسسة أو المنظمة وكذا الخصائص والمميزات التي تتصف بها من خلال نقل المعلومات والمعاني والأفكار والآراء ، وبهذا تقوم العلاقات العامة بالفهم المشترك لهذه المعلومات بين المؤسسة وجمهورها وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة، وتوطيد العلاقات واستمرارها بين الطرفين ، والتي تدفع إلي رسم أو ترسيخ صورة أو تكوين فكرة معينة .

ومن هنا يتضح إن الاتصال والعلاقات العامة وجهان لعملية نقدية واحدة وهما متلازمان، وعلي الرغم من إن نشاطات العلاقات العامة تمارس بطريقة غير مباشرة في القرض الشعبي الجزائري ولا يوجد مكتب أو إدارة خاصة بهيا، إلا إن لا يقلل من أهمية وقيمة هذه الأخيرة للان دور الاتصال التنظيمي واضح وهذا كافي لتفعيل العلاقات العامة داخل البنك ، والرقي لمراتب اعلي مدام الاتصال التنظيمي هو الأساس والرئيسي في تفعيل العلاقات العامة بالمدرية وجمهورها الداخلي والخارجي .

كثرة الاعتماد علي الوسائل المكتوبة مثل : المحاضرة والتقارير ، التعليمات فحين ينبغي إن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطرأ والتكيف معها.

قائمة المصادر

والمراجع

1) المصادر والمراجع اللغة العربية:

أ) المقابلات:

عائشة بن سالمى، تعمل مصلحة الأمانة، في وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية عين الدفلى داخل مكتب الأمانة، يوم 26 جويلية 2020، علي ساعة 10.00 صباحا

عبد الله ، داخل قسم التجارة الخارجية المتكلف بالأموال الخارجية، يوم 28 جويلية، علي ساعة 11.11 صباحا

لمياه، داخل قسم المحاسبة، يوم 02 أوت 2020، علي ساعة 9.30 صباحا

مع أحمد عولت مدير البنك CPA430 داخل قسم المدير، يوم 10 أوت 2020 علي ساعة 10.00 صباحا

عربي بين احمد ، داخل مصلحة القرض ، يوم 11 أوت 2020 ، علي ساعة 11.30 صباحا

ب) الكتب:

فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

محمد منبر حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط1، 2001.

صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004.

- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: إبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999.
- ناصر محمد العديلي: السلك الإنساني و التنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- محمد شاكر عصفون، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- جمال العبيقة، مؤسسات الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
- كنوش عاشور، المحاسبة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، علام الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة 2008.
- محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1998.
- على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية" الأساسية و التقنيات و الأساليب"، اكتوبر 2008.
- منال هلال مزاوهر، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2014.

خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر و التوزيع، الجزائر 2008.

منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، قسم علم النفس-جامعة السلطان قابوس.

محمد صبري: أساليب الاتصال الاجتماعي، بدون ط، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر 1999.

محمود عودة: أساليب الاتصال والتعليم الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة 1971.

فضيل دليو: مقدم في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998.

محمد الجوهري: علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، القاهرة، دار المعرفة الجامعية 1992.

فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة 2003.

عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أسس إدارة عامة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.

منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال، عالم الكتاب الحديث
وجدار الكتاب العالمي الأردن ط1، 2008 .

جمال محمد أوشنب: نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم المداخل النظرية
القضايا، دار المعرفة الجامعية 2006.

سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية المكتب
الجامعي الحديث، الازرطة، 1999.

عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام الأسس النظرية والإسهامات العربية،
دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة 1993.

هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، كتب الجامعي الحديث، مصر
1988.

جيهان رشتي، الاسس العلمية لنظرية الاتصال، دار الفكر، القاهرة 1975 بشير
العلاقة، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن
2009 .

محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع،
الأردن، 2011.

عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران
للنشر والتوزيع الأردن 2010.

حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد
لنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق لنشر
والتوزيع، الأردن، 2004.

ناصر العدلي، السلوك التنظيمي، ط1، الرياض، 1996.

زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط2، دار الشروق،
الأردن، 2006.

فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن
2010.

خضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع،
ط1، عمان، 2010.

عاصر مغن محمود، مروان محمد بني احمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري،
دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر
والتوزيع، عمان، 2009.

فهد العتيمن، الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها وأساليبها، الدار الجامعية
الإسكندرية، 2004.

- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البربري، الاتصال في المنظمات الإدارية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- ماهر احمد، كيف ترفع مهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- الحناوي محمد صالح، محمد سعيد صالح، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.
- بيس عامر سعيد، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اللبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان 2005.
- بالقاسم بن رين، أمير علي فاطمة الزهراء، دور الإعلام والاتصال في صناعة الرأي العام، دار الكتاب الحديث القاهرة، ط 1، 2005.

- ناصر مدادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الجزائر، 2010.
- خبري خليل الجميل، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامع والحديث، الإسكندرية، 19984.
- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة والمعاصرة، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن سنة 2007 .
- بلال خلف السكرانة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، بدون طبعة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإدارة، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2010.
- محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011 .
- محمد ألدبسي السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، بدون طبعة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010 نق عن رواية برنة الاتصال السلبي والإنسان معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- صالح خليل أبو أصبح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، سنة 2004 .

حسن حريم، مهارات الاتصال في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال، بدون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط1 مطبعة الشعب، المكتب الوطنية، الأردن، سنة 2006 .

صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والإعمال، بدون طبعة، دار وال لنشر والتوزيع، الأردن، سنة2007.

فريد كورتا، الهام بر غليظة، الاتصال و اتخاذ القرارات، بون طبعة، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.

خبير الجميلي، الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية

عمر وصفي عقلي، الإدارة والمعاصرة (التخطيط - التنظيم - الرقابة)، بدون طبعة، دار زهر للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011.

صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007.

محمد سحب السلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، بدون طبعة، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009
- أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة للاتصالات المعلومات ومؤسسة شباب ، الجامعة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر سنة 2007
- بلال خلق السكرية، المهارات الإدارية في تطوير الذات ن، بدون طبعة، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوابي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005.
- مزهرة - شعبان العاني، شوقي ناجي عواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، بدون طبعة، دار أترد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2008 .
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010 .
- ختام عبد الرحيم السجينات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتب الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- زياد عبود، فن الإدارة الاتصال، بدون طبعة، دار عجلة ناشرون وقد الموزعون عمان سنة 2008.
- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 7، الأردن، سنة 2004

منجد، في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة أولى، دار المشرق بيروت لبنان،
2001.

محمد بهجت كشك، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، بدون طبعة،
الإسكندرية، الجامعة الحديث، سنة 1992.

تسير مشارق، مبادئ الاتصال، الطبعة أولى، دار أسامة انشر والتوزيع، عمان
الأردن، 2013 .

جميل احمد، العلاقات العامة، بدون طبعة، دار الميسر للنشر والتوزيع، سنة
1998.

رحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوب باس، "الاتصال والعلاقات العامة،
طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2005 .

ابن منظور، للسان العرب، دار صدر للطباعة والنشر، بيروت لبنان، سنة
1997.

عبد الحكيم الخزامي، دليل العلاقات العامة، دار الفجر، الطبعة 1، لنشر والتوزيع
القاهرة، سنة 2004.

سعاد راغب الخطيب، مبادئ العلاقات العامة، دار البلدية ناشرون وموزعون،
عمان، سنة 2009.

علي عبود نعمة الجبري، إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق، دار الأيام
لنشر والتوزيع، عمان سنة 2016 .

محمد بهجت كشك، العلاقات والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،
مصر، سنة 1998.

على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، الطبعة أولى، القاهرة
مصر، سنة 2002.

محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين الاتصال والأزمات، دار المنهل للبنان
بيروت، سنة 2012 .

منال المزاهر، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة والتوزيع الطابعة سنة
2015 .

منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظري والتطبيق، المكتب الجامعي
الحديث الإسكندرية، 2002.

محمد عبد الفتاح الصبري ، وظائف منظمات الأعمال ، دار قنديل للنشر والتوزيع
عمان 2013.

هشام الحمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الراية لنشر
والتوزيع، الأردن عمان، 2011

- محفوظ أحمد جود، العلاقات العامة ومفاهيم وممارسات، الطبعة الأولى، دار زهر
لنشر التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- عبد المحي محمود صالح وآخرون، علاقات العامة ففي الخدمة اجتماعه، دار
المعرفة، الجامعة الإسكندرية، 2005.
- منصور سمير، مناهج العلاقات العامة من منور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة
الجامعة الإسكندرية، مصر، سنة 2005.
- أحمد محمد مصطفى، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة
الجامعة الإسكندرية، مصر، سنة 2003.
- ممعن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصرة، الطبعة أولى، دار الشروق
للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000.
- عمر يحي، نظرية المال العام، ط1، دار هرمة للطباعة النشر، الأردن، 2000 .
- على عبد الرزاق الحلبي، علم الاجتماع (تنظيم مدخل للتراث والمشكلات
والموضوع والمنهج)، د ط 1، دار المعرفة الجامعة الإسكندرية، 2001 .
- نظام موسى سويد وشفيق إبراهيم حداد التسويق، (مفاهيم المعاصرة)، د ط، دار
حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- الأشerman، زياد محمد وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ العلاقات العامة، ط1،
دار صف للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

شبية شدونا على، العلاقات العامة (بين النظرية والتطبيق)، د ط، دار المعرفة
الجامعة الإسكندرية 2012.

الشطري حامد مجيد، الإعلان التلفزيون ودوره في تكوين الصورة الذهنية، بدون
طبعة، عمان، 2013.

شبيه تشدوان على، الإعلام المدخل والنظرية، د ط 2، دار المعرفة الجامعة
السويد، 2005.

راسم جمال، مقدمة في العلاقات العامة ألقاهرة، بدون طبعة، المصرية للبنانية
2004

الصحن محمد فريد، العلاقات العامة المبادئ، د ط، الدار الجامعي الإسكندرية
2004 .

الصيرير محمد نجيب، العلاقات العامة الأسس والمبادئ، ط 5، مكتب الرائد العلمية
عمان، 2000.

محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم دراسة حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع
200

عبد المحسن ببدوي محمد أحمد، العلاقات العامة في أجهزة الأمنية ودعم تسبقها
مع وسائل الإعلام، جامعة نافي بالعربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية
2006.

منال هلال المزاهر، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2015

هناء حافظ بدوي المكتب، أساس نظرية ومجالات تطبيقية " العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر 2001.

فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة المنشآت السياحية ن، ط1، علم الكتب القاهرة مصر، سنة 2004.

احمد محمد موسى، العلاقات العامة في المنظور الاجتماعية، المكتب العصرية للنشر والتوزيع، سنة 2007.

محمد يوسف مصطفى عبده، مقدمة العلاقات العامة، م-ن مصر، سنة 2004.

عايد فضل لشعراوي عبده، مقدمة في العلاقات العامة، م.ن. مصر، سنة 200

أحمد شاكر العسكري، التسويق (مدخل استراتيجي)، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، سنة 2000.

محمد ناصر إدارة المؤسسات الخدمية د ط مطبوعات جامعة دمشق 2008

عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة (رؤية معاصرة)، د ط، دار وائل، الأردن، 2011.

عبد الناصر أحمد جردا، أسس العلاقات العامة (بين النظري والتطبيق)، دط، اليازرودي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

بسام عبد الرحمان الجريدة، إدارة العلاقات العامة، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع
عمان، سنة 2012.

روجي العلب كبي، الموارد لقاموس عربي انجليزي، د ط، د المعلم بيروت، سنة
1994.

أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، سنة
2000.

الجبري على عبود، إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق، ط الأردن، دار
الأيام للنشر، سنة 2017.

عابد أبو السعيد، عبد الخالق ياسر حسنى، (العلاقات العامة والدبلوماسية
الشعبية أطلس)، نشر والإنتاج الإعلام، 2014.

محمد عبد العظيم، إدارة العلاقات العامة مع العملاء، ط1، الدار الجامعية،
القاهرة، 2013 .

دافيد ميران، الأساليب الحديثة للعلاقات العامة والتسويق أحداث ثورة الالكترونية
ترجمة عبد الحك الخزامي، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، بيروت، 2010.

موسى باقر، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع
الأردن، عمان، 2014.

(ت) المجالات

وجدي بركات، العلاقات والاتصال في الخدمات الاجتماعية، متاحة علي موقع

www.4shaarredccom

وجدي بركات، العلاقات العامة والاتصال في الاجتماع، مخبرات في الخدمة،

4shaarde.www

(ث) المذكرات

بوغراب حدة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية،

دراسة ميدانية بملين حليب بلادي ببوسعادة /2013،2014/مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة 2، السنة 3.

حاج أحمد كريمة، علاقات العامة داخل المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة صناعة النسيجية

2009، demitex 2010، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال .

أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في سير المؤسسات الخدمائية الجزائر، دراسة

ميدانية بمدينة أم البواقي 2015،2016، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة.

سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس

العمل والتنظيم 2004،2005.

وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية،

دراسة ميدانية بصندوق الوطني للتقاعد وكالة أم البواقي 2016،2017، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة .

صبرينة رمانتين، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد، جامعة منتوري قسن طينة 2009

فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، سنة 2009.

ذباب سعد جبري الطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإدارة ومعوقاتهما ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، التخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2012 .

الربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منشوري قسنطينة 2008 .
رياض بن عد العز بر الحميدان، دور تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نافي للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2007 .

عبد الرزاق مخلد الذبابي، تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2008.

محمد أحمد عبد الله الكلي، التقنية الحديثة وانعكاساتها علي الهيكل التنظيمي للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2007.

(2) المراجع باللغة الفرنسية

Peretti (j.M) R ressources humaines et espion des personnes, paris
Vuibert, 4 émet édition, 2002

Stephen Robbins, Timothy et autres, comportements
organisationnels, opta cita

Serge Henri Ssaint Michel –Communication Dess Eetntreprises– Editionn
Hachettee Livres Paaris 1996.

Claude Blanche alléger .Anne Elisabeth adressai .et autre .gestions
des ressources humaines édition consulting Priscille 2012

bêchions Roubaud– le marketing des service 8ene tirage ,édition
d’organisation –paris 2004

bemusement sip economies Enterprise editiondund Paris 2001