



جامعة بني سويف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال



مطبوعة بيداغوجية في مقياس الثقافة الاتصالية داخل  
المؤسسة

من إعداد:

د. عجال آسية

السنة الجامعية: 2024/2023

بطاقة تقنية لمقياس  
الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

الوحدة	أساسية
الرصيد	05 أرصدة
المعامل	02
السداسي	الثالث
الطور	الماستر
السنة	الثانية
التخصص	اتصال وعلاقات عامة
أستاذة المقياس:	د. عجال آسية



أهداف الوحدة التعليمية:

تسمح هذه الوحدة التعليمية للطلاب بتوسيع معارفه حول موضوع الثقافة الاتصالية في المؤسسة وذلك من خلال تسليط الضوء على مصادر وآليات تشكل هذه الثقافة مما يمكنه فيما بعد من التأسيس لثقافة اتصالية فعالة وداعمة لأهداف المؤسسة من الناحية العلمية والعملية.

المعارف المسبقة المطلوبة

أن يكون الطالب ملما بكافة السياقات التنظيمية ومسارات الاتصال في المؤسسة، وكذا تقنيات الاتصال على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى مكونات المؤسسة كتنظيم اقتصادي.

محتوى المادة

يتضمن المقياس حوالي 12 محاضرة سيتمكن الطالب في نهايتها من التعرف على عناصر بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بمختلف المصالح والأقسام المكلفة بالاتصال من مصلحة الاتصال، والعلاقات العامة، وكذا التسويق، والجودة وذلك بالنظر لعلاقة الثقافة الاتصالية بناء صورة المؤسسة.

الصفحة	فهرس المحتويات
1	بطاقة تقنية لمقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.....
2	فهرس المحتويات.....
4	فهرس الأشكال.....
5	فهرس الجداول.....
6	مقدمة.....
9	I . مفهوم الثقافة الاتصالية.....
9	I . 1 . مفهوم الثقافة.....
10	I . 2 . مفهوم الاتصال.....
11	I . 3 . مفهوم الثقافة الاتصالية.....
14	II مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة.....
14	II . 1 . أهمية وجود ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة.....
15	II . 2 . شروط الثقافة الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة.....
16	II . 1.2 . شروط تتعلق بالمرسل.....
18	II . 2.2 . شروط تتعلق بالمتلقي.....
19	II . 3.2 . شروط تتعلق بالرسالة.....

	II . 4.2 . شروط تتعلق بقنوات الاتصال.....
	II . 5.2 . شروط تتعلق ببيئة الاتصال.....
28	III . أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة.....
28	III . 1 . أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة.....
26	IV . نظام الاتصال
26	أهميته.....
31	IV . 1 . عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة.....
32	IV . 2 . وظائف الاتصال داخل المؤسسة.....
33	IV . 3 . أهمية الاتصال في المؤسسة.....
	IV . 4 . الاتصال وعلاقته بالوظائف الإدارية للمؤسسة.....
37	V . أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه.....

37	V . 1. التطور التاريخي لاتصال المؤسسة.....
39	V . 2. أنواع الاتصال المؤسساتي.....
39	V . 1.2. الاتصال الداخلي.....
39	V . 1.2.2. الاتصال الرسمي.....
41	V . 2.2.2. الاتصال غير الرسمي.....
41	V . 2.2. الاتصال الخارجي.....
41	V . 1.2.2. الاتصال الخارجي العملياتي.....
41	V . 2.2.2. الاتصال الخارجي الاستراتيجي.....
42	V . 3.2.2. الاتصال الخارجي حول الصورة.....
43	V . 3. أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي.....
43	V . 1.3. أهمية الاتصال المؤسساتي.....
44	V . 2.3. أهداف الاتصال المؤسساتي.....
46	VI . أساليب الاتصال الفعال.....
47	VI . 1. شروط فعالية الاتصال.....
48	VI . 2. سمات الاتصال الفعال.....
50	VI . 3. الوسيلة الاتصالية كمحدد لفعالية الاتصال.....
51	VI . 4. أهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة.....
52	VII . شبكات الاتصال داخل المؤسسة.....
52	VII . 1. أنواع شبكات الاتصال داخل المؤسسة.....
55	VII . 2. العوامل المؤثرة على شكل شبكات الاتصال داخل المؤسسة.....

57	VIII. أهمية الاتصال في العمل الإداري.....
57	.....
58	VIII.1. مساهمة الاتصال في العمل الإداري.....
59	.....
	VIII.2. العوامل المساعدة على نجاح الاتصال الإداري.....
	.....
	VIII.3. الوسائل الاتصالية الموظفة في العمل الإداري.....
	.....
65	..... خاتمة
66	..... قائمة المراجع.....



فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	الخريطة الذهنية لمقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	1
13	البناء المفهومي للثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	2
19	يمثل سيرورة تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة	3
27	أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة	4

31	عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة	5
53	شكل العجلة	6
53	شكل الدائرة	7
54	شكل السلسلة	8
54	الشكل الكامل المتشابه	9

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
50	المفاضلة بين استخدام وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة	1

## مقدمة:

تعتبر الثقافة الاتصالية أحد مكونات البيئة العامة للمؤسسة والتي تتشكل نتيجة وجود الفاعلين فيها وتفاعلهم الدائم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة في إطار ممارسات رسمية وأخرى غير رسمية يكون الهدف منها نقل وتبادل المعلومات بمختلف أنواعها، لذلك كان لابد لنا من فهم طبيعة الاتصال داخل المؤسسة والذي غالبا ما يمثل العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها، وتحليلها ودراستها، ونقلها إلى مختلف الوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي لتحقيق الفعالية المرجوة لأداء المؤسسة وفق الأهداف المخططة، كما قد يقصد به مجموع التفاعلات الاجتماعية الرامية إلى خلق علاقات اجتماعية داخل المؤسسة يكون الهدف منها تجاوز المسار البيروقراطي للمعلومة، وخلق مسارات غير رسمية داخل التنظيم لنقل معلومات شخصية ومهنية يكون غالبا الهدف منها تقوية التفاعلات الاجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسسة .

وعليه فإن الاتصال داخل المؤسسة يجمع بين الاتصال الإداري الرسمي باتجاهاته الأربعة ( صاعد -النازل- الأفقي والمحوري)، وبين الاتصال غير الرسمي الذي يستهدف العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين في المؤسسة. ويبقى نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة مرهون بمدى الأهمية التي تولي لها ضمن الهيكل التنظيمي وبالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة.

وبالتالي فإن قدرة الاتصال على أداء الأدوار المنوطة به داخل التنظيم أصبحت مرتبطة بشكل كبير ببناء ثقافة اتصالية تشمل جميع الفاعلين في المؤسسة بقيمهم وأفكارهم، وتنشئتهم الاجتماعية المختلفة التي تجتمع لتشكيل ممارسات اتصالية يومية داخل المؤسسة يكون الهدف منها نقل المعلومات، والرسائل الاتصالية الرامية إلى خدمة المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها.

وقد أكد الكثير من الباحثين أن الثقافة الاتصالية القائمة في المؤسسة تهدف إلى تشكيل رأس مال معرفي وسلوكي يؤهل الفاعلين إلى التعامل الواعي والناقد مع المضامين الاتصالية بمختلف أصنافها مكتوبة أو شفاهية، أو إلكترونية، كما يؤهله لاكتساب الكفاءة والقدرة على الاتصال الشخصي المباشر والتعبير عن آرائه وأفكاره لغيره من الفاعلين في المؤسسة رغبة في تحقيق الفهم المشترك.

وفي سياق آخر تسمح الثقافة الاتصالية بالتعرف على العالم الداخلي للمؤسسة وأدوار الفاعلين فيه، بالإضافة إلى رفع كفاءة العمل والرضا عنه. كما تؤثر أيضا على طريقة تعامل الفاعلين في المؤسسة مع بعضهم البعض حيث



تمكنهم من النقاش الحر وتبادل الأفكار والآراء وتبادل الخبرات، وكذا تمكين الفاعلين الجدد من الحصول بسهولة على المساعدة من زملائهم القدامى مما يسمح لهم بالاندماج بسرعة في مناخ العمل.

حيث أن وجود ثقافة اتصالية فعالة يتطلب خلق مناخ تواصلية ملائم في إطار الهيكل التنظيمي، وتمكين الفاعلين من النشاط في فضاءات مفتوحة إضافة إلى إنشاء فضاءات أخرى للإلتقاء وتبادل الأفكار والآراء.

وسيتم التطرق من خلال برنامج هذا المقياس لكل ما له علاقة ببناء ثقافة اتصالية قوية داخل المؤسسة والخريطة

الذهنية الموضحة في الشكل التالي توضح أهم المحاور ذات الصلة بالمقياس.



## I. مفهوم الثقافة الاتصالية:

تمهيد:

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الثقافة الاتصالية نتيجة إختلاف مرجعياتهم الفكرية والعلمية المرتبطة بمجالات تخصصاتهم من علوم الاعلام والاتصال إلى علم الاجتماع، والتسويق، وعلم النفس... وغيرها من التخصصات الأخرى التي يحتاج باحثوها إلى توظيف هذا المفهوم في دراساتهم العلمية الأمر الذي تطلب البحث في المعاني والدلالات اللغوية والإصطلاحية لمفهوم الثقافة الاتصالية قصد فهمها وتحديدتها بالشكل المطلوب، وحتى يتسنى لنا ذلك كان من الضروري التطرق إلى مفهوم الثقافة وكذا مفهوم الاتصال كل على حدا للوصول في الأخير إلى تعريفات ومفاهيم خاصة بالثقافة الاتصالية عند باحثين عرب وأجانب، والتي سيتم من خلالها استخلاص مفهوم أكثر دقة للمصطلح بناءً على القراءات العديدة في الموضوع.

### I. 1. مفهوم الثقافة:

يشكل مصطلح الثقافة الجزئية الأولى من المفهوم المركب ( الثقافة الاتصالية) لذلك كان من الضروري الإشارة إلى مفهوم الثقافة عند عدد من الباحثين العرب والأجانب من خلال التركيز على بعض جزئياتها لذلك حاولنا عرض بعض التعاريف التي تمكن الباحث من تشكيل صورة واضحة عن هذا المفهوم. تعرف الثقافة حسب ( ادوارد تيلور ) على أنها: ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعارف والمعتقدات والفنون، والأخلاق والقوانين والعادات وكل التقاليد والإجراءات التي اكتسبها الإنسان كعضو ينتمي إلى مجتمع معين<sup>1</sup>. كما عرفها الباحثون في علم الاجتماع على أنها: تلك المعايير المشكلة لنظام العقل والسلوك في مجتمع ما أو لدى جماعة ما<sup>2</sup>.

كما عرفت الثقافة أيضاً على أنها وحدة عضوية متكاملة لكل ما ينتج عن تفاعل البشر من معطيات الواقع المادي والمعنوي المتغير، والتي تشكل مجموع عاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومثلهم واتجاهاتهم، واهتماماتهم ومعارفهم وفكرهم والتي اتفق عليها المجتمع.

وعرفها (مالك بن نبي) في كتابه: "مشكلة الثقافة" بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - تاييلور إي بي، الثقافة البدائية: الأبحاث في تطوير الأساطير والفلسفة والدين، والفن، والعرف، نيويورك 1974، ص 34.

<sup>2</sup> - أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، كلية الآداب جامعة المنيا، مصر، 2009، ص 28.

<sup>3</sup> - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، سلسلة مشكلات الحضارة، الطبعة الرابعة، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2019، ص 16.

## I. 2. مفهوم الاتصال:

يعبر مفهوم الاتصال عن الجزئية الثانية من المفهوم المركب ( الثقافة الاتصالية)، حيث وبعد التعرف على مفهوم الثقافة كان من المهم فهم معنى الاتصال للوصول في الأخير إلى تحديد مفهوم الثقافة الاتصالية بشكل واضح. أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة (communication) وهو الكلمة اللاتينية (communis)، التي تعني الشيء المشترك وفعالها (communicare) أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك<sup>1</sup>.

يرى عالم الاجتماع ( تشارلز كولي ) بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف<sup>2</sup>.

يعرف مفهوم الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات، والآراء بين طرفين أو أكثر، من أجل التفاهم حول نقطة معينة، أو أكثر، أو من أجل إعلام الآخرين بأمر ما، أو من أجل توطيد العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحيط. الاتصال هو عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة، بما يؤثر على ادراكاتهم واستجاباتهم السلوكية<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن مصطلح الاتصال يمثل النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلاني، فهو العلمية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي بداخلها عمليات فرعية أو أوجه نشاطات متنوعة قد تختلف من حيث أهدافها ولكنها تتفق جميعا في أنها عمليات اتصال بالجماهير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19.

<sup>2</sup> - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ص 12.

<sup>3</sup> - فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24 .

<sup>4</sup> - محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

### I. 3. مفهوم الثقافة الاتصالية:

بعد التطرق لكل من مفهومي الثقافة والاتصال على حدا تبين أن الاتصال يعتبر حامل لثقافة الفاعلين داخل المؤسسة، حيث تتعلق ثقافتهم بالقيم والأفكار والمعتقدات التي يحملونها للمؤسسة التي ينتمون إليها، كما تتمظهر في شكل سلوكيات وتفاعلات يومية فيما بينهم يؤثرون بها على بعضهم البعض ويتأثرون بدورهم بثقافات غيرهم من الفاعلين نتيجة الاحتكاك الدائم فيما بينهم، والتي تترجم في الأخير في شكل ممارسات اتصالية ذات صلة بمسار المعلومة داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فقد حاول عدد من الباحثين العرب والأجانب تقديم تعريفات عديدة للثقافة الاتصالية ركز فيها كل باحث على زاوية معينة في عرضه للتعريف الخاص بها.

عرف (**Cardon Aloine**) الثقافة الاتصالية على أنها مجموعة المكتسبات الفكرية والقيمية والاجتماعية والتي تؤثر بشكل مباشر على نمط الاتصال بين الأفراد الفاعلين في التنظيم داخل المؤسسة كل حسب دوره الوظيفي<sup>1</sup>.

كما عرفها (**Actouf O**) كذلك بأنها تلك المعتقدات والأفكار المتجذرة في التنظيم والتي تحركها السلوكيات والممارسات الاتصالية للفاعلين فيه<sup>2</sup>.

أما (مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية) فقد اعتبر بأن الثقافة الاتصالية هي تلك الممارسات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية الناتجة عن مرجعيات الفاعلين في التنظيم<sup>3</sup>.

وعرفها (بشير محمد) كذلك بأنها الوعاء الحامل لمختلف الممارسات الاتصالية بين الفاعلين في التنظيم<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>- **Cardon Aloine**, Profils d'équipes et cultures d'entreprises, Les éditions d'organisation 1992 , p 58.

<sup>2</sup>- **Actouf O**, Management et théories des organisations dans les années 1990: vers un radical Humanisme , In Revue Critique, No 4, 1996, p 32.

<sup>3</sup>- مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران CRASC ، 2012 ، ص 18.

<sup>4</sup>- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 53 .

وهي أيضاً تلك الممارسات الاتصالية على اختلاف أشكالها وأنواعها والهادفة إلى خدمة التنظيم<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك بأنها التصورات التي يجسدها كل فاعل في المؤسسة من خلال أدائه للفعل الاتصالي المرتبط بدوره الوظيفي فيها<sup>2</sup>.

كما تعرف كذلك بأنها كل الممارسات الاتصالية التي يتبناها الفاعلون في التنظيم خدمة لأهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

نستخلص من خلال هذه التعريفات التي قدمها باحثين عرب وأجانب للثقافة الاتصالية في المؤسسة على أنها تتجه نحو محتوى واحد والذي يتعلق بالأفكار والمرجعيات والقيم على اختلاف أنواعها والتي يحملها الفاعلون إلى التنظيم الذي ينتمون إليه مما يعني تأثر الممارسات الاتصالية في التنظيم بهذه القيم والمرجعيات وهو ما يفسر اختلاف الأساليب الاتصالية والوسائل الاتصالية وكذا المحتوى الاتصالي المتبادل بين الفاعلين في التنظيم من فاعل إلى آخر ومن مستوى تنظيمي إلى آخر ومن تنظيم (مؤسسة) إلى آخر.

لكن الأمر الآخر الذي تجدر الإشارة إليه هو أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تشمل كافة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية للفاعلين، إلا أن التعريفات المقدمة سابقاً قد ركزت على المرجعيات الفكرية والقيمية وكذا الاجتماعية للفاعلين في التنظيم والتي تخص الجانب غير الرسمي فقط، إلا أن هذا الأمر لا ينفي كون الممارسات الاتصالية الرسمية تعتبر مكون أساسي للثقافة الاتصالية الخاصة بكل مؤسسة.

كما نلاحظ أن التعريفات المقدمة سابقاً لم تركز على الجانب الرسمي للاتصال في تعريف الثقافة الاتصالية رغم أنه مكون مهم في الثقافة الاتصالية لأي مؤسسة وذلك لأن هذا الأخير رغم أهميته إلا أنه يتأثر بالمرجعيات الفكرية والقيمية وكذا الاجتماعية للفاعلين في التنظيم.

إن الممارسات الاتصالية الرسمية للفاعلين في أي تنظيم تكون واضحة ومعلومة لدى أغلب الفاعلين فيه إلا أن الممارسات الاتصالية غير الرسمية تأخذ شكلاً أكثر مرونة مما يعني تداخل أشكال التفاعل الرسمي وغير الرسمي في الممارسات الاتصالية للفاعلين في أي تنظيم.

---

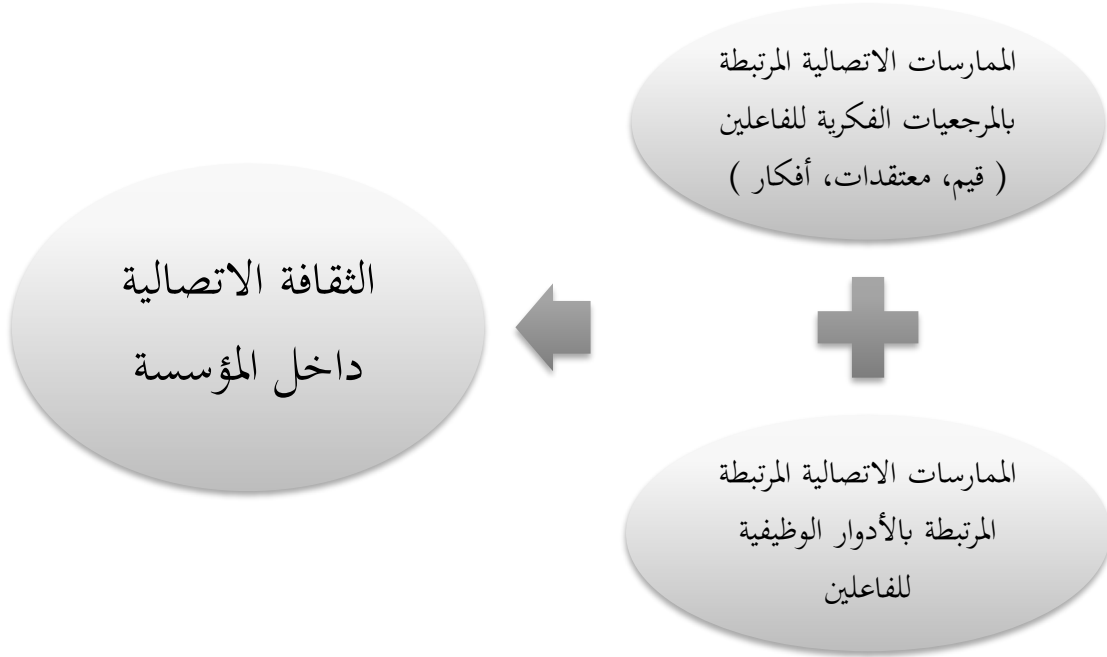
<sup>1</sup> - هربوت شيلر، كتاب الاتصال والهيمنة الثقافية، سلسلة العلوم الاجتماعية، ترجمة: وجيه سمعان عبد المسيح، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1993، ص 89.

<sup>2</sup> - Cardon Aloine, op. cit, p 59.

<sup>3</sup> - مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة الاتصالية في أي مؤسسة ترتبط إجمالاً بكافة الممارسات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية للفاعلين فيها والرامية إلى خدمة أهدافها.

## الشكل رقم 2: يوضح البناء المفهومي للثقافة الاتصالية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على ما تم قراءته في مفهوم الثقافة الاتصالية

### خلاصة:

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا أن مفهوم الثقافة الاتصالية مفهوم واسع تشترك في بناءه جملة من المتغيرات ذات الصلة بقيم وأفكار ومرجعيات الفاعلين من جهة وكذا قوانين وقواعد التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى لذلك فإنه من المهم جداً عند تقديم مفهوم للثقافة الاتصالية مراعاة هاذين الجانبين.

## II. مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة

### تمهيد

من المتفق عليه أن الثقافة الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة هي تلك الثقافة الرامية إلى خدمة أهدافها، حيث يعمل كل فاعل في المؤسسة حسب دوره الوظيفي فيها وكذا مرجعياته الفكرية والقيمية التي يحملها، على أداء مهامه بالشكل المطلوب من خلال تنسيق جهوده مع جهود غيره من الفاعلين ممن تربطهم به علاقة وظيفية مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة، وذلك قصد المساهمة في خدمة الهدف العام للمؤسسة ومنه بناء صورة جيدة عن المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء، حيث سنعمل ضمن هذه المحاضرة على عرض آليات إرساء ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة، وكذا العوامل المساعدة على تبنيتها.

### II. 1. أهمية وجود ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة:

- ترتبط مكانة المؤسسة في محيطها بوجود ثقافة اتصالية واضحة تجمع الفاعلين فيها، وتخدم أهدافها، لذلك فإن وجود ثقافة اتصالية فعالة يؤثر بشكل إيجابي في عدة مستويات داخل المؤسسة نذكر منها:
- ✓ تسمح بزيادة سرعة وحجم المعلومات المتبادلة بين الفاعلين في التنظيم .
  - ✓ تحقق التفاهم والانسجام بين الفاعلين نتيجة تقارب وجهات النظر ووضوح الأهداف التي يعمل الفاعلون من أجلها.
  - ✓ انتشار روح التعاون والعمل الجماعي بين الفاعلين فيما بينهم .
  - ✓ وضوح الأفكار والموضوعات المتعلقة بمختلف مجالات العمل والتي من شأنها الدفع بالمؤسسة إلى الأمام.
  - ✓ احداث التغييرات المطلوبة في الأداء والسلوك نتيجة وجود نوع من المرونة في استجابات الفاعلين لمتطلبات العمل<sup>1</sup> .
  - ✓ أداء الأعمال بطريقة أفضل نتيجة مرونة الأساليب الاتصالية الموظفة وسرعة الحصول على الاستجابات المطلوبة في العمل.
  - ✓ منع حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور والتفاهم بين الفاعلين.
  - ✓ تمكين الجهات القيادية في المؤسسة من إيصال توجيهاتها وأفكارها، ونصائحها إلى الفاعلين، وفي الوقت نفسه تمكين الفاعلين من توصيل مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم وشكواهم إلى القادة.

<sup>1</sup> -Cardon Aloine, op. cit, p 61.



✓ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في العمل.

✓ تعزيز روح الولاء والانتماء عند الفاعلين لمؤسستهم نتيجة وضوح أساليب العمل والاتصال والتفاهم<sup>1</sup>.

## II. 2. شروط الثقافة الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة:

يعتبر وجود ثقافة اتصالية فعالة مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها وذلك بالنظر للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنسيق جهود الفاعلين الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرتبط تحقق فعالية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة بفعالية عناصر العملية الاتصالية من مرسل ومتلقي ووسيلة وكذا الرسالة الاتصالية والاستجابة وفيما يلي عرض مفصل لشروط ومتطلبات كل عنصر من عناصر عملية الاتصال.

### II. 2. 1. شروط تتعلق بالمرسل:

يلعب المرسل دورا هاما في نجاح عملية الاتصال و منه تحقيق ما يسمى بالثقافة الاتصالية الفعالة وخاصة إذا ما إذا كان المرسل فاعل يتسم بالموضوعية في نقل الرسالة الاتصالية من خلال القيم التي يتحلى بها من مسؤولية، والتزام، وأمانة حيث تنعكس هذه القيم بشكل ما على مصداقية الرسالة الاتصالية مما يعني خلوها من التحريف والتشويش والتزييف، حيث ترتبط فعالية المرسل بمجموعة من الشروط نذكر منها.

✓ يجب أن يكون المرسل أمينا في مهمته الخاصة بالعمل غير متحيزا وأن يكون صادقا فيما يراه، أو يسمعه، أو يحسه، أو ينقله، وأن يكون موضوعيا فيما يروييه، أو يصوره لغيره من الفاعلين ممن تربطه بهم علاقات عمل داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

وهنالك عدة عوامل تؤثر في كفاءة المرسل وقدرته على تحقيق ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة وأهمها ما يلي:

### ✓ المهارات الاتصالية للمرسل:

وهذه المهارات تؤثر على فعالية الثقافة الاتصالية للمرسل بطريقتين:

- **الطريقة الأولى:** أنها تؤثر في مقدرة الفاعل المرسل على تحليل أفكاره ونواياه وقدرته على أن يقول شيئا عندما يريد الاتصال بغيره من الفاعلين في المؤسسة.

- **الطريقة الثانية:** وهي تؤثر في مقدرة المرسل على ترجمة الرسائل والأفكار التي تعبر عما يريد بالضبط لباقي الفاعلين في المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - **Andrew D, Brown Ken Starkey**, The effect of organizational culture on communication and information, journal of Managment Studies, volume 31, issue 6, wiley library, 1999, p 307.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 14.

<sup>3</sup> - **Halvor Nordby**, Communication and organizationl culture, edited bu suleyman Davut Goker, 2020, p 58.

## ✓ اتجاهاته المرسل:

هنالك ثلاثة أنواع من الاتجاهات تؤثر على فعالية وكفاءة الثقافة الاتصالية للمرسل وتتمثل في:

- اتجاهات المرسل نحو نفسه .
- اتجاهات المرسل نحو الموضوع .
- اتجاهات المرسل تجاه المستقبل .

## ✓ المستوى المعرفي للمرسل :

حيث يؤثر حجم المعلومات التي يعرفها المرسل حول الموضوع الذي يشكل الرسالة الاتصالية على كفاءة الثقافة الاتصالية، فكلما كان المرسل متخصص وملم بمختلف جوانب الموضوع محل النقاش كلما كانت قدرته على الإقناع أكبر وكلما حضي بقبول أكبر من طرف المتلقي.

## ✓ النظام الثقافي والاجتماعي للمرسل:

يتأثر المرسل بوضعه ومكانته في المؤسسة وكذلك بالأدوار الوظيفية التي يقوم بأدائها في مختلف المستويات التنظيمية، والمكانة التي يضع نفسه فيها أو التي يضعه فيها غيره من الفاعلين الآخرين، كما يجب معرفة ثقافة المجتمع الذي نشأ فيه، وما فيه من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية تؤثر على أفكاره وقيمه ومعتقداته وما يؤمن به من قيم تنظيمية تنعكس على الرسائل الاتصالية التي يرسلها إلى غيره من الفاعلين في المؤسسة<sup>1</sup>.

## II. 2.2. شروط تتعلق بالمتلقي:

يلعب المتلقي دور كبير في التأثير على فعالية الثقافة الاتصالية من خلال قدرته على فهم وإستيعاب مضمون الرسالة مما يضمن استجابة فعالة لها، حيث يتوقف جزء كبير من نجاح الممارسات الاتصالية على طريقة استجابته لها وفيما يلي عرض للشروط التي تضمن فعالية الثقافة الاتصالية على مستوى المتلقي.

- وضوح موضوع الرسالة للمرسل والمتلقي فكلما كان الموضوع واضحا كلما كانت القدرة على الاستجابة له وتحقيق الفهم المتبادل أكبر.

-صدق المرسل يؤثر بشكل كبير على قناعات المتلقي في الرسالة وإيمانه بها وتبنيه لها في شكل ممارسات تخدم أهداف المؤسسة.

- الثقة في المرسل تدفع المتلقي إلى قبول أفكاره وتبنيها في عمله وكذا فهم رسائله وطلب توضيحات أكثر حولها في حال عدم وضوحها.

<sup>1</sup> - Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 306.

- جاذبية المرسل تؤثر بشكل كبير على قبول المتلقي له ولأفكاره من خلال تبنيها في ممارساته الاتصالية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.
- قدرة المرسل على الإقناع تؤثر بشكل واضح على الاستجابة الايجابية تجاه المحتوى المقدم للمتلقي وعلى الفهم الحقيقي لمعنى الرسالة.
- المنطق المؤثر والمقبول الذي يتمظهر في الرسائل التي يرسلها المرسل للمتلقي تزيد قناعاته بالممارسات الاتصالية المطلوبة منه.
- المعرفة والمعلومات الكافية والمتخصصة ذات الصلة بموضوع الرسالة تجعل المتلقي أكثر تقبلا وفهما لموضوع الرسالة.
- القدرة على الإلقاء والفصاحة في التعبير تحسن من إستجابة المتلقي للرسالة الاتصالية.
- الشخصية والمكانة الاجتماعية التي يحضى بها المتلقى تمنحه ثقة في الممارسات الاتصالية المرتبطة باستجاباته للرسائل الاتصالية في المؤسسة.
- القدرة على مشاركة الآخرين في أفكارهم والأخذ والعطاء معهم، وتقبل أفكارهم وآرائهم تساعد على خلق جو اتصالي مرن مع المتلقي.
- عند الاختلاف مع المرسل يجب على المتلقي إظهار الهدوء في النقاش وتقديم توضيحات وحجج عقلانية غير مرتبطة بأمور شخصية<sup>2</sup>.
- وبالتالي فالمتلقي هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل بإيصالها.
- هو هدف عملية الاتصال وهو المقصود بعملية الاتصال كلها لذا فإن الرسالة يجب أن تكون مصممة لتحقيق الهدف الذي أرسلت من أجله للتأثير على المتلقي.
- يجب على المتلقي أن يتمكن من حل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المتلقي داخل المؤسسة.
- لذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المتلقي من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال في تحقيق الهدف منه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup>- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24.

<sup>3</sup> - Halvor Nordby, op. cit, p 59.

## II. 2. 3. شروط تتعلق بالرسالة :

- هناك مجموعه من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة الاتصالية لضمان تحقيق استجابة المتلقي لها ومن ثم الحكم بفاعلية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.
- أن تقدم الرسالة بالشكل الذي يجذب انتباه المتلقي بعيدا عن التكلف والأسلوب العنيف واللغة الحادة.
  - أن يصيغ المرسل رسالته صياغة تتناسب وخصائص المستقبل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والصحية... الخ، فلا يستعمل إلا الرموز واللغة التي يفهمها هذا المتلقي.
  - اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب والموقف الاتصالي المناسب، (لكل مقام مقال) .
  - تحديد الفكرة الرئيسة للرسالة الاتصالية<sup>1</sup>.

## II. 2. 4. شروط تتعلق بقنوات الاتصال:

- قناة الاتصال هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المتلقي وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله داخل المؤسسة.
- وقد تكون شفاهية كاجتماعات ومقابلات العمل، كما قد تكون كتابية كالمراسلات الادارية، والتعليمات، والإعلانات والطلبات والشكاوي، كما قد تكون إلكترونية يستخدم فيها الايميل ومواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الأنترانات الداخلية، وموقع المؤسسة.
- لذلك فإن من أهم الشروط الواجب أن تتوفر عليها قناة أو وسيلة الاتصال هي كونها مناسبة لطبيعة المعلومات التي تحملها<sup>2</sup>.
  - وكذا توافقتها مع احتياجات المرسل والمتلقي على حد سواء بالنظر لعامل الوقت، والجهد.
  - وكذلك مناسبة لكل من خصوصية المرسل والمتلقي على حد سواء فإذا كانت كتابية يجب أن توجه لمتلقي يتقن القراءة، وإذا كانت شفاهية يجب مراعاة عدم وجود مشاكل في السمع لدى المتلقي، أما إذا كانت إلكترونية فيستحسن مراعاة عادات المتلقي في استخدام الوسائل الالكترونية لضمان إطلاعه على المحتوى المرسل عبرها واستجابته له<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 25.

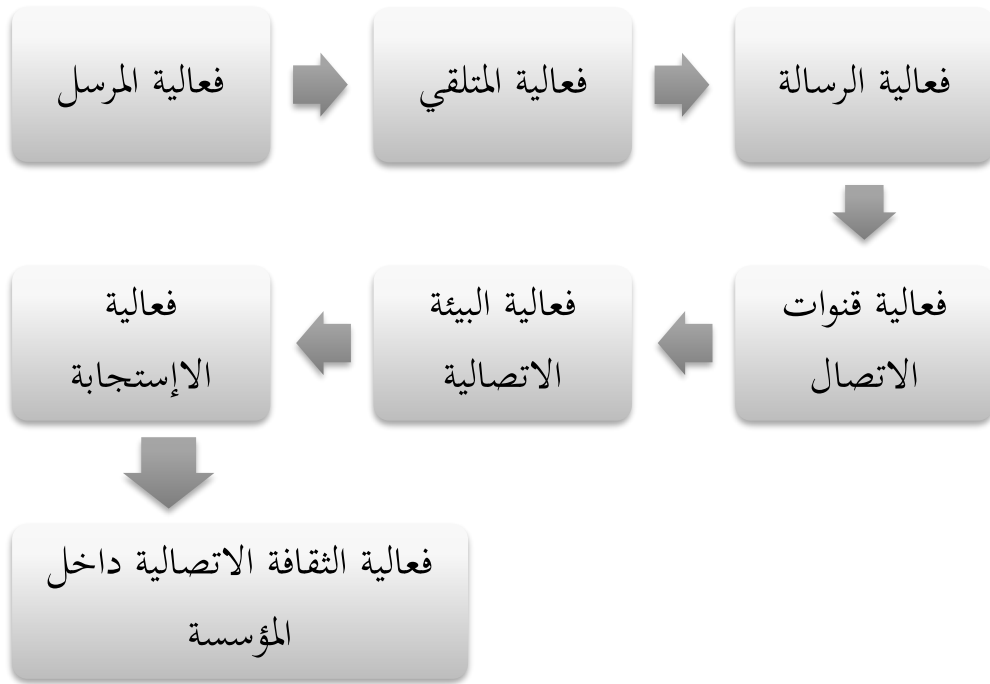
<sup>2</sup> -Eisenberg E, Riley P, Organizational culture in Jablin M, ptnam Le ditors, the new Handbook of organization culture, london, sage publications, 2001, p 23.

<sup>3</sup> -Eisenberg E, Riley P, Ibid, p 23.

## II. 5.2. شروط تتعلق ببيئة الاتصال:

يعتبر التشويش أو الضوضاء التي قد تصدر عن البيئة الداخلية للمؤسسة، أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على فعالية الثقافة الاتصالية للمؤسسة. وقد يؤدي هذا التشويش أو الضوضاء أو الضجة إلى: تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمتلقي وإلى تحريف المعنى، وكذا تقليل الوضوح والدقة في الاتصال<sup>1</sup>.

الشكل رقم 3: يمثل سيرورة تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على القراءات في الموضوع

خلاصة:

تتعلق مسألة تحقيق فعالية الثقافة الاتصالية بشروط معينة يجب توفرها في كافة عناصر العملية الاتصالية حيث أن الإخلال بأحد هذه الشروط بإمكانه أن يؤثر سلباً على فعالية الثقافة الاتصالية ويحول دون تحقيقها. كما أن تطبيق القواعد التنظيمية بشكل موضوعي في المؤسسة، والتحلي بالسمات الشخصية المتوازنة في علاقات العمل بإمكانه أن يساعد أيضاً على تحقيق ثقافة اتصالية فعالة تدعم أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - رحيمة الطيب عيساني، مرجع سبق ذكره، ص 16.

### III. أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

#### تمهيد:

تبنى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة على جملة من الأسس ذات الصلة بشخصية الفاعلين من جهة، وبيئة العمل داخل المؤسسة من جهة أخرى حيث تجتمع هذه الأسس لتشكيل الثقافة الاتصالية لفاعل معين داخل المؤسسة، وهو ما يعني وجود جانبين للثقافة الاتصالية جانب رسمي يعكس ما يمليه التنظيم من قواعد عملية مفروضة على الفاعلين في المؤسسة، وجانب غير رسمي يشمل التفاعلات الشخصية التي يبادر بها الفاعلون داخل المؤسسة. لذلك تتعدد مصادر وأسس بناء الثقافة الاتصالية لكل مؤسسة إلا أن الأمر المتفق عليه هو أن الفاعلين في أي مؤسسة هم المسؤولون عن بناء ثقافتها الاتصالية كل حسب دوره الوظيفي فيها ومعتقداته التي يؤمن بها، وفيما يلي عرض لأهم مصادر بناء الثقافة الاتصالية في مؤسسة.

### III. 1. أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تشكل أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة من مجموعة من المصادر الناتجة عن مكتسبات سابقة لوجود الفاعلين في المؤسسة وأخرى مرتبطة بوجودهم في المؤسسة والمتعلقة بالتفاعلات المشتركة التي يساهم بها كل فاعل منهم في المؤسسة<sup>1</sup>، وفيما يلي عرض لأهم أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

#### ✓ القوانين والمواثيق الداخلية الخاصة بالمؤسسة:

تسير كل مؤسسة وفق مجموعة من القوانين الداخلية التي تنظم سير العمل فيها، حيث يحدد على أساسها توزيع الوظائف والأدوار، وكذا طبيعة نشاط المؤسسة، والمتعاملين معها، و أهدافها على المدى القريب والبعيد، ومن الضروري أن يكون الفاعلين في المؤسسة على علم بهذه القوانين والمواثيق العامة وذلك قصد تجنب الكثير من المشاكل والصراعات الداخلية التي تنشأ بين الفاعلين، بالإضافة إلى توحيد جهودهم نحو الهدف العام الذي يفترض عليهم العمل من أجل تحقيقه<sup>2</sup>. ويعتبر قانون العمل المصدر الأول في صياغة ووضع القوانين والمواثيق الداخلية للمؤسسة، وقد يبادر ملاك المؤسسة أو المسؤولون فيها بإجراء تعديلات على هذه القوانين بإضافة بعضها أو تغيير بعضها الآخر ( مع الحفاظ على الإطار العام لها ) لتتوافق مع أهداف المؤسسة وإحتياجاتها العملية من أجل الحفاظ على توازنها.

<sup>1</sup> - Halvor Nordby, op. cit, p 63.

<sup>2</sup>- Djilali Liabes, Entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie 1962-1982, in les cahier du CREAD, Alger, 1984, p 71.

تأخذ هذه الموثائق والقوانين في غالب الأحيان الشكل المكتوب حيث تتاح للفاعلين المنتمين للمؤسسة في شكل كتيبات ومطبوعات، ومطويات، كما قد تكون في شكل شفاهي يتداولها الفاعلين القدامى مع الفاعلين الجدد في المؤسسة، كما قد يبلغها المسؤولون للفاعلين الجدد في المؤسسة عن طريق مقابلات العمل أو الخطابات الشفهية<sup>1</sup>.

تميل الموثائق والقوانين الداخلية إلى الإطار الرسمي في توزيع الوظائف والأدوار حيث تتحدد على أساسها المهام الوظيفية التي يتعين على كل فاعل في التنظيم أدائها وما يرافقها من مهام اتصالية تخص سير المراسلات الإدارية والتعليمات، وكذا التقارير، والاجتماعات، والمقابلات بالإضافة إلى التعامل مع شبكة الأنترنت بما يخدم المنصب الوظيفي لكل فاعل في المؤسسة.

كما تعد هذه الموثائق والقوانين جزءاً هاماً من الثقافة الاتصالية للمؤسسة حيث تمثل مصدر للكثير من الممارسات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة بما فيها الممارسات الاتصالية، نظراً لكونها مرجعاً في التفكير والتصرف، وكذا الثواب والعقاب بالنسبة لأي فاعل في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### ✓ خبرات الفاعل المتراكمة في مجال عمله:

تشكل الخبرة أحد المرجعيات الأساسية للسلوك الاتصالي الذي يبادر به الفاعلون داخل المؤسسة، حيث تعرف على أنها الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في منصب وظيفي معين حيث يتعلم من خلالها الكثير من المهارات والمعارف التي تمكنه من التصرف في مختلف الظروف والمواقف وكذا مواجهة المشكلات بحنكة، وكلما كانت مدة خبرته في المنصب الذي يشغله أطول كلما كان ذلك مؤشراً على حجم قدراته ومهاراته في العمل، في حين أن قلة سنوات خبرته قد يكون مؤشراً على قلة معارفه ومهاراته في المنصب الذي يشغله<sup>3</sup>.

وتعدد مصادر خبرة الفاعلين في المؤسسة حيث يمكن أن تكون خبرة الفاعل من المؤسسة التي يعمل بها حالياً كما يمكن أن تكون من خارج المؤسسة ( مؤسسة أخرى كان يعمل بها سابقاً )، ويمكن أن تكون في المنصب الذي يشغله حالياً، كما يمكن أن تكون في منصب آخر ذو صلة به ( في نفس المجال )، مما يسمح له بتكوين رصيد معرفي عملي يتعلق بتسيير مختلف شؤون المنصب الوظيفي الذي يشغله في المؤسسة حيث يمكن أن يستفيد منه في

<sup>1</sup> - بشير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن، 1999 ص 32.

<sup>3</sup> - خضير كاضم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 204.

أداء مهامه الوظيفية بمرونة، كما يفيد به غيره من الفاعلين داخل المؤسسة ممن تربطه بهم علاقات وظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق النتائج المرتبطة بتجسيد الأهداف العامة للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن خبرة الفاعلين في مجال عملهم تساهم في التأثير على الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة نقاط نذكر منها:

- مصدر للمعلومات: يعتبر الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة مصدر لكثير من المعلومات الخاصة بالعمل خاصة لما يتعلق الأمر بالمنصب الوظيفي الذي يشغله، مما يعني إستفادة الفاعلين الذين تربطهم به علاقة عمل وظيفية من هذه المعلومات التي يتبادلها معهم بشكل يومي.
- المرونة: حيث تسمح الخبرة التي يتمتع بها فاعل ما في المؤسسة بجعل الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرفه أكثر مرونة، مما يوطد العلاقات بينه وبين زملاءه في العمل، كما يصبح مصدر للكثير من المعلومات بالنسبة لباقي الفاعلين ممن يشغلون معه نفس المناصب الوظيفية بحكم خبراته العملية التي يتمتع بها ويتقاسمها مع غيره من الفاعلين ممن هم في حاجة إليها.
- سهولة الاستجابة والفهم: يتميز الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة برصيده المعرفي الكبير في الجانب العملي الخاص بأدائه للمهام الوظيفية المسندة إليه بالمقارنة مع غيره من الفاعلين في المؤسسة، مما يعني تقديمه لتوضيحات ومعلومات كافية وذات فعالية بخصوص مختلف المهام والأدوار ذات الصلة بمختلف مجالات خبرته، مما يسهل على باقي الفاعلين ممن هم في علاقة عمل معه القيام باستجابات فعالة تجاه المحتوى المقدم لهم<sup>1</sup>.
- تكييف الوسائل الاتصالية مع الاحتياجات الاتصالية: يعرف الفاعل الذي يتمتع بالخبرة في مجال عمله كيف يستخدم الوسائل الاتصالية المناسبة بالشكل المناسب وفي المكان والوقت المناسبين نظراً لتمرسه في مجال العمل الأمر الذي يسمح له بإبصال كم كبير من المعلومات الخاصة بالعمل للأشخاص المحتاجين لها بالوسائل والتقنيات المناسبة لذلك من الشفاهية إلى الالكترونية والكتابية بما يضمن تحقيق الاستجابة الاتصالية المطلوبة<sup>2</sup>.
- تقديم رسائل اتصالية ذات معنى: يتمتع الفاعل صاحب الخبرة برصيد كبير من المعلومات التي تخص عمله نتيجة طول مدة السنوات التي قضاها فيه، الأمر الذي ينعكس بشكل أو بآخر على المحتوى الاتصالي الذي يقدمه للفاعلين الذين تربطه بهم علاقات وظيفية، حيث تكون هذه المعلومات في شكل استشارات، قرارات،

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998، ص48.

<sup>2</sup>- Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 322.



وتوجيهات، وكذا أوامر أو تعليمات رامية لخدمة أهداف المؤسسة، وهي عبارة عن خلاصة لتجاربه في العمل والتي يمكن أن يفيد بها بشكل كبير باقي الفاعلين ممن يحتاجونها في أداء أدوارهم الوظيفية داخل المؤسسة.

- تفعيل العلاقات الاتصالية مع الفاعلين داخل المؤسسة: يستطيع الفاعل الذي يمتلك خبرة في مجال عمله تنشيط شبكة العلاقات داخل المؤسسة ومنه شبكة الاتصالات في شقها الرسمي وغير الرسمي وذلك بالنظر إلى كونه مصدر للمعلومات التي يحتاجها كثير من الفاعلين ممن تربطهم علاقة تنظيمية مع الفاعل صاحب الخبرة في المؤسسة<sup>1</sup>.

### ✓ التنشأة الاجتماعية للفاعلين:

يقصد بالتنشأة الاجتماعية تدريب الأفراد على أدوارهم المستقبلية ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، وتلقينهم للقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف السائد في المجتمع لتحقيق التوافق بين الأفراد، وبين المعايير والقوانين الاجتماعية، مما يؤدي إلى خلق نوع من التضامن والتماسك في المجتمع<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن التنشأة الاجتماعية هي العملية المستمرة التي تشكل الفرد منذ ولادته وتعدده للحياة الاجتماعية المقبلة التي سيتفاعل فيها مع الآخرين في أسرته، وهي من أهم العمليات تأثيراً على الأبناء في مختلف مراحلهم العمرية، لما لها من دور أساسي في تشكيل شخصياتهم وتكاملها، كما تعد إحدى عمليات التعلم التي عن طريقها يكتسب الأبناء العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم السائدة في بيئتهم الاجتماعية التي يعيشون فيها.

وتعرف أيضاً على أنها تربية الفرد وتوجيهه والإشراف على سلوكه وتلقينه لغة الجماعة التي ينتمي إليها وتعويدته على الأخذ بعاداتهم وتقاليدهم ونظم حياتهم والاستجابة للمؤثرات الخاصة بهم والرضا بأحكامهم والسير ضمن الإطار الذي يرضونه للوصول إلى الأهداف التي يؤمنون بها بحيث يصبح جزء منها وغير بعيد عنهم ويفكر مثلهم ويشعر بشعورهم ويحس بما يحسون به ويصبح واحداً منهم<sup>3</sup>.

وتسهم أطراف عديدة في عملية التنشأة الاجتماعية كالأُسرة، والمدرسة، والرفاق، والجامعة، ووسائل الإعلام وغيرها، إلا أن أهمها الأسرة بلا شك حيث تنفرد في تشكيل شخصية الطفل لسنوات عديدة من حياته وتعتبر حاسمة في بناء شخصيته كونها المجتمع الإنساني الأول الذي يعيش فيه الطفل الذي يتحول فيما بعد ومع مرور

1- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- سميح أبو مغلي وآخرون، التنشأة الاجتماعية للطفل، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 43.

3- بهاء الدين خليل تركية، علم الاجتماع العائلي، الأهالي للطباعة، الطبعة الأولى، 2004، ص 238.

الوقت إلى فاعل في المؤسسة.

وعليه فمن المهم أن يحمل كل فاعل في المؤسسة مخلفات عملية التنشئة الاجتماعية التي مر بها في مختلف مراحل حياته العمرية قبل وصوله للمؤسسة، حيث تلقنه الأسرة، وجماعة الرفاق، وكذا المدرسة، ووسائل الاعلام الكثير من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تعتبر سوية من منظورها الخاص الأمر الذي ينعكس فيما بعد على ممارساته التنظيمية والاتصالية داخل المؤسسة، حيث تصبح هذه القيم والأفكار مرجعية للكثير من الممارسات الاتصالية ذات الصلة بنقل المعلومة، وفهمها وتفسيرها وكذا الاستجابة لها والتعامل معها بالنسبة لكل فاعل في المؤسسة<sup>1</sup>.

مما يعني أن الكثير من الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة يمكن تفسيرها بما علمته ولقنته مؤسسات التنشئة الاجتماعية للأفراد والفاعلين خارج المؤسسة.

### ✓ القيم والمرجعيات الفكرية للفاعلين في المؤسسة:

تعرف القيم بأنها مجموعة الصفات والمعاني التي قد تكون فكرية أو سلوكية، وهي ذاتية وثابتة ومطلقة، لا تتغير باختلاف من يصدر الحكم عليها<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها: جملة من القواعد والمبادئ التي نعتمدها للحكم على أمر ما سلبي أو إيجاباً أي هي جملة من المعايير التي بواسطتها نزن الأشياء ونحكم عليها<sup>3</sup>.

وقد عرفها باحثون آخرون على أنها: مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية، يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولاً من جماعة اجتماعية معينة،

حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية أو اتجاهاته واهتماماته<sup>4</sup>.

ونحن نقصد بالقيم إجرائياً مجموعة المعايير الوجدانية الفكرية التي يعتقد بها الفاعلون في المؤسسة، وبموجبها يتعاملون مع السلوكيات والأفكار السائدة فيها بالقبول أو الرفض.

1- مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2- سميح أبو مغلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

3- أروى بنت عبد الله محمد الفقيه، بحث في القيم، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 1431، ص 4.

4- مانع بن محمد بن علي المانع، القيم بين الإسلام والغرب، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الفضيلة، الرياض، 2005، ص 15.

وقد ذكر الباحثون أن القيم تنقسم إلى عدة أنواع منها القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الدينية والقيم الشخصية، وتتمظهر هذه القيم التي يؤمن بها الفاعلون في المؤسسة في الممارسات الاتصالية حيث أن القيم الايجابية من تسامح، وتعاون، وصدق، ووفاء، وإلتزام وكذا مسؤولية... وكل القيم النبيلة الأخرى تكون دافعاً لممارسات اتصالية فعالة داخل المؤسسة، كما وعلى العكس من ذلك فإن إنعدام القيم أو سيطرة القيم السلبية على سلوكيات الفاعلين داخل المؤسسة من غياب للمسؤولية، وأناية، وإتكالية، وعنف، وعدم إنضباط، وإنعدام الولاء... قد ينجر عنها في كثير من الأحيان ممارسات اتصالية غير فعالة في التنظيم تؤثر على سريان المعلومة<sup>1</sup>. حيث تتجسد كل قيمة في سلوك اتصالي مرتبط بتداول المعلومة بين المرسل والمتلقي داخل التنظيم.

### ✓ تاريخ المؤسسة:

لكل مؤسسة تاريخ خاص بها يتشكل من تراكم الأحداث والأشخاص، كما يعكس ما مرت به المؤسسة من أحداث وتجارب، وأسلوب تعامل الفاعلين معها، مما يسمح على المدى البعيد بتشكيل ثقافة اتصالية متداولة بين الفاعلين نتيجة الإتفاق على طقوس اتصالية معينة تتعلق بسريان المعلومة والاستجابات المرتبطة بها، وكذا الفاعلين المرسلين والمتلقين لها، ومع مرور الوقت تصبح هذه القوس بمثابة ثوابت يؤمن بها الفاعلون في المؤسسة ويتبنونها في ممارساتهم الاتصالية، كما يطالب الفاعلون الجدد القادمون للمؤسسة بتبني هذه السلوكيات والممارسات والإعتراف بوجودها<sup>2</sup>.

### ✓ الدور الوظيفي للفاعل:

يعبر الدور الوظيفي عن المكانة التي يحضى بها الفاعل في التنظيم، والتي تعكس بشكل مباشر ممارساته الاتصالية التنظيمية في المؤسسة حيث ترتبط الأدوار الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي بمسار الاتصال النازل والذي يتمظهر في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، وكذا القرارات، لباقي الفاعلين في المؤسسة، في حين ترتبط الأدوار الوظيفية الدنيا بمسار الاتصال الصاعد والذي يتمثل في تقديم الطلبات، والشكاوي، والإقتراحات، والإستفسارات للفاعلين الموجودين في أعلى المناصب الوظيفية، بينما تشير المناصب الوظيفية المتكافئة في نفس المستوى التنظيمي إلى علاقات الاتصال الأفقية المبنية على تنسيق المهام بين الفاعلين من خلال المرسلات الإدارية، والتقارير<sup>3</sup>.

1- Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 176.

2- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ( EN.I.CAB )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 27.

3- خضير كاضم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 260.

ما يعني أن المهام الوظيفية المسندة لأي فاعل في المؤسسة تعبر بشكل مباشر عن طبيعة الممارسات الاتصالية الصادرة منه في التنظيم، بينما ترتبط الممارسات الاتصالية غير الرسمية بما هو خارج العلاقات التنظيمية التي يحكمها الدور الوظيفي لكل فاعل في المؤسسة.

#### ✓ تخصص الفاعلين في المؤسسة:

يقصد بالتخصص مجموع المؤهلات والشهادات العلمية التي تحصل عليها فاعل معين في المؤسسة نتيجة خضوعه لتكوين أكاديمي أو مهني في مجال معين، والتي على أساسها تسند إليه بعض المهام والوظائف وذلك إنطلاقاً من كونه أجدر من غيره في فهمها وأدائها<sup>1</sup>. ومن هنا فإن التخصص يرتبط بالرصيد المعرفي الذي يملكه فاعل ما في المؤسسة في مجال معين الأمر الذي يسمح له بعملية إنتاج المعنى وتحويل معرفة ذات قيمة للفاعلين الذين تربطهم به علاقة تنظيمية مباشرة في المؤسسة. ومن هنا كان للتخصص دور في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة حيث ينعكس الأمر على طبيعة الرسائل الاتصالية التي ينتجها الفاعل المرسل ويحولها لباقي الفاعلين في المؤسسة.

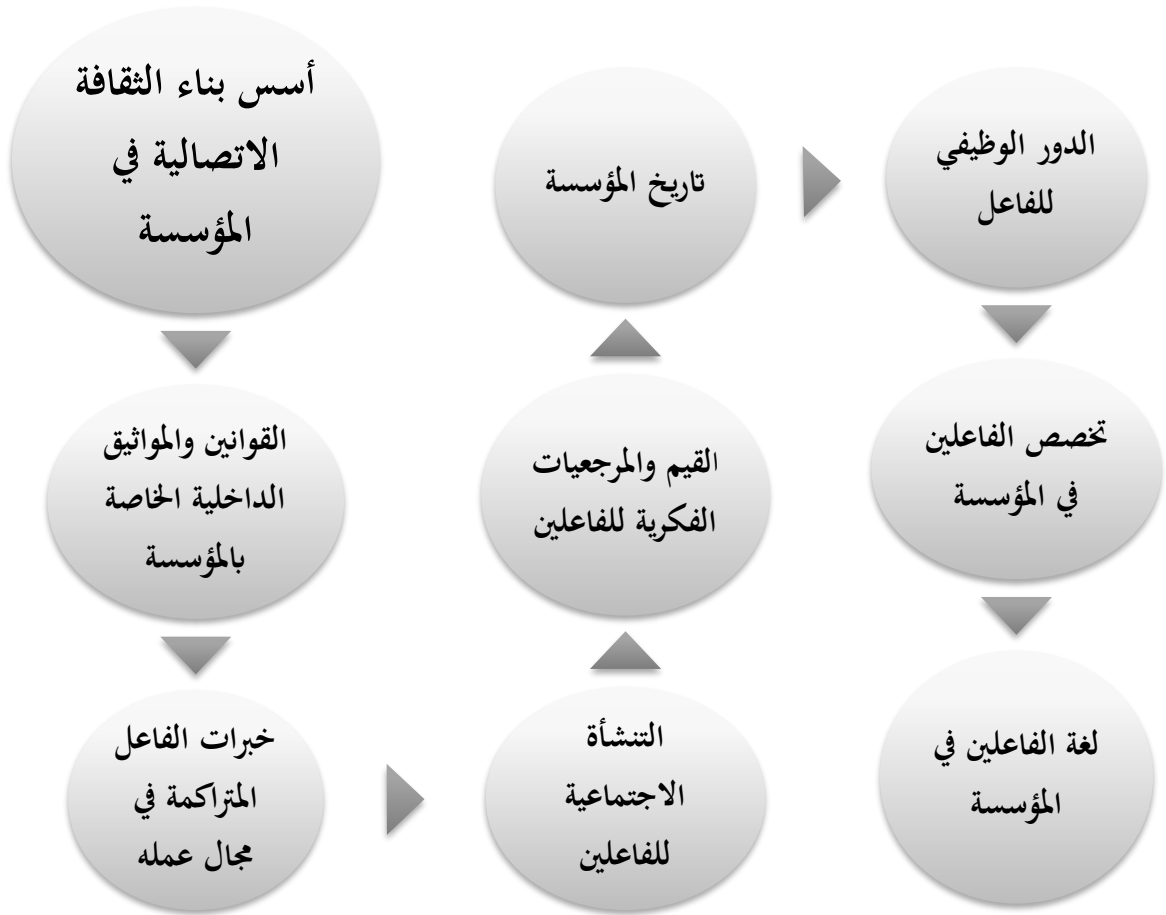
#### ✓ لغة الفاعلين في المؤسسة:

يمثل الرصيد اللغوي للفاعلين في المؤسسة أداة هامة لنقل الأفكار الخاصة بشؤون العمل فيما بينهم، لذلك فإن المؤسسات التي يتواصل الفاعلون فيها باللغات مختلفة عن بعضهم البعض قد يجدون صعوبة في تبادل أفكارهم مع الآخرين وفهمها، لذلك فإن اللغة تعكس بعض المرجعيات الفكرية التي قد تكون محل خلاف أو اتفاق بين الفاعلين، حيث يحدث الإنسجام بين الفاعلين في حال وجود قاعدة لغوية مشتركة تسهل عملية تبادل الأفكار وفهمها، وعلى العكس من ذلك فإن الإختلافات اللغوية قد تكون وفي كثير من الأحيان حاجز أمام تحقيق الفهم المشترك ووضوح الأفكار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الشكل رقم 4: يوضح أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على القراءات في الموضوع

خلاصة:

تشكل كل من التنشأة الاجتماعية، واللغة، وكذا خبرة الفاعلين في مجال عملهم، بالإضافة إلى القيم التي يؤمن بها الفاعلون، ومجال تخصصهم وغيرها من العناصر الأخرى السابقة الذكر جزئيات مهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة ككل، ولكل فاعل فيها في إطار عملية التفاعل والتبادل التي تتم داخل المؤسسة، حيث تتدخل هذه العناصر بشكل كلي أو جزئي في تشكيل الثقافة الاتصالية للمؤسسة وذلك تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة وسياقها التنظيمي وحجمها، ومستوى الرقابة فيها.

#### IV. نظام الاتصال أهميته:

##### تمهيد:

إن الحديث عن نظام الاتصال وأهميته داخل المؤسسة يعبر بشكل واضح عن شبكة العلاقات الاتصالية في المؤسسة والتي من شأنها أن تدعم تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، حيث تتم العمليات الإدارية التي تتضمن اتخاذ القرارات، وكذا الرقابة، والتخطيط، والتقييم بناءً على نظام الاتصال الذي يسمح بتبادل المعلومات المتعلقة بكافة العمليات الإدارية التي تضمن السير الحسن للمؤسسة، وعليه فقد كان من الضروري الإشارة إلى المهام الإدارية المرتبطة بنظام الاتصال داخل المؤسسة.

##### 1) عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة:

يتضمن الاتصال خمسة مكونات أساسية تسمح بتحديد مسار المعلومة والفاعلين المعنيين بها، وكذا الإستجابة المرتبطة بها، لذلك يعتبر أداة ضرورية وأساسية لتنظيم وتسيير العلاقات داخل المؤسسة بغية التوصل إلى تحقيق درجه من التفاهم والحوار بين الفاعلين داخل المؤسسة، وذلك من أجل اتخاذ القرارات السليمة وتكوين علاقات ودية بينهم وبين ومسؤوليهم في المؤسسة، كما يسمح الاتصال أيضاً بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه تحقيق التفاعل في مختلف الأدوار الوظيفية للفاعلين في المؤسسة ولهذا أصبحت المؤسسات تسعى بشكل كبير إلى الاهتمام بمسار العملية الاتصالية وعناصرها داخل التنظيم.

##### ✓ المرسل أو القائم بالاتصال:

يمثل المرسل أحد الفاعلين أو مجموعة الفاعلين في المؤسسة والذين يؤثرون على باقي الفاعلين من أجل مشاركتهم في أفكار واتجاهات معينة، حيث يمثل المرسل أو القائم بالاتصال في المؤسسة الفاعل الذي لديه القدرة على القيام بوظيفتين أساسيتين أولهما تحديد الفكرة وذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها، وتبويبها وتحديدتها، وإختيار الأسلوب أو الشكل و الوسيلة التي يمكن إرسالها عبرها<sup>1</sup>.

كما يقوم بتحديد اللغة الموظفة في إرسال الرسالة بالإضافة إلى تحديد الوقت الخاص بإرسال الرسالة، ولكي تتحقق هاتين الوظيفتين الأساسيتين على المرسل أن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط والتي نذكر منها:

- أن يعرف الفاعل المرسل ما يريد حقا إيصاله للمتلقي.
- يجب تأكد الفاعل المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد إرساله للفاعل المتلقي.

<sup>1</sup> - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 62.

- ينبغي على الفاعل المرسل تحديد الطريقة المناسبة لإيصال الرسالة وفق احتياجات المتلقي، وطبيعة ثقافته الاتصالية سواء كانت شفوية كتابية أو إلكترونية.

- من المهم أيضا بالنسبة للمرسل إختيار الكلمات والعبارات التي تمكن الفاعل المتلقي من فهم الرسالة.

- من المستحسن أن يكون الفاعل المرسل على علم بشخصية الفاعل المتلقي حتى يكون الاتصال فعال.

- على الفاعل المرسل تشجيع إستجابة الفاعل المتلقي حتى يحصل الفهم المشترك للرسالة الاتصالية.

- كما يجب على الفاعل المرسل مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بإرسال الرسالة الاتصالية<sup>1</sup>.

### ✓ الفاعل المتلقي:

ويقصد به الفاعل الذي يتلقى الرسالة الاتصالية من المرسل أو القائم بالاتصال فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها، وهو بذلك يتلقى محاولات التأثير الصادرة من المرسل. و يختص المتلقي بنوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي:

- خصائص متعلقة بالجوانب الديموغرافية والتي نذكر منها: ( المستوى التعليمي، الدخل، الجنس...).

- خصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية والتي نذكر منها: ( التوجه نحو الأفكار المستحدثة والكفاءة، والشعور بالسيادة... إلخ)<sup>2</sup>.

### ✓ المحتوى الاتصالي أو الرسالة:

يشير جون ادير إلى أن محتوى الاتصال أو الرسالة تعبر عن الموضوعات والأفكار والحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تحمل المعاني التي يرغب الفاعل المرسل في إيصالها إلى الفاعل المتلقي داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

وهي تعبر بذلك عن الموضوع المراد إيصاله إلى المتلقي بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المتلقي فاعل أو مجموعة من الفاعلين، فالرسالة الاتصالية تنقسم إلى أربعة أنواع نذكرها فيما يلي:

#### أ- الرسالة الوظيفية:

وهي الرسالة التي تنقل المعلومات العقلانية، أو الفنية، أو العملية، أو القانونية، وحتى الاجتماعية والاقتصادية أي الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات وترتكز أساسا حول العمل.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 383.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> - هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

## ب- الرسالة الواقعية:

ونعني بها مجموع الأخبار والمعلومات، والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنشرها الصحف، وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.

## ج- الرسائل العاطفية:

وهي الرسالة التي تعبر عن المشاعر، والانفعالات وتتجه إلى تحسين العلاقات أساساً.

## د- الرسائل الخيالية:

يقصد بها القصص والمسرحيات، والتمثيلات، والأغاني، والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع. والملاحظ أن الرسائل الوظيفية، والواقعية غالباً ما تكون وظيفتها إنتاجية بينما الرسائل العاطفية، والخيالية غالباً ما تكون وظيفتها استهلاكية<sup>1</sup>.

## ✓ وسائل أو قنوات الاتصال:

يمثل الاتصال عملية تفاعل بين طرفين يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المتلقي عن طريق قناة اتصالية إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في إيصال الرسالة بين المرسل والمتلقي سواء كان كل منهما فرد فاعل في المؤسسة، أو كان المرسل فاعل والمتلقي جماعة أو جماعتين من الفاعلين وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل، واستخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الأفكار والرموز بين فاعلين في المؤسسة<sup>2</sup>.

## ✓ رجوع الصدى والتغذية العكسية:

هي عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المتلقي عندما يستجيب للرسالة الاتصالية حيث يتحول إلى مرسل، وهذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته من خلال التعديل من المحتوى أو اللهجة أو يغير من الوسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل الصادرة من المتلقي<sup>3</sup>.  
وعليه يمكن تلخيص عناصر العملية الاتصالية الخمسة داخل المؤسسة في المخطط التالي:

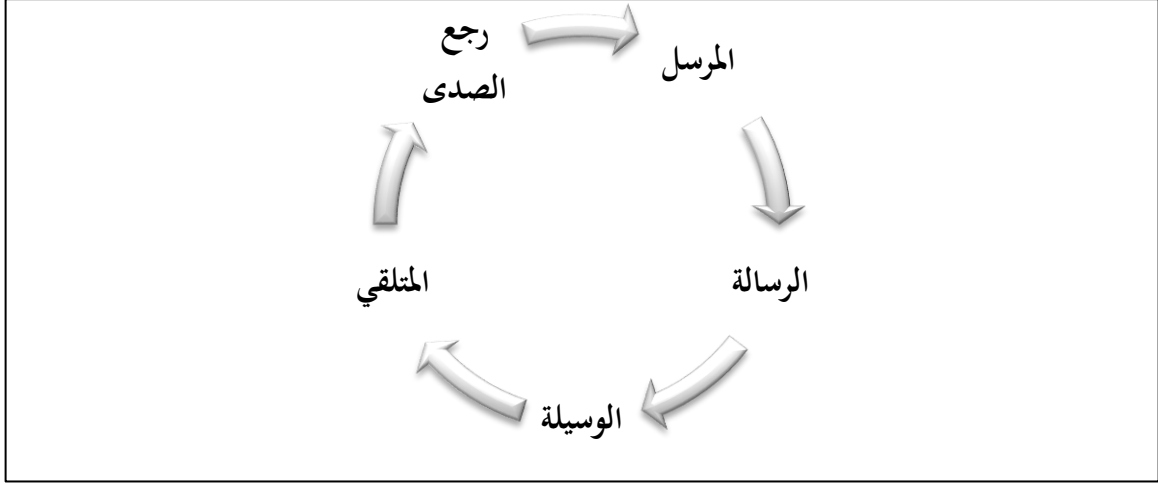
1- محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص 26.

2- هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

3- محمد العمري أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 38.



الشكل رقم 5: يوضح عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة



المصدر: محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، ص 124<sup>1</sup>.

(2) وظائف الاتصال داخل المؤسسة:

يقوم الاتصال بمجموعة من الوظائف التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ونذكر منها:

أ- وظيفة الإدارة:

تعمل هذه الوظيفة على ضمان السير الحسن للعمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين الفاعلين في المؤسسة.

ب- الوظيفة الاجتماعية:

وتتحقق حينما يتيح الاتصال فرصه لزيادة احتكاك الفاعلين فيما بينهم داخل المؤسسة من خلال علاقات الاتصال غير الرسمية وبذلك تتوطد العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

ج- وظيفة الإعلان:

حيث يقوم الاتصال بوظيفة الإعلان أو الإشهار باعتبارها وظيفة مدفوعة الأجر من خلال تقديم معلومات حول خدمات ومنتجات المؤسسة الاقتصادية بشكل يسمح بإظهار خصائص المنتج أو الخدمة في شكل ترفيهي مقبول

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 24.

<sup>2</sup> - ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999 ص 44.

لدى المتلقي<sup>1</sup>.

#### د- وظيفة الدعاية:

تلعب الدعاية دوراً هاماً في المؤسسة من خلال ما يقوم به فاعل معين أو جماعة من الفاعلين قصد تشكيل اتجاهات فاعلين آخرين في المؤسسة والتحكم في سلوكهم وتوجيهه وفق مصالحهم ورغباتهم عن طريق استخدام وسائل الاتصال بمختلف أنواعها.

#### ه- وظيفة التوجيه:

وتتحقق حينما يتجه الإتصال إلى إكساب الفاعل المتلقي اتجاهات جديدة، أو اتجاهات قديمة أو يثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

#### و- وظيفة العلاقات العامة:

تعد وظيفة العلاقات العامة من الوظائف التي تتحقق من خلالها أهداف عملية الاتصال داخل المؤسسة إذ أنها تمثل هندسة وتحقيق التفاهم والرضا باعتبارها الوسيط بين المؤسسة وجمهورها وذلك لأن رجل العلاقات العامة في المؤسسة يعد ممثلاً للرأي العام وداعية في نفس الوقت إذ أنه يفسر ويحلل أذواق الناس، واتجاهاتهم وردود أفعالهم التي تتصل بالمؤسسة التي يعمل لديها رجل العلاقات العامة.

#### ي- وظيفة التسويق:

يهدف الاتصال إلى تزويد الأفراد بالمعلومات النافعة في جميع مناحي حياتهم عن طريق تقديم معلومات خاصة بالمنتج أو الخدمة محاولة منه توعية المتلقين وتعريفهم بأمر قد تساعدهم على معرفة كل ما له علاقة بالمؤسسة وما تقدمه من خدمات تخصهم بهدف مخاطبة العقل ونقل صورة عما هو موجود في الواقع حيث يهدف الاتصال إلى إكساب المتلقي خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة<sup>3</sup>.

#### (3) أهمية الاتصال في المؤسسة:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في مختلف أنشطة المؤسسة حيث يتوقف عليه إنجاز جملة من المهام داخل المؤسسة والتي نذكر منها:

1- محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2- محمد العمري ابو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3- ابراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- الاتصال هو عملية أساسية وحيوية في نقل البيانات والمعلومات بين جميع وحدات المؤسسة الخاصة بالهيكل التنظيمي، كما له دور في تسيير مختلف العمليات الإدارية الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة كالتخطيط، والتنظيم واتخاذ القرار، والتنسيق، وكذا الإشراف، والمتابعة، والرقابة، والتقييم حيث أن كل هذه العمليات تتم عن طريق عملية الاتصال<sup>1</sup>.

- يتوقف نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة على نجاح باقي الأدوار الوظيفية المرتبطة بالحصول على المعلومة.

- تسمح عملية الاتصال الفعالة بتوطيد علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي من خلال زيادة معدلات المشاركة من جانب الأفراد في مشروعات التنمية وزيادة إحساسهم بإنتمائهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي يحصلون عليها تتسم بالصدق، والوضوح تجاه مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

- يكتسب الأفراد من خلال عملية الاتصال معلومات جديدة تسمح بزيادة فرص التفاعل الاجتماعي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من خلال ما يتم نشره عبر الصحف، والمجلات، والإذاعات والتلفزيونات وكذا مواقع التواصل الاجتماعي.

- يعتبر الاتصال أداة هامة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض بمختلف وحداتها، وأقسامها ومكاتبها<sup>2</sup>.

- يساهم الاتصال بشكل كبير في مواجهة أي شائعات أو مشاكل تواجه سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها خاصة لما يتعلق الأمر بمواجهة الصراعات الداخلية بين الفاعلين في المؤسسة أو بالمحيط الخارجي وما يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها.

- يمثل الاتصال أداة أساسية في رفع مستوى الأداء والتبادل الفكري بين الفاعلين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

- يعمل الاتصال على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الفاعلين داخل المؤسسة مما يسمح بتوفير جو من التعاون والتفاهم داخل المؤسسة حيث يتم من خلاله احترام قيم الفاعلين ومشاعرهم تجاه بعضهم البعض من أجل تحقيق احتياجاتهم الأساسية<sup>3</sup>.

1 - صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 129.

2 - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

3- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 28.

#### 4) الاتصال وعلاقته بالوظائف الإدارية للمؤسسة:

يؤثر الاتصال بشكل كبير على مختلف الأنشطة الإدارية الأساسية المرتبطة بتسيير المؤسسة التي يمكن تحديدها فيما يلي:

##### أ- الاتصال وعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى جانبي المشاعر والتأثير في الاتصال، حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة القنوات في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد والجماعات<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن صناعة وإتخاذ القرارات هو عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف سريع وفق معلومات معينة. والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة وإستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون الاتصال ضعيفاً أو لا يتم في الوقت المناسب قد يكون القرار المتخذ غير مناسب . إلى جانب ذلك يتوقف نجاح عملية اتخاذ القرارات كذلك على مدى القدرة على إيصال القرار المتخذ إلى المعنيين بتنفيذه.

##### ب- الاتصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، وبعد توفير هذه المعلومات عن طريق عملية الاتصال، فإن الاتصال الجيد ينعكس على عملية وضع وإعداد الخطط كما يمكن الفاعلين من معرفة حقيقة الثروة البشرية و المادية الموجودة في المؤسسة، وكذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي الوصول إلى صحة التخطيط<sup>2</sup>.

##### ج- الاتصال والرقابة:

الرقابة هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن عملية تنفيذ القرارات، وتظهر الحاجة إلى الاتصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية التوقعات، والإجراءات وحتى القرارات التي سيتم اتخاذها في مستوى تنظيمي

1 - ابراهيم أبو عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2 - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 46.

معين، وبالتالي فإن الاتصال يعتبر ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المؤسسة، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير، ومستويات الأداء المحددة من قبل مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة، بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيداً لعلاجها<sup>1</sup>.

بمعنى هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية للمؤسسة، ففي الواقع تحاول المؤسسات دائماً التحكم في نشاطات الأفراد من خلال الرقابة والتنظيم باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وقد أشار مارش وسيمون إلى أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم أداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية وأن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية . وعلى هذا الأساس تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة الإدارية داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### ت- الاتصال والتنظيم:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة و توزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث تراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين هذه الوحدات لانجاز الأهداف، على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج، وهذه الوظيفة من الوظائف الإدارية تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات أخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

### ث- الاتصال وتدريب الموارد البشرية:

يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمر للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية أو الفاعلين في المؤسسة عن طريق التدريب الذي يقصد به " العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية"<sup>3</sup> وهو ما يساهم في رفع مستوى كفاءة الفاعلين في الأداء وزيادة إنتاجيتهم، وتقوم عملية التدريب أساساً على الاتصال بين المدرب الذي لديه المعرفة العلمية والعملية، والمتدرب الذي يريد اكتسابها.

1 - خضير كاسم، حمود فريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2 - ابراهيم عبد العزيز شيخا، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3 - ديجريت، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد إسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص 35.

### ج- الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية :

من أهم مجالات اتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حاليا هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعاع، حيث تقوم المؤسسة بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنها تمارس اتصالا قائما على بث وتمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها، إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافته وقيمه ومبادئه، وهو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة<sup>1</sup>.

### ح- الحاجة إلى الاتصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة :

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوفر المعلومات والتوضيحات الوافية للفاعلين في المؤسسة بخصوص أهمية الجودة، واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع والخدمات في جميع مراحلها<sup>2</sup>.

### خ- الحاجة إلى الاتصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة:

بمعنى أن كل مورد بشري داخل المؤسسة يسعى إلى توسيع قدراته المعرفية، وقد يتسنى له ذلك من خلال الاتصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الفاعلين لتمكينهم من التحكم في العمل، خاصة وأن هذه العملية ( نقل الخبرات ) تشكل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة.

### د- الحاجة إلى الاتصال كعامل مواجهة و تأقلم:

يحتاج كل من الفاعلين والمؤسسة على حد سواء، أن يقضوا وقتا طويلا في محاولة اكتساب المعرفة العلمية التي تقتضيها وظيفتهم في المؤسسة، وبالتالي فإن الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد وظروف العمل الجديدة بالنسبة إليهم تدفعهم إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلتهم الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنهم من معرفة مكانتهم ودورهم في المؤسسة وعلاقتهم بغيرهم من الفاعلين الآخرين<sup>3</sup>.

أما على مستوى المؤسسة ككل، فنجد أنها تعيش حالة من التغيرات المفروضة من واقعها التنظيمي، والتطور التكنولوجي والوضع التنافسي، وهنا تظهر الحاجة الملحة والدائمة إلى مختلف المعلومات التي ينبغي وضعها في متناول الفاعلين حتى يتمكنوا من التحكم في وظائفهم، وتحديد ما يتعلق منها مثلا بتنظيم المهام ومضمون العمل، والتي يمكن أن تتغير بصورة ملموسة، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم ومواجهة مختلف التغيرات الناتجة عن إعادة التنظيم فيها . كما أنها بحاجة ماسة لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يسمح لها بالتلاؤم مع الوضع التنافسي عن طريق حصولها المستمر على المعلومات المتعلقة بهذا التطور، والمؤسسة ليست مخيرة في هذا بل مجبرة على البحث عن

1 - خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2 - Cardon Aloine, op. cit, p 71.

3 - Halvor Nordby, op. cit, p 83.

المعلومة، حيث أن أي إغفال لأي تقنية أو وسيلة تكنولوجية جديدة من شأنه أن يضعها في وضع متأخر عن منافسيها ويؤثر على نصيبها في السوق.

#### ذ- الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب:

إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملتھا التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، وأن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن، من خلال رصد رغباتهم، وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تتقارب فيها مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة . وتظهر هذه الحاجة جليا في المعطيات الميدانية للدراسة انطلاقا من طبيعة المؤسسة وتفرعاتها<sup>1</sup> .

#### خلاصة:

يساهم الاتصال في التأثير على آليات وطرق تسيير المؤسسة في عدة مستويات إدارية وتنظيمية لذلك تولي الكثير من المؤسسات أهمية كبيرة للاتصال، حيث ينعكس دوره على صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وعلى أدائها الذي يتطلب إلتفاف الفاعلين نحو تحقيق أهدافها.

#### V. أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه:

#### تمهيد:

يشير مصطلح الاتصال المؤسسي إلى العلاقة الوطيدة بين المؤسسة والاتصال والتي لا يمكن الفصل بينها في أي حال من الأحوال، حيث يعتبر الاتصال عملية مهمة في تسيير مختلف المهام الإدارية والتنظيمية في أي نوع من المؤسسات مهما كان حجمها، وطبيعة نشاطها، لذلك فإن أهمية الاتصال تكمن في أهمية الأدوار التي يقوم بها على مستوى المؤسسة في عدة جوانب رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية ومن هنا فقد أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للاتصال المؤسسي من حيث توفير الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقه رغبة في الاستفادة القصوى من مخرجاته والتي تنعكس بشكل كبير على تجسيد أهداف المؤسسة.

#### 1. التطور التاريخي لاتصال المؤسسة:

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا وأوروبا.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. ص 19.

ويعتبر "ايفيلي" رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903 حيث يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على إكساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده، ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور الاتصال في المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام حول المؤسسة ونقل سياسات المؤسسات إلى الرأي العام<sup>1</sup>.

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن 20 العشرين أنشأ "بيجو" أول صحيفة مؤسسية، كما وظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سانجو" حوالي عام 1926.

وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية "SNCF" عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بمصلحة صحافية خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات، فقد وصف الاسباني "كارسكوسا" التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا للنظرية الرباعية (الأحرف الأربعة) Les c/e quartes التي تفسر أنه: "وفي الستينيات كان عصر الإشهار مرتبط بالتكاليف Costes وفي السبعينيات عصر التسويق التجاري Commercial وفي الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية Calidad، أما في التسعينات الاتصال الشامل global Communication<sup>2</sup>.

أما على المستوى العربي فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة التي تهدف إلى بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء، وذلك من خلال عقد العديد من الندوات والمؤتمرات المتخصصة، أما فيما يخص الاتصال المؤسسي في الجزائر فقد عانى من أنظمة إعلامية غير مناسبة ومن قلة المتخصصين، وأيضا من تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة لاتصال المؤسسة وهذا بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات والتدرج في تحرير السوق والعمل بالمنافسة الاقتصادية، وذلك يعود لعدة عوامل منها:

-عدم تخصص مختلف إطارات المؤسسات في مجال الاتصال.

<sup>1</sup> - محمد الغزاري وأحمد إدريس، العلاقات المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004، ص 10.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2013، ص 77.



-عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال .

- معظم المؤسسات الجزائرية لا تصدر جريدة إعلامية، ولا تملك موقع الكتروني إلا أنه وفي العشرية الأخيرة بدأت الأمور تتحسن بعد دخولها اقتصاد السوق والمنافسة المحلية والدولية، وتطوير تقنيات الاتصال في المؤسسات على المستوى الداخلي والخارجي وكذا مواكبة التطورات الدولية الحاصلة في العالم<sup>1</sup>.

## 2. أنواع الاتصال المؤسسي:

يتعلق الاتصال المؤسسي بالنشاطات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت هذه النشاطات داخلية ينسق بها الفاعلون جهودهم داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات ذات الصلة بشؤون العمل، أو خارجية تعمل من خلالها المؤسسة على ربط مصالحها وأهدافها بالمحيط الخارجي من ممولين وموردين وكذا مستهلكين. ويتم الاتصال المؤسسي الداخلي في شقه الرسمي وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات من خلال تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، أما الاتصال المؤسسي غير الرسمي فيتعلق بالتفاعلات الاجتماعية والشخصية في التنظيم دون الحاجة إلى ضوابط ومسارات تنظيمية لنقل المعلومة.

### 1.2. الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي في المؤسسة نوعين من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وفيما يلي توضيح لهذا النوع من الاتصال وقواعد ممارسته من طرف الفاعلين داخل المؤسسة.

#### 1.1.2. الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية (مع الجمهور أو مؤسسة أخرى)، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع تتمثل في الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، والاتصال أفقي، وكذا الاتصال المحوري وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع.

✓ **الاتصال النازل:** يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا تجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي<sup>2</sup>، وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو (العمودية) وتعد الأكثر شيوعا حيث تناسب المعاني والرسائل المرتبطة بالأوامر والتعليمات والتوجيهات والملاحظات، وكذا القرارات... من المستويات الإدارية العليا

<sup>1</sup> - مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2006، 39.

<sup>2</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، أساسيات الاتصال (مهارات ونماذج)، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 58.

إلى المستويات الإدارية الدنيا، وهذا النوع من الاتصال يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة لتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها، ويستطيع المسؤولون الاتصال بالفاعلين بطرق ووسائل عديدة كالحديث المباشر، أو عبر البريد الإلكتروني، والاجتماعات وغيرها من وسائل الاتصال .

✓ **الاتصال الصاعد:** وهذا النوع من الاتصال معاكس لسابقه فبينما الاتصال النازل يكون من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، فإن الاتصال الصاعد يبدأ من المستويات الإدارية الدنيا، وينتهي بالمستويات الإدارية العليا، فمن خلال الاتصالات الصاعدة يقوم الفاعلين بنقل ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وكذا مطالبهم لمختلف رؤسائهم الموجودين في مصالح المؤسسة العليا<sup>1</sup>، مما يؤدي بالفاعلين إلى الحصول على التغذية العكسية من مسؤوليهم تجاه ما يرفع أليهم من رسائل اتصالية حيث تتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقارير ترفع من المستويات الإدارية الدنيا إلى الإدارة العليا، أو عن طريق الطلبات والشكاوي والتظلمات التي يرفعها الفاعلين لرؤسائهم وقد تتم أيضا من خلال صناديق الاقتراحات، إضافة إلى سياسة الباب المفتوح أو عن طريق اللقاءات المباشرة، بين الفاعلين ورؤسائهم في العمل.

كما يركز هذا النوع من الاتصال على فكرة أن الفاعلين لا يملكون فقط القدرة على استقبال المعلومات والرسائل الاتصالية وإنما لديهم القدرة أيضاً على إرسال الرسائل والمعلومات، ويمثل هذا النوع من الاتصال الاتصال الوحيد الذي يتمكن من خلاله الفاعلين من إبلاغ مسؤوليهم بشؤون عملهم ومواقفهم وكذا رأيهم حول مختلف المواضيع التي تهمهم<sup>2</sup>.

✓ **الاتصال الأفقي:** يندرج هذا النوع من الاتصال ضمن مستوى إداري واحد، حيث يبرز حالة التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين الفاعلين في المؤسسة، أو الأقسام التي تقع في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، وغالبا ما تستخدم المؤسسة هذا النوع من الاتصال الأفقي لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها<sup>3</sup>. ويذهب "هنري فايول" إلى أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية، والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين أساسيين هما:

- وجوب حصول الفاعلين على إذن مع رئيسهم قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى.
- ضرورة إعلام الفاعلين لرئيسهم بأهم نتائج الاتصالات الأفقي.

<sup>1</sup> - حميد الطائي وبشير العلاق، المرجع نفسه، ص 59.

<sup>2</sup> - Halvor Nordby, op. cit, p 78.

<sup>3</sup> - مازن سليمان الحوش، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

✓ **الاتصال المحوري:** وهو الاتصال الذي يأخذ الشكلين الصاعد والنازل في نقل المعلومة دون الأخذ بعين الاعتبار التدرج الهرمي للوظائف، حيث يمكن أن يكون متجه من الإدارة العليا إلى الفاعلين في المستويات التنظيمية الدنيا، كما يمكن أن يأخذ المسار العكسي أي من المستويات التنظيمية الدنيا إلى الإدارة العليا، ويكون الهدف من هذا النوع من الاتصال غالباً الرغبة في ربح الوقت والجهد، وتقليل تكلفة الاتصال<sup>1</sup>. مما يعني تحقيق الممارسات الاتصالية الفعالة من خلال هذا النوع من الاتصال.

## 2.1.2. الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أسس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة<sup>2</sup>. وتمثل هذه الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في العالم فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك تميزها بسرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين أكبر عدد من الموظفين، وتعد قنوات الاتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع الاتصالات الأخرى، مما يتيح قدرأً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، الأمر الذي من شأنه أن يضفي قيمة على هذا النوع من الاتصال وغالباً ما تعتمد هذه الاتصالات على الوسائل الشفوية في الاتصال<sup>3</sup>.

## 2.2. الاتصال الخارجي:

ويشمل ثلاثة أنواع من الاتصال تتعلق بالاتصال الخارجي العملياتي، والاتصال الخارجي الاستراتيجي، والاتصال الخارجي حول الصورة، وفيما يلي شرح مفصل لكل نوع من هذه الأنواع وكذا دوره في المؤسسة.

**1.2.2. الاتصال الخارجي العملياتي:** إن مجموعة كبيرة من الفاعلين في المؤسسة تتواجد في اتصال مباشر مع محيطها الخارجي، في إطار نشاطاتهم المهنية اليومية، حيث أن كل منهم يقوم بالاتصال باعتباره ممثلاً للمؤسسة مع شركاء خارجيين من زبائن، وموردين، ومساهمين، وسلطات عمومية، ومنافسين، ووسائل الإعلام، وممولين وعلى هذا الأساس فكل منهم يمرر صورة عن المؤسسة ورسائل عنها وباسمها يتلقى بالمقابل ردود أو معلومات يدمجها داخل المؤسسة وهذه التبادلات تعد ضرورية للنشاط قصير المدى للمؤسسة وبدونها لا يمكنها الإستمرارية في محيطها<sup>4</sup>.

**2.2.2. الاتصال الخارجي الاستراتيجي:** وفي هذا النوع هناك دوران للاتصال الخارجي الاستراتيجي، أولها أنه يعمل على تسريع إنشاء وتكوين صداقات وشبكات اتصال في المحيط الخارجي، إذ أن المؤسسة تبحث عن التواجد

<sup>1</sup> - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 121 .

<sup>2</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> - Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 176.

وتحقيق الذات في محيطها وتطوير وتنمية علاقات إيجابية مع الفاعلين في هذا المحيط، هذه الاتصالات والتبادلات ليست إجبارية وضرورية، ولكن المؤسسة تعتبرها وسيلة للدفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حال وجود صعوبات أو مشاكل أو حدث خاص متعلق بوجودها.

أما الدور الثاني فيتمثل في الاستماع الخارجي، إذ تنشئ المؤسسة قنوات استقبال المعلومات الإستراتيجية في محيطها، وهي تبحث عن التعرف بأسرع وقت ممكن على معطيات تنافسية، وهو ما يعرف باليقظة الإستراتيجية، التي قد ترتبط بالتطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة، والإمكانيات المتاحة، والقوانين الجديدة، وكذا الحركات الاجتماعية التي يمكن أن تحدث في المحيط والتي تمكن المؤسسة من الاستفادة منها في تحقيق أهدافها، هذه المعطيات والمعلومات التي تجمعها المؤسسة حول محيطها تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والبعيد<sup>1</sup>.

**3.2.2. الاتصال الخارجي حول الصورة:** يعتبر هذا النوع من الاتصال هو الاتصال الخارجي في حد ذاته، وهذا نظراً لانتشاره الواسع واستعمالاته المتعددة في المؤسسة. في هذا النوع من الاتصال لا يقوم الفاعلون في التنظيم بالإعلام والاتصال، لكن المؤسسة هي التي تعلم قصد التعريف بمنتجاتها وتحسين صورتها. ويتكون هذا النوع من الاتصال من عناصر كثيرة أهمها الإعلان الذي يحاول توصيل رسالة معينة ونقلها ونشرها على أوسع نطاق بهدف لفت الانتباه إليها، حيث يستخدم الإعلان جميع الأساليب التعبيرية المتاحة لتحقيق أهداف الاتصال الخارجي حول الصورة، هذا بالإضافة إلى عنصر آخر غير الإعلان وهو ما يعرف بالرعاية والتمويل والتي تكون عبارة عن مساعدات مالية وتبرعات للجمعيات الخيرية التي تقوم بها المؤسسة قصد إعطاء لمسة إنسانية للاتصال الخارجي حول الصورة لدى الجمهور<sup>2</sup>.

والاتصال المؤسساتي بشقيه الداخلي والخارجي كلاهما مكملان لبعضهما البعض فإن كان الاتصال الداخلي يعمل على ظهور التعاون وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع الفاعلين والتأثير في سلوكهم داخل المؤسسة، فإن الاتصال الخارجي يهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها ومتابعيها على المستوى الخارجي.

<sup>1</sup> - Andrew D, Brown Ken Starkey, ibid, p 177.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 126 .

### 3. أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي :

#### 1.3. أهمية الاتصال المؤسسي:

يتواجد الفاعلون في المؤسسة في اتصال دائم مع غيرهم فهناك الاتصال بين الفاعلين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع الزملاء وبالتالي فإن الاتصال يعتبر عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة نظراً لأنه يعمل على إيصال المعلومات والبيانات بين طرفي العملية الاتصالية<sup>1</sup>. وما يؤكد أهمية عملية الاتصال داخل المؤسسة هو ما ذهب إليه "التون مايو" مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أقر أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالاتصال<sup>2</sup>، وهنا يشير "مايو" إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وعادة ما ينظر إلى عمليات الاتصال بوصفها تجيب على التساؤلات الخاصة بالمؤسسة.

وبالتالي هناك أهمية نظرية محورية لنظام الاتصال داخل المؤسسات فالاتصال هو الوسيلة التي بموجبها يتم نقل المعلومات كما أنه يؤثر على العلاقات بين الفاعلين فينشأ التعاون والتكامل بينهم داخل الجماعة وفيما بين المؤسسة والفاعلين.

كذلك أن أهمية الاتصال داخل المؤسسة تكون في إطار إقامة علاقات إيجابية وسلمية بين العاملين وقد وجدت المؤسسة أفضل طريقة لتحقيق أهدافها وهي تدعيم الاتصال المساعد لتحقيق مزيد من الترابط بين الفاعلين ورؤسائهم على أساس من الثقة المتبادلة بينهم ويعتبر الاتصال مهم طالما يقوم بربط وظائف المؤسسة ببعضها البعض، وفي الحياة العملية يستخدم الاتصال لتوجيه الفاعلين نحو تحقيق أهدافهم<sup>3</sup>.

كذلك تتلخص أهمية الاتصال في المؤسسة في النقاط الآتية:

- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين، كما أنه لا يجعل الفاعلين يشعرون بالعزلة.
- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الفاعلين الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار أو نقاش، كما أن الاتصال يفسح لكل فاعل المجال للمشاركة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000 ص 275 .

<sup>2</sup> - طلعت ابراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993 ص 69.

<sup>3</sup> - صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 ص 139.

-يساعد الاتصال على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات بين الفاعلين مما يؤدي إلى تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يمكن النظر إلى أهمية الاتصال في المؤسسة حيث تتمثل في:

**الإعلام:** أي نقل المعلومات والأفكار إلى المتلقي وإعلامه عما يدور من حوله من أحداث ومعلومات جديدة.  
**التعليم:** أي تدريب وتطوير الفاعلين عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظائفهم وتطوير إمكاناتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

**الترفيه:** وذلك بالترويح عن النفس والتسلية من خلال علاقات الاتصال غير الرسمية التي تسمح للفاعلين بالإنفتاح على بعضهم البعض وخلق بيئة عمل اجتماعية.

**الإقناع:** أي إحداث تحولات في وجهات النظر من خلال الحجج والبراهين التي يقدمها الفاعلون لبعضهم البعض حول شؤون عملهم مما يسمح بتبني بعض الأفكار وإلغاء بعضها الآخر وفق مخرجات عملية الحوار<sup>2</sup>.

### 2.3. أهداف الاتصال المؤسسي:

إن "عملية الاتصال المؤسسي تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في الفاعلين حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكارهم لتعديلها، وتغييرها أو على اتجاهاتهم أو على مهاراتهم " لذا نجد أن "الاتصال المؤسسي الداخلي يهدف إلى خلق التحام فكري ومعنوي في قيم وأهداف مشتركة بين الفاعلين إذ يستحوذ على ديناميكية تشكيل صورة المؤسسة، مثله مثل الاتصال المؤسسي الخارجي<sup>3</sup>.

ونجد أن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي:

- توجيه الفاعلين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم إتجاهات جديدة أو تعديل أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى الفاعلين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين الفاعلين والمؤسسة.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.

<sup>1</sup>- يسرى عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المدينة المنورة، الرياض، 1986، ص 24.

<sup>2</sup>- محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية، ص 33.

<sup>3</sup>- صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء .
  - إصدار الأوامر والتعليمات.
  - تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
  - تعريف المشكلات وسبل إنتاجها .
  - تحديد الأهداف الواجب تنفيذها<sup>1</sup>.
- تكوين الفاعلين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات، أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.
  - كذلك يهدف الاتصال المؤسسي إلى تماسك الفاعلين في التنظيم وحل النزاعات بين الفاعلين وإعطائهم قيمة، والعمل على بناء روح الجماعة.
  - تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة<sup>2</sup>.
  - تعريف أفراد الجمهور بحقيقة الجهود المبذولة في سبيل إرضاء تطلعاتهم ورغباتهم المعبر عنها تجاه المؤسسة.
  - شرح سياسة المؤسسة وأهدافها.
  - تزويد الجمهور بكافة المعلومات والبيانات التي يحتاجونها عن المؤسسة ونشاطها.
  - الحصول على دعم من الجمهور.
  - الرد على كل الأخبار الكاذبة أو غير صحيحة التي تنشر عن المؤسسة أو مواقفها.
  - التعرف على آراء الجمهور بفئاته المختلفة بشأن مختلف الوسائل والأمر التي تهمه فيما يتصل بعلاقته مع المؤسسة<sup>3</sup>.
- كما يهدف الاتصال المؤسسي أيضا إلى إحداث تفاعل بين الفاعل المرسل والفاعل المتلقي من حيث الاشتراك في الفكرة والمفهوم أو العمل، كما يهدف إلى التأثير في الطرف الآخر، حيث يؤدي هذا التأثير إلى تغيير في سلوك الآخر.

<sup>1</sup> - يسرى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> - جمال الدين بوغيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 52.

<sup>3</sup> - رضوان بلخيري وسارة جباري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014، ص 49.

كما يهدف إلى فهم نظام العمل في المؤسسة وخلق قاعدة من المعلومات لمستويات الفاعلين في المؤسسة، وتسيير العلاقات الاجتماعية في المؤسسة في إطار الممارسات الاتصال غير الرسمية<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

نستخلص مما سبق أن الاتصال المؤسسي يأخذ عدة تسميات وأشكال، وعموماً يمكن القول أن الاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال الذي تكون فيه المؤسسة طرفاً مرسلاً في العملية الاتصالية من خلال الفاعلين فيها، حيث يمثل كل من الاتصال الداخلي والخارجي محورين أساسيين في تصنيف الاتصال المؤسسي، في حين يرتبط كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي بأشكال الاتصال الداخلي بين الفاعلين في المؤسسة، وفي جزئية أخرى مرتبطة بالهيكل التنظيمي تتمظهر اتجاهات الاتصال الرسمي والتي تنقسم بدورها إلى أربعة اتجاهات أو مسارات يمكن أن تتبعها المعلومة في التنظيم ممثلة في الاتصال الصاعد، والاتصال النازل، وكذا الاتصال الأفقي وأخيراً الاتصال المحوري.

---

<sup>1</sup> - جمال الدين بوغيط، مرجع سبق ذكره، ص 54.



## VI. أساليب الاتصال الفعال:

### تمهيد:

إن الحديث عن أساليب الاتصال الفعال يتطلب التركيز على كل الظروف المحيطة بالعملية الاتصالية من كل جوانبها ( ظروف المرسل، ظروف المتلقي، وظروف إعداد محتوى الرسالة، طريقة الإستجابة، وكذا نوعية الوسيلة الموظفة في نقل الرسالة)، خاصة لما يكون الحديث عن الاتصال الداخلي الذي يرتبط بجملة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالممارسات الاتصالية بين الفاعلين داخل المؤسسة، لذلك كان لا بد من فهم الهدف من مخرجات العملية الاتصالية والآليات المساعدة على تحقيق الهدف الاتصالي حتى يضمن كل فاعل نجاح ممارساته الاتصالية في ظل القواعد والقوانين التنظيمية التي تقرها المؤسسة.

### 1) شروط فعالية الاتصال:

من الضروري بأن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضا، ويفترض أن تستوفي شروطها العلمية والفنية حتى تحقق الأهداف المطلوبة وفيما يلي عرض لبعض الشروط الواجب مراعاتها لضمان تحقيق أسلوب اتصال فعال داخل المؤسسة:

✓ **التخطيط الجيد للاتصالات:** فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحها وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال، بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الفاعلين المتلقين للرسالة، مع تحري الدقة في ذلك أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف<sup>1</sup>.

✓ **استثمار الآخرين في التخطيط للاتصال:** وذلك بالتأكيد على أن الفاعل المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلاً نقله للفاعل المتلقي بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الفاعلين إن أمكن، والتأكيد أنهم يفهمون ما يريد وما يقصد فعلاً عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكيد إذا كان الفاعل المتلقي للرسالة قد فهمها كما هي<sup>2</sup>.

✓ **إجادة فن الإنصات:** ففي الاتصال المباشر على الفاعل المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلاً، كما يقول **هاملت:** " امنح كل

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 76.

<sup>2</sup> - يسرى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

شخص آذانك مع قليل من صوتك" ولا يتدخل إلا الإزالة التشتت في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

✓ **الحصول على التغذية العكسية:** وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، ما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل الفاعل المتلقي للتعبير عن مدى فهمه الرسالة الاتصالية، لأن هذا يعتبر تفسير عن مدى نجاح العملية الاتصالية، وقدرة المرسل على التبليغ الجيد<sup>1</sup>.

✓ **معرفة الظروف المحيطة:** فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساس للظروف التي يتم من خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية التي يمكن أن تقف عائقاً أمام نجاح العملية الاتصالية.

✓ **استخدام وسائل اتصالية مناسبة:** تتوافق ملائمة الوسائل الاتصالية مع خصوصية الفاعل المتلقي من جهة ومع محتوى الرسالة من جهة أخرى، حيث أن الفاعل المتلقي قد يتميز ببعض الخصائص التي تقف حاجزاً أمام فهمه للرسالة أو قد تساعده على فهم الرسالة في حالة توفرها، كدرجة التعلم، القدرة على القراءة، القدرة على استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة، سلامة الحواس كل هذه الخصائص تجعل الفاعل المتلقي أكثر قدرة على فهم الرسائل الاتصالية الواردة إليه، أما من ناحية خصوصية الرسائل الاتصالية فيجب أن تتواءم هي الأخرى مع الرسائل الاتصالية التي تحملها، حيث أن هناك بعض الرسائل التي تحتاج إلى صيغة رسمية بالنظر إلى جديتها وصرامتها لذلك يفضل نقلها في شكل مكتوب، في حين أن هناك بعض الرسائل التي تعتبر أقل جدية فيمكن أن توظف الوسائل الشفهية وكذا الإلكترونية لنقلها<sup>2</sup>.

✓ **تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته:** حيث أن فهم طبيعة الفاعل المتلقي للرسالة يساعد في صياغة الرسالة بالشكل المناسب كما يمكن من تحقيق الاستجابة المطلوبة ومنه تحقيق الهدف الاتصالي.

✓ **وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة:** تمثل المستويات الإدارية المتعددة المسافة الفاصلة بين الفاعل المرسل والفاعل المتلقي في التنظيم، حيث أن صغر المسافة يؤثر على طبيعة الرسالة الاتصالية والوسيلة المستخدمة في نقلها.

<sup>1</sup> - Halvor Nordby, op. cit, p 107.

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

✓ **وجوب الانتباه لوجود التشويش:** في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى تتمكن الرسالة من تحقيق انتشار، أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه<sup>1</sup>.

## (2) سمات الاتصال الفعال:

إن الاتصالات ذات الكفاءات العالية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الاتصالات الضعيفة أو غير القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ونذكر منها:

✓ **السرعة:** حيث تقاس جودة الاتصالات بتقديمها لمعلومات مرتدة، تسجيلها، وتخصيصها لفاعل معين، ملائمة شكلها لموضوعها، بقاؤها في الذهن، تأثيرها على السلوك وتكلفتها المنخفضة وتناول هذا العنصر بشيء من التوسع والتوضيح. إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل قبل وقت اتخاذ القرار أو التصرف<sup>2</sup>.

✓ **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول الفاعلين المشاركين في الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى الفاعلين المشاركين في عملية الاتصال.

✓ **التسجيل:** إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات المذكرات، والتقارير ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها<sup>3</sup>.

✓ **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض الواقعة المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان ذلك أفضل.

✓ **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تتناسب وذلك، بإعلام فاعل معين بترقيته في الوظيفة، أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، والهاتف.

<sup>1</sup> - صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup> - حميد الطائي وبشير العلاق، المرجع نفسه، ص 59.

<sup>3</sup> - مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

✓ **التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة، والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وتعتبر التكلفة عنصر نسبي<sup>1</sup>.

### (3) الوسيلة الاتصالية كمحدد لفعالية الاتصال:

أكد الكثير من الباحثين أن فعالية الاتصال تتحدد بطبيعة الوسيلة أو القناة الاتصالية المستخدمة في نقل الرسالة، لذلك فإن عملية إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة لإيصال الرسالة ترتبط بطبيعة الموضوع المراد إيصاله للمتلقي، وبالوقت المطلوب لإيصال الرسالة، وكذا بطبيعة العلاقة بين المرسل والمتلقي، وفيما يلي جدول توضيحي للمفاضلة بين أهم أنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم 1: يوضح المفاضلة بين استخدام وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة

التكلفة	الرسمية	الكثافة	التوثيق	الإرتداد	السرعة	مزايا الوسيلة وسيلة الاتصال
منخفضة	غير رسمية	متوسطة	غير موثقة	عالية	سريعة	مقابلة غير رسمية
متوسط	رسمي	متوسط	موثقة	عالي	سريع نسبياً	اجتماع رسمي
منخفض	غير رسمي	متوسط	غير موثق	متوسط	سريع	الهاتف
منخفضة	رسمية	عالية	موثقة	منخفضة	متوسطة	مراسلة داخلية
عالي	رسمي	عالي	موثق	منخفض	بطيء	تقرير
عالي	رسمي	عالي	موثق	منخفض	بطيء	خطاب اتصالي

المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، ص 364<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Andrew D, Brown Ken Starkey, op. cit, p 247.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 364.

يوضح الجدول أعلاه المفاضلة بين استخدام وسائل الاتصال المختلفة داخل المؤسسة، من وجهة نظر الباحث أحمد ماهر حيث قام بتحديد أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة، ودرجة مرونتها من حيث التكلفة، والسرعة، وكذا الإستجابة، والتوثيق، وكثافة المعلومات التي تقدمها، ودرجة رسمية الوسيلة، وقد تبين من خلال الجدول أن الباحث يعتبر أن الوسائل الشفاهية تعتبر أكثر مرونة في إيصال المعلومات الخاصة بالعمل وذلك بالنظر لتكلفتها المنخفضة، وسرعتها في إيصال المعلومة بالمقارنة مع الوسائل الكتابية التي تعتبر أقل أداءً إذا كانت شؤون العمل مستعجلة، وفي المقابل فقد اعتبر أحمد ماهر أن الوسائل الكتابية تحمل أيضاً بعض المزايا الإيجابية كقابليتها للتوثيق، وكثافة المعلومات التي تقدمها بالإضافة إلى كونها وسائل أكثر رسمية في التعاملات التنظيمية بين الفاعلين داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

#### (4) أهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة:

إن الحديث عن دور الاتصال الفعال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع، مما يتعين على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة، ومن هنا يرى كارل دوبير **Carel debire**، أن وظيفة الإدارة هي تنظيم وتسيير عملية الاتصال لذلك يجب أن تلقى كل الإهتمام من قبلها، فالاتصال الفعال هو مفتاح التسيير الإداري الناجح، كما أن الاتصالات داخل المؤسسة لا توظف فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى، بل أن للاتصال الفعال وظائف أخرى توازي وظيفة نقل المعلومات أو تتفوق عليها من ناحية الأهمية والتي نذكر منها: الحوار، والتفاعل، وعليه يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف الفاعلين في المؤسسة ليس فقط من الجانب الإعلامي، وإنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب والتفاهم وكذا الإنسجام بين القمة والقاعدة، وما تجدر الإشارة إليه، هو أن أهمية الإتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة، وإنما أيضا مرتبطة بتكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الفاعلين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

انطلاقا من هذا، تبرز لنا أهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة والتي نذكر أهمها في النقاط الآتية :

أ- للاتصال ردود فعل في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الفاعلين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو تحقيق المصلحة العامة والتعاون المشترك.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 365.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عزي، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 58.

ب- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الفاعلين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة. وهذا أمر مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها<sup>1</sup>.

ج- الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية من خلال فتح المجال للحوار، وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الفاعلين لعرض انشغالهم على القمة.

د- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها كما أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على الفاعلين فيها، وعليه فهو يساهم في وجود سياسة اتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي من أجل توجيه مجموع طاقاتها نحو خدمة نشاط الفاعلين.

يتبين مما سبق، أن الإتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف الفاعلين فيها سواء بين القمة والقاعدة أو بين المستويات التنظيمية الواحدة، وهذا لا يتم إلا بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الأحسن لنشاط المؤسسة من خلال التوظيف الفعال للفعل الاتصالي<sup>2</sup>.

## VIII. شبكات الاتصال داخل المؤسسة

### تمهيد:

تشير شبكات الاتصال في المؤسسة إلى العناصر الفاعلة في تحقيق الوظائف الاتصالية الهامة داخل المؤسسة والتي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تسيير المهام اليومية للمؤسسة، حيث تعتمد كل مؤسسة على شكل معين من الشبكات أو على أشكال متعددة في مستويات تنظيمية مختلفة وفق الأهداف الرامية إلى تحقيقها.

### 1) أنواع شبكات الاتصال داخل المؤسسة:

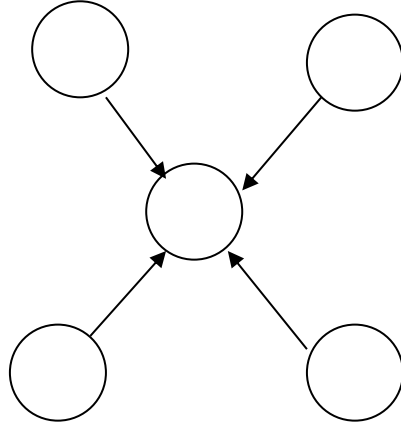
قام كل من الباحثين "بافر" و"بارنت" ببعض البحوث حول الاتصالات الداخلية وأهميتها في اتخاذ القرارات وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت شبكات الاتصال المحددة في المخططات التالية:

<sup>1</sup> - محمد حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 32.

<sup>2</sup> - Joly Bruno, la communication, De Boeck Supérieur, 2009, p 81.

أ- شكل العجلة: وهذا الشكل يتيح لفاعل واحد في المحور أو الرئيس المشرف أن يتصل بأعضاء المؤسسة الآخرين، ولا يستطيع الفاعلين في المؤسسة ضمن هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق استخدام فقط هذا الأسلوب واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس.

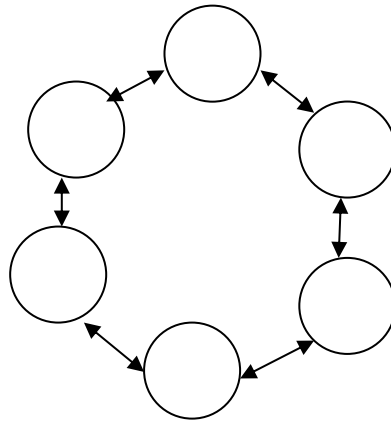
الشكل رقم 6: يوضح شكل العجلة



المصدر: محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ص 188.

ب- الشكل الدائري: وفي هذا الشكل يرتبط كل فاعل بفاعلين آخرين في المؤسسة، أي أن كل فاعل يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بفاعلين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية الفاعلين في المؤسسة بواسطة الفاعلين الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

الشكل رقم 7: يوضح شكل الدائرة.



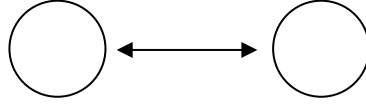
المصدر: محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ص 289.

1- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص 88 .

2- محمد ناجي الجوهر، المرجع نفسه، ص 89 .

ج- شكل السلسلة: في هذا الشكل من الاتصال يكون جميع الفاعلين في المؤسسة في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بفاعل معين أو فاعلين آخرين إلا إذا كان الفاعلون يملكون مراكز مهمة في المؤسسة، ويلاحظ أن الفاعل الذي يقع في منتصف السلسلة يملك نفوذ وتأثير أكبر في منصبه الواسطي.

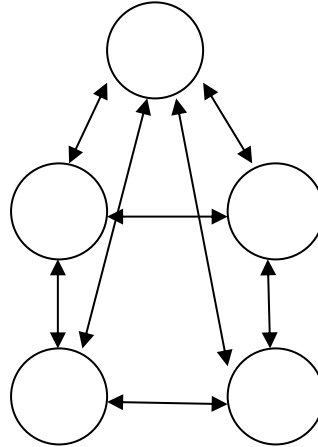
الشكل رقم 8: يوضح شكل السلسلة



المصدر: Joly Bruno, la communication, p 81<sup>1</sup>

د- الشكل الكامل المتشابك: في هذا الشكل يسمح لكل الفاعلين في المؤسسة بالاتصال المباشر بأي فاعل فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات، الأمر الذي قد يترتب عنه تحريف المعلومات المتداولة بين الفاعلين مما يقلل من الوصول إلى قرارات سلمية وفعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

الشكل رقم 9: يوضح الشكل الكامل المتشابك



المصدر: Marie France, pierrelebel, organiser la communication

internecommunication, p 38<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -Joly Bruno, op. cit, p 81.

<sup>2</sup> -محمد حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> -Marie France, pierre lebel, organiser la communication interne, les éditions d'organisation, paris, p 38.



## 2) العوامل المؤثرة على شكل شبكات الاتصال داخل المؤسسة:

تبنى كل المؤسسات على إختلاف طبيعة نشاطها، وحجمها أحد أشكال الشبكات الاتصالية السابقة الذكر، في عملية الاتصال وتبادل المعلومات الهادفة إلى ربط الفاعلين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، وقد أكد عدد من الباحثين أن هناك عوامل عدة تتحكم في شكل الشبكة الاتصالية المفعلة داخل المؤسسة، والتي نذكر منها:

- **حجم المؤسسة:** يتأثر شكل شبكات الاتصال بحجم المؤسسة وتشعب فروعها فالمؤسسات قد تتعد أحجامها منها الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة، وكلما كان حجم المؤسسة كبير أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية، ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط، ومسارات الاتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا ما يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، فتتميز عملية الاتصال فيها بالبساطة، والسرعة، والمرونة والقدرة على المواجهة المباشرة بين أطراف الاتصال نظراً لقلّة التعقيدات الإدارية والتنظيمية، وعلى العكس من ذلك فإن حجم المؤسسة وتشعب مستوياتها الوظيفية والتنظيمية يجعل من عملية الاتصال بين الفاعلين فيها أكبر صعوبة وتعقيدا، لذلك يفضل في هذه الحالة أن تكون البيانات والمعلومات صادرة في مصدر واحد فقط لتفادي التناقض والتضارب في المعلومات المتداولة داخل المؤسسة الأمر الذي يعكس شبكة الاتصال في شكل العجلة مما يعني خضوع كل الفاعلين لمركزية الحصول على المعلومة من المسير أو المسؤول<sup>1</sup>.

- **درجة التعقيد التنظيمي:** إن نمط الاتصال الداخلي يسير وفق عدد الوحدات، أو الفروع (المؤسسات الفرعية) التابعة للمؤسسة الأم، حيث يعبر التوزيع الجغرافي لهذه الوحدات والفروع عن مدى تعقد الاتصال، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينهما ضعيف إن لم يكن منعدما، وغير منظم.

- **عمر المؤسسة:** من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن الطلب الملح في بداية إنشائها يجعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فاعل فيها بشكل دقيق وواضح، أما إن كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات الداخلية بين الفاعلين فيها تتشابك وتوسع ويزيد معدل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية فيها<sup>2</sup>.

- **طبيعة العمل:** تختلف طبيعة نشاط كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، من حيث طبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو النشاطات تؤثر على أشكال الاتصالات الداخلية السائدة فيها والتي

<sup>1</sup> - Philippe Morel, La Communication d'entreprise, 4<sup>ed</sup>, vuibert impr, Paris, 2009, p 111.

<sup>2</sup> - Marie France, pierre lebel, op. cit, p 47.

قد تأخذ الشكل المعقد أو البسيط، كما يمكن أن تأخذ النمط الرسمي أو غير الرسمي لأن طبيعة النشاط تعتبر محدد لشكل الاتصالات الغالبة على تفاعلات الفاعلين في المؤسسة<sup>1</sup>.

**-نوعية الرؤساء واتجاهاتهم:** يلعب الفاعلون المسؤولون داخل المؤسسة دورا كبيرا في تسييرها وفق القواعد والقوانين التنظيمية التي تخدم أهدافها، فهم الذين يعملون على خلق القيمة المضافة داخلها وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير، فهناك من الرؤساء والمسؤولين الذين يمتلكهم الرغبات التسليطة والاتجاهات الديكتاتورية في إدارة وتسيير المؤسسة، وعليه فإن قبولهم أو رفضهم لمشاركة باقي الفاعلين في المؤسسة الآراء، والنصائح، والاستشارات، وكذا الإستماع إلى آرائهم، وانشغالهم التي تتعارض مع الأفكار التي يحملونها حول المؤسسة يؤثر بالضرورة على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وقد يؤدي إلى توقيف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون، وعلى العكس من ذلك فإن الرؤساء الذين تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية في التسيير يعملون على تنمية الاتصالات الفاعلة والمستمرة التي تخدم أهداف المؤسسة، وأهداف الفاعلين فيها، ويمكن القول كتعليق عما سبق، أن اختيار شكل شبكة الاتصال المناسبة في نقل المعلومات داخل المؤسسة راجع لعدة عوامل تتلخص في حجم المؤسسة، وعمرها، وكذا درجة تعقيدها التنظيمي، وعلى طبيعة ونوعية الرؤساء وأسلوبهم في التسيير وليس هناك مقياس ثابت لتفضيل شكل معين من الشبكات الاتصالية على آخر<sup>2</sup>.

#### خلاصة:

تبين من خلال ما سبق أن أشكال شبكات الاتصال التي تم تناولها تشكل أهمية كبيرة بالنسبة لمسار المعلومة داخل المؤسسة، حيث يتم من خلالها توضيح خطوط واتجاهات المعلومة من المرسل إلى المتلقي، كما تعكس آليات التسيير المركزية واللامركزية التي تتبناها المؤسسة في تسيير المعلومة بين الفاعلين، إلا أنه ورغم تعدد أشكال شبكات الاتصال الموجودة في المؤسسات فيوجد عدة اعتبارات يجب مراعاته عند تبني المؤسسة لشكل معين من الشبكات والتي ترتبط أساساً بحجم المؤسسة، ودرجة تعقيد التنظيم، بالإضافة إلى المرجعية الفكرية للمسؤولين، وعمر المؤسسة، وطبيعة نشاطها.

<sup>1</sup>- Philippe Morel, op. cit, p 57.

<sup>2</sup>- Jean pierre lehnish, La communication dans l'entreprise, presse universitaires de France, 2009, p 64 .

## VIII. أهمية الاتصال في العمل الإداري:

تمهيد:

تولي الكثير من المؤسسات أهمية كبيرة للاتصال في العمل الإداري وذلك نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في تسيير المهام الإدارية اليومية بين الفاعلين داخل التنظيم، خاصة لما يتعلق الأمر باستخدام مختلف تقنيات الاتصال الكتابية الشفهية والإلكترونية لنقل المعلومات المتعلقة بالتخطيط، والرقابة، والتنظيم، وكذا التنفيذ داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1) مساهمة الاتصال في العمل الإداري :

يتدخل الاتصال بشكل واضح في مختلف المهام الإدارية التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة بشكل يومي والتي نذكر منها:

- **التخطيط:** يتم استخدام البيانات والمعلومات والمؤشرات والتنبؤات عند إعداد خطط المؤسسة وبالتالي فإن المعلومة تعتبر مادة أساسية في عملية التخطيط لمختلف الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

- **التنظيم:** يعطي الاتصال فعالية للتنظيم باعتباره الشريان الذي يحقق الترابط والانسجام بين مختلف وحدات المؤسسة، من أقسام ومصالح.

- **التنسيق:** من خلال الاتصال يتم التنسيق بين مختلف وحدات ومصالح المؤسسة لتحقيق الأهداف المخططة<sup>1</sup>.

- **دعم عملية القيادة:** تتم عملية القيادة والتوجيه وفق السلم الهرمي للمؤسسة الذي يحدد توزيع مراكز السلطة وعلاقة الفاعلين في المؤسسة ببعضهم البعض وتوزيع الأعمال بينهم. ومن خلال القيادة والتوجيه يؤثر المسؤولون تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون تحت سلطتهم وذلك من خلال استخدام مختلف أشكال وشبكات الاتصال داخل المؤسسة التي يتم من خلالها إعطاء الأوامر والتعليمات. وتتميز القيادة والتوجيه بالاستمرارية بالنظر لنشاط المؤسسة الدائم من جهة ولطبيعة الفاعلين الذين يجب دائما التأثير على سلوكهم لجعلهم دائما في خدمة أهداف المؤسسة ويتم ذلك من خلال توجيه الفاعلين والإشراف عليهم وتحفيزهم.

- **التوجيه:** من خلال الأنشطة الاتصالية يتم التأثير على سلوك الفاعلين، وتحريكهم، وإرشادهم باستمرار للرفع من الفعالية في انجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة لتجسيد أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - Marie France, pierre lebel, op. cit, p 53.

-**الرقابة:** وتهدف الرقابة إلى التحقق من موافقة الأشغال المنجزة للخطة الموضوعة، وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها والتخطيط لها. وضمن عدم إنحراف النشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المؤسسة عن الأهداف التي حددت مسبقاً. ويتم ذلك من خلال توجيه الفاعلين والإشراف عليهم وتحفيزهم، حيث تعتمد الرقابة على تحليل المعلومات والبيانات حول نشاطات الفاعلين في المؤسسة مما يمكن من تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

- يتم أيضاً من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها .

- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها الفاعلون في المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الفاعلين عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المسؤول في المؤسسة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الفاعلين والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة، وتحقيقها لأهدافها<sup>2</sup>.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساساً في النظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال .

- تعد عملية الاتصال بين الفاعلين ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للفاعلين في المؤسسة، كما تعد من العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد الفاعلين داخلها .

- يتم من خلال عملية الاتصال، اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لأرائه، وأفكاره، وأعماله داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

## (2) العوامل المساعدة على نجاح الاتصال الإداري:

إن نجاح الاتصال الإداري في القيام بالمهام السابقة الذكر من تخطيط، وتنسيق، ورقابة وغيرها من الوظائف الإدارية يبقى مرهون بعدة عوامل نذكر منها:

<sup>1</sup> - Jean pierre lehnish, op. cit, p 53.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائلها في العلاقات العامة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 1987، ص 92.

<sup>3</sup> - محمد ناجي الجوهر، المرجع نفسه، ص 49 .

- الأهمية التي توليها المؤسسة للاتصال الداخلي والخارجي .
- الهيكل التنظيمي الملائم مع أهداف المؤسسة وما عليه من مرونة وتفويض للمهام والسلطات .
- الوسائل المسخرة للاتصال من تجهيزات وشبكات وغيرها.
- درجة اقتناع المؤسسة بأهمية آراء المتعاملين معها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع السياسيات والأهداف.
- الثقافة الاتصالية السائدة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.
- التكوين حول كيفية الاتصال الجيد من خلال التدريب على: (كتابة المضامين، التعاليق، إجراء الحوارات... الخ)
- تشجيع الفاعلين على التعبير عن انشغالهم وإبداء آرائهم بخصوص المسائل التي تهم المؤسسة.
- إعلام الفاعلين بكل ما يحدث في المؤسسة وتوفير المعلومات المتعلقة بالعمال ونشاط المؤسسة.
- تنظيم لقاء واجتماعات منتظمة فردية وجماعية على مدار السنة.
- إنشاء منصة إلكترونية تسمح للعمال بطرح انشغالهم، وأفكارهم والرد عليها (الاتصال التواصلي).
- استخدام وسائل الاتصال الملائمة لكل نشاط اتصالي.
- توضيح الصلاحيات والمسؤوليات للفاعلين بالمؤسسة حتى ينعكس ذلك إيجاباً على الاتصال الإداري.
- تطوير ثقافة العمل الجماعي بين الفاعلين داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### (3) الوسائل الاتصالية الموظفة في العمل الإداري:

تعددت وسائل وقنوات الاتصال الإداري بشكل كبير، نظراً للتطور السريع في التكنولوجيا والتجديد المستمر لهذه الوسائل وزيادة حاجة المؤسسات إليها، حيث تسعى كل مؤسسة اليوم إلى امتلاك أكبر قدر من هذه الوسائل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية، وذلك حتى تستعين بها في تحسين وتفعيل العملية الاتصالية والإدارية في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وفيما يلي عرض لأهم هذه الوسائل.

<sup>1</sup> - يسرى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> - محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 212 .

أ- تعريف وسائل الاتصال: " هي ما تؤدي بها الرسالة الإعلامية سواء كانت هذه الوسيلة لغة، صحفية، إذاعة، تلفاز، حاسوب، أو معرض<sup>1</sup>".

أي أن الوسائل الاتصالية تمثل مجمل القنوات التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة الموجهة من المرسل إلى المستقبل وتجدر الإشارة إلى أن للوسائل الاتصالية أهمية كبيرة في نقل المعلومات داخل المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها.

### ب- أنواع الوسائل الاتصالية في العمل الإداري:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال حسب إستخداماتها في العمل الإداري داخل المؤسسة إلى أربعة أنواع أساسية:

**1. وسائل الاتصال الشفوي:** ومنها الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وآخر غير مباشر يتم باستخدام وسائل الاتصال<sup>2</sup>.

- وسائل الاتصال الشفوي المباشر: ومن أهم وسائل الاتصال الشفوي المباشر

-التعليمات والأوامر: تنفذ في صورة أو أمر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين والتي تتأثر إلى حد كبير بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة.

-الاستشارة: ونقصد بها إستعانة المؤسسة ببعض الأخصائيين في حل المشكلات التي قد تحدث داخل المؤسسة، وقد تسند هذه المهمة إلى مستشارين من داخل أو خارجها، وبالتالي فالوسيلة هي تقديم الاستشارات.

- المقابلات: وهي عبارة عن مواجهة بين شخصين أو أكثر يقوم بينهم حديث أو نقاش أو تبادل الأفكار حول موضوع معين يخص أحد شؤون المؤسسة أو أفرادها لتحقيق غرض معين<sup>3</sup>.

-الاجتماعات والمؤتمرات: يتم الإعلان عنها بالمواعيد الدورية التي يتم فيها تبادل الأفكار والآراء، والمعلومات وتقييم المؤسسة بصفة عامة، ووضع الاستراتيجيات المستقبلية.

<sup>1</sup> فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، دار سيرتاكوني، قسنطينة، 2006، ص 14.

<sup>2</sup> Joly Bruno, op. cit, p 53.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- اللجان: ويقصد بهم مجموعة من الفاعلين الذين تسند إليهم مهام استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية، هذه المجموعة قد تكون دائمة أو مؤقتة ينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

- البرامج التدريبية: تهدف إلى تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية وتستخدم كوسيلة اتصال حيث يقوم المدرب بالإرسال ويقوم المتدربون بالاستقبال وتبادل الآراء<sup>1</sup>.

- وسائل الاتصال الشفوي غير المباشرة: وتتمثل أهم وسائله في:

- الهاتف: يعتبر أداة اتصال غير مباشر توفر عامل الزمن لكنها قد تفتقر إلى الفعالية التامة نظراً لغياب طرفي الاتصال بشكل شخصي، حيث أن حضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة بشكل أكبر.

- نظم الإذاعة الداخلية والمخاطبة العامة: توجد في المؤسسات ذات الدعم المالي الكبير يتم من خلالها تبليغ التعليمات، وانتقال المعلومات دون تشويه أو تحريف، لكنها تفتقر إلى عدم القدرة على نقل أكثر من رسالة في وقت واحد بسبب خضوع الجميع إلى شبكة إذاعية واحدة.

- الاتصال الهاتفي التسجيلي: والمقصود به تسجيل الرسالة المراد نقلها على رقم هاتفي معين، ويمكن هذا الإجراء من استقبال الرسالة في أي مكان حتى خارج المؤسسة، ويعتبر هذا الإجراء أحد إفرزات التطور التكنولوجي في مجال الاتصال والذي أصبح يستغل في مجال العمل<sup>2</sup>.

**2. وسائل الاتصال الكتابي:** شغلت الوسائل الكتابية أهمية كبيرة في النشاط الإداري للمؤسسة لعدة أسباب نذكر منها:

- عدم توفير إمكانية للاتصال الشفهي وضيق وقت المسؤولين لإجراء الاتصال وجها لوجه مع الفاعلين.  
- صعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية بالإضافة إلى الأثر القانوني في حالة وجود نزاعات تستوجب وجود الدليل الكتابي وغيرها من الأساليب الموثقة، ولذلك فالالاتصال المكتوب يعتبر العنصر الأساسي للاتصال في المؤسسات حيث أن 90% من الرسائل الداخلية للمؤسسة تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة ومن أهم وسائل الاتصال الكتابي نذكر:

<sup>1</sup> - يسرى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن عبد العزيز الماجد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- **التعليمات والأوامر:** بالإضافة إلى كونها من الوسائل الشفاهية إلا أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا، وتتمثل في المذكرات، الخطابات الداخلية والخارجية، والنشرات، والكتب الدورية .
- **لوحة الإعلانات والنشرات:** تستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للفاعلين إلا أنه يعيب عليها كونها تفتقد لاهتمام الفاعلين في المؤسسة<sup>1</sup>.
- **مجالات المؤسسة:** وتشمل على أخبار المؤسسة وتنقسم عادة إلى:
  - مجلة قطاع المؤسسة (الأخبار اليومية للمؤسسة).
- **الرسائل الخاصة:** مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالفاعلين ويتم هذا الإجراء عادة من مركز صناعة القرار إلى المستويات الأدنى والعكس.
- **الأدلة والكتابات:** وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل قد يكون محتواها ثابتا أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير.
- **مطبوعات النقابات:** هدفها تقديم الخدمات لأعضاء النقابة والتعبير عن وجهة نظرهم أمام إدارة المؤسسة التي يعمل بها أعضاء النقابة<sup>2</sup>.
- **صندوق الاقتراحات:** هو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو من خارجها ويعاب عليه كون الرسالة لا يتم فتحها أو الإطلاع عليها في معظم الأحيان.
- **التقارير:** بالإضافة إلى كونها شفوية فقد تأخذ طابعا كتابيا وتنقسم إلى تقارير تذكارية، إدارية، تسويقية تقارير المبيعات ... الخ، كما تخدم كلها أغراض اتصالية يتم فيها تبادل المعلومات والآراء<sup>3</sup>.
- 3. وسائل الاتصال التصويري:** هناك وسائل وقنوات اتصال أخرى تم التوصل إليها حديثا نسيبها وهي مرتبطة بعصر التكنولوجيا صممت خصيصا لتفادي عيوب القنوات الشفهية والمكتوبة وتتمثل أساسا فيما يلي :
  - **الملصقات:** هي عبارة عن لوحات تعلق عليها الصور والرسومات لتنقل أفكار معينة وتعتبر وسيلة قيمة لاتصالات العاملين خاصة منهم غير الملمين بالقراءة الجيدة.
  - **الكاريكاتير:** تعبر عن الأفكار بصورة هزلية والتي يجبها جميع الفاعلين، فهي تنقل المعاني بأسلوب هادف يكون القصد منه التوعية.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup>- رضوان بلخيري وسارة جباري، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup>- Philippe Morel, op. cit, p 63.



- الأفلام: من الوسائل التصويرية النادرة في المؤسسات نظراً لارتفاع تكاليف إعدادها، يتم فيها عرض الوثائق والملحقات والآليات التي تخدم نشاط المؤسسة وتساعد العمال على الرفع من المستوى .

- الرسوم البيانية والخرائط: تستخدم عادة في إعداد التقارير بإتباع الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية وعلى سبيل المثال المؤسسة التي تستخدم الخرائط في المشروعات الجديدة وفيما يتعلق بانسياب خطوط الإنتاج والعمليات التشغيلية بقصد الإيضاح والسهولة<sup>1</sup> .

4. وسائل الاتصال غير اللفظي: استعرضنا فيما سبق كيفية نقل المعاني والأفكار وتبادل المعلومات من خلال قنوات الاتصال، إلا أن هذه العملية لا تقف عند هذا الحد بل توجد وسائل أخرى غير لفظية تلعب دوراً بارزاً في تعزيز الاتصال اللفظي، وتتمثل أساساً في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات... إلخ، وقد تم تصنيف تعبيرات الوجه إلى الإهتمام والإشارة، الإستماع والبهجة، الصدمة، الرعب، الغضب، الإنفعال وتعد العين أيضاً من العناصر المعبرة بدرجة عالية وتشمل الحركات الفعلية موقع الجسم أثناء الاتصال<sup>2</sup>.

. ج- معايير اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة في العمل الإداري:

يتحكم في اختيار المؤسسة للوسائل الاتصالية في العمل الإداري مجموعة من الاعتبارات والمعايير ويمكن إيجازها فيما يلي:

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة.
- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية المطلوب تحقيقه.
- أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال.
- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.

<sup>1</sup> - Marie France, pierre lebel, op. cit, p 47.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 244.

- عدد الأشخاص المستهدفين بالرسالة الاتصالية.

- توفر هذه الوسائل في حد ذاتها في المؤسسة<sup>1</sup>.

ومن الواضح جدا أن اختيار الوسيلة الاتصالية يؤثر في الرسائل المنقولة حيث يزيد أو يقلل من فعاليتها وتشير التجارب إلى أن كل فاعل لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى. كما أن استخدام وسيلتين أفضل بكثير من استخدام وسيلة واحدة وأن الملتقى لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفاهية لمدة طويلة مثلما يستطيع الإحتفاظ بالمادة المرئية أو المكتوبة، لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فعالية حين يكون مرئيا عما لو كان شفاهيا .

#### خلاصة:

يتضح لنا مما سبق عرضه أن الاتصال يلعب دورا هاما في تسيير العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يرافق جميع المراحل المرتبطة بأهداف المؤسسة، الأمر الذي يعكس أهميته في إيصال المعلومات الأساسية للفاعلين المعنيين بها في أقصر وقت وبأقل التكاليف خاصة لما يتعلق الأمر بأنواع الوسائل الاتصالية الموظفة في العمل الإداري والتي تأخذ الشكل الشفاهي والكتابي وكذا التصويري، حيث يمكن للفاعلين توظيف الوسائل الاتصالية التي يرونها مناسبة لتحقيق أهدافهم الإدارية.

---

<sup>1</sup>- يسرى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

## خاتمة:

تشكل الثقافة الاتصالية للمؤسسة أحد العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، وإدارتها، وجماعاتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها. ولكل مؤسسة ثقافتها الاتصالية الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت وحتى المؤسسة العاملة في المجال نفسه وفي البلد نفسه تتميز بثقافة اتصالية مستقلة عن الثقافة الاتصالية للمؤسسات الأخرى وذلك لأن الفاعلين في المؤسسة يمثلون جزء هام من هذه الثقافة التي تعكس قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم، وتفاعلاتهم الاجتماعية... وغيرها من المكونات الخاصة بهويتهم والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من الثقافة الاتصالية للمؤسسة وتمثل جوهر الاختلافات بين الثقافات الاتصالية للمؤسسات. وقد أصبح الاتصال الوسيلة الرئيسية لتعزيز الثقافة الاتصالية للمؤسسة وهويتها والتأثير على سلوك الفاعلين فيها، والمعتقدات التي يتقاسمونها. كما تمثل الثقافة الاتصالية للمؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الفاعلين، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. لأنها تمثل أداة فعالة في توجيه سلوك الفاعلين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال نظام القواعد واللوائح التنظيمية التي يخضع لها هؤلاء الفاعلين داخل التنظيم.

## قائمة المراجع:

### أ- المراجع باللغة العربية:

- (1) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- (2) أبو عرقوب ابراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، المكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1999.
- (3) أبو مغلي سميح وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (4) أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، كلية الآداب جامعة المنيا، مصر، 2009.
- (5) بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (6) بلخيري رضوان وجباري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014.
- (7) بلخيري رضوان، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- (8) بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، سلسلة مشكلات الحضارة، الطبعة الرابعة، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2019.
- (9) بنت عبد الله محمد الفقيه أروى، بحث في القيم، المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 1431.
- (10) بهاء الدين خليل تركية، علم الاجتماع العائلي، الأهالي للطباعة، الطبعة الأولى، 2004.
- (11) بوغيط جمال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- (12) تايلور إي بي، الثقافة البدائية: الأبحاث في تطوير الأساطير والفلسفة والدين، والفن، والعرف، نيويورك، 1974.
- (13) جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CAB)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- (14) حجاب محمد، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.

- 15) حجازي مصطفى، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 16) حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن، 1999.
- 17) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 18) خضير كاضم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 19) خضير كاضم، حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20) داداي عدون ناصر، دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998.
- 21) دليو فضيل، تاريخ وسائل الاتصال، دار سيرتاكوني، قسنطينة، 2006.
- 22) دليو فضيل، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2013.
- 23) دليو فضيل، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24) دليو فضيل، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25) ديجريت، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد إسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
- 26) رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 27) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 28) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 29) الطائي حميد، والعلاق بشير، أساسيات الاتصال (مهارات ونماذج)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 30) طلعت ابراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

- (31) الطيب عيساني رحيمية، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002.
- (32) عامر يسرى ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المدينة المنورة، الرياض، 1986.
- (33) عبد الحميد محمد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
- (34) عبد الرحمان عبد العزيز الماجد، أساليب الاتصال ووسائلها في العلاقات العامة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 1987.
- (35) العزاري محمد، و إدريس أحمد، العلاقات المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر، 2004.
- (36) عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (37) ليري صالح، مدخل إلى العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
- (38) مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر 2006.
- (39) مانع بن محمد بن علي المانع، القيم بين الإسلام والغرب، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الفضيلة، الرياض، 2005.
- (40) ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (41) محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية.
- (42) محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996.
- (43) محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- (44) محمد ناجي الجواهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار مكتبة الرائد، عمان، 2001.
- (45) محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- (46) مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران CRASC ، 2012.
- (47) منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

48) هيربرت شيلر، كتاب الاتصال والهيمنة الثقافية، سلسلة العلوم الاجتماعية، ترجمة: وجيه سمعان عبد المسيح، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1993.

49) هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.  
ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- 50) **Actouf O**, Management et théories des organisations dans les années 1990: vers un radical Humanisme , In Revue Critique, No 4, 1996.
- 51) **Andrew D, Brown Ken Starkey**, The effect of organizational culture on communication and information, journal of Managment Studies, volume 31, issue 6, wiley library, 1999.
- 52) **Cardon Aloine**, Profils d'équipes et cultures d'entreprises , Les éditions d'organisation 1992 .
- 53) **Djilali Liabes**, Entreprises et bourgeoisie d'industrie en algerie 1962-1982, in les cahier du CREAD, Alger, 1984.
- 54) **Eisenberg E, Riley P**, Organizational culture in Jablin M, ptnam Le ditors, the new Handbook of organization culture, london, sage publications, 2001.
- 55) **Halvor Nordby**, Communication and organizationl culture, edited bu suleyman Davut Goker, 2020.
- 56) **Jean pierre lehnish**, La communication dans l'entreprise, presse universitaires de France, 2009.
- 57) **Joly Bruno**, la communication, De Boeck Supérieur, 2009.
- 58) **Marie France, pierre lebel**, organiser la communication interne, les éditions d'organisation, paris.
- 59) **Philippe Morel**, La Communication d'entreprise, 4<sup>éd</sup>, vuibert impr, Paris, 2009.