

Université Alger3  
Faculté des sciences de l'information et  
de la communication



جامعة الجزائر 3  
كلية علوم الإعلام والاتصال  
قسم الاتصال

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

# تقنيات الاتصال

السنة الثالثة تخصص اتصال

إعداد الأستاذة:

د. الزهرة بريك

السنة الجامعية

2022/2021

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
<b>المحور 1: مدخل مفاهيمي</b>	
03	المحاضرة رقم 1: تحديد أهم المصطلحات
03	أولاً: الفرق بين اللغة والتقنية
05	ثانياً: الفرق بين تقنيات الاتصال وتقنيات التحرير الإداري
05	ثالثاً: المنظمة
07	المحاضرة رقم 2: الاتصال داخل المنظمات وخصائص العملية الاتصالية بها
07	أولاً: تعريف الاتصال
09	ثانياً: مفهوم الاتصال التنظيمي
14	ثالثاً: عناصر العملية الاتصالية داخل المنظمات
20	رابعاً: أنواع الاتصال داخل المنظمات
	المحاضرة رقم 3: الاتصالات اللفظية وغير اللفظية
30	أولاً: الاتصالات اللفظية
31	ثانياً: الاتصالات غير اللفظية
40	المحاضرة رقم 4: الاتصال الفعال ومهاراته
40	أولاً: مبادئ الاتصال الفعال
43	ثانياً: العوامل التي تسهم في نجاح الاتصال
47	المحاضرة رقم 5: مفهوم تقنيات الاتصال
48	أولاً: تصنيف تقنيات الاتصال
48	ثانياً: اختيار تقنيات الاتصال
49	ثالثاً: مهارات الاتصال
<b>المحور 2: تقنيات الاتصال المكتوب (الكتابة كتقنية لتدوين اللغة المنطوقة)</b>	

<b>Written communication</b>	
<b>55</b>	<b>المحاضرة رقم 6: الاتصال المكتوب وأساسياته</b>
55	أولاً: تعريف الاتصال المكتوب
56	ثانياً: مزايا الاتصال المكتوب وعيوبه
57	ثالثاً: قواعد صياغة الرسالة الاتصالية المكتوبة الناجحة
58	رابعاً: المبادئ العامة التي تحكم الاتصال المكتوب
<b>60</b>	<b>المحاضرة رقم 7 : أهم أنواع تقنيات الاتصال المكتوب</b>
60	أولاً: التعليم المصلحية او الادارية
63	ثانياً: التقرير المكتوب le rapport
67	ثالثاً: عرض الحال: compte rendu
<b>70</b>	<b>المحاضرة رقم 8: المحضر و علبة الأفكار</b>
70	رابعاً: المحضر: procès verbal
73	خامساً: علبة الأفكار boite à idées
<b>المحور 3: تقنيات الاتصال الشفهية Oral Communication</b>	
<b>75</b>	<b>المحاضرة رقم 9: الاتصال الشفهي وأساسياته</b>
75	أولاً: تعريف الاتصال الشفهي
76	ثانياً: أنواع الاتصال الشفهي
76	ثالثاً: مزايا وعيوب الاتصال الشفهي
79	رابعاً: العوامل المؤثرة في الاتصال الشفهي
80	خامساً: مبررات استخدام الاتصال الشفهي في المنظمات
<b>81</b>	<b>المحاضرة رقم 10: أهم أنواع تقنيات الاتصال الشفهي</b>
81	أولاً: المقابلات
85	ثانياً: الاجتماع
93	ثالثاً: المحادثة
<b>95</b>	<b>المحاضرة رقم 11: العرض التقديمي، تداعي الأفكار ولعبة</b>

الأدوار	
95	رابعاً: العرض التقديمي الشفهي An oral presentation
100	خامساً: تداعي الأفكار: ( العصف الذهني Brain storming )
105	سادساً: لعبة الأدوار (تقمص الأدوار) Role Playing
107	سابعاً: المحاضرات
108	ثامناً: الخطاب
<b>المحور 4: تقنيات الاتصال السمعي البصري</b>	
113	المحاضرة رقم 12: الاتصال السمعي البصري وأساسياته
113	أولاً: تعريف الاتصال السمعي البصري
113	ثانياً: مميزات التقنيات السمعية البصرية ومساوئها
115	المحاضرة رقم 13: أهم أنواع تقنيات الاتصال السمعي البصري
115	أولاً: التقرير الصحفي
118	ثانياً: الريبورتاج
120	ثالثاً: البورتزبه الإذاعي والتلفزيوني
121	رابعاً: التحقيق
<b>المحور 4: تقنيات الاتصال الحديثة (الاتصال الالكتروني)</b>	
131	المحاضرة رقم 14: تقنيات الاتصال الحديثة وأهم الأنواع
131	أولاً: تعريف تقنيات الاتصال الحديثة
132	ثانياً: أهم الأنواع
136	الخاتمة
137	المراجع

## مقدمة:

يعتبر الاتصال عصب المؤسسة وقلبها النابض، إذ تتوقف عليه كل أنشطتها مهما كان نوعها، فلا يمكن إنجاز الأعمال إلا بعد وصول رسالة واضحة ممن لهم الصفة تعلن عن الشروع في العمل، ولا يمكن للعمال انجاز ما وكلوا به دون أن يتواصلوا بأي طريقة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، كما أن القائد بالمنظمة الذي لا يحسن الاتصال يهدد منظمته بالزوال، لذلك راح الباحثون المهتمون بالاتصال في المنظمات يبحثون في طبيعة الاتصال الفعال في المنظمة، وأنواعه، ووسائله، والتقنيات الملائمة لايصال الرسائل بين أصحاب المصلحة بالمنظمة، حيث تعتبر هذه الأخيرة بالغة الأهمية، لأن طريقة نقل الرسالة وكيفية صياغتها ودعامة إرسالها يعتبران عنصرا مهما في عملية الاقناع التي ينصب عليها العمل الإداري بالمنظمة، لارتكازه على أداء المهام.

إن العلاقة بين الاتصال وتحقيق الأهداف بالمنظمة علاقة ترابطية تلازمية، ففشل الاقناع بمضمون الرسالة الاتصالية يؤدي الى الفشل في القيام بالمهام على أكمل وجه، وأحيانا إلى الامتناع عن أدائه، وهو ما يعيق تحقيق الهدف الرئيسي من إنشاء المنظمة.

من هنا جاءت هذه المطبوعة الموجهة لطلاب الطور الأول، السنة الثالثة تخصص اتصال، لتستعرض للطالب طبيعة الاتصال بالمنظمة، وتكشف عن كل أشكاله، ووسائله، وأنواعه، بما يسمح له فهم كيفية استخدام المنظمات الاتصال والوسائل الاتصالية ولأي هدف.

كما جاءت لتركز على أهم تقنيات الاتصال الضرورية في المنظمة والتي يتم استخدامها لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وهذا بغية إكساب الطالب مهارات صناعة واستخدام الاتصال الشفهي، الكتابي والسمعي البصري بالمنظمات.

ولأن المنظمات اليوم أصبحت مجبرة على الولوج الى النت في إطار ما يسمى "التحول الرقمي"، إرتأينا أن نقوم بالتطرق الى تقنيات الاتصال الحديثة وليدة الانترنت والوب 2 والتي أصبحت المنظمات المعاصرة لا تستطيع الاستغناء عنها أثناء تأدية نشاطاتها.

## المحور 1: مدخل مفاهيمي

يهدف هذا المحور الى تحديد أهم المصطلحات المرتبطة بالمقياس، بغية توضيحها والكشف عن ما يكتنفها من غموض، بما يساعد الطالب من فهم ما تبقى من محاور.

### المحاضرة رقم 1: تحديد أهم المصطلحات

#### أولاً: الفرق بين اللغة والتقنية

اللغة هي "مجموعة أصوات للتعبير عن الفكر أو أداة للتفاهم أو وسيلة لنقل المعاني، إنها منظومة من الأصوات البشرية ذات طبيعة بشرية وأهم وظائفها تحقيق التواصل بين الأفراد والجماعات التي تتكلمها".<sup>1</sup> ، وتلعب اللغة التي تشكل جزءاً من القدرات الحيوية للجنس البشري ، دوراً رئيسياً في التواصل الاجتماعي ، وهي تعد إحدى وسائله الهامة. فاللغة هي أقدم تقنيات التعبير لدى الانسان هذه الأخيرة يمكن تحديدها في إطار نوعين أساسيين: "الكتابة" والتعبير الشفهي (الخطابة... الخ).<sup>2</sup>

أما التقنية فهي تشير الى الوسيلة أو الدعامه، ويربطها بالاتصال أي "تقنيات الاتصال" يمكن تعريفها بأنها "الوسائط التي ينتقل من خلالها الاتصال من مرسل الى متلقي". إن الحديث عن "تقنيات الاتصال" بهذا المفهوم يقود مباشرة الى تناول موضوع "وسائل الاتصال، هذه الأخيرة والتي بالرغم من اختلاف التعاريف بشأنها إلا أن هناك

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014، ص 205

<sup>2</sup> فيليب بروتون، سيرج برو: ثورة الاتصال ، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1993، ص 15

شبه إجماع على أنها: "وسيط" تمكن الناس من التعبير ومن إيصال هذا التعبير إلى الآخر مهما كان موضوعه أو شكله".<sup>1</sup>

من هنا يتضح الفرق بين اللغة والتقنية، فاللغة أسبق من حيث الوجود والاستخدام من التقنية، لكن التقنية أوسع من حيث المفهوم لأنها الوعاء الذي تتدرج ضمنه اللغة حتى تنتقل من المرسل إلى المتلقي.

وتعتبر وسائل الاعلام والاتصال أحد أهم التقنيات الاتصالية، حيث تتخذ وسائل الاتصال باعتبارها "تقنيات" قيمتها في حقل استخدامها، فالرسالة المنقولة شفهيًا لا تتمتع مثلًا في المنظمات بنفس مصداقية تلك التي تنتقل عن طريق الكتابة أو عبر وسيط سمعي بصري، فمع تطور وسائل الاعلام أصبح هناك ظهرت التقنيات السمعية البصرية التي أصبحت تسهم هي الأخرى في نقل الرسائل الاتصالية.

وتختلف اللغة عن تقنيات الاتصال التي تلتها في نقطتين:

- من ناحية، تعد اللغة في الأصل هبة حيوية، أما الكتابة والتعبير الشفهي فهي مكتسبات ثقافية (فالكتابة وإتقان التعبير الشفهي يحتاج إلى تدريب منظم على طريقة من طرق التدوين تتلاءم مع اللغة المنطوقة).
- ومن ناحية أخرى، تعد اللغة من المسلمات التي سبقت بكثير اختراع الكتابة أو الخطابة.<sup>2</sup> وبالتالي فهي أقدم من التقنيات الاتصالية.

إن اختلاف التقنية عن اللغة لا ينفي تكاملهما، فاللغة تسمح بالتعبير عن الرسالة ونقل معانيها، أما التقنية فهي الوسيط الذي يؤدي إلى انتقال الرسالة.

<sup>1</sup> فرنسيس بال: الميديا، ترجمة فؤاد شاهين، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت، 2008، ص 07، 08

<sup>2</sup> فيليب بروتون، سيرج برو: ثورة الاتصال، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1993، ص 15



## ثانيا: الفرق بين تقنيات الاتصال وتقنيات التحرير الإداري

كثيرا ما يقع الطلبة في الخلط بين تقنيات الاتصال وتقنيات التحرير الإداري، رغم اختلافهما، فنقنيات التحرير الإداري: techniques de rédaction administrative تشمل كل التقنيات المكتوبة التي تستخدم في المنظمات والتي تتسم بطابع الرسمية وتتطلب شكليات محددة يتوجب احترامها قبل ارسالها: مثل الدمغة، التاريخ، المكان، الموضوع، الأشخاص التي تتوجه اليهم...الخ، أما تقنيات الإتصال فهي أشمل من ذلك، إذ تضم الى جانب التقنيات المكتوبة هذه تقنيات أخرى شفوية وسمعية بصرية وحتى الكترونية حديثة.

## ثالثا: المنظمة : An organization

لا وجود لتعريف واحد شامل للمنظمة، ولعل ذلك يرجع الى تخصصات الباحثين ومجالات اهتمامهم، حيث يسعى كل واحد منهم الى النظر اليها من زاوية محددة، فهناك من يعرفها بأنه: "المنظمة هي مجموعة اجتماعية من الأشخاص الذين لديهم نقاط قوة مختلفة، لكن تكون أهداف مشتركة. ولتحقيق هذه الأهداف ، يتفاعلون مع بعضهم من خلال عمليات الاتصال في المنظمة وتطوير أنماط وممارسات ناجحة." <sup>1</sup>

ويعرفها آخرون بأنها: " نظام مفتوح على المحيط الخارجي، وهي تعرف ليس فقط من خلال انتاجها، بل من خلال شخصيتها الاجتماعية، وبمكانتها أيضا." <sup>2</sup>

مما سبق يتضح أن المنظمة التي قد تكون ذات طابع اقتصادي أو صناعي أو تجاري أو ثقافي...الخ، لا يمكن أن تكون دون أفراد يعملون بها يتواصلون ويتفاعلون

<sup>1</sup> Reginald L. Bell and Jeanette S. Martin; Managerial Communication, Business Expert Press Corporate Communication Collection, USA, 2014, P25

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT : Communicator toute la communication d'entreprise, DUNOD, 5<sup>eme</sup> Edition ,2009, p01

مع بعضهم البعض ومع المحيط الخارجي لأجل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الرئيسية التي أسست لأجله. ويجب الإشارة هنا أن وجود "هدف" رئيسي ينصب عليه النشاط يعتبر شرط ضروري لقيام المنظمة.

## المحاضرة رقم 2: الاتصال داخل المنظمات وخصائص العملية

### الاتصالية بها

تهدف هذه المحاضرة الى التعرف على الاتصال داخل المنظمات والكشف عن خصائصه، والتطرق الى عناصر العملية الاتصالية داخل المنظمات، والى أنواع الاتصال بها

#### أولاً: تعريف الاتصال

كلمة اتصال communication هي من أصل لاتيني وتعني المشاركة. ويرى الباحث winkin أن كلمتي اتصل communiquer و اتصال communication ظهرت في النصف الثاني من القرن الرابع عشر للدلالة في تلك الآونة على "فكرة المشاركة"، وهو اللفظ الذي يقترب من الكلمة اللاتينية "communicare" والتي تشير هي الأخرى إلى فكرة الاشتراك مع الغير وإقامة علاقة معه<sup>1</sup>، وفي مطلع القرن السادس عشر أخذ معنى الاتصال يتضح حيث أصبح يعني (شارك الغير خبراً أو رأياً). وهكذا أصبح مدلول الاتصال يشير في نفس هذا الإطار الزمني إلى فكرة الإرسال، وهناك من المختصين من يحاول تغليب الاستعمالات الدالة على فكرة الإرسال كمطلب أساسي في دراسة ظاهرة الاتصال، وجعل الاستعمالات الدالة عموماً على الاشتراك تأتي في مستوى ثانٍ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مزيان: مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة، منشورات دار لالة سكيينة، الجزائر، ط1، 2002، ص 39

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11

تشير كلمة "اتصال" إلى معان كثيرة لدى كثير من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض يعتبرها نشاطا، ويرى آخرون أنها مجال دراسة بينما يعتقد البعض أنها فن، وهي قد تكون نشاطا عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا هادفا.<sup>1</sup>

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة من الأشخاص، بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم، والاتصال كما هو معروف ينقسم إلى قسمين من حيث اللغة هما: الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي.<sup>2</sup>

يعرف "شير 2007" الاتصال بأنه المشاركة في معنى من خلال تبادل المعلومات. والعملية الاتصالية تحددها تكنولوجيا الاتصال وخصائص المرسلين والمستقبلين للمعلومات ورموزهم الثقافية المرجعية وبروتوكولات الاتصال ونطاق عملية الاتصال. ولا يمكن فهم المعنى إلا في سياق العلاقات الاجتماعية التي تعالج فيها المعلومات.<sup>3</sup>

ومن بين أهم التعاريف ذلك الذي قدمه "Bernard Berelson" و "Gray" و "A.Steiner": "الاتصال عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك، وأن عملية نقل النقل في حد ذاتها هي الاتصال".<sup>4</sup>

مهما اختلفت التعاريف يمكن القول أنها كلها تدور حول عملية "نقل المرسل الرسالة الاتصالية بما تحمله من معاني ودلالات بطريقة مقصودة - تسعى لتحقيق

<sup>1</sup> جواد علي مسلماني: البرامج التلفزيونية والدور الثقافي للقنوات الفضائية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 30،

31

<sup>2</sup> رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2018، ص 55

<sup>3</sup> مانويل كاستلز: سلطة الاتصال، ترجمة محمد حرفوش، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2014، ص 91

<sup>4</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص 44

اهداف محددة- الى متلقي، الذي يقوم بعد استلامه لها بتفكيك شفراتها واتخاذ رد فعل بشأنها، فإما يقبلها، يرفضها أو يتخذ موقفا محايدا تجاهها.

### ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي

إذا كان الاتصال كعملية يمكن أن يقوم به كل الأفراد في المجتمع، فإن الاتصال بالمنظمات مرتبط بما يجري داخلها أو خارجها من اتصالات بهدف التواصل بجمهورها بغية تأدية نشاطاتها.

وقد اختلف الباحثون عند إقدامهم على تعريف الاتصال التنظيمي، من بينها نذكر:

عرف "Alex muchielli" الاتصال التنظيمي بأنه: "ذلك الاتصال المتواجد بالمؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة".<sup>1</sup>

وغير أيضا بانه: الاتصال التنظيمي هو دراسة كيفية قيام الأشخاص في بيئة معقدة موجهة بالنظام بإرسال واستقبال المعلومات داخل المنظمة وتأثير ذلك على الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

وهناك من عرفه بأنه "عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي بهدف اتخاذ قرار معين".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>بوعيط جلال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص 37

<sup>2</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P05

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، 2011، ص 90

مهما تنوعت التعاريف بشأن الاتصال بالمنظمات، إلا أنها تتفق كلها أنه عبارة عن اتصال يتم داخل حدود المنظمة ولا يتعداها، بمعنى أن يتدفق من الأفراد أو العمال الذين يتفاعلون داخل المنظمة عبر كل الاتجاهات العمودية والأفقية تحقيقاً لأهداف المنظمة".

ولقد تم وصف الاتصال داخل المنظمة بأنه "الغراء the glue الذي يربط المنظمة ببعضها البعض، فوفقاً لأحد الدراسات سجلت الشركات التي لديها اتصالات داخلية فعالة with highly effective internal communication عوائد للمساهمين بنسبة 57% على مدى فترة خمس سنوات، وهذا بنسبة أعلى من نسبة الشركات التي تواصلت بشكل أقل جودة مع الموظفين. إن الاتصال هو جزء لا يتجزأ من جميع الوظائف الإدارية، فما لم يتواصل المديرين مع الآخرين فلا يمكنهم التخطيط أو التنظيم أو القيادة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً بأنه صيرورة استماع وارسال الرسائل والرموز إلى جمهور خاص، بهدف تحسين الصورة، تدعيم علاقاتها، ترويج منتجاتها أو خدماتها، والدفاع عن مصالحها.<sup>2</sup>

ويرى "E.Borman" و "W.Howell" و "R.Nicolas" و "G.Shapiro" بأن الاتصال التنظيمي يأخذ معناه كاملاً في القدرات الإقناعية والحوارات الشفهية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة<sup>3</sup>، فتحرير الرسالة الاتصالية وفقاً لأي شكل وبثها عبر أي وسيلة لا يمكنها أن تحقق ما تصبو إليه إذا لم تكن تحمل في طياتها الاستمالات والأساليب التي تمكن المتلقين من الاقتناع بمضمونها والانصياع لما تدعو إليه.

<sup>1</sup> Cees B.M.van Riel and Charles J.fombrun : essentials of corporate communication, implementing practices for effective reputation management, Routledge, London, 2007 , P02

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p 11

<sup>3</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص 47

من أجل ذلك يفترض أن تكون الاتصالات داخل المنظمة:

- **فاعلة:** وتعني عمليات ارسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المتلقي.
- **أن يكون الاتصال كفؤاً:** ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخداماً للموارد وبأفضل وسائل الاتصال، ويعتبر الوقت بشكل خاص من بين الموارد المهمة والأساسية في عمليات الاتصال. ومن الممكن أن يكون الاتصال فاعلاً وليس كفؤاً والعكس صحيح.<sup>1</sup>

وهذين العنصرين مهمين في عملية ارسال الرسالة الاتصالية، فإذا لم تكن الرسالة غير مفهومة من طرف المتلقي سواء كان موظفاً أو مديراً فهذا يعني أن ألفاظها غير مناسبة ما يتطلب تعديلها، أما إذا كانت مفهومة وتكلفتها عالية فهذا لا يخدم المنظمة، إذ يكبدها أموالاً يمكنها أن تستخدمها لأغراض أخرى.

من هنا يتضح أن أهم خصائص الاتصال التنظيمي تتمثل في:

**1-الاتصال التنظيمي هو اتصال تفاعلي،** يبدأ بمرحلة الاستماع أو "المراجعة audit" بمعنى تحليل الوضعية أو التشخيص، أي فهم رغبات المخاطبين وما ينتظرونه، وبدون هذه المرحلة "الاستماع" يكون الاتصال عبارة عن تدفق خطي للمعلومات.<sup>2</sup>

إن الاهتمام والتعمق في فهم رغبات الجمهور ومن يتم التوجه اليهم بالرسائل الاتصالية، يجعل من الاستراتيجية الاتصالية أكثر فعالية وأكثر استقراراً، ما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص522

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT, op.cit, p 11

2- الاتصال التنظيمي هو عبارة عن رسائل ورموز، فالاتصال يبيث رسائل، بمعنى خطابات ترسلها المؤسسة بطريقة قصدية وواعية، لكن في نفس الوقت تحمل الرسائل رموز ودلائل قد يكون لها دور مهيم في صورة المؤسسة : الهندسة المعمارية، الاستقبال الهاتفي، مجاملة الموظفين... الخ

وإذا كان معنى الاتصال الانساني بصفة عامة لا يمكنه أن يتحقق إلا في سياق العلاقات الاجتماعية، فإن الاتصال التنظيمي يرتبط بالمنظمة ولا يمكن فهمه إلا في سياق العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

### 3- يتوجه الاتصال التنظيمي الى جماهير خاصة.

4- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحسين صورة المؤسسة: والتي تتكون من أربعة صور: الصورة المدركة image perçue ، الصورة الحقيقية (الهوية) image réelle ، الصورة المرغوبة image voulue ، والصورة الممكنة Image possible ، وتختلف الصورة عن سمعة المؤسسة ، ذلك أن الصورة هي مجمل ادراكات الأفراد حول أربعة محاور: السمعة، القيم، الشخصية والهوية، في أن السمعة تركز على مقارنة ثقافية، تاريخية.

5- يسعى الاتصال التنظيمي إلى تدعيم العلاقات العامة، فالعلاقات العامة هي أحد وظائف التسيير، تسعى إلى تحديد، إعداد، والحفاظ على العلاقات بين المنظمة ومختلف جماهيرها.

6- الترويج للمنتجات: والذي يعتبر نشاطا تسويقيا، ويرفض ممثلو التسويق اعتبار التسويق من ميادين اتصال المؤسسة، في حين ترى المدرسة الاتصالية بانه "بدون



اتصال ، لا وجود للبيع، لا وجود للطلب، لا وجود للتسويق، ولا وجود لأي ارتباط في  
صيرورة العمل.

7- الدفاع عن مصالح المنظمة: وهنا نجد الجماعات الضاغطة (le lobbying) كنشاط للتأثير في متخذ القرار بالمؤسسة بهدف الحصول على وضعيات  
مطابقة لمصالح المنظمة، إنها منهاج اتصالي يركز على العلاقات العامة، لكن يمكنه  
استخدام احيانا طرق الاتصال التنظيمي.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن الاتصال داخل المنظمات يشمل مجموع الأفعال الاتصالية  
التي يتم انتاجها داخل المنظمة، وتختلف الاشكال من منظمة لأخرى وتتمثل في الجريدة،  
الراديو الداخلي، شبكة الهاتف، علبة الافكار، لوحة الاعلانات، التركيب السمعي  
البصري، الانترنت... الخ سيتم التطرق اليها بالتفصيل لاحقا.

### ومن بين أهم أهداف الاتصال داخل المنظمات نذكر:

- نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة  
للإدارة.

- توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة  
وهذا باستجابتهم لمحتوى الرسالة الاتصالية لبلوغ الأهداف المقررة.

- السعي الى الحصول على استجابة المرؤوسين بقيامهم بعمل أو سلوك معين أو  
ايجاد دوافع معينة أو لتحقيق شعور المرؤوسين بالأمان والطمأنينة أي تخفيض شعورهم  
بالخوف، كما يرمي إلى تغيير اتجاهات الموظفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> IBID, p 11 ,14

<sup>2</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص 49

- عرض النتائج، وعرض التقرير المالي والأدبي Bilan financier et bilan  
(moral).

- ارسال (معلومات، معرفة، مهنة)، إشراك، تشجيع، تحضير ومرافقة التغيير: بث  
المؤسسة نتائج ، اطلاق منتج، ...<sup>1</sup>

### ثالثا: عناصر العملية الاتصالية داخل المنظمات

يتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة  
وسيلة الاتصال، وعلى كل من رد الفعل

#### 1-المصدر (المرسل): Information Source

هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات تحمل معنى محددًا أو أكثر بقصد إثارة  
سلوك محدد لدى طرف خارجي.<sup>2</sup>

ولا بد للمرسل في المنظمة من أن يكون شخصا ماهرا في التعبير لما يريد أن  
يوصله إلى المستقبل. فهو الذي يقوم بصياغة الرسالة الاتصالية وتشفيرها، كما أنه يختار  
القناة الاتصالية المناسبة للاتصال بجمهورها.

ولأن الاتصالات داخل المنظمة قد تكون صاعدة أو هابطة أو أفقية أو قطرية،  
فأي شخص بالمنظمة سواء كان مديرا أو موظفا يمكن أن يكون مصدر الرسالة  
الاتصالية.

#### 2-الرسالة: The message

<sup>1</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p175

<sup>2</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1990، ص

هي المضمون والرمز والاشارة والألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، والتي تكون عن طريق استخدام رموز لفظية، أو غير لفظية كالاشارات، كما قد تكون الرموز مكتوبة.

والرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها، ويرى الباحثون أنه لا بد أن تتوفر بعض الخصائص في الرسالة الاتصالية حتى تكون ناجحة وهي:

1. **صريحة غير متحيزة:** بمعنى أنه لا لبس فيها ، بحيث يجب قول الحقيقة

حتى تنفذ إلى القلب والعقل، وتؤدي إلى تغير في معلومات واتجاهات المستقبل.

2. **صحيحة أو مضبوطة:** بمعنى سلامة لغة الرسالة الاتصالية وخلوها من

الأخطاء النحوية أو الإملائية واختيار الكلمات الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة<sup>1</sup> وفقرات معبرة، فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه.

3. **واضحة أو جلية:** يجب أن يكون معنى الرسالة الاتصالية واضحاً بحيث لا

يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجمله وعبارة من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل.

4. **تامة أو كاملة:** يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق

تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي. وهذا يتطلب من المرسل أن يحلل جمهوره ويعرفهم حق المعرفة حتى يعوا قصده من الاتصال مباشرة، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة فلا بأس أن يكرر رسالته من أول مرة

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014، ص 116

فلا بأس أن يكرر رسالته أكثر من مرة حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.

5. موجزة أو مختصرة: على المرسل أن يوجز ، ويكون الإيجاز بحذف

المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال وبتجنب الحشو الزائد.

6. لطيفة: يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تضي

جوا من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال.

7. محسوسة أو ملموسة: يجب أن تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة

لأن الكلمات المحسوسة أكثر تحديدا للمعنى من الكلمات المجردة لكونها

تشير إلى الانسانية.<sup>1</sup>

وتتعدد أنواع الرسائل بتعدد أنواع الاتصال، وغاياته وأطرافه، إلا أنه في العمل

الاداري لدينا فئتان أساسيتان من الرسائل:

- الرسائل الوظيفية: وهي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية أو علمية أو قانونية

أو إدارية أو اجتماعية اقتصادية..، إنها تتركز حول العمل أساسا. ووظيفتها انتاجية.

- الرسائل العاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى

العلاقات أساسا، وتكون وظيفتها استهلاكية أي أنها لا تعطي انتاجا مباشرا، إنها تخدم

غرض تمثين أو توتير العلاقات التي تنعكس بدورها على الانتاج سلبا أو إيجابا، ولكن

الإفراط في الرسائل الاستهلاكية يسيء إلى الانتاجية.<sup>2</sup>

ومعظم الرسائل التي يتبادلها الناس في اطار العمل هي من النوع المزيج، وهنا

يكون للرسالة مستويان: الأول صريح موضوعي عقلائي يتركز حول العمل، والثاني

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 117

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1990، ص

ضمني خفي يتركز حول المشاعر والانفعالات والصراعات النابعة عن علاقات العمل أو المرتبطة بها.<sup>1</sup>

### 3- القناة (الوسيلة) Channel:

هي الوسيلة التي من خلالها تنتقل الرسالة من المرسل الى المتلقي، وهناك أنواع عديدة من القنوات:

- **القناة اللفظية** وذلك حين يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

- **القناة الكتابية:** وذلك حين يتم نقل المعلومات كتابة.

- **القناة التقنية:** أشهرها التلفون، التلغراف، الأنترفون، التلكس، الراديو، التلفزيون...

- **القناة التصويرية:** الملصقات، كتابات الحائط ولوحات الاعلانات.<sup>2</sup>

وأهم القنوات التي تستخدم من أجل نقل الرسالة في المنظمة نذكر:

المحادثة المباشرة عن طريق الكلمة وجها لوجه من شخص لآخر او من خلال الندوات والاجتماعات، النصوص المكتوبة في شكل تعليمات ومقررات وقوانين ولوائح... الخ، الهاتف، الفاكس، وسائل الاتصال الحديثة كالانترانات والانترنت والبريد الالكتروني والمواقع والشبكات الاجتماعية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 29

<sup>2</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1990، ص

#### 4-المستقبل:

هو الجهة التي تتلقى المعلومات، ويحتاج هو الآخر مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد ان يقوله المرسل. فالأشخاص يتباينون في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها.<sup>1</sup>

وحتى تكون العملية الاتصالية ناجحة، يجب على المتلقي أن يتلقى الرسالة ويفهمها، لكونه أساس العملية الاتصالية والمقصود بالرسالة الاتصالية.

#### 5-التغذية الرجعية (رجع الصدى): Feedback

إنه رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها، عندما يتلقى المستقبل الرسالة ويقوم بتفكيك الرسالة تحدث عملية التغذية الراجعة. ويجب الإشارة هنا أنه في المنظمة يتم ارسال الرسالة بأحد القنوات المذكورة آنفاً، وبالتالي فإن الاستجابة للرسالة أو التغذية الراجعة ستكون متوافقة مع القناة المرسله، فإذا كانت مكتوبة سيكون رد الفعل من المستحسن مكتوباً، وإذا كان عبر البريد الالكتروني كذلك...الخ.

"والمتلقي للرسالة عند استلامه الرسالة قد يتخذ ردود فعل متوقعة كما قد لا يقدمها، وذلك وفقاً لمستوى الحاجز التي تعترضه. فإذا كانت الحاجز صغيرة ، سيرسل المتلقي ملاحظات صحيحة أو إيجابية للمصدر. أما إذا كانت الحاجز كبيرة فسيرسل تعليقات غير صحيحة أو غير موثية. الى جانب ذلك، فإنه إذا كانت الرسالة مشوهة قد لا يتمكن

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 167

المتلقي من تفسير الرسالة بشكل صحيح وعلى هذا النحو لن تكون هناك ملاحظات أو قد لا تكون التعليقات قابلة للتطبيق.<sup>1</sup>

إن التغذية الراجعة تعتبر من أساسيات العملية الاتصالية، خصوصا في الاتصال بالمنظمات، لأنه يعبر عن نجاح الرسالة أو فشلها، ما يدفع المرسل الى تعديلها تحقيقا للمبتغى الذي بحث عنه.

### 6-التشفير (القتن) : codage

هو مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة.<sup>2</sup>

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صياغتها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.<sup>3</sup>

وأبرز أنواع التشفير: اللغة اللفظية وغير اللفظية.

7-التشويش (Noise): أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه.

والتشويش على أنواع:

- التشويش الفيزيقي، وهو يصيب اجمالا قناة الاتصال، أو الإطار العام الذي يحدث فيه الاتصال: تداخل المحطات، أو الأصوات...

<sup>1</sup> Reginald L. Bell als, op.cit, P41

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، 29

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار البازوري، الاردن، 2008، ص 23

- تشويش المعاني، ويحدث على مستوى التشفير، حيث ترمز الرسالة برموز غير واضحة ومحددة بما فيه الكفاية، مما يدع مجالاً للبلبة والتخمين.

- التشويش الذاتي، بتدخل مثيرات داخلية والتي قد تكون هذه المثيرات فسيولوجية أو انفعالية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: انواع الاتصال داخل المنظمات

يعرف اتصال المؤسسة la communication d'entreprise بأنه "انتاج معلومات على المستوى الداخلي والخارجي"<sup>2</sup>، ويعتبر الاتصال الداخلي بذلك جزء من اتصال المنظمة، ولأجل ذلك فإنه عند الخوض في الحديث عن الاتصال داخل المنظمة، يقودنا ذلك الى الحديث على أنواع محددة يستخدمها المديرون والعمال في علاقاتهم مع بعضهم البعض تحقيقاً لأهداف المنظمة، وهذه الأنواع لا يمكن فهمها إلا إذا تم توضيح المقصود بالتنظيم.

التنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما، وللتنظيم دوماً مستويان: رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف، وغير رسمي أو ضمني وهو عبارة عن شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي.<sup>3</sup> وكلما كان الهيكل أو التنظيم أكثر رسمية، كلما كانت الرسائل تتبع القنوات الموضحة في المخطط التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكلما كان

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 42

<sup>2</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert : la communication interne des entreprises, 7EME Edition, DUNOD, Paris, 2014, p07

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 117



الهيكل غير رسمي، كان من الأسهل الانتقال مباشرة إلى الشخص الذي ترغب في التواصل معه.<sup>1</sup>

في الشبكات الرسمية تنتقل المعلومات إلى أسفل الخطوط الموضحة السلطة، والموظفون لا يلتقون حول رؤسائهم عند التواصل مع الآخرين في المنظمة. الموظف يتواصل إلى أعلى من خلال المشرف المباشر ، الذي سيرسل الرسالة بعد ذلك وفق لسلسلة السلطة. عادة ما يتم توصيل معلومات معينة بشكل أكثر رسمية ، مثل القواعد العامة common rules واللوائح regulations وإجراءات العمل، والخطط والجدول الخ.. غالبًا ما يتطلب الهيكل التنظيمي الرسمي استخدام قنوات اتصال مكتوبة، وسواء كان التنظيم رسميا أو غير رسمي ، ينتج عنه اتصالات رسمية أو غير رسمية، فإصدار الأوامر الرسمية والقرارات التنفيذية والتعليمات و... يحتاج لاتصال لكي يصل الى المستهدفين به.<sup>2</sup>

يُنسب إلى كاتز وكان (1966) تحديد الاتجاهات الثلاثة لتدفق الاتصال:  
الاتصالات أسفل الخط (أسفل للعمال)، الاتصالات الأفقية (بين الإدارات) والتصاعدي (صعودا نحو الإدارة العليا).<sup>3</sup>

1- الاتصال الرسمي: Formal Networks (التعيين في المنصب، الترقية، رسائل العمل NOTES DE SERVICES، جلسات العمل REUNIONS ،...)

وهو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشآت، ويعتبر أهم عمليات الادارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصورة خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P56

<sup>2</sup> IBID, P56

<sup>3</sup> IBID, P57

ويعرف أيضا بأنه "ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.<sup>2</sup>

ويعتبر الاتصال الرسمي دائما نسبيا ومتاحا لكافة الناس، ويقوم مصدر المعلومات في الاتصال الرسمي بتوجيه الرسالة التي يتم توصيلها، ويتصف الاتصال الرسمي بتدني كلا من التكرار والتغذية المرتدة.<sup>3</sup>

والاتصال الرسمي لكونه مرتبط بالتنظيم والهيكل التنظيمي، ولأنه يسري مسرى الخطوط التي تربط العمال داخل المنظمة ، متتبعا طبيعة العلاقات بينهم (رئيس/مرؤوس)، فيكون محددًا وله شروط حتى تندرج الرسالة الاتصالية ضمن الاتصال الرسمي المتميز بأنه محدث لآثار واجبة التطبيق وإلا يتعرض من وجهت له الرسالة الى عقوبات ويعتبر مخالفا للقوانين. من هنا يبرز أهمية هذا الاتصال في المنظمة. فلا يمكن لهذا الاتصال أن يصدر إلا ممن له الصفة (سلطة إصدار الأمر).

ويأخذ الاتصال الرسمي أشكال عدة بحسب اتجاهه فقد يكون هابطا من أعلى إلى أسفل أو صاعدا من أسفل إلى أعلى، كما قد يكون أفقيا، أو قطريا.

### - الاتصال الهابط Downward communication :

وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الادارية وتتوقف عليه حياة المنشأة، إذ أنها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر: أساليب الاتصال الاجتماعي، ف.دراسات وقضايا الخدمة الاجتماعية (24)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1996الاسكندرية، ص 106

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 293

<sup>3</sup> أبو السعود إبراهيم: تقنيات الاتصال والمعلومات، 2005، ص ص 26، 27

<sup>4</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص 107

وهي اتصالات من أعلى لأسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين لنقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل. كإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق تنفيذه، وتكون عادة على شكل أوامر، تعليمات، قرارات...<sup>1</sup> انه اتصال مهم لتوضيح أهداف وسياسة المؤسسة، حيث يكون المرسل ذا مكانة وظيفية أعلى من المستقبل، وبالتالي ينساب اتجاه الاتصال من قمة الهرم الوظيفي إلى أدناه.<sup>2</sup>

يستخدم الاتصال الهابط بشكل عام لتوجيه العمال، بناء والحفاظ على معنويات ورضا العمال، والحفاظ على الروتين وعلى الأنشطة الخاصة التي تنشط بسلاسة وكفاءة كما أنها تشجع الاتصال التصاعدي.<sup>3</sup>

وتتضمن رسائل هذا الاتصال الهابط من الرئيس أو المسئول إلى المرؤوسين الموضوعات الآتية:

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.
- معلومات حول اجراءات المؤسسة وممارساتها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.
- رسائل مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 293

<sup>2</sup> أسامة زكي السيد علي: مهارات الاتصال (الانساني والأكاديمي) ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص 60

<sup>3</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P57

<sup>4</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق ، ص 107

إن الاتصال الهابط بالرغم من أنه اتصال شاقولي ويعبر عن مركز القوة وسلطة من أصدره بالمقارنة مع من هو موجه له ويتلقاه، إلا أنه جد ضروري في أي منظمة، لأن بعض القرارات المصيرية والحيوية يجب ان تصدر ممن لهم سلطة اتخاذها أي الادارة العليا.

ورغم أهمية هذا النوع من الاتصال في أي منظمة، إلا أن هذا لا ينفى خطورته أحيانا إذا كانت القيادة التي تتولاه غير مؤهلة لذلك، أو ذات نمط دكتاتوري مثلاً.

- **الاتصال الصاعد** : Upward communication وهي اتصالات من أسفل لأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، بمعنى اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية الأعلى وإبلاغهم بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل العمل وغيرها.<sup>1</sup>

يتم استخدام الاتصال التصاعدي لإبقاء الإدارة على اطلاع على ما يحدث داخل المنظمة، ويحدث هذا الاتصال من خلال التقارير reports أو الاجتماعات meetings أو من خلال الاتصالات غير الرسمية<sup>2</sup>، وقد تكون على شكل شكاوى، اقتراحات، ...<sup>3</sup>

وإذا كانت الإدارة العليا تشجع الاتصال الصاعد ، فمن المرجح أن تتعرف قيادة الشركة على الاهتمامات والاقتراحات التي لدى الموظفين.<sup>4</sup> لأن ذلك يساهم في تحسين أداء العمال وخلق علاقات طيبة بين العمال والمديرين.

إن حمل الآخرين على إيصال احتياجاتهم هي عملية ذات اتجاهين وتبدأ بشكل عام بكيفية تشجيع وتحفيز المديرين موظفيهم، وفي هذا الاطار من المفيد للمديرين البدء

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 293

<sup>2</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P57

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 293

<sup>4</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P57

بالمحادثات من خلال مشاركة مهاراتهم ومعارفهم مع المرؤوسين وتمكين الموظفين أن يفعلوا الشيء نفسه.<sup>1</sup> وهذا عن طريق إتاحة لهم كل الوسائل والتسهيلات التي تسمح لهم بالاتصال برؤسائهم المباشرين وأيضاً الرؤساء في الإدارة العليا، ذلك أن عدم توفر ذلك بشكل رسمي وواضح يؤدي إلى بروز الاتصال غير الرسمي الذي يسهم أحياناً في زيادة الالتفاهم بين العمال وخلق جو من التوتر بينهم، ما يؤدي إلى التقليل من فعالية الاتصال الرسمي.

- **الاتصال الأفقي:** Horizontal communication هو انسياب المعلومات والأفكار بين الأفراد من نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة<sup>2</sup> أي بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي.<sup>3</sup>

ويعد الاتصال الأفقي أفضل أنواع الاتصال لكثرة فاعليته وحسن مردوده، إذ يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل، ويساعد ويشجع تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، كما يعزز ترابط أطراف الموقف التواصلي بصيغته الرسمية وغير الرسمية.<sup>4</sup>

يقوي الاتصال الأفقي العلاقات الشخصية عبر الإدارات والوحدات داخل المنظمة، وهو ما يساعد على تقليل الصراع، وتعزيز التفاهم، وزيادة التنسيق بين الإدارات أو الوحدات.<sup>5</sup>

إن تجزئة الأعمال والتنسيق بين المهام داخل المنظمة تحقيقاً لأهداف المنظمة من جهة، والترابط الموجود بين المهام من جهة أخرى هو الذي يحتم ترسيم هذا النوع من الاتصال، فهذا الاتصال الأفقي يسمح بانتقال المعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال بين

<sup>1</sup>IBID, P57

<sup>2</sup> أسامة زكي السيد علي: مهارات الاتصال (الإنساني والأكاديمي)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص 61

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 293

<sup>4</sup> أسامة زكي السيد علي، مرجع سابق، ص 61

<sup>5</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P57

العمال في نفس الوحدة أو الإدارة بطريقة سهلة وآلية، ويجب الاشارة هنا أن توافر هذا النوع من الاتصال في صيغته الرسمية يوفر الوقت في إنجاز الأعمال ويمنع بروز التوترات والصراعات بين العمال، التي تظهر في الغالب عندما لا يعرف العمال حدود مهامهم بسبب عدم وجود خطوط دقيقة توضح ذلك.

### الاتصال غير الرسمي: Informal Networks

إنه ذلك النوع من الاتصال الذي يسمح لأي شخص التواصل مع أي شخص آخر في أي مستوى إداري كان (إدارة عليا، وسطى أو دنيا) في أي وقت يريد استجابة لمتطلبات العمل دون الحاجة لوجود للرسائل الاتصالية الرسمية التي تسمح بذلك مثل: الطلب، التعليم، قرار، تقرير، عرض حال... الخ.

"إنه اتصال يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية ، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية ...<sup>1</sup>

ولا يعني هذا أن الاتصال غير الرسمي لا بد وأن يتم في غير أوقات العمل أو خارج التنظيم... ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية، وهو قد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية إذ يمكنه أن يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصالات الرسمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 293

<sup>2</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق ، ص 109

إن الاتصال غير الرسمي مؤقت وجمهوره محدود، وهو محكوم أساسا بالمستقبل غير الرسمي ويحتوي عادة على عنصر التكرار ولكنه يتيح تحقيق التغذية المرتدة من مصدر المعلومات<sup>1</sup>

لقد بينت الدراسات أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفيا، تنظيم خفي يلغم التنظيم الرسمي أو يحد من فعاليته، هذا التنظيم الخفي ينشأ تدريجيا ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المنظمة، ويمر هذا الاتصال في قنوات غير رسمية أو سرية، تنشأ انطلاقا من الصلات الخاصة، أو التحالفات التي تتكون في المنظمة، ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجها، وراء أبواب موصدة، وبدون أن يترك آثارا أو سجلات رسمية تدل عليه ضمن علاقات تبقى غير منظورة أو على الأقل لها جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب عرض الحائط تضرب عرض الحائط العلاقات التنظيمية، فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي وتجاوز التسلسل الوظيفي على المستوى الأفقي.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة هنا أن استخدام هذا النوع من الاتصال غير الرسمي في العمل يتطلب ايمان القادة الإداريين به وبفعاليته، حيث بدون موافقتهم، يكون هذا الاتصال موجود لكن لا يخدم المنظمة، إذ يصبح يسعى إلى الضغط على الإدارة العليا وليس تحقيقا لأهداف المنظمة.

والى جانب ذلك "يتوقف استخدام هذا النوع من الاتصال على البيئة الفنية والسياسية والاقتصادية للمنظمة. وكمثال على ذلك نجد منظمات مثل Microsoft تعتمد الطابع

<sup>1</sup> أبو السعود إبراهيم، مرجع سابق ، ص ص 26،27

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق ، ص 127، 128

غير الرسمي في الاتصال، في حين مؤسسة جنرال موتورز General Motors 'فهي ذات طابع رسمي بشكل أكبر.<sup>1</sup>

والاتصال غير الرسمي على نوعين:

- **الاتصال الشفهي غير الرسمي:** ويتعلق بكل الاتصالات التي تتم بين العمال فيما بينهم وبينهم وبين رب العمل، وتتم خارج خطوط السلطة التي يرسمها الهيكل التنظيمي، ويشمل المحادثات والنقاشات التي تتم داخل اطار العمل والتي لا يكون لها طابع رسمي.

- **الاتصال غير الشفهي غير الرسمي:** ويتعلق بالاتصال الجسدي والايماءات والحركات و... الخ التي يتم استخدامها أثناء الاتصالات غير الرسمية.

- **مميزات الاتصال غير الرسمي:**

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.

- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.

- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.

- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.

<sup>1</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P58



- يخلق التوازن مع التغييرات ال حيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

ومن هنا تنشأ مسؤولية الادارة نحو الاعتراف بأداء الاتصال غير الرسمي كما يقول الدكتور محمد عليش في حل مشاكل العمل والعاملين.<sup>1</sup>

ومن هنا تظهر أهمية اهتمام الادارة بهذا النوع من الاتصال ، بدراسته وتحليله، للاستفادة منه في التغلب على العراقيل والمشاكل التي قد تحدث في المنظمة.

في الأخير يمكن القول أن كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي مهمان للمنظمة ومكملان لبعضهما، فنشاطات المنظمة تحتاج أحيانا للاتصال الرسمي، كما أنها بحاجة في أحيان أخرى إلى الإتصال غير الرسمي، والقائد الذكي هو الذي لا يهمل أهمية الاتصال غير الرسمي، ويسمح بالاستعانة به تحقيقا لأهداف المنظمة.

---

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق ، ص 110

## المحاضرة رقم 3 : الاتصالات اللفظية وغير اللفظية

سيتم التركيز في هذه المحاضرة على الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية لتوضيحها وابرز أهميتها في المنظمات.

### أولاً: الاتصالات اللفظية

هي الرموز اللفظية المبنية على اللغة والتي يمكن نقلها شفاهة أو كتابة<sup>1</sup>، واللغة كنظام بنيوي من الرموز تصف الأشياء والأحداث في عالم الانسان المعاش.<sup>2</sup>

والرمز symbol ما هو إلا شيء اعتباطي يمثل شيئاً آخر غيره، فالرمز هو ما يحل محل شيء آخر بقصد تمثيله. والاعتباطية تعني عدم وجود علاقة طبيعية أو منطقية بين الدال والمدلول.

وتوظف الاتصالات اللفظية رموز الكلمة للإشارة إلى موضوعات مادية ملموسة مثل (الماء والمال). أو إلى مفاهيم مثل الفقر، أو إلى مشاعر مثل الحب والغيرة، أو إلى أشخاص، أو إلى أنشطة مثل العمل أو الأكل.<sup>3</sup>

بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلي معان محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع ، ويعتمدون على دلالتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم وما دام الاتصال يعتمد علي ألفاظ اللغة ورموزها التي تشير بالقطع إلى أشياء محددة ، فإنه من الضروري للقائم بالاتصال

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 115

<sup>2</sup> عيد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية ، مكتبة العبيكان، ص 59

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 115

أن يقدم رسالته في رموز يفهمها المتلقي ، أي أن تصاغ الرسالة مستخدمة الكلمات الشائعة المألوفة Familiar Words للجمهور.<sup>1</sup>

وتعتبر الاتصالات اللفظية جد مهمة، فلا يمكن انتقال الرسالة بوضوح ودقة دونها، خصوصا في المنظمات، أين يتطلب انجاز الأعمال أن تكون كل الأمور واضحة للعيان.

ويمكن تقسيم الوسائل اللفظية إلى نوعين:

- وسائل لفظية غير مكتوبة أو غير مطبوعة: مثل المقابلات، الاجتماعات، المحاضرات، الندوات، المناظرات، المؤتمرات.

- وسائل لفظية مكتوبة أو مطبوعة: مثل النشرات، الخطابات، المذكرات، المجالات، الكتيبات، المراجع، الكتب، القصص، صحف الحائط.<sup>2</sup> (وسيتم التطرق إليها لاحقا بكثير من التفصيل)

### ثانيا: الاتصالات غير اللفظية

هي تلك الاتصالات المبنية على الرموز غير اللفظية، وتعتبر كل من: تعبيرات الوجه، إيماءات الرأس، نبرة الصوت، نظرة العين، وضع الجسم، درجة الصوت ونبرته، طريقة الجلوس، كذلك نوع الملابس، والحضور في الموعد المحدد... الخ أمثلة عملية على الرموز غير اللفظية التي تستخدم في الغالب في عملية الاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاتصال اللفظي غير اللفظي، اشراف محمود عبد الفتاح رضوان، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2018، ص 3

<sup>2</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق ، ص 117

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص 252، 253

يعرفها محمد احمد محمد بأنها " جميع المهارات التي يستعملها الفرد في أثناء قيامه بالتعامل مع المحيطين به بهدف إرسال واستقبال رسالة منهم واليهم سواء كان ذلك الهدف لتدعيم كل التواصل اللفظي أم أسلوب التواصل غير اللفظي بحد ذاته " ، ومن تلك المهارات التواصل البصري ، تعبيرات الوجه والإشارات والإيماءات ، التواصل بالصور والتي تؤدي إلى الغرض من العملية الاتصالية ، وهو نقل أفكار الفرد إلى المحيطين به".<sup>1</sup>

. وكان من الطبيعي أن تتطور اللغة كوسيلة جديدة للاتصال في أحضان الاتصال غير اللفظي تستقي منه الدعم حيناً وتستعين به في التوضيح والتفسير حيناً آخر . ولم يغن التطور الهائل في استخدام الرموز اللفظية عن الاستعانة بالرموز غير اللفظية في حالات كثيرة لتحقيق المزيد من الفاعلية والتأثير للرسالة الاقناعية .<sup>2</sup>

ومن بين خصائص اللغة غير اللفظية أنها فورية، حيث تعكس الانفعالات اللحظية للشخص المرسل، وهي لا تدوم إلا فترة ارسالها.<sup>3</sup> كما أنه يتخطى حاجز اللغة فلا يشترط أن تكون هناك لغة منطوقة مشتركة بين المرسل والمتلقي.<sup>4</sup>

ولهذه اللغة عدة وظائف منها:

- تأكيد الاتصال اللفظي ودعمه.

- إتمام دلالة اللغة اللفظية فهو يقدم تفسيراً للرسالة ويوضح ما يخفق النص اللغوي من إيضاحه.

<sup>1</sup> محمد عبد حسن العامري، علي صادق الساعدي، الاتصال المواجهي الحملات الانتخابية وتأثيرها في الجمهور، العربي للنشر والتوزيع،

2021، ص 29

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاتصال اللفظي غير اللفظي، مرجع سابق، ص 3

<sup>3</sup> Judith lazar, la science de la communication / que sais-je ?; éditions presses universitaires de France ; 2eme Edition, 1992, p 56

<sup>4</sup> احمد العبد ابو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، 2014، ص 34

- إبراز التناقض بين أقوال ملفوظة وإيماءات ملحوظة.

- اكتشاف نوعية العلاقة بين المرسل والمستقبل، فالمسافة بينهما والايماة توضح المودة أو النفور.<sup>1</sup>

### أشكال التعبير غير اللفظي:

أ- لغة الصمت: الصمت ليس توقفا في الكلام وانقطاعا للتواصل، على العكس إنه تواصل من نوع جديد.<sup>2</sup>، فالصمت كلام من نوع آخر، أو هو موقف من محتوى الكلام الذي سمعناه أو تلفظنا به... والصمت أنواع: الصمت المنغلق الذي يجمدك ويتركك في حيرة من أمرك لا تدري ماذا تقول، ولا تدري كيف تتابع الاتصال مع محدثك. وهناك الصمت الاجتماعي الرفض، والصمت الآثم، الصمت الذي يشكل محطة لالتقاط الأنفاس واستجماع القوى بعد تلقي الرسالة...<sup>3</sup>

وكثيرا ما يتم استخدام الصمت في المنظمات فالمواقف التي تعترض انجاز الأعمال تتطلب أحيانا لحظات من الصمت، الذي يوظفه القائد في تواصله مع تابعيه،

والصمت هنا يكون له دلالة ومعنى، فقد يدل على

### ب\_ لغة الجسد:

<sup>1</sup> أسامة زكي السيد علي: مهارات الاتصال (الانساني والأكاديمي)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص ص 95، 96

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 29

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 105

تلك الحركات التي يقوم بها بعض الأفراد مستخدمين أيديهم أو تعبيرات الوجه أو أقدامهم أو نبرات صوتهم أو هز الكتف أو الرأس ، ليفهم المخاطب بشكل أفضل المعلومة التي يريد أن تصل إليه، وهناك بعض الأشخاص الحذرين والأكثر حرصا وأولئك الذين يستطيعون تثبيت ملامح الوجه وأولئك الذين لا يريدون الإفصاح عما بداخلهم فهم المتحفظون ويمكن معرفة انطباعاتهم من خلال وسائل أخرى.<sup>1</sup>

لغة الجسد هي انعكاس ظاهري لحالة الشخص العاطفية، ويمكن أن تكون كل إيماءة أو حركة أساسا قيما لأحد المشاعر التي قد يكون الشخص يشعر بها في هذه اللحظة.<sup>2</sup>

ويعتبر الاتصال عن طريق الجسد من بين الأشكال المهمة عند التواصل مع الآخرين وجها لوجه، وفي دراسة قام بها عالم النفس "الان بيبز" اكتشف أن 7% فقط من الاتصال يكون بالكلمات، و38% بنبرة الصوت، و55% بلغة الجسد.<sup>3</sup>

وقد أثبتت الأبحاث أن أكثر من نصف المحادثة وجهاً لوجه ليست لفظية. فلغة الجسد تنقل مشاعرنا ومواقفنا قبل أن نتكلم ، وتعكس مستوى تقبلنا لما يصدر عن الآخرين . لا يدرك معظم الذين يعانون من ضعف المحادثة أن لغة أجسادهم ( عقد الذراعين ، تقادي النظر في عين محدثك وغياب الابتسامة ) هي المسؤولة في معظم الحالات عن الإخفاق في التواصل السليم والممتع مع الآخرين . ويورد « دون غابر » ، المدرب الأميركي الشهير في التواصل ، ستة تعابير ضرورية في لغة الجسد: 1 -

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص ص 252، 253

<sup>2</sup> آلان باربارا بيبز : المرجع الأكيد في لغة الجسد، مكتبة جرير، ط1، 2008، ص 11

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق ، ص ص 252، 253

الابتسامة 2 - الذراعان المفتوحتان 3 . الانحناء إلى الأمام 4 - اللمسة .5.النقاء العين بالعين .6. الإيماء.<sup>1</sup>

إن الأساس في قراءة لغة الجسد هو القدرة على فهم حالة الشخص العاطفية بينما تستمع إلى ما يقوله، وملاحظة الظروف التي يقول فيها ذلك، وهو ما يتيح الفصل بين الحقيقة والخيال.<sup>2</sup>

وهناك من يقسم لغة الجسد باعتبارها تعبير غير مباشر إلى:

1- **التعابير الحسية والفسولوجية:** أي تعابير المظهر العام، فكل الحالات الوجدانية والانفعالات المتنوعة التي ترتسم على محيا الانسان يمكن أن نسميه اللغة الفسيولوجية (اصفرار الوجه، أو احمراره، أو تصبب العرق، أو التشنج، أو الانبساط، أو الارتجاف. كذلك الأمر في حالة البصر (لغة العيون والنظرات).<sup>3</sup>

فعندما تبتسم تظهر أنك لاحظت وجود الشخص الآخر بطريقة إيجابية، ويرى الشخص الآخر في ابتسامتك مجاملة تشعره بالارتياح.<sup>4</sup>

2- **التعبير الحركي:** أو اللغة الحركية (الايماءات) Action language

وتسمى أيضا بلغة الاشارة، وهي تتكون من الاشارات البسيطة التي يستخدمها الانسان في الاتصال بغيره، وتتكون الاشارة من ايماءات أو علامات مرئية أو منظورة تتم بالأيدي والذراعين والرأس، كما تتم عن طريق الوجه والعيني<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ضياء أبو طعام، التحقيق الصحفي، قواعد ومهارات، دار الهادي، لبنان، 2008، ص 149

<sup>2</sup> آلان باربارا بيبز ، مرجع سابق ، ص 12

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق ، ص 106

<sup>4</sup> ضياء أبو طعام، ، مرجع سابق ، ص 149

<sup>5</sup> محمد عبد حسن العامري، مرجع سابق ، ص 31

و تعتبر لغة الاشارة أبرز أشكال التعبير غير المباشر: حركات اليدين والقدمين، استقرار الجلسة، أو مظاهر عدم الاستقرار والتأمل، طريقة الجلوس، انحنائه إلى الأمام أو الجانب باتجاه الآخر أو العكس، استجماع الأطراف في حالة تركيز الانتباه أو التراخي في المقعد في حالات الملل والضيق، فتح النافذة أو اغلاقها، تغيير الجلسة خلال التواصل كلها تعبر عن حالة عدم الارتياح.<sup>1</sup>

ويعتبر التعبير الحركي(الايماءات، تعابير الوجه...) الأكثر تحفيزا بين الاتصالات غير المنطوقة، من حيث تساعد في بلاغة الحديث أكثر من أي وسيلة أخرى، فهي توضح وتدعم الكلمات، ترسخ الصورة في ذهن المستمعين، تساعد في التخلص من التوتر العصبي، تحفز مشاركة المستمعين، كما أنها سهلة الرؤية، وبالتالي توفر دعما بصريا عند الحديث مع جمهور كبير.<sup>2</sup>

**3- اللغة الرمزية:** هنا نجد جميع أشكال التعبير التي تحمل دلالة رمزية للرسائل الضمنية التي نرسلها تعبيرا عن حالتنا المزاجية، ومنها إشعال أعواد الثقاب، الخريشة على الورق، أو رسم أشكال نمطية أو كتابة كلمة بشكل معين، أو رواية النكت التي تعتبر كصمامات أمان لتنفيس التوتر المتصاعد خلال عمليات التفاعل الذي قد يولد التوتر.

**4- لغة المظهر العام والملبس:** فللملابس وظيفة اجتماعية نفسية الى جانب وظيفتها البيولوجية للوقاية من الحر او البرد. فمن خلال ملابسنا نحن نتواصل مع الآخرين، كي نقدم أنفسنا تبعا لمفهوم معين عن الذات نود أن ننقله إليهم.<sup>3</sup> الانسان

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق ، ص 107

<sup>2</sup> راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: تقنيات ومهارات الاتصال، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008، ص 22

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق ، ص 107



العالم أو صاحب العقيدة المناضل من أجل قضية ما، أو المتمرد الذي يرتدي ملابس ليتحدى المعايير الشائعة في الزي...<sup>1</sup>

والطريقة الجيدة المجربة للباس هي على أقل تقدير: إذا كان مستمعوك يرتدون اللباس الرسمي ، يكون لبس المتكلم لبدلة رسمية أفضل، كما يجب على المتكلم أن يتجنب أن يلبس الجواهر ذات البريق أو التي تصدر أصواتا عندما يمشي لأنها ربما تحول انتباه المستمعين بعيدا عن المحاضرة.<sup>2</sup>

**5- لغة العيون:** يشكل اتصال العيون الرابطة الوثيقة التي تربط المتحدث بمستمعيه، فعندما تتكلم تستطيع أن تشرك بعيونك مستمعيك بما تقدمه. " وعن طريق العين يتم التعبير عن التفكير والتأمل أو التعبير عن الفهم والاستيعاب ونقل مشاعر الألفة أو التخويف أو المشاركة أو الاعجاب، أو مشاعر الإهمال واللامبالاة، أو لأجل الاعراب عن الاهتمام، إثارة القلق في الطرف الآخر... الخ".<sup>3</sup>

وفي إحدى الدراسات ، تم إثبات أن اللامتكلمون الذين استطاعوا تأسيس اتصال عيني عملي اعتبروا ماهرين، جديرين بالثقة، صادقين وموثوقين وودودين وذوي مهارات أكثر من أولئك الذين لم يفعلوا فقط بنظرهم يمكن أن تقنعهم باخلاصك مما يجعلك مقبولا منهم، وستعرف إذا ما كانوا يتقبلون ما تقول. فعندما تتكلم تعمل عيونك كأداة سيطرة، حيث يعتبر النظر عاملا مؤثرا في شد انتباه وتركيز مستمعيك.<sup>4</sup>

**6- لغة الموقع أو المكان:** وهي من أفصح اللغات غير اللفظية في العمل الإداري وفي الحياة اليومية على حد سواء، فالقرب والبعد هما تعبير عن مدى وثوق أو

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 108

<sup>2</sup> راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، مرجع سابق، ص 37

<sup>3</sup> محمد عبد حسن العامري، علي صادق الساعدي، مرجع سابق ، ص 30

<sup>4</sup> راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، مرجع سابق ، ص ص 30، 31

وهن الصلات بين الناس<sup>1</sup> وبالتالي مدى كثافة وأهمية الاتصالات. فمن لا تريد أن تتواصل معه تبعد عنه نفسياً، وتعبّر عن هذا الابتعاد النفسي بابتعاد مكاني، وعلى العكس أنت تقرب إليك من تود إقامة الصلة أو الاتصال معه، أو هو يتقرب إليك. ولذلك فالموظف المغضوب عليه يبعد إلى الأرشيف مثلاً أو أي دائرة أخرى معزولة عن العلاقات والتواصل.

نشأ فرع جديد في علم الاتصال يدرس خصيصاً هذه المسألة ويطلق عليه اسم التجاور Proxemies ، أي دراسة تأثير العلاقات المكانية على الاتصال. ومن النقاط التي يدرسها هذا الفرع تأثير المسافة بين المرسل والمستقبل على عملية الاتصال، فكلما كانت هذه المسافة أكبر انخفضت درجة دينامية الاتصال، على العكس تزداد قوة الاتصال كلما قلت المسافة بين المرسل والمستقبل ولكن الى حد محدد، فإذا تجاوزت هذه المسافة حداً معيناً في ضيقها أصبح الاتصال صعباً لأن العلاقة تصبح مثقلة بالانفعالات التي تصد الطلاقة اللفظية وتعرقل التلقائية والاحساس بالارتياح، فإذا كانت المسافة كبيرة تولد تباعداً بين المرسل والمستقبل، فإن المسافة القريبة جداً تولد حرجاً وضيقاً ينعكس على طلاقة العمليات العقلية. ولا شك أن لهذه المسألة أهمية في تدبير مكان جلسة الاجتماعات ، ولقد اتضح من الدراسات أن أنسب مسافة للاتصال المهني بين شخصين هي تلك التي تتراوح ما بين 11/2 و 3 أمتار، فإذا قلت عن ذلك قد يتفجر القلق أو الانفعالات المختلفة ، أما إذا زادت فقد يخيم البرود على عملية الاتصال.<sup>2</sup>

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى العلاقة التراتبية وأوضاعها المكانية وتأثيرها على الاتصال، فالجلوس على مقعدين من نفس المستوى أو حول طاولة، يجعل عملية الاتصال أكثر سهولة وديمقراطية ومساواة من وضعية وقوف المرؤوس على مسافة من

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق ، ص 109

<sup>2</sup> مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1990، ص

الرئيس الذي يجلس وراء مكتبه الضخم. حتى أن حجم المكتب يؤثر على سهولة الاتصال فكما صغر هذا الحجم شعر المرؤوس بشيء من التكافؤ الشخصي (شخص لشخص) وأصبحت عملية الاتصال أيسر، وعلى العكس كلما كبر المكتب زاد التباعد بين الرئيس والمرؤوس واتصف الاتصال بالتحفظ والرسمية، ولذا نرى منصة القاضي ومنبر الاستاذ الجامعي أعلى من مستوى الطلاب، ففي ذلك تعبير عن الفارق في المكانة التي تجعل الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل، وهو ما أدى إلى إلغاء المنابر وتعويضها بجلسات دائرية، وهو ما ساعد إلى تحول التعليم إلى عملية حوار وتفكير مشترك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 112

## المحاضرة رقم 4: الاتصال الفعال ومهاراته

سيتم التطرق في هذه المحاضرة الى مبادئ الاتصال الفعال، والعوامل التي تسهم في نجاح الاتصال.

### أولاً: مبادئ الاتصال الفعال

تقول "Indy Richard" "طالما أن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره، أو اقناعه بشيء ما، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنيين الصريح والضمني". فنجاح الاتصال هو اتفاق الطرفين على معنى واحد ضمني، أي أن يتمكن المتحدث أن ينقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصد إليه فعلاً، وأن يتمكن المستمع أن يستوعب ويفهم هذا القصد، أما إذا اختلف المعنى الضمني لدى كل منهما، فإن الاتصال فاشل لا محالة.<sup>1</sup>

ويتوقف نجاح إيصال الرسالة على حسن تخطيط عملية الإرسال، هذا التخطيط يتلخص في الإجابة على ستة أسئلة:

- لماذا: وتعني تحديد الهدف من الاتصال الذي لا ينجح إلا إذا كنا مدركين تماماً لغايته، أي وضوح الهدف الذي نسعى الوصول إليه.

- ماذا: أي تحدي المضمون الأفضل لرسالتك أو حديثك الكفيل بإيصالك إلى الهدف المحدد. وهو ما يتطلب تحديداً للأفكار الأكثر تأثيراً، وأياً أكثر تعبيراً عن الهدف؟ وهذا لا يكون إلا من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن الموضوع، لتدعيمه بالوقائع والحجج اللازمة، مما يرفع من قدرته على الإقناع.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص ص 171، 175

- **من:** أي تحديد الجمهور الذي سنتوجه إليه، ما هو هذا الجمهور ؟ ما هي الفئات التي يتكون منها، ما هي خصائصه العامة، وخصائص كل من فئاته، ما هي مصالحه وقيمه، ما هي توقعاته، ما هو نظام العلاقات الذي يربطه، وما هي التناقضات الداخلية التي تميزه، ما هي الضغوطات التي يرضخ لها...

- **كيف:** أي تحديد كيفية النفاذ إلى عقل الجمهور المستهدف وقلبه، إلى فهمه وموافقته (الخطاب العقلاني، الوجداني، التخويف...)

**\_ متى:** أي متى يتم توصيل الرسالة، بمعنى دراسة التوقيت.

- **إرجاع الأثر:** (رجع الصدى)، حين نبعث برسالة من نوع ما إلى مستقبل في حالة ما، لا بد أن يستجيب لها بالسلب أو الايجاب أو بمقدار متفاوت من أي منهما في كل الحالات لا بد من متابعة صدى الرسالة ومدى فهمها ومدى قبولها، فالاستماع لا يعني الفهم، كما أن الفهم لا يعني بالضرورة القبول، وكذلك القبول لا يجر بشكل آلي الى الاستعداد للتنفيذ.<sup>1</sup>

الى جانب ذلك فقد وجد البرت هل ( A.Hull ) من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من (380) منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي ، و ( 2638 ) فرداً ، أن الاتصال الفعال تحكمه مقدمات ، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه . ومن أبرز هذه المستلزمات كالاتي:

أ- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل (Sender) إلى المستلم ( Receiver )، فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 176

ب - ملاءمة وسيلة الاتصال ، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتفقد معناها ومغزاها . فالالاتصال الالكتروني عبر الانترنت مثلاً قد لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للانترنت، ولا يعرفون كيفية استخدامه، أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه.

أ- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم . فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة.

ب- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال ، ويربك الجهات المستهدفة به . فنحن كثيراً ما نشكو ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه ، أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا وتقاليدنا ( أي أن هذا النوع من الاتصال يحدث خارج نظام أو قواعد الاتصال السليم ) .<sup>1</sup>

ت- أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح .

ث- أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال.

ج- أن يكون المستقبل (Receiver) قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.

ح- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال .

خ- أن يكون الاتصال كفوءاً ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، حميد الطائي، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 20

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 21

## ثانياً: العوامل التي تسهم في نجاح الاتصال

إن اختيار المرسل لتقنيات الاتصال، أمر مهم وبالغ الأهمية، خصوصاً إذا كان الاتصال مرتبطاً بالمنظمات، أين تهدف الرسالة الاتصالية تحقيق نتيجة معينة تتسجم مع الهدف الرئيسي للمنظمة، لذلك يجب عليه قبل الاتصال الانتباه ومراعاة العوامل التالية التي يمكنها أن تؤثر في نجاح عملية الاتصال:

### 1- عوامل متعلقة بالمرسل: أو المصدر

"يذهب الكسيس تان 1981" الى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر مؤثراً في اقناع جمهوره وهي: المصادقية (أي مدى رؤية المصدر كخبير يعرف الاجابات الصحيحة وينقل الرسالة دون تحيز)، الجاذبية (وتتحقق عندما يكون القائم بالاتصال قريباً من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والايديولوجية)، والسلطة (أو النفوذ، وتبرز عندما يكون الشخص في موقع السلطة).<sup>1</sup>

في ذات السياق "تبين مجموعة من التجارب أن الرسالة الواحدة يكون لها تأثيراً أكبر على اتجاهات المستمع وسلوكه، إذا كانت آتية من مصدر له هيئته. وتزداد التأثيرات إذا كان المتحدث خبيراً أو مخلصاً أو ذا سمعة طيبة، أو إذا كان ينتمي لنفس مجموعة المستمع، أو محلاً للثقة لأي سبب من الأسباب وإذا كان محبوباً ومحترماً.<sup>2</sup>

### 2- عوامل متعلقة بالرسالة:

حتى تحقق الرسالة الأثر المرجو يجب مراعاة ما يلي:

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي و ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط10، 2012، ص ص 55، 56

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 28

- القابلية للاستماع، أو القابلية للقراءة، وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، إذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة، مع تنوع المفردات وتجنب التكرار.

- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.

- الواقعية بحيث تعبر الرسالة عن الواقع.

- القابلية للتحقق في الواقع.<sup>1</sup>

- تنظيم الرسالة، حيث قامت مجموعة من الدراسات بالمقارنة بين الرسائل البسيطة ذات الجانب الواحد والرسائل التي تقوم على تأييد أو دحض حجج معارضة، فنتبين أن تأثير الرسائل يختفي تماما إذا أثرت الحجج المعارضة بنفس المقدار، أو أعطي لها نفس الوزن. أما إذا كانت الحجة الرئيسية واضحة فإن الرسائل ذات الجانبين تكون أبلغ أثرا خاصة إذا كان الجمهور من النوع المعارض وإذا كان متعلما. ومن المقرر منذ فترة طويلة أن الأجزاء الأولى في سلسلة من الحجج يكون لها التأثير الأكبر، لهذا يجب باستمرار تقديم الحجج المقنعة في البداية. ويصدق هذا الأمر بشكل خاص إذا كانت المادة أو الموضوع المعروض غير مألوف، وإذا كان الجمهور ضعيف الاهتمام.<sup>2</sup>

### 3-عوامل متعلقة بالوسيلة:

تعتبر القناة أو الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة عنصر جد مهم في العملية الاتصالية، إذ يتوقف عليها نجاح الاتصال، وتجدر الإشارة هنا أن اختيار القناة الاتصالية يجب أن يتناسب وخصائص المتلقي، وكذا طبيعة الرسالة ومحتواها، فبالنسبة للمتلقى، نجد أن هناك من يفضل القناة اللفظية، وآخر يميل الى كل ما هو مكتوب، في حين أن آخرين يمكنهم تفضيل الوسائل التكنولوجية الحديثة، وبالتالي فإن مراعاة المرسل لهذه التفضيلات يسهم في تحقيق الفعالية الاتصالية.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاري و ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص ص 53، 54

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 30



الى جانب ذلك فطبيعة الرسالة والمحتوى المتضمن بها، هو الذي يفرض من جهة أخرى القناة الاتصالية الواجب اختيارها من قبل المرسل لارسال رسالته، فالرسائل التي تتضمن تفاصيل وشروحات يستحسن أن يتم نقلها عبر قناة كتابية، لأن الرسائل الكتابية يمكن أن تحقق هذه الوظيفة، أما إذا كانت الرسالة تهدف الى الإقناع بتعديل السلوكيات أو القيام بفعل أو الامتناع عنه، فالقناة المناسبة هنا هي القناة اللفظية لأن الاتصال المواجهي هو أحسن ما يمكنه تحقيق الإقناع...الخ

إن اختيار المرسل للقناة دون مراعاة ذلك، يمكنه أن يؤدي الى فشل عملية الاتصال، وبالتالي عدم تحقيقها ما تصبو إليه.

#### 4-عوامل متعلقة بالمتلقي:

يرتبط نجاح عملية الاتصال أساسا بمدى المعرفة بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة ، ولذا فإن معرفة الخصائص الديموغرافية (مثل: العمر ، والنوع ، والدخل...الخ) والخصائص السيكوغرافية (مثل: الذكاء، والسلوك ، والآراء ، والقلق...الخ) للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة.<sup>1</sup>

فحتى تكون العملية الاتصالية ناجحة، يجب على المتلقي أن يتلقى الرسالة ويفهمها، لكونه أساس العملية الاتصالية والمقصود بالرسالة الاتصالية.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي و ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 59

## المحور 2: تقنيات الاتصال

## المحاضرة رقم 5: مفهوم تقنيات الاتصال

تقنيات الاتصال إما أن تكون مكتوبة، أو شفوية ، او سمعية بصرية، ويرتبط هذا التصنيف بالوسيلة التي تنتقل من خلالها الرسالة من المرسل الى المستقبل، والتي تتحكم في كيفية انتقال الرسالة وفي نوع الاتصال الحاصل.

يرى الباحثون في هذا الاطار أن هناك خمسة وسائل يمكن من خلالها نقل الرسالة الاتصالية وهي: اللغة غير اللفظية، اللغة اللفظية l'oral ، الصورة L'image ، الكتابة l'écriture والدعامة le support<sup>1</sup>، انطلاقا من هذا فإنه اعتمادا على معيار الوسيلة التي تنتقل من خلالها الرسالة من المرسل الى المستقبل، والتي تتحكم في كيفية انتقال الرسالة وفي نوع الاتصال الحاصل، يمكن تصنيف تقنيات الاتصال الى ثلاثة أنواع، تكون مكتوبة، أو شفوية ، او سمعية بصرية.

من هنا يسعى هذا المحور إلى محاولة الالمام بكل ما يتعلق بهذه التصنيفات من التقنيات الاتصالية، بما يسمح للطالب من التفرقة بينها والتعرف على استخدام أنواع كل تصنيف.

<sup>1</sup> Philippe Breton et Serge Proulx, l'explosion de la communication, introduction aux théories et aux pratiques de la communication, la découverte, paris, 2002, 4Ed, pp 19 ; 24

## أولاً: تصنيف تقنيات الاتصال<sup>1</sup>

يمكن تصنيف الاتصال وفق القناة التي تمر من خلالها الرسالة الاتصالية الى:

النوع	الطريقة	وصفها	التعريف	أمثلة
الاتصال الشفهي	مباشر	لفظي	يتم الاتصال شفهيًا إذا أرسلت الألفاظ عبر الهواء مباشرة	شخصي هاتف
الاتصال الكتابي	غير مباشر	لفظي	وهو الاتصال عبر تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية أو الرموز أو الأرقام	تعليمات، قرارات دراسات، خطابات
الاتصال المرئي	غير مباشر	غير لفظي	تحظى العين بتركيز عالٍ وكبير فيه، فهو مشاهد وعادة ما يكون بالاعلان أو لتوضيح الأفكار	الصور الرموز
الاتصال بلغة الجسم	مباشر	غير لفظي	وهي كل التعابير التي يحملها الجسم أو أعضاؤه خلال عملية الكلام أو كردود فعل صامتة	العين تعابير الوجه

## ثانياً: اختيار تقنيات الاتصال

عندما تريد المنظمة بث رسالة ما، يكون عليها اختيار أحد الأشكال التالية:

المكتوبة، الشفهية أو السمعية البصرية:<sup>2</sup>

ويتوقف اختيار دعامة الاتصال على ثلاثة عناصر:

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 165

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p189

طبيعة الرسالة (ماذا؟)، شخصية المرسل (من؟)، ونوعية المتلقي (لمن؟).

فمثلا اذا تعلق الأمر برسالة تقنية معقدة فمن المستحسن اختيار الفلم أو الجرافيك، والجرافيك أحسن من العرض، لان الشفهي منقلب (قد يتم تشويه الرسالة)، عكس المكتوب الذي يتمتع بالجدية أكثر، في حين الوسيلة السمعية البصرية تسمح بالوصول الى المعلومة التقنية، وعلى العكس فاذا تعلق الأمر برسالة اجتماعية يكون من المستحسن اختيار الاجتماع (اساس الحوار)، بدل المذكرة الكتابية (جامدة).

والى جانب الرسالة، يعتبر "تجزئة الجمهور" وتكييف الرسالة مع الجمهور المستهدف من عوامل نجاح الاتصال، ذلك أن خصائص المتلقي وطريقة انصاته للرسالة تختلف، فالمدبرون وحتى الموظفون يختلفون في انشغالاتهم واهتماماتهم، فالبعض يفضل الرسالة المختصرة، والبعض الاخر يفهمون أحسن عندما تكون المعلومات مرتبطة بسياقهم...الخ

ولذلك هناك خمسة معايير ترتبط بعملية الاختيار:

- الفهم: هل تم فهم الرسالة جيدا؟
- التشويه: أو خطر وجود عوائق عند ارسال الرسالة.
- التخزين: هل خزن المتلقين المعلومات؟ وتحت أي شكل؟
- الاحتفاظ: ما هي مدة حياة المعلومة؟
- التكلفة: سعر تكلفة الرسالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> IBID, p190

## ثالثاً: مهارات الاتصال

يحتاج الفرد الذي يقوم بالاتصال الى مجموعة من المهارات الأساسية، والتي تؤدي الى إنجاح عملية الاتصال، وتختلف هذه المهارات باختلاف أنواع التقنيات الاتصالية المستخدمة ، ونوضح ذلك فيما يلي:

### **1-مهارات الاتصال الشفهي:**

#### **مهارة التحدث:**

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه، التعرف الجيد على الأشخاص الذين نتحدث إليهم من حيث مستواهم الإداري والوظيفي والعمرى والمستوى العلمي والثقافي وظروفهم النفسية والاجتماعية ودوافعهم واحتياجاتهم، واختيار الوقت المناسب للحديث.<sup>1</sup>

#### **مهارة الإنصات والإصغاء (الاستماع):**

"المتحدث الجيد هو المستمع الجيد"، فالاستماع هو نصف عملية الاتصال، وهو كالحديث مهارة يمكن تلميتها من خلال تكوين عادات انصات جيدة، فالاستماع الجيد ليس مجرد لباقة اجتماعية، إنه فرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تكون حاسمة في اتخاذ القرار الملائم ، ومن بين أهم مبادئ الاستماع الجيد نذكر:

- التفرغ للمتحدث إليه.

- الإنصات إلى التعبير غير اللفظي، فما يحدد القصد من الكلمات في كثير من الحالات ليس معناها اللغوي الشائع، بل النبرة التي تلفظ بها، والتي قد تقلب المعنى رأساً على عقب أحياناً. فنفس الجملة قد تثير الغضب أو تثير النكتة تبعاً لنبرة الصوت.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 178

- التركيز على الأفكار الأساسية دون الاستغراق في المعلومات التفصيلية والمعتزضة والدخيلة التي تشكل مصدر تشويش على المعطيات الأساسية، فمن إحدى مهارات الاستماع القدرة على فرز هذه المعلومات وانتقاء الأساسي منها للتركيز عليها وإهمال الباقي، أو على الأقل إعطائه أهمية ثانوية، هذه القدرة تساعد المستمع على متابعة تسلسل الأفكار الرئيسية. وليس عليك أن تضع في التفاصيل الدقيقة ليس عليك ان تضع في التفاصيل الدقيقة للأرقام والشروحات والتعليقات عليها، لأنها قد تحرفك عن هدفك.

- تجنب سرعة الاستنتاج.

- تجنب تصنيف المتحدث واطلاق الأحكام القطعية عليه.<sup>1</sup>

- إرجاع الأثر، أو الاستجابة والتي قد تكون صريحة أو ضمنية، ولكي يقوم إرجاع الأثر بوظيفته ، لا بد من توفر بعض الشروط:

- أن يكون وصفيًا، وليس تقويميا (الحكم)، أن يكون محددًا وليس عامًا (أي يرتبط بموضوع معين)، أن يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرسل وخصائصه ، يجب أن يتركز على ما يمكن تطويره من أساليب السلوك أو العمل، يجب أن يكون مطلوبًا وليس مفروضًا، يجب أن يحسن توقيته.<sup>2</sup>

وتعتبر مهارة الاستماع ضرورية في الاتصال بالمنظمات، فقد أورد الخازن دار في دراسته "الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية" أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراستها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع، وأن قيامهم

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 178، 180

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 182

بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس.<sup>1</sup>

- مهارة التحكم في تقنيات الاتصال غير اللفظي، البصرية منها (حركة الجسد والايماءات وتعبيرات الوجه والعينين...الخ)، والصوتية (طبقات الصوت ونبراتها والمستخدمه لا يصال الرساله وليس معنى الكلمه).<sup>2</sup>
- مهارة الحوار والإقناع.
- مهارة التعامل مع الآخرين .
- مهارة الملاحظة.

ويجب الاشارة هنا أن هذه المهارات هي التي تجعل الاتصال فعالا بحيث يحقق الأثر المرجو.

## 2-مهارات الاتصال الكتابي: من أهمها نذكر:

مهارة الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الادارية الموضوعية الدقيقة، وتجنب الأخطاء الهجائية الاملائية.<sup>3</sup>

مهارة القراءة: فالتركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة.<sup>4</sup>

## 3-مهارات الاتصال السمعي البصري: من أهمها نذكر:

- مهارة الاعداد الجيد للرسالة الاتصالية، وتبرز من خلال التحكم في تقنيات التصميم والعرض للرسالة السمعية البصرية.

<sup>1</sup> ضرار العتيبي ، مهارات الاتصال، دار اليازوري، 2021، ص 45

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ، ص 32

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 178

<sup>4</sup> مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي، ص 122



الى جانب هذه المهارات الاساسية في أي نوع اتصالي هناك مهارات أخرى يمكن  
تحديدها كما يلي:

- مهارة التفكير.
- مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة.
- مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل مع الآخرين.

المحور 2: تقنيات الاتصال المكتوب

(الكتابة كتقنية لتدوين اللغة المنطوقة)

Written communication

## المحاضرة رقم 6: الاتصال المكتوب وأساسياته

تأتي هذه المحاضرة لتوضح للطلاب مفهوم الاتصال المكتوب مبرزة أهم العناصر الأساسية التي تسهم في توضيحه وابرز أهميته

### أولاً: تعريف الاتصال المكتوب

الاتصال الكتابي هو اتصال يعتمد على "الكلمة المكتوبة" وبالتالي تقل فيه العفوية بدرجة كبيرة، فكل ما يكتب في "الرسالة" يعتبر مقصود وله دلالة معينة.

والاتصال الكتابي هو الاتصال المعمول به في المنشآت الحكومية كافة والمنشآت الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات.<sup>1</sup> المتبادلة والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى والتعاليم. وبموجب الاتصال الكتابي تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً.<sup>2</sup>

يشتمل الاتصال المكتوب Written communication على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات - المذكرات - التقارير تقارير الحاسب الآلي والمستندات الأخرى التي تستخدمها المنظمة ، ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية:

- - الموضوعات التي تحتاج لتوثيق البيانات.
- العقود والوثائق الرسمية.
- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 165

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 166

وتستخدم هذه الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مزايا الاتصال المكتوب وعيوبه

الاتصال المكتوب هو اتصال أساسي، فهو الوسيلة الاتصالية التقليدية، وهو اتصال يوثق المعلومات ويحدد المسؤوليات في المنظمات، ومن مزاياه أنه:

- اتصال فوري (غير مباشر)، حيث يمكن لأي شخص أن يكتبه.

- كلاسيكي: فبث الأفكار يمر تقليديا عن طريق الكتابة.

- غني: حيث يمكنه أن يصل بسهولة إلى عدد كبير من المتلقين، من حيث الزمن والمكان.<sup>2</sup>

- يسمح الاتصال الكتابي بعرض كثير من التفاصيل، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب.<sup>3</sup>

- يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الإتصال تحديداً إنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى إنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتتكّر لها في حالات الفشل.<sup>4</sup>

ومن بين مساوئه، أنه:

<sup>1</sup> مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق، ص 106، 107

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry , op.cit, p189

<sup>3</sup> أحمد بن عبدالرحمن الشميري ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساليب والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014، ص 240

<sup>4</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبدئ علمالادارة الحديثة، 2014، ص 147

- خائن"، بمعنى أنه ليس لأنه يمكننا الكتابة، فإننا نعرف تمرير الرسالة، فمن أجل تحرير رسالة جيدة يجب أن يمر الوقت.

- أنه خطير: فكثيرا ما تستعمله المؤسسة للضغط (سحق) موظفيها وذلك عن طريق الكثير من الوثائق المكتوبة.<sup>1</sup>

### ثالثا: قواعد صياغة الرسالة الاتصالية المكتوبة الناجحة

#### 1- القواعد الفنية (التقنية): ومن بين أهم هذه القواعد نذكر:

- الانقرائية: بمعنى نفاذ كلمات الرسالة إلى عقل المستقبل بسرعة وسهولة مع القدرة على تذكر محتواها إذا دعت الضرورة. وقد حدد "Roudolf flash" عوامل هذه الصفة في: طول الكلمة أو الكلمات السهلة الرشيقة، طول الجملة بمعنى الابتعاد عن الكلمات المركبة، واستخدام الاشارات الشخصية كالأسماء والألقاب والضمائر والكلمات التي تشير إلى القرابة واستخدام صيغة المحادثة وما تتميز به من صيغ التعجب والأمر والجمال الناقصة "الشرطية".

- الانسيابية والوضوح: فحينما تتداعى الأفكار في الرسالة في انسياب طبيعي فإن القارئ لا يستطيع أن يترك الرسالة هذه من دون أن يصل إلى نهايتها، بينما يبتعد الفرد عن الرسالة بمجرد أن يشعر بفجوة بين أجزائها أو بعدم الترابط بين الأفكار التي تتضمنها.<sup>2</sup>

#### 2- القواعد الدلالية (السمنطيقية): تؤدي الرسالة الاستجابة

التي يهدف إليها المرسل حينما تتوافر فيها العوامل التالية:

<sup>1</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p189

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 227

- أن تجذب انتباه المستقبل.
- أن تستخدم رموزا تؤدي معنى واحدا عند المستقبل.
- أن تثير الرسالة احتياجات محددة عند المستقبل، وتقتح وسائل إشباعها.
- أن يكون الوقت مناسباً للرسالة.<sup>1</sup>

### 3- القواعد النفسية: درس سقراط الخطابية وأسسها على الجدل

والبرهان وبنائها على التحليل النفسي، مما أوجب على المرسل أن يتعرف على

نفسية المستقبل لتكون الرسالة مناسبة وملائمة. ومن أهم القواعد النفسية نجد:

- الهجوم الجانبي والهجوم المباشر.
- عرض الجانبيين المؤيد والمعارض.
- ضرورة الاعتراف بالآراء المعارضة والرد عليها باستخدام استمالات التخويف الشديد أو المعتدل أو البسيط، أو الاستمالات العاطفية.<sup>2</sup>

### رابعاً: المبادئ العامة التي تحكم الاتصال المكتوب

هناك ثلاثة مبادئ عامة أساسية هي:<sup>3</sup>

### - الوضوح: Précision

ويتعلق الأمر هنا بمجموعة من العناصر المتعلقة بـ:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 278

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 279

<sup>3</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p 191

- عناصر متعلقة بالتعرف على الوثائق المكتوبة بسرعة : كموضوع الرسالة، تحديد تاريخها، رقمها (إذا كانت جزء من سلسلة من الرسائل أو الوثائق الادارية)، اسم كاتب الرسالة، تحدد قائمة بالمرسلين اليهم الرسالة.

- عناصر متعلقة بالتوزيع السريع للرسالة: وهذا من خلال التقليل من المهلة المتاحة بين تحرير الرسالة وبنها، والتأكد دائما من توافق الرسالة مع الموضوع والتاريخ، خصوصا في حال وقوع بعض الحوادث كانقطاع الكهرباء أو أي حوادث أخرى (ما يستوجب تغيير تاريخ الوثيقة...)

### - الفعالية: Efficacité

ومن أجل تحقيق ذلك، يجب أن يكون التحرير يحقق الفعالية (كفاء): بمعنى وفقا لتسلسل منطقي عن طريق تقديم وقائع، التحليل، تقديم خاتمة، كما يستحسن أن تكون المعلومات ذات طابع منطقي (فيها حجج).

والى جانب ذلك يجب أن يتم الاعتناء بعملية التقديم *présentation*، وهذا من خلال تبني الخطاب الواضح والمختصر (الابتعاد عن كثرة الحديث *Bavardage*)، وتجنب الأخطاء عند عملية التحرير (في الكلمات) لان ذلك يزعج القارئ ، كما يجب اعداد تقديم مناسب للقراءة.

**الاحتفاظ: Conservation** يجب الاحتفاظ بالرسالة، ولأجل ذلك يتم أرشفة الرسائل سواء في البريد الالكتروني أو الأرشيف الكلاسيكي...

فالأرشيف ضروري فهو يساعد على تحرير الرسائل في المستقبل وهذا بالاطلاع على الرسائل السابقة.

## المحاضرة رقم 7 : أهم أنواع تقنيات الاتصال المكتوب

تستخدم المنظمات العديد من التقنيات الاتصالية المكتوبة، لكننا سنركز في هذه المحاضرة على أهم الانواع المستخدمة في المنظمات الجزائرية.

**أولاً: التعليم المصلحية او الادارية: note de service**

### تعريف التعليم: la note

التعليمات هي عبارة عن الرسائل التي يستعملها القادة لايصال التوجيهات الى المرؤوسين التابعين له، وكلمة "التعليمات" هي عبارة عن تعبير شائع يستخدم لبيان كافة الأوامر بأنواعها المختلفة وأشكالها أيضا إلى جانب التوجيهات المكتوبة والشفهية. ومن المحتمل أن تنطبق على النشاط اليومي للتنظيم كما في حالة القوانين، وربما تكون قابلة للتطبيق على الموقف الحالي، كأوامر التعليمات والأوامر الادارية، كما أن إجراءات العمل الدائمة تأخذ نفس قيمة الأوامر والتعليمات، وتعتبر ضمن التعليمات. وفي الواقع أن التعليمات المكتوبة أكثر دقة ووضوح من التعليمات الشفهية، وعلى كل حال فإن إعداد التعليمات المكتوبة تحتاج الى وقت وجهد أكثر، فإذا كتبت بشكل مفصل واسع أكثر من الحد اللازم تؤدي الى فقدان المرونة في العمل. علما أن المادة المكتوبة التي يقرأها الشخص محدودة جدا.<sup>1</sup> (لمعلومات أكثر أنظر نفس المرجع: فعالية التعليمات).

هي عبارة عن وسيلة اتصال (رسالة) داخلية يتم ارسالها من الرئيس الى المرؤوسين، تحتوي على مجموعة من العناصر: التاريخ، الموضوع، المرسل، المتلقي، المضمون والامضاء، قد يكون موضوعها القيام بعمل او الامتناع عن عمل. وتحرر في شكل رسالة ادارية ، وتخلو من صيغ المجاملة، لأنها موجهة لكل المرؤوسين.

<sup>1</sup> محمد بن علي الحميميدي: الادارة العسكرية والقائد والقيادة "دراسة وتحليل"، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2018، ص 80



"إنها الوسيلة التي يتواصل من خلالها أعضاء نفس المنظمة مع بعضهم البعض عن طريق الملاحظات، وينقلون من خلالها المعلومات أو التعليمات. إنها وسيلة اتصال وعمل، لذلك من المهم أن يفهم الجميع بسرعة الرسالة التي تحملها التعليمات".<sup>1</sup>

## مراحل كتابة التعليمات:

### 1-المرحلة التمهيديّة:

يجب قبل كتابة التعليمات مراعاة ما يلي:

- تحديد المستلم (المستلمين) بشكل محدد وصحيح.
- تحديد الهدف من المذكرة بدقة (الموضوع)
- وضع قائمة بالأفكار المهمة التي يتوجب إرسالها.
- تصنيف الأفكار والوقائع للتوصل إلى خطة جيدة لكتابة التعليمات.<sup>2</sup>

### 2-مرحلة الكتابة:

بمجرد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم الانتقال إلى كتابة التعليمات، وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على شكلية الرسالة، بل يتم فيه التطرق إلى الهدف ، كما يتم عرض المعلومة أو الأمر، كما يتم تحديد طرق تطبيقه وتنفيذه، ويكون ذلك على العموم بشكل عام موجز ومجرد، ومع ذلك فهي تتطلب مهارات معينة في الكتابة حيث يجب أن تكون واضحة وموجزة ومنظمة بشكل جيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, Rédaction technique, administrative et scientifique, Editions Laganière, 3Ed, Québec, 1997, P19

<sup>2</sup>IBID, P19

<sup>3</sup>IBID, P19

تحتوي التعليمه مهما كان نوعها (تعليمه، تعليمه مصلحيه أو فنيه) على العناصر الأساسية التاليه:

- تحديد المرسل إليه أو المرسلون اليهم: يمكن توجيه التعليمه إلى شخص واحد أو أكثر على وجه الخصوص (مع الإشارة إلى عناوينهم أو بدونها) ، لبعض أو كل موظفي الوحدة الإداريه ، إلى أعضاء الموظفين الذين يؤدون وظائف معينه ، إلخ.
  - تحديد المرسل.
  - تحديد المكان والتاريخ: يمكن أن يظهر في شكل أبجدي رقمي أو رقمي بالكامل.
- على سبيل المثال: 8 أبريل 2022، أو 2022 /04/08
- الإشارة إلى موضوع التعليمه التي تعرض بإيجاز الغرض من التعليمه ومحتواها.<sup>1</sup>
- يتكون نص التعليمه من:

**مقدمه:** يتم من خلالها وعبر تذكير موجز القيام بتحديد القارئ وبالتالي مساعدته بشكل أفضل على فهم التعليمه. ويتم التذكير أيضا بموضوع التعليمه.

**جسم التعليمه:** ينقسم إلى فقرات ويتم تنظيمه حسب تطور الأفكار المصنفة في خطة التحريريه، بحيث يجب التعامل مع كل فكرة مهمه في فقرة منفصله.

**الخاتمه:** عادة لا تكون هناك حاجة لكتابتها. ومع ذلك، يمكن وفقاً للحاله، لفت انتباه القارئ إلى أهميه السؤال ، ومناشده فهمه، وشكره على تعاونه ، والإشارة إلى عقوبات محتمله وما إلى ذلك.

**الأسلوب: Style** يكون الأسلوب بسيطاً ومحايداً ، وتكون النبرة موضوعيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>IBID, P19

<sup>2</sup>IBID, P20

3- **مرحلة التوقيع:** في هذه المرحلة يقوم المرسل بوضع شارته على التعليمات SON parafe ، أو التوقيع signature manuscrite ، ويكون ذلك عن طريق تحديد الإسم، الصفة أو الدرجة الوظيفية، مرفقا بالإمضاء.<sup>1</sup>

تعطي التعليمات توجيهات أو تفسيرات وشروحات، ويجب على موضوع التعليمات أن يظهر مباشرة، حيث يجب الإشارة إليه في أعلى الورقة، ويجب على الكلمات أن تكون بسيطة ودقيقة، تحدد بوضوح التوجيه أو الأمر الواجب اتباعه. ولا يجب على التعليمات أن تحتوي على نداء (السيد...) ولا تحية أخيرة. إذا لزم الأمر يتم إضافة إشارات معينة مثل المراجع، الأحرف الأولى للتعريف بالمرفقات والنسخ المعتمدة، وإذا كانت التعليمات موجهة إلى عدد كبير من الأشخاص فيمكن كتابة كلمة "التوزيع" بدلا من "اسم المرسل إليهم" ويتم إرفاق قائمة الأشخاص المعنيين بالتعليمات.<sup>2</sup>

ومن المستحسن الاعتماد على الأسلوب التلغرافي (البرقيات، المختصر)، كما يجب تجنب الفقرات الطويلة، ويجب على الكل (كل المعلومات) أن يكون متسلسلا بطريقة منظمة، ويكون في الصفحة الأولى (ليس في ظهر الورقة).

### **ثانيا: التقرير المكتوب le rapport**

هو عبارة عن وصف مكتوب للحقائق بهدف إيصال المعلومات بموضوعية حول قضية أو ظاهرة معينة أو جانب منها. وهو يهدف إلى تقديم معلومات من موظف مرؤوس إلى سلطة عليا، قد تتعلق هذه المعلومات بحدث أو واقعة معينة أو بتطبيق الاقتراحات أو الحصول على التعليمات اللازمة. ولا يكتف التقرير بعرض المعطيات

<sup>1</sup>IBID, P20

<sup>2</sup>IBID, P21

والوقائع بل يذهب إلى أبعد من ذلك بحيث يتضمن ملاحظات و اقتراحات ويمكن أن يقدم حتى الحلول.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا أو تحليلا لمجريات مرفق أو مصلحة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة. فهو يستعرض موضوعا معينا، يلخص اجتماعا... فهو إما يساعد على اتخاذ القرار ، أو يكون عبارة عن عرض حال لقرار تم اتخاذه مسبقا. إنه يقدم النتائج التي أثمر عنها الاجتماع، أو القرار، كما أنه يوضح المسؤولية التي سيتم الالتزام بها أو المسؤولية التي سبق وأن تم الالتزام بها.<sup>2</sup>

### كتابة التقرير:

يعتبر التقرير مراسلة إدارية، بمعنى أنه يوجه إلى أطراف معينة لتستفيد منه أو تتصاع إلى ما تم اقتراحه، ونظرا لذلك فيجب عند كتابة التقرير احترام بعض الشروط الشكلية، التي تعبر من جهة عن هويته، وتصبغ عليه صفة "التقرير".

والتقرير بعكس التعليم التي تكتب في الغالب في صفحة واحدة، قد يتعدى الصفحة، حيث يتوقف عدد الصفحات على المعلومات يجب تقديمها، والتفاصيل التي يجب مراعاة تدوينها.

"وتتضمن الصفحة الأولى من التقرير نفس المعلومات وتخضع لنفس الشكليات التي نجدها في مختلف المراسلات الادارية من حيث الدمغة، الطابع، التاريخ واسم الموظف مع ذكر وظيفته ورتبته وتاريخ التحرير بالإضافة إلى ذكر الموضوع، المرجع، ونسخ من الوثائق المرفقة إن وجدت. ولأن التقرير لا يقدم معطيات فقط بل يسعى إلى

<sup>1</sup> محمد زواوي: المراسلات والتنظيم الاداري، دراسة تحليلية - نماذج تطبيقية، موفم للنشر، الجزائر، 2015، ص 65

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT : Communicator toute la communication d'entreprise, DUNOD, 5<sup>eme</sup> Edition ,2009, p192

تحليلها واقتراح الحلول بشأنها (يذكر كل العوامل المحيطة بالتقرير من اسماء شهود ان وجدت واسماء المسؤولين عن الوقائع، الاسباب التي ادت الى الواقعة، المتسببون...)<sup>1</sup>.

ويتكون التقرير من:

- عرض مختصر لموضوع التقرير اين يتم تبيان الهدف من التقرير.  
- عرض الوقائع وبيان اسبابها والمتسببون فيها: بمعنى عرض الوقائع بالتفصيل وتحليلها وتقييمها.

- تقدير النتائج الحاصلة والمنتظرة اي المحتمل وقوعها .

- تقديم الاقتراحات والحلول الملائمة لها. (الوصول الى الحل المقترح والملائم)، وهو ما يطلق عليه عادة الخاتمة والتي تكون " على شكل اقتراح أو عدة اقتراحات، ويتخذ عدة صيغ: وفي الختام أعتقد أن ..... أن تصادقوا على الاقتراحات المقدمة ..... أن توافقوا".<sup>2</sup>

والى جانب ذلك يجب أن يراعي التقرير ما يلي:

- أن يوضح التقرير المشكل، الخيارات المبعدة، ويجب ان يتم تحرير وكتابة الحل بسرعة، ويجب ان يكون التقرير مختصرا (من 2 الى 3 صفحات)، كم يجب ان يكون على شكل نهائي حيث ينتهي الى خلاصة واضحة.  
- ويجب على التقرير أن يكون مدعما بوثائق: بأشكال أو جداول أو ... كملاحق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص 65

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 65

<sup>3</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p192

- يجب عند تحرير التقرير الاعتماد على الوضوح والحجج ، بحيث يجب على القارئ سبب تبني اقتراح معين او رفضه، كما يجب ان يكون واضحا ذلك ان الغموض يمكن ان يؤدي الى فشل التقرير.<sup>1</sup>

- ولأن التقرير غالبا ما يكون طويلا، لذلك فعلى المحرر تجنب التكرار وترتيب افكاره وفق تسلسل منطقي حتى لا يكون مملا للقارئ، كما يجب تجنب الاخطاء وترتيب الحجج بطريقة منظمة ومقنعة بحيث نبدأ بأضعف الحجج لننتهي بالأقوى بحثا عن التأثير في المتلقي.<sup>2</sup>

إن عدم مراعاة هذه الأمور يفقد التقرير أهم وظيفة له، لذلك يعتبره في هذه الحالة الباحثون تقريرا سيئا، ومن بين التقارير السيئة نجد:

- التقرير الذي لا يكون بدايته مثل نهايته.

- التقرير المختصر جدا، حيث يقوم الكاتب بالاقتراح لكن لا يقوم بتبريره.

- التقرير الطويل : العديد من الصفحات، عدة ملحقات، الاحالة الى المراجع

بطريقة معقدة، وهو ما لا يشجع القارئ الى اكمال قراءته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT : Communicator toute la communication d'entreprise, DUNOD, 5<sup>eme</sup> Edition ,2009, p192

<sup>2</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص 65

<sup>3</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT, op.cit, p193

## مخطط نموذجي للتقرير<sup>1</sup>

العنوان	موضوع التقرير ، العمل الموصى به
المقدمة أو المدخل	ملخص للسياق
عرض المشكل	تركيب سريع
تحليل الحل الممكنة	المزايا والمساوي، الاشارة الى الاحكام المتخذة بعين الاعتبار
الحل الموصى به	وجهة نظر كاتب التقرير (راي شخصي او جماعي) ، التفلفظ بالأسئلة المعلقة
الخاتمة	اقتراح محدد، التنبؤ بطريقة التطبيق

### ثالثا: عرض الحال: compte rendu

هو وثيقة تستعملها الادارة لعرض وتقديم وقائع معينة جرت سواء في اجتماع أو في ندوة أو محاضرة أو ملتقى...الخ، فهو يهدف إلى تقديم وصف لحالة معينة أو واقعة معينة، وهنا يتقيد العون المكلف بإعداد عرض الحال بسرد ونقل الوقائع، بكل أمانة دون التصرف فيها.

ويعرف ايضا بانه وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية مفصلة أو موجزة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة حادث معين أو قد يعرض حالة معينة عن نشاط أو مناقشة ما دار خلال اجتماع ما. وهو معد لإخبار رئيس إداري وقد يقصد منه المحافظة على أثر مكتوب فقط، مما قيل أو تم فعله في مناسبة ما ،فمثلا يمكننا تحرير عرض حال عن مناقشة محاضرة أو جلسة عمل لاجتماع معين أو مهمة، أو حادث مرور ... الخ .

<sup>1</sup> IBID, 192

ويمكن أن يكون عرض الحال مماثلاً للمحضر عندما يقدم تقريراً عن مسار الاجتماع. ومع ذلك ، فإنه يتميز عنه بقلة الجمود في وصف الحقائق المعنية.<sup>1</sup>

يسمح عرض الحال بتقديم الوقائع الدقيقة كسرد تفصيلي إلى حد ما أو عرض للحقائق المرصودة. وهناك أنواع مختلفة من عرض الحال: عرض حال عن مقال، عن كتاب، عن معرض، عن مقابلة شخصية، عن ندوة، عن تقدم العمل والبحث وما إلى ذلك. في جميع هذه الحالات يتخذ عرض الحال شكل تقرير صغير (مع مقدمة ، وجسم، وخاتمة، وملاحق إذا لزم الأمر). يجب على المحرر أن يصف بأمانة وموضوعية قدر الإمكان ما قرأه أو شاهده. في جميع هذه الحالات ، فإن الأمر يتعلق بتحديد الأفكار ذات الصلة وتسجيلها كتابياً بأكثر الطرق إيجازاً، وهو ما يتطلب تحليلاً وتوليفاً دقيقاً بغية إزالة التفاصيل والحقائق غير الضرورية والثانوية والتكرار من أجل الاحتفاظ فقط بالأساسيات من المعلومات المنقولة.<sup>2</sup>

### كيفية تحريره:

يبدأ عرض الحال بصيغة تمهيدية، تحدد تاريخ، ساعة، ومكان سريان الوقائع وبيان وذكر إسم ووظيفة العون الذي أشرف على الوقائع (ندوة، ملتقى... الخ).<sup>3</sup> بالإضافة إلى ذلك بيان أسماء المشاركين، ويمكن إجمال هذه العناصر فيما يلي:

- تحديد مكان، تاريخ، وساعة الوقائع.

- بيان اسم الشخص المشرف ووظيفة.

<sup>1</sup> ميميش علي و رزاق العربي، التحرير الاداري سند تكويني موجه لفئات الادارة، التسيير، التفيتش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

وتحسين مستواهم، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، الجزائر، 2010، ص 148

<sup>2</sup>Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, , op.cit, P29

<sup>3</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص 55



- بيان أسماء المشاركين، ووظائفهم.

- بيان أسماء الأعوان المتغيبين بعذر.

- بيان أسماء الغائبين بدون عذر.

- بيان المتدخلون والنقاط المثارة.

وعندما يتعلق الأمر باجتماع مجلس أو لجنة حيث يكون تشكيلها محدد بنصوص قانونية أو تنظيمية وتتطلب نصابا معيناً لصحة وقوع الاجتماع ، يتم تبيان عدد وصفة الحاضرين الأصليين على سبيل الاستشارة والملاحظين). مثلاً: محضر اجتماع، محضر جلسة...

وإذا كان هناك قرار (حول موضوع معين أو نقطة معينة) يجب ان نبين هل اتخذ بالإجماع أو بنسبة معينة، وإذا كانت هناك نسبة يجب الإشارة الى عدد الموافقين والمعارضين والمتغيبين من الذين لهم الحق في التصويت. في بعض الحالات يطلق على عرض الحال جوازا "محضر" وهذا خطأ لوجود الاختلاف بين النوعين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 56

## المحاضرة رقم 8: المحضر و علية الافكار

### رابعا: المحضر : procès verbal

هو عبارة عن وثيقة رسمية تسجل ما تمت مناقشته وتقريره في اجتماع أو أي جلسة أخرى. هو مكتوب من قبل سكرتير الاجتماع ، الذي يتمثل دوره في الإبلاغ عن الحقائق بأمانة قدر الإمكان دون التعبير عن آرائهم الشخصية أو استخلاص النتائج.<sup>1</sup>

ويعرف ايضا بأنه وثيقة إدارية لها قوة الإثبات تخول لصاحب سلطة أو عون مختص أن يدون فيها وقائع وأحداث أو وضعيات أو اجتماعات يكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها، بموضوعية تامة وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود في سجل رسمي يوقع عليه من طرفهم. وتدل كلمة محضر دلالة تامة على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثلما هو ثابت بالنسبة لمحاضر التصريح بالأشياء المسروقة أو التحري أو الاستنطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية. وقد يكون وصفا شاملا لمجريات سير الاجتماع الذي يدون فيه كاتب الجلسة كلما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل الأعضاء المجتمعين.<sup>2</sup> وهكذا يختلف المحضر عن عرض الحال، في أن المحضر هو ضرورة والتزام قانوني، إنه وثيقة رسمية تتمتع بالشرعية وقوة الاثبات، يتم تحريره لاثبات وقائع أو أحداث او اجتماعات.

### مراحل اعداه:

### المرحلة التحضيرية: تتمثل المرحلة التحضيرية لكتابة المحضر في:

<sup>1</sup>Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, Rédaction technique, administrative et scientifique, Editions Laganière, 3Ed, Québec, 1997, P27

<sup>2</sup>

<sup>2</sup> مميش علي و رزاق العربي، مرجع سابق، ص 147

- تدوين الملاحظات ، بإيجاز ولكن بطريقة كاملة قدر الإمكان ، وهذا فيما يتعلق بكل ما قيل أثناء الاجتماع. في هذه الحالة ، تعتمد جودة الحقائق على الدقة التي تم بها تدوين الملاحظات.
- على المحرر تحديد أساسيات تدخلات المتدخلين وتسجيلها كتابةً بأدق طريقة ممكنة.
- يجب أيضاً إيلاء اهتمام خاص للطريقة التي يتم بها تدوين الملاحظات بشكل واضح للعناوين والعناوين الفرعية ونظام الترقيم ، وتغيير الصفحة لكل فكرة تمت معالجتها ، واستخدام الاختصارات المفهومة، ومجموعة الجداول أو المستندات الأخرى المقدمة.
- توكل مهمة صياغة المحضر، لسكرتير الاجتماع، الذي يقوم بتنسيق الملاحظات التي تم تدوينها خلال المداولات، ويجب عليه أن يروي الحقائق بطريقة موضوعية تماماً، دون الانحياز لأي طرف، دون التعليق أو التدخل بشكل شخصي. و يجب عليه أيضاً تقديم المستند وفقاً للشروط الرسمية المحددة التي يتطلبها هذا النوع من الاتصال.<sup>1</sup>

وهناك ثلاثة أجزاء رئيسية يتكون منها المحضر:

### (أ) المقدمة:

- يبدأ بصيغة تمهيدية، تحدد تاريخ، ساعة، ومكان سريان الوقائع وبيان وذكر إسم ووظيفة العون الذي أشرف على الوقائع.
- قائمة بأسماء الأعضاء الحاضرين والغائبين ، وإذا لزم الأمر ، الضيوف والمتحدثين، وما إلى ذلك، في التجمعات ، يتم إلحاق قائمة بالحضور بدلاً من ذلك.

<sup>1</sup>Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, op.cit, P27

- بيان أسماء وصفة الرئيس أو أمين سر الاجتماع.<sup>1</sup> في حالة محضر الاجتماعات.
- تحديد الأعضاء الغائبين بعذر أو بدونه.<sup>2</sup>

#### ب) ملخص المناقشات ويشمل:

- إقرار جدول الأعمال. ويتضمن موضوع الاجتماع.
- الموافقة على محضر الاجتماع السابق.
- ملخص للاقتراحات المتبادلة لكل بند على جدول الأعمال.

يجب نسخ نصوص المقترحات والقرارات بالكامل، مع تحديد أسماء الأشخاص الذين قدموا هذه المقترحات ودعموها، وعند صياغة الاقتراح، من المهم دائماً ذكر السبب (الأسباب) الكامنة وراءه أو تبريره. بالإضافة إلى ذلك، إذا تم إجراء تصويت، فيتم ذكر عدد الأشخاص الذين صوتوا لصالح أو ضد الاقتراح. كما يتم ذكر عدد الأشخاص الذين امتنعوا عن التصويت.

#### ج) عناصر الاستنتاج ، ويشمل:

- بيان التاريخ المحتمل للاجتماع الموالي.
- تحديد التوقيت الذي رفع فيه الاجتماع أو...
- توقيع الشخص الذي قام بتحريره.
- في بعض الأحيان، يتم وضع ملاحظة صغيرة في الأسفل - دعوة المتحدثين إلى إدخال تعديلات على النص إذا كان هذا، في رأيهم، لا يعكس دقة الملاحظات التي تم الإدلاء بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, Rédaction technique, administrative et scientifique, Editions Laganière, 3Ed, Québec, 1997, P27

<sup>2</sup> مميّش علي و رزاق العربي، مرجع سابق، ص 148

## شروط كتابة المحضر:

- يجب ان يكون الاسلوب بسيطاً وموضوعياً.
- يجب ان تكون النبرة محايدة.
- يجب تلخيص جميع الأفكار بشكل جيد وبطريقة مختصرة.
- يجب استخدام الجمل بسيطة.
- يجب ان يتم اختيار الكلمات المستخدمة وفقاً لدقتها وصحتها، وعلامات الترقيم المناسبة.<sup>2</sup>

## خامساً: علبة الأفكار *boite à idées*

ومبدأ هذه العلية هو أن يضع العمال اقتراحاتهم المكتوبة (تكون مجهولة الهوية)، وتتعلق بجوانب عديدة تخص المؤسسة، جوانب تقنية (تحسين طرق العمل، الحماية الصناعية، اقتصاد الطاقة..)، انسانية (تحسين شروط العمل، تحسين نظام النظافة والامان...)، وإدارية (اعادة التنظيم الوظيفي للإجراءات...)

وتهدف علبة الأفكار الى تحسين عملية الانتاج، كما تشجع على تكوين جو داخلي جيد، إذ تسمح للموظفين بالتعبير.<sup>3</sup>

في ختام هذه التقنيات الكتابية، يجب أن ننوه أنه الى جانب هذه الأنواع المذكورة، هناك أنواع أخرى تندرج ضمن التقنيات الاتصالية المكتوبة التي تعتمد عليها المنظمات في نشاطاتها وتحقيق أهدافها، نذكر على سبيل المثال: الاستدعاء، البرقية، جدول الارسال، لوحة الاعلانات أو صحف الحائط، جريدة المؤسسة... الخ.

<sup>1</sup>Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, op.cit, P27

<sup>2</sup>IBID, P27

<sup>3</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p196

المحور 3: تقنيات الاتصال الشفهية Oral  
Communication

## المحاضرة رقم 9: الاتصال الشفهي وأساسياته

### أولاً: تعريف الاتصال الشفهي

تقوم الادارة الحديثة على ترشيد العلاقات أي استخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها، وهو ما يتطلب ضبط العلاقات وموازنة البعد الشخصي منها مع البعد الوظيفي، وهنا تبدو العلاقات الوظيفية والاتصالات الرسمية غير كافية تماماً، ونتيجة لذلك يفضل الجميع الاتصال الشفهي والعلاقة وجها لوجه على الاتصال الرسمي.<sup>1</sup>

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والآراء بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة.<sup>2</sup>

ويتم الاتصال الشفهي وجها لوجه أو الهاتف أو المحادثات أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفهية أو الاجتماعات المختلفة ويقصد به نقل المعلومات من فرد لآخر من خلال وسائل الاتصال المباشرة حيث يقوم الشخص المرسل بإرسال المعلومات للمستقبل الذي يستقبل الرسالة وتكون الاستجابة سريعة ويمكن للمرسل أن يعدل في رسالته من خلال التغذية المرتدة ولذلك يقال أنه أفضل قوات الاتصال في الأمور التي تحتاج إلى الاتصال الشفهي.<sup>3</sup>

ويعتبر الاتصال الشفهي من بين الأنواع التي لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمات، لأنه يسمح بخلق الصداقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإزالة "عقدة السلم الهرمي" الموجودة في الغالب داخل المنظمات والتي تعيق الاتصال وتمنع تدفقه بانسياب بينهم.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 141

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال ، نماذج ومهارات، دار البيازوري ، الاردن، 2008، ص 45

<sup>3</sup> مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق، ص 105

## ثانيا: أنواع الاتصال الشفهي

يتضمن الاتصال الشفهي عملية الاتصال المباشر وعملية الاتصال غير المباشر.

### الاتصال الشفهي المباشر: ويتضمن الاتصال المباشر الاتصال الشخصي

والالاتصال الجمعي وهو عبارة عن اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته، كما يعرفه بعض الكتاب بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة . إن الوسيط في هذا النوع من الاتصال هو الكلمة المنطوقة، التي يتم التلطف بها وجها لوجه بين طرفي الاتصال، كما هو الحال في المقابلات بصفة عامة، والمحادثات وجها لوجه، والمحاضرات والندوات التي تتم دون أي وسيط مادي ملموس.

### الاتصال الشفهي غير المباشر: يتم فيه استخدام وسائل وسيطة في نقل الرسالة

المعطاة من المرسل وقد تكون هذه الوسيلة عبارة عن التلفزيون أو الأجهزة اللاسلكية ، أو أي وسيلة أخرى من وسائل المخاطبة الداخلية والعامية.<sup>1</sup>

وسواء كان الاتصال الشفهي مباشر أو غير مباشر، فإن الاتصال اللفظي وغير اللفظي يكون حاضرا، ويجب الاعتناء به بغية تحقيق نتيجة أفضل.

## ثالثا: مزايا وعيوب الاتصال الشفهي

الاتصال الشفهي هو اتصال ضروري واقتصادي، لكنه لا يمكن الاعتماد عليه لوحده لانه لا يتمتع بمصداقية كبيرة.. كما أنه يجب ان يكون مرفق بالمعلومات المكتوبة (تكميلية أو تحضيرية). ومن بين مزاياه:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، مرجع سابق، ص 122



- مباشر: فالاتصال يكون فوري، والحوار يكون فيه ممكنا.
  - إقتصادي: وذلك عندما يكون الجمهور المستهدف محدود ( لا يتجاوز مئة شخص).<sup>1</sup>
  - يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.<sup>2</sup>
  - يسمح هذا الاتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه.<sup>3</sup>
- ويتميز الاتصال الشفهي المباشر وغير المباشر بوضوح شخصية المتحدث بصفة عامة، أكثر مما هي عليه في الاتصال الكتابي، فالمظهر الذي يظهر به المتحدث أمام من يحدثهم أو يواجههم، وطبقة الصوت التي يتحدث بها، وحركاته، ونظرات عينيه، والوقفات المناسبة، وغير ذلك من أساليب التقديم ، تؤثر على مدى تقبل المستمع للرسالة ومدى اقتناعه بها .. وهذه الجوانب لا تظهر عادة في الرسائل المكتوبة . ويشير " براون " و " بول " إلى ميزة أخرى، هي أن المتحدث يدرك أثناء الحديث أن أية كلمات تنطلق من سوف يسمعها محاوره، ولذلك يأخذ على عاتقه إصلاح كلامه إصلاحاً نشطاً شاملاً، أما الكاتب فيستطيع أن يشطب ما كتب ويعيد كتابته. بالإضافة إلى أن المتحدث يستطيع أن يلاحظ محاوره ، وأن يكيف كلامه إن أراد ، ليجعله في متناول سامعه وأكثر قبولاً عند . أما الكاتب فليس له من سبيل إلى الاسترجاع المباشر، وليس له إلا تخيل رد فعل القارئ. وبينما يحظى المتحدث في التفاعل المنطوق بميزة القدرة على التحكم في رد فعل سامعه على كلامه دقيقة بدقيقة. فإنه يعاني أيضاً من مشكلة الإفصاح عن مشاعره ،

<sup>1</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p189

<sup>2</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاعر البرزنجي، مبدئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 147

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 148

وينبغي له أن يتحدث إلى محاوره في وضوح ودقة ، وأن يضع استجابته المباشرة وفقا لطريقة محاورة في التعبير عن رد فعله.<sup>1</sup>

- ومن بين مساوئه: أنه:

- غير واضح: حيث يمكن تشويه المعلومة عند ارسال الرسالة أو استقبالها.

- متقلب volatile: إذ لا يترك أي أثر، فتحليل الرسالة "باستراحة" مستحيل، الا في حالة تسجيل الرسالة.<sup>2</sup>

وعموما يستخدم الاتصال الشفهي أو المباشر في الحالات التالية:

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة.
  - الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التلفون.
  - الموضوعات التي تحتاج لإقناع الطرف الآخر وجها لوجه.<sup>3</sup>
- والواقع ان الاتصالات الشفهية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفهية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير.<sup>4</sup>

ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال نجد:

- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 84

<sup>2</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT , op.cit, p189

<sup>3</sup> مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق، ص 106

<sup>4</sup> حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال ، نماذج ومهارات، دار البازوري ، الاردن، 2008، ص 46

- المناقشات على اختلاف أنواعها.

- الاتصالات الهاتفية كافة.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في الاتصال الشفهي

**شخصية المتكلم :** تلعب شخصية المتكلم دوراً خطيراً، كما في حالة اللقاءات الشعبية (وبدرجة أقل في التلفزيون). ولعل من أهم جوانب الشخصية تأثيراً : مهارة المتكلم الاجتماعية في الحكم على استجابة المستمع، وقدرته على ضبط الحالة المزاجية لمستمعيه، وقدرته بشكل خاص على إثارة درجة ما من الاثارة الانفعالية. ولا يستطيع القيام بهذا الدور شخص هادئ خجول انطوائي قلق. فعادة ما يكون المتحدث الناجح ذا شخصية متوهجة، واثقة بالنفس ، منبسطة، وربما على قدر من الهوس.<sup>1</sup>

**استثارة الدافع:** في الاتصال الشفهي يهتم المرسل بجذب انتباه المتلقين، ما يدفعه الى محاولة استثارة كل ما يمكنه أن يحقق له ذلك، "وقد قامت بضعة تجارب بدراسة تأثير استثارة القلق، وتبين تلك الدراسات أن التغيير في السلوك أو الاتجاهات يحدث إذا أثير القلق قبل إعطاء الرسالة المقنعة لا بعدها. وإذا زادت استثارة القلق قبل إعطاء الرسالة المقنعة لا بعدها. وإذا زادت استثارة القلق كثيراً قلّ التأثير، ويختفي التأثير تماماً إذا كان الأشخاص أنفسهم من المرتفعين عن القلق، لأنهم يبعدون الرسالة "المزعجة" بعيداً عن بؤرة تفكيرهم بسبب عدم قدرتهم على التحكم في قلقهم".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد الفتاح محمد دويدار: سيكولوجية الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 29

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 29

### خامسا: مبررات استخدام الاتصال الشفهي في المنظمات<sup>1</sup>

ان الاتصالات الرسمية لا تشبع حاجة العاملين إلى العلاقات المباشرة التي تظل هي الأسلوب المألوف في حياتنا، كما أن الرئيس بدوره أصبح في حالة تعطش للمعلومات التي تأتيه مباشرة من خلال علاقة وجه لوجه مع مصادر البيانات ثم أن ذوي العلاقة مع المؤسسة يميلون بدورهم إلى الاتصالات المباشرة بسبب اطمئنانهم الوحيد للعلاقة الأولية (الثقة). ويترتب على هذا في الاتصالات مسائل عديدة، أهمها :

-تفضيل الاتصال الشخصي على الاتصال المكتوب، فالمكتوب هو مصدر خشية أو ازعاج، وأحيانا تفسر الاتصالات المكتوبة كعمل غير ودي ، كدليل ابتعاد أو ابعاد.

- عدم احترام او على الاقل صعوبة الالتزام بالتسلسل الرسمي للعلاقات التي يحدده الهيكل التنظيمي، في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى الادارة العليا، وفي التعليمات والمعلومات الهابطة من هذه الادارة إلى المرؤوسين، وفي الاتصالات التي يقيمها الجمهور مع المؤسسة بوجه عام. هناك دوما قنوات اتصال خفية، وغير رسمية تنشأ وتتفاوت في كثافتها ومقدار المعلومات التي تمر من خلالها.

- الهدر الناتج عن ضخامة ما يعرف في علم الاتصال باسم "الرسائل الاستهلاكية" التي تتركز حول العواطف والانفعالات والعلاقات الشخصية. وهو ما ادى الى بروز المدرسة الانسانية في الادارة.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص ص 142، 144

## المحاضرة رقم 10: أهم أنواع تقنيات الاتصال الشفهي

هناك العديد من تقنيات الاتصال الشفهي التي يتم استخدامها لنقل الرسائل في المنظمات، اخترنا التركيز على أهم ما تستخدمه المنظمات الجزائرية وهي: المقابلات، الاجتماع، المحادثة والعرض التقديمي.

### أولاً: المقابلات

تعد المقابلات من وسائل الاتصال الهامة التي لا تستغني عنها أي مهنة من المهن، وهي من بين وسائل الاتصال الضرورية في المنظمات، إذ تتوقف عليها العديد من الأنشطة.

"وتعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة بحيث يحاول واحد منهما أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر، والتي تدور حول خبراته وآرائه ومعتقداته".<sup>1</sup>

ومن بين أهم الخصائص الأساسية للمقابلة:

- التفاعل الاجتماعي بين أطراف المقابلة ، يعني تبادلاً وأخذاً وعطاءً، لان المقابلة أساسها الاتصال المواجهي بين المقابل والمقابل معه.
- يرتبط هذا التبادل بالمحادثة اللفظية وما يصاحبها من تعبيرات وإيماءات وسلوك.

- إنها تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العديدة.

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر: أساليب الاتصال الاجتماعي، ف.دراسات وقضايا الخدمة الاجتماعية (24)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1996الاسكندرية، ص 121

- إنها تتضمن مواجهة كمقدمة ضرورية للتفاعل بين المشتركين فيها.<sup>1</sup>

### أنواع المقابلة:

هناك عدة معايير لتصنيف المقابلات أهمها:

**معيار العدد:**<sup>2</sup> وحسب هذا المعيار تنقسم المقابلات الى مقابلات فردية وأخرى

جماعية كما يلي:

- **مقابلة فردية:** وهي التي تجرى مع فرد أو شخص واحد.

- **مقابلة جماعية:** وهي التي يتم عقدها مع أكثر من شخص واحد.

**معيار التقنين:** يمكن تقسيم المقابلة حسب هذا المعيار الى ثلاث أنواع: المقابلة غير الموجهة، الموجهة، والمقابلة المرسومة أو المقننة.

**1- المقابلة غير الموجهة:** أو غير المباشرة، وهي المقابلة غير المخططة التي

لا تجري على أساس منظم، وفي هذا النوع لا يتقيد المقابل بمعلومات معينة

عليه أن يحصل عليها من طالب العمل، بل تترك له حرية جمع البيانات

والحقائق التي يرى ضرورة الحصول عليها للحكم على درجة صلاحية الفرد

لشغل الوظيفة أو العمل الشاغر.<sup>3</sup>

**2- المقابلة الموجهة:** وتسمى أيضا المقابلة البؤرية، وتتميز بالتخطيط الدقيق ،

إذ يحدد الخطوط الرئيسية والهيكل العام للمناقشة نفسها، وتترك للمقابل حرية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 121

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 119، 120

<sup>3</sup> زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني ،، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2008، ص 216

توجيه الأسئلة واختيارها في حدود الإطار العام المرسوم للمناقشة حسب تقديره للموقف و ظروف المقابل وحالته المعنوية وقت المقابلة.

3-المقابلة المرسومة أو المقتنة: في هذا النوع من المقابلة من المقابلة تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل بقائمة من أسئلة معينة بالذات ليس له أن يحدد عليها، وأن يلقيها بالترتيب وبالطريقة المرسومة.<sup>1</sup>

### معايير الغرض من المقابلة:<sup>2</sup>

- مقابلة جمع المعلومات من بعض الأشخاص.
- مقابلة حل المشكلة تكون بين طرفي المقابلة.
- مقابلة التوجه، بغية توجيه ودعم وإرشاد المجرى معه المقابلة.
- مقابلة الاقناع: بهدف تغيير السلوك أو معتقدات الأفراد.
- مقابلة التقييم، بهدف توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الشخص المقابل معه.

### قواعد المقابلة:

هناك بعض القواعد التي يجب مراعاتها عند استخدام المقابلة كوسيلة اتصال منها:

#### 1- التحضير للمقابلة:

ويقصد بالتحضير للمقابلة أي الاعداد لها، ويتضمن ذلك:

- تحديد أهداف أو أغراض المقابلة.

1 المرجع نفسه، ص 217

2 محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص ص 120، 121

- تحديد مكان المقابلة، والذي يجب أن يكون معلوما لاطراف المقابلة ومعدا بطريقة مناسبة (الاضاءة،...)

- تحديد نوع المقابلة، مقننة أو حرة أو نصف مقننة.<sup>1</sup>

- التهيئ للمقابلة: وهذا بأن يعد القائم بالمقابلة الأسئلة التي سوف يوجهها للطرف الآخر في المقابلة، وأن يستعد للإجابة عما يتوقعه من تساؤلات عن الشخص الذي سوف يقابله.<sup>2</sup>

## 2- إجراء المقابلة:

ويتضمن إجراء المقابلة عددا من العمليات الأساسية:

- بداية المقابلة:

- مرحلة التفاعل الحقيقي: وهي المرحلة التي تشغل معظم المقابلة، حيث يتم فيها التفاعل الحقيقي بين طرفي المقابلة وتدور فيها المناقشات وتظهر فيها الانفعالات. ويتحقق في هذه المرحلة معظم أهداف المقابلة واغراضها التي عقدت من اجلها.

- مرحلة انتهاء المقابلة: وتتميز هذه المرحلة بتهدئة التفاعل والاقبال من المناقشة.

## 3- ما بعد المقابلة: ويتم في هذه المرحلة:

- تسجيل المقابلة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 125

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 126



- تحليل المقابلة، بتحليل المناقشات التي دارت في المقابلة ومدى تحقيقها لأغراض المقابلة وأهدافها.<sup>1</sup>

## ثانياً: الاجتماع

تعتبر الاجتماعات واحدة من وسائل الاتصال الذي يتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وتبادل الرأي.<sup>2</sup>

وتكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العمال، ومن خلال الاجتماعات يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني Brain Storming التي يتم من خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات انتهاء بصياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل وسيلة أساسية لإدارة العمل اليومي في الشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.<sup>3</sup>

## مراحل انعقاد الاجتماع:

لقد حدد مونتر Munter (1992) بعض الارشادات لإجراء "اجتماع عمل" a business meeting وتتمثل في: التحضير preparation، المشاركة participation، واتخاذ القرار والمتابعة decision making and follow-up.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 126، 127

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 127

<sup>3</sup> أحمد النواصرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 225

<sup>4</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit P113

## 1- مرحلة قبل انعقاد الاجتماع:

وهي المرحلة التمهيديّة، أو مرحلة التحضير التي تسبق انعقاد الاجتماع (مرحلة الاعداد).<sup>1</sup>

وقبل الدعوة لعقد أي اجتماع عمل، يجب أن يكون هناك دائماً سبب وجيه لذلك، لأن الأشخاص في الأعمال التجارية يكرهون إهدار وقتهم، وفي هذا الإطار يقترح درو Drew (1994) عدة أسباب تدفع لإجراء اجتماع وأسباب لعدم إجراء الاجتماع. وبمجرد أن تقرر أن الاجتماع ضروري، يجب أن تستعد الاجتماع. جزء مهم من الإعداد للاجتماع يتضمن كتابة جدول الأعمال الذي يتطلب الإجابة على خمسة أسئلة هي: من يجب أن يحضر اجتماعك؟، ما الذي سيتم مناقشته وإنجازه في اجتماعك؟، متى سيعقد الاجتماع؟ أين سيعقد الاجتماع-وجها لوجه أم افتراضياً؟ لماذا يعتبر الاجتماع أساسياً أو ضرورياً؟ وبالإجابة على الأسئلة السابقة سيتم توفير الكثير من الوقت كما تم التخطيط له.

الى جانب ذلك يجب أن يحرص منظم الاجتماع على :<sup>2</sup>

- اختيار موضوع يهتم به الأعضاء شخصياً أو يتصل بما يقومون به من نشاط، وهو ما سيشجعهم على الحضور.<sup>3</sup>

- اختيار تاريخ انعقاد الاجتماع، ومكانه، والتأكد المسبق من امكانية المشاركين المهمين من الحضور يوم الاجتماع.

- تحديد مدة الاجتماع (من الساعة .. الى .. سا).

<sup>1</sup> Communicator ; p 216

<sup>2</sup> Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen , Communicator: toute la communication d'entreprise, ; p 216

<sup>3</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص129

- الاشراف المباشر على المكلفين بالاعداد للاجتماع، والتأكد من التخطيط الكامل (الاستعداد التام) لعقد الاجتماع، واكتمال متطلبات انعقاده قبل وقت كاف من بدايته (جدول أعمال الاجتماع، أجندته، طباعته وتوزيعه...)
- التأكد من صلاحية بيئة الاجتماع وجاهزيته (التهوية ، الانارة، المقاعد، المنصتن الصوت، المطبوعات، الضيافة، بطاقات العضوية...)
- التأكد من وصول الدعوات وأوراق الاجتماع لجميع الأعضاء بواسطة السكريتارية، مع ملاحظة أن دعوة بعض الش
- التأكد المسبق على ضرورة احترام مدة الكلمة الممنوحة للمتكلمين، والاعلام المسبق بمعاينة المتأخرين عن الاجتماع.<sup>1</sup>
- التأكد كلما أمكن ذلك من أن الاجتماع لا يدوم أكثر من ساعة.
- تقسيم الوقت الإجمالي إلى حصص (أنظر الجدول رقم1).
- التأكد من أن كل شخص يعي ويدرك أنه سيحتاج إلى الاستعداد للاجتماع وهذا من خلال ربط كل اسم بموضوع أو بوقت مخصص.
- يجب توزيع جدول الأعمال ومنح كل شخص مهلة 24 ساعة لإجراء التغييرات المقترحة عليه.
- يجب التخطيط للاجتماع قبل أسبوع واحد على الأقل من موعد الاجتماع المحدد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen , p 216

<sup>2</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit P114

الجدول رقم 1 : يوضح كيفية تقسيم الوقت الإجمالي إلى حصص.<sup>1</sup>

وقت التحدث الفردي 25 : Individual talk time دقيقة	وقت الاجتماع Meeting :time
وقت العصف الذهني 15 :Brainstorming time دقيقة	يدوم حتى 60 دقيقة
وقت إجماع المجموعة :Group consensus time 15 دقيقة	
وقت العمل الجديد 5 : New business time دقائق	

عرض نموذج لمخطط جدول العمال المؤقت الذي يتم توزيعه على المدعويين  
لحضور الاجتماع:<sup>2</sup>

1- سينعقد الاجتماع في الساعة 3:00 بعد الظهر .في قاعة المؤتمرات في الطابق الأول في مبنى .....
2- الحاضرون مؤقتاً: ..... (رئيس الاجتماع meeting chairperson) و.....، .....
3- سيمنح لكل من (رئيس الاجتماع) ، و.....، و.....، ..... ، 5 دقائق لمشاركة أفكاره حول .....(كل هذا سيستغرق ذلك 25 دقيقة).
4- سيقوم فريق المشروع ... بالعصف الذهني لمدة 15 دقيقة لتضييق نطاق الأفكار الأكثر منطقية حول الأفكار المشتركة (سيستغرق ذلك 15 دقيقة)

<sup>1</sup> IBID,P115

<sup>2</sup> IBID, P115

5- سيسعى فريق المشروع جاهداً للتوصل إلى إجماع حول الأفكار المشتركة (سيستغرق ذلك 15 دقيقة).

6- ستتم مناقشة أي عمل جديد لمدة 5 دقائق على الأكثر.

7 - ترفع الجلسة الساعة 4:00 بعد الظهر.

## 2- أثناء انعقاد الاجتماع:

- التأكد من التكوين القانوني للحضور، والتأكد من حصول النصاب القانوني.

- توجيه الاجتماع: لاحترام ما تم التخطيط له مسبقاً. وهذا من خلال ضبط حركة سير الاجتماع وفق الاجندة المحددة، وعدم السماح بالخروج بعيداً عن الموضوع المطروح.

- معالجة وطرح المواضيع التي انعقد لاجلها الاجتماع، لتحقيق اهداف الاجتماع.<sup>1</sup>

- ينبغي تسجيل ما دار في الاجتماع من مناقشات هامة ومن قرارات تم التوصل إليها.<sup>2</sup> حيث يجب تسجيل فقط النقاط الرئيسية للمناقشة وما هي النقاط التي تم الاتفاق عليها.

- يجب طرح الأسئلة مباشرة على أولئك الذين لا يشاركون بنشاط، وبالنسبة للأشخاص الذين يتحدثون كثيراً أو يهيمنون على المناقشة يجب تذكيرهم بأدب بأنهم سيحصلون أو قد حصلوا على خمس دقائق. ثم، اسأل بأدب الشخص الذي دوره في الكلام. قد يكون هذا تشجيع له للمشاركة.

<sup>1</sup> Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen, p 216

<sup>2</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص132

- أثناء العصف الذهني ، تقع على عاتق الرئيس مسؤولية التأكد من الأفكار التي تم انتقادها قد تم تجنبها وأن الأفكار الجيدة قد تم توليدها.

- عندما يحين الوقت لتضييق نطاق الأفكار narrow the ideas ، اطلب من كل شخص كتابة أهم اثنين أو ثلاثة أفكار ثم اسمع من كل شخص بينما تضيق المجموعة الأفكار. وإذا لزم الأمر ، استخدم قواعد النظام الخاصة بروبرت لاتخاذ قرار بشأن المشكلات Robert's Rules of Order for deciding on issues، أي باستخدام التصويت و حكم الأغلبية حيث يعتبر استراتيجية جيدة للاجتماعات الرسمية.<sup>1</sup>

- ينبغي أن ينتهي الاجتماع في الموعد المحدد لنهايته.

### 3- بعد انعقاد الاجتماع: بمعنى اتخاذ القرار والمتابعة

عندما يكون من الضروري اتخاذ القرار ، يمكن أن يتم ذلك إما عن طريق الاقتراع السري ballot secret أو برفع الأيدي للتصويت بنعم أو لا. إذا كانت مسألة حساسة ، وبمجرد اتخاذ القرار ، يتم تنفيذ الفكرة ومتابعتها في الواقع.<sup>2</sup>

وفي هذه المرحلة يتم ما يلي:

- تحرير عرض حال للاجتماع في اقرب الآجال.

- توزيع عرض الحال على المشاركين في الاجتماع، عن طريق البريد الالكتروني، كما يتم عرض ملخص عن الاجتماع synthèse على حائط الاعلانات، وهذا حسب الضرورة.

<sup>1</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit P116

<sup>2</sup>IBID, P117

- مراقبة تطبيق القرارات والافكار التي اقترحت اثناء الاجتماع.<sup>1</sup>

### مهارات الاتصال في الاجتماعات:

أن تتكلم ليس فعل ذو معنى وحيد بل هو عبارة عن تبادل: من المتكلم الى المخاطب والعكس، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند الحديث: جعل الحديث مفهوما، الإغواء وإثارة الإعجاب، الإقناع:

أ- **جعل الحديث مفهوما:** وذلك عن طريق إتباع سياسة الخطوات الصغيرة *politique de petits pas*: من المعروف إلى غير المعروف، من المحدد الواضح إلى المجرد الغامض (الصعب)، من البسيط إلى المعقد، عن طريق الاعتماد على الأمثلة، فذلك يسهل الفهم وتخزين المعلومات في الذاكرة.

ومن اجل جعل حديثك أكثر قابلية للفهم من المستحسن: إعادة تشكيل الحديث بألفاظ ومصطلحات أخرى، تكرار الجوانب الضرورية من الحديث، *récapituler les différents points évoqués*

ب- **اتصال العين:** يقول "زالف والدو ايموسون" ' العين يمكن أن تهدد كما تهدد بنقبة معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل والرفس. أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فإنه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يخفق بكل بهجة.

- الوضع والحركة:

- ملامح وتعابير الوجه:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thierry Libaert, Marie-Hélène Westphalen , p 216

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 284

- اللبس والمظهر: الهدف أن تلبس وتنظف وتظهر بمظهر لائق لنفسك وللبيئة التي أنت فيها، ويجب أن تعلم أن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

- الصوت والتنوع الصوتي: الهدف السلوكي أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية ملائمة.

- إشراك المستمع: الهدف السلوكي هو القدرة على الإحتفاظ باهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما نقول.

- استخدام المرح: بهدف القدرة على أن تجعل بينك وبين مستمعك علاقة واتصالا جيدا ومساعدتهم في التمتع بالاستماع إليك.

- الذات الطبيعية: ويكون الهدف السلوكي: أن يكون المتكلم أصيلا صادقا يعكس شخصيته الحقيقية في كل ظروف الاتصال، تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وأن يكون للمتكلم الثقة في نفسه للتكيف مع مختلف الظروف.<sup>1</sup>

### ثالثا: المحادثة

يعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي، الشفهي، وهو عبارة عن رموز لغوية تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا الى الآخرين.<sup>2</sup>

ويعد الاعداد للحديث خطوة ضرورية ومهمة لنجاحه، وبصورة عامة فإن التخطيط الجيد للحديث المنظم يمكن أن يتبلور في مراحل ثلاث :

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 285

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 83



المرحلة الأولى . - الإعداد للحديث .

المرحلة الثانية : - توجيه الحديث .

المرحلة الثالثة : - تقييم الحديث .

أولاً : - مرحلة إعداد الحديث:

وتشتمل هذه المرحلة على مجموعة الخطوات الآتية :

1 . **تحديد الهدف من الحديث** : عندما نتحدث فنحن نتصل ، و ننتصل لهدف .. وهو التأثير في الآخرين .. سواء للإمتاع ، أو للإفادة ، أو للإقناع ، أو لقتل وقت الفراغ .. وتحديد الهدف يعني بصورة أساسية الإجابة عن سؤال محدد: هو لماذا نتحدث ؟ . والإجابة على هذا السؤال تساعدنا في تحديد قيمة الحديث، وفي معرفة مدى تقبل الآخر لما نقول . فالحديث الناجح هو الذي تجمع المتحدث والمستمع فيه رابطة مشتركة، فهما يعملان معاً في نشاط عقلي مشترك، ويتفاعلان ويتعاونان معاً في بناء الفكر والمعنى، الأول بتجسيد الرسالة وتشكيلها وتقديمها في مستويات لغوية متعددة: لغة الرموز ، ولغة الاشارات ، ولغة الحركات الجسمية . والثاني بفك كود هذه الرسائل وتجميعها وفهمها، واستكشاف الفجوات التي تتضمنها بين السطور، أو تحتويها النظرات والاشارات والحركات المختلفة. ولذلك إذا لم يتضمن الحديث شيئاً، فلن يكون هناك تفاعل ، وبالتالي فلن يكون هناك.<sup>1</sup>

2. **تحديد موعد إلقاء الحديث**

3- **اختيار المكان المناسب لإلقاء الحديث.**

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 88

#### 4. تحديد نوعية الجمهور:

في الأحاديث العابرة عندما نسأل شخصاً عن مكان ما ، وفي أحاديث البيع والشراء ، ليس ضرورياً معرفة المتحدث ، أما عندما نجرى مقابلة صحفية مثلاً .. فهنا ندقق في اختيار المتحدث ، وفي معرفة شخصيته واتجاهاته وميوله وقدر درايته بموضوع الحديث . وذلك قبل إجراء الحديث معه .. ونفس الشيء بالنسبة للمحاضرات والندوات والمؤتمرات والخطب .. الخ .. لابد من دراسة الجمهور ، والتعرف على أفراد من حيث عددهم ، وأعمارهم ، وحاجاتهم ، وخبراتهم ، وثقافتهم ، واتجاهاتهم .. وهذه المعلومات تفيدنا في جوانب الحديث المختلفة ، عند إعداد مادة الحديث المناسبة لأفراد الجمهور ، وفي تقديم المفاهيم المناسبة . كما تفيدنا في تحديد الطرق المناسبة للعرض ، وفي قيادة دقة الحديث بصورة تجذب انتباههم ، وتثير اهتمامهم بموضوع الحديث .

5- اختيار مادة الحديث : عندما نتحدث إلى الآخرين لا نتحدث في موضوع لا نعرف عنه شيئاً . وإنما نختار موضوعاً نعرف عنه الكثير .. وتساعدنا موهبتنا ، وفهما للآخرين ، ولهدفا من الحديث ، في اختيار المادة التي سيتناولها حديثنا ، وتحديد تلك التي سنستبدها .. والطريقة التي سترتب بها المادة المنتقاة في نظام منطقي ومترايط .. وفي الوقت نفسه . نحن نحرص على أن تكون معلوماتنا صحيحة وجديدة وصادقة وكافية ومتصلة بالموضوع الرئيسي.

#### ثانيا : مرحلة توجيه الحديث

وتتضمن هذه المرحلة: المظهر الجيد، وحسن الاستهلال وحسن الخاتمة، مع التركيز في الاستهلال على أهمية الموضوع ومناسبته، العرض المناسب والمنظم، استخدام اللغة المناسبة، الاهتمام بالمستمع والحرص على اجتذابه بصريا باستخدام الحركات والاشارات والجمل الموضوعية عند الانتقال من جزئية الى أخرى، وتجنب

الافراط في استعمال الأوراق المكتوبة التي تصرفك عن المستمع، وتجنب الحركات الجسمية التي لا ضرورة لها...الخ.

### ثالثا: مرحلة تقييم الحديث

ويتم التقييم عن طريق الاهتمام برجع الصدى أو من خلال الاستبانات التي توزع على المستمعين، ويهدف التقييم الوقوف على السلبيات والتعرف على الايجابيات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص90 ، 95

## المحاضرة رقم 11: العرض التقديمي، تداعي الأفكار ولعبة الأدوار

### رابعاً: العرض التقديمي الشفهي An oral presentation

يحتاج المديرون إلى معرفة ما يجب القيام به عندما يُطلب منهم تقديم عرض، وفيما يلي سنحدد أهم الخطوات والمراحل التي يجب اتباعها: وهي تحديد الموضوع، التحضير، التسليم

#### المرحلة 1: الموضوع

حيث قبل البدء في التخطيط للتقديم الذي سيتم عرضه، يجب أولاً فهم الموضوع، يمكن أن يكون هدفك إقناع جمهورك أو إعلامه أو ترفيهه. فعندما تقنع، فأنت تقنع شخصاً ما بأن يصدق ما تقوله، أنت تغير رأيه، ويستعمل هذا النوع من العروض التقديمية الإقناعية من أجل تغيير المعتقدات، أو من أجل التغيير الفوري للأفعال، ويتم تقديم هذه العروض مع المناسبات القانونية والسياسية، النقاشات، المحاضرات والمؤتمرات، المحادثات المتعلقة بالبيع والترويج، وعند تقديم الاقتراحات.

وعندما تبلغ أو تعلم (العروض الاعلامية)، فإنك تعطي المعلومات الفردية أو الحقائق التي يحتاجونها. في هذه الحالة يتم استخدام السرد، الوصف، والتفسير، وعادة ما يتم تقديم هذا النوع من العروض بمناسبة تنظيم محاضرات، تنظيم تقارير شفوية (التأبينات، إحياء الذكريات، أثناء المقدمات، التقارير السنوية... الخ).

وعندما تسعى الى الترفيه(العرض الترفيهي) فإنك تجعل شخصاً ما يشعر بالرضا ، مثل إلقاء نكتة أو العثور على شيء ما ذا الاهتمام المشترك للحديث عنه، ويتم تقديم هذا

النوع من العروض بعد وجبات العشاء، محاضرات في موضوعات شعبية، محادثات السفر، المونولوج، العروض الخاصة بالجائز.<sup>1</sup>

## المرحلة 2: التحضير

يتطلب الإعداد للتقديم تنظيمًا لأن الكثير من المعلومات غير المنظمة يمكن أن تكون مربكة لكل من المقدم والجمهور. لذلك يجب أن تحتوي جميع العروض التقديمية على ثلاثة عناصر رئيسية: مقدمة، جسم وخاتمة، المقدمة وظيفتها إخبار الجمهور بما ستقوله لهم (TTWYWTT). (ell them what you will tell them) مثال: " سنناقش اليوم كيفية تطوير خط إنتاج الحلوى المقرمشة الجديد"، وظيفة الجسم هي إخبارهم (TT tell them).. أخيرًا، وظيفة الخاتمة وهي TT ما قلته لهم للتو ( what you just told them): ثم يتم فتح بعد ذلك الكلمة للنقاش. يتضمن التنظيم العصف الذهني والبحث في موضوعك ووضع مخطط تفصيلي. قبل البحث في الموضوع، نظم أفكارك في مسودة أولية للنقاط الرئيسية (MP : main points). تطوير المسودة الأولى للخطوط العريضة first-draft outline بواسطة التحدث بصوت عالٍ وكتابة ما تعرفه بالفعل عن الموضوع، ابحث عن الموضوع بدقة لتحسين معرفتك بهذا الموضوع، يمكن أن يؤدي البحث عن المقالات والكتب أو إجراء المقابلات أو العثور على معلومات على الإنترنت إلى زيادة معرفتك بالهدف الذي تستهدفه من خلال الموضوع.، يساعدك تطوير المخطط التفصيلي على تنظيم أفكارك بشكل تقريبي. بعد تحديد الغرض من العرض التقديمي وتنظيم المحتوى، تحتاج إلى تحديد أفضل السبل لتقديم المواد.

وهناك أربع طرق تقليدية لإعداد المعلومات للعرض التقديمي: الذاكرة، والمخطوطة (قراءة)، والارتجالية، والارتجالية (ساندфорд وبيغر 1942).

<sup>1</sup> Reginald L. Bell and als, op.cit, P123-122

1- **طريقة الذاكرة The memory method**: يتم استخدام طريقة الذاكرة للعرض التقديمي الذي تم تعلمه بالكلمات والكلمات الملزمة تمامًا بالذاكرة. ويعتبر نسيان المعلومات عيب طريقة الذاكرة. كما أنه من الصعب أيضًا التكيف مع احتياجات الجمهور في هذا النوع. عندما تحتاج إلى قراءة معلومات ، قد يكون من الجيد حفظها أولاً.<sup>1</sup>

2- **طريقة المخطوطة The manuscript method** : تتضمن طريقة المخطوطة كتابة العرض التقديمي و قراءته لجمهورك ، أحيانًا بمساعدة الملقن teleprompter ، عادة الشخصيات البارزة ورؤساء الوزراء ورؤساء الدول وغيرهم من الدبلوماسيين رفيعو المستوى والقادة السياسيين يستخدمون هذه الطريقة لأنها تسمح لهم باختيار الكلمات بعناية مع تقليل فرصة نسيان المعلومات أو إدخال كلمة خاطئة. لأن التحريفات Misstatements يمكنها أن تؤدي إلى نتائج كارثية.

3- **الطريقة المرتجلة The impromptu method** : تنطبق الطريقة المرتجلة على المحادثات غير الرسمية في اجتماعات العمل وفي المواقف العرضية الأكثر استرخاءً. جلسة الأسئلة والأجوبة بعد العرض التقديمي المخطط لها هي تطبيق للطريقة المرتجلة. ويعتمد المتحدثون المرتجلون على بنك المعرفة الخاص بهم واستخدام الحجج المعروفة، أو الحجج المالية ، لإضافة نكهة واهتمام لعرضهم.<sup>2</sup>

4- **الطريقة الارتجالية The extemporaneous method** : تتطلب استخدام مخطط رسمي ، هدف محدد ، بحث مفصل ، نقاط رئيسية منظمة ، و يتم تقديم الخطاب بطريقة المحادثة وبطريقة طبيعية بحماس واتزان. إنها طريقة العرض الأكثر استخدامًا في الأعمال وهي كذلك الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الاقناع. عادة يبدأ بمخطط يتضمن الأفكار الرئيسية والأفكار الفرعية ، ويتطلب جلسات تدريب متعددة لتعزيز

<sup>1</sup> IBID, P125

<sup>2</sup> IBID, P126

مهارات الإيصال الصوتية وغير اللفظية. على الرغم من أن الأفكار الرئيسية ملتزمة بالذاكرة ، إلا أن العرض التقديمي كلمة بكلمة غير ملتزم بالذاكرة. إلا أن المتكلم يكون حرا في استخدام الكلمات والعبارات العفوية لمزيد من المحادثة وأقصى قدر من المرونة.<sup>1</sup>

5- عرض المصعد **The elevator presentation** : هو الاسم الذي يطلق على العروض التقديمية القصيرة جداً. عادةً ما يتراوح طول عروض المصعد التقديمي من 30 ثانية إلى دقيقة واحدة، يتكون هذا النوع من العرض من كل عناصر التقديم الشفهي الفعال ويتم تقديمها الى جمهور صغير. ولأن متوسط معدل الكلام لمعظم الأمريكيين مثلاً 150 كلمة في الدقيقة، فيجب تخطيط الكلمات الإجمالية في العرض التقديمي وفقاً لذلك. سيكون الجمهور عادة شخصاً أو عددًا قليلاً من الأشخاص الذين يمكنهم التأثير على قرار مهم يؤثر على مقدم العرض. على الرغم من أنه لا يجب عليك حفظ العرض التقديمي ، تدرب جيداً وكن مستعداً لمناقشة أفكارك الرئيسية أو نقاط البيع بشكل كامل عندما تحين الفرصة.<sup>2</sup>

### المرحلة 3: التقديم : Delivery

تقديم العرض الخاص بك هو ما يراه الجمهور ويسمعه و هو ما يحدد في النهاية ما إذا كانت رسالتك قابلة للتصديق. التقديم والعرض الجيد يصنع عرضاً تقديمياً فعالاً ويتضمن كلاً من الصوت وكل ما هو غير لفظي، الذين يعتبران عنصرين أساسيين.

عند تقديم العرض سيرسل الجمهور للمصدر رسالة مشفرة على شكل تصفيق، إيماءات، التواصل البصري ، وما إلى ذلك. تعتبر لغة الجسد هذه أو اللغة غير اللفظية عبارة عن ملاحظات حول فهم الجمهور للرسالة وستساعد المتكلم على إجراء التعديلات

<sup>1</sup> IBID, P126

<sup>2</sup> IBID,, P128

اللازمة. فالفهم الصحيح من قبل الجمهور أمر بالغ الأهمية إذا كانت عروضك التقديمية هي لتحقيق الغرض المقصود.<sup>1</sup>

### خامسا: تداعي الأفكار: (العصف الذهني Brain storming)

ويطلق عليها أيضا "التوقد الفكري" أو توليد الأفكار الابداعية، "وتستخدم هذه التقنية لمساعدة فريق التحسين لتوليد وإنتاج أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو تطوير منتج أو خدمة محددة".<sup>2</sup>

ويعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الابداعية وتدفقها لأنه يعتمد على أسلوب الاثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة.<sup>3</sup>

ويتم العصف الذهني من خلال جلسة يجتمع فيها قائد الجلسة بجماعة الأشخاص المشاركين في الجلسة الذين يولدون الأفكار، وأثناء الجلسة يتم "طرح أي أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أية أفكار أخرى تطرح، ثم تجميع الأفكار بعد ذلك لتقييمها واعتماد الأمثل من بينها. وتقوم هذه التقنية على العمل الجماعي لتوليد وطرح أفكار جديدة ومفيدة، تستخدم خلالها مجموعة من القواعد البسيطة بغرض زيادة الفرص في الابتكار، ويعتمد نتاج العصف كحل لمشكلة أو إيجاد البدائل أو طرائق تحسين الأداء.<sup>4</sup>

ويعد الأمريكي "أليس أوزبورن Alex Osborn صاحب الفضل في إيجاد ونشر فكرة "العصف الذهني" في مهدها، حيث بدأ كمؤسس ومدير لوكالة إعلانية اسمها BBDO بمحاولة تطبيق طرق إبداعية مختلفة لتطوير أسلوب الدعاية والاعلان مع موظفيه، فكان

<sup>1</sup> IBID, P131

<sup>2</sup> لحسن عبد الله بشيو، مرجع سابق، ص 326

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، 2011، ص 103

<sup>4</sup> لحسن عبد الله بشيو، مرجع سابق، ص 326



يطلب من موظفيه أفكارا جديدة للحملات الدعائية لكنه كان يصاب بالإحباط لعدم قدرتهم على توليد أفكار إبداعية، فبدأ بعمل جلسات تفكير جماعي لموظفيه يطلب من خلالها ما لديهم من أفكار، ولاحظ تطورا مهما في نوعية وعدد الأفكار التي تأتيه، ثم أخذ يكرر هذه الفكرة مرات عديدة حتى توصل الى استنتاج علمي مفاده أن التفكير الجماعي أفضل بكثير من التفكير الفردي في توليد الأفكار الإبداعية في ظل حرية التفكير وعدم النقد وهو ما أطلق عليه اسم "العصف الذهني"، ونشر "أوزبورن ما توصل إليه في كتب عدة أشهرها كتابه "الخيال التطبيقي... مبادئ وإجراءات لحل المشكلات بطريقة إبداعية" نشره سنة 1953.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة هنا أن "أوسبورن" أوصى أن يكون العدد النموذجي للمشاركين في جلسة عصف ذهني واحدة لموضوع ما بين ستة و12 مشاركا ولا بأس إن وصل العدد الى 15، والسبب في ذلك أنه إذا قل العدد عن ستة فسيعتمد كل مشارك على الآخر في البدء بطرح الأفكار، وإذا زاد العدد عن 15 فسيحص تشويش وصعوبة في تجميع الأفكار وسيكون احتمال النقد للأفكار أكبر.<sup>2</sup>

### مبادئ وقواعد العصف الذهني:

يعني تعبير "العصف الذهني" استخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث، وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح بظهور كل الأفكار في جو من الحرية والأمان، حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف. وتصلح هذه الطريقة في القضايا

<sup>1</sup> علاء نعمان، هكذا يُصنع الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2016، ص 38

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 46

والموضوعات المفتوحة.<sup>1</sup> ونظر لذلك وضع أوسبورن مبادئ أساسيين للعصف الذهني هما:<sup>2</sup>

- مبدأ تأجيل الحكم على الأفكار.
  - مبدأ الحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد.
- وبالاستناد الى هذين المبادئ وضع "أوسبورن" أربع قواعد لجلسات العصف الذهني كما يلي:<sup>3</sup>

- لا لنقد أي فكرة خلال جلسة العصف مهما كانت تافهة أو سخيفة في نظر المشاركين.
- الترحيب بالأفكار الغريبة، التي ستكون سببا في إطلاق أفكار إبداعية أخرى.
- التركيز على الكم، فالكم يولد الكيف، فكلما كان عدد الأفكار أكبر ستكون إمكانية الاستفادة منها أفضل.
- البناء على الأفكار، فلا يكتفي المشاركون بسماع الأفكار وتثيبتها. بل يمكن ربط فكرتين مع بعضهما للخروج بفكرة ثالثة إبداعية لم تخط ببال أحد.

ويختلف "العصف الذهني" عن الاجتماع من حيث الهدف ونوع التفكير ، فيهدف الاجتماع الى مناقشة أفكار وعمليات ويكون التفكير فيه متقارب (أفكار كثيرة والمراد تقليصها الى فكرة واحدة أو إثنين)، أما العصف الذهني فيهدف الى توليد أفكار جديدة وإبداعية والتفكير فيه يكون متباعد (بمعنى لدينا مشكلة واحدة والمراد عدد كبير من الأفكار لحلها). كما يختلف من حيث الوقت والرسمية، فالاجتماع يكون له وقت محدد

<sup>1</sup> منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الافكار، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 39

<sup>2</sup> علاء نعمان، مرجع سابق، ص 40

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 41

ينعقد فيه ويغلب عليه الطابع الرسمي والجدية، عكس العصف الذهني الذي ليس له وقت محدد يتم التقيد به ويسوده المرح والتسلية.<sup>1</sup>

## مراحل جلسة العصف الذهني:<sup>2</sup>

1-التحضير لجلسة العصف الذهني: وتشمل كل ما يسبق تجمع المشاركين للقيام

بالعصف الذهني من مكان وزمان وتجهيزات ودعوات، يتولى الاشراف عليها قائد الجلسة أو من يقوم بتوكيله كالمكرتير أو أحد المشاركين.

2-قبل العصف: يقوم القائد مختصر لطريقة العصف الذهني في توليد أكبر عدد من الأفكار وأهميتها في حل المشكلات مع التأكيد على مبادئ وقواعد العصف الذهني.

3-أثناء العصف: وفيها يتم توليد الأفكار الابداعية التي ستكون نواة لحل المشكلة أو تحقيق الطموح أو الهدف.

4-بعد العصف: يتم الفرز والتقييم للأفكار ، و اختيار الحل الأنسب أي الأفكار التي يصلح تطبيقها من طرف متخذ القرار، بعد ذلك تأتي عملية التنفيذ للفكرة الأنسب ومتابعتها.

## تقنيات العصف الذهني الحديث:

وهي طرق إبداعية تدمج في جلسة العصف الذهني وتهدف إلى التجديد وتكوين مجموعة مثيرات لضمان أفكار أكثر إيجابية وأكثر تنوعا، وذلك لتلافي سلبيات

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 42

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 55-62

العصف الذهني القديم ولضمان عدم الوصول لمرحلة التآزم والجفاف الفكري، وفيما يلي بعض الأمثلة على تقنيات العصف الذهني الحديث:<sup>1</sup>

- الكلمات العشوائية، وتهدف الى تكوين مثير لتوليد الأفكار، ويتم عن طريق وضع قائمة بكلمات عشوائية قبل البدء بحلقة النقاش، واختيار كلمة عشوائية بطريقة عشوائية لمحاولة ربطها بالفكرة، تحديد خصائص عامة للكلمة العشوائية، ربط الكلمة بالفكرة من خلال تكوين "جسر الفكرة"، توجيه "جسر الفكرة" نحو تكوين أفكار جديدة، ثم تكرار الخطوات مع كلمات مختلفة.<sup>2</sup>
- الصور العشوائية، تستخدم كمثير لتوليد الأفكار وذلك من خلال التأمل فيها وطرح الأسئلة المختلفة عن بعض جوانبها للخروج بجسر الفكرة ثم الربط بين مفاهيم الصورة والفكرة المدروسة، ويستحسن أن تكون الصورة غير معروفة أو جديدة لإنتاج مثيرات أكثر تساعد على توليد الأفكار.
- الأمثال والقوانين العشوائية، قد تكون معروفة أو لا تهدف لتكوين مثيرات عند التأمل فيها.
- الأسئلة بواسطة طريقة سكامبر Scamper. وهي تعتمد على طرح أسئلة محددة وتلقي الاجابة عليها بما يسهم في ابتكار أفكار جديدة.
- لعبة أو تقمص الأدوار. وتعني النظر إلى الفكرة بعيون الآخرين الذين لديهم علاقة بها، وطرح أسئلة مساعدة لمعرفة وجهات نظر الأشخاص وذوي العلاقة المباشرة بالفكرة، ومن خلال الأسئلة قد تتولد الأفكار الجديدة.

1 منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الافكار، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 42

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 42

- تقنية التمثيل أو التشبيه. أي تشبيه الفكرة المراد تطويرها بعنصر أو أكثر في فكرة أخرى فتتولد أفكار جديدة.<sup>1</sup>

### سادسا: لعبة الأدوار (تقمص الأدوار) Role Playing

هو مصطلح عام يرمز الى التمثيل التلقائي للمواقف التي تحتوي على العلاقات الانسانية، ولا يحتاج الى نصوص مكتوبة ودون تدريبات طويلة.<sup>2</sup>

وتعتبر أحد اهم طرق التدريب الفعال لأنها تعد طريقة ممتازة لتحقيق عدد من الفوائد للموظفين والإدارة والأفراد حيث أن لعب الأدوار يسمح للعمال بالتصرف في مجال عملهم. وتمثيل الأدوار عبارة عن عرض تمثيلي قصير لتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. ويعتمد هذا الأسلوب على قيام التدريب على تمثيل أدوار بعض الشخصيات التي تقابلهم في العمل لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية أو في مجال العلاقات الانسانية أو المجالات الأخرى، ويقوم المتدرب بأداء الدور الذي يطلب منه كما يراه هو.<sup>3</sup>

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دورا مختلفا عن دوره وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 43

<sup>2</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص 156

<sup>3</sup> محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص ص 28، 29

<sup>4</sup> زاهد محمد، الكسواني ديري، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ص 229

## خطوات تنفيذ تمثيل الدور: <sup>1</sup>

- 1- **تعريف الموقف أو المشكلة وتحديدھا:** حيث يقوم المشرف على تنفيذ الدور بالتعاون مع الجماعة على تحديد المواقف التي تغيب من خلالها اكتساب الخبرة والمهارة.
- 2- **تهيئة الموقف:** حيث يقوم المشرف بمساعدة الأفراد على تهيئة الموقف من خلال رسم الموقف وتحديد مسئوليات كل من المشتركين في التمثيل.
- 3- **توزيع الأدوار:** ويكون ذلك على أساس قدرة الأعضاء الذين لديهم استعداد للتمثيل على إجادة تمثيل الدور دون تهييب من الموقف.
- 4- **التلخيص وإثارة الانفعال:** يتم في هذه المرحلة تلخيص الموقف أو المشكلة للممثلين ودور كل منهم، وقد يكون ذلك على انفراد، كما يجب عرض الموقف على باقي الأعضاء لكي يتعرفوا على ما يجب ملاحظته ومراقبته.
- 5- **التمثيل:** حيث يؤدي الممثلون أدوارهم كما رسمت لهم دون الخروج عن الموقف الذي حدد لدراسته وفهمه.
- 6- **وقف التمثيل:** وذلك عندما يتم استعراض ما يكفي من السلوك بما يتيح الفرص لتحليل الموقف المعروض، وحينما يستطيع المشاهدون استنباط ما سوف يحدث، وعندما يبتعد الممثلون عن الشخصيات المرسومة لهم، أو يتم وقف التمثيل حين تصل الى النهاية الطبيعية للموقف.
- 7- **تحليل المشهد التمثيلي:** في بعض الأحيان تبدأ المناقشة والتحليل مع الممثلين أنفسهم باستعراض ملاحظاتهم الأولية عن انطباعاتهم الشخصية الخاصة بأدوارهم وأدوار الآخرين، وقد يتدخل المشرف أو المسئول عن إدارة التمثيل

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 28، 29

بتوجيه الأسئلة لهم أمام المشاهدين على أن ينصب الاهتمام على الموقف ذاته وليس إجادة الأدوار.

8- تثبيت الدروس المستفادة: حيث من خلال المناقشات يمكن الوصول الى استخلاص الحقائق والمعلومات التي ترمي الى تطوير خبرة الجماعة بالنسبة للموقف.<sup>1</sup>

وتعتبر مدة الخمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي واحد، على الرغم من إمكانية تمديدها على فترة أطول قد يكون مقبولاً إذا كانت التمثيلية مسلية. وترتكز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسية، أما التمثيليات الطويلة فهي تغطي عددا من المسائل فالأفضل تجنبها.<sup>2</sup>

يتضح مما سبق أن "لعب الأدوار أو تقمصها" تقنية تسمح بالتعرف عن كثب على الوقائع والأعمال والأنشطة التي يقومون بها في المنظمة، إذ تتيح لهم فرصة التدريب على العمل ومناقشة الوضعيات غير الواضحة بالنسبة لهم وهم في مرحلة تقمص الأدوار، ما يؤهلهم فيما بعد الى إنجاز الأعمال وفق الطريقة الصحيحة مما يقلل من الأخطاء.

### سابعا: المحاضرات:

تعد المحاضرات من وسائل الاتصال اللفظية التي تستخدم لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديده مقدما بدقة، والمحاضرة لا تسمح بمشاركة الجمهور إلا إذا سمح المحاضرون بذلك، ولهذا فإنها ذات أثر محدود في إكساب الجمهور مهارات العمل وبخاصة في العلاقات الانسانية. والمحاضرة نوع من

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص ص 158، 159

<sup>2</sup> محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 28، 29

الخطابة وإن كانت تختلف عنها بعض الشيء مع أنها تعرض الموضوعات العملية التي تخاطب العقل أكثر من التي تخاطب الوجدان، وتتطلب جمهوراً على قدر معقول من الاحاطة بالموضوع الذي يتناوله المحاضر أو على الأقل له رأي فيه.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة هنا أن تنظيم المحاضرات من طرف المنظمات يتطلب اتباع خطوات معينة ابتداء اختيار الموضوع وتحديد من سيقوم بإلقاء المحاضرة وتوقيتها، ومكان انعقادها... الخ.

### ثامنا: الخطاب أو الخطبة

تعرف الخطابة بأنها: "فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم واستمالتهم"، كما تعرف بانها فن الإقناع والاستمالة، مما يعني أنها تتعامل مع العقل والعاطفة مع تركيزها على العاطفة بصورة واضحة كما أنها اتصال في اتجاه واحد، يقوم به الخطيب لتوصيل معلومات أو مفاهيم معينة لجمهور المستمعين. وهي فن إيصال خبراً وفكرة ما لمجموعة من السامعين على نحو مقنع ومؤثر وهكذا نجد أن الإقناع والتأثير هما غاية الخطابة ومحورها الرئيسي.<sup>2</sup>

تمثل صياغة الخطاب صورة من صور صناعة الصورة المقدمة للجمهور، لذا يجب إعداد الخطاب بصورة مسبقة، تبدأ من خلال الاطار العام للدولة أو من السياسة العامة للحملة الانتخابية، أو من خلال الأهداف التسويقية للشركة أو المؤسسة، ثم يناقش الرئيس مع فريق عمله النقاط التي سيطرحها في خطابه، فيصاغ الخطاب في نصين يتم قرأتهما من قبل الخطيب ثم تدخل<sup>3</sup> التعديلات على أحدهما، ويقراه الخطيب أمام فريق عمله مرة

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص 133

<sup>2</sup> نواف أحمد عبد الرحمان، الكتابة الصحفية والإخبارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 60، 61

<sup>3</sup> خالد عزب: الهوية والاعلام... مستقبل المجتمعات وتدفق المعلومات، في / أوراق، العدد 3، مكتبة الاسكندرية، وحدة الدراسات المستقبلية،

مصر، 2011، ص 15



واثنتين، لكي يتم توجيهه إلى نبرات الصوت المطلوبة، وطريقة الأداء أمام الجمهور، وقدرته على مواجهة أي طارئ أثناء الخطاب، ويفضل أن يترك الخطيب النص المكتوب في بعض الأحيان ليعبر للجمهور عن قدرته على مخاطبته مباشرة من أفكاره، وفي هذه الحالة سيكون أكثر اقناعاً. إذا قرر الخطيب استخدام نص مكتوب فإنه من الضروري ترتيب النص على شكل فقرات متسلسلة، مع ترك مسافات مناسبة، لتسهيل عملية القراءة مع إبراز العناوين، وإحداث تباين في أنماط الخطوط المستخدمة تتناسب مع نبرة الصوت المطلوبة. فإذا كان الخط سميكا فهذا يعني أن نبرة الصوت يجب أن تكون متوسطة، أما إذا كان رفيعاً فهذا يعني ضرورة استخدام النبرة الهادئة، أما إذا وضعت خطاً تحت جمل بعينها فهذا يعني ضرورة تكرارها أو التأكيد عليها، كما أن عليك طباعة الخطاب بعد مراجعته مراجعة دقيقة على نسخة من الورق المقوى مع احتفاظ شخص من مساعدي الرئيس بنسخة، ونسخة أخرى لدى المسؤول الاعلامي، وثالثة ليثها على شبكة الانترنت لحظة إلقاء الخطاب.<sup>1</sup>

لا توجد اختلافات جوهرية بين كتابة الخطب وكتابة التقرير والرسائل، ففي جميع الحالات ينبغي جذب انتباه الجمهور المستهدف، ونقل الأفكار اليه بأسلوب منطقي، واستخدام الأدلة والبراهين لدعم وجهات نظر المرسل. إلا أن كتابة الخطب تحتاج إلى مهارات نوعية تتوافق مع نوعية الجمهور المستهدف وطبيعة الخطب ذاتها. فالجمهور في حالة الخطب يتألف من مستمعين وليس قراء، وبالتالي فإن للمستمعين فرصة واحدة فقط لفهم واستيعاب المعلومات التي يقدمها الخطيب.<sup>2</sup>

ويجب على الخطيب تجنب استخدام اللغة الفصحى في الخطاب الجماهيري، بينما إذا كان الخطاب للعلماء على الخطيب الامام بالموضوع بدقة مع التركيز الشديد، وهو ما

<sup>1</sup> خالد عزب، مرجع سابق، ص 16

<sup>2</sup> بشير العلاق: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار البازوري، الاردن، 2009، ص 170

سيعكس انتباههم له خاصة اذا كان من غير المتخصصين، هنا لغة الخطاب يجب أن تكون رصينة بعيدة عن العامية.<sup>1</sup>

ابتدع "كوراكس" الفكرة القائلة بأن كل خطبة يجب أن تكون مقسمة إلى أجزاء كبرى تتوالى بصورة طبيعية. وشكلت هذه التقنية في المخاطبة القاعدة المستقبلية لكل عرض متبصر للحجج والبراهين. فكان يجب أن تبدأ كل خطبة بكلمة موجهة إلى القاضي "الاستهلال" تهدف إلى تهيئة المستمعين وتعريفهم بالحجج التي ستعقب الاستهلال، ثم تنتهي بـ"خاتمة" تمس قلوب الحاضرين. وبين هذين الجزئين يتم عرض الحقائق بشكل "سردى" ثم تناقش في جزء يسمى "التأكيد".<sup>2</sup>

ويؤكد التاريخ الانساني على ان الاتصال اعتمد في بداية أمره على التعبير الشفهي وعلى الجوانب المتصلة بحركات الجسم بغية توصيل المعاني والعواطف والانفعالات.<sup>3</sup>

وحتى تكون الخطبة فعالة يجب:

- تحليل الجمهور المستهدف، لمعرفة خصائصه، والتعرف على مدى معرفته بمفردات الخطبة أو موضوعها، مالذي يريد الجمهور من حضور الخطبة، ما الشيء الذي ينفر الجمهور.

- تكوين انطباع أولي فعال، وهذا بالسعي إلى جذب انتباه الجمهور من خلال ونبرات صوتية مختلفة وتعابير قوية ومباشرة ومركزة، ، من خلال سرد روايات أو أحداث مثيرة

<sup>1</sup> خالد عزب: الهوية والاعلام... مستقبل المجتمعات وتدفق المعلومات، في / أوراق، العدد 3، مكتبة الاسكندرية، وحدة الدراسات المستقبلية،

مصر، 2011، ص 17

<sup>2</sup> فيليب بروتون، مرجع سابق، ص 28

<sup>3</sup> محمد مزيان، مرجع سابق، ص 11

لخطف انتباه الجمهور، ويساعد تلخيص ابرز المحاور في اثاره رغبة الجمهور في التواصل مع الخطيب.<sup>1</sup>

- تبسيط الخطبة بحيث تكون سهلة الفهم والاستيعاب، وهذا بالحرص على تكرار النقاط المهمة التي ترد في الخطبة، وكذا ربط النقاط اللاحقة بالسابقة والعكس، وتجنب استخدام المصطلحات المترادفة، وتجزئة الفقرات الى مقاطع باستخدام أساليب مثل: أولاً، ثانياً،...

- مساعدة جمهور المتلقين على الاصغاء، بالاعتماد على الجمل القصيرة، واستخدام الأسماء (بدل الضمائر: هم، أولئك)، وتحديدتها بدقة.

- جذب اهتمام المتلقين: بمخاطبتهم بأسلوب يشدهم ويجعلهم يتفاعلون، العواطف، الرموز.. واستخدام الادلة والبراهين كالأحصائيات والحقائق.

- تكوين خاتمة فعالة، باستعراض بشكل موجز أبرز النقاط التي وردت في الخطبة شريطة عدم التكرار واستخدام أسلوب المناشدة لدفع الجمهور لتصرف ما يتناسب مع الهدف من القاء الخطبة.<sup>2</sup>

- ويجب دائماً الحرص على: مقدمة قوية للخطبة، محتوى غني، وخاتمة مؤثرة لا تنسى.

<sup>1</sup> بشير العلاق: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص 171

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 170

## المحور 4: تقنيات الاتصال السمعي البصري

## المحاضرة رقم 12: الاتصال السمعي البصري وأساسياته

### أولاً: تعريف الاتصال السمعي البصري

وهي تشمل جميع الوسائل التي لا تعتمد أساساً على الرمز في توصيل الفكرة أو المعنى المطلوب إلى المستقبل ولكنها تشمل الوسائل التي تمكن الأفراد من ممارسة أو ملاحظة الواقع أو الشيء ذاته أو ما يشبه هذا الشيء، هذه الوسائل لديها القدرة على تمكين الفرد أن يشعر بما يرغب فهمه أو تعلمه مستخدماً في ذلك حاسة أو أكثر من حواسه.<sup>1</sup>

ويعتبر كل من التلفزيون والراديو أحد الوسائل السمعية البصرية التي تسمح بنقل الرسائل بين الأطراف بكل سهولة، نظراً لاعتمادهما على الصوت والصورة، وتتيح الصورة المتحركة التلفزيون العديد من المزايا التي تجعله ينفرد بها دون غيره من الوسائل الأخرى.

### ثانياً: مميزات التقنيات السمعية البصرية ومساوئها

الاتصال السمعي البصري هو اتصال محدود، بسبب غلاء تكلفته، وهو حديث ومهيمن، بحيث لا يمكن لأي مؤسسة اليوم تجاهله، ومن مزاياه:

- وجداني: فهو وسيلة "ساخنة"، لطيفة بالنسبة للمتلقى، إذ لا تتطلب الانصات من طرفه.

- يمكن التحكم فيه maniable:

فعال: حيث يتمتع بقوة التخزين في الذاكرة.

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر، مرجع سابق، ص 147

ومن مساوئه:

- انه طويل: من حيث تحضيره، ولكن يمكن ان يكون سريعا (فيديو على الانترنت).

معقد: من ناحية التصميم التقني.

متطلب exigent: فتصميم الرسالة وارساله يتطلب وسائل مهمة.

مكلف onéreux: بسبب تكلفة التصميم والتصنيع والنسخ.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT : Communicator toute la communication d'entreprise, DUNOD, 5<sup>eme</sup> Edition ,2009, p189

## المحاضرة رقم 13: أهم أنواع تقنيات الاتصال السمعي البصري

### أولاً: التقرير الصحفي:<sup>1</sup>

يعرف التقرير الصحفي بأنه الفن التحريري الذي يقدم في شكل موضوعي ومتوازن مجموعة من الوقائع والمعلومات والآراء حول حدث أو قضية أو شخصية من الشخصيات أو أكثر من عنصر من هذه العناصر مع وجود دافع إخباري ويسمح لمحرره بالوصف أو التفسير أو فقرات التعليق والربط بين الأحداث والمواقف وردود الفعل ، ويكون عادة مصحوباً بالصور الموضوعية أو الشخصية أو الرسوم التوضيحية أو البيانية.<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه نوع صحفي مهمته الأساسية تصوير الحياة الإنسانية وإلقاء الضوء على العلاقات الانسانية مع ربط ذلك كله بشكل غير مباشر وبأسلوب يتمتع بقدر من الجمالية والاعتماد على الصور، وهو نوع صحفي يتمتع بقدر كبير من جمالية الأسلوب.<sup>3</sup>

ويمتاز التقرير الصحفي بأنه غالباً ما يحمل طابع كاتبه وينم عن شخصيته ويدل عليه دلالة قوية.<sup>4</sup>

ويمثل التقرير الإخباري الاتجاه الجديد في الصحافة نحو التفسير من خلال تقديم معلومات عن خلفيات الحدث والظروف المحيطة به والأشخاص الذين اشتركوا فيه ، حيث يعتمد التقرير الناجح على الجمع بين المادة الإخبارية الحديثة والمنظور التاريخي والرؤية التحليلية للكاتب، وتتضح حاجة الجمهور إلى التقرير لمعرفة ما وراء الخبر والأسباب التي أدت إلى حدوثه ، ويجب على محرر التقرير أن يربط بين الحقائق التي

<sup>1</sup> أديب مروة، الصحافة العربية .. نشأتها وتطورها، دار مكتبة الحياة، 1961، ص 31

<sup>2</sup> عبد الجواد سعيد، فن الخبر الصحفي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 93

<sup>3</sup> صلاح عبد الحميد ، فن التحرير الصحفي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 172

<sup>4</sup> أديب مروة، مرجع سابق، ص 31

يقدمها ويحلها ، وأن يسير مع القارئ خطوة بخطوة ، ولا بد أن يحافظ على خيط القصة متصلاً وغير مقطوع وواضحاً ومتسلسلاً ، وألا يكتب عبارات عامة ، وإنما يجب أن تكون عباراته محددة بشكل دقيق حيث يقوم بناء التقرير على عدة عناصر:

1 - مقدمة عن الحدث .

2 - تعليقات على لسان الأشخاص المشتركين في الحدث .

3 - الوثائق المتاحة في موضوع التقرير .

4 - الأحداث الحالية

5 - الأحداث الماضية ( الخلفية ) .

6 - نتائج الحدث أو الخلاصة .

كما يقوم الأساس التحريري للتقرير الإخباري على متابعة الأحداث وتطوراتها بنفس تسلسل وقوعها مع معالجة لأهم الحقائق فيها.<sup>1</sup>

**خصائص التقرير الإخباري: من أهم خصائص التقرير الإخباري:**

1 يهتم التقرير الإخباري بالتركيز على الكيفية التي جرى بها الحدث ، ويبرز الظروف التي أدت إلى وقوع الحدث وهو ما يمثل الجانب المعرفي للحدث.

2- يركز التقرير الإخباري على التفاصيل الدقيقة التي تساعد القارئ على أن يعايش الحدث ويفهمه ويستوعبه.

<sup>1</sup> عبد الجواد سعيد، مرجع سابق، ص 93



- 3- يقوم التقرير الإخباري على الوصف الحي للحدث، ولزمان ومكان حدوثه، والتقديم الحي والمباشر للأشخاص المشاركين والمعنيين بهذا الحدث، عبر حوارات حيه ومباشرة.
- 4- التقرير الإخباري عبارة عن بناء متكامل ومتربط الأجزاء، وله بناء داخلي منطقي.

ويشكل التقرير وحدة متكاملة، بحيث يتعذر توضيح مضمونه دون أخذه ككل، أو كوحدة متكاملة، الأمر الذي يجعل من المستحيل فهم التقرير إلا بشكل متكامل. وعلى هذا الأساس نجد أن البناء الفني للتقرير الإخباري عادة ما يتكون من مقدمة هي بمثابة تمهيد للموضوع أو مدخل للحدث تتضمن واقعة أو موقفاً يشد انتباه القارئ ويهيئه للموضوع، ومن جسم أو متن رئيسي يتضمن جوهر التقرير وجوانبه الأساسية، ثم خاتمة تتضمن الاستنتاج أو التقويم العام.<sup>1</sup>

**وظائف التقرير الإخباري:** يقوم التقرير الإخباري بأداء عدد من الوظائف على النحو التالي:

- 1 - تقديم بيانات ومعلومات جديدة عن خبر أو حدث لا يستطيع الخبر الصحفي أن يوفيه حقه في النشر.
- 2 - إبراز زوايا جديدة أو جوانب عن حدث معروف.
- 3 - تقديم الخلفية التاريخية أو الخلفية الوثائقية للخبر أو الحدث الذي يتناوله التقرير، فمن شأن هذه الخلفية أن توضح الجوانب الغامضة أو غير المفهومة في الحدث.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 94

4 - تقديم تقييم موضوعي لهذه البيانات سواء كان ذلك عن طريق الأحكام والاستنتاجات والتعميمات التي تدلي بها الشخصيات التي يستشهد بها كاتب التقرير أو تلك التي يتوصل إليها بنفسه.<sup>1</sup>

### ثانيا: الريبورتاج

كلمة ريبورتاج le reportage هي كلمة انجليزية اشتقت من الفعل الانجليزي reporter وتعني نقل الشيء من مكان الى آخر أو بالأحرى "ارجاع الشيء الى مكانه الاصيلي" وفي اللغة العربية تم ربط اسم الريبورتاج (بيان وصفي) أو (النقل الصحفي).<sup>2</sup>

الريبورتاج التلفزيوني هو شكل من أشكال التعبير الصحفي الذي يخبر عن حقائق ويعالج الظواهر والأحداث وحالات حقيقية ، بأسلوب أدبي يهدف الكشف عن تناقضاتها وتقييمها وإصدار الأحكام بشأنها.<sup>3</sup>

يعرفه " ميشال فوارول " على أنه فن يجعلك ترى وتسمع وتحس بما أحس به الصحفي نفسه ، وأنه عبارة عن نوع تختاره عندما يكون الخبر ذو طابع استعراضي حي ومتعدد الجوانب ، والريبورتاج كما عرفه " كرم شلبي " هو نوع صحفي مهمته الأساسية تصوير الحياة الإنسانية والقاء الضوء على العلاقات الإنسانية ، مع ربط ذلك كله بشكل غير مباشر وبأسلوب يتمتع بقدر من الجمالية، والاعتماد على الصور بمجمل الشروط الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشكل أرضية لهذه الحياة الإنسانية التي يصورها الريبورتاج، وهو نوع صحفي يتمتع بجمالية الأسلوب ومقدرة كبيرة على التأثير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 94

<sup>2</sup> صلاح عبد الحميد ، فن التحرير الصحفي، ص 171

<sup>3</sup> منير طيبي، التحرير للإذاعة والتلفزيون، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اتصا سمعي بصري، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية، 2021، 2022، ص 57

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 55

**أنواع الريبورتاج:** يتنوع الريبورتاج حسب موضوعه إلى ريبورتاج اقتصادي وديني وعلمي .... ويتنوع الريبورتاج التلفزيوني إلى الأنواع التالية :

### **التصنيف الأول : ريبورتاج الحدث وريبورتاج الموضوع<sup>1</sup>**

**ريبورتاج الحدث :** هو تغطية صحفية حديثة مرتبطة بالحدث وتكون آنية ومباشرة، وهذا النوع أقرب إلى التقرير الصحفي لولا جمالية اللغة والأسلوب والوصف الطاعي على لغة الصحفي.

- **ريبورتاج الموضوع :** وهو الذي يدور حول القضايا والأحداث غير الآنية ، ولا يلتزم بتقديم أخبار ومعطيات مرتبطة بالحدث بعينه ، بل ينطلق منها لرصد نبض المجتمعات وتقديم السلوك الإنساني.

### **التصنيف الثاني: الريبورتاج المباشر وغير المباشر**

- **الريبورتاج المباشر:** هو ذلك الريبورتاج الذي يقوم فيه الصحفي بالنزول إلى الميدان ويجري ريبورتاجه ، وتقوم المؤسسة الإعلامية التابع لها بنشره أو بثه ليصبح هذا الإنتاج خاصا بهذه المؤسسة .

**الريبورتاج غير المباشر:** هو ذلك الريبورتاج الذي تنتجه وسيلة إعلامية ما كوكالة الأنباء مثلا ، ثم تقوم محطة تلفزيونية بشرائه لتنتشره أو تبثه ، أي أن الريبورتاج هنا ليس من إنتاج تلك المحطة التلفزيونية إنما هو من إنتاج غيرها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 56، 57

### ثالثا: البورتريه الإذاعي والتلفزيوني

يعرفه " فيولي " بأنه ريبورتاج حول شخصية معينة ، يتضمن العناصر الخاصة أو الذاتية ويحمل انطبعا ومغزى معيناً وإحساساً ما ، كما عرفه بأنه حكايات عن الأشخاص".<sup>1</sup>

ويعرف البورتريه الإذاعي بأنه هو نوع إذاعي تعبيرى إبداعي يقوم بتصوير ورسم الأشخاص بالكلمات، يعتمد على قدرة المذيع في رسم ملامح الشخصية الظاهرة والباطنة، حتى يجعل الجمهور المستمع يرى هذه الشخصية بعيون وآذان المذيع ، ويحكم عليها من خلال الانطباع الذي يتركه المذيع ، ومن خلال الصورة الذهنية التي يشكلها عنها"، وحسب " نصر الدين العياضي " فإن هذا النوع الإذاعي لم يأت ليحل محل الأنواع الأخرى بل جاء تكملة لها.<sup>2</sup>

وهناك مجموعة من العوامل التي ساهمت في تطوير استخداماته أهمها:

- جنوح الإذاعة إلى تنويع مادتها الإعلامية بحثا عن الانفراد والتميز، الرغبة في تسليط الأضواء على بعض الشخصيات البارعة في مجال ما ( رسم ، نحت ، شعر ... ) . والتي لا تستطيع التعبير عن إبداعها لسبب أو لآخر ، وهنا تبرز مقدرة البورتريه على التحدث نيابة عن الأشخاص بفاعلية.

- الجمهور المستمع يرغب في معرفة كل ما يخص نجمه المفضل ( مطرب ، ممثل ، شاعر ... )، فينتبع حركاته ويقلد سلوكياته ، ومن هنا كان على الإذاعة المسموعة أن تراعي أذواق مستمعيها وتعمل على تلبيةها ، والبورتريه هو خير مساعد على أداء هذه المهمة.

<sup>1</sup> سهيلي نوال، البرامج الثقافية الاذاعة الجزائرية، دار اليازوري، 2018، ص 83

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 84

- لا يمكن أحيانا إجراء مقابلات مع بعض الأشخاص رغم أهميتهم لسبب ما ، وهنا يأتي دور البورتريه ليرسم صورة لهؤلاء الأشخاص عن طريق الكلمة المسموعة.<sup>1</sup>

إن البورتريه فن إذاعي متميز ينفرد بطريقته في توظيف المعلومات والانطباعات عن الشخصية بقالبه الفني وبأسلوبه الرشيق ، فهو مادة إبداعية تخرج الشخص إلى الفضاء العمومي وتحوله من فرد نكرة إلى شخصية حميمة وقريبة من جمهور وسائل الإعلام.<sup>2</sup>

أما البورتريه التلفزيوني أو ما يصطلح عليه " الصورة القلمية " ضمن تقنيات الاتصال السمعي البصري التي تعتمد على المؤسسة الإعلامية من خلال تحويل الشخصية الحدث إلى موضوع ، حيث يتم التعريف بشخصية الموضوع وإنتاجاته أو إسهاماته ، فيتم سرد كل ما يتعلق بالشخص كما لو كنا نتحدث عن حدث معين ، عكس الحوار والاستجاب حيث تكفي بما يقوله الشخص فقط ، وفي البورتريه التلفزيوني نقوم بالتقديم للشخص في أدق تفاصيله ، كما يعتمد أسلوب البورتريه على الوصف والسرد ، حيث تكون طريقة التناول وزاوية النظر اللتان يتم التعاطي من خلالها مع هذه الشخصية هي ما يعطي للبورتريه نكهته الخاصة ، فمن الممكن أن نعتمد في البورتريه على تصريحات الشخص وأقواله وكذلك الشهادات التي تأتي من شخصيات أخرى حوله ، كما بالإمكان تقديم رؤى متباينة حول هذه الشخصية لإغناء البورتريه الذي تحاول أن ترسمه له.<sup>3</sup>

#### رابعاً: التحقيق

تعود أصول صحافة التحقيقات الى سنوات العشرين من القرن التاسع عشر بين عامي 1880 و 1900 وبدايات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان

<sup>1</sup> منير طبي، مرجع سابق، ص 60

<sup>2</sup> سهيلي نوال، البرامج الثقافية الاذاعة الجزائرية، دار اليازوري، 2018، ص 84

<sup>3</sup> منير طبي، مرجع سابق، ص 60

"دانييل ديفو Defoe" أول من اهتدى الى هذا الفن في الصحافة الانجليزية ثم أتى بعده "نورث كليف North Kliff" عام 1896 في صحيفته الشهيرة "الديلي ميل" فجعل هذا الفن ركنا أساسيا ومهما في صحيفته. وارتبط ظهور صحافة التحقيقات في الولايات المتحدة الأمريكية في هذه الفترة بظاهرتين: ظاهرة الصحافة رخيصة الثمن (الصحافة الشعبية The penny Press)، وظاهرة صحافة الإثارة أو الصحافة الصفراء The Yellow Press. حيث مع الوقت وجهت الصحافة الامريكية اهتمامها لخدمة المجتمع من خلال نشر التحقيقات المتعمقة عن الفساد والفاستدين في المجتمع واكتشاف الأخطاء وفضح المخطئين في جميع المجالات، من خلال صحافة التحقيقات.<sup>1</sup>

يعرف التحقيق بأنه "ذلك التقرير الاخباري للكشف عن أشياء ذات أهمية يود بعض الأشخاص أو المنظمات أن تظل طي الكتمان، وهو مكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي أن يكون التحقيق قد قام به المحرر الصحفي نفسه، وأن يكون الموضوع الذي يدور حوله ينطوي على قدر معقول من الأهمية بالنسبة للقارئ أو المشاهد، وأن تكون هناك محاولة من جانب الآخرين لاختفاء هذه الأمور عن الجمهور."<sup>2</sup>

ويرى كل من محمود علم الدين وليلى عبد المجيد أن التحقيق الصحفي هو "تحر ودراسة وبحث حول قضية معينة أو ظاهرة أو فكرة تشغل اهتمام الجماهير في وقت ما، وتدور حولها سلسلة من التساؤلات والاستفهامات التي تحتاج لإجابة، وكذلك بعض المشكلات التي تحتاج لحلول من خلال الاستعانة بالمصادر المختلفة المتصلة بها سواء

<sup>1</sup> حسام شاكر ، محمد مهني البحراوي، الحوار والتحقيق الصحفي بين النظرية والتطبيق العلمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2022، ص 16، 17

<sup>2</sup> جون أولمان، التحقيق الصحفي أساليب وتقنيات متطوره، ترجمة ليلي زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 18

أكانت حية أو غير حية، وإجراء سلسلة من اللقاءات والبحث في الوثائق والتقارير والملفات سعياً وراء الوصول في النهاية إلى حلول أو إجابات لها".<sup>1</sup>

ويعرفه الدكتور عبد اللطيف حمزة بأنه: "التحقيق الصحفي صورة من صور الحياة الواقعية صبغت في قالب صحفي لا أدبي، واستعان المحرر في صياغتها بتجاربه ومطالعته ومراجعاته واتصالاته".<sup>2</sup>

والتحقيق الصحفي يشرح ويفسر ويبحث في الأسباب الكامنة وراء الظواهر ويجب عن سؤال: لماذا؟، وهو أيضاً يوجه ويرشد ويرفه ويسلي ويعلن ويروج السلع والخدمات، وغالباً ما تكون مجريات الأمور وما تنشره وسائل الاعلام نقطة انطلاق للتحقيق.<sup>3</sup>

### مميزات التحقيق لصحفي:

- يتسم التحقيق بالواقعية فهو يناقش الوقائع الجارية ويتتبعها ويجب عن مختلف الأسئلة المطروحة، وتستمد أهمية التحقيق الصحفي من كونه قادراً على إعادة شرح وتفسير المشكلات وفهم خلفيات بعض الأخبار والقضايا.<sup>4</sup>
- يتميز التحقيق الصحفي بالتعمق في بحث ودراسة الأبعاد المختلفة، وهو ما يجعله يختلف عن التقرير الذي يكتفي بتقديم صورة سريعة أو يقوم بالتركيز على جانب منه دون أن يتعمق في التفاصيل المدعمة بالبحث والدراسة.
- يهدف التحقيق الصحفي إلى إقناع القارئ بأهمية وخطورة المشكلة أو الفكرة التي يطرحها كاتب التحقيق بهدف كسب الرأي لعام.

<sup>1</sup> عيد الملك بن عبد العزيز بن شلهوب، التحقيق الصحفي، أسسه، أساليبه، اتجاهاته الحديثة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2004، ص 16

<sup>2</sup> حسام شاكر، مرجع سابق، ص 14

<sup>3</sup> محمد عبد البديع السيد، فن التحرير الصحفي في عصر المعلومات، ص 50

<sup>4</sup> عيد الملك بن عبد العزيز بن شلهوب، التحقيق الصحفي، أسسه، أساليبه، اتجاهاته الحديثة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2004، ص 51

- يعتمد التحقيق في الاقناع على بساطة الأسلوب كما يعتمد على الأرقام والاحصائيات، لأنه يحاول أن يشرح ويفسر ويعلق ويبحث في الأسباب والعوامل التي تكمن وراء الخبر.

### وظائف التحقيق الصحفي: من بين أهمها نذكر:<sup>1</sup>

- يؤدي التحقيق الصحفي وظيفة الاخبار والاعلام من خلال ما يتضمنه من معلومات وحقائق جديدة يتلقاها القراء.
- يؤدي وظيفة الشرح والتفسير للأحداث من حيث الاسباب والتطورات والعلل والآثار المترتبة والأبعاد وطرق الوقاية والعلاج، ، وهذا نظرا لاعتماده على الاجابة على السؤالين "لماذا" و"كيف" الاستفهاميتين.
- إن ايجاد حلول للمشكلات والقضايا التي يعالجها هذا الفن تجعله يؤدي وظيفة التوجيه والارشاد.
- يقوم التحقيق بوظيفة التسلية والامتع للقراء والتي تتحدد بطبيعة الموضوع التي تراعي جوانب الترفيه والتسلية مثل تحقيقات الهروب والتحقيقات التي تراعي الجوانب الغريبة والطريفة في حياة البشر.
- الاعلان، حيث يشيد التحقيق الصحفي أحيانا بمشروع معين ويسمى في هذه الحالة بالتحقيق الاعلاني.<sup>2</sup>

### مراحل اجراء التحقيق الصحفي:

#### 1-مرحلة اختيار فكرة التحقيق:

<sup>1</sup> حسام شاكر ، مرجع سابق، ص ص 21، 22

<sup>2</sup>نواف أحمد عبد الرحمان، الكتابة الصحفية والإخبارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 85



يعتبر اختيار فكرة التحقيق أصعب خطوة، ويتطلب من المحرر أن يكون يقظا متابعاً لكل ما يجري حوله في المجتمع من أحداث. وهناك مجموعة من الضوابط يجب أن يراعيها المحرر عند اختيار فكرة التحقيق أهمها:

- أن تكون الفكرة جديدة ومنفردة وغير مستهلكة.
- أن تكون الفكرة مهمة لأكثر عدد من الناس.
- أن يكون الموضوع المختار يتماشى مع اهتمامات القارئ وفقاً لطبيعة جمهور الصحيفة وخصائصهم.
- أن تكون فكرة التحقيق متوافقة مع السياسة التحريرية للصحيفة أو الموقع الاخباري الذي يعمل فيه الصحفي.
- ضرورة أن تتوافق فكرة التحقيق مع قوانين الاعلام وتشريعاته والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- على المحرر أن يختار فكرة قابلة للتنفيذ ومتوفر لها مصادر يمكن الاعتماد عليها.<sup>1</sup>

## 2-مرحلة جمع المادة الأولية للتحقيق:

المادة الأولية للتحقيق هي التي تعتبر خلفية معلوماتية للتحقيق ، وتساعدك المحرر على بلورة فكرته . ويمكن الحصول على هذه المعلومات من جهتين . أ- أرشيف المعلومات الصحفية ب- المكتبة.<sup>2</sup>

يقوم الصحفي في المرحلة من التحقيق الصحفي بجمع البيانات والمعلومات (الجامدة) من الوثائق والكتب والمصادر والمتعلقة بموضوع تحقيقه الصحفي،

<sup>1</sup> حسام شاكر ، مرجع سابق، ص 39

<sup>2</sup>نواف أحمد عبد الرحمان، الكتابة الصحفية والإخبارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 90

وذلك لإعطاء القارئ خلفية عن المشكلة التي تناولها وآثارها السلبية على المجتمع.<sup>1</sup>

**3-مرحلة تنفيذ التحقيق:** هذه الخطوة هي التي تمنح التحقيق حياته ، فالخطوة السابقة تقدم معلومات جامدة ، أما الخطوات الحقيقية فهي بداية الحصول على المعلومات الحية من المصادر المختلفة والتي تتمثل في الشخصيات المرتبطة بموضوع التحقيق من قريب أو من بعيد ، وللحصول على هذه المعلومات لابد من عمل لقاءات مع الشخصيات المختلفة الذين يمكنهم إعطاء معلومات هامة عن الموضوع ، سواء من المسؤولين أو من الجمهور المرتبط بالقضية أو المشكلة،<sup>2</sup> ويتم الحصول على المعلومات الحية من المصادر المختلفة من خلال عمل لقاءات، إجراء مقابلات وإجراء الحديث الصحفي... الخ وعقب الحصول على المعلومات يتم البدء في ترتيبها وقراءتها جيدا والتأكد من استيفاء التحقيق كل النقاط واجابته على كل الاسئلة.<sup>3</sup>

- **مرحلة كتابة التحقيق الصحفي:** وتوجد هنا ثلاثة قوالب فنية لكتابته وعلى كل يجب على كل قالب أن يتكون من ثلاثة أجزاء هي:

**1-مقدمة التحقيق الصحفي:** يستعرض الصحفي في المقدمة المشكلة على شكل قصة، أي بسرد جانب من المشكلة التي يتولى التحقيق على شكل سؤال وجواب بين شخصين أو عدد من الأشخاص فيها، ويشير أثناء السرد الى الصعوبات التي تواجه الآخرين جراء تفاقم المشكلة.

<sup>1</sup> حبيب كركوكي، فنون التحرير الصحفي، مؤسسة موكرياني للبحوث والنشر، 2008، ص 126

<sup>2</sup> نواف أحمد عبد الرحمان، الكتابة الصحفية والإخبارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 91

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 126

2- **جسم التحقيق:** يقوم الصحفي في جسم التحقيق الصحفي بعرض وجهات النظر المختلفة بخصوص المشكلة المطروحة والمتناقضة في معظم الأحيان مع مراعاة ما يلي:

3- عدم التحيز إلى أية جهة.

4- طرح الآراء كما هي دون تغيير أو حذف.

5- التأكد من الحجج التي يسردها الأشخاص الذين يلتقي بهم الصحفي.<sup>1</sup>

3- **خاتمة التحقيق الصحفي:** يقوم الصحفي في الخاتمة بعرض النتائج والحلول وهو يقدم هذه الحلول الى المختصين أو المسؤولين ذوي العلاقة بحل المشكلة.<sup>2</sup>

**أنواع التحقيق الصحفي:**<sup>3</sup>

اختلف الباحثون في تصنيفهم للتحقيق كما سنوضحه فيما يلي:

**التصنيف وفق الهدف:**

1- **تحقيق الخلفية:** وهو تحقيق يستهدف شرح وتحليل الأحداث والكشف عن أبعادها ودلالاتها، وهو تحقيق يبحث عما وراء الخبر وتفاصيله.

2- **تحقيق البحث أو التحري:** والمحرر في هذا النوع أشبه برجل المباحث الذي يتولى مسؤوليته في فك الأغاز والبحث عن الأسرار التي تكشف غموض الأحداث وتهدف إلى الوصول للحقيقة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 128

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 130

<sup>3</sup> حسام شاكر ، مرجع سابق، ص ص 28، 30

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 28

3-تحقيق الاستعلام: يؤدي هذا النوع دورا كبيرا في تشكيل الرأي العام، حيث يهتم بجمع كل التفاصيل المتعلقة بقضية ما تهم الناس ويلقي الضوء عليها من جميع جوانبها.

4-تحقيق التوقع: لا يكتف هذا النوع بوصف الوقائع أو الظواهر أو المشكلات وكيف وقعت؟ ولكنه يهتم بتطور الأحداث، وما يمكن أن تسفر عنه في المستقبل.

5-تحقيق الهروب: وهو نوع من التحقيقات يساعد القراء على الهروب من مشاكلهم اليومية وإبعادهم عن فيها أو قضاياهم، فهو يشد القارئ بعيدا عن معاناة الحياة ورتابتها ليقدم له تحقيا ممتعا يثير في داخله المشاعر والأحاسيس والخيال، ويهرب به عن اهتماماته السياسية ليقدم له الجوانب الطريفة والمسلية الممتعة في الحياة مثل الرحلات والأحداث الغريبة والموضوعات التي تدور عن نجوم الفن والمجتمع.<sup>1</sup>

التصنيف وفق الوسيط الاتصالي: الذي يعتمد عليه في تقديمه للمعلومات، وهنا نجد:

1- التحقيق الصحفي المفصل: وهذا النوع من التحقيقات أساسه الكلمة المكتوبة تساعدنا المواد المصورة (صور، أشكال توضيحية من رسوم وأشكال وخطوط وجداول بيانية وغيرها...)، ويتم الاعتماد في التحقيق هنا على المصادر الحية من خلال اللقاءات مع الأشخاص المرتبطين مباشرة بالقضية أو الفكرة من مسئولين وجمهور أو مهتمين وباحثين ودارسين، كما يمكن الاعتماد على المصادر غير الحية كقراءة الوثائق والبيانات والاحصاءات المتعلقة بالموضوع من أجل استطلاع مختلف وجهات النظر المؤيدة والمعارضة. ويتناول هذا النوع من التحقيقات الموضوع من جميع جوانبه ويغطي كل عناصره، فهو يقدم خلفية عن الموضوع أو القضية ثم يطرح كل الأسئلة المتعلقة به ويحاول الحصول على اجابات عنها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 29

2- **التحقيق الصحفي المصور:** يعتمد هذا النوع على الصورة كعنصر أساسي وتكون الكلمة فيه عنصرا مساعدا، حيث يتم الاعتناء بالصور من حيث الوضوح والشمول واختيار الزاوية المعبرة عن الحدث والتي تضيف له معان يقصدها الصحفي. ويشترط لنجاح هذا النوع من التحقيقات معرفة المحرر الجيدة بالتصوير الصحفي وزوايا التصوير والرسالة الخاصة باختيار كل زاوية والكادرات الخاصة بالتصوير وجودة الصورة.<sup>1</sup>

**من حيث المجال الجغرافي:** نجد التحقيق المحلي، التحقيق القومي، التحقيق الدولي.

**من حيث المجال الزمني للحدث:** نجد التحقيق القبلي، التحقيق المعاصر، التحقيق البعدي.

**من حيث الجمهور:** التحقيق العام، التحقيق المتخصص.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 30

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 30، 33

## المحور 4: تقنيات الاتصال الحديثة (الاتصال الالكتروني)

## المحاضرة رقم 14: تقنيات الاتصال الحديثة وأهم الأنواع

نظرا لأهمية التقنيات الحديثة اليوم للمنظمات بفعل تحولها الرقمي، وولوجها البيئية الرقمية واستغلالها بما يناسبها لتحقيق أهدافها، ارتأينا توضيح للطالب أهم التقنيات الحديثة التي باتت لا تستطيع المنظمات المعاصرة الاستغناء عنها.

### أولاً: تعريف تقنيات الاتصال الحديثة

هي تلك التقنيات التي تسمح بنقل الرسالة الاتصالية الى العمال في المنظمة عن طريق التقنيات الحديثة (الانترنت، الانترانات... الخ). وتعرف بأنها "تقنيات جديدة تتميز بكفاءة عالية من حيث الاتصال، على اساس الصوت والصورة والمعلومات في آن واحد. ويمكن ان تؤدي هذه التجهيزات التقنية إلى تحول عميق في طبيعة الاتصالات التنظيمية بين دوائر الأعمال والتجارة، وتقود أيضا إلى طريقة جديدة لتعريف المنزل، ليبدو بمثابة موقع متميز لإنتاج ومعالجة ونقل المعلومات المتعلقة بمجالات وخدمات متعددة: العمل عن بعد، الترفيه، البريد الالكتروني، استشارة بنوك المعلومات المتخصصة، الاستهلاك عن بعد، المعلومات التجارية والدعاية، التحويلات النقدية الالكترونية، المؤتمرات المرئية، ...<sup>1</sup>

ويطلق "مانويل كاستلز" على الصيغة الاتصالية الجديدة "الاتصال الذاتي الجماهيري"، فهو اتصال جماهيري لأن له قدرة كامنة على الوصول الى جمهور عالمي، كما هو الحال في بث مقطع فيديو على موقع "يوتيوب" أو مدونة مزودة بروابط خدمة "أر، إس، إس" لعدد من مصادر المعلومات على الانترنت، أو رسالة إلى قائمة مطولة من عناوين البريد الالكتروني، وفي نفس الوقت هو "اتصال ذاتي" لأن انتاج الرسالة ذاتي

<sup>1</sup> فيليب بروتون، سيرج برو: ثورة الاتصال، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1993، ص 254

وتحديد المستقبل او المستقبلين يتم ذاتيا، كما أن استخلاص رسائل أو محتوى معين من شبكة المعلومات العالمية وشبكات الاتصال الالكترونية ذاتي الانتقاء.<sup>1</sup>

وحاليا ومع التحول التكنولوجي، تعتبر الانترنت وما تولد عنها من تكنولوجيات من بين أهم وأحسن التقنيات الاتصالية الحديثة، وفيما يلي نذكر أهمها وأكثرها استخداما في المنظمات:

## ثانيا: أهم الأنواع

### 1-موقع الويب:

كانت مواقع الويب قبل أكثر من عشر سنوات (التسعينات) عبارة عن مجموعة من الصفحات الثابتة التي يقوم صاحبها سواء كان فردا أم جهة بتصميم الواجهة وإضافة المحتوى إلى الموقع، يمكن لصفحات ذلك الموقع أن تمتلئ بالمحتوى للمرة الأولى حين انطلاق الموقع تظل على ما هي عليه دون تغيير أو تحديث أو زيادة مثل المواقع التعريفية للشركات، أو أن يكون موقعا محدثا بشكل دوري، لكن السمة البارزة هي أن أصحاب الموقع هم فقط من يُحدثون محتوى الموقع ويضيفون الجديد إليه، أي أن القارئ والمتصفح ليس له دور سوى التصفح والقراءة فقط، ثم المغادرة عند الانتهاء. شيئا فشيئا وبسبب تطور آليات برمجة المواقع التفاعلية صارت المواقع أكثر قربا من الزائر والمتصفح، حيث بدأ التفاعل بين صفحة الويب والزائر، فأصبح بإمكانه التعليق على المادة المكتوبة وإبداء الرأي، وكذا الإضافة إلى محتوى الصفحة ، وأصبح بإمكانه أن يترك بصمته وانطباعه على الموقع بشكل عام، وظهرت كذلك المنتديات التي أحدث نقلة نوعية في وقتها لأنها أدخلت مفهوم جديد في وسط هذا الفضاء الالكتروني، حيث لم تعد

<sup>1</sup> مانويل كاستلز: سلطة الاتصال، ترجمة محمد حرفوش، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2014، ص 92



مسؤولية اضافة المحتوى الى الموقع على عاتق اصحاب الموقع بل يمكن ان يكون الزوار هم صناع المحتوى.<sup>1</sup>

### عوامل تصميم موقع انترنت فعال:

يجب على المؤسسة أن تمتلك موقع انترنت للتعبير عن مهمتها وهدفها، تاريخها، منتجاتها، ونظرتها، ويجب على الموقع ان يجذب الانتباه وان يكون مهما لجذب الزبائن المستقبليين.

المبحرون على الانترنت يحكمون على موقع معين انطلاقا من معيارين:

- **المعيار 1: سهولة الاستخدام**، وهذا يتوقف على سرعة التحميل، سهولة فهم الصفحة الرئيسية والابحار من صفحة الى أخرى.

### - **المعيار 2: يتعلق بجاذبية الموقع attrait du site**

وهناك سبعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الموقع، لاجل حث المستخدمين (المبحرين) لاعادة زيارة الموقع بصفة منتظمة، حيث يجب التركيز على عوامل متعلقة بالسياق والمحتوى: وتتمثل هذه العوامل في:

**التقديم présentation**: ويتعلق الامر بالمظهر والتصميم *apparence et design*

- **المحتوى**: أي النص، الصور، الصوت، الفيديو...

<sup>1</sup> مامون مطر: الاعلام الجديد: استخدام الشبكات الاجتماعية في الإعلام، في مراكز الاعلام، دليل تدريبي، وثيقة الكترونية، ص 293

- **الجماعة communauté**: أي مقدرة الوقع على السماح بالاتصال بين المبحرين على الموقع

- **الشخصانية personnalisation**: مقدرة الموقع على أن يعدل بنفسه المحتوى بما يتلائم والمبحر، أو السماح للمبحر أن يجعل الموقع شخصيا.

- **الاتصال**: من الموقع إلى المبحر و/ أو من المبحر إلى الموقع.

- **الارتباط connexion**: الروابط التي تربط الموقع بمواقع أخرى.

- **التجارة**: البيع على الخط من عدمه.<sup>1</sup>

إن مراعاة المنظمة هذه العوامل عند تصميمها موقع الوب الخاص بها، يجعل من موقع الوب قناة اتصالية مهمة، تتواصل المنظمة من خلاله مع جمهورها، كما يمكنها أن تستفيد منه لتحسين صورتها والحفاظ على سمعتها.

## 2- الإستراتيجيات:

نشأت شبكة الاكسترنات استجابة لما يتطلبه قطاع الأعمال من شراكات وتحالفات وما يقتضيه من أمن على المعلومات المتبادلة عن طريق الشبكات، مع العناية الشديدة بالصلاحيات (اصطلاح على هذه تسمية هذه الفعالية باسم تعاملات الشركات مع بعضها).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller , Marketing Management, Delphine Manceau, Bernard Dubois , 13 Ed, Pearson education, P 692

<sup>2</sup> التسويق الالكتروني، إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك، ط1، القاهرة، 2007، ص 30

ويعد الاكسترنانت اليوم من الوسائل الاتصالية الحديثة التي أصبحت تسهل على المنظمة انجاز مهامها وتحقيق أهدافها، لما يتيح من مزايا تجعل المنظمة على ارتباط دائم وفوري مع أصحاب المصلحة.

### 3- البريد الإلكتروني:

هي طريقة لبث الرسائل وملفات البيانات وغيرها بالرسائل الالكترونية وذلك من أحد الحواسيب (أو الاجهزة المخصصة لذلك) الذي له تواصل شبكي مع حاسب آخر. ويسهل البريد الالكتروني الاتصالات التنظيمية حيث يمكن المديرين من الاتصال بكفاءة مع جماعات كبيرة من المستخدمين بطريقة تتميز بفعالية في التكلفة.<sup>1</sup>

والبريد الالكتروني هو عبارة عن "مكتوب un écrit" يتم قراءته على شاشة، وهو ما يتطلب أن يجمع بين ميزات مرتبطة بالكتابة، وأخرى بالشاشة، فلأنه مكتوب يتطلب: تفكير، هيكلية وتنظيم لما يكتب، تصحيح لغوي، وموضوعية. ولأنه يقرأ على الشاشة فيجب أن يتمتع ب: المقروئية lisibilité ، الاختصار والايجاز concision، الوضوح clarté.<sup>2</sup>

والمنظمة اليوم لا يمكنها الاستغناء عن البريد الالكتروني، فهي تستخدمه في التواصل مع عمالها، ومع أصحاب المصلحة، بما في ذلك جمهورها الخارجي من أجل تسويق منتجاتها والترويج لها.

<sup>1</sup> أبو السعود إبراهيم، مرجع سابق، ص 30

<sup>2</sup> Alex Adam, Marina Aubert, Aurélien Coussement, François Meuleman, Tanguy Pay, Ecrire et manager sa communication Web, edipro, Belgique, 2008, Pp22, 23

## خاتمة:

ختاما يمكن القول أن هذا المقياس يعتبر من بين المقاييس المهمة في علوم الاعلام والاتصال، وخصوصا في طور الليسانس، لكونه يسمح للطلبة بالتعرف بعمق وعن كثب على طبيعة الاتصال بالمنظمات، واكتشاف مختلف التقنيات الاتصالية التي تستخدمها: المكتوبة، الشفهية والسمعية البصرية، وحتى التقنيات الحديثة التي جاءت بفعل رقمنة المنظمات والتحول الرقمي الذي غير في طبيعة الاتصال، وفي طبيعة المحتوى الاتصالي.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- أبو السعود إبراهيم: تقنيات الاتصال والمعلومات، شركة الإسلام، مصر للطباعة، 2005
- أبو طعام ضياء ، التحقيق الصحفي، قواعد ومهارات، دار الهادي، لبنان، 2008
- أسامة زكي السيد علي: مهارات الاتصال (الانساني والأكاديمي) ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016
- آلان باربارا بيبز : المرجع الأكيد في لغة الجسد، مكتبة جرير ، ط1، 2008
- أولمان جون ، التحقيق الصحفي أساليب وتقنيات متطورة، ترجمة ليلي زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- البارودي منال أحمد ، العصف الذهني وفن صناعة الافكار، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015
- بروتون فيليب ، سيرج برو: ثورة الاتصال ، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1993
- بن شلهوب عبد الملك بن عبد العزيز ، التحقيق الصحفي، أسسه، أساليبه، اتجاهاته الحديثة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2004
- بوعيط جلال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009
- حجاب محمد منير ، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999
- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1990
- الحريري رافدة: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2018
- الحميميدي محمد بن علي: الادارة العسكرية والقائد والقيادة "دراسة وتحليل"، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2018
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاتصال اللفظي غير اللفظي، اشرف محمود عبد الفتح رضوان، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2018

- خصاونة عاكف لطفي ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، 2011، ص 90
- دويدار عبد الفتاح محمد: سيكولوجية الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999
- ديري زاهد محمد ، سعادة راغب الكسواني ، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- زاهد محمد ،الكسواني ديري، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة
- زواوي محمد: المراسلات والتنظيم الإداري، دراسة تحليلية - نماذج تطبيقية، موفم للنشر، الجزائر، 2015
- سعيد عبد الجواد ، فن الخبري الصحفي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005،
- سهيلي نوال، البرامج الثقافية الاذاعة الجزائرية، دار اليازوري ،2018
- شاکر حسام ، البحرأوي محمد مهني ، الحوار والتحقیق الصحفی بین النظرية والتطبيق العلمي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2022
- الشميمري أحمد بن عبدالرحمن ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسی غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2014
- صاحب سلطان محمد: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014
- صاحب سلطان محمد: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014
- صادق إسماعيل محمد ، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014
- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- صلاح عبد الحميد ، فن التحرير الصحفي
- صلاح عبد الحميد ، فن التحرير الصحفي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013
- صويص راتب جليل ، غالب جليل صويص: تقنيات ومهارات الاتصال، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2008
- الطائي حميد ، بشير العلق: أساسيات الاتصال ، نماذج ومهارات، دار اليازوري ، الاردن، 2008

- طي منير ، التحرير للإذاعة والتلفزيون، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اتصا سمعي بصري، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2021، 2022
- الطويرقي عبد الله ، علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية ، مكتبة العبيكان
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، 2011
- العامري محمد عبد حسن ، علي صادق الساعدي، الاتصال المواجهي الحملات الانتخابية وتأثيرها في الجمهور، العربي للنشر والتوزيع، 2021
- العبد ابو السعيد احمد ، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، دار اليازوري، 2014
- عبد البديع السيد محمد ، فن التحرير الصحفي في عصر المعلومات
- العتيبي ضرار ، مهارات الاتصال، دار اليازوري، 2021
- عزب خالد: الهوية والاعلام... مستقبل المجتمعات وتدفق المعلومات، في / أوراق، العدد 3، مكتبة الاسكندرية، وحدة الدراسات المستقبلية، مصر، 2011
- علاء نعمان، هكذا يُصنع الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2016
- العلاق بشير ، حميد الطائي، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020
- العلاق بشير: أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، دار اليازوري، الاردن، 2009
- فؤاد النمر محمد صبري: أساليب الاتصال الاجتماعي، في/دراسات وقضايا الخدمة الاجتماعية (24)، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1996الاسكندرية
- فيليب بروتون، سيرج برو: ثورة الاتصال ، ترجمة هالة عبد الرؤوف مراد، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1993
- كاستلز مانويل: سلطة الاتصال، ترجمة محمد حرفوش، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2014
- كاستلز مانويل: سلطة الاتصال، ترجمة محمد حرفوش، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2014
- كركوكي حبيب ، فنون التحرير الصحفي، مؤسسة موكرياني للبحوث والنشر، 2008
- محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع ،
- مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي، كتبة الرشد ، 2016

- مركز الخبرات المهنية للإدارة، التسويق الإلكتروني، إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.. بميك، ط1، القاهرة، 2007
- مروّة أديب ، الصحافة العربية .. نشأتها وتطورها
- مزيان محمد: مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصرة، منشورات دار لالة سكيّنة، الجزائر، ط1، 2002
- مسلماني جواد علي: البرامج التلفزيونية والدور الثقافي للقنوات الفضائية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016
- مطر مامون: الاعلام الجديد: استخدام الشبكات الاجتماعية في الإعلام، في مراكز الاعلام، دليل تدريبي، وثيقة الكترونية
- مكاوي حسن عماد و ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط10، 2012
- مميّش علي و رزاق العربي، التحرير الاداري سند تكويني موجه لفئات الادارة، التسيير، التفقيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، الجزائر، 2010
- النواصرة أحمد: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010
- نواف أحمد عبد الرحمان، الكتابة الصحفية والإخبارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2
- الهواسي محمود حسن ، حيدر شاكر البرزنجي، مبدئ علمالادارة الحديثة، 2014

#### المراجع باللغة الاجنبية:

- Alex Adam, Marina Aubert, Aurélien Coussement, François Meuleman, Tanguy Pay, Ecrire et manager sa communication Web, edipro, Belgique, 2008
- Cees B.M.van Riel and Charles J. Fombrun : essentials of corporate communication, implementing practices for effective reputation management, Routledge, London, 2007



- Judith lazar, la science de la communication / que sais-je ?; éditions presses universitaires de France ; 2eme Edition, 1992
- Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT : Communicator toute la communication d'entreprise, DUNOD, 5<sup>eme</sup> Edition ,2009
- Nicole d'Almeida, Thierry Libaert : la communication interne des entreprises, 7EME Edition, DUNOD, Paris, 2014
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller , Marketing Management, Delphine Manceau, Bernard Dubois , 13 Ed, Pearson education
- Reginald L. Bell and Jeanette S. Martin; Managerial Communication, Business Expert Press Corporate Communication Collection, USA, 2014,
- Hélène Cajolet-Laganière, Pierre Collinge, Gérard Laganière, Rédaction technique, administrative et scientifique, Editions Laganière, 3Ed, Québec, 1997