

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

قسم الاتصال

مطبوعة في مقياس

اتصال المؤسسة



الدكتور: عبد المومن بشبيش

أستاذ محاضر ب

(دكتوراه في الاتصال المؤسساتي)

السنة الجامعية 2021-2022

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

قسم الاتصال

مطبوعة في مقياس

اتصال المؤسسة



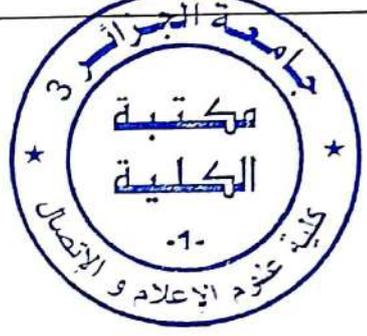
الدكتور: عبد المومن بشبيش

أستاذ محاضر ب

(دكتوراه في الاتصال المؤسساتي)

السنة الجامعية 2021-2022

جامعة الجزائر 3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم الاتصال
مطبوعة اتصال المؤسسة

رئيس المجلس العلمي	محافظ المكتبة
	

برنامج المادة وفق عرض التكوين canvas

عنوان الوحدة: وحدات التعليم

المادة : اتصال المؤسسة

الرصيد: 05

المعامل: 2

أهداف التعليم: التحكم في معارف نظرية بالاتصال المؤسساتي

المعارف المسبقة المطلوبة: أن يكون متحصل على شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال
محتوى المادة: التركيز في المادة على الاتصال داخل المؤسسة وعمليات الإدارة والتسيير وتقنيات بناء وتصميم مختلف القرارات وكيفية مواجهة النزاعات والاعتماد على التحكيم والتفاوض بين فرق الانتاج.

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان مع ترك الترجيح والسلطة التقديرية لفريق التكوين

المراجع: تقديم قائمة من المصادر و المراجع الاساسية والثانوية للطلبة، وتوجيههم في عمليات البحث البيبليوغرافي بهدف انتقاء ما هو مناسب لمضمون المادة.

1- تقديم الدرس

يعد اتصال المؤسسة من أحد فروع الاتصال الذي بدأ الاهتمام به منذ سنة 1980 من قبل العديد من الباحثين في عدة تخصصات كعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والاقتصاد وعلوم التسيير وكذا علوم الإعلام والاتصال، وابتداء من سنوات 1990 صار اتصال المؤسسة يشكل موضوعا رئيسيا في دراسات علوم الإعلام والاتصال.

يمثل اتصال المؤسسة عملية نقل وتبادل البيانات والمعلومات، الآراء والأفكار، الاتجاهات والمواقف بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة من جهة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى، قصد تحقيق جملة من الوظائف وبلوغ الأهداف المسطرة، وهذا الاتصال يعد نظاما شاملا بحيث يشمل على الاتصال الداخلي والخارجي وهذا ما حاولنا التركيز عليه من خلال هذا الدرس بإبراز الشكلين الرئيسيين المشكلان للاتصال المؤسساتي .

المحاور التي تناولناها في هذا الدرس سوف تساعد طالبة ماستر 02 على فهم العناصر المرتبطة بهذا الاتصال والتي تتعلق بشبكات الاتصال أنواعه وسائله عوامل نجاحه العوائق التي تحول دون تحقيقه، وهي كلها عناصر أساسية تساعد الطالب على فهم الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسات ومن ثم التمكن من إسقاط ما تم تناوله نظريا على المؤسسة التي يتوجه إليها في إطار تربصه الميداني .

2- محتوى الدرس

يحتوي الدرس على فصلين وكل فصل يحتوي على عناصر أخرى ثانوية نحاول من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المسطرة وقد قمنا بتدعيمه بتمارين لقياس مدى فهم واستيعاب الطالب لمحتوى الدرس، وسوف نعرض المخطط الذي اعتمدنا عليه.

الفصل الأول ماهية اتصال المؤسسة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الاتصال وفق النظريات التنظيمية ومن ثم أشرنا إلى مفهوم اتصال المؤسسة، أهميته أهدافه، وكذا شبكاته وأبرز مراحلها.

الفصل الثاني الاتصال الداخلي والخارجي كشكل من أشكال اتصال المؤسسة

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى الاتصال الداخلي باعتباره من بين أشكال اتصال المؤسسة من خلال التعريف به إبراز أنواعه ووظائفه وسائله، عوامل نجاحه والعوائق التي تحول دون تحقيق اتصال داخلي فعال.

في هذا الفصل أيضا تطرقنا إلى الاتصال الخارجي باعتباره من أشكال اتصال المؤسسة وجزء مكمل للاتصال الداخلي فتناولنا من خلاله مفهوم الاتصال الخارجي، أنواعه أهدافه أهميته، وكذا أدواته والعوائق التي تحول دون الوصول إلى تحقيقه. وقمنا بتدعيم هذه الفصول بتمارين تعليمية.

برنامج المادة

المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول اتصال المؤسسة

أولاً: مفهوم الاتصال

ثانياً: مفهوم المؤسسة

ثالثاً: اتصال المؤسسة وعناصره

المحور الثاني: اتصال المؤسسة أهميته أهدافه وأنواعه

أولاً: أهمية اتصال المؤسسة

ثانياً: أهداف اتصال المؤسسة

ثالثاً: أنواع اتصال المؤسسة

المحور الثالث: الاتصال الداخلي

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

ثانيا: أهمية واهداف الاتصال الداخلي

ثالثا: اتجاهات الاتصال الداخلي

أ- الاتصال الصاعد

ب- الاتصال الهابط

ت- الاتصال النازل

ث- الاتصال الافقي

المحور الرابع: شبكات الاتصال داخل المؤسسة

المحور الخامس: وسائل الاتصال

المحور السادس: الاتصال الخارجي

أولا: مفهوم الاتصال الخارجي

ثانيا: أنواع الاتصال الخارجي

ثالثا: أهمية الاتصال الخارجي

المحور السابع : الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة

معلومات حول المقياس والاستاذ

الكلية: علوم الإعلام والاتصال

القسم : الاتصال

عنوان الوحدة: وحدات التعليم

الطلبة المستهدفون: طلبة ماستر 02، تخصص اتصال تنظيمي

اسم المقياس : اتصال المؤسسة

الرصيد: 03

المعامل: 03

الحجم الساعي للمقياس: 12 أسبوع

3- المكتسبات القبلية

حتى يلم الطالب بمضمون الدرس يجب أن يكون على إطلاع ب: - مفهوم الاتصال والفرق بينه وبين الإعلام. - عناصر العملية الاتصالية. - النظريات التنظيمية والاتصال الداخلي والخارجي.

لاختبار هذه المكتسبات القبلية قمنا بوضع تقويم تشخيصي يمكننا من معرفة مستوى الطالب ومدى امتلاكه لهذه المكتسبات التي تمكنه من فهم محتوى الدرس، وفي حالة حصوله على علامة ضعيفة نقوم بتوجيهه إلى درس آخر .

4- مكانة الدرس ضمن البرنامج

هذا الدرس بفصله يمثل برنامج هذا المقياس بحيث لا نستطيع الانتقال إلى إستراتيجية الاتصال دون التطرق إلى المفاهيم الأساسية الأولى المرتبطة باتصال المؤسسة مع الإشارة إلى الأنواع الأساسية المشكلة له .

5- الأهداف التعليمية

- في نهاية هذا الدرس يكون الطالب قادرا على :
- أن يدرك معنى اتصال المؤسسة وأهدافه وكذا أهميته.
 - أن يفهم النظريات التنظيمية المرتبطة بالاتصال .
 - أن يميز بين أشكال اتصال المؤسسة (الاتصال الداخلي، والاتصال الخارجي).
 - أن يفهم العوائق التي تحول دون إنجاح الاتصال الداخلي والخارجي.
 - أن يحكم على نجاح الاتصال الداخلي والخارجي انطلاقا من فهمه لعوامل النجاح المحددة .
 - يطبق ما تم تناوله نظريا على المؤسسة التي سوف تكون محل الدراسة .

6- طرق التقييم

أ- الامتحان النهائي :

يشتمل الامتحان النهائي على كل ما تم تناوله في المقياس طيلة السداسي وهو يمثل 50 % من العلامة النهائية أي ما يقابل 10 نقاط، في هذا الامتحان يستطيع الطالب توظيف كل ما اكتسبه من معلومات ومعارف نظرية من خلال إطلاعه على الدروس وكذا من خلال إجابته على الأسئلة المختلفة (أسئلة الخيارات المتعددة QCM ، أسئلة الخيار الواحد (QCU) لأسئلة التي تتطلب إجابة في شكل مقال، فالامتحان التقويمي يكون عبارة عن أسئلة مشابهة للأسئلة المطروحة في الواجبات التي تم حلها في الأعمال الموجهة .

ب- المراقبة المستمرة:

تكون من خلال :

أولاً : الاستجابات الكتابية حول المعارف النظرية المعروضة في الدرس تكون كل 04 أسابيع 03 استجابات / سداسي (04 نقاط)

ثانياً : علامة العمل الفردي (1.50 نقاط)

ثالثاً: علامة الحضور (1.50 نقطة)

رابعاً: العمل الجماعي " دراسة ميدانية حول واقع اتصال المؤسسة في المؤسسة الجزائرية " حيث يكون للطلبة الحرية في اختيار مؤسسة تكون محل الدراسة وهذا بعد تقسيمهم إلى مجموعات يتوجهون إلى المؤسسة لتقصي واقع اتصال المؤسسة من ناحية الأهداف المسطرة الأنواع القائمة، الوسائل الاتصالية، الأنشطة الاتصالية. (03 نقاط)

والشكل التالي يوضح تقييم المراقبة المستمرة للطلبة

ت- التقييم التكويني

يتوقف على مشاركة الطالب في العديد من الأنشطة المتوفرة عن بعد بما يساعده من اجتياز الامتحان النهائي، ومن بين هذه الأنشطة الأسئلة الشفوية، الأسئلة أحادية الاختيارات متعددة الاختيارات، الاختبارات التي تقيم فهم الطالب والتي تكون متنوعة بتغذية راجعية تساعد الطالب على الانتقال إلى الوحدة التالية أو الرجوع إلى الوحدة السابقة.

القيام بالاختبار المشابه للاختبار النهائي والذي تكون فيه مجموعة من الأسئلة تشتمل على كل ما تم التطرق إليه في الدروس، والتغذية الراجعة تظهر في نهاية الاختبار لتوجيه الطالب للعناصر المراد مراجعتها.

المشاركة في النقاشات في غرف الدردشة تساعد الطالب على تبادل واكتساب معارف تمكنه من تحقيق فهم أفضل لموضوع الدرس.

7- أنشطة التعليم والتعلم

لمساعدة الطالب على فهم واستيعاب المحاور المتعلقة باتصال المؤسسة والوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية نقوم بـ:

- وضع المحاضرات في شكل pdf أو odt حتى يتمكن الطالب من فهم النقاط الأساسية المساعدة على تجسيد أنشطة التعلم المقترحة.
- فتح فضاءات للاتصال (منتديات النقاش، صالونات الدردشة) والطالب مدعو للمشاركة في النقاشات التي تفتح في هذه الفضاءات والمرتبطة بالاتصال في المؤسسات بشقيه الداخلي والخارجي، وهذه النقاشات لا تدخل في التقييم وإنما تسهم في تبادل المعارف، لذا فالطالب مدعو للمشاركة بحرية في هذه النقاشات من خلال اقتراح إجابات على الأسئلة المطروحة ومعرفة وجهات نظر أطراف آخرين ومقارنتها مع آرائه.
- برمجة أعمال موجهة بعد نهاية كل فصل تمكن الطالب من قياس معارفه واستخدام هذه المعارف في إيجاد حلول للواجبات .
- يتم اقتراح أعمال فردية لتقييم فهم الطالب.
- يتم اقتراح أعمال جماعية من خلال صفحة الويكي والتي تمكن الطالب من العمل جماعيا وتبادل المعارف لاقتراح نموذج نظري يتم إسقاطه على المؤسسات التي سوف تكون محل الدراسة لمعرفة واقع الاتصال في هذه المؤسسات.

عن بعد

الطالب مدعو لـ:

- المشاركة في منتديات "النقاش" الموجودة في بداية القسم الذي يحتوي على الفصل، لا بد من متابعة الموضوع المطروح. والسؤال يطرح في بداية كل فصل حتى يدور النقاش حوله، يتم التحليل، قراءة إجابات الآخرين، المقارنة، وهذه الطريقة تمكن الطالب من تطوير معارفه وطريقة تفكيره.
- الإطلاع على النسخة الخفيفة من المقياس (version SCORM) لتدوين ملاحظات حول الفصل، وهذه النسخة تتوفر على أنشطة التعلم.
- القيام بالاختبارات التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأسئلة (أحادية الاختيار، متعددة الاختيار ...) والموجودة في نهاية كل فصل. المساعدة على تلخيص كل ما تم تعلمه.

8- التنظيم البيداغوجي

- فعالية الأهداف المسطرة تستند على تحقيق المعرفة والقدرة على الفعل وتتطلب وسائل للوصول إليهم واختبار قدراتهم وتحقيق الأهداف.
- المعرفة الأساسية يتم اختبارها بأسئلة نظرية واختبارات على الخط، لا بد أن يتم العمل بشكل جماعي لتبادل المعارف.

- لا بد من العمل بصفة جماعية مع العمل على تنظيم الأفكار، واختبار النتائج في حدود المواعيد النهائية المحددة .

9- تنظيم الدرس

يوجد فضاءات تستطيعون من خلالها:

- تحميل الفصول المختلفة ومن ثم إجراء الاختبارات.
- وضع المشاريع الفردية في الفضاء المخصص له.
- وضع المشاريع الجماعية في الفضاء المخصص له .

10- تنظيم الدرس

يوجد فضاءات تستطيعون من خلالها:

- تحميل الفصول المختلفة ومن ثم إجراء الاختبارات.
- وضع المشاريع الفردية في الفضاء المخصص له.
- وضع المشاريع الجماعية في الفضاء المخصص له.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي

المبحث الأول: تعريف الإتصال

لغة:

أقدم تعريفات الإتصال 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 ونكّون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.¹

والإتصال لغوياً في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.²

اصطلاحاً:

يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الإتصال 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
3»

يمكن إيجاز مفهوم الإتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف⁴

1-محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19

2ابن منظور، لسان العرب، ج ١١، دار المعارف، د.م.ن 2003، ص868

3رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والإتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2002، ص12

4فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والإتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص24

المبحث الثاني: تعريف المؤسسة

لغة: مشتقة من أس، الأس، الأسس، والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس جعل له أساس، يقال الحجر الأساس: أي أول حجر في أساس البناء.¹

اصطلاحا: تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع، وذلك بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات والبرامج وتوجيههم نحو الأهداف المرسومة فيها.²

المبحث الثالث: الإتصال في المؤسسة

هو نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، يهدف خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المنظمة" كما يقصد به " الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البنّاء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها".³

الفصل الثاني: ماهية الإتصال المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال المؤسسي وأنواعه

هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها، والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف"، وهي أيضا: "عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا و الاستقرار النفسي".

¹ابن منظور، لسان العرب: ج ١، ط ٤، دار الجيل، بيروت، 2003، ص 10

²ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 29

³بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإتصال الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس، عمل وتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص

و يعرف ايضا بأنه : العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس، أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء، لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء التعليمات أو التوجيهات بقضية تسهيل العمل¹

ويعرف الاتصال المؤسسي على انه: " كل ما يتم باسم المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو نشاطاتها أو بتأكيد حضورها والتعريف بامضائها أو بتقديم نشاطها أو إبداء رأيها ومواقفها اتجاه حدث يمس نشاطها الخارجي.

أنواع الإتصال المؤسسي:

➤ الإتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب ان تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات قد حضي باهتمام أعضاء المدرسة التقليدية في الإدارة، وكانوا يعتبرونه النوع الوحيد الذي يجب اعتباره وإقراره، باعتبار أن الاتصال الرسمي هو الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المديرون العاملون في الجناز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة .

ومنه فالإتصال الرسمي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي، و يسير في الاتجاهات التالية :

1. الإتصال النازل: من الأعلى إلى الأسفل (من الرئيس إلى العامل)

2. الإتصال الصاعد: من الأسفل إلى الأعلى (من العمال إلى الرئيس)²

➤ الإتصال الخارجي المؤسسي :

¹ أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة 1982، ص 139- 140،
² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 ، ص 35 ، 32.

هو تقديم و عرض دور المؤسسة وتثبيت صورتها وهويتها وتفسير كافة نشاطاتها بصفة اعم ، تقوم بمصاحبة سياسة المؤسسة فيتعلق الأمر هنا باتصال شامل و التي لا يمكن ان تتحكم فيه جديا، إلا إذا تضمنت انشغالات الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي فأهمية الاتصال المؤسساتي تكمن في توضيح وتنمين سياسته التي تحمل 3 أوجه:

الوجه الأول: الخاص بالإستراتيجية والتي تغطي الإستراتيجيات العلاقية (تنافسية، نسبة النمو...)

2. الوجه الثاني: خاص بالأمن (تنمية علاقات امتيازية ، إدماج...)

3. الوجه الثالث: يساهم في تحليل وضعية الميدان والمحيط المتخصص والمتعلق بالموارد المالية، التقنية، البشرية، تقييم الأعمال، التخطيط وتقييم السياسة العمومية.¹

➤ الاتصال غير الرسمي :

تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعه الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقة الصداقة، وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها، لذلك أيضا يرى "صالح الشبكشي" أن الإتصال غير رسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمي ومن ضروريات الحياة.²

➤ الاتصال التجاري:

هو جزء من الاتصال الخارجي يهدف إلى الترويج لصالح المؤسسة وذلك عن طريق ما تبثه المؤسسة من رسائل ومعلومات والتي تتعلق بمنتج او خدمة ، فالاتصال التجاري يهتم بدراسة السوق وصناعة المنتج وتوزيعه ، إذ لا تكفي المؤسسة بالاتصال الشخصي للتعريف بمنتجاتها وخدماتها للمحيط الخارجي، بل تتخذ عدة وسائل

كالإذاعة والصحافة.³

المبحث الثاني: أهمية الإتصال المؤسساتي وأهدافه

¹فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 41 ، 47

²مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991 ، ص 100.

³فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 20

يحتل الاتصال المؤسسي أهمية بالغة بالنسبة لجميع المؤسسات على مستوى الأنشطة التي تقوم بها و يمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

• إن الاتصال المؤسسي يمكن من فهم كل فريق للإدارة والعمال لوجهة نظرهما لاهتماماته بالإدارات،¹ أي أن الاتصال المؤسسي يعنى بالجانب الإداري بشقيه (الرؤساء والمرؤوسين) وذلك بعرض أوجه الآراء الخاصة بهما وبالتالي يساهم في الوصول إلى اتفاق بينهما.

• إن الاتصال المؤسسي ينظم عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة، فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر سلبا على نشاطهم بالمؤسسة²

• "إن أهمية الاتصال المؤسسي تكمن في قيمته المتمثلة في التنسيق الجيد الذي يعتمد على حد كبير على سهولة الاتصال وفعاليته وذلك لأن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري

• إن أهمية الاتصال المؤسسي تتبع من اهتمام الإدارة بإيصال رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بالمؤسسة فضلا عن الاتصال بالبيئة المحيطة بها.³

• إن الاتصال المؤسسي ذات علاقة وثيقة وواضحة بمبادئ الإدارة من تخطيط، وإصدار قرارات، وممارسة عملية الرقابة .

• إن اتصال المؤسسة يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته، ودوره في المؤسسة، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها وكذا زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.⁴

أهداف الاتصال المؤسسي:

يسعى الاتصال المؤسسي إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

▪ الأهداف الخاصة بالعاملين: حيث أنه من أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء

¹ غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع و الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1442، ص5

² Revert Regis et Nicolas jean : les médias et les communication, édition hachette, paris. 1995.p66.

³ Alex Mucheilli : communication interne et management de crise, édition d'organisation, paris, p72.

⁴ محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط2، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1412، ص142

بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم تجاه المواضيع المطروحة

▪ الأهداف الاتصالية الخاصة بالقيادة الإدارية: حيث تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة الأمر الذي من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة و الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.¹

▪ أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور: وتتمثل في إقامة نظام اتصالي للمؤسسة يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها، والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته و تحسين خدماتها.²

المبحث الثالث: وسائل الإتصال المؤسسي ومعوقاته

يوجد نوعان من وسائل الاتصال وهما:

1. النوع الأول: يشمل الوسائل التي تهدف إلى نقل المعلومات مثل: الندوة الإعلامية والملصقات
2. النوع الثاني: تشمل الوسائل التي تهدف إلى تنظيم نشاط المؤسسة وتحقيق الاحتكاك والترابط فيما بين أفرادها مثل: ندوة الحوار، مجموعات الحوار جريدة المؤسسة المتخصصة، تحقيقات، صندوق الاقتراحات والبريد الإلكتروني، فمثلا: الندوات التي يكون الهدف منها تمرير المعلومات والحوار مع جميع الأصوات .
و تتمثل معايير اختيار هذه الوسائل فيما يلي :

▪ البساطة و الاستقلالية : وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة التي يمكن أن تتطلبها من ميزانية المؤسسة على أن تكون مستقلة من كل جهة في المؤسسة وعدم استعمالها لأغراض دعائية.

▪ السرعة : كلما كانت وسيلة الإتصال سريعة كلما كانت رسائلها أنية تتماشى مع آخر المعلومات والأحداث التي تعرفها المؤسسة.³

¹خيرري خليل الجميلي: الاتصال ورسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1447،ص22

²محمد محمود الحيلة: التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2001 ، ص 55

³ régis Revêt et jean. Nicolas: les Médine et la commination en criât , édition Ecinomincé, paris , 1997,p64.

معوقات الاتصال المؤسسي:

- أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجه عدة صعوبات أهمها:
- كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع، كلما تشابكت قنوات الاتصال وهذا يؤدي الى الفوضى داخل المؤسسة، فالحتمية التنظيمية الناجمة عن الترابط الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى يجعل كل ان تجاوز للسلم الإداري هو مساس لسير المؤسسة، لأن كثرة نشاطاتها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي الى عرقلة الاتصال والوقوع في مشكل البيروقراطية.
 - يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها، والتنسيق بينها و عدم اخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة الى فوضى في عملية سريان المعلومات، وبالتالي ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.
 - السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي الى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطاتهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة الى الموظفين او في عدم تقبل المسؤولين الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين .
 - تؤدي الإختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة الى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.
 - يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين¹.

المبحث الرابع: عناصر الإتصال المؤسسي

- 1- المصدر : وهو منشئ الرسالة ، وقد يكون شخص عادي ، كالقائد الإداري ، وقد يكون منظمة أو منشأة .
- 2- الرسالة : وهي العنصر الرئيسي في الاتصال المؤسسي ، وتشير في مفهومها العام إلي مجموعة من الرموز والمعاني سواء أكانت لغوية أو حركية أو سمعية أو بصرية ، ولا بد أن تكون سهلة وواضحة .
- 3- الوسيلة أو القناة : وهي الوسيلة المادية التي تنتقل الرموز والمعاني من الإدارة إلي الجماهير الداخلية أو الخارجية .

¹علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد المنظمة الإدارة والناس ، ط 2 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975 ، ص 327

4- المتلقي أو الجمهور : وفي مجال الاتصال المؤسسي لا يقتصر الجمهور المستهدف فقط علي الفئات والقطاعات المختلفة من الجمهور الداخلي وإنما يمتد ليشمل القطاعات والفئات المختلفة من الجمهور الخارجي .

5- رجع الصدى : وعلي أساسه يعدل المصدر أسلوبه في الاتصال ،ويكون أكثر وضوحا في حالة الاتصال الشخصي عنه في حالة الاتصال الجماهيري.

وفي إطار الاتصال المؤسسي يضاف إلي العناصر الخمسة السابقة عنصر السياق أو البيئة المحيطة بالموقف الاتصالي، والتأثير الناجم عن الرسالة.

ثالثا : أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين :

إن أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين لا يمكن تحديدها إلا في إطار ما يريد العاملين معرفته عن المؤسسة أو الإدارة العليا بها ، وهو ما تحاول الإدارة تقديمه للعاملين ويمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للعاملين في ما يلي:

1- تعريف العاملين بأخر التطورات التي تطرأ علي المنظمة ، وتعريفهم بأهداف المنظمة وإمكانياتها وما تستطيع بالفعل أن تقدمه لهم .

2- تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المنظمة وخططها ومشاكلها.

3- تمكين العاملين بالمنظمة من المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بعرض هذه القرارات من خلال قنوات الاتصال المؤسسي للمناقشة والمداولة .

4- زيادة رضا العاملين الوظيفي وإحساسهم بالانتماء إلي المنظمة .

رابعا : أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للإدارة :

تحدد أهداف الاتصال المؤسسي بالنسبة للإدارة فيما يلي :

1- تستخدمه الإدارة في مجالات التوجيه والإرشاد والتوعية وغير ذلك .

2- تستخدمه الإدارة للتعرف علي رد فعل سياستها لدي الجمهور .

3- تستخدمه الإدارة في التعرف علي اتجاهات الجمهور نحوها ونحو المؤسسة.

4- يهدف إلي توصيل سياسات القادة وبرامجهم إلي الجمهور .

سادسا : معوقات الاتصال الفعال داخل المؤسسة :

من أهم معوقات الاتصال المؤسسي تلك الناتجة عن جهل بعض المؤسسات بفاعلية الاتصال ذي الاتجاهين وأهميته كحقيقة واقعة ، يلي ذلك :

- 1- ضعف الإمكانيات الاتصالية للمنشأة .
 - 2- سوء الإدارة لإتباع الأسلوب المتسلط المستبد مما يعوق عملية المشاركة .
 - 3- عدم تقبل القادة الإداريين للنقد أو للتوجيه .
 - 4- ابتعاد القادة الإداريين عن تعاليم العدالة والاستواء النفسي .
 - 5- السلبية الواضحة من جانب العاملين أو من جانب الجماهير الخارجية .
 - 6- سوء العلاقات الأفقية بين العاملين والرأسيية بينهم وبين الإدارة .
 - 7- عدم استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة للفئات أو للقطاعات المستهدفة .
 - 8- كثرة الأعباء الملقة علي عاتق بعض القادة أو العاملين داخل المنظمات .
 - 9- عدم الجدية من جانب طرفي الاتصال بما يؤدي إلي انعدام الثقة بينهما .
- ومن خلال العرض السابق يتضح أن الاتصال المصاحب لأنماط الإدارة المختلفة هو الاتصال الإداري بأشكاله وأنواعه الثلاثة التالية:

- الصاعد من العاملين إلي الإدارة .
 - الهابط من الإدارة إلي العاملين .
 - الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها البعض .
- وبقدر ما يتحقق من توازن بين الأنماط الثلاثة السابقة بقدر ما يكون نجاح العملية الاتصالية الإدارية بالمؤسسة ، علي العكس فالتفاوت بين هذه الأنواع والأشكال الاتصالية الثلاثة السابقة من شأنه أن يؤدي إلي وجود الأنماط الإدارية المختلفة ويتضح ذلك فيما يلي :

- 1- نمط الإدارة الديمقراطية :
- يقوم هذا النمط في الأساس علي مشاركة التابعين أو المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لكل الأمور الهامة في المؤسسة ، ويسمي النمط المتوازن ، حيث تنشط فيه الاتصالات في كافة الاتجاهات ، ويتعاضم تأثير جماعات العمل الرسمية ، ويستمر العمل في ظلّه حتى في حالة تغيب القائد الإداري لبعض الوقت ، ويشعر العاملين في ظلّه بقيمتهم .
- ونوع الاتصال المصاحب لهذا النمط هو الاتصال ثنائي الاتجاه ، المزدوج ، الذي يسير في الاتجاهين الصاعد والهابط معا .

ويمكن تعليل ذلك في أن الإدارة الديمقراطية تقوم في الأساس علي مشاركة التابعين أو المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لكل الأمور الهامة في المؤسسة، وهذه المشاركة لا تتحقق إلا من خلال التفعيل التام

لكل قنوات الاتصال، في الاتجاهين الهابط لتوصيل القرارات إلي العاملين في محاولة لترحها للنقاش والمداولة والصاعد لرفع آراء واتجاهات العاملين تجاه القرارات إلي الإدارة العليا. ويتخلل هذا النوع من الاتصال النمط الأفقي ، ولكن في نطاق محدود .

2- نمط الإدارة الاستبدادي :

يقوم هذا النمط في الأساس علي استبداد القائد بالسلطة حيث تتعدم المشاركة من جانب العاملين ، ويستبد القائد الإداري بتابعيه ، ويقلل من الثواب ويزيد من العقاب ، ويبذل العاملين في ظله جهداً كبيراً للحصول علي رضا القائد الإداري ، ويتضاءل تأثير جماعات العمل غير الرسمية ، ومع مرور الوقت تقل إنتاجية العاملين ، ويتحول القائد إلي قائد ظالم لا يهتم إلا بمصالحه الشخصية .
ونوع الاتصال السائد في هذا النمط هو الاتصال الرأسي أو الهابط من أعلي إلي أسفل، أي من الإدارة إلي العاملين .

ويمكن تعليل ذلك في أن الإدارة الاستبدادية تقوم في الأساس علي استبداد القائد بالسلطة حيث تتعدم المشاركة من جانب العاملين ، ويكون هذا النمط الإداري معوقاً كبيراً للاتصال المؤسسي والإداري الفعال ، فمعظم الاتصالات يكون لها اتجاه واحد هابط من أعلي إلي أسفل ، أما الاتجاهين الصاعد والأفقي فينعدمان.¹

3- نمط الإدارة المتسيب :

نوع الاتصال المصاحب لهذا النمط هو الاتصال هو الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها البعض .
ويمكن تعليل ذلك في أن هذا النمط المتسيب تضعف فيه شخصية القائد الإداري، ويتضاءل اهتمامه بالعمل والإنتاجية إلي أقصى حد ، ويتعاطم اهتمامه بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية ، وتقل قدرته علي أن يكون حاسماً ، وعندها يتضاءل الاتصال الرأسي الهابط من الإدارة إلي العاملين بينما يتعاطم الاتصال في الاتجاه الأفقي والصاعد.

الفصل الثالث: شبكات الإتصال في المؤسسة

المبحث الأول: الأبعاد الإدارية للاتصال داخل المؤسسة

¹مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، بيروت ، 1997.

يمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية للمؤسسة من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات رسمية -والتي تشمل الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية- وأخرى غير رسمية، وسوف نقلق الضوء على كل نوع منها:

1-الاتصالات الرسمية:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الرسمي «بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكية الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل»

بمعنى أن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهذا النوع من الاتصالات يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات:

الاتصالات النازلة: «تعتبر من أكثر أنواع استخداما في المؤسسة، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا.

وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والاستعلامات التقنية، بما يسمح لكل فرد في المؤسسة بالتنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص».

ومن أمثلة وسائل الاتصالات النازلة ما يلي: « بطاقات وصف الوظائف ، دليل الإجراءات ، لوحة الإعلانات ، المنشورات الدورية ، تقديم الموظف الجديد لعمله ، دورات التدريب ، الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات ، الشيك الشهري ، التقارير ، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة ، الزيارات ، مكتبة المنظمة ، إعلانات داخلية ، رفوف القراءة ، جريدة الحائط ، كتيبات تحتوي موضوع مثل الحوافز ، أفلام فيديو عن المنظمة ، تقارير الداء والإنجاز ، لوحات إرشادات ونصائح ، فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات ، أعمدة الأسئلة والإجابات في مجلة المؤسسة ».

الاتصالات الصاعدة: وتبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات الإدارية العليا، وذلك لرفع معلومات عما تم إنجازه، أو رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات، أو لرفع معلومات عن مشكلات العمل، أو معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقات بينهما، ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوى، اجتماعات، التقارير والمذكرات، مقابلات الشكاوى والتظلمات، مقابلات ترك الخدمة، الاستشارة، صناديق الزمالة، الباب المفتوح، مجالس الإدارة المصغرة، «صندوق الأفكار، سبر الآراء، الملصقات، الإشاعات».

وتسمح هذه الاتصالات بتوفير المعلومات أمام المستويات العليا، بما يتيح لهم إصدار القرارات. الاتصالات الأفقية: يعتبر " هنري فايول " أول من أظهر الجانب المنطقي خلف الاتصال الأفقي عندما افترض الهرم الكلاسيكي، ويقصد بالاتصالات الأفقية «العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة»

ومن وسائله تبادل الملفات، الجريدة الداخلية، ندوات النقاش.¹

2- الاتصالات غير الرسمية:

لقد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على أثر تجارب " مدرسة هاوثورن " والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة.

والاتصالات الرسمية هي التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنها تنشأ نتيجة لعدة عوامل منا العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكتس الرسائل ويجعلها تنسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعائم متعددة كاللقاءات العفوية، المناسبتين، تبادل الملفات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل اتصال المؤسسة.

المبحث الثاني: شبكات الإتصال داخل المؤسسة

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه، مما

¹الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، صيرينة رماش، 2009، جامعة منتوري قسنطينة.

يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر.¹

وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات، لأنها ليست محصورة في مجال الاتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

* التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات؛

* هي تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.

ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة، ومن بين الأهداف التي تسعى الشبكة إلى تحقيقها ما يلي:

● تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات، والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين، ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومة بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى.

● تقدم خدمات اتصال أفضل:

○ بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين.

○ بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة؛

○ الإفادة القصوى من تكنولوجيات الاتصال المتاحة حالياً (من خلال التنظيم)؛

○ زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها فتتمثل في:

1. الإنسان أو القوى البشرية (في المؤسسة المتمثلة في كل المستويات الإدارية " موظفين، مديرين، عمال، إطارات؛

2. أجهزة وتقنيات الاتصال (مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة)؛

3. الأموال المخصصة لتمويل (اقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات)؛

4. الرسائل التي ستقل عبر الشبكة (هو المحتوى الذي سيدور حوله الاتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوى).

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2001، ص22

5. الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل؛

6. أساليب اختيار وتقييم الشبكة.

أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة، فهناك من يقسمها إلى قسمين: " مركزية ولا مركزية " وهناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية، وشبكات القطاع العام والخاص، محلية ووطنية، إقليمية ودولية. وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله، وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية واللامركزية وشبكات مختلطة وشبكات تحت إشراف مركزي.

1- الشبكات المركزية: تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص وعدد محدود من المديرين، أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة. ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به، باعتبار أن المركز يملك الحق في توجيه واتخاذ القرارات.

وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من ازدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له.¹

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز، وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى احتكار لكل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى. وبالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزاتا تتمثل فيما يلي:

● سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (باعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها، وكذلك اتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة)؛

● التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة (من خلال التنظيم الفعال)؛

● صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة؛

● تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا؛

¹ محمد أحمد النابلسي، الاتصال و علم النفس، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص67

- عدم حدوث ازدواجية في القرارات (على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات واحدة، أما إذا كانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث اتصال بينهما فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضا)؛
 - سهولة الرقابة وإجراءاتها (التي تكون دائما من مهام المركز)؛ المحافظة على الوحدات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة بمعنى أن أعمال الإدارات الخدمائية المساعدة لصالح كافة الإدارات الفنية مهما تعددت وتنوعت أعمالها دون تكرار وازدواجية، لأن المسؤولية تقع لصالح كافة الإدارات الفنية مهما تعددت وتنوعت أعمالها دون تكرار وازدواجية، لأن المسؤولية تقع على عاتق المركز؛
 - تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمديرين للقيام بالمهام والأعمال؛
 - إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة؛
 - توحيد النماذج والأشكال والمعاملات والأوراق في إدارات وأقسام المؤسسة؛
- 2- الشبكات اللامركزية: تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص، أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين. أما في المؤسسة فمسئوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي. وتسمح للأطراف المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الاتصالات الإدارية الخاصة بها، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات:
- سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها، والتحقق على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفريغ لأداء الأمور الأكثر أهمية.
 - ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة. ومن عيوب هذا النوع من الشبكات:
- الازدواجية: لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها، وبذلك يتم اتخاذ قرارات موحدة، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها.
- 3- الشبكات المختلطة: يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في أن واحد، حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع للإشراف مركز الاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

4- الشبكات تحت إشراف مركزي: في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي توفرها كل من التنظيم المركزي واللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي.¹

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح.

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح.

وتجدر الإشارة إلى أن لشبكات الاتصال عموماً أشكالاً عديدة كشكل النجمة، شكل هرم، شكل المنشور، الشكل الدولابي (العجلة)، الشكل المتتالي والشكل الدائري، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها وتقسّم إلى شبكات عمودية وشبكات أفقية والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

الشبكات العمودية: تأخذ الشبكات العمودية ثلاثة أشكال أساسية، شكل الهرم وشكل الدولاب وشكل شبكة العنقود.

1. شكل الهرم: وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستمر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية تسيير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ أو ب، أ أو ج) إلى (3) ومنها إلى (2) ومنها إلى (1)، وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط إنما بترتيب معكوس.

ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والنازل الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه.

¹مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات العامة الاتصالية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 160

2. شبكة الدولاب (العجلة): تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث المركزية تكاد تكون كاملة فالمدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة. نلاحظ في شبكة الدولاب أن الصلة مباشرة وقطعية مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشك والصراع، مع تكون أحلاف بينها اتصالات خفية.

- «ونجد أن المدير يتمتع بمركز قوي نظرا لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم، واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد.¹

- الاتصال بين كل عضو والمدير يتم بصورة مباشرة، بينما يتعين أن يتم الاتصال بين الأعضاء بطريق غير مباشر من خلال المدير.²

- هذا النمط يفيد في سرعة اتخاذ القرارات نظرا لتمرکز السلطة.

- هذا النمط يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لابتعادهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل.

- هذا النمط يحد من معوقات الاتصال بين المنقذين والمدير نظرا لتواجد وسيط، من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير وتعطيل المعلومات وانسيابها.

مما سبق يمكن القول إن هذه الشبكة تؤدي إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا.

فقد تنشأ ظاهريا علاقات عداء وصراع وشك واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من المدير والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر الحقد والإحباط. في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع المدير مباشرة، وكل طرف يحاول يجعل وضعه لدى المدير على حساب الأطراف الأخرى.

3. شبكة العنقود: ونلاحظ من خلال هذا الشكل أن:

- المدير (أ): يرتبط بباقي أعضاء الجماعة، بخط اتصال واحد من خلال مساعده (ب).

- المساعد (ب): يمارس كل الاتصالات المباشرة، حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضا.

¹ عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
² دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، خنيفر وفاء، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

- المرؤوسين (ج، د، هـ): لا يستطيعون الاتصال مباشرة بالمدير، إذ يتعين عليهم الاتصال به عن طريق مساعده.

- الدور الذي يقوم به المساعد يتصف بالخطورة، فقد يعتمد في بعض الأحيان إلى تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة من أحد الأعضاء المنفذين، مما قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جانب، وقد يعيق اتصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل المعلومات، مما يؤدي إلى فقدان المنفذين للثقة في المدير، مع سيادة جو من الإحباط وعدم الرضاء والاستياء.

الشبكات الأفقية: أشهرها وأكثرها شيوعا في الإدارة شبكتان: السلسلة والنجمة.

1. شبكة السلسلة: داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.

- المستوى الذي يوجد به العضو يتحدد حسب مدى قربه أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) يليه المستوى الإداري لكل من (ب) و (ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كل من (ج) و (هـ) مستوى الأداء التنفيذي.

- بإمكان كل من (ب) و (ز) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتصال المباشر بالمدير (أ).

- كلا من المنفذين (ج) و (هـ) لا يستطيعان الاتصال بالمدير (أ) إلا من خلال الرئيسين المباشرين (ب، ز).

- يكون الأفراد في هذا النوع من الشبكات على خط واحد، حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكن لا يمكنه الاتصال بالآخرين، وما يلاحظ على هذا النوع، أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي.

2. شبكة النجمة: تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسيّة والأفقية، كل المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية ضياع للوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات.

يلاحظ على هذه الأشكال المختلفة من شبكات الاتصال، أنها تختلف من حيث طبيعة العلاقات داخل الشبكة، وكذلك عدد قنوات الاتصال وإضافة إلى نوعية الاتصالات فقد تتصف بوجود اتصالات من جانب واحد، كما قد تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين.

3. شبكة الدائرة: إن كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة، حيث يأخذ الاتصال اتجاهين، مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضو واثنين آخرين.
- كل عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضوين الباقين بصورة غير مباشرة، وذلك بواسطة أحد الأعضاء ممن يرتبط بهم باتصال مباشر.
- كافة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد، نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها.

المبحث الثالث: وسائل الإتصال في المؤسسة

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة، ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الاتصالية، وكذلك يعتمد اختيار طريقة الاتصال على طبيعة المستقبل أيضا، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1. وسائل الاتصال الرسمي:

1-الاتصال اللفظي: ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرائق تتكون أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي:

●الاتصالات الشفوية: وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعنية، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض. وبواسطة هذه الطريقة يستطيع المرسل التأكد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراده، وتتميز الاتصالات الشفوية أيضا بالسرعة عادة، ويتم اتباعها في الظروف التي تقتضي ذلك، وتكمن أهميتها في كونها تحافظ على قدر كبير من السرية حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة، ويكون ذلك مهما في حالة المعلومات ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية. الاتصال الشفوي ما يلي المقابلات، الخطابات، الندوات...

●الاتصالات المكتوبة: ازداد دور الاتصالات الكتابية مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميز الاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط الوضوح. « وتحول دون التلاعب بالرسائل أو تشويه المعلومات فيما لو تم نقلها بوسائل أخرى ، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ومختصرة ودقيقة في اصطلاحاتها، بالإضافة إلى أن العامل يستطيع أن يتمتع الرسالة حتى يفهمها بشكل دقيق ، ويؤخذ على الاتصالات الكتابية أنها تؤدي إلى تراكم كم كبير من الأوراق ، وهذا يحتاج إلى

جهاز متخصص من الموارد البشرية للتعامل مع هذه الأوراق من حيث فهرستها وتصنيفها وحفظها والرجوع إليها ، ولكن مع التطور الهائل للحاسوب فإن حل هذه المشكلة أصبح سهلا ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التعليمات والأوامر، لوحة الإعلانات، التقارير، جريدة المؤسسة.¹

2. الاتصال غير اللفظي: يعتمد هذا النوع من الاتصالات على اللغة غير اللفظية ولا تعتمد الوسائل التي تستخدم فيه على الكلمة المكتوبة أو غير المكتوبة اعتمادا أساسيا وإنما على وسائل أخرى مثل: الإشارات وتعبيرات الوجه، الربت على الكتف، أو الإيماء بالرأس وعادة ما تكون هذه الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة، كما يتم اتباع طريقة الاتصال غير اللفظي في حالات الاتصال المباشر وغير الرسمي. «وقد يكون الاتصال مصورا، إذ يعتمد على الرسم والصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مفروقة بكلام مكتوب بجوارها، يوضح ويفسر مغزاها ومحتواها» -

وتقسم وسائل الاتصال غير اللفظي تبعا للحواس البشرية المستخدمة كما يلي:

- وسائل الاتصال التصويري وتتضمن المجسمات، الملصقات، الأفلام، الرسوم البيانية والخرائط. - إضافة إلى وسائل الاتصال التصرفي ونجد ضمنها وسائل التعبير الجسدي، ووسائل التعبير المادي.

- إن وسائل الاتصال غير اللفظي تلجأ إليها المؤسسات لكسب جمهورها الخارجي وتوضيح معالمها له أثناء زيارته لها، وهو لا يعني كثيرا الجمهور الداخلي لها.

2. وسائل الاتصال غير الرسمي:

●الإشاعات: تعرف الإشاعة بأنها: «خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا، ويلقى صدق إيجابي من حيث تصديقه وتبنيه، ويجهل مصدره. وتتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا، فهي بمثابة المخفف لحالة نقص الاتصال إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين، وللد من الإشاعة ينبغي الانطلاق من فكرة محورية، تتمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم بحث وتحديد مصدرها، ليتم بعد ذلك تنفيذها أو استخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتجلب نقشيها.

●مسرح المؤسسة: هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل، وكشف المشكلات

¹ عبد الله بن إبراهيم العمار و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، ط1، الرياض، 1991، ص 30

ومعالجة الاختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها، مما يعزز ثقافة المؤسسة.¹

الفصل الرابع: شبكات الإتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: تعريف شبكات الإتصال الداخلي وأشكاله

تعرف بانها عندما تشمل عملية الاتصال الإداري على أكثر من شخصين يصبح هناك فرصة لظهور عدد من شبكات الاتصال وقد تتخذ اشكالا متعددة منها شكل الدولاب وشكل السلسلة وشكل Y والشكل الدائري.

أشكاله:

1. شكل الدولاب:

في هذه الشبكة تتم عملية التفاعل بين القائد مع التابعين دون أن يكون هناك توافر لفرص التواصل للتابعين مع بعضهم البعض، ويتم استخدامها من قبل القيادة الأوتوقراطية حيث المركزية تكون بشكل كامل.

2. شكل السلسلة:

واستخدام هذا النوع من شبكات الاتصال يكثر استخدامه في منظمات الأعمال البيروقراطية ويكون الاتصال صاعداً أو هابطاً ولا مجال في الانحراف أو الخروج عن البناء الرسمي للتنظيم.

شكل (Y):

والشكل (Y) يكون الاتصال الإداري مع عدد محدد من التابعين وبعدها يكون الاتصال بالمستويات القيادية الأعلى.

شكل دائري:

(الشبكة الدائرية): يتم الاتصال في الشبكة الدائرية مع الأشخاص المجاورين فقط ودون أن يكون هناك أي مجال لتجاوز ذلك.

شكل شبكة النجمة (شكل الدائرة الحرة)

في نوع شكل الدائرة الحرة تكون هناك فرصة الاتصال لأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وتستخدم من قبل القيادة الديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية.

¹ عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.

المبحث الثاني: تقنيات الإتصال الداخلي في المؤسسة

تقنيات الإتصال الداخلي هي وسائل الإتصال هي أدوات تنقل الرسائل إلى مجموع المتلقين، وهي متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف الأهداف والوسائل والمستقبلين إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الرسائل نفس الأدوات الاتصالية مع نفس المستقبلين، بل اختبارها يجب أن يكون خاضع لشروط الفعالية والانسجام الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي : وتتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه وتبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد الإلكتروني أو العادية أو بشكل شخصي ومن عيوب.

• تأخذ وقت وجهدا كبيرين خصوصا من ناحية صياغتها . -

• صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد

من شروط نجاحها:

• مراعاة استخدام اللغة البسيطة .

• استخدام الخرائط والرسوم للتوضيح

وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة

من هذه الوسائل نجد- جريدة المؤسسة : تستخدم جريدة المنظمة كوسيلة لأخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية ووسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة (وكتابة التعليقات وغيرها .

التقرير:

حرف من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وإذا يتم الخروج بمقترحات لمشاكل المطروحة في المؤسسة .

الإعلان :

من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليمها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا.

المذكورة (المدونة الإعلامية): هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين و، تتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

مطبوعات المؤسسة :

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة يقوم بإعلام الأخصائيين في العلاقات العامة الملتحقين ا، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني.¹

نشرة الموظفين :

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين أو يمكن توزيعها أما عن طريق مشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات الفاكس:

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال صورة والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا من طريق سلك أو راديو أو الأقمار الصناعية يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة ويمكن الاستفا تدا الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أولا سلكيا في غضون دقائق. الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة يتميز هذا الأسلوب عن الكتابي بكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه وما يعاب علي ه أنه قد يعرض المعلومات المفروض نقلها لسوء الفهم إذا لم يتم نقلها بالشكل المناسب ونذكر منها: الاجتماعات: وسيلة لتشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:

اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير أو الرئيس فرع ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

¹حسن داوية. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية . 1999

الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد الأعضاء والممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع عن نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين كما تسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات هذا وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عددا نسبيا وقد تكون خاصة تجمع عددا قليلا من العمال مع رؤسائه.

المقابلات:

وهي من وسائل المهمة التي لاغني عنها وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية هي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على مشكل ومساعدتها للتغلب عليها ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في مواجهة بحيث يحاول كل منها أن يستشير بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر.

المؤتمرات:

لمؤتمر وسيلة اتصالية عتسي إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه طرح وتبادل الأفكار، يقصد بالتوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات الوسائل التكنولوجية والسمعية البصرية:

وهي تلك التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار أو استفادت منها المؤسسة وعملت على إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عمليا الاتصالية الداخلية منها :

الإذاعة الداخلية :

تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو المميزات الإضافية أو إخبارها بنشرات أو بلاغات معينة أو إعلامهم بأخبار عن المنطقة بصفة عامة.¹

المبحث الثالث: أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة

يرى الباحثون أن أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة تنقسم إلى :

أهداف خاصة بالعاملين: حيث يسعى الاتصال الداخلي إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة والتفاهم فيما بينهم).

أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور :

¹حسن عماد مكاري. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1 1998

لنتلخص في إقامة نظام اتصال يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي المؤسسة وكذا ترسيخ صور في الجماهير النشاطات التي تقوم ا وكذا طبيعة خدما تها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقتر-أهداف خاصة بالإدارة: حيث تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخا ذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة. لتحسين خدماتها

كما يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة الى تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حوله م من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية بالخارجية عند القيام بوظائفهم وكذلك رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح لأهداف و، الغايات التي تسمى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات الأزيمة لبلوغ تلك الأهداف.

تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد (الاتصال الأفقي و) التي تساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف والسرعة المطلوبتين.¹

الفصل الخامس: الإتصال الداخلي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي وأهميته

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

تتعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف:

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

في حين يعرفه "فؤاد شريف" مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت}

¹حسين حري. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2003 .

ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف المستويات ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

أهمية الإتصال الداخلي:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المجالات الآتية:

اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للو صول لأرشد القرارات.

التوجيه: حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة

وتتجلى أيضا أهمية الاتصال الداخلي في:

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

1 الاتصال الرسمي: يتعلق بالعمل داخل المنظمة ويتم بوسائل تحددها المنظمة، ويكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي. وفيه:

1. الاتصال النازل: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.¹

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاي، الأردن، 1993

يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حيث تكون هناك اتصالات فعالة وكذا خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل وهذا ما يسهل التوافق بين الرئيس والمرؤوس.

2. الاتصال الصاعد: على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهدافا مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن الإنجازات المحققة من المرؤوسين وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين.

كما يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة. كما يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد.¹

3. الاتصال الأفقي: يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديموقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة. كما يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل. وكذا تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

2 الاتصال الغير رسمي: يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد أو خارج التنظيم، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها.²

¹فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967
²ضرار العتبي، العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

المبحث الثالث: أساليب الإتصال الداخلي

الوسائل المكتوبة: يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الإتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها: التقرير: يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين وليتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا جريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الإتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته بالعاملين واسهاماتهم في تقدم العمل وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات.

لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل معلومات متعلقة بالصحة، الأمن حقوق وواجبات العمال المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل.¹

2. الوسائل الشفوية: يتم الإتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ونذكر من بينها:

المحاضرات: لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها الهاتف: يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.

المقابلة: تكون بالإتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار.

¹فؤاد شريف، نظام الإتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967

3. الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عمليات الاتصال الداخلية، ومن هذه الوسائل:

الانترنت: هي شبكة الحواسيب الداخلية تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد.¹

البريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر وهو محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.²

الصحيفة الإلكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:

- سرعة الوسيلة
- درجة سرية المعلومات
- تكلفة الوسيلة
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة
- نوعية الرسالة.

الفصل السادس: وسائل الإتصال الداخلي

المبحث الأول: مفهوم الإتصال الداخلي وأهميته

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال ، حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية فيها ، ذلك انه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار . وعليه يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه :

- عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو

¹ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

²محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والاعلامي.

• عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982.

معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

• ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه : "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين" .

• أما محمد فهمي العطروري "فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكون الاتصال من مستوى اقل والعكس ، أو في مستوى أفقي ، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل، وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم"¹

• في حين نجد أن هناك تعريف أكثر شمولاً والذي يشير إلى أن الاتصال : "هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية أو المكتوبة والمحادثات غير الرسمية والتقارير المطبوعة وكتيبات طرق العمل، أو أخبار في لوحة الإعلانات أو معطيات وبيانات عن طريق الشبكات أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمؤسسة قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الإيماءات ونبرة الصوت أو من خلال الصورة والرسوم التوضيحية"²

➤ وعلى ضوء التعاريف السابقة التي قمنا بعرضها نستخلص أن الاتصال الداخلي هو عملية تبادلية يتم من خلالها نقل المعلومات و المهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة ، سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله .

أهميته:

¹وفاء خنيفر ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2014 ص 3-4 .

²أم الخير سوفي ، الهاشمي مقراني، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد27، ديسمبر 2016 ، ص 347 .

لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد داخل أي مؤسسة، لمساهمته في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم إحساسهم بالاغتراب، لذلك تعتبر الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي مؤسسة والتي تسعى من ورائها لتحقيق عدة أهداف من جملتها النقاط التالية:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين دون تنسيق ويؤدون مهامهم مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد هذه المهام فعاليتها، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعمل بدورها على: -

- ✓ توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ✓ إعلام الأفراد بنتائج أدائهم .
- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، حيث يتطلب اتخاذ قرار معين معلومات معينة لتحديد المشكل وكذا البدائل وتنفيذ القرارات المناسبة وتقييم النتائج
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، مما يسمح للموظف إبداء رأيه وفي أي موقف دون تردد .
- الحد من انتشار الشائعات: يعمل الاتصال الفعال على الحد والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فكلما انتشرت أكثر كلما أصبح مفعولها أكثر تأثيرا على السير الحسن للعمل. وبهذا نجد أن الاتصال يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة حيث يعمل على تفعيل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم، وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء ، ومنه فالالاتصال مهم لكل وظائف المؤسسة¹

¹ أم الخير سوفي ، الهاشمي مقراني، مصدر سابق، ص 348.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

الاتصال الرسمي : وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية. فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى .

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

أ- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) : هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، الكتيبات ، المذكرات³. هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا ، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب .

ب- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) : ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة ، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل ، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها ، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة ، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

ج- الاتصال الأفقي: وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات ، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة . ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية. وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال

غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال ، اللقاءات ، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل .

▪ الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية . لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا ، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها.¹

المبحث الثالث: وسائل الإتصال الداخلي

أساليب الاتصال الداخلي: عرفنا أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات .

1- الوسائل المكتوبة : يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها:

o التقرير : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين ، و بهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

o الإعلان : من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، و الإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا .

¹وفاء خنيفر، مرجع سبق ذكره، ص5-6، 7-8 .

0 المذكرة (المدونة الاعلامية) : هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ، وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة .

0 رسالة غالى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما ، أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة .

0 جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليقات .

0 دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل و الانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها .

0 لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...

0 علبه الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحيارتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة .

2- الوسائل الشفوية : يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بيم المرسل و المرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها:

0 الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات: ¹

➤ اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين .

¹أمال خنيفر، المرجع نفسه، ص 17، 18.

- الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات .
- 0 المحاضرات : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.
- 0 الهاتف : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.
- 0 ج- المقابلة : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار .
- 0 ح- اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ،وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .
- 0 ج- الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهرت تقنيات متطورة في مجال الإعلام و الاتصال ،فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل :
- 0 الانترنت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ، وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد
- 0 البريد الالكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب
- 0 الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ،فهي وسيلة ملتي ميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة .
- 0 الصحيفة الالكترونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية .

O الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الأصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ، إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة .

O المذيع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة . ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:

- سرعة الوسيلة .
- درجة سرية المعلومات.
- تكلفة الوسيلة.
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة.
- نوعية الرسالة¹.

المبحث الرابع: معوقات الإتصال الداخلي

يقصد بمعوقات الاتصال الداخلي كل العوامل التي لها تأثيرات سلبية على تحقيق أهداف العملية الاتصالية ، بعبارة أخرى عدم وصول الرسالة أو تأخرها أو انحرافها عن مسارها أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها،

1. المعوقات التنظيمية : تتمثل في :

-تعدد المستويات التنظيمية :الذي يتسبب في طول المسافة بين القمة و القاعدة في الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية ما يتطلب زمنا أطول، كما أن تعدد انتقال الرسالة من شأنه أن يعرضها للتحريف.

- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي: قد يتضمن هذا الأخير اشكالات تجعل انسياب الاتصالات و حسن توزيعها في حالة فوضى و من بينها الغموض و عدم اعطاء الإدارة الأمية الكافية للتقيد بالتنظيم و مراقبة فعاليته ،حيث يصعب على العامل معرفة الجهة التي يلجأ إليها لتلقي و ارسال المعلومات و الأفكار .

- عدم كفاية المعلومات: الذي ينتج عن عدم الدراية باحتياجات العمال من المعلومات و عدم توفرها أو إلى تجاهل قيمة الاتصال كوسيلة للتنسيق و التحفيز ما يؤدي إلى عرقلة العمل ،فضلا عن لجوء أفراد

¹أمال خنيفر، المرجع نفسه ، ص 19 .

المنظمة الى البحث عن مصادر أخرى كزملائهم في العمل للحصول على المعلومات ما يدعم ظهور الاتصالات غير الرسمية و الاشاعات داخل المنظمة .

- الإفراط في الاتصال: يستقبل العمال يوميا في المنظمة العديد من المعلومات و مختلف الوسائل المكتوبة و الشفهية ما يجعل العمال يهتمون ببعض المعلومات و يهملون البعض الآخر، كذلك بالنسبة للمدراء حيث يتلقون يوميا العديد من المعلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها ما يجعلهم غير قادرين على استغلالها كلها.

- التنظيم البيروقراطي: تعتمد بعض المنظمات على البيروقراطية في تنظيمها، و هذا يؤثر سلبا على اتصالاتها الداخلية حيث كل معلومة ، فكرة أو اقتراح يجب أن يكون مكتوبا و يتم ارساله وفقا لتسلسل السلطة حتى تصل الى المسؤولين المعنيين و هذا يستغرق وقتا ، مما يؤخر عملية اتخاذ القرارات و الإجراءات، كما قد يفقد المعلومة قيمتها و أهميتها.

2. المعوقات الشخصية : تتمثل أهمها فيما يلي:

- تباين الإدراك: هناك تباين بين الأفراد في ادراكهم للمواقف المختلفة ويعود ذلك الى اختلافاتهم وفوارقهم الفردية و البيئة الذي يعيشون فيها مما ينعكس على فهمهم و استيعابهم لأشياء.

- الادراك الانتقائي: ميل الفرد لاستماع ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه ، و من جهة أخرى يسعى الى اعاقه كل ما يتعارض مع تلك المعتقدات.

- قصور في مهارة الاتصال: يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل و المستقبل ، نذكر على سبيل المثال مهارة الإصغاء ، التحدث بطلاقة ... الخ .

- الصعوبات النفسية: كميل الموظفين الى العزلة نتيجة شعورهم بالفوارق الإدارية بينهم و بين الإطارات العليا للمنظمة (1).

(1) رانيا بشاني ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، ص 209، 2010 .

- احتكار المعلومات : يتمثل في حبس بعض العاملين للمعلومات و عدم تقدمها لزملائهم رغبة منهم في الظهور في صورة الأمراء أمامهم.

- سوء العلاقة بين الأفراد: له أثر هام على سر عملية الاتصال و فعاليته حيث قد تكون المعلومات المتبادلة محرفة أو ناقصة أولا تنتقل بسرعة.

3. المعوقات البيئية:

- كبر حجم المنظمة و انتشارها الجغرافي :يؤدي ذلك الى صعوبة الاتصال بداخلها نتيجة البعد الجغرافي بين فروع المنظمة و مقرها الرئيسي، أو بعد ادارتها عن الادارة العامة ما يؤثر على عملية نقل المعلومات خاصة في حالة نقص أدوات الاتصال الحديثة حيث يصعب التغلب على البعد الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات و مواقع تنفيذها.

اللغة: تشكل طبيعة اللغة عائقا كبيرا في عملية الاتصال، فقد توجد العديد من الكلمات التي تحمل معاني مختلفة و بالتالي اختلاف في طريقة تفسيرها أمر وارد من قبل المستقبل للرسالة، فالمعاني الخاصة بالفرد يستخرجها من خبراته و بيئته وتقاليد و عاداته.

➤ اذا لمعوقات الاتصال الداخلي تأثير سلبي على تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة ، بمعنى آخر تعيق حصول الاتصال على النحو المطلوب ،لهذا يجب على ادارة المنظمة أن تجد بيئة عمل ملائمة كي يستطيع الأفراد أداء أدوارهم في أجواء مريحة و محفزة ¹.

الفصل السابع: الإتصال الخارجي

المبحث الأول: تعريف الإتصال الخارجي

يعرف الاتصال الخارجي بأنه " اتصال يقيم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء إن كانت هذه المنظمات الإدارية بحثه أو غير إدارية ومهما كان هدفها وكذلك الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص كما يعرف الاتصال الخارجي " انه تبادل المعلومات مع افراد خارج المؤسسة" ويشير هذا التعريف إلى كون الاتصال الخارجي عبارة عن عملية يتم فيها توصيل الرسائل والأخبار إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة.

¹المرجع نفسه ، ص 211 .

يعرف على أن "الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة". فعلى المنظمات الإدارية الاتصال لرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور الى المنظمة¹ وكذلك الاتصال الخارجي: "يسهل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به فيها مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر وتحدد تواجدها ومنه نستنتج ان الاتصال الخارجي هو اتصال يساهم في إحداث تواصل مع محيط المؤسسة من خلال تبادل المعلومات المختلفة مع الأفراد الذين هم على اتصال بالمنظمة إما شفويا أو كتابيا.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال الخارجي وخصائصه

أنواعه:

يتضمن الاتصال الخارجي ثلاثة أنواع وتمثل في:

1/ الإتصال الاجتماعي:

يقصد به الدكتور "جمال الدين حسنين" بأنه نسق معين يدخل في إطاره فرضين على الأقل أولاً، وثانياً قيمة ما هي أساس هذا الإتصال وثالثاً تفاعل ما هو مرتبط بهذه القيمة وهو وسيلة لتحقيق أهداف وغايات مجتمعية عبر التأثير في سلوك الفرد وتغييره بما يتوافق مع هذه الأهداف ويتطابق الإتصال الاجتماعي مع المنحنى الديمقراطي الذي تشكليه المجتمعات الحديثة فلا يكاد يخلو من هيئة مختصة في الإتصال الاجتماعي تتولى تخطيط ووضع برامج مختلفة لمعالجة المشاكل والآفات التي يمكن أن يكون الاتصال الخارجي وسيلة ناجحة في حلها

فالإتصال الاجتماعي يسعى الى مساعدة كل من المجتمع والتنظيم على تنميه الوعي بالاهتمامات المتبادلة والمصالح الخاصة بكليهما ومساعدته الجمهور الداخلي لمؤسسة على التغلب على كافة مظاهر الاغتراب أو سوء التكيف أو عدم الرضا الوظيفي في العمل

2/ الاتصال التجاري:

¹أبو سمرة محمد : الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان،

هو جزء من الإتصال الخارجي، يهدف الى التجاري لصالح المؤسسة، وذلك عن طريق ما تنبئه المؤسسة من رسائل ومعلومات والتي تتعلق بالمنتج أو الخدمة وتقوم المؤسسة بالإتصال بجمهورها حيث تقدر احتياجاتهم وتتعرف على آرائهم فيما يخص خدماتها مما يسمح لها بتلبية رغباتهم وأذواقهم ويشجعها على تقديم أحسن خدمة لتحقيق أهدافها التسويقية

فالإتصال التجاري يهتم بدراسة السوق وصناعة المنتج وتوزيع فالمؤسسة لا تكتفي بالإتصال الشخصي لتعريف بمنتجاتها وخدماتها للمحيط الخارجي بل تتخذ عدة وسائل هناك وسائل الإعلام كالتلفزيون، الإذاعة، والصحافة. نجدها تعتمد على فئات أخرى كترويج المبيعات، العلاقات العامة وتسويق المنتجات، والغاية من هذه العمليات هو التعريف بالمنتج واثارة رغبة الشراء لدى المستهلكين عم طريق اعداد وتصميم رسائل اشهارية تجذب انتباههم وتدفعهم الى اقتناء باستمرار وتبقى الغاية الأساسية من الإتصال التجاري هو الرقاء بالمؤسسة وبأهدافها التسويقية وكسب ثقة الجمهور وبذلك إرضاء جميع الأطراف¹

3/ الإتصال المؤسساتي:

يعرفه 'روجرز' بأنه إنتاج أو توفير المبيعات وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الافراد أو الجماعة أو التغيير في هذا السلوك أو توجيهه

فالاتصال المؤسساتي يهدف الى ما يلي:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق اتخاذ المعلومات اللازمة للأفراد والجماعات داخل مكان العمل.
- يسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم.
- يساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في تلقي الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل.
- متابعة الإنجاز وتقييم الأداء على المستويين الجماعي والفردى.
- يهدف الإتصال داخل المؤسسة على تحسين سير العمل وتوضيح الوجبات وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ودعم التفاهم والتعاون بين الموظفين في مكان العمل.
- يحقق نظام الإتصال الإداري نظام الشورى وتبادل الرأي بين التنظيم كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية

¹المصري محمد أحمد ، الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، (دط)، 2008 .

خصائصه:

يتميز الاتصال الخارجي بعدة خصائص نذكر منها:

- تتكون شبكة الاتصال في صورها من ثلاث عناصر المرسل والرسالة والمستقبل، وقد يكون المرسل أو المستقبل فردا أو جماعة كما قد يكون المستقبل نوعيات متعددة من الجماهير.
- يتخذ الاتصال الخارجي إتجاها يتأثر شكل الاتصال، وهو أما اتجاه واحد في معظم حالات الاتصال الجماهيري، أو اتجاهين كما في معظم حالات الاتصال الشخصي أو الجماعي، ولو أن الاتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات الاتصال بأشكالها المختلفة.
- الرسالة الاتصالية تتكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة كما قد تكون علامة أو شعار أو رمز، والاتصال الخارجي يتكون من ثلاث خطوات رئيسية هي:
 - الترميز: تلك العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل الرسالة أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.
 - بث الرسالة: وتشير هذه العملية التي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة الاتصالية الى المستقبل) فرد أو جماعة أو جمهور (سواء بطريقه شخصيه أو باستخدام وسائل الاتصالية.
 - إستقبال الرسالة: وهي عملية تتم في عقل المستقبل أو جمهور المستقبلين تتمثل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها.¹

¹العلاق بشير : الاتصال في المنظمات العامة, دار اليازوني للنشر و التوزيع, عمان, الأردن.

المبحث الثالث: أهداف الإتصال الخارجي وأهميته

أهدافه:

يهدف الإتصال الخارجي الى تحقيق ما يلي:

- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.
- تقييم الاتجاهات العامة نحو المنشأة.
- توفير المعلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المؤسسة في تحقيق المصالح العام.
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية.
- إطلاع المعنيين على مهام ومسؤوليات أمانة المؤسسة.
- مشاركة المعنيين بخطط المؤسسة المستقبلية لتمثيل أعمال ومشاريع المؤسسة¹

أهميته:

إن المؤسسة تعمل على أن تكون علاقتها مع جمهورها الخارجي مبني على التفاهم المتبادل، ولهذا تسعى الى تطوير اتصالها الخارجي لما له من أهمية في تكوين هذه العلاقة، من هنا نجد أن الإتصال الخارجي له أهميه بالغة تتمثل في:

- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة ايجابية عنها بتركيز وتطوير ضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة العلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.
- تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها، وهذه المعلومات أما عن المنتج أو الخدمة عن طريق وسائل الإتصال الخارجي.
- تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلال ما يقوم به الإتصال الخارجي من شعارات وملصقات.
- إقناع الجمهور بأفكار معينة فالإتصال الخارجي يعمل على إقناع بالمنتج أو الخدمة ليدفع بهما نحو رضا الجمهور، وبالتالي يحصل على الرضا على المؤسسة.²

¹حافظ بدوي هناء : الإتصال بين النظرية والتطبيق, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2003

² Dictionnaire commercial, académie des sciences commercial, Hachette, Paris

- تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي فالاتصال الخارجي لا يقتصر على الافراد بل حتى على المؤسسات التي تسعى المؤسسة الى بعث التعاون المشترك بينها وبين المؤسسات الأخرى، ويساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من مساعدات مادية وأعمال خيرية لها تأثير إيجابي على صورة المؤسسة.¹

المبحث الثامن: الإستراتيجية الإتصالية

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية ومبادئها

هي مجموع من القرارات الكبرى التي تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديداً للأهداف المرجوة منه و الوسائل المستعملة فيه .

و هناك عدة تعريفات لاستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بينها :

تعريف ناصر دادي عدون : هي فن تسيير ، انسجام ، و وضع مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة ، و تحقيقها يمر عبر تطوير او تنمية علاقات انسانية و اجتماعية بين الاشخاص لجعل قرارات المؤسسة منتظمة و قياس نتائجها مقارنة بالتوقعات ، و ذلك من خلال رجوع الصدى المنظم .²

*مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

تعرف الاستراتيجية الاتصالية على انها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ، مشروع اجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الاهداف و يختار الوسائل . أمكا بيير قريغو grigory pierre فيرى ان الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير .³

¹دليو فضيل، اتصال المؤسسة، جامعة منثوري، دط، 2003.

²ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، دط ، 4002 ، ص 24.

³سعاد ارغب الخطيب ، مدخل الى العلاقات العامة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون طبعة ، 4000 ، ص 99.

كما تعرف الاستراتيجية لاتصالية على انها الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لاختصاصي التسويق من اجل التعريف بالمنتج او الخدمة ، وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر ، بمعنى وجه لوجه بين البائع و الزبون المحتمل ، و الاتصال غير المباشر كالإشهار و الترويج للمبيعات ، فطبيعة المنتج و السوق هما اللذان يقومان بتحديد الاستراتيجية لاتصالية للمنظمة أو المؤسسة و بالتالي يمكن تعريف الاستراتيجية لاتصالية على انها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الإتصالية التي يجب الوصول اليها ، و الوسائل المطبقة من اجل تحقيقها و هي تحتوي على اشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه لجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس ، و يمكن ان يمتد عمر الاستراتيجية لاتصالية من ثلاث سنوات الى خمس بحيث تدعمها المنظمة او المؤسسة لتحقيق اهدافها .

*مبادئ الاستراتيجية الإتصالية:

لكي يكون للاستراتيجية لاتصالية قبول و يكون لها ايضا فعالية يجب تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية التالية:¹

1- مبدأ الوجود :

يجب ان تكون الاستراتيجية لاتصالية موجودة في الواقع و محددة بسكل رسمي فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية ، بل تكتفي بعمليات منتظمة .

2- مبدأ الاستمرارية :

من اهم الخاصيات الاساسية للاستراتيجية لاتصالية ، فيشترط في الاستراتيجية لاتصالية ان تكون مستمرة على المدى الطويل ، لكي تظهر كفاءتها و فعاليتها .²

3- مبدأ التميز :

ان احد الأدوار الاساسية الاستراتيجية لاتصالية هي اعطاء المنتج او الخدمة تميز غير موجود في العروض الاخرى (التميز الايجابي بالطبع) حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج او الخدمة المعروضة .

4- مبدأ الواقعية :

¹ Marie Hélène Westphalen, Le Dicom Triangle edition, Paris, 1992,P103 . -

² Pierre Grigory, Jean Mark Lillieu, Marketing, Publicité, bordomme, Septembre, 1994,P90 . -

يجب ان تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج او الخدمة و ذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فانها تؤدي الى رفض الرسائل المعروضة، و من ذلك فقدان المنتج او الخدمة لقيمتة و جمهوره .¹

المبحث الثاني: أنواع وأهداف الإستراتيجية الإتصالية أنواعه:

يوجد استراتيجيات اتصال قصيرة المدى و طويلة المدى و كل منها يتطلب وجود وسائل و تحديات معينة .

1. استراتيجية الدفع : تعتبر عن السياسة المتبعة لدفع المنتج نحو المستهلك و الموزعين ، و محاولة الضغط على المستهلك لإقباله على شراء السلعة او تبني الفكرة . و تعمل هذه السياسة في ظل نشاط ترويج المبيعات تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون التركيز الاساسي في مزيج اتصالي على البيع الشخصي و لا يستخدم الاشهار و تناسب هذه الاستراتيجية المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة و اثناء صغر حجم ميزانية الترويج .

2. استراتيجية الجذب : تعتمد استراتيجية الجذب على احتياجات المستهلك حيث نقطة انطلاقها تكون من دراسة حاجيات و أذواق المستهلك ، لأنها تعمل على اساس اقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج .²
أهدافه:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع استراتيجية اتصالية نجد :

- الصورة التي ترغب المؤسسة ان تكون عليها اي الى ماذا تريد ان تتوصل اليه من خلالها .
- تحديد و ترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الاهداف ثم تحديد الوسائل .

¹ - Les Editions D'Organisation, Décomarketing, Paris Cedex, 1994, P220 .

²تأثير استراتيجيات الاتصال على فعالية الاداء الصحفي ، هرندي هوارية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الصحافة المكتوبة و الاتصال 2014.2013

- الوسائل التي تستعملها.
- التنسيق بين الاشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة هي التي تريدها هذه الأخيرة.¹

المبحث الثالث: مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية

مثل مختلف الخطط الاستراتيجية فخطه الاتصال في المؤسسة تمر على اكثر من مرحلة لإعدادها و هذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها الى ما قيب وضع الخطة ، اعدادها أو وضعها قم متابعة تنفيذها و حسب الكاتب هناك خمس مراحل لإعدادها و تتمثل في:

1/ تحديد اهداف الاتصال : يعتبر تحديد الاهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجيات الاتصال ، كما ان هذه المرحلة تمر بنقطتين :

أ/ تحديد الأهداف العامة : و هذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه ان يضمن تلاحم الجميع من جهة و من جهة ثانية فانه هو المقرر و الاهداف تعبر عن نظرة استراتيجياتية للمسيرين كما يتضمن تحديد الاهداف العامة محاولة التعرف و التأكد من القبول الجماعي للاهداف الخاصة لاستراتيجيات الاتصال ، و هذا يمكن ان يعني تحديد العامة مباشرة هيئة الاجارة ككل .

ب/ تحديد الأهداف الخاصة : على خلاف المرحلة السابقة فان تحديد الأهداف الخاصة يستوجب اشراك الجميع في هيئة الإدارة المرحلة و التي تتضمن :

- تسلسل النشاطات في كل المستويات .
 - مصداقية المنهجية انطلاقا من المشاركة كل مسير .
 - تلاحم الجميع حول الاهداف التي تسمح بتجنب الغموض .
- هذا و يجب الأخذ بعين الاعتبار ان هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية و هي :

¹الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور ، حفصي امال ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال .تخصص علاقات عامة ، 2015.2016 .

منهجية التخطيط : لان كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب ان تكون في اطار منهجي و ذلك بغية التحقيق من الفروقات من جهة و من جهة اخرى تخفيض المخاطر و الخسارة .

- ادماج الادارة : ضمن الاستراتيجية العامة و ذلك على اعتبار انها المعنى الاول بتطبيق هذه الاستراتيجية و المسؤولة على نجاحها .

- النقطة الثالثة تتعلق بالتغذية المرتدة : و ذلك على اعتبار ان اهداف استراتيجيات الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة و ضمان وصولها ال المستقبل فقط. و انما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الايجابي و ادراج جميع ردود الافعال ضمن استراتيجيات محددة .

2/ دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من :

أ/ البحث عن هوية المؤسسة و صورتها : و هوية المؤسسة تعبر عن اسمنت المؤسسة فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام و هكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم الانسجام فالمؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل منها هياكلها ، انظمتها ، تاريخها المجموعات الثقافية التي تكونها الخ

و صورة المؤسسة تنتج او هي انعكاس للهوية و تقييم من خلال المكونات الاساسية و عادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية من خلال عمليات التسويق (marketing)) اما الصورة الداخلية فتنتج عن ادراك او معرفة الهوية في الداخل

ب / تاكيد اهداف الاتصال المحددة من الادارة و تكييفها : تحدد الاهداف من طرف ادارة الاتصال انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة و ما ترجوه منها و هذه الاهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكمالها

ج/ تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة : الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال سواء الرسمية و هي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها بالمؤسسة و القيام بتعديلات عليها للاستعمال الامثل و الفعال و تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة يتم تكوينها من طرف الادارة لهذا الغرض و تحديد صلاحيتها و تنتهي او تحل بمجرد نهاية العمل

تحدي المستقبلين و تكييف الرسائل الرسائل : بعد تحديد اهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها الى الرسائل 3/ اتصال و تعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل اليهم و تكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم ، و المستقبلين هم اشخاص في المؤسسة او مجموعات منسجمة من الاشخاص و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية ويمكن ان يكونوا مباشرين او غير مباشرين .

4/ اختيار وسائل و روابط الاتصال : بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن ان تكون شفوية او كتابية كما يمكن تقسيمها الى تلك التي لا يترك اي اختيار للمستخدم و هي تخضع فقط لادارة السلطة الرئاسية ، كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية و هناك من يترك تدخل ايجابي بالنسبة للمستخدم و تجدر الاشارة هنا الى انه كلما كانت وسائل الاتصال اقرب الى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال اكثر فعالية .

اما بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول انه كلما كان هناك عدد اكبر من الوسطاء بين المرسل و المستقبل كلما زادت امكانية تحريف المعلومة و بالتالي فان تحريف المعلومة يتناسب تناسبا طرديا و كثرة الوسائط كما يشترط ان تكون على ان تكون على قدر كبير من المؤهلات الشخصية العالية .

5/ تنفيذ استراتيجيات الاتصال : تنفيذ استراتيجيات الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين الى خمس سنوات و فيها تحدد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية و متابعتها ابتداء من الخلايا الاتصالية و المستهدفين و الوسائل و الوسطاء و التواريخ الى التكاليف المتعلقة بها و الحدود او القيود التي تواجهها العملية الاتصالية .¹

المبحث الرابع: معوقات الاستراتيجية الاتصالية

المعوقات او العوائق هي تلك الحواجز و الصعوبات التي تحول دون الوصول الى الهدف المعنى او نتيجة المرجوة و قد تعترض الاستراتيجية الاتصالية في العادة مجموعة من العوائق تعمل على تشويش في المعلومات لذلك عند البدئ في اعداد الخطة لابد من اخذها بعين الاعتبار حيث نجمل هذه المعوقات في ثلاث مجموعات :

. معوقات شخصية

. معوقات تعبيرية

. معوقات تنظيمية

1. المعوقات الشخصية :

¹بن قيط الجودي ، استراتيجيات الاتصال لادارة الاستشفائية الجزائرية ، دراسة وصفية لادارة الاستشفائية بالاغواط ، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال 2011.2012

و هي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد القائمة على مدى حكمه و حالته النفسية و العاطفية ، طباعه و نزعته و كون العاملين يختلفون في ميولاتهم و حاجاتهم و مشكالمهم نتيجة لذلك يتفاوتون في ادراكهم و وزمهم للامور بطريقة متباعدة فمن هذه المعوقات نجد :

1. تباين الادراك : ان تباين الادراك بين الافراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يعود الى اختلافهم الفردية و البيئية مما يؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للاشياء .
2. الادراك النقيائي : يمس الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته و افكاره و ارائه فيعمل على اعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و افكار .
3. الانطواء : عدم التعامل مع الاخرين او تبادل المعلومات و التفاعل معهم .
4. حبس المعلومات و عدم الادلاء بها : كالاغراط في كتابة التقارير و عدم الادلاء بالمعلومات .
5. سوء العلاقات بين الافراد : يؤدي ذلك الى تشويه او نقص المعلومات المتبادلة بين هذه الاطراف فتدخل الذاتية هنا فتؤثر على العملية الاتصالية.¹

ثانيا : المعوقات التعبيرية :

- تتمثل هذه العوائق في تفاوت المعنى اي تؤدي الى العديد من المعاني لاستخدام الرموز داخل الكلمات فيكون هناك اختلاف في الشخصية بين الافراد الخبرة و الخلفية الثقافية فبين فيما يلي بعض المعوقات .
- 1- المعنى المقصود : قد يحدث تغير في المعنى المقصود لاسباب ميكانيكية كعيوب في تصوير الرسالة نتيجة تغير في موجة الارسال فاذا حدث ازدواج في المعنى او الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالنقص و ذلك بوضع الشخص نفسه في مكان .
 - 2- العقبات التعبيرية : فالكثير من الكلمات تحمل اكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه ، و قد تكون لها معنى مختلف في ثقافات اخرى .

القابلة للقراءة:

فعندما تستخدم الكلمات من عشرة احرف و كذلك الجمل المركبة في الكتابة فانه من الصعب على الشخص العادي ان يفهم محتوى الرسالة فيجب ان يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة .
التوقيت : يتطلب الامر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس بالوقت لكل الافراد ، بينما في احوال اخرى يتطلب الامر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

¹ابراهيم ابو عقرب الاتصال الاجتماعي ، د 1 ط ار محمد لوي ، الاردن ، 1993. ص 17

التجريد : نقصد بها اهمال التفاصيل حيث يكون الاتصال مقتصر على الحقائق كما ندركها و ليس كما هي موجودة .

ثالثا : المعوقات التنظيمية : ان للملامح التنظيمية تاثير كبير على نوعية الاتصال السائد و من ذلك : غموض الادوار و عدم تحديد الصلاحيات او عدم مناسبة نطاق الاشراف الذي يؤدي ال تشويش الاتصال. مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن المراكز التنفيذ الامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات و عدم صحتها .

تعدد المستويات الادارية الذي ينجز عنه طول المسافة بين القاعدة و القمة اي الهرم الهيكل التنظيمي و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يعرض المعلومات للتحريف.¹

الفصل التاسع: اتصال الأزمات

المبحث الأول: تعريف الأزمة وأنواعها

كلمة (أزمة) هي كلمة عامة ومعروفة في الوسط الاجتماعي بأنها مشكلة يثير استخدامها في كثير من المجالات والنقاشات الحادة حول تحديد مفهوم معين أو اتجاه معين في القضايا العامة أو الخاصة، قد تكون سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية. والمقصود بفكرة (أزمة) هنا - هي المشاكل أو الأحداث التي تحدث في المجتمع وتزعزع استقرار للدولة و يكون حدوثها غير متوقع. فقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

الأزمة هي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير .

أو فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

أو هي موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من "دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها

¹محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، ط 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر ، 2004 ، ص 10

أو على اتجاهاتها المستقبلية؛ إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري.¹

أنواعه:

الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لان أي أزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة أدارية اقتصادية إنسانية جغرافية و سياسية, و بالتالي تتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة. و على هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:

1 - حسب نوع و مضمون الأزمة : فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو.... الخ , و وفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية.... و داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل : الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية و هكذا.

2- حسب النطاق الجغرافي للأزمة : إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض المدن و المحافظات البعيدة كانهيار جسر .

3- حسب حجم الأزمة : فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، و قد تكون متوسطة أو كبيرة.

و يعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار و الآثار التي لحقت بالرأي العام و بصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة..

4 - حسب المدى الزمني لظهور و تأثير الأزمة : في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات :
* الأزمة الانفجارية السريعة : و تحدث عادة بسرعة و فجأة كما تختفي بسرعة و تتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك : اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

* الأزمة البطيئة الطويلة : تتطور هذه الأزمة بالتدرج ، و تظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات و التعامل معها ، و لا تختفي

¹مصطفى حجازي , الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية , المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع, بيروت الطبعة (2),1417-1997

هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام ، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة و وضع خطة جديدة و التعامل معها بسرعة و بدون تردد.

5- حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة : تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع و بالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية و مضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات و مجموعة متعلقة بالأعطال و الفشل و تهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة و الخسائر الفادحة و تهديدات نفسية و الأمراض المهنية.

6- حسب أسباب الأزمات : و يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى :

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة و تتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

6- حسب أسباب الأزمات : و يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى :

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة و تتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة و ليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.

- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات و الزلازل و البراكين.

7- حسب طبيعة أطراف الأزمة : استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية و الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية و المجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

المبحث الثاني: أسباب حدوث الأزمة

إن لكل شيء سبباً فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة نذكر منها :

1- المعلومات الخاطئة أو الناقصة :

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي آلي ظهور تعارض وصراعات وأزمات.

2- التفسير الخاطي للأمور:

أن الخلل في عملية التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية يجعل القرارات غير واقعية ويرتب ذلك نتائج تؤدي في النهاية آلي الأزمة

3- الضغوط :

هناك ضغوط داخلية وخارجية مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجية الجديدة فتتصارع هذه الضغوط مع بعضها ويجد المدير نفسه وسط هذه الضغوط فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه آلي الأزمة

4- ضعف المهارات القيادية :

القيادة فن وعلم وموهبة فهي تتضمن التعامل مع الناس لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها لان النفس البشرية معقدة لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية لذلك علينا أن نفتح أذهاننا وعلى المدير أن يلعب دوره بمهارة فائقة وان يرسم صور جميلة كالتي يرسمها الرسام بالألوان والفرشاة وعلى المدير أن يكون كالموسيقي بل كقائد الاوركسترا وعلى المدير أن يقلع عن أسلوب الإدارة بالتهديد والوعيد والتعنيف.¹

5- الجمود والتكرار :

بعض مدرائنا والعاملين يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل لأنه الطريق الذي يعود بنا سالمين وهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة فلا يقبلون التغير والتطوير بسهولة وللأسف أن اغلب المديرين يتصفون بالجمود الفكري والروحي والضميري والإبداعي والتطويري والتشريعي

6- غياب أو تعارض الأهداف :

أن المديرين الذين يسمحون للحريق أن ينشب ثم بعد ذلك يوظفون كل طاقاتهم لإخماد هذا الحريق لأنهم يشعرون أن الأزمات تواجههم باستمرار فهم ببساطة سيقولون انه ليس لديهم وقت لوضع الأهداف.

7- البحث عن الحلول السهلة :

¹يسن عامر , الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها , دار المريخ للنشر , 1406- 1986.

إن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد والعرق وإعمال العقل أما البحث عن الحلول السهلة يزيد المشكلات ويعقدها ويحولها آلي أزمات .

8- سوء الإدراك : يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة .

9- سوء التقييم : و ينشأ في كثير من الأحيان من المغالاة في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر .

10- تعارض الأهداف : إن تعارض الأهداف الخاصة، يؤدي إلى انهيار الثقة في متخذ القرار، الأمر الذي يوسع من دائرة عدم المصادقية والشك في قدراته، وتزداد بالتالي وتتفاقم الأزمة.

11- حب السيطرة و المركزية الشديدة

12- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

المبحث الثالث: مفهوم الاتصال:

لغة: الاتصال كلمة مشتقة من مصدر (وصل) بمعنى الربط والبلوغ والانتهاى إلى غاية وعموما "الاتصال هو الصلة و العلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة" .

اللاتينية أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك بين communies و مشتق من شخصين أو أكثر في المعلومات و الاتجاهات لانتقال الأفكار بين الناس.

اصطلاحا: يعتبر الاتصال نوع من المشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار و مرتبط مع الأنشطة الأخرى فهو متعدد المحاور لذا هناك صعوبة في ضبط تعريف موحد له من قبل الكتاب و الباحثين ، فيركز علماء النفس والإدارة على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير فيعرف أنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب المستخدم من أحد الأطراف للتأثير على الآخر .

أما من وجهة نظر علماء الإدارة فالإتصال: "عملية توصيل قدر من المعلومات و الحقائق من وجهة تملكها إلى وجهة تريدها لانجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك" أيضا "العملية المتضمنة نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتردة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي أهداف التنظيم" .

أنه "نوع من التفاعل يتم عن طريق الرموز "Lund berg و يعرفه

و يذكر شلبي "الاتصال ما هو إلا عملية إرسال و استقبال المعلومات لإحداث تغيير ايجابي و هي عملية أساسية و هامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية التي بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة".
و يمكن تعريف الاتصال إجمالاً أنه: "عملية انتقال المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر و إيصال الأوامر والقرارات في المؤسسة عن طريق كلمات أو رموز أو خطابات حول موضوع معين و يكون الاتصال فعال عندما تكون المعلومات كافية وواضحة لكل من المرسل و المرسل إليه¹

المبحث الرابع: مبادئ ومهام الاتصال

مبادئه:

مبادئ الاتصال

تساعد المبادئ المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على 4 جوانب للاتصال: نوعية الرسالة - ظروف استقبالها- الحفاظ على الجهود المنظمة - الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي
مبدأ الوضوح: حتى يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بالتعبير بطريقة مفهومه سواء كتابة أو كلام.

مبدأ الاهتمام: أي توجيه كل الاهتمام و التركيز لاستقبال الرسالة للتغلب على الإهمال.

مبدأ التكامل و الوحدة: للوصول إلى أغراض و أهداف الاتصال

مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: الاستفادة منه في نفل و نشر المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي.

مهامه:

إن الاعتماد على الاتصال كوسيلة رئيسية في الإدارة يمكن إدراكها من خلال المهام المؤداة عند مزاولته وعلى حد قول بيتر أن الاتصال ينفرد ب 4 مهام رئيسية هي :

¹محمد محمد الطنوبي ، نظريات الاتصال ، جامعة الإسكندرية 2001.ص.98.

- 1- المهمة الإعلامية : نجد في المؤسسة مستويات تنظيمية إدارية متوسطة تأطيرية وعليا تنفيذية فمهمة الاتصال تكمن في نقل المعلومات بينها وتزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم وإعلامه للإدارة المتوسطة والتنفيذية لتنفيذه كذلك نقل المعلومات غير المتعلقة بالمنظمة بين العاملين .
- 2- المهمة الانضباطية: يعتمد سير العمل بالمنظمة على الرقابة والتنسيق والضبط إذ يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال.
- 3- المهمة الاقناعية : لا تكفي قوة السلطة للإدارة لضمان سير العمل بل يجب تكفلها للعاملين حرية التعبير والموافقة أو الرفض وهذا يرتبط بالمهمة الاقناعية التي تتم بالاتصال وتظهر أبعادها في منح الفرصة للمستقبل بإجراء المزيد من الاستفسارات للاقتناع بشيء معين .
- 4- المهمة التكاملية:تتبع أبعادها من كون الاتصال تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس للتكامل الذاتي والجماعي وتساعد في سيادة روح الوحدة للمنظمة مما يوجب توفير وسيلة لتعرف الموظف على ذاته من خلال الانتساب إلى مجموعة معينة في المنظمة.¹

المبحث الخامس: الاتصال أثناء الأزمة ونجاحها

الاتصال أثناء الأزمة:

المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو " عدم الانعزال "في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في ظروف الأزمة، الاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري، الواقعة في مركز الأحداث. وفي أكثرية أو غالبية الحالات إن أول ما يجول في ذهن القيادة: " تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف". إلا أن الصمت يستدعي الشك بأن الجهة التي تتعرض لأزمة قد اتخذت قراراً ما وهذا يزعج وسائل الإعلام، والمشكلة تتأزم أكثر ومن جهة أخرى قد تبرز مشكلة أخرى تتمثل في أن المعلقين والمراسلين في وسائل الإعلام المختلفة والراغبين في الحصول على سبق صحفي قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية. إن أكثر رجال العلاقات العامة المهنيين مقتنعون أن القاعدة الأساس للاتصال خلال الأزمة يجب أن تكون: " قل كل شيء، وقل ذلك بحرية واستقلالية ". وهناك قاعدة ذهبية تقول : عندما يُقدّم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية وفيما يتعلق بأهداف السيطرة على الأزمة فلا تعقيد في ذلك ولكن ما هي أبرز هذه الأهداف.

¹احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1997.

أولاً: وضع نهاية فورية للأزمة.

ثانياً: جعل الخسائر في حدها الأدنى .

ثالثاً: إعادة الثقة.

يُعدّ التخطيط أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمة، وإن ذوي الآراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الأكبر بالتخطيط لمواجهة الأزمة وكأنهم يقولون "إن ذلك لا يمكن أن يكون" وهذا بالذات ما حدث مع (ناسا) "التي بدت في وضع حرج بسبب مأساة السفينة الفضائية الأمريكية " تشيلينجر " التي انفجرت في العام 1986. إن الوكالة الأمريكية الهائلة للأبحاث الفضائية بدت بلا حول ولا قوة أمام هذه الكارثة. ويبرهن رجال العلاقات العامة المهنيون على أنه ما إن تنتشب الأزمة فعلى المؤسسة التقويم المتعدد الجوانب لقنوات اتصالاتها، لاسيما من وجهة نظر تلبية طلبات وسائل الإعلام الجماهيري. ولهذا الهدف يجب عليها أن تسأل المؤسسة نفسها

1- ما الفائدة من التعاون مع وسائل الإعلام الإطلاع للمؤسسة إن كانت المقابلة الصحفية غير مفيدة على الإطلاق للمؤسسة عندئذٍ لا حاجة لإجرائها عموماً.

2- ما درجة المخاطرة ؟

تتعلق الإجابة بماهية العلاقات المتكوّنة بينها وبين وسائل الإعلام الجماهيري، ومن سيجري المقابلة ؟ وكم من الوقت خصص للاستعداد لها وما مستوى المسؤولين يقالنية ؟ وما الخسائر التي ستتحملها المؤسسة إذا كان ما يجب أن يقال يصبح معلوماً دون إجراء المقابلة؟

3- هل هناك إمكانات لإيصال الخبر؟

هل ستسمح القناة الإخبارية هذه بالإيصال الواضح لمضمون الخبر إلى مسامع الوسط الاجتماعي (الجمهور) ؟

4- هل هذا الجمهور يستحق مثل هذه الجهود ؟

غالباً ما تستطيع القناة التلفزيونية أو أية جريدة تنشر الخبر أن تكون بعيدة عن شريحة الوسط الاجتماعي التي تهتم المؤسسة.

5- كيف تستجيب القيادة ؟

تعدّ الاستجابة المحتملة للقيادة العامل الأهم في تقدير ضرورة الظهور أمام الجمهور. وإن كان عاجلاً أم آجلاً فسيتحتم عليها تقديم التفسير لهذه أو تلك من النصائح والأفعال.

6- هل تسمح الصلاحيات الرسمية بتلبية الحاجة الاجتماعية ؟

أحياناً يتعلق أمر بذلك بالذات على الرغم من أن المستشارين القانونيين في الشركة غالباً ما يكونون غير موافقين على ذلك.

7- هل هناك طريق أفضل ؟ هذا سؤال مبدئي.

إن كانت هناك إمكانية للابتعاد عن المقابلة الصحفية لا يفترض أن يُعطى لوسيلة الإعلام. وعلى الرغم من أن الظهور أمام الوسط الاجتماعي ضروري بمساعدة الصحافة غالباً ما يكون أفضل وسيلة اتصال في ظروف الأزمة.

وفي النهاية إن عملية الاتصال في ظروف الأزمة، ترتبط بالتقدير الدقيق للمخاطرة، وفائدة الإعلان عن الخبر، وترتبط فاعلية الخبر أيضاً بالدرجة التي تؤخذ فيها النصيحة المقدمة من المهنيين الكبار، ورجال العلاقات العامة المجريين. إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فردية واهتماماً بخصائص المشكلة المتأزمة في هذه الحالة. ولا أحد يستطيع تقديم الضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة. لكنّ هناك شيئاً واحداً لا شك فيه ألا وهو أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبرتهم تُختَبَرُ بالقدْر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة، وكأنهم مرشدون بحريّون يتجنبون المكان الضحل

النجاح أثناء الأزمة:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية:

1- وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة - 2 - تشكيل فريق خاصّ لمكافحة الأزمة

3 - استخدام شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي.

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن جمهور المؤسسة سوف يناقشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم ن وأصدقائهم ، ومعارفهم بغضّ النظر عن أنهم مفوّضون بذلك أم لا. لذلك على خطة جهود الاتصالات أن تأخذ بالحسبان الحجم الكبير للجمهور داخل المؤسسة وخارجها.

ومن المهم جداً وضع جدول محدد للتواصل عبر الإعلام، بما في ذلك استخدام المذكرات، والنشرات الإخبارية، والصحافة، والإذاعة، والتلفاز، والاتصالات الهاتفية، وغيرها. ويجب أن يعين أناس موثوق بهم من بين جمهور المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها. فيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء، من المهم أن يعدّها فريق

متخصص مركزياً تعينه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى. وعلى الفريق المعني بإدارة الاتصال في الأزمة، أن يكون معفى من عمله الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هذا الفريق سيكون أدائه خلال الأزمة ضعيف ، ولن يستطيعوا السيطرة على الأزمة. إن بعض الموظفون الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ، ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها، وتوظيفها، وتصنيفها، وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء، وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولة مباشرة عن توزيعها، ونشرها، وأيضاً إلى (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة . ولا بد أيضاً من تعيين الشخص الذي عليه أن يقدر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي(الجمهور)، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات.

تنشأ خلال الأزمة، كقاعدة، تناقضات بين النصائح المقدمة لرئاسة المؤسسة من رجال القانون من جهة وبين العاملين في العلاقات العامة من جهة ثانية. وليس سراً أن يكون المستشارون في الشؤون القانونية أكثر ميلاً ” إلى الامتناع عن إعطاء أي تعليقات ” أو أخبار، أما العاملون في العلاقات العامة فيصرون على ” العلانية “. عندئذ هؤلاء وأولئك يسوغون ويبرهنون على صحة آرائهم. فمثلاً إن المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفياً، لذلك لا بد من التقليل من الكلام قدر الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في واقع الأمر تحدث مشكلات إضافية عديدة للقانونيين الذين يسعون حسب رؤيتهم للدفاع عن المؤسسة. لكن في الوقت نفسه لا يجوز نسيان أن الصراحة والعلانية في ظروف الأزمة تعد أيضاً مثمرة في تأثيرها على الرأي العام. ولا بد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان هل سينظر في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادية أو العليا. وهذه العملية سوف تتوافق بمناخ معين للرأي العام.

إذا كان هذا المناخ في صالح المؤسسة، فهذا جيد. هناك رأي آخر فيما يتعلق بضرورة وأهمية العلانية: لدى كل مؤسسة تقع في أزمة يكون الخيار بسيطاً على الدوام. إما أن تعلق هي بالذات، وإما أن يقوم بذلك طرف آخر، والأفضل أن تقوم المؤسسة بذلك .

وقد أكد رئيس إحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة المتخصصة بالعلاقات العامة قائلاً : ” على المؤسسة التي تتعرض لأزمة أن تخرج إلى الجمهور مباشرة بعد الإعلان عن هذه الأزمة في قنوات الأخبار ووسائل الإعلام الجماهيرية “. ...بعد وضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعلام الوسط الاجتماعي (الجمهور) داخل المؤسسة وخارجها عن أوضاع المؤسسة، يجب تشكيل فريق متخصص للقيام بالخطوة التالية والمهمة

جداً، والموجهة نحو الخروج من الأزمة وهي: تعيين ناطق - رسمي - صحفي يتمتع بالثقة والحضور، و لاشك أن الاختيار الصحيح لهذه الشخصية (الناطق الرسمي) والذي يتمتع بصفات جيدة خطوة مهمة للتغلب على الأزمة، وهذا ما يؤكد مشاهير رجال العلاقات العامة.¹

المبحث السادس: معوقات الاتصال الأزمتي

هناك تصنيفان لمعوقات الاتصال: نفسية و تنظيمية.

أما النفسية فهي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاءً و قد تكون ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو ثنائية. في حين التنظيمية ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي أو سوء استعمال أدوات الاتصال أو نوع شبكات الاتصال .

و عموماً نخلص إلى المشكلات المؤثرة في فعالية الاتصال و هي:

الضوضاء: عامل خارجي يعوق فعالية الاتصال عن طريق صرف الانتباه أو حذف جزء من الرسالة و هناك مصادر تساهم في زيادة هذا العامل أهمها :- التوقيت السيئ لإرسال الرسائل أو التعليمات - المعلومات الناقصة -الهيكل التنظيمي إذ يجب وضع سلسلة قيادة و قنوات اتصال واضحة .

عوائق اللغة: تحدث بسبب اختلاف التفسير للكلمات و الرموز فينبغي تفسيرها بنفس معناها وينصح في حالة وجود شك للتفسير الخاطئ للرسالة التأكد من فحواها

القدرة على فهم الرسائل: ينبغي على المدير الناجح إدراك تأثير العوامل المؤثرة على قدرة الفهم بالتفاعل مع الآخرين وعليه اتخاذ الخطوات لإزالة سوء الفهم السلبي بين الموظفين .

مصداقية المرسل: عندما يخطئ المرسل بمصداقية عالية تحظى الرسائل بقبول من قبل المسلم ويتم تفسيرها بنفس معناه إذا كان هناك احترام وتقدير للمرسل.

الفصل العاشر: الاستراتيجية الإتصالية في المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة ومراحل إعدادها

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة او المنظمة ,مشروع إجمالي متوسط وطويل المدى يحدد الأهداف و الوسائل .
كما تعرف على أنها الاختياريين مختلف الطرق الممنوعة الأخصائي التسويق

¹يسن عامر , الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها , دار المريخ للنشر , 1406 -1986.

من اجل التعريف بالمنتج أو الخدمة وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل والاتصال غير المباشر كالأشهارو الترويج للمبيعات , فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة والمؤسسة.¹

محمود الذبيبات عرفها بأنها: خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل مؤسسة وجماهيري معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازياً.

كما هي مجموعة قرارات هامة ومستقلة عن بعضها البعض التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة وذلك باستعمال وسائل وتقنيات متعددة.

وهي عبارة عن وضع أهداف وأغراض المنظمة في ضل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة وإعداد سياسات واستراتيجيات معينة لتحقيق تلك الأهداف ثم اختيار واتخاذ القرارات المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات.

اما Fabienne Douiller فعرفها بأنها: مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من أجل التعريف بالاختيارات الهامة في الاتصال وتحديد الأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.

وعليه فإن الاستراتيجية الاتصالية هي اختيار المؤسسة لمختلف الطرق واستعمال مختلف الوسائل للوصول إلى الأهداف التي حددتها.

ويعرف أيضا الاستراتيجية الاتصالية أنها: " مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها، والتأثير على الزبائن ذوي القدرة الشرائية.

¹مؤيد السعيد السالم "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

ومنه فإن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وتحديد ميزانية الاتصال وتحتوي الاستراتيجية الاتصالية على كل أشكال الاتصال في المؤسسة لأن الجمهور المستقبل للرسالة هو جمهور غير متجانس ولا يتم استهداف نفس الفئة ويمكن أن يمتد بعمر استراتيجية الاتصال من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات لتحقيق أهدافها المسطرة.

كما أن تبني استراتيجية اتصالية فعالة مبني على أساس علمي واضح وقابل للتحقيق الذي هو أساس نجاح المؤسسة التي تريد انتهاز سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي حتى تكون لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة لدى الجمهور.

مراحل اعدادها:

يتم تحديد ووضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة وفقا لثلاثة مراحل:

_مرحلة البحث:

وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة له .

_مرحلة التفكير :

والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي الخاص بها، فهذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها وخدماتها .

_مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانية المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية محكمة.¹

¹سعد غالب ياسين "الإدارة الإستراتيجية" الطبعة 1 الأردن البازوري.

المبحث الثاني: عناصر الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة

يتم تحديد ووضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة وفقا لثلاثة مراحل:

_مرحلة البحث:

وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وذلك بتحليل أشكال الاتصال فيها والنقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الثنائية المتمثلة في الجمهور المستهدف والرسالة الموجهة له .

_مرحلة التفكير :

والتي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور المستهدف الداخلي والخارجي الخاص بها,فهذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتميزها عن منافسيها من خلال منتجاتها وخدماتها .

_مرحلة التنفيذ:

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانية المؤسسة وذلك بالتنفيذ عن طريق خطة اتصالية .

قائمة المراجع:

أولاً: كتب باللغة العربية

- 1- أبو عرقوب إبراهيم ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
- 2- أبو سمرة محمد : الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2011.
- 3- ابراهيم ابو عقرب: الاتصال الاجتماعي ، د 1 ط ار محمد لاوي ، الاردن ، 1993
- 4- احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1997.
- 5- العلاق بشير : الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوني للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 6- المصري محمد أحمد ، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، (دط)، 2008 .
- 7- العشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991.
- 8- حسن داوية. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية . 1999
- 9- حسن عماد مكاوي. الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1 1998
- 10- حسين حري. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2003 .
- 11- حافظ بدوي هناء : الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 12- خاطر أحمد: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة 1982.
- 13- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ورسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1447.
- 14- دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 .
- 15- دليو فضيل ، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 16- دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 17- سعاد ارغب الخطيب ، مدخل الى العلاقات العامة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون طبعة .
- 18- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكنب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2002.

- 19- ضرار العتبي، العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20- علي حمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد المنظمة الإدارة والناس ، ط 2 ،مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975..
- 21- عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983.
- 22- عبد الله بن إبراهيم العمار و آخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية ،ط1،الرياض،1991.
- 23- عمرو غنايم، علي الشقاوي، تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، بيروت، 1982.
- 24- غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع و الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1442 .
- 25- مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، بيروت ، 1997.
- 26- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط2 ،دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1412.
- 27- محمد محمود الحيلة: التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، ط1 ،دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2001.
- 28- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2001، ص22
- 29- محمد أحمد النابلسي، الاتصال و علم النفس، ط1، دار النهضة العربية،بيروت،1991،
- 30- مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات العامة الاتصالية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت ،1998.
- 31- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت الطبعة (2)، 1417-1997
- 32- محمد محمد الطنوبي ، نظريات الاتصال ، جامعة الإسكندرية 2001.
- 33- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000
- 34- يسن عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر ، 1406 -1986.

ثانيا: كتب باللغة الأجنبية

- 1- Revert Regis et Nicolas Jean : les médias et les communication, édition hachette, paris. 1995..
- 2- Alex Mucelli : communication interne et management de crise, édition d'organisation, paris..
- 3- régis Revêt et Jean. Nicolas: les Médine et la commination en criât , édition Ecinomincé, paris , 1997.
- 4- Pierre Grigory, Jean Mark Lillieu, Marketing, Publicité, bordomme, Septembre, 1994.
- 5- Les Editions D'Organisation, Décomarketing, Paris Cedex, 1994, .
- 6- Marie Heléne Westphalen, Le Dicom Triangle edition, Paris, 1992.

ثالثا: المعاجم والقواميس

- 1- ابن منظور، لسان العرب: ج 1، ط 4، دار الجيل، بيروت، 2003.
- 2- Dictionnaire commercial, académie des sciences commercial, Hachette, Paris.
- 3- محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، ط 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر ، 2004

رابعا: الاطروحات والرسائل

- 1- بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاتصال الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس، عمل وتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 2- رماش صبرينة: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 3- خنيفر وفاء : دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014.
- 4- هرندي هوارية: تأثير استراتيجيات الاتصال على فعالية الاداء الصحفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الصحافة المكتوبة و الاتصال 2013-2014.
- 5- حفصي امال: الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن للوقاية من حوادث المرور ، ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال .تخصص علاقات عامة ، 2015.2016.

6- بن قيط الجودي ، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية ، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالآغواط ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال 2011.2012.

خامسا: المجلات والدوريات

1- أم الخير سوفي ، الهاشمي مقراني، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد27، ديسمبر 2016 ، ص 347 .