



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة احمد زيانة - غليزان  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الاعلام والاتصال



مطبوعة بيادخوجية في مقياس:

# الثقافة الاتصالية بداخل المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص الاتصال والعلاقات العامة

من إعداد الدكتورة: سارة خوشبي

الرتبة: أستاذ محاضر - بـ -

التخصص: علوم الاعلام والاتصال

القسم: علوم الاعلام والاتصال

السنة الجامعية: 2024 / 2025

مقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

عنوان الماستر: الاتصال والعلاقات العامة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المسؤول عن الوحدة التعليمية: سارة خرشي

الرصيد: 5

المعامل 2

أهداف التعليم:

تسمح للطالب بالحصول على معرفة دقيقة ومتقدمة في مجال الثقافة الاتصالية ويقدم فهماً أعمق لدور الثقافة الاتصالية في إستراتيجيات الاتصال للمؤسسة وكذا توظيف العلاقات العامة في

تحسين صورة المؤسسة " اقتصادية - إدارية - مرفق عام. على النحو التالي:

- تعريف الطالب بمفهوم الثقافة الاتصالية ومكانتها داخل المؤسسة، مع إبراز العلاقة بين

الثقافة التنظيمية والثقافة الاتصالية.

- تحديد أسس بناء الثقافة الاتصالية الفعالة للمؤسسات.

- تحليل قنوات وشبكات الاتصال داخل المؤسسة، وأهم أنواع الاتصال المؤسساتي

- فهم تأثير الاتصال الجيد على الإنتاجية المؤسسية وتحقيق الأهداف المسطرة.

- استيعاب دور الإدارة في خلق مناخ اتصالي فعال.

- إدراك العلاقة بين القيادة الإدارية الاتصالية والتحفيز الوظيفي.

- تطبيق آليات الاتصال الإنساني الفعال في المواقف المهنية المختلفة.

المعارف المسبقة المطلوبة:

أن يكون الطالب ملماً بنظريات الاتصال المؤسساتي وبمقاربة ثقافة المؤسسة.

محتوى المادة:

التفكير بمدى تعدد العلاقة الموجودة بين الثقافة الاتصالية والصورة التي يتناقلها أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى دراسة نشاط مديرية الاتصال التي من بين مهامها التركيز على وظيفة

العلاقات العامة التي ترمي إلى تحسين الثقة والتفهم من جهة ومن جهة أخرى تحسين العلاقات مع الجمهور:

- (1) مفهوم الثقافة الاتصالية
- (2) مداخل عامة للثقافة الاتصالية الفعالة
- (3) أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة
- (4) نظام الاتصال أهميته
- (5) أنواع الاتصال المؤسساتي وخصائصه
- (6) أساليب الاتصال الفعال
- (7) شبكات الاتصال داخل المؤسسة
- (8) أهمية الاتصال في العمل الإداري
- (9) الاتصال الجيد وتأثيره على الانتاجية
- (10) دور الثقافة الاتصالية الجيدة في ارساء العلاقات الانسانية
- (11) تأثير الادارة في خلق مناخ تواصلي جيد
- (12) متطلبات الاتصال الفعال

**طريقة التقييم:** امتحان كتابي + أعمال أخرى

## محاضرات مقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

**المحور الأول: مدخل عام للثقافة الاتصالية الفعالة.**

- مقاربة مفاهيمية للثقافة الاتصالية.

- الثقافة الاتصالية (ثقافة/ اتصال): مقاربة تاريخية

- أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

**المحور الثاني: الاتصال المؤسسي وآلياته.**

- أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه.

- شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- أساليب الاتصال الفعال ومتطلباته.

**المحور الثالث: محورية الاتصال في إدارة المؤسسة.**

- أهمية الاتصال في العمل الإداري

- الاتصال الجيد وتأثيره على إنتاجية المؤسسة

- تأثير القيادة الإدارية في خلق مناخ تواصلي جيد.

**المحور الرابع: الثقافة الاتصالية والعلاقات الإنسانية**

- دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

- تحديات الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

- استراتيجيات تطوير الثقافة الاتصالية للمؤسسات.

- ملامح الثقافة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية.

## مقدمة:

تعرف المؤسسة على أنها كائن اجتماعي متفاعل داخل بيئه ذات أبعاد متعددة، تتأثر بها وتوثر فيها وتأخذ منها بقدر ما تعطيها، وذلك ما يركز دائرة اهتمام الباحثين والدارسين حول أهمية المؤسسة بكل مكوناتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، كونها تضم مجموعة من الهياكل والأفراد والماديات المسخرة لخدمة أهداف واستراتيجيات محددة داخل المجتمع ككل.

إن هذه البنية الاجتماعية المصغرة بما تجمعه من أفراد وجماعات نسبية تكون في أمس الحاجة إلى اتصالات وتقاعلات يومية روتينية لتمرير كافة أنواع الرسائل المحركة أساساً لمجمل نشاطاتها، إن عملية الاتصال التي تتم داخل المؤسسة ليست فقط جانباً تقنياً مرتبطة بمهام بسيطة أو محدودة ضمن هذه التفاعلات، بل هي سيرورة ضرورية لمختلف المعلومات والإجراءات والسلوكيات والتي تتحول مع مرور الوقت إلى ثقافة مركبة ومعقدة تكشف عن نوعية محددة من القيم والمعايير والعادات الاتصالية التي تتشابه من مؤسسة إلى أخرى لكنها لا يمكن أن تكون متطابقة بينها جميعاً بأي حال من الأحوال، هذا التوجه المستجد الذي جاء للتركيز على الاتصال المؤسستي في بعده القيمي يحمل مبادئ وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ويحول التركيز من آلية وجمود العنصر البشري العامل داخل المؤسسات إلى أهمية إدارة الموارد البشرية داخلها بما يخدم تحقيق المؤسسة لأهدافها واستراتيجياتها ويرقى بالكرامة الإنسانية للعامل داخل تنظيم إداري متكامل.

أهمية الاتصال للمؤسسات والمنظمات أياً كانت طبيعة نشاطها أو حجمها أو توجهاتها تتجذر في كل مرحلة من مراحل تكوين هذه المنظمات إلى أن يصل إلى ترسیخ سلوکات ومعتقدات ومعايير وقيم مركبة تشكل نمطاً متفرداً من الثقافات المؤسستية التي أوجدها الاتصال وشكل نواتها ودعم استمراريتها كنتيجة راسخة لمدى الأهمية التي يوليهَا مؤسسو المنظمة للعملية الاتصالية التنظيمية ضمن خططهم الاستراتيجية الشاملة.

تتضمن المطبوعة ثلاثة عشر محاضرة على النحو التالي:

المحاضرة الأولى: مقاربة مفاهيمية للثقافة الاتصالية -

- المحاضرة الثانية: الثقافة الاتصالية (ثقافة/ اتصال): مقاربة تاريخية
- المحاضرة الثالثة: أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.
- المحاضرة الرابعة: أنواع الاتصال المؤسسي وخصائصه.
- المحاضرة الخامسة: شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
- المحاضرة السادسة: أساليب الاتصال الفعال ومتطلباته.
- المحاضرة السابعة: أهمية الاتصال في العمل الإداري
- المحاضرة الثامنة: الاتصال الجيد وتأثيره على إنتاجية المؤسسة
- المحاضرة التاسعة: تأثير القيادة الإدارية في خلق مناخ تواصلي جيد.
- المحاضرة العاشرة: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
- المحاضرة الحادية عشر: تحديات الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.
- المحاضرة الثانية عشر: استراتيجيات تطوير الثقافة الاتصالية للمؤسسات.
- المحاضرة الثالثة عشر: ملامح الثقافة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية.

## المحاضرة الأولى: مقاربة مفاهيمية للثقافة الاتصالية

تناول في الجزء أهم المفاهيم ذات العلاقة بموضوع "الثقافة الاتصالية" كمدخل تعريفى لها

### أولاً- الاتصال:

على كثرة تعريفات الاتصال نجد معظمها تشق مضمونها لعبارة الاتصال من الأصل اللاتيني لهذه الكلمة وهو (**COMMUNIS**)، ومعنى المشاركة أو الاشتراك في الشيء. في نفس السياق نجد "سامية محمد" تعرفه على أنه "عملية اشتراك في المعنى من خلال التفاعل الرمزي".

أما في اللغة العربية، فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من وصل والذي يعني الصلة وبلغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصلاً إليه أي "انتهى إليه وبلغه" وهي أيضاً المواصلات والبلاغ.

ومن الناحية الاصطلاحية يعرف الاتصال أنه نقل للأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات، بالإضافة للتوزيع والتفاوض، كما يعرفه "تبيل عارف" على أنه: عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفوياً أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات، بقصد الإقناع والتأثير على سلوك الغير<sup>1</sup>

### الأطر العامة للاتصال:

كما أن عملية الاتصال ليست وحيدة الجانب، بل تم بين طرفين يتداولان أدوار الارسال والاستقبال، كذلك فإنها لا تتم في فراغ، ذلك أن لها عدة أطر تقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها وأهمها أربعة هي كتالى<sup>2</sup>:

#### 1 - الإطار الفني أو التقني:

ويتعلق بنوعية القنوات المستخدمة، ومدى قدرتها على النقل الجيد للرسائل، خصائص كل منها وأفضل أوجه لاستخدامها. وكذلك أفضل الصيغ للجمع بين بعضها في أغراض الاتصال

المتنوعة وعلى هذا المستوى يمكننا ان نشير الى ان الإطار الفني للاتصالات الادارية يمر بمرحلة من التطور السريع جداً

## 2- الإطار النفسي الاجتماعي:

ويختص بعلاج كل القضايا الذاتية والتفاعلية في الاتصال بين الافراد والجماعات، وهي كثيرة جداً وحاسمة في تحديد فعالية الاتصال. على هذا المستوى تدرس كل عمليات الادراك وصياغة الرسائل، وعمليات الانتقاء، والتحيزات المختلفة، والدافع الذاتية ذات المستويات المتفاوتة في عمقها. كما تدرس التفاعلات العلائقية بين أطراف عملية الاتصال وما يحدث بينهم من توافق أو صراع واشكالات في توافق دوافعهم او تعارضهم واساليبهم في التعامل. ثم تدرس مسائل الأدوار النفسية الاجتماعية لكل منهم وتأثيرها على الاتصال. اذ من المعروف ان كل منها يلعب في حياته العملية والخاصة عدة ادوار: فهو رئيس، ومرؤوس وزميل، وأب وزوج، ورفيق، وعضو في جمعية الخ ... ويتوقف نمط الاتصال بينه وبين الآخرين على طبيعة الدور الذي يلعبه في كل لحظة. وكذلك هناك بالإضافة الى الأدوار الاجتماعية، ادوار السن والجنس وتأثيرها على عمليات التواصل بين الاجيال وبين الجنسين.

## 3- الإطار التنظيمي:

إذا كانت الاتصالات في جماعة صغيرة أو بين الافراد تتم انطلاقاً من الإطار النفسي، فإن التواصل بين مجموعات العمل في الادارة لا بد ان يتم من خلال التنظيم. وعلى هذا المستوى يلعب التنظيم الاداري ونوعية الشبكات المتوفرة له دوراً حاسماً في تنسيق المجهودات وتتبعها، وتوزيع العمل، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. وبكلمة موجزة لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق اهدافها إلا إذا توفر لها، كما سنرى في فصل الاتصالات الادارية، تنظيم فعال للاتصال. وعلى هذا الصعيد تدرس انواع شبكات الاتصال ومدى ملاءمة كل منها لأهداف المؤسسة وبنيتها

## 4- الإطار الثقافي:

وهو الإطار العام الذي يشمل المستويات الثلاثة السابقة ويسبغها جميعها بطابعه. فالوسائل التقنية والتنظيم، والعلاقات تصطبغ لا محالة بخصائص الإطار الثقافي، بعاداته ومعاييره وقيمه وأمكاناته، وتراثه، ومسموحاته وممنوعاته ومحرماته وفائداته الخ ... ولا شك وبالتالي أن هذا الإطار من خلال قولبيه لأنماط السلوك، ومن خلال ما يقوم فيه من مؤسسات، يتدخل في جميع مراحل عملية الاتصال ومكوناتها. وبالتالي فالإمام المعمق بخصائص الإطار الثقافي يشكل مفتاحاً أساسياً في يد المدير للنفاذ إلى العاملين معه والوصول إلى الفعالية في اتصالاته.

### ثانياً - الثقافة:

**لغة:** ورد جذر ثقافة في لسان العرب: ثقف: ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفة، حذقه، ورجل ثقف وثقف حاذق فهم، والثقاف: ما تسوى به الرماح.

اصطلاحاً عرفها العالم الأنثروبولوجي البريطاني إدوارد بارنات تايلور (Edward Burnett Tylor 1832-1917)، "أنها ذلك المركب الكلي الذي يشمل على المعرفة والمعتقد والفن والأدب والأخلاق والقانون والعرف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع"، ويري ويليامز (Williams)، أن الثقافة هي طريقة معينة في الحياة، سواء عند شعب أو فترة، أو جماعة".<sup>3</sup>

يرتبط أفراد المجتمع وثاق متين هو: الثقافة. ولو لاها لما وجدنا سلوكاً وتصرفات وافكاراً وعقائد وعادات وقيم ومعايير واتجاهات وقوانين وفنوناً واهدافاً ولغة مشتركة.

وتتطوّي الثقافة على المركب الذي يشتمل على هذه العناصر كلها، والتي يكتسبها الناس في المجتمع نتيجة للاتصالات المختلفة، سواء كانت تلك الاتصالات فردية أم جماهيرية.

وعلى هذا فإن الثقافة تشمل كل ما يتسع للفرد أن يتعلمه ويشارك فيه أعضاء المجتمع. ولا شك أن ما يتعلمه الأفراد وما يحملونه من أيديولوجيات وقيم ومعارف واتجاهات وانفعالات يؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكهم وتصرفاتهم، لذا فإن الثقافة تمثل نمطاً للسلوك الإنساني.<sup>4</sup>

### ثالثاً - الاتصال الثقافي (Intercultural Communication)<sup>5</sup>:

يحدث الاتصال الثقافي حينما يتصل شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى. وحينئذ لابد أن يعي المتصل اختلاف العادات والقيم والأعراف وطرق التصرف المناسب. وإذا غاب هذا الوعي، فإنه سينتتج عن الاتصال قدر من سوء الفهم.

### رابعاً - الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريفها على أنها القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المؤسسة، والتي تتفاعل مع بعضها لينتتج عنها نمط سلوكى موحد لجميع العاملين، فالثقافة هي موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المؤسسة باتجاه واحد من خلال معايرها وضوابطها السلوكية.

وتعرف على أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمتها مجموعة أبناء حلقها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ويتم تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات.

كما هناك من يعرفها على أنها مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فيما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>6</sup>

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف وذى العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.<sup>7</sup>

### خامساً - الاتصال التنظيمي:

**Preston et Hawkins**: عرفه كل من هوكنز وبرستون بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية" على هذا فإن العملية الاتصالية يتم بمقتضها

تعديل السلوك عن طريق تبادل الرسائل بين الأطراف المتقاعلة في التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف.<sup>8</sup>

#### سادساً - المنظمة:

للمنظمة تعريفات عديدة وكثيرة، ذلك حسب مجال وميدان استخدام هذا المصطلح، وكيف ينظر إليه من الجانب الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي والسلوكي وحتى التكويني.... الخ. يطلق لفظ منظمة في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وبالتالي تتولى إدارة عناصر مختلفة للإنتاج من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات وهي وبالتالي قد تكون أي مشروع أو شركة أو منشأة أو مؤسسة تتولى إنتاج سلعة أو خدمة معينة، سواء كانت تهدف إلى الربح أو تهدف إلى تقديم خدمات عامة، فقد يكون طبيعة نشاط المنظمة اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو دينياً أو خيراً.

" وهي أيضاً وحدة اجتماعية لأنها تضم جماعات من الأفراد يستخدمون هذه الأدوات والطرق والوسائل ويقومون بتشغيل المعدات والآلات وأن هؤلاء الأفراد يقيمون علاقات متنوعة فيها بينهم تتعلق بالعمل أو باهتمامات أخرى شخصية واجتماعية وإنسانية. وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها "<sup>9</sup>

#### سابعاً - المؤسسة:

من أسس وهي الأساس وأساس الأساس، كل مبدأ الشيء.

وهو مصطلح يطلق من منظور اجتماعي على أية هيئة أو جماعة أو منظمة اجتماعية حكومية أو أهلية تنظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد أو في عدة مجالات.<sup>10</sup>

فقد عرفها بريفيس بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة، وبناء على هذا التعريف تبقى المؤسسة تمثل شكلاً من أشكال التنظيم أو

كما يسميه البعض "نظام" تتصهر فيه العناصر الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية في وحدة واحدة، لا يمكن لأي تحليل موضوعي أن يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة.

أمل بارسونز: فيعرفها بأنها "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين كي تتحقق أهداف مادية ومعنوية معينة" وهذا التعريف يبدو عاماً جداً ينطبق على كافة أنواع المؤسسة بغض النظر على نشاطها وحجمها وتنظيمها.

ومن ناحية أخرى يرى "شتير بارناد": أن المؤسسة أنساق فرعية تدخل في نطاق، يعرف بالنسق التعاوني، ويكون النسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بين أعضائها ووحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الأفراد بغية تحقيق هدف واحد على الأقل.

بينما "ماكس فيبر": ينظر إلى المؤسسة كتركيب بيرورقاطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة<sup>11</sup>.

وتعرف المؤسسة كذلك على أنها "تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتکاليف الإنتاج. ومن خلال سرد التعريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعملية كافية، وقدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتسجيب لهذه البيئة فال المؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.<sup>12</sup>

#### ثامناً - ثقافة المؤسسة:<sup>13</sup>

نظام مركب حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- **الجانب السلوكي:** عادات وتقالييد أفراد المؤسسة، والأدب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- **الجانب المادي:** كل ما ينتج أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة..

عموماً في محاضراتنا هذه سنتناول مفهوم المنظمة والمؤسسة والشركة والإدارة ... بنفس المعنى والذي يفيد بوجود كيان اجتماعي يتشكل من عناصر مادية ومعنوية، ينشط ضمن بيئه اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وفكرية، فيتأثر بها ويوثر فيها.

#### تاسعاً - الثقافة الاتصالية:

هي التي تعبر عما يكتسبه الفاعل ضمن المؤسسة من قيم اتصالية وعادات وطقوس خلال مراحل انتمائه للمؤسسة وهي كل مركب وشبيكي من تفاعلات الفاعلين، وانتماءاتهم وطرق اتصالاتهم والتي يتدخل فيها الجانب الرسمي بالجانب غير الرسمي.

كما تعرف على أنها مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، ومن خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشتركة للمؤسسة.

إن الثقافة المؤسسة الاتصالية من الممكن أن تكون متشابهاً عند كل المنظمات لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل مؤسسة بتكوين ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقيم والتوقعات والاعتقادات وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلاً من العاملين والجمهور.<sup>14</sup>

## المحاضرة الثانية: الثقافة الاتصالية (ثقافة / اتصال) - مقاربة تاريخية

ان محاولة النصي التاريخي عن مفهوم الثقافة الاتصالية يقودنا إلى الوقوف على التطور التاريخي لمفهومين أساسيين يشكلان مفهوم الثقافة الاتصالية وهما مفهوم الاتصال ومفهوم الإدارة أو المؤسسة ذلك أن الثقافة الاتصالية كموضوع بحث جاء نتيجة تطور عملية الاتصال داخل المؤسسات عبر فترات زمنية متلاحقة ونتيجة بيئة خارجية متغيرة أثرت على العمل الإداري والمؤسسات داخل المجتمع.

### أولاً- التفسير النفسي الاجتماعي والإعلامي للاتصال:

إن مفهوم الاتصال ليس مفهوماً حديثاً في علم الاجتماع، فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي **Coly** وجون ديوي **Dawey** وكانوا يركزون على أنه: عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس.

ووضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث عرف بأنه: "عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، تتميز بالانتشار في المكان والزمان فضلاً عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ." ويشمل هذا التعريف عناصر عديدة توضح عملية الاتصال في الفكر الاجتماعي لعلم الاجتماع ومن هذه العناصر:

- عملية الاتصال منشرة زمانياً ومكانياً.
- عملية الاتصال مستمرة من الماضي إلى الحاضر ومتوجهة نحو المستقبل.
- عملية الاتصال تقوم على المشاركة والتفاعل في الأحداث المحيطة بالإنسان.
- عملية الاتصال قابلة للتنبؤ في إطار إدراك الحاضر ورسم خطط لمواجهة ما يعوق عمليات الاتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل.

أما علم النفس فيعرف الاتصال على أنه عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام. ويؤكد دفلور **Defleur** في تعريفه للاتصال من الوجهة

النفسية بأنه: " عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعليم أي أن الاتصال في علم النفس يشمل:

- التأثر الذاتي بين الفرد وذاته ويتمثل في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية.

- الاتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل.

و يعرفه علماء الإعلام والاتصال بأنه ظاهرة عامة ومنتشرة تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق من خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل من خلال عملية التغذية العكسية أي ما يصل إلى المؤسسة من آراء واتجاهات نحو سياستها وخدمتها والعاملين فيها. فهي ليست مجرد عملية إرسال واستقبال المعلومات أو أفكار أو مشاعر بل أنها تفاعل بين جميع العناصر وبالذات المرسل والمستقبل.

وتبدأ عملية الاتصال حسب تعريف بيرلسون وستير حينما يقرر شخص أن يستخدم رمزا لغويا لإثارة استجابات داخلية خاصة بالشخص من صور ذهنية أو تفسيرات أو مشاعر أو مفاهيم كالتي تثيرها فينا الكلمات التي نعرف دلالاتها. وتكتمل عملية الاتصال حينما تتوافق تلك الاستجابات مع المعاني الموجودة لدى مستقبل الرسالة إلى حد ما مع القائم بالاتصال.<sup>15</sup>

### ثانياً - الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي:

عرف مفهوم الاتصال في الفكر المؤسساتي والإداري تطورا عبر مراحل زمنية متعددة برزت من خلال النظريات عدة انتقلت فيها العملية الاتصالية من النموذج الخطى أحادى الاتجاه من أعلى مستوى في السلطة الإدارية إلى اتصال تقاعي متعدد الاتجاهات يمارس فيها كل طرف من أطراف الاتصال الإداري موقع المرسل والمستقبل في نفس الوقت، نتعرف على أهم هذه النظريات من خلال ما يلي:

#### 1-المدرسة الكلاسيكية:

لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية بشكل محدود في تطور مفهوم الاتصال، فهي لم تهتم كثيراً بهذا المفهوم واعتبرت دوره ينحصر فقط في القنوات الرسمية. ومن أهم هذه المساهمات نجد

#### أ. نظرية التنظيم العلمي للعمل:

يعود الفضل في هذه النظرية لأعمال المهندس فريديريك ونسلو تايلور (1856- 1915) والذي كان متأثراً بالجانب العلمي في نهاية القرن 19 وأخذاً بالواقع الاجتماعي في عصره 18 ومن أهم المبادئ التي ارتكز عليها ما يلي:

- التقسيم العمودي للعمل مميزاً بين الرؤساء والمنفذين
- التقسيم الأفقي للعمل المهام محددة ومتخصصة والعمل يهدف لتحقيق أحسن طريقة لأداء العمل
- العمل مراقب عن طريق وضع المراقبين
- الأجر حسب المردودية لتحفيز العامل ولضمان إنتاجية أكبر.

كان تايلور يركز في إدارته للورشات على التخصص الشديد بالإضافة إلى وضع عدة رؤساء لعامل واحد وبالتالي إهمال مبدأ وحدة القيادة.. والاتصال يمثل أساساً طريقة ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية. وقد حدد تايلور أن التعاون المطلوب من جانب العامل سوف يستجيب ويطبع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكناً.

#### ب- نظرية المبادئ الإدارية:

هنري فايول مهندس ومدير شركة، يعتبر عمود الفكر الإداري الحديث المرتكز على تنظيم العمل الإداري من التنبؤ إلى الرقابة مروراً باتخاذ القرار وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة، نذكر منها ما يتصل بمفهوم الاتصال ما يلي:

✓ **وحدة القيادة والتوجيه:** كل عامل لا يتلقى الأوامر إلا من طرف رئيس واحد ولا يجب أن يكون هناك رئيسين لكل عامل أما التوجيه فلا بد من وجود رئيس واحد وبرنامج واحد للمجموعة

من المنفذين لهم هدف واحد وهو الشرط الأساسي لتوحيد وتنسيق الجهود. هذا المبدأ يساهم بشكل كبير في فعالية الأوامر باعتبار أنها تصدر من رئيس واحد فقط بدل تلقى الأوامر من عدة أشخاص والذي يجعل من الصعب تنفيذها نظراً لاحتمالية تعارضها ووضع العامل في موقف صعب.

✓ **مبدأ المركزية والتدرج الهرمي:** بالنسبة لفايول فيما يخص المركزية يقول "في كل تنظيم حيواني أو اجتماعي المشاعر تعود إلى العقل أو الإدارة، وهذه الأخيرة تضع الأوامر التي تحرك كل الأطراف أو العناصر المكونة للتنظيم. وبالنسبة للتدرج الهرمي حسب فايول فإنه توجد سلسلة هرمية والتي تعتبر طریقاً مفروضاً للحاجة إلى وحدة القيادة فالآمور التي تأتي من فوق تناسب عبر مجموعة من المستويات الإدارية لتشكل السلسلة.

✓ **مبدأ المعبر:** يقر هذا المبدأ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي وهذا من أجل تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك حيث يوضح فايول أنه لو حاول أحد الأشخاص في المستوى الأدنى الاتصال بزميله في نفس المستوى بدل أن يصعد إلى المستويات العليا بالتدرج ثم ينزل إلى المستويات الأخرى ليصل إلى الشخص المناسب، يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً وإجراءات معقدة مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن بناء ما يسمى بالمعبر أو الجسر أي الاتصالات الجانبية بدل الرأسية.

#### ت - نظرية البيروقراطية:

حسب ماكس فيبر صاحب هذه النظرية السلطة الرشيدة (القانونية) هي عماد أو أساس الإدارة الجيدة والخصائص الأساسية للإدارة البيروقراطية تقترب حتمياً من المنظمة المثالية ذات السلطة القانونية الرشيدة وتتلخص إسهامات فيبر في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي: "لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية". وعليه فالاتصال حسبه

يرتكز على دعائم الاتصال اللفظي المكتوب فقط. ولا يمكن في هذه الحالة معرفة رد فعل المرؤوسين عند تلقيهم لهذه الأوامر والتعليمات المكتوبة.

## 2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد كان المنطلق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية. كذلك روجت هذه المدرسة لجملة من المفاهيم أهمها: الحالة المعنوية أثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنويات الأفراد ومن ثم على انتاجيتهم وكذا التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للعاملين انطلاقاً من هذه النظرية وغيرها زاد الاهتمام أكثر بالاتصال بين جماعات العمل وخاصة ما يسمى بالاتصال غير الرسمي هذا من جهة ومن جهة أخرى مشاركة العمال في المستويات الدنيا في اتخاذ القرار وظهور مفهوم رد الفعل من المستويات الدنيا وبالتالي الاهتمام بالاتصال العمودي من الأسفل على عكس ما كان سائداً في المدرسة الكلاسيكية.

## 3-النظرية الحديثة في التنظيم:

إن النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم تقدم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، ومن أشهرها الدراسة التي قام بها رنسيس ليكرت عن مفهوم حلقة الوصل **Linking**، والذي يرتكز على أن كثيراً من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم: الدور الأول كقادة لمجموعة Pin، من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين. ويبيّن هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنه أن يثير تبادل وانتشار المعلومات وأيضاً الترابط بين المجموعة ومن المساهمات الأخرى نجد نظرية النظم على يد مفكراً هاماً هو فون برتلانغاي والذي اعتبر المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يحوي في داخله مدخلات وعمليات التحويل ومخرجات، وبالتالي هذه النظرية فتحت المجال أمام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة

مفتوحة تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكّنها من التأقلم مع المستجدات في البيئة من خلال التأثير والتأثير فيها، حفاظاً على بقاء المؤسسة واستمراريتها وكمتداد لهذه النظرية جاءت النظرية الموقفية لدراسة العوامل البيئية والعوامل الداخلية للمؤسسات والكل في حركية دائمة تحت تأثير الموقف أو الظرف .

وتعتبر نظرية (Z) لوليام أoshi من النظريات التي اهتمت بشكل كبير بالعامل مع زيادة اهتمام الشركات اليابانية بإدارة المورد البشري والذي ظهر من خلال تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها، مما يخلق اتصالاً وثيقاً بين الإدارة والعمال والاعتماد على حلقات الجودة لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة، بالإضافة إلى تنوع الاتصالات من قطرية إلى أفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية ودبلوماسية الأوامر بدل من سليميتها، بمعنى الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير والأهداف التي يرجى تحقيقها بغض النظر عن مسارها التوجيهي. فالاتصال حسب هذه النظرية هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.<sup>16</sup>

### ثالثاً - الثقافة الاتصالية (ثقافة/ اتصال): مقاربة تاريخية

إن تتبع نشأة وتطور علاقة ثقافة- اتصال يقودنا للوقوف عند العديد من المحطات التاريخية التي تناولت بالتحليل والوصف للعلاقة التي جمعت مفهوم الثقافة بمفهوم الاتصال، نوردها فيما يلي:

#### **Edward T. Hall — The Silent Language (1959)**

يعتبر هال من أوائل الباحثين الذين أرسوا أسس دراسة الثقافة من منظور الاتصال، طرح في كتابه مفهوم اللغة الصامتة ليشير إلى الأبعاد غير اللغوية للاتصال (مثل الزمن، المسافة، السياق). أبرز إسهاماته كانت في التمييز بين الثقافة عالية السياق والثقافة منخفضة السياق مما ساعد على فهم اختلافات الأنماط الاتصالية عبر الثقافات هذا المرجع أساسي لفهم الخلفية النظرية التي ترى أن الثقافة ليست فقط قيماً وأفكاراً وإنما أيضاً أنماطاً تواصلية متجلزة في السلوك اليومي .<sup>17</sup>

كما أثبتت ان للرسائل بنية سيطرة معقدة في الوجود الاجتماعي الفعلي لأن علاقات القوة المؤسساتية تبصمها في كل مرحلة.<sup>18</sup>

### **Clifford Geertz — The Interpretation of Cultures (1973)**

جاء جيرتز من حقل الأنثروبولوجيا وعرف الثقافة بأنها شبكة من المعاني. أبرز فكرة أن الثقافة نظام رمزي قائم على المعنى يبني من خلال التفاعل والتواصل. المنهج الذي طرحته المعروفة بالتوصيف الكثيف، أصبح أساساً في دراسة الممارسات الاتصالية داخل أي جماعة بشرية. أهميته تكمن في وضع الثقافة ضمن بعد تفسيري تأويلي يجعل الاتصال عنصراً جوهرياً في إنتاج وإعادة إنتاج المعنى.<sup>19</sup>

### **Jürgen Habermas — The Theory of Communicative Action (1981)**

أسس هابرماس نظرية الفعل التواصلي التي تعتبر من أهم المساهمات الفلسفية في مجال الثقافة الاتصالية، يرى أن التواصل العقلاني هو أساس الشرعية الاجتماعية، وأن الثقافة تتجدد عبر الحوار والتقاهم. يقدم مفهوم العقلانية التواصلية كبديل عن العقلانية الأداتية ويعتبر أن الاتصال هو الأداة التي تضمن التماسك الاجتماعي ونقل القيم الثقافية.<sup>20</sup>

### **James W. Carey — Communication as Culture (1989)**

طرح كاري تميزاً محورياً بين نموذجين للاتصال النموذج النقلي الذي يركز على نقل المعلومات والنموذج الطقوسي الذي يرى الاتصال ممارسة اجتماعية تؤسس الثقافة وتعيد إنتاجها. استطاع كاري أن يشكل نقلة نوعية لأنه أبرز أن الاتصال ليس مجرد وسيلة بل هو ذاته عملية بناء للثقافة.

21

### **Pierre Bourdieu — Language and Symbolic Power (1991)**

أدخل بورديو البعد السوسيولوجي في دراسة الثقافة الاتصالية من خلال ربط اللغة بالسلطة الرمزية. يرى أن الخطاب ليس محايضاً، بل ينتج علاقات قوة ويعيد إنتاجها. من خلال هذا هو يربط

الثقافة الاتصالية بمفاهيم السلطة والهيمنة، ما يعزز الفهم النقدي لدور الاتصال في المجتمع والمؤسسات.<sup>22</sup>

### **Edgar H. Schein — Organizational Culture and Leadership (2010)**

يعد شайн من أبرز الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية، فقد قدم نموذجا تحليليا للثقافة التنظيمية يتكون من ثلاث مستويات (الممارسات الظاهرة، القيم المعلنة، الافتراضات الأساسية). ييرز دوره في ربط الثقافة بالقيادة وبالاتصال التنظيمي باعتباره الوسيلة الرئيسية لترسيخ الثقافة.<sup>23</sup>

### **Ingrid Witteborn — A Communication Theory of Culture (2015)**

قدمت ويتبورن محاولة لبناء نظرية اتصالية للثقافة تذهب إلى أن الثقافة ليست مجرد سياق للاتصال، بل هي نفسها ناتجة عن التفاعلات الاتصالية المستمرة، حاول ويتبورن الجمع بين الأطر الأنثروبولوجية ونظريات الاتصال لتأسيس منظور جديد يضع التواصل في قلب دراسة الثقافة.<sup>24</sup>

### **G. J. Drion — Towards a Theory and Practice of Cultural Communication (2022)**

تعد دراسته من الدراسات الحديثة التي تناولت التطورات النظرية لمفهوم الثقافة الاتصالية، مع محاولة اقتراح إطار يجمع بين النظرية والممارسة. حيث يناقش كيف أصبحت الثقافة الاتصالية أداة لتحليل التفاعلات العابرة للثقافات في ظل العولمة والرقمنة.<sup>25</sup>

#### **رابعاً - علاقة المفهومين (الاتصال - الثقافة):**

الاتصال هو العنصر الأساسي في الحياة البشرية والذي يجعلها ممكناً وهو وعاء الثقافة ونقلها، وهو أيضاً أسلوب التعبير عنها. ووسائل الاتصال لها الدور الأساسي في حماية الثقافة ونقلها وتغييرها أيضاً، وهي كما يرى تقرير اليونيسكو أن وسائل الاتصال هي أدوات ثقافية تساعده على دعم المواقف أو التأثير فيها، وعلى حفظ وتعزيز ونشر الأنماط السلوكية لتحقيق التكامل الاجتماعي، وهي تلعب أو يتعين عليها أن تلعب دوراً أساسياً في تطبيق السياسات الثقافية، وفي

تيسير إضفاء طابع ديمقراطي على الثقافة، وهي تُشكّل بالنسبة لملايين من الناس الوسيلة الأساسية في الحصول على الثقافة، وجميع أشكال التعبير الخلاق. كذلك فلاتصال دور في تدبير شؤون المعرفة وتنظيم الذاكرة الجماعية للمجتمع، وبخاصة جمع المعلومات العلمية ومعالجتها واستخدامها وهو يستطيع احتمالاً على الأقل - إعادة صياغة القالب الثقافي للمجتمع، ومع ذلك ففي هذا المجال كما هو سائر المجالات فإن التطور السريع للتكنولوجيا الجديدة ونمو البنى المصنعة التي تمد سيطرتها على الثقافة وعلى الإعلام، يخلق مشكلات وأخطاراً.<sup>26</sup>

**المحاضرة الثالثة: أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات:**

يتم تأسيس الثقافة اتصالياً، وكذلك تعني الثقافة العملية الاتصال بالرموز والقيم والتمثلات المختلفة، على مستوى المؤسسات على اختلافها تتشاً عبر فترات زمنية متعددة تراكمات للسلوكيات والأساليب الاتصالية التي تشكل في مرحلة النضج ثقافة اتصالية مميزة، وعليه نستعرض فيما يلي أبرز أسس بناء الثقافة الاتصالية للمؤسسات:

**أولاً- أسس بناء الثقافة الاتصالية:****1. الهيكل التنظيمي:**

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو "الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليه، فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، وكلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما ساعدت المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها.

بعد الثقافة من محددات الهيكل التنظيمي، ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة أخرى باختلاف القيم والثقافة السائدة في تلك المؤسسة، فإذا كانت الثقافة الاتصالية إيجابية يكون الهيكل التنظيمي مرنًا يتغير دورياً ومتوافقاً مع متطلبات المؤسسة بحيث تكون المهام أو المناصب الحيوية قريبة من المدير العام. ومن هنا تأتي العلاقة التكاملية بين الثقافة الاتصالية والهيكل التنظيمي لما كان الهيكل التنظيمي يشير إلى تصميم العمل وتوزيع المهام، وتصميم طرق وقنوات الاتصال وتوزيع السلطة، والمدراء العاملون والتنفيذيون والمستشارون، فإن أي تغيير في أحد هذه العناصر من شأنه أن يؤدي إلى تعديل أو تغيير في بناء الهيكل التنظيمي ككل لتحقيق أهداف المؤسسة وترسيخ ثقافة اتصالية إيجابية .

في بعض الحالات قد تجد بعض المؤسسات تسير وفق هيكل تنظيمي واحد بالرغم من أن تلك المؤسسة تداول عليها العديد من الرؤساء المدراء العامون وهذا يوحي بوجود ثقافة ضعيفة.

## 2. القيادة الإدارية:

لعل أساس نجاح المؤسسات باختلاف أشكالها هو القائد الناجح الذي يقود فريق عمله ويوجهه ويقدر إمكانياته ويحترم قدراته، وهو كذلك الذي يشارك فريق العمل في اتخاذ القرار ويحسسه بأنه جزء من المؤسسة مما يعكس على أداء أعضائه، وهو الذي يعمل على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة له.

تبدأ الثقافة بالقادة الذين يفرضون قيمهم وتصوراتهم على فريق العمل بالمؤسسة إن العلاقة بين القيادة والثقافة في علاقة تكاملية فالقادة يخلقون الثقافة والثقافة تحدد من يمكن اعتباره قائداً. لذلك يجب أن يكون القادة على دراية بالبيئة التي يعملون فيها وفي الوقت نفسه يجب أن يكونوا على دراية بالقواعد الأساسية التي تحكم تلك الثقافة ولعل قيامهم بذلك يمكنهم من تكيف ثقافاتهم في مواجهة التغيير ويكون ذلك من خلال إعادة التأصيل والتعريف بالقيم القديمة أو إدخال قيم جديدة

<sup>27</sup> للمؤسسة

إن نمط القيادة السائد بالمؤسسة (سلطياً أو بيرورقراطياً أو ديمقراطياً أو متساهلاً) هو مؤشر من لمؤشرات الثقافة السائدة بالمؤسسة (إيجابية أو سلبية)

على سبيل المثال إذا كان النمط التسلطى سائداً في المؤسسة وهو النمط الذي يتم بالعمل فقط ولا يهتم بالأفراد باختلاف مستوياتهم لا بمشاعرهم وعلاقتهم الإنسانية والاجتماعية ولا يستمع لهم ولا يرحب بأفكارهم فإن ذلك يدل على وجود ثقافة اتصالية سلبية.

بينما إذا كان نمط القيادة الديمقراطي والفعال سائداً في المؤسسة وهو النمط الذي يسعى لتوفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، ويعمل على فتح الفرص أمام جميع العمال للإبداع والابتكار، وتبني اتصالاته المستمرة مع جميع العمال على الثقة

والتكاملية في اتخاذ القرارات فذلك يوحي بوجود ثقافة اتصالية حقيقة إيجابية، في حين أن نمط القيادة المتساهم في التعامل مع مسؤوليته من شأنه أن يساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال لكن من جهة أخرى ذلك يدل على ضعف الثقافة الاتصالية السائدة في تلك المؤسسة

### 3- مناخ وبيئة العمل:

يقضي الموظف جزءاً كبيراً من حياته في بيئة العمل، وهذا ما يؤثر على سلوكه الاتصالي وحالاته النفسية والمعرفية وبيئة العمل هي إطار وعائي تمثل كل ما يحيط بالفرد في مجال عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه ."

لتأسيس ثقافة اتصالية فعالة، يجب خلق بيئة عمل مناسبة، ولما تتحدث عن بيئة عمل جيدة فإننا التحدث عن تخطيط المكاتب، بحيث يجب أن تكون هذه الأخيرة مريحة ومصممة بشكل جيد وتشجع على تعزيز التبادل والتفاعل بين الموظفين الاندماج والانتماء الوظيفي وتسمح لهم بمناقشة أفكارهم ومشاركتها سواء كانت هذه المكاتب مفتوحة أو مغلقة.

من الأحسن كذلك أن تتتوفر بيئة العمل على أماكن للاستراحة، فعلى سبيل المثال تجد شركة غوغل Google التي عملت على تصميم مبانها بشكل إبداعي يظهر ضخامة الشركة، كما اعتمدت في تصميمها. للمكاتب على طريقة مميزة، كما تضم هذه البيئة المؤسسية فضاءات للراحة للموظفين، بحيث يتم اقتطاع 20% من الوقت الرسمي للعمل لصالح الموظف لاستغلاله في مشروعه الخاص (إذا كان لديه) أو للترفيه

وتضم بيئة العمل في شركة غوغل صالة العاب رياضية وحمامات للسباحة ومساحات للاسترخاء وملعبات التنس وكرة القدم، كما توفر لهم رعاية صحية كما توفر الشركة دراجات للتنقل بين مراقبتها

يمكن أن تشير كذلك الشركة أبل Apple كمثال في هذه الجزئية بحيث عملت هذه الشركة على تهيئة مقر الشركة بمجموعة من المراكز والمرافق الترفيهية كصالات لألعاب الرياضة ولملعبين للتنس.

من جهة أخرى إذا تحدثنا عن بيئة العمل فإننا تتحدث عن كذلك البيئة المحفزة التي يسود فيها التقدير والاحترام المتبادل بين المسؤولين فيما بينهم ومع رؤسائهم، والتي تتم فيها مشاركة المعرفة ولعل ذلك يمكن أن يكون من خلال وجود هيكل تنظيمي أقل مركزية

**4- القيم والعادات الإدارية:** القيم هي مركز الثقافة، وجوهر التواصل بين الثقافات والعنصر الرئيسي الذي يؤثر على التواصل بين الأمم والقيم لها مكونات تشمل "المعرفة والوجودان والمهارات الأدائية والسلوكيات الفردية والجماعية، ولها اهتمامات تتعلق بالناحية الوجودية عموماً والنواحي الأخرى الأخلاقية والجمالية والتقديرية والاختيارية" إذا تحدثنا عن القيم الإدارية أو المؤسسية يمكن القول أن القيم تشكل عنصر أساسى وقوى داخل المؤسسة باعتبار أنها توجه سلوك الفرد، وتتمثل في المبادئ والسلوكيات التي تؤمن بها المؤسسة والعمال داخلياً.

تنقسم القيم المؤسسية إلى قيم إيجابية وقيم سلبية أحياناً والجدول التالي يوضح ذلك<sup>28</sup>:

جدول رقم (٠١) يوضح إسناد القيم/السلوكيات حسب نوع القيمة وفق الباحث رشاد بارت

قيم / سلوكيات مجتمعية	قيم / سلوكيات تنظيمية	قيم / سلوكيات علانقية	قيم / سلوكيات فردية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المسؤولية الاجتماعية</li> <li>- الأجيال المستقبل (الموظفين المستقبليين)</li> <li>- الوعي البيئي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظرة طويلة المدى</li> <li>- الشراكة</li> <li>- تطوير الموظفين</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- الكفاءة</li> <li>- الجودة</li> <li>- الانظام</li> <li>- الاستقرار المالي</li> <li>- الربح / الفائدة</li> <li>- صحة / سلامة الموظف</li> <li>- النمو التنظيمي</li> <li>- التدريب المستمر</li> <li>- رضا الزبائن</li> <li>- التطوير المهني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاطف في التعامل</li> <li>- الثقة</li> <li>- المسؤولية</li> <li>- العمل الجماعي</li> <li>- إعتراف</li> <li>- الاتصال المفتوح</li> <li>- الصداقة</li> <li>- الوفاء</li> <li>- الاهتمام/الانتباه</li> <li>- التعاون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام</li> <li>- الأمانة</li> <li>- النزاهة</li> <li>- الإبداع</li> <li>- الحماس</li> <li>- الشغف</li> <li>- القدرة على التكيف</li> <li>- تطوير الذات</li> <li>- التميز / الجودة في العمل</li> </ul>	قيم إيجابية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البرورقراطية</li> <li>- الغموض</li> <li>- التسلط</li> <li>- عقلية منعزلة</li> <li>- التدرج الهرمي</li> <li>- الفوضى / البلبلة</li> <li>- رؤية قصيرة المدى</li> <li>- العزوف عن المخاطرة</li> <li>- صراعات سياسية داخلية</li> <li>- إخفاء المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إلقاء اللوم</li> <li>- التوبيخ</li> <li>- المراقبة</li> <li>- المنافسة الداخلية</li> <li>- التلاعب</li> <li>- الغيرة</li> <li>- الخيانة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام</li> <li>- الحذر</li> </ul>	قيم محدودة / سلبية

لما كانت الثقافة الاتصالية في مجموع السلوكيات والعادات والأساليب الاتصالية والقيم السائدة في المؤسسة، فإن هذه القيم تؤدي دوراً حيوياً وتخدم وظائف مهمة في المنظمة تمثل في تحديد كيفية تفكير الأعضاء في عملهم وتصرفاتهم

تقع القيم في قلب الثقافة السائدة بالمنظمة، لذلك فإن الثقافة القوية لها تأثير على التنشئة الاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة للاستجابة للمشاكل بطريقة تتفق مع المعايير والمبادئ الأساسية للمنظمة.

#### 5- القائم بالاتصال:

بعد القائم بالاتصال أحد العناصر الفاعلة التي تحظى بمكانة مرموقة في المؤسسة، إذ يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسويتها وتنفيذ برامج الاتصال، كما يعمل ك وسيط يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، ولذلك فإن نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة يتوقف على نجاح القائم بالاتصال في تأدية مهامه على أكمل وجه

ولعل أحد المهام الرئيسية التي ينبغي على القائم بالاتصال أن يأخذها على عائقه في خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى الموظفين ولدى الجمهور الخارجي، إضافة إلى تعزيز العلاقات الإيجابية مع الجمهور والحفاظ عليها وكذا تعزيز قيم المؤسسة، ولعل ذلك يعد أحد ركائز إرساء وبناء ثقافة اتصالية إيجابية.

كما تمثل المهام الإستراتيجية للقائم بالاتصال في إعداد سياسة الاتصال الداخلي وتنفيذ الأدوات والوسائل اللازمة، إضافة إلى العمل على تطوير سياسة المؤسسة والتخطيط لإيصال المعلومات بطريقة ناجحة داخل المؤسسة تضمن التناسق بين أفرادها وحسن سير العمل

#### 6- الاستراتيجية الاتصالية:

لا يوجد اتصال مؤسسي بدون إستراتيجية اتصالية، فلكي يتم الاعتراف بالاتصال المؤسساتي كنوع اتصالي فعال يجب أن يستند إلى أساس منهجي

الإستراتيجية الاتصالية هي جملة من الإجراءات الاتصالية المتالية تكون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها معتمدة في ذلك على الموارد البشرية والإمكانيات وعلى مجموعة من الوسائل الاتصالية التي تمكن من نقل الرسالة الاتصالية للجمهور على أكمل وجه، وتوضع إستراتيجية اتصالية فعالة لابد أن يتمتع القائم على وضعها عادة ما يكون القائم بالاتصال بوضوح الرؤية عند وضع الأهداف وبالقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

يجب أن تبني المؤسسة الإستراتيجية الاتصالية على هذه الأسس وتضعها كأحد أولوياتها لبناء وترسيخ وتطوير ثقافة حقيقة للاتصال داخل المؤسسة

نشير في هذه الجزئية إلى أن هناك بعض المؤسسات تتميز بعدم مرونة ووضوح إستراتيجيتها الاتصالية خاصة وأن الإستراتيجية تكون عادة من 3 سنوات إلى 5 سنوات لكن بالمقابل تجد بعض المؤسسات تتراوّب عليها أكثر من رئيس مدير عام ولم تغير من إستراتيجيتها الاتصالية وهذا يوحي بضعف الثقافة الاتصالية بها.

## 7 - نوع الاتصال السائد:

يعد الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعمل الاتصال بشكل أساسي على تنظيم تدفق المعلومات بين الموظفين الاتصال الداخلي أو بين المؤسسة وبينها الخارجية (الاتصال الخارجي)، والحفاظ على ثقافة المؤسسة أو ترسيختها.

تشتمل العملية الاتصالية داخل المؤسسة على نوعين أساسيين "اتصال رسمي واتصال غير رسمي" : الاتصال الرسمي وهو الذي تربطه العلاقات الرسمية داخل المؤسسة الاتصال غير رسمي والذي يتم من خلال تدفق المعلومات وتبادلها بين الموظفين دون ضوابط رسمية مفروضة، كما يقوم هذا النوع على أساس العلاقات الشخصية التي تجمع بين الموظفين، ويظهر في التنقلات بين المكاتب وفي اللقاءات في فترات الراحة القصيرة

إن نوع وشكل الاتصال السائد بالمؤسسة له علاقة بالثقافة الاتصالية السائدة بالمؤسسة، في بناء وترسيخ الثقافة اتصالية ايجابية يكون من خلال تعزيز الاتصال داخل المؤسسة والتشجيع على تبادل المعلومات، ولعل ذلك يكون من خلال سيادة الاتصال الرسمي، لأنه في غالب الأحيان نجد أن المؤسسة التي يكثر فيها الاتصال غير الرسمي تكون ثقافتها ضعيفة. لأن هذا الأخير من شأنه أن يساهم في نشر الإشاعات

وتكون هناك مساحة للصراعات إضافة لما سبق يجب أن تكون عملية الاتصال مستمرة وأن يبني الاتصال الداخلي على احتياجات الموظفين ودوافعهم وهذا من شأنه مساعدة الموظفين على دعم أهداف المنظمة وأن يكون أحد أهم العوامل المؤثرة في بناء الأسهم السوقية وبالتالي دعم المنظمة، كما أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتقطع بشكل أساسي مع نجاح المنظمات فالالتحام والارتباط بالموظفيين يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أن ثقافة الاتصال تستدعي اعتماد المدير على الباب المفتوح فعن طريق الاتصال يكون قريراً من الموظفين بحيث يمكنه حل مشاكلهم قبل أن تتفاقم.

## 8 - وسائل الاتصال الحديثة:

تساهم التقنيات الحديثة لـتكنولوجيا الاتصال والتواصل في تحقيق استراتيجية المؤسسة وبلغت أهدافها، وتعتبر شبكة الإنترنـت من أهم التكنولوجـيات، ذلك لقدرها على التـشعب في اتصـالات متعدـدة من خلال تـطبيقات مـتنافـسة وأدوات مـيسـرة لـالاتصال بما أنـ التـكنـولوجـيا وسـيلة اتصـالية داخـلـية وخارجـية في المؤـسـسة، يـجب التـدـريب عـلـيـها عند مـخـتلف العـامـلـين لـتسـهـيل الـاتـصال وـالـحـوار بـيـنـهـم، وـعدـم شـعـور أحـدـهـم بـالـتهـميـش الـاتـصـالي بـسبـب ضـعـفـ المـهـارـاتـ الحـاسـوـبـيـةـ وـالـاتـصـالـيـةـ، فـاعـتمـادـ المؤـسـسـةـ عـلـىـ وـسـائـلـ الـاتـصـالـ الحـديثـةـ، إـضـافـةـ إـلـىـ الوـسـائـلـ التـقـليـدـيـةـ كـالـهـاتـفـ وـالـفـاـكـسـ وـالـلـاسـكـيـ، يـسـهـلـ عـلـىـ العـامـلـ إيـصالـ جـمـيعـ الـبـيـانـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ بـسـرـعةـ وـوضـوحـ وـفيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ وكـذـلـكـ الـوصـولـ إـلـيـهـ.<sup>29</sup>

## 9- الأخـدـاثـ وـالـمـنـاسـبـاتـ / الـاتـصـالـ الحـدـيثـيـ:

الحدث هو وسيلة من وسائل الاتصال خارج الصحافة، داخلية أو خارجية تستخدمها الشركة.

المؤسسة أو الجمعية من أجل نقل رسالة معينة بطريقة مؤثرة

يسعى الاتصال الحدي إلى خلق أجواء مميزة وقوية في حياة المؤسسة مع مختلف جماهيرها تبقى في الذاكرة المؤسساتية والهدف يتعدى تقاسم هذه الأجواء إلى الاستفادة من مختلف النتائج الإيجابية التي تكون في شكل تغطيات إعلامية

يعبر الاتصال الحدي عن ثقافة المؤسسة فيمكن أن تنظم المؤسسة حدث خاص بذكرى تأسيسها، أو الافتتاح مشروع أو لإطلاق منتج جديد، كما يمكن أن تنظم حدث على شرف مدير أو موظف متميز في أجواء مرحة ومفتوحة

لعل إقامة المؤسسة الحدث أو حفل بمناسبة التكريم الموظفين المميزين من شأنه أن يعود بالإيجابية على المؤسسة بزيادة إنتاجية العامل، كما أعطي المؤسسة قيمة تقديرية بينسائر المؤسسات وهذا يعبر عن سيادة ثقافة اتصالية إيجابية بالمؤسسة.

#### **10- إشراك العامل في اتخاذ القرار:**

يعد إشراك العامل في اتخاذ القرار ومنحه فرصة لتقديم وطرح أفكاره من أهم الأسس لبناء وترسيخ ثقافة اتصالية جيدة، فالمرور البشري يحتاج للتقدير والاحترام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والمحفزة لديه وبالتالي التحكم في أعماله ومهامه ورفع الدافعية إلى العمل لديه.

كما أن إشراك العامل في الاجتماعات وجلسات العصف الذهني ضرورية لخلق ثقافة التواصل لديه لعل حد العامل على مشاركة أفكاره ليس معناها أن تكون هذه الأخيرة صائبة، لذلك على المسؤول أن يمدح كل من يقدم له فكرة سواء كانت جيدة أو سيئة حسب اعتقاده، وأن يحترم الحق في ارتكاب العامل الأخطاء لحفظه على الحافظ للإبداع لديه من خلال تقبل أفكاره الخاطئة لكن من جهة أخرى يجب أن يشرح عدم أو استحالة تطبيقها أو نجاحها.

هذه المرتكزات أو المقومات التي تحدثنا عنها أعلاه إذا تم توظيفها بالطريقة الصحيحة قد تكون في صالح المؤسسة بحيث تطورها وتساهم في استقرارها وتحقيق أهدافها، وقد تكون بمثابة مرتكزات سلبية ليست في صالح المؤسسة في حال تم توظيفها بطريقة سلبية.

## 11- اللغة:

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعتمل به فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطقية (اتصال شفوي، شخصي)، أو اللغة المكتوبة (اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحديد هوية الأفراد، والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم، فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم.

و اللغة هنا لا يقصد بها المنطقية فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطقية من أجل فهم أعمق للأفراد وهذا ما نجده في كتابات إدوارد هول و الذي ركز على أهمية اللغة غير المنطقية أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة منها حركات الجسد من إيماءات و إشارات وهيئات، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين، أو ما قد يظهر من خلال من م特منات كاللباس ومظاهر الزينة ، والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطق من الكلام.<sup>30</sup>

## ثانياً - أنواع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

الثقافة الاتصالية قيمة جداً للمؤسسة لأنها تزيد من الانتماء والولاء الوظيفي، وتحقق استقرار ورضا وظيفي الذي يقلل من الدوران الوظيفي، ولعل أول دليل أو أول مؤشر يوحى بالثقافة الاتصالية السائدة بالمؤسسة يظهر من مدخل المؤسسة أو مكتب الاستقبال كالتحية بين الموظفين والاحترام

المتبادل وتصرفاتهم فيما بينهم، وكذا طريقة تواصلهم وتعاملهم مع الزبائن (الرد / عدم الرد على الزبون، الحديث مع الزبون بلطف وبابتسامة أو الصراخ عليه، صعوبة الوصول للمؤسسة أو التواصل مع المسؤول بها .. الخ)

### أ- التقسيم الأول:

#### 1- ثقافة اتصال إيجابية قوية:

يمكن أن نلاحظ أو نقيس الثقافة الاتصالية الإيجابية بمجموعة من المؤشرات تذكرها فيما يلي:

- ترتبط الثقافة الإيجابية باستمرار الموظفين في المؤسسة وتطورهم أو رحيلهم إلى مؤسسة أفضل
- وجود اتصال مستمر ومتواصل، واعتماد نيرة وطريقة اتصال وتواصل واحدة مهما ارتفع المستوى الوظيفي
- انتشار ثقافة نشر المعلومات بين العمال في وقتها المناسب.
- الجو العائلي السائد داخل المؤسسة.
- التنويع في الموارد البشرية (أعمار ومستويات تعليمية مختلفة)
- سهولة التواصل مع القائد الإداري أو مع المسؤول الأعلى.
- احترام المؤسسة للموظف وإعطائه قيمة مهما اختلفت وظيفته (عون أمن، بستانى، إطار ... الخ)
- احترام العامل للقوانين واللوائح القانونية الداخلية.
- انتشار ثقافة روح العمل كفريقي بين الموظفين.
- عدم الخلط بين علاقات العمل المهنية والعلاقات الشخصية

## 2- ثقافة اتصالية سلبية ضعيفة:

يمكن أن تقول أن هناك ثقافة اتصالية سلبية سائدة بالمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات نوردها فيما يلي:

- عدم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء أو بين الرؤساء ومرؤوسهم.
- كثرة الدوران الوظيفي واستقالة العمال ولعل ذلك بسبب عدم العدل والشفافية في تقييم الموظفين، أو قلة الرواتب أو النزاعات مع الرئيس أو مع الزملاء.. الخ
- عدم وجود سلم وظيفي واضح
- انتشار ثقافة حجب المعلومات بين الزملاء فيما بينهم.
- جو العمل السلبي أو بيئة العمل السامة المحيطة.
- نمط القيادة المسيطرة والسائلة بالمؤسسة والتي يصعب التواصل معها
- سيطرة الاتصال النازل بالمؤسسة
- اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية قديمة ومكاتب ومعدات عمل مهترئة.
- **بـ- التقسيم الثاني: الثقافة الصارمة الثابتة في مقابل الثقافة التكيفية الريادية:**

هناك من يقسم الثقافة التنظيمية إلى ثقافة صارمة وأخرى تكيفية:

**الثقافة الجامدة:** هي تلك الثقافة التي تعتمد على هيكل تنظيمي شديد التعقيد وذراً درجة سلمية عالية توافق المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر، بينما لا تتلاءم تلك الثقافة مع المؤسسات العاملة في محيط متقلب الذي يتطلب مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات ومن ثم المحافظة على الميزة التنافسية. ومن بين القيم الأساسية لهذه الثقافة أن المدراء لا يولون اهتماماً بالثلاثية ( زبائن - مساهمون - أفراد ) ويفضلون الحذر والتحفظ، وبالتالي نجد أن من سلوكيات هؤلاء المدراء أنهم لا يمنحون حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات، ويقفون عاجزين على تكيف الإستراتيجية مع البيئة الخارجية.<sup>31</sup>

. والمنظمات المتعلمة ترعى الثقافة التكيفية **adaptive culture** أي الثقافة التي تشجع على الانفتاح والمساواة، وتفضل تحمل المخاطرة والتحسين المستمر والتغيير. والمقصود بالمنظمات المتعلمة تلك المنظمات التي تتضمن أفراداً يزيدون بشكل مستمر من قابلتهم على خلق النتائج المرغوبة فعلاً المنظمات التي تشجع أنماط التفكير الجديد والمنفتح، والمنظمات التي يتعلم فيها الأفراد رؤية الأشياء بصورتها الشمولية الكاملة.

ويرى دنسون **Denison** وميشرا **Mishra** بأن الثقافة الريادية أو التكيفية تتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية، بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها. وهذا لا يعني الاستجابة فقط، بل إن هذه المنظمة تشجع إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة، ولعل من أمثلة هذا النوع من الثقافة التنظيمية تلك الثقافة التي تتبناها شركة **Axicom**<sup>32</sup> وشركة **M3**

### المحاضرة الرابعة: خصائص الاتصال المؤسساتي وأنواعه:

#### أولاً- مفهوم الاتصال المؤسساتي:<sup>33</sup>

يعرف "جون ميشال أوتاد" الاتصال المؤسساتي على أنه كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهادة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة، كما يعرف على أنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها.

كما أنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسخير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها.

ترتبط التعريف المقدمة حول اتصال المؤسسة بضرورة تحديد معنى الاتصال كأهم عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تبادل المعلومات ونقل المعاني والمعرفات اللازمة لإنتمام عملية العمل، وكذا ضرورة توضيح معنى المؤسسة باعتبارها المكان الذي تتم فيه العملية الاتصالية والتي تظهر فيها شبكات اتصالية متعددة.

يعرف الاتصال المؤسساتي من منطلق كونه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والأراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تقسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة، وهو يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، ويتم التفاعل بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يتضمن تبليغ الأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية".

في حين يركز روجرز في تحديده لمفهوم اتصال المؤسسة على توضيح أهميته ودوره في المؤسسة بقوله: "هو انتاج أو توفير أو تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الادارية ونقلها وتبادلها أو اذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو

معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو "توجيهه"

وباختصار فإن الاتصال المؤسسي أو اتصال المؤسسة كما يطلق عليه يعرف بأنه عملية إدارية ضرورية تتم بين الأفراد داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم وطبيعة نشاطهم، تهدف إلى نقل المعلومات فيما بينهم في شكل رسائل تسهم في فهم آليات وطرق العمل، بمعنى كل ما يخص المحيط الداخلي للمؤسسة مع ضرورة استيعاب ما يحدث في البيئة الخارجية التكيف معها.<sup>34</sup>

نشير في هذا الصدد إلى أننا سنستخدم مفهومي الاتصال المؤسسي والاتصال التنظيمي بنفس المعنى، لما لهما من تماثل في المعاني والخصائص التي لها نفس الدلالات في ارتباطها بموضوع الثقافة الاتصالية.

ثانياً - عناصر عملية الاتصال المؤسسي: وتمثل في:<sup>35</sup>

1. المرسل، أو المصدر (**Sender**)، وقد يكون المدير، أو أي من أصحاب المناصب الإشرافية المؤثرة:

يتحدد مصدر الاتصال، أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، وهو الشخص الذي يبدأ الحوار، ويكون لديه بعض الأفكار والمعلومات والمبادرات، وكذلك الأهداف المحددة مسبقاً قبل قيامه بعملية الاتصال، هذا المصدر يقوم بإعداد الرسالة، ثم يقوم بصياغة أفكاره في رموز تعبّر عن المعنى الذي يقصده.

2. المستقبل، أو المتلقى (**Receiver**) الذي قد يكون (الموظف، أو المريض، أو المراجع الخ): ما يزال الرابط بين المتصل والمتلقى واضحًا ووثيقاً أثناء عملية الاتصال، لأنهما قطبي عملية الاتصال. ويُعد المتلقى من أهم حلقات عملية الاتصال، لأننا بحاجة استجابته على الرسالة الإعلامية. وقد يكون المتلقى شخصاً واحداً من طواقم المؤسسة، أو مجموعة أشخاص، أو ربما جمهور المراجعين. وفي وقتنا الحاضر فإن كلا الطرفين يدركون بنسبة جيدة، ويستطيعون استخدام وسائل التواصل الرقمية، وتطبيقات الاتصال التقنية.

**3. الرسالة (Message)**

الرسالة هي المضمون، أو المحتوى (التعليمات) التي يرغب الشخص القائم بالاتصال بتوصيله إلى المستقبل، باستخدام رموز محملة بالمعلومات سواء أكانت (لفظية، أو غير لفظية). والرسالة هي الناتج الحقيقى لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات ومبادرات خاصة بمصدر معين على شكل لغة يمكن فهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقى لمرسلها، والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات، أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمى.

وينبغي للرسالة في الاتصال المؤسسي الفعال أن تكون قد أعدت إعداداً جيداً؛ وكتبت بلغة مفهومة وواضحة؛ وأن ترسل إلى الجمهور بالوسيلة الأنسب؛ وفي الوقت المناسب، بما ينسجم مع التشريعات المنظمة لعمل المؤسسة، أو الإدارة.

**1. وسيلة الاتصال (Mean of Communication)**

هي الطريقة التي ترسل بها التعليمات، أو التوجيهات، أو التظلمات والطلبات، سواء أكانت صاعدة، أم هابطة، وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ارتباطاً وثيقاً، وتعتمد على مستوى الاتصال، وإن قرار تحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة، أو الجهة المنفذة التي ستتحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

**2. التغذية الراجعة (Feedback)**

هي الاستجابة التي يبديها المستقبل تجاه الرسالة، وتم عملية التغذية الراجعة في العمل المؤسسي، إما بالطريقة المباشرة خلال الاتصال المباشر وجهاً لوجه الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في الإدارة، أو القطاع المؤسسي، أو بالطريقة غير المباشرة بالرد على المعلومات، ومن أمثلتها أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال.

**ثالثاً - خصائص الاتصال التنظيمي<sup>36</sup>:**

- **الأهلية:** شكليات وإجراءات التأسيس القانونية وإن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.

- **النظام الداخلي:** هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
  - **القيادة:** كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
  - **التعاون:** أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
  - **خدمة المجتمع:** وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فان من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
  - **الشكل العام:** ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وسلسل السلطة وخطوط الاتصال.
- رابعاً - أنواع الاتصال المؤسسي:**

أشار العلماء إلى أن هناك العديد من التقسيمات المتعلقة بـ**أنواع الاتصال** وهي كما يلي<sup>37</sup> :

**التقسيم الأول:** يمكن تقسيم أنواع الاتصال إلى:

**1 - الاتصال الذاتي:** هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أي بين الإنسان ونفسه حينما يتحدث الإنسان إلى ذاته.

**2 - الاتصال الشخصي (الفردي):** وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين، أو فردين، وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً.

**3 - الاتصال الجماعي:** وهو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدون في المكان نفسه، وهم متعارفون فيما بينهم.

**4 - الاتصال الجماهيري:** وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبير قد تصل إلى المئات أو الآلاف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين، ولكن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان.

-**التقسيم الثاني:** من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاتصال، بحيث يقسم الاتصال الإداري إلى:

**1 - اتصال مباشر:** ويتم مواجهة، حيث أن المرسل والمستقبل، يكونان في المكان نفسه، والاتصال يتم وجهاً لوجه، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلاً يعود ليصبح مرسلًا.

**2 - اتصال غير مباشر:** ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة، أو التخاطب بالحاسوب، وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون منعدمة.

- **التقسيم الثالث:** أنواع الاتصال وفقاً لطبيعة مصدره نوعان: رسمي (يرتبط بالبناء التنظيمي للشركة / المؤسسة / المنشأة وهو إما صاعد أو هابط أو أفقي) وغير رسمي (يتوجه خارج المسارات الاتصالية الرسمية وهو إما مكمل للاتصال الرسمي أو معيق له).<sup>38</sup>

وفي مقامنا هذا سنعرض أنواع الاتصال كما يلي:

### أ- الاتصال الداخلي:

مصطلح الاتصال الداخلي يشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال والتي يصعب بدونها إمكانية تنفيذ أي نشاط مهما كان شكله والتي من بينها عمليات الاتصال الداخلية وتشمل كل العمليات اللغوية وغير اللغوية التي تمر بها العمليات المختلفة في المنظمة، ويكون الاتصال بين الأفراد والجماعات بشكل رسمي وغير رسمي .<sup>39</sup>

وتوجد تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال الداخلي حسب الوسائل المستخدمة، وحسب الاتجاه والتقسيم، وحسب درجة التأثير نورد بعضها كما يلي:

#### 1- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:<sup>40</sup>

##### أولاً: الاتصال الرسمي:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتყق عليها في نظمها وتقليلها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات

الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

**الاتصال التنظيمي الرسمي:**<sup>41</sup> يشير إلى تقسيم العمل ويحدد المسؤوليات والمهام والواجبات والسلطات، ويحدد أيضًا العلاقات الوظيفية، كما أن الاتصال الرسمي: يعني عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر تعليمات المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى. كما تنقل ردود أفعال ومطالب واقتراحات العاملين في المستويات الإدارية الأقل إلى صناع القرارات في المستويات الإدارية العليا.

والاتصال التنظيمي الرسمي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية، عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة بعضها، فهو يتم من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتم نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى. ويتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويُخضع في مساراته وقواته لاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة بالمنظمة.

ويعرف الاتصال الرسمي بأنه القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتتوارد بالهيكل التنظيمي، ويتم الاتصال في خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد المنظمة. ويعتمد على المذكرات أو التقارير والمجتمعات الرسمية، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتنقى باللواحة.

ويقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أقسام هي:

1- **الاتصال النازل** communication descendante هو الشكل الغالب في

المؤسسات ويتضمن:

مجموعة من التوجيهات التي تقدمها المديرية إلى الفئات الأقل تسلسلاً منها، أهم وسائله هي جريدة المؤسسة الملصقات والاجتماعات يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تكوين وإعلام وتوجيه العاملين فهو وسيلة كلاسيكية للإدارة.

## -2 الاتصال الصاعد Communication ascendante يشمل ردود أفعال

العاملين حول قرارات القيادات الإدارية للمؤسسة.

من بين الوسائل نجد الرسمية منها التي يستخدمها كعلبة الأفكار والملصقات. أما عن الوسائل غير الرسمية فتتمثل في التبادل اللفظي كطريقة مباشرة أو الإشاعة كطريقة غير مباشرة للاتصال. ويسمح هذا الاتصال بالكشف تطلعات العاملين، ومن ثم توقع ردود أفعالهم والاكتشاف المسبق للأزمات التي يمكن أن تحدث، كما يعد أيضاً عاملاً لتحقيق الجو الاجتماعي الملائم وتحسين صورة المؤسسة. ولم يحظى هذا النوع من الاتصالات باهتمامات والعناية الكافية من طرف القائمين على الإدارة التنظيمات وهذا راجع لسيطرة المناخ البيروقراطي المهيمن، واعتقاد المديرين والرؤساء أن الاتصال يجري في خط واتجاه واحد فقط من أعلى إلى أدنى، إضافة إلى خلق عقبات وحواجز تؤدي إلى كبت الاتصالات الصاعدة.

إن نجاح مثل هذه الاتصالات وتعزيزها بشكل رئيسي يكون في حالة ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين والرئيس تتسم بالثقة والمودة والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترنات والأفكار القائمة في سبيل تطوير الأداء وتحقيق نجاحه ومن هذه السبل:

- سياسة الباب المفتوح
- تشجيع خطابات ورسائل العاملين
- إجراءات الشكاوى.
- سياسة المشاركة في النشاطات الاجتماعية.
- الجلسات واستقصاء الاتجاهات ولقاءات الخارجية.
- أساليب المشاركة

- اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات
- مكتب التظلمات...

إن اتباع هذه الأساليب يساهم في تفعيل ونجاح الاتصال الصاعد الذي له تأثير قوي على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وعلى دفعهم للعمل وتقديم ردود الفعل إيجابية تجاه منظمتهم ورؤسائهم. فهو يحقق فوائد كثيرة علمية إذا ما وعته الإدارة ونظمته وشجعت عليه.

**3- الاتصال الخطي** *horizontale Communication* لقد عرف أحمد زكي بدوي الاتصالات الأفقية في معجم مصطلحات الإعلام بأنها تلك الاتصالات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا الشكل من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية. حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والأراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهم الأطراف المعنية.

تعتبر أساساً لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري وهي أكثر من 3 ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.<sup>42</sup>

ومن أهم وسائل الاتصال الرسمي التقليدية الوثائق المكتوبة (المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات جريدة المنظمة...)، الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة... وأما وسائله المعاصرة فتتمثل أساساً في الهاتف، التلكس، الفاكس، التلتكست (نظام إعلامي يتم بواسطته بث متعدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون بشكل صفحات إلكترونية)، الاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد... الإنترانت (شبكة معلومات خاصة بالمنظمة)، والإكسترانت (إنترانت موسعة لتشمل أقرب متعاملين في المنظمة : Intranet) والإنترنэт العالمية.<sup>43</sup>

## ثانياً: الاتصال غير الرسمي:

هو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج نافذة الاتصال الرسمية.

ولا تخضع الاتصالات غير رسمية لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية بل يتم بين المستويات المختلفة داخل المنظمة أو خارجها، ويعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزal عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

يعرف بأنه: "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، ويتميز بسرعته قياساً بالاتصال الرسمي".

كما يعرف أيضاً بأنه: "الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه قائماً على أساس السلطة والمركز، كما أنه يركز على الأهداف الشخصية أكثر من تركيزه على أهداف المؤسسة".<sup>44</sup>

هو اتصال يتواجد ويتنازع بجوار التنظيم الرسمي، وينشأ بين العاملين أو الفاعلين على أساس شخصية تفاعلية، ولكل نوعين من التنظيم صلة مباشرة بعمليات الاتصال وهو اتصال يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. كما تشير الاتصالات غير الرسمية اتصالات دائمة الحركة والتجدد والتغيير، وتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعاتها أو طريقتها، أو تملك القدرة على السيطرة عليها؛ فإذا حاولت منعها في مكان ظهرت في مكان آخر نظراً لارتباطها بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يتذرع السيطرة عليها تماماً. إذا فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مطبوعة وغير مقتنة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، وتلعب دوراً هاماً في إنجاز أهداف المنظمة أو عدم تحقيقها.

ومن السمات المميزة للاتصالات غير الرسمية<sup>45</sup> ما يلي:

- 1- عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصالات غير الرسمية.
- 2- عدم الاستمرارية نظراً للتغيرات التي تطرأ على أعضاء الجماعات غير الرسمية.
- 3- عدم الدقة في نقل الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي.
- 4- عدم وجود نظام مكتوب للاقات غير الرسمية.
- 5- المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل.
- 6- أنه أسرع من أنماط الاتصال الرسمي بشكل عام.

والاتصال غير الرسمي يعتمد على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المنظمة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة. وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على الأغراض والأهداف الشخصية غالباً، لذا على الإدارة الناجحة أن تستخدمها جيداً من أهم خصائصها:

- **التواصل السريع والفعال:** تسهل طرق الاتصال غير الرسمية، مثل المراسلة الفورية، التبادل السريع للمعلومات، مما يسهل على الموظفين طلب التوضيحات ومشاركة التحديثات والتعاون في الوقت الفعلي.
- **تعزيز مشاركة الموظفين:** تتيح المشاركة الأفضل للموظفين الشعور براحة أكبر عند التواصل بشكل غير رسمي، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- **المرونة والقدرة على التكيف:** قنوات الاتصال غير الرسمية مرنة وقابلة للتكييف مع احتياجات الأفراد المشمولين، مما يسهل ضبط أسلوب الاتصال بناء على السياق والعلاقة.
- **حوار مفتوح:** يشجع التواصل غير الرسمي المناقشة المفتوحة والمحادثات المتدايرة، مما يسمح للموظفين بمشاركة الأفكار والتعليقات والمخاوف.<sup>46</sup>

كما قسم الباحثون الاتصال الداخلي حسب اللغة إلى الاتصالات **اللفظية** والاتصالات غير

:<sup>47</sup> **اللفظية**

### - الاتصالات اللغوية:

وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطقية أو الشفوية (الكلام في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل فهو الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة، ويسمى الاتصال الشفوي أو الشفهي أيضاً. ويتميز الاتصال اللغوي بالاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء، أفضلية مواجهة المواقف وجهاً لوجه وبالتالي تسيير عملية المشاركة في الفهم والمشاعر، تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها. وتهيئة فرصة المشورة المشتركة في العمل وخاصة في القضايا المستعصية.

### - الاتصال غير اللغوي

هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطق، وتعتمد لغته على الإشارة غير اللغوية التي تؤدي دوراً متميزاً في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من إننا لا ننقوه بكلمة واحدة في بعض المواقف إلا أن أشياء كثيرة تعطي عنا معلومات لآخرين من تلك الأشياء: المظهر العام للأفعال اللباس، والحركات وأوضاع الجسم الخ. وهي حين تفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين ومواقفهم. وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهله أبداً خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيداً في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والمواقف والرفض.. الخ.

### طرق الاتصال الشفهية:<sup>48</sup>

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتمثل في الوسائل والطرق التالية:

- إصدار الأوامر والتعليمات
- المقابلات، مثل: مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النقييم، مقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة
- الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدنى الخدمة.

- نظام الاستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها
- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- المؤتمرات
- الندوات
- الإيضاح والمراجعة: مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة .
- اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها
- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمسؤولين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة

#### وسائل الاتصال غير اللفظي:<sup>49</sup>

يلعب الاتصال غير اللفظي دوراً بارزاً في تعزيز الاتصال اللفظي. ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم. ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم.

#### طرق الاتصال المكتوبة:

تتمثل هذه الطرق في:

- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين
- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات
- مجلة أو جريدة العامل: وهي تشتمل على أخبار المنظمة وما يجد فيها
- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك

- الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتًا، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح
- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين
- التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين
- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترنات من داخل المنظمة أو من خارجها<sup>50</sup>.

#### بـ- الاتصال الخارجي<sup>51</sup> :

يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع. لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن الثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة لكن يجب أن تبنى على أساس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها. وهو وظيفة الإدارة التي تقدر الميولات العامة وتعرف الناس بسياستها وأعمال المؤسسة مع مراعاة المصلحة العامة، وترسم سياسة العمل حتى يجعل الناس يفهمون المؤسسة تمام الفهم ويرضون عنها.

هو الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى، سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.

أو هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة فهو تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة.

هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة، فالمنظمة مطالبة بالاتصال بالرأي العام لإعلامه بنشاطاتها وقد يحدث العكس ويكون الاتصال من الجمهور إلى المنظمة.

### أهمية الاتصال الخارجي:

يساهم في بناء سمعة طيبة للمنظمة ويعمل على خلق رضا الناس من السلع التي يستخدمها والخدمات التي تقدم له<sup>52</sup>.

### أنواع الاتصال الخارجي:<sup>53</sup>

- **الاتصال المجتمعي:** وهو عملية تفاعل اجتماعية يستخدمه الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز وهدفه إنشاء نوع من التعاون والتآزر على مستوى المؤسسة.

- **الاتصال التجاري:** يشمل هذا النوع من الاتصال:

☒ **اتصال المنتج:** يهدف إلى إبراز خصائص المنتج للمستهلكين (الفوائد والمزايا).

☒ **اتصال العلامة:** يركز على صورة العلامة يقوم بتوجيه المستهلك وجلب اهتمامه.

- **الاتصال المؤسساتي:** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق الثقة والشهرة للمؤسسة من خلال صورتها وعلامتها، ولن تستمر المؤسسة إلا إذا كانت ذات شهرة وسمعة جيدة والعكس صحيح.

### وسائل الاتصال الخارجي في الاتصال المؤسساتي:

- **العلامة التجارية، الشعار، المطويات والمنشورات، العلاقات العامة، العلاقة مع الصحافة، فيلم المؤسسة، الإعلان، الانترنت، المحاضرات والخطب، الملصقات، اللافتات المضيئة، المعارض والصالونات المتخصصة، المؤتمرات، الكتب، الهاتف، المقابلات، الأبواب المفتوحة، الإذاعة، التلفزيون، البريد المباشر والبريد الإلكتروني، الهدية المؤسساتية، الرعاية، تجريب السلع والخدمات، الأعمال الخيرية.**

## الجدول رقم (01) : أغراض الاتصال حسب اتجاهاته

أغراض الاتصال	اتجاه مسار الاتصال
<p>توضيح و شرح رسالة المنظمة، وأهدافها، و سياستها.</p> <p>إطلاع العاملين على نشأة المنظمة، وتطورها، ومستقبلها.</p> <p>توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة.</p> <p>إصدار التوجيهات، و الإرشادات، والتدريب، والتحفيز، وتقدير المرؤوسين.</p> <p>حل مشكلات المرؤوسين.</p>	1. نازل من الرئيس للرؤوسين
<p>التعبير عن آراء المرؤوسين، و شكاواهم، و مشكلاتهم.</p> <p>تأكيد قبول أهداف المنظمة، و سياستها، وخططها.</p> <p>إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين، وطلعاتهم، ورغباتهم</p> <p>المشاركة في صنع القرارات.</p> <p>طلب التوجيه، والنصح، والإرشاد.</p> <p>توجيه الأسئلة، والاستفسارات حول العمل.</p>	2. صاعد من المرؤوسين للرئيس
<p>توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة.</p> <p>تحسين نوعية، وفاعلية القرارات.</p> <p>تنسيق الأعمال، و النشاطات المختلفة.</p> <p>حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.</p>	3. أفقى بين الأفراد من نفس المستوى
<p>زيادة المبيعات.</p> <p>بناء صورة ذهنية إيجابية، وسمعة لدى الجمهور عن المنظمة.</p> <p>الالتزام بالقوانين، و التشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة.</p> <p>نيل ثقة الجمهور وقبوله.</p> <p>مواكبة التطورات، والتغيرات المستجدة.<sup>(1)</sup></p>	4. خارجي بين المنظمة، و الجهات الأخرى

المصدر 54

## المحاضرة الخامسة: شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

## أولاً- الأدوار الاتصالية:

ترتبط الأدوار الاتصالية ارتباطاً وثيقاً بشبكات الاتصال، حيث يُعد الدور الوحدة الأساسية في تحليل الاتصال داخل المنظمة بمراحل مختلفة، وقد أوضحت الدراسات أن هناك خمسة أدوار اتصالية

داخل أية شبكة اتصالية، وهي<sup>55</sup>:

- دور عضو الجماعة النشيط: وهو ذلك الدور الذي يقوم به الأفراد لضمان الحد الأدنى من التفاعل داخل الجماعة.
  - دور بناء الجسور: وهم الأفراد الذين ينتمون بعضويتهم لأكثر من جماعة، ويسعون إلىربط بين هذه الجماعات.
  - أدوار الربط: وهم الأفراد الذين يربطون بين أكثر من جماعة دون أن يكونوا أعضاء في أي من هذه الجماعات.
  - المنعزلون: وهم الأفراد اللذين ليست لهم صلات، أو الأفراد اللذين لا يسعون لإيجاد أية اتصالات مع أية جماعة.
  - آخرون وهم الأفراد الذين يفشلون في اعتناق أسس إقامة الصلات مع الجماعات.
- ثاني- شبكات الاتصال الاداري<sup>56</sup> :**

تقسم شبكات الاتصال الادارية إلى فئتين: عمودية وتميز العلاقات الرسمية الوظيفية، وافقية تميز العلاقات الديموقراطية والأولية

#### ❖ الشبكات العمودية: تأخذ الشبكات العامودي شكلين أساسين، شكل الهرم، وشكل

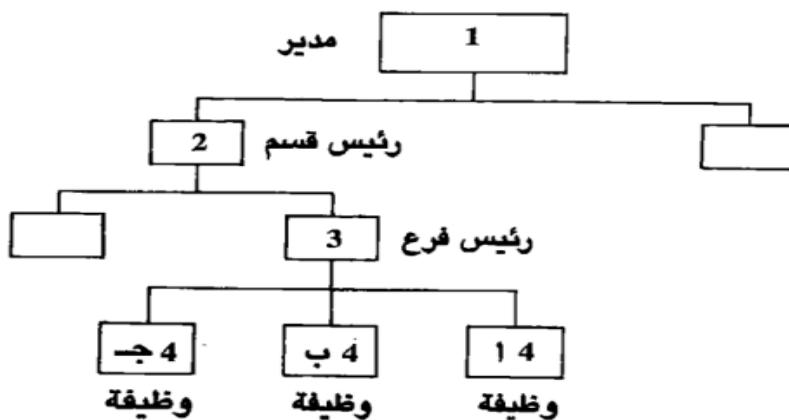
السلسلة

#### أ- شكل الهرم:

وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر. وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة (وحدة السلطة الآمرة، ونطاق الاشراف) على الأقل رسمياً. تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ وقد تحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالسلسل الاداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية. وحين يتقادم التنظيم تتشكل شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية، كما رأينا في الاتصالات

غير الرسمية

تسير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ، أو ب، أو ج) الى 3 ومنها الى 2 ومنها الى 1. وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط انما بترتيب معكوس ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفووضى في الاتصال، وضمان الرقابة. فكل



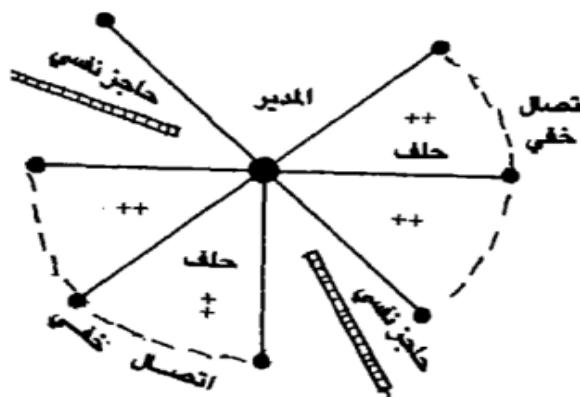
طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف الى اين يتوجه.

#### ب- شبكة الدوّاب (الدائريّة):

تميز هذه الشبكة نمط الادارة الأوتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة. فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه الى مراكز التنفيذ. وليس هناك صلات او تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة. تؤدي هذه الشبكة الى بروز حالة من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب ستبز احدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معاً. فقد تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع، وشك وحذر واتهام متداول بين العاملين، مع محاولة للتقارب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على الحظوة لديه، مع ما يولد له الفشل في ذلك من مشاعر احباط وحد وميل انتقامية. في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة وكل طرف يحاول أن يجعل وضعه لدى الرئيس على حساب الأطراف الأخرى. وقد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحاجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين

من خلال ربطهم به مباشرةً. هذه الاتصالات المسرية تأخذ شكلاً أفقياً، أو شكل تحالفات في معسكرات متضادة.

إذا كانت الانتاجية عاليةً أحياناً في حالة المركزية المفرطة هذه، فإنها تقصر إلى ضمان الاستمرارية في غياب الرئيس، ذلك لأنه هو المرجع الوحيد لكل الأطراف التي تقصر إلى القدرة على القرار. كما أن انخفاض الروح المعنوية، ووهن التماسك بين العاملين سيؤدي إلى انهيار الانتاجية بدوره عند فقدان الرقابة والشراف من قبل الرئيس. أما بالنسبة لهذا الأخير فإنه لا بد أن يقع ضحية مركزيته المفرطة. على أنه لحسن الحظ لا يمكن لشبكة من هذا النوع أن تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد يمكن أن يحتويها نطاق اشراف واحد في شبكة الدولاب الصلة مباشرةً وقطعية مع المدير مع وجود حواجز بين المسؤولين تؤدي إلى الشك والصراع، مع تكون أحزاب تقوم بينها اتصالات خفية.

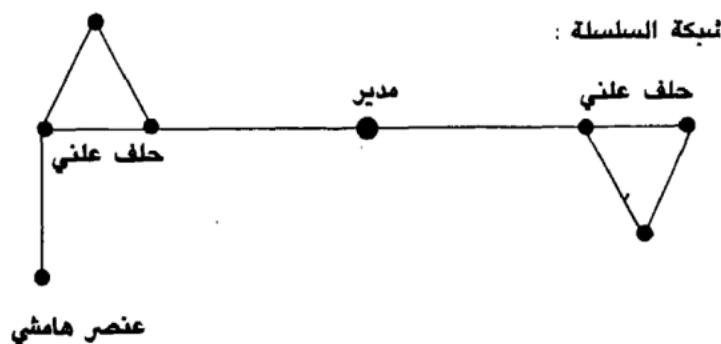


#### ❖ الشبكات الأفقية:

أشهرها وأكثرها شيوعاً في الادارة شبكتان: السلسلة والنجمة

أ- شبكة السلسلة:

ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات وسائل المعلومات في هذه الشبكة. فهي تميز حالات الفوضوية التامة. الاتصالات تتم تبعاً لأهواء مختلف الأطراف بعض العناصر تتكتل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج. وقد تقوم علاقة صراع او تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر هامشية معزولة. في هذه الحالة يصيب الجماعة درجة عالية من النقك وتنهار الانتاجية. اما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع، تماماً كبقية المرؤوسين. وحيث ان الاتصالات اعتباطية، فإن قدرًا كبيراً من الغموض والتضارب ينشأ عنها. القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز والمعلومات كذلك.



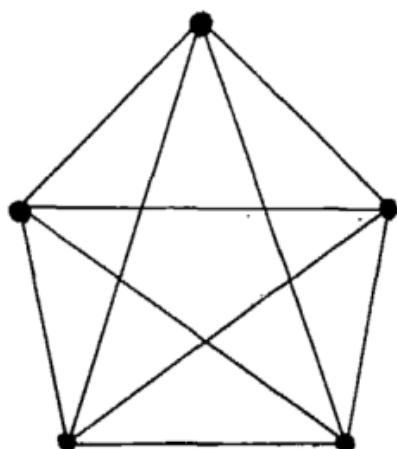
#### ب- شبكة النجمة:

تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية. كل المراكز عندها امكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات الازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات الى المراكز الأخرى.

في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء الى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف. كما ان الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة. وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الاهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات. كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء ولكن النتيجة تكون دوماً على شكل انتاجية جيدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس، او شغرت بعض المواقع.

المدير في هذه الحالة يكون ديمقراطياً بالضرورة، وهو يمثل المدير الذي يتيح الفرصة امام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي.

على أن هذه الشبكة بدورها يصعب تطبيقها الا في حالات الاعداد المحدودة. اما إذا كبرت الاعداد عن حد معين فيصبح من العسير ، ان لم يكن مستحيلاً التمسك بها، إذا أردنا الحفاظ على الإناتجية



شبكة النجمة :

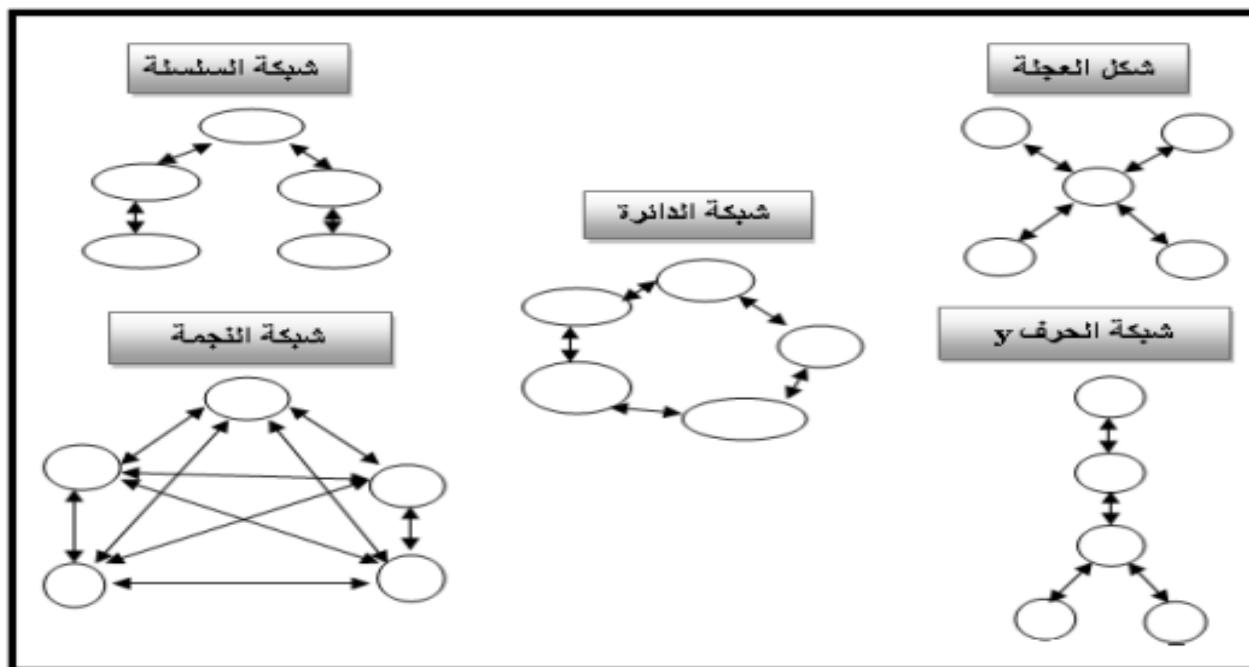
الاتصال مفتوح بين جميع الأطراف .

وقد قدم كل من بافلز وباريت **Belas and Barrett** (1951) وليفيت (1962) بعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات . وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وقد سُمّ هذا النمط النجمي بـ (**شكل الكامل المتشابك**) : في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها: بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتوجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحرير فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.<sup>57</sup>

#### النمط الخامس (شبكة الحرف Y):<sup>58</sup>

تأخذ هذه الشبكة شكل الحرف "Y" ، باللغة الانجليزية مقلوباً، والتي هي في الحقيقة تحوير لشبكة السلسلة، حتى يمكن العضو فيها من الاتصال بثلاثة أعضاء ، فإذا ما كانت التدفقات الهاابطة تمثل الأوامر، والتوجيهات من المدير ، فإن التغذية الراجعة تتجمع عند المفصل الثالث ليرفعها إلى الموقع الذي يعلوه في الشبكة

#### الشكل رقم (1-12) : أنماط ( شبكات ) الاتصال الإداري



المصدر<sup>59</sup>

### الفرق بين شبكات الاتصالات الأتوغرافية وشبكات الاتصالات الديمقراتية

نوعية الاتصالات	عدد قنوات الاتصال	طبيعة العلاقة داخل الشبكة	الفرق	
				نوع الاتصال
الشبكات الأتوغرافية	وجود اتصال من جانب واحد (من الرئيس إلى المسؤول وبالعكس)	علاقة مباشرة بين الرئيس والمسؤولين .	الشبكات الأتوغرافية	الشبكات الديمقراتية
		· علاقات مباشرة بين الرئيس وبعض المسؤولين (أ ، ب ، ج) .		
		· علاقات غير مباشرة مع البعض الآخر (ب ، د)		
الشبكات الديمقراتية	توجد علاقات ذات اتجاهين بين الرئيس والمسؤول	· علاقات مباشرة بين الرئيس والمسؤولين		

المصدر 60

**المحاضرة السادسة: أساليب الاتصال الفعال ومتطلباته.****أولاً- تعريف الاتصال الفعال:**

هو سلسلة من العمليات المركبة الهدافـة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية.<sup>61</sup>

**ثانياً- الاتصال الفعال والاتصال الكفاءـة :**

بما أن الفاعـالية والكفاءـة واحدة من الثنائيـات الإدارية المتشابـكة، لـزم توضـيح الفرق بين الاتصال الفعال والاتصال الكفاءـة، فالاتصال الكفاءـة يتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة، والواقع أن عنصر "الوقت" يعتبر مورداً هاماً في عملية الاتصال، ولا يعني بالضرورة أن الاتصال الفعال يكون كفـؤاً في نفس الوقت فالاتصال الشفهي ( وجهـاً لوجهـ) مثلاً يحقق الفاعـالية، لكنه يستغرـق وقتـاً أطـول، وبالتالي يكون على حساب الكفاءـة، كما ان الاتصال المكتوب (منشورـات داخلـية) يحقق الكفاءـة من منظـور وقتـ المرـسل، إلا انه لا يحقق الفاعـالية، فليس هناك ضمانـة أن كل من اطلع على الرسـالة قد فـهم المقصـود منها<sup>62</sup>.

**ثالثـاً- خصائـص الاتصال الإداري الفعال:**

لـكي تـتم عملية الاتصال بشـكل فـعال، وتحـقق الأـهداف المرـجـوة، فـعلى المرـسل والـمستـقبل القيام بالـعـديد من المسـؤولـيات، ومنها<sup>63</sup>:

1. **الوضـوح:** على المرـسل أن يـعد الرـسـالة بشـكل واضحـاً، ويـتجنب استـخدام المـفردـات الغـامـضة والـصـعبـة.
2. **الـإـيجـاز:** تـجـنبـ الـلفـ والـدورـانـ والـتـكرـارـ والـإـطـالةـ غيرـ المـبرـرـةـ.
3. **الـسـرـعة:** إن مـدى السـرـعةـ أوـ البـطـءـ قدـ يـعودـ إـلـى الوـسـيلـةـ المـسـتـخـدمـةـ، والمـقصـودـ هـنـاـ بـالـسـرـعةـ هوـ المـدةـ الزـمنـيةـ المـسـتـغـرـقةـ لـوـصـولـ الرـسـالةـ، وـهـنـاكـ بـعـدـ آخرـ لـلـسـرـعةـ وـهـوـ لـوـصـولـ لـلـمـعـلومـاتـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ.

4. الدقة: عندما تتوجه لجمهورك فإنك تتطلع حتماً إلى ثقته، فإذا لاحظ أحد أفراد الجمهور خطأً لديك، فإنك تواجه مشكلة حقيقية، إن عدم الدقة في العمل ينتج عن نقص الاتصال والذي ينبع بدوره عن نقص المعلومات والشروط الضرورية أو الأساسية للاتصال.<sup>64</sup>
5. الشمول: ينبغي أن تكون شبكة الاتصال في المؤسسة شاملة الإدارات، وأقسام المنظمة، والعاملين فيها كافة، وذلك من خلال قنوات تتضمن انسياط المعلومات والبيانات بسهولة ويسر وفق إجراءات واضحة ومحددة، ومفهومة من قبل جميع العاملين.
6. توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها: أي الاعتماد على نظام للمعلومات، والاحتفاظ بجميع المعلومات التي تحتاج إليها المنشأة في ملفات خاصة يتم تخزينها بشكل منظم داخل الحاسوب الإلكتروني تحت عناوين واضحة السهولة الرجوع إليها لأنه بقدر ما متوفراً للمتصل معلومات حول الموضوع المتداول بقدر ما يستطيع تدعيم رسالته أو حتى تدعيم إجاباته.
7. مراعاة النواحي الاقتصادية وسهولة استخدام وسيلة الاتصال: يجب أن يتم الاتصال بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة والتي تلائم ميزانيتها، وتشمل تكلفة الاتصال ثمن المعدات، والأجهزة الخاصة بالاتصال بالإضافة إلى تكاليف التشغيل، الصيانة ولا بد أن تكون وسيلة الاتصال سهلة الاستخدام بالنسبة لطيفي الاتصال لأن سوء استخدام المعدات، والأدوات الخاصة بعملية الاتصال يفقد الاتصال قيمة.
8. السرية: هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها لذا ينبغي استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال والتي تتلاءم مع هذه السرية.
9. مراعاة المستوى اللغوي والثقافي للمتصل به: غالباً ما يؤدي عدم فهم الرسالة من قبل المتصل به، إلى صراع بين المتصلين أو إلى تشويش العلاقة بين العامل ورب العمل قد تصل إلى حدود ترك العمل لذلك يجب الانتباه دائماً أن تكون المعلومات دقيقة ووافية في كل عملية اتصال، وإلا تم الاتصال بشكل مختلف، ويجب أن يكون مضمون الرسالة المبلغة مناسباً لمستوى اللغوي، والثقافي للمتصل به لأن اختلاف المستوى الثقافي، واللغوي لدى الأفراد يؤثر في فهم الرسالة، وفي طريقة عرضها.

10. الإقناع والتأثير: تتوقف مدى جودة الاتصالات على مدى تجاوب المرسل إليه وردود فعله، ومدى تفاعله مع الاتصال، وهذا يتوقف على مدى قدرة المتصل على الإقناع من خلال اختياره الرسالة المناسبة، والوسيلة الملائمة والوقت المناسب، فالاتصال الفعال يؤدي دائماً إلى تحسين الأداء في كل الوظائف.

يعتبر الاتصال علاقة يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات إلى جانب تبادل الأفكار والمشاعر مع اختلاف اتجاهاتهم داخل منظمات العمل، ولكي تصبح أداة فعالة لهذا التبادل الدائم عليها أن تتصف ببعض الصفات من بينها، السرعة في إرسال الرسالة مع الدقة في المعلومات، ومراعاة كل ما يجب مراعاته لإتمام هذه العملية.<sup>65</sup>

#### رابعاً - متطلبات الاتصال الفعال:

يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعتبر متطلبات لاتصال فعال كما يلي<sup>66</sup>:

**1- جانب اللغة:** يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع جميع الأفراد المشاركين فيها، وفقاً لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها، ويجب أن تكون بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، وتمتاز بالدقة لتجنب التعدد في المعاني وكذا تدريب العمال في كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير والكتابة.

**2- الجانب الثقافي والاجتماعي:** حتى يكون الاتصال فعالاً، يجب مراعاة عدة معايير أهمها:

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة في المجتمع
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاولة الاتصال
- مراعاة القائم بالاتصال لما تعارف عليه الناس من معانٍ
- مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

**3- الجانب الإنساني:** إن الاتصال الفعال في ميدان العلاقات العامة يجب أن يلتزم بالجانب الإنساني لكلا الجماهير - داخلية أم خارجية - التي هي في صلة مع المؤسسة ومن أبرزها:

- توخي الصدق والإخلاص في الرسائل الاتصالية بمختلف أنواعها.

- مراعاة الأمانة في تسلیم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناء، خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال، من خلال توفير لغة الحوار والنقد البناء داخل المؤسسة.
- تحقيق مبدأ العدالة فيما يخص توزيع المعلومات على العمال والموظفين.
- الحصول الحميد والسمات الجيدة.

#### 4- الجانب التنظيمي:

- عدم إهمال الاتصال الغير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.
- الاعتماد على الاتصال ذي اتجاهين صاعد، نازل نظراً لفاعليته.
- الاعتماد على طريقة المشاركة في حل المشكلات الصعبة.
- تجنب المركبة المفرطة، لأنها تعيق عملية الاتصال الفعال.
- المعالجة الفورية والحاسمة لأى تشويه أو تحريف للمعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

5- الجانب التكنولوجي: المؤسسة لا يمكنها أن تتغاضى عن التكنولوجيا وما وفرته في الجانب الاتصالي، وهذا من أجل مواكبة التغيرات الحديثة، ويتجلّى ذلك من خلال تدريب العاملين على الوسائل الحديثة وأساليب الاتصال وكيفية التعامل معها، ولهذا على مسؤولي المؤسسات أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الجانب لأنّه من جهة يحقق الأهداف الاتصالية وهذا بالطبع يتبعه تحقيق أهداف المؤسسة ككلية.

#### خامساً - خطوات عملية الاتصال الفعال<sup>67</sup>:

تتمثل خطوات عملية الاتصال فيما يلي:

- 1- إصدار التعليمات وذلك بتحضير التعليمات الازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمه بسهولة ويسر، ولا شك ان التعليمات الجيدة تلك التي يشترك المعنيون في صياغتها، بيد أن الفرد يميل تلقائياً إلى مقاومة الأوامر والتعليمات التي لا يستشار

ب شأنها، ويجب أن يراعى فيما يتم إعداده من تعليمات، البساطة والوضوح، الواقعية وإمكانية التنفيذ عملاً.

2- ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب فمن اللازم مراعاة وصول التعليمات للمعنيين في الوقت المناسب، بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها، وكذلك لابد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات، بحيث يتم مراعاة مستوى الفئات التي توجه التعليمات إليها، وتزداد فعالية هذه الأخيرة إذا استطاعت الإلادرة توفير حواجز لتطبيقها.

3- متابعة التنفيذ والتقويم ليست التعليمات إلا وسائل لتحقيق غايات، وبعد الخطوتين السابقتين لابد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم.

#### سادساً - مقومات الاتصال الفعال:

يتوقف نجاح الاتصال ومدى فاعليته على مجموعة من المقومات وفيما يلي تفصيل لأهمها:<sup>68</sup>

##### 1- توفر مهارات الاتصال:

يحتاج الاتصال إلى اكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الفاعلية والنجاح للقائمين به والعمل على تربية هذه المهارات بحيث يستطيع المشارك في عملية الاتصال من التعبير الواضح والدقيق عن مشاعره أو استيعاب ما ي قوله الآخرين.

ومن المهارات الأساسية مهارة إرسال واستقبال المعلومات في الاتجاهين بما يساعد الأفراد على بناء علاقات اتصالية فعالة ويستطيع المرسل أن يوفر حد أدنى من الضمانات الناجح رسالته إذا تم مراعاة العناصر التالية:

- التحديد الدقيق للمعلومات المرسلة.
- اختيار أفضل الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات.
- الإلمام بخصائص الأفراد المستقبليين للمعلومات.
- تحديد المعوقات التي يمكن أن تصادف عملية الاتصال وبذلك الجهد لتقليل تأثيرها.

## 2-الوضوح والتناسق بين مكونات عملية الاتصال:

تحقق فاعلية عملية الاتصال عندما يكون الأفراد المشاركون فيها على درجة عالية من الوعي بمكوناتها ومقوماتها وأهدافها. فاستقبال الأفراد للمعلومات ناقصة أو غامضة أو غير كافية أو متناقضة يخلق حالة من التوتر تؤدي بالفرد إلى السعي للحصول على معلومات جديدة لتخفيض أو منع حالة التوتر، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق إضافة أو تغيير عناصر معرفية، أو العمل على تقليل أهمية بعض هذه العناصر.

## 3-القدرة على مقاومة المؤثرات الخارجية والذاتية:<sup>69</sup>

وتمثل القدرة الداخلية للأفراد في مقاومة الاستجابة لمؤثرات الخارجية أهمية كبيرة في فاعلية الاتصال فالاستجابة لمؤثرات الخارجية يعني استسلام الفرد لهذه المؤثرات وبالتالي يأتي سلوك غير مناسب لا يقره المجتمع رغم أنه قد يتم في الخفاء.

## 4- تنشيط السلوك الاتصالي:

الاتصال ظاهرة اجتماعية ونفسية ويقف وراء الاتصال قوى محركة وموجهة لتنشيط عمليات التبادل المعرفي بين طرفي عملية الاتصال ويتوقف تنشيط السلوك الاتصالي على ثلاثة وظائف:

- الوظيفة الأولى التنشيط والتحريك.
- الوظيفة الثانية هي التنظيم والتوجيه.
- الوظيفة الثالثة هي التقييم (التغذية العكسية).<sup>70</sup>

إن دراسة تأثير الاتصال في الجمهور هو جزء لا ينفصل عن العمل الاتصالي، لذا فإن أجهزة الاتصال تقوم بين فترة وأخرى، وفق طرق البحث في الإعلام والرأي العام، بتقييم للنتائج الناجمة عن الاتصال. وهذه الخطوة لا تمد رجال الاتصال بنتائج أعمالهم فحسب، بل تجعلهم على بينة بالعوائق والخطاء التي تعترى العملية الاتصالية وتهيئ لهم سبلًا أكثر فاعلية في التأثير.<sup>71</sup>

## 5-بيئة الاتصال:

يؤثر المناخ النفسي والاجتماعي الذي يسود بين الأطراف التي يتم بينها الاتصال على مدى دقة إدراكيهم المعرف والاتجاهات ويؤثر القادة بصورة كبيرة على تحديد طبيعة المناخ الاجتماعي وال النفسي وانعكاس ذلك على خصائص السلوك الاتصالي بين الأفراد فعندما يضعف دور القائد يتسم المناخ الاتصالي بالفوضى وانتشار السلوكيات غير المناسبة وتظهر عملية الاتصال على أنها فوضوية ويشوبها الغموض المعرفي وانعدام أو ضعف معايير الضبط السلوك.

#### سابعاً - مهارات الاتصال الاداري الفعال:

يحظى الاتصال الفعال بمجموعة من المهارات الأساسية، نفصل فيها فيما يلي:

##### ١- مهارة التفكير:

تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي، مع استثارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم في العمل من مشكلات وموافق واستدعاء مشاركتهم للتفكير بها، وإيجاد الحلول المناسبة معها، وكذلك عقد جلسات للتفكير المنطلق العاصرف حيث يجتمع العاملون ليفكروا تفكيراً منطقاً بلا قيود أو حدود في حل مشكلة أو التعامل مع موقف ما في العمل.

تشجيع العاملين على أن يعرضوا أفكارهم، وأرائهم في نواحي النشاط اليومي الذي يقومون به، وأن لا يكتفوا بعرض الحقائق والمعلومات فقط بل إعطاء وجهات نظرهم حولها. وكل هذا يساعد على التشارك في اتخاذ القرارات السليمة وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في المنظمة.<sup>72</sup>

##### ٢ - مهارات الاستماع والانصات (الإصغاء):

تختلف عملية الاستماع عن عملية الإصغاء، حيث الاستماع يتم عن طريق الأذن، وهو يعتمد على الكلمات والصوت ومستوى النبرات المستخدمة، بينما يتم الانصات عن طريق العقل، حيث يقوم باستقبال الرسالة من خلال العين والأذن يستخلص ويدرك المعاني التي يقصدها المتحدث بعد تحليل العلاقة بين التعبيرات اللفظية التي يؤديها المتحدث أي أن الانصات هو فهم المضمون وتدبر معاني الكلمات، ويعتبر انصات المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، بما يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي، ومن الأساليب التي تؤثر بالإيجاب في الانصات:

- استعمال سياسة الإفصاح وإعطاء المتحدث الفسحة المناسب بتوفير الاهتمام والاحترام وردود الفعل المناسبة، وبإعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة المرغوب بتوصيلها.
- استعمال لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة والنظر لعيني المتحدث، وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعمال الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء.
- استعمال سياسة استيعاب الآخرين بتوفير الاحترام اللازم.

### 3 - مهارة التحدث

يعتبر الحديث المؤثر أهم واسطة للاتصال بالأ الآخرين، والتأثير عليهم، وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، وحتى تكون المحادثة عملية مثمرة وفعالة يجب توافر المهارات التالية:

- أن يتتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يعرفه، أو لا يمتلك المعلومات الكافية حوله.
- التركيز على جوهر الموضوع.
- مراعاة المتحدث أنه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعته بوضوح.
- الحرص على وضوح مفرداته ودققتها.
- حرص المتحدث أن يبدي احترامه للأ الآخرين، رغم التعارض بين وجهات النظر بينهم.
- تركيز المتحدث على كل ما هو مهم من أفكار وآراء، والابتعاد عن الثرثرة غير المفيدة.
- استخدام الأسئلة، لابد من توجيه الأسئلة كأحد الأساليب الممكنة للحصول على البيانات والمعلومات.

وللمتحدث الجيد مجموعة سمات نذكر منها:

- السمات الشخصية: كال الموضوعية، الصدق، الوضوح، الدقة والاتزان الانفعالي، والمظهر العام كالأناقة الشخصية والصحة النفسية والبدنية.
- السمات الصوتية: كالعوامل الخاصة بالنطق ووضوح الصوت والسرعة الملائمة واستخدام الوقفات.<sup>73</sup>

### 4 - مهارة الكتابة:

تعتبر مهارة الكتابة من المهارات الأساسية والضرورية للاتصال الكتابي، وبدونها يتقطع هذا النوع من الاتصال، فهي من العوامل التي تساعد على توصيل المعرفة بطريقة وأسلوب مقرء وواضح، وأنها وسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص التي لا نجدها عند كثير من الوسائل الأخرى، كسهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة التي تم تدوينها سابقاً، واستخدامها في أي وقت بكل بساطة وسهولة دون وجود أي عائق حيث أن القيام بأداء المهام المتعلقة بالإدارة يتطلب إتقان الكتابة بأسلوب واضح ومفهوم، وبشكل خال من الأخطاء اللغوية والطبعية، من خلال الرجوع إلى كتب اللغة والأكثار من الكتابة والمطالعة.<sup>74</sup>

### 5- مهارة القراءة:

قد تفقد الكتابة معناها مهما كانت متقدمة الأسلوب والصياغة إن كان المرسل إليه لا يتقن مهارة القراءة، ولعل أبرز ما يميز هذه المهارة ما يلي:

- ارتباط القارئ بهدف الرسالة المكتوبة.
- قدرة المرسل إليه (القارئ) على التمييز بين الأفكار الأساسية والفرعية، مع التركيز على ما هو رئيسي.
- قدرة القارئ على التفرقة بين ما الذي يخدم الموضوع وما لا يخدمه، وبالتالي إهمال ما هو غير مهم.
- التزام القارئ بالموضوعية، فلا يترك لرأيه الشخصية المجال للحكم على المادة المكتوبة.
- محاولة القارئ الارتقاء إلى مستوى المادة المكتوبة، إن كانت أعلى من مستوى، من خلال البحث والتقصي والتحليل.

### 6 - مهارات الاتصال غير اللفظي:

الثابت أن مهارات الاتصال غير اللفظي تلعب دوراً هاماً في التأثير على فعالية الاتصال، ومن هذه المهارات:

- الاستخدام الفعال للاتصال بالنظرات كعدم التركيز بدرجة كبيرة، وتجنب النظر لأشياء أخرى تشعر المرسل أنه ليس محل اهتمام.

- الحركة الصامتة، تكون ذات مغزى كبير قد يبني عليها الطرف الثاني استراتيجية تعامله مع الرسالة.

- القدرة على الابتعاد عن استخدام الوضع الجسماني، الذي يُسأء فهمه، كالضرب بالقلم على الطاولة.<sup>75</sup>

## 7 - مهارة الإقناع:

الإقناع هو عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل أن تقنع الآخرين وجب أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب إيصالها للآخرين. ومن بين أهم أساليب الإقناع ما يلي:

- الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة.
- الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة.
- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي.
- عرض وتحليل الآراء المتباعدة للموضوع.
- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع.
- كلما كانت الرسالة واضحة أصبحت أكثر اقناعاً.
- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة.
- التأثير المتراكم والتكرار.

## 8 - مهارة الثقة والتقدير:

كي يطور المدير الثقة والتقدير مع المرؤوسين يجب عليه استخدام الأسلوب التعاوني، والأسلوب الإيجابي، فكسب الرئيس لثقة المرؤوسين يخلق جواً يسوده:

- التفاعل والتعامل المبني على الصدق والصراحة.
- تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات لنشاطات المنظمة المتعددة.

- ارتقاء الروح المعنوية والرضى عن العمل.
- زيادة الولاء الوظيفي.

#### 9- مهارة التعامل الإيجابي:

ضرورة التفاعل مع الآخرين وإشعارهم بأنك مهتم بهم وبتبني حاجاتهم. فاستخدام التقدير والمدح والمكافأة لتدعم السلوك المرغوب فيه من المرؤوس، ومعاملة الأفراد كأشخاص لهم قيمتهم وتدعيم ثقتهم بأنفسهم، هي مهارة نفسية هامة لتحقيق التفوق في العمل، كما أن استخدام الرئيس للأسلوب الإيجابي يزيد من احترام وتقدير المرؤوسيين له.<sup>76</sup>

#### 10 - مهارة التفاوض:

الرئيس الناجح هو مفاوض ناجح، ولا يقتصر التفاوض في المنظمات المعاصرة على التفاوض الإداري بين الإدارة والمرؤوسيين، أو بين الإدارة والعمال ونقاباتهم، بل يمتد ليشمل التفاوض مع العمالء في السوق مع الموردين والمنافسين، والاجهزه الحكومية وغيرها، ويعرف "كندي" وزملائه التفاوض على أنه: " تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر ، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة المشتركة".

#### 11 - مهارة إدارة الاجتماعات:

الاجتماع هو وسيلة ضرورية لمناقشة موضوع معين وعرضه على الحاضرين، والانصات الى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها بشكل جيد بعد ذلك للتوصل لقرار مناسب، وهو أحد اهم وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركون فيه للنقاوش وتبادل الرأي.

فرئاسة أي اجتماع مهما كان حجمه يتطلب مهارات ومهارات لا يملكها إلا قلة من الناس، والرئيس الجيد هو العامل الاساسي في تحقيق الفرق في مدى نجاح أو فشل الاجتماع، وعليه فمن الأدوار التي ينبغي أن يؤديها الرئيس ما يلي:

- تنظيم وتنسيق الحلقات التي تتكون منها وقائع الحدث، ودعوة المتحدثين والإعلان عن الأحداث ذات الأهمية بالنسبة للحضور.

- ربط عناصر الحديث بعضها ببعض وإظهارها في كيان واحد.
- إرشاد ومساعدة المتحدثين والمشاركين طوال مدة البرنامج.
- الحرص على التوقيت الزمني، بهدف التحقق من أن البرنامج يسير وفق الجدول الزمني.
- التصرف كحكم بين الحضور والمتحدثين، وبين المتحدثين أنفسهم.
- الجسم بلباقة حال تناقض بين المتحدثين.
- المشاركة في الاجتماع، بأن يكون عنصر منشط ومحفز يدفع لمناقشات فعالة.<sup>77</sup>

## المحاضرة السابعة: أهمية الاتصال في العمل الإداري

يمثل الاتصال محوراً مركزياً في العمل الإداري والمؤسسي، فهو شريان المنظمات والمحرك الرئيسي لجميع أنشطتها وعملياتها، سواءً ما تعلق ببيئتها الداخلية وعناصرها المكونة أو بجميع الأطراف الخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها.

**أولاً - تعريف الاتصال الإداري:** هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتخلق الروابط، الصلات، التشابكات، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.<sup>78</sup>

والاتصال الإداري نظام معلوماتي يعمل على انتاج، أو توفير، أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بغض النظر عن نوع البيانات ولا مصادرها ولا وسائل نقلها.

والاتصال الإداري «عملية تتم بإيصال المعلومات الهامة، والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفهية، أو كتابية، أو الكترونية، بالإضافة إلى تنفيذ ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة».<sup>79</sup>

ويتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>80</sup>:

- الاتصال الإداري عملية مستمرة الاتصال الإداري مستمر باستمرار حياة المنظمة، فلا يمكن لوظائف المنظمة أن تعمل بمعزل عن بعضها وإلا لن تتحقق الأهداف التنظيمية.
- الاتصال الإداري عملية ديناميكية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تغير من الشعور والسلوك بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
- الاتصال الإداري لا تعاد بيئه المنظمة غير ثابتة، وفي كل زمان ومكان بالنسبة للمنظمة، تجرى عملية اتصال تختلف من حيث البيانات والمعلومات والهدف عن عملية أخرى، قد سبق أن حدثت في مكان وزمان مغايران.

- الاتصال الإداري عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال، وإلا سيفشل هذا الأخير.

- الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة، نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات الموظفين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

<sup>81</sup> ثانياً - مبادئ الاتصال الإداري: تقوم عملية الاتصال على مجموعة من المبادئ هي :

- مبدأ الوضوح: فلكي تتم عملية الاتصال بالفاحصة المرجوة لا بد من استخدام لغة سليمة وبساطة وهذا الأمر من مسؤولية المرسل فعليه تصميم وصياغة الرسالة بالشكل المناسب.

- مبدأ الاهتمام والتركيز وهذا ما يدعم الوضوح، ويزيد من جانب المستقبل فيصغي ويبدي انتباذه.

- مبدأ التكامل والوحدة هو أحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتكريره لتحقيق الأهداف.

- الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم فإذا فهمت الآخر وحددت نمط إدراكه، تستطيع تحقيق التآلف معه، لنفهم أنماط الناس وكيف يستقبلون المعلومات وكيف يعبرون عن آرائهم.

<sup>82</sup> ثالثاً - أبعاد الاتصال الإداري: تمثلت هذه الأبعاد بما يلي:

- الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- اتصالات الوظيفة: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.

- الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.

- اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب آلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.

#### رابعاً - أهمية الاتصال إداري للمنظمة<sup>83</sup>:

يعد الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم والأراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها، كما يعمل على توجيهه وتغيير سلوك الأفراد، حيث يعتبر وسيلة رقابة وتوجيه أساسية لإنجاز الأعمال وتوزيع المهام، فيمكن من إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر من الرؤساء للمرؤوسين وتعريفهم بخطط المنظمة، وكذا الحصول على مختلف المعلومات والبيانات والاستفسارات والإحصاءات والتوقعات والمقترنات والمشكلات والشكاوي التي من شأنها التنسيق بين أفراد التنظيم وخلق روح التعاون والجماعة وتوطيد الثقة خدمة للتنظيم، وكذا اتخاذ قرارات صائبة كما يعتبر الاتصال وسيلة للإدارة العليا لممارسة السلطة وإظهار القوة.

تظهر أهمية الاتصالات أولاً من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصال، حيث أظهرت الدراسات أن الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، فبدون الاتصالات الإدارية لا يستطيع المدير الاضطلاع بالمهام الإدارية، وإصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، وبدون الاتصال لا يعرف العامل المطلوب منه أداؤه، ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمراً مستحيلاً، فمن دون اتصالات لا يمكن للمنظمة مواكبة التغييرات البيئية المتباينة في مختلف المجالات، ولا تستطيع المنظمة تلبية حاجات ورغبات العملاء.

تتجلى أهمية الاتصال في العمل الإداري في نقاط محددة ومركزية، نفصل فيها آتيًا:

1- الاتصال وعملية اتخاذ القرارات: أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، حيث وصفها البعض بأنها قلب أو جوهر إدارة الأعمال، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في

مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، حيث ركز البحث التجاري في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة، لاتخاذ القرارات من قبل الأفراد والجماعات.

**2-الاتصال والتخطيط:** يساعد الاتصال الجيد القائمين على صياغة الخطط من خلال مساهمته في توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، كإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، وما يتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة، كالتشريعات والقوانين، وكذا المؤشرات الاحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ.

**3-الاتصال والتنفيذ:** تؤدي الاتصالات الإدارية دوراً مهماً وحيوياً في متابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات وتقدير النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

**4-الاتصال والتنسيق والتنظيم:** يعتبر الاتصال محور التنسيق والتنظيم بين الأفراد والجماعات والهيئات لأداء عمل معين في اتجاه مشترك ، فبدون اتصالات لا يوجد تنسيق ، وتساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، تعتبر الاتصالات الإدارية وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار ان الاتصالات تساعده في تحديد الاهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد، يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسلى للإدارة مقارنة الأداء ، النتائج الفعلية بالنتائج المرتفقة بما يوضح الاختلافات والانحرافات في الأداء تمهدأً لعلاجها<sup>84</sup>.

وهو وسيلة لنقل الخبرات بين الموارد البشرية المكونة للتنظيم ويرى ليبارت Libaert أن هناك خمسة عناصر تسهم في تشكيل هوية المنظمة وهي: نشاطها، حجمها، شكل

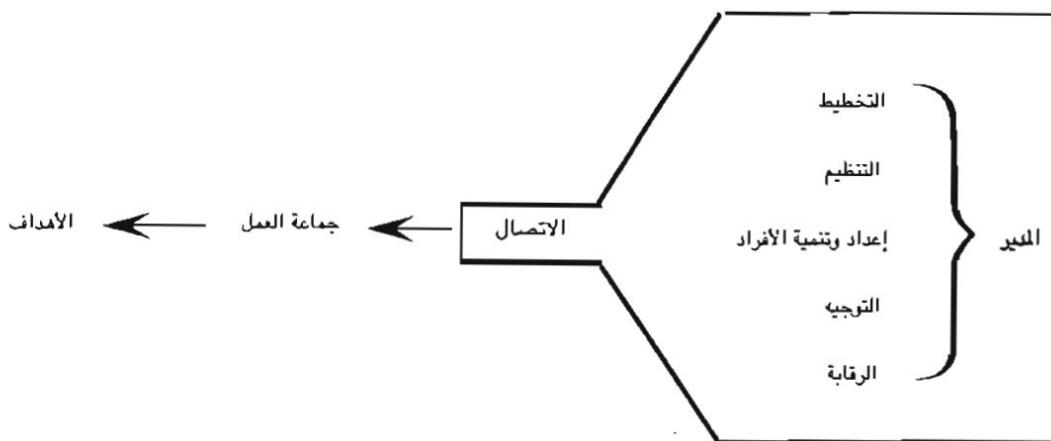
تنظيمها، الأكاديمية والثقافة، وقد ركز على دور الاتصال التنظيمي في بناء بيئة اتصالية منفتحة وشفافة من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة ويمكن القيادة من أن تصبح قدوة في التواصل والتفاعل مع موظفيها وقد أكد انه لا ينبغي احتزاز الاتصال في قشرة تغطي وضعًا تنظيميا غير مبهج حيث يعتبر الاتصال أحد أهم الأنشطة المهيمنة في المنظمة فالعلاقة تنمو من الاتصال، ويرتكز عمل المنظمات وبقائها على أساس العلاقة الفعالة بين الأفراد والجماعات، حيث يساعد الأفراد والجماعات على تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف، وهو أمر حيوي في التنشئة الاجتماعية وصنع القرار وحل المشكلات وعمليات إدارة التغيير، ويتم تطوير القدرات التنظيمية وتقعيلها من خلال العمليات الاجتماعية والاتصالية بشكل مكثف، كما يمكن من تمييز القائد وتعزيز سمعته وصورته على أنها موثوقة وينحه المصداقية والاحترام الذي لا يتم اكتسابه.<sup>85</sup>

إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المؤسسة اليومية فهي ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة. من خلال ما تساهم به في نقل المفاهيم والأراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها ووسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.<sup>86</sup>

إن جمالاً للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويتبين ذلك من خلال الآتي<sup>87</sup>:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتواافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات أخرى.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يساعد في الرقي بالخرجات الإنتاجية.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتعكس على بيئتهم العملية.

- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات المستبررة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي بإشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقي بها.



عنوان الشكل: موقع وأهمية الاتصال في العملية الإدارية.<sup>88</sup>

#### خامساً - أهداف الاتصال الإداري:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي تسعى الاتصالات الإدارية إلى تحقيقها<sup>89</sup>:

- **التنسيق بين التصرفات والأفعال:** يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فمن دون اتصال لا يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات كما يساعد على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، توجيههم في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم.

- اتخاذ القرارات: يحتاج العاملون الى معلومات لاتخاذ قرار معين، وهذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الاتصال.
- يساعد الاتصال العاملين على التعبير عما يكنونه من سعادة، أحزان، مخاوف وثقة من خلال إثارة الانفعالات أو التنفيذ عن هذه المكنونات النفسية.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات تخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة<sup>90</sup>
- الاقتناع بأن الهدف من عملية الاتصال ليس إيصال المعلومة، وإنما إقناع المتلقى بهذه الأفكار.<sup>91</sup>
- إعطاء هوية اتصالية للمؤسسة
- محاربة الإشاعات وتصحيح المعلومات.<sup>92</sup>
- **سادساً - وظائف الاتصال الإداري:**  
يتم الاتصال الإداري في مختلف الظروف، وذلك بغرض تحقيق أهداف معينة، وكذا التأثير في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءً على هذا نذكر أهم وظائفه داخل المنظمة وهي كالتالي:<sup>93</sup>
- **وظيفة التبليغ (الإيصال المجرد المجمل):** يهتم هذا النوع من الوظائف بتتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الأفراد، ولا يمكن إعطاء فرصة للتدخل الشخصي أو للعاطفة، في أن توثر على محتويات المعلومات ويستخدم التبليغ من خلال (التقارير، تنفيذ الواجبات، شرح خطوات العمل في فترة معينة، تبليغ سياسات وقرارات الإدارة).
- أهم ما يميز هذه الوظيفة أنها تتطلب تحديد وقت الاتصال، حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات، وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات، من هم الأفراد المستفيدون من عملية التبليغ مدى الاستعداد للتلقي أو الاستعداد لقبول المعلومات.
- **وظيفة الفهم والتعليم (الإيصال المقنع المفصل)** وتشتمل على:

**❖ وظيفة التفهيم:** تهتم هذه الوظيفة بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص آخر ويتوقف مستوى فهم المستقبل، على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

**❖ وظيفة التعليم:** تتمثل في نقل المعلومات والخبرات والافكار إلى الآخرين، بهدف تتويرهم، ورفع مستوى العلمي والمعرفي والفكري، وتكييف مواقفهم واسبابهم المهنرات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية الوظيفية.

- **وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات:** تعمل على تحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة؟ أين (مكان) أداء المهمة أو الوظيفة؟، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أداءها، ومعدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.

- **وظيفة التأثير والإقناع (الإيصال المقنع المجمل)** توجه هذه الوظيفة غالباً إلى الموظفين الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع، حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

- **وظيفة الدافعية:** إن من الوظائف الرئيسية للاتصال، هي تحفيز وتجبيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة والسيطرة على سلوك الموظفين وأدائهم.

- **وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات إلى جانب الوظائف الأخرى** يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، فتسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخططي والتفيهي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

- **وظيفة الانفعالات:** تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الموظفين من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك أن الكبت مضر للموظف وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الموظفين يعملون لتحقيق هدف محدد.

- **وظيفة ضبط سلوك الموظفين:** تساعد عملية الاتصالات على ضبط السلوك التنظيمي للموظفين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها

في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترناتهم وتؤدي في التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك الأعضاء.

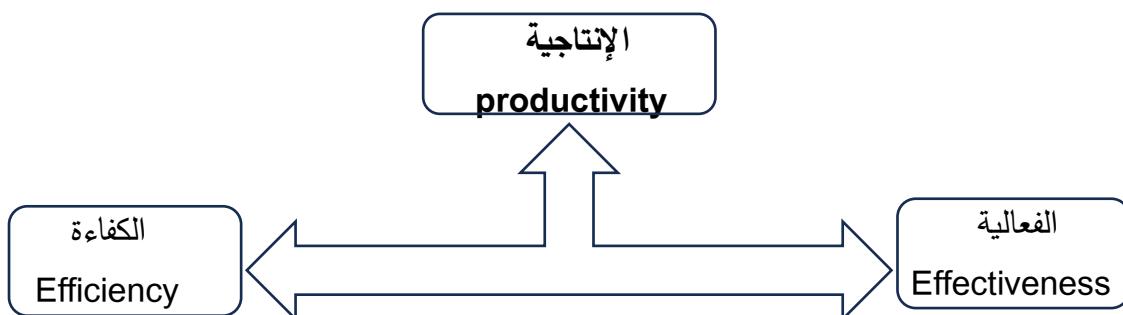
- **وظيفة المحافظة:** يساهم الاتصال الإداري في الحفاظ على مناخ العمل المتافق عليه بتدعم التفاعلات بين الفاعلين وتنمية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيراً في سير المنظمة ومدى تكييفها مع البيئة.

إنما يسعى اتصال المؤسسة إلى تحقيق وخدمة مشروع المؤسسة وتوجهاتها.<sup>94</sup>

### المحاضرة الثامنة: الاتصال الجيد وتأثيره على إنتاجية المؤسسة.

أولاً- تعريف الإنتاجية: **productivité** والمقصود بها في منظمات الأعمال القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة وبناءً على ذلك نجد أن الإنتاجية تشمل جانبيين هما.

- تحقيق الأهداف وهو ما يطلق عليه الفعالية **Effectiveness**
- الكفاءة **Efficiency** وحسن استخدام للموارد المتاحة وهو ما يطلق عليه والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:



عنوان الشكل: مكونات الإنتاجية<sup>95</sup>

بصفة عامة: "إنتاجية العمل هي مؤشر كمي اقتصادي يوضح ويقيس العلاقة بين حجم الإنتاج الذي تم إنتاجه في المؤسسة مقدر بالكميات أو بالقيمة مع حجم أو قيمة العمل المبذول من طرف العمال للوصول إلى هذا الإنتاج، وذلك طبعاً خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة أو شهر أو ساعة".

فمثلاً نقول إن إنتاجية العامل تعادل في أحد المؤسسات تعبئة 50 علبة طماطم في الساعة، أو تركيب ثلاث محركات سيارة خلال أسبوع أو غرس 50 شجرة مثمرة في اليوم ما شابه ذلك. ويمكن في هذا الصدد أن نميز بين نوعين من العمل الآلي الذي تقوم به الآلات والتجهيزات المختلفة في ورشات الإنتاج، ويمكن التعبير عنه بإنتاجية الآلات أو إنتاجية العمل الآلي، والنوع الثاني هو العمل البشري.<sup>96</sup>

ثانياً- أهمية إنتاجية العمل:

تكمّن أهمية إنتاجية العمل من خلال ما يأتي:

- تزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، كلما احتاج الأمر ذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، والذي يعتبر الجهاز العصبي للعملية الإنتاجية، كما يساه التعرف على أي تغير أو انحراف في الكمية أو الجودة أو الوقت.
- هي أسلوب للمشرفين والإدارة في توفير العدالة، ويمكن الاسترشاد بها في تقييم مدى كفاءة العام العمال.
- تعتبر مقاييساً جيداً لمكافأة العامل المجد، ومعيار لاختيار المرشحين من العمال للترقية، كما تساء الكشف عن قدرات وموهبة العمال.
- هي مقاييس يستخدم لاختيار العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى تخفيض الأيدي العاملة في المؤسسة.
- تعتبر مقاييساً لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص والاستغلال الأمثل للأيدي العاملة في المؤسسة.
- تؤثر مهارة العامل بشكل واضح في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لأن العمل هو العنصر المتغير أكثر من غيره ويقوم بدور إيجابي في عملية الإنتاج فزيادة كفاءة إنتاجية العمل يمكن من معدل النمو الذي حققه المؤسسة.

وقد عبر المدير العام لشركة جنرال اليكتريك الأمريكية عن أهمية إنتاجية العمل لإحدى الصحف الأمريكية " إن الإنتاجية تمثل مسألة حياة أو الموت ليس لشركة جنرال اليكتريك فحسب، بل للأمة الأمريكية كلها".<sup>97</sup>

يمكن القول أن الإنتاجية لدى المؤسسات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بموردها البشري، فكلما زاد اهتمام المؤسسة وتركيزها على رضى الأفراد العاملين بها كلما زادت كفاءتهم وفعاليتهم وبالتالي تحقيق إنتاجية مؤسساتية تعتبر غاية وهدف معظم المنظمات.

**ثالثاً - الوسائل التي تؤدي إلى انتماء العاملين ورفع كفايتهم الإنتاجية:**<sup>98</sup>

- المكافآت التشجيعية

- النسبة المئوية
- تتناسب الأجر مع الأداء والمؤهلات والخبرة
- توطيد العلاقات بين العامل والمؤسسة
- استخدام نظم الحوافز
- تقدير العامل واحترامه
- الرعاية المناسبة
- الاشتراك في تقديم الآراء والمقترنات
- التدريب المستمر
- استقرار العامل
- ظروف العمل الجيدة
- إتاحة فرص الترقى
- العدالة في المعاملة
- دراسة الشكاوى
- توضيح أهداف المؤسسة
- تتميم روح الجماعة
- الإشراف الجيد
- العلاقات الإنسانية الجيدة
- التوجيه والإرشاد
- الرحلات والترقية
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

**رابعاً - أهمية الاتصال في تحقيق إنتاجية المؤسسة:** يلعب الاتصال دوراً مهماً في تحقيق إنتاجية المؤسسة وفاعليتها ويوضح ذلك من خلال مايلي<sup>99</sup>:

- الاتصال يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية

تهدف الإدارة رفع الكفاية الإنتاجية بوجه عام، إلا أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة بالعنصر البشري، لذلك اتجهت الإدارة إلى العناية بالأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاية الكلية المنشودة، ولتدعم ذلك تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبينهم وبين أفراد وجماعات من خارج المؤسسة، فيدخل في إطار العلاقات الإنسانية بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وأثار هذه العلاقات وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين وعلى المؤسسة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك اتصال يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد.

- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية الأهم في تحقيق الإنتاجية، ويطلب التخطيط وضع

البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات لذلك تبرز أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي يتم بمقتضاها تدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط.

- إن التنظيم وتقسيم العمل داخل المنظمة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها

المنظمة، والذي يجب أن يراعي وضوح المسؤوليات والتنسيق التام لمنع التضارب أو الازدواج، بما يؤدي إلى نتائج مرجوة في الإنتاجية واستمراريتها، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات.

- يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع المدير باستخدام

سبل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح الوجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديوها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

- تحقيق التسويق ويقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة مهما كان نوعها أو

الجهود أي جماعة من جماعات المنظمة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات، وبحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، ولذلك فإن التنسيق الفعال

يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة، وتزداد أهمية الاتصالات من أجل التنسيق، وذلك في حالة وجود أقسام يعتمد بعضها على البعض.

- الاتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع فمن طريق التقارير، وما تحويه من معلومات وبيانات يتضمن للإدارة تقييم النتائج، في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، معنى ذلك مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهدًا لتصحيحها وعلاجها وفقاً لمعايير وخطط.

- يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وعليه يتحدد سير نشاط المؤسسة وانتاجيتها وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تناح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو آخر، فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف من نوع ما، وكذلك فهناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البديل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وأيضاً عن البديل المتاحة ولذلك يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات وتتدفق البيانات التي تساعده على اختيار أفضل البديل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

#### رابعاً - مساهمة الاتصال في رفع إنتاجية المؤسسة:

تساهم العملية الاتصالية بشكل فعال وأساسي في خلق ورفع ودعم إنتاجية المؤسسة من خلال العديد من النقاط والمحطات الإدارية، غير أننا في هذا الصدد سنتحدث على أهم رافدين للعملية الإنتاجية داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالمتغير الأول وهو توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال إدارياً وهو ما يتحقق كفاءة إنتاجية، والمتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي المرتبط بفاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وبالتالي فعالية إنتاجية متوقفة على الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق هذين المتغيرين. وفيما يلي تفصيل حول الموضوع:

## أ- خدمات استخدام التكنولوجيا الاعلام والاتصال في رفع كفاءة المؤسسة:

تحدث الخبراء والمختصون عن العديد من الخدمات التي تقدمها البيئة الافتراضية للعمل الإداري، وقد استفادت المؤسسات والشركات، وجميع القطاعات في مراسلاتها، وفي جميع مراحل العمل الإداري، من اكتشاف البيئة الرقمية، ومن استخدام شبكة الانترنت، ومن منصات التواصل في تعاملها اليومي ؛ والذي تسبب في وجودها الاندماج ما بين تكنولوجيا الحاسوب الآلي، وتكنولوجيا الأقمار الصناعية، وما نتج عنهم من انفجار معلوماتي، والذي نتج عنه العديد من الإيجابيات للحياة المعاصرة عموماً، ولانتاجية العمل الإداري على وجه الخصوص، ومن أبرزها في هذا المجال:

100

1. اختصار الوقت فقد وفرت التكنولوجيا جهداً ووقتاً كبيرين للمستخدمين في مراسلاتهم اليومية، سواء منهم المديرين، أم الموظفين.

2. قلة التكلفة: لا يحتاج الخطاب المرسل إلكترونياً، تكاليف مالية كما يحتاج الخطاب المطبوع من نفقات طباعة، وأثمان ورق، وجهد مادي وبشري في عملية التوزيع.

3. المعالجة الآلية للمعلومات: تتم عملية كتابة وتحرير وتصويب الأخطاء، في جميع المراسلات إلكترونياً، مع إمكانية حفظها وتخزينها واسترجاعها إلكترونياً دون تكلفة مادية حقيقة.

4. سريان المعلومات بطريقة فورية: يمكن تدفق المعلومات المكتوبة والمسموعة والمرئية، داخل أجزاء الهرم الوظيفي على مختلف مستوياته، بشكل فوري وآني، أي لحظة كتابتها من قبل الجهة المرسلة، مدير أم موظف. مما يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أسرع لوجود بيانات ومعلومات جاهزة حين الطلب.

5. سهولة البحث عن معلومات محددة: بالرغم من وجود فهرسة وتصنيف وحفظ في البيئة الورقية، ولكن المستخدم في البيئة الرقمية لا يحتاج أن يبحث عن حاجته في الأرشيف، أو بين العديد من المجلدات والملفات كل ما يلزمـه كلمات مفتاحية كلمة أو كلمتين ليصلـ ما يريد في ثوانٍ معدودة.

6. القراءة الصوتية: إضافة إلى عديد الفوائد فإن البيئة الرقمية يمكنها تقديم الخطاب الإلكتروني صوتياً، وفي هذا تساعد على إيجاد حلول جذرية للذين يعانون من ضعف البصر، أو من الذين فقدوا بصرهم، وذلك بإمكانية قراءة النص بصوت منطوق وهو معمول به لدى مكفوفي البصر حالياً.
7. الاستخدام عن بعد: لا تحتاج كموظفي أن تتوارد في المكان نفسه الذي صدرت منه التعليمات، أو البلاغات أو القرارات الإدارية التي تخص مجال عملك؛ إذ يمكن لقارئ الخطابات الإلكترونية أن يتعامل معها عن بعد خارج مؤسسته، بل وخارج دولته طالما أنه يستخدم شبكة التواصل نفسها.
8. لقاءات حية و مباشرة: يمكن في البيئة الرقمية، ومن خلال التطبيقات الكثيرة استخدام هذه التكنولوجيا والحواسوب في الاجتماعات اليومية والمقابلات الشخصية، أو مقابلات العمل، ولا يحتاج الموظفين كثيراً للتقلل والتواجد في مكان الاجتماع.
9. قراءة النسخة من طرف عشرات الموظفين عند استخدام البريد الإلكتروني للمؤسسة، أو الشركة، فإنه يمكن مطالعة النسخة نفسها من الخطاب الإلكتروني بواسطة أكثر من شخص في الوقت نفسه صورة من التحرير، والزامهم بمضمونها.
10. خدمة القوائم البريدية: (Mailing List) التي تتيح إرسال عشرات الرسائل إلى عدد كبير من المسجلين في هذه القوائم، حسب الحاجة، وتغطي موضوعات القوائم البريدية مجالات متخصصة معينة، يمكن تقسيمها وفقاً للإدارة داخل المؤسسة، أو لفئات المتعاملين الخارجيين، بما يلبي الحاجة من استخدامها.
11. المرونة في التعامل: يقصد بها هنا أن جميع موظفي المؤسسة، أو الإدارة يمكنهم الاطلاع على مراسلاتهم في أي وقت، سواء أكان وقت الإرسال، أم في وقت آخر، وهو التزامنية واللاتزامنية، في التعامل مع البريد، وقد لا تحتاج التواجد في المكان نفسه، وخاصة في حالة البريد العادي وغير المستعجل. مما يرفع الحرج عن الأشخاص الذين يعانون من أوقات أقل مرونة، أو الذين يعملون ويعيشون في أقاليم بعيدة، أو يقومون بأعمال أخرى خارج مبني الإدارة على مدار اليوم.
12. استخدام الوسائل المتعددة (Multimedia): فاقت ميزات البيئة الرقمية التوقعات، فقد مكنت المستخدمين من المزج بين المواد المنتجة مع بعضها مثل؛ استخدام النص المكتوب، مع الصوت

والصورة والتفاعل المباشر مع الطرف الآخر. مما يعني إمكانية تعدد العناصر على شبكة الانترنت أو المزج بين المواد المنتجة مع بعضها البعض مثل: النص المكتوب والصوت والصورة وكذلك لقطات الفيديو في منتج واحد، وهو المادة المرسلة، وفي هذه الصفة فإن شبكة الانترنت تكتسب مميزات كل أنواع الاتصال كلها.

**13. النقل التجمعي، أو الشحن (Packet Switching):** أي أن المعلومات تنتقل على شكل شحنات عبر الانترنت يمكن استقبالها واستعراضها والخروج منها على شحنات أخرى، وليس تدفقاً خطياً مثل المساحات (الأعمدة التي تستخدمها الوسائل المطبوعة ولا الفترات الزمنية التي تستخدمها الوسائل الإلكترونية الإذاعة والتلفزيون، وفي هذا النظام يمكن شحن البيانات بشكل متفرق عليه وتوجيهه إلى عنوان محدد ثم التأكد من انه تم إرساله واستقباله.

#### **14. التزامنية واللاتزامنية (synchronic – Synchronicity)**

تجمع شبكة الانترنت كوسيلة إعلامية بين صفاتي التزامنية واللاتزامنية طبقاً لما يريده المستخدم وطريقة تعامله معها، وتعني التزامنية أن الاتصال على الشبكة يتميز بالتجديد والحداثة والفورية بدرجة تفوق حداثة الوسائل الاتصالية الأخرى، وفي الزمن نفسه الذي يستعرض فيه المستخدم شبكة الانترنت، كما يمكن أن يكون الاتصال غير متزامن (اللاتزامنية) في بعض الخدمات كما هي حالة الإيميل، أو الذي يمكن أن يكون آنياً (Instant message) أو أن يرسل المرسل رسالته وتبقى محفوظة في صندوق الوارد لحين مراجعتها من قبل المستقبل.

**15. التفاعلية (Interactivity):** تعد سمة التفاعلية من أهم سمات شبكة الانترنت وتجلى في كثير من الأنماط الاتصالية عبر الانترنت كالاتخاطب الفوري (Chatting) وخدمات البريد الإلكتروني التي تمكن القارئ، أو المستخدم من التحاور مع المرسل، أو إرسال رسالة إليه مما يعطي عملية التغذية الراجعة، أو الاستجابة على التعليمات صفة الفورية، أو المباشرة.

**16. توفير الحيز المكاني:** تحتاج عملية الأرشفة الورقية، للكتب والمراسلات إلى مكان يسع لها، ورروف ومجلدات، أو ملفات. بينما يمكن للشخص في البيئة الرقمية أن يحتفظ بألاف الوثائق على جهازه الشخصي، كما يستطيع أن يستخدمها بشكل مباشر.

١٧. إمكانية الأرشفة: تتمتع البيئة الرقمية بخاصية الأرشفة من خلال الاحتفاظ بالرسائل المرسلة والواردة ووضعها في ملفات مصنفة بالتاريخ، أو الأسماء والرجوع إليها في أي وقت يمكن الاحتفاظ بالبريد الإلكتروني على الشبكة، أو على جهاز الكمبيوتر مع إمكانية التغطية المستمرة اللامحدودة فالعمل لا يتوقف على الانترنت مدار الساعة وهي شبكة توفر مساحة كبيرة ولا محدودة على الانترنت.

#### بـ- دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز إنتاجية المؤسسة:

إن الحديث عن علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية يقودنا إلى استعراض ثلاث اتجاهات:

**الاتجاه الأول:** هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و من ثم تشجيعهم للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو الرفع من درجة رضاهم الوظيفي التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين و من هذه الأساليب نجد مثلاً: المشاركة في الإدارة الإشراف المتساهم، النصح والإرشاد. ولقد حمل كتاب وباحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية لواء هذه الفكرة، وقاموا بتأكيدها وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، بحيث قاموا بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والإنتاجية كمتغير الآخر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية قدم في صورة تقسيم بسيط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد وبالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته فترتفع بذلك إنتاجيته، وبالعكس فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل حماسه و إقباله على العمل، وتقل أيضاً مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة وللمؤسسة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.

على هذا المستوى يوفر الاتصال مرجعاً أساسياً وهاماً لمختلف التفاعلات داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بينهم وبالتالي الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الاتجاه الثاني: يؤكّد أنصار هذا الاتجاه بأنّه لا توجّد علاقة مباشرة بين الرضا والإنتاجية وأنّ ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الرضا الوظيفي غير أنّهم يكونون أقل إنتاجية، كما أظهرت موافق عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الرضا غير أنّ إنتاجيتهم تكون عالية، وأكّدوا أنّه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي متدنياً.

الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنّه إذا وجدت علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية فإنّ الأسباب تعود لعنصر ثالث يكون صلة الوصل بينهما يتمثل في عنصر العوائد (مثل: الأجر والترقية وال العلاقات الطيبة وكذلك إدراك العامل بأنّ هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء، فعندما تزيد هاته العوائد ويدرك العامل بأنّ أدائه في عمله هو المحدد الرئيسي لحصوله عليها يرتفع كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية معاً، وهذا الارتفاع يشعر الفرد كما لو أنهما مرتبطان بينما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة الوجود عوائد العمل، وعليه فالرضا الوظيفي يحقق إنتاجية عالية في حالة القبول بعوائد إيجابية).

وعموماً عندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب العامل من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغرق في أحلام اليقظة، أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً، أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل إلى محاولة الانتقام من المؤسسة.<sup>101</sup>

يعرف قادة الأعمال الأذكياء أن العامل السعيد هو العامل المنتج والذي يعود بالفائدة على المؤسسة، وأظهرت الدراسات أن هناك جوانب مختلفة مساهمة في هذه السعادة منها الإتصال التنظيمي الفعال وممثلاً في الإنفتاح والدقة ومدى كفاية المعلومات حول سياسات المؤسسة التنظيمية وترتبط هذه الإجراءات الخاصة بالاتصال بشكل إيجابي بمشاعر الموظفين في تأديتهم للوظائف. تتحدد العلاقة الارتباطية بين الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي في جوانب عديدة، فالعملية الاتصالية التي تتميز بالأخلاقية وبالقيم وتحترم الأفراد يكون لها وقع نفسي لدى العاملين، كما ان

نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة او الاستراتيجية الاتصالية الداخلية للمؤسسة مؤشر يؤدي الى خلق رضا وظيفي باعتبار ان الاتصال يهدف الى تخفيف تلك التوترات والانحرافات التي تؤدي مباشرة الى ضعف في العمل وتكون نتيجته سلبية على نفسية العامل وهذا يؤدي الى عدم وجود رضا عن هذه الاتصالات، وبالتالي عن صورة المؤسسة ككلة ويقضي على رغبة العمل فيها.<sup>102</sup>

## المحاضرة التاسعة: تأثير القيادة الإدارية على خلق مناخ تواصلي جيد.

**أولاً - مفاهيم عامة:**

**1 - الإدارة:**

عرفها **تايلور**: " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

وعرفها **هنري فايفول**: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتتبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تننسق وأن تراقب ".

أما **كمبال Kimball** عرف الإدارة بأنها تشمل الواجبات والوظائف الالزمة لإنشاء المشروع وتمويله ورسم سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمها بالمعدات والآلات وتنظيمه و تكون هيئته الإدارية".

وقد عرف الكاتب **Holt 1993** الإدارة بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم، والقيادة والرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية".<sup>103</sup>

**2-مفهوم القيادة:**<sup>104</sup>

إن أصل الكلمة **القيادة Leadership** هي من اللغة الإنجليزية، وتتكون هذه الكلمة من كلمتين: "Leader" وتعني رئيس أو زعيم يعين من طرف هيئة ما لتناول مهام معينة و "Ship" والتي تشير إلى نوعية وكفاءة وفن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم "Leader".

هذا التعريف يشير إلى ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة وهي: الشخص الذي يقود، والجهة التي تعينه، والكفاءة الضرورية لاستمرار عمله.

ولقد أصبحت الكلمة "Leadership" تطلق في اللغة الفرنسية على القدرة لتسخير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق هدف، هذه القدرة أو الكفاءة على دفع الجماعة أو الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم، وإدماجهم في العمل وإعطائهم ديناميكية قوية نحو تحقيق الذات ."

إذن القيادة تعكس قدرة صاحبها على توجيه الآخرين، وهذه القدرة بالضرورة ليست متاحة للجميع.

ويبدو أن المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق.<sup>105</sup>

إن القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدي ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، واقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>106</sup>

**3- القائد:** هو رجل مبدع في عمله، ماهر في وضع الخطط والرؤية، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية، متميز في إذكاء روح الحماسة والتحفيز لدى موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخرين بشكل مبهر، مرنٌ تجاه المشكلات، ويستطيع التغلب عليها بسهولة ويسر، وهو يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء آخر، ويهتم بالجانب الإنساني جداً لذلك يجبه الجميع، ويحبون العمل معه مهما كان مرهقاً أو كبيراً، ومن السهل جداً مقارنة حالة العمل قبل وبعد تسلمه للعمل.<sup>107</sup>

وفي تمركز بعض التعريفات حول القائم بالقيادة أو القائد هناك الكثير منها ما ذهب إليه "ولمان" "Wolman" من أن القيادة هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحا.

وعرفها في موضع آخر على أنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه".<sup>108</sup>

**4- المدير:** هو موظف كبير في الدرجة، يؤمن بدستور شركته، أو المكان الذي يعمل فيه بإخلاص تام، يبدأ عمله بالخطيط لأي مهمة، ثم توزيع المهام على موظفيه ومتابعتها، والإشراف على سير العمل، ويدير العمل بكفاءة، وهو يعتمد على قوته وسيطرته الوظيفية، عندما يدير الناس، ويفنى عمره الوظيفي في متابعة اللوائح والقرارات، ولا يهتم كثيراً إذا كان محبوباً من مرؤوسيه أم لا، ولا يهتم بالجانب الإنساني في العمل.<sup>109</sup>

**ثانياً - القيادة والإدارة:**

بسبب الخلط الشائع بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون، نتجه إلى التقرير بين القيادة والإدارة حيث تمثل هذا الأخير "أولى مظاهر الثورة الإدارية الحديثة".

ولقد تباينت وجهات النظر أيضا حول موقع بعضها من الآخر، أيهما أشمل الإدارة أم القيادة. وتراءت ضمن ذلك مجموعة آراء<sup>110</sup>:

**الرأي الأول:** يرى أن القيادة أشمل من الإدارة ويذهب أصحاب هذا الرأي إلى القول أن القيادة أمر شخصي يستطيع كل واحد منا تطويرها، فلم تعد القيادة تعتمد على نظرية القائد المولود بالفطرة، وإنما أصبحت من الممكن أن تتمي عن طريق الممارسة والخبرة عن طريق الاكتساب، وعليه فالقيادة دائما تكون في أعلى الهرم وميدانها هو التعامل مع الواقع الإداري.

**الرأي الثاني:** عكس الرأي الأول والذي يؤكّد أصحابه على أن الإدارة أشمل من القيادة، ومنهم "ولمان" Wilman حيث ينطوي تحديده على إضفاء صفة العمومية على الإدارة والخصوصية على القيادة، فالعلاقة بينهما لديه هي علاقة الكل بأحد أجزائه، فالإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية والبيئة، الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، على هذا تكون الإدارة أعم من القيادة وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة.

وقد استند كثير من العلماء إلى اعتبار القيادة متضمنة في الإدارة على أساس أن هذه الأخيرة تتصل بعمليات منها: التخطيط التنظيم والتوجيه والقيادة.

**الرأي الأخير:** يتضمن عدم التقرير بين الاثنين وفي هذا يذهب "ماكورميك" Macormick إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجه أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين القيادة تختص بالجوانب الإنسانية.

يرى استشاري الإدارة دوتش هولاند (Dutch Holland)، إن وظيفة المدير أولاً واخيراً ليست قيامه بالعمل، ولكن مدى إنجازه للعمل عن طريق العاملين معه، وهو ما يتطلب التقويض في الصالحيات، وقد كتب رأيه في مقالة نشرها في مجلة **Leadership Methods**، التي تصدر في ولاية تكساس الأمريكية في عدد ديسمبر (1999) تحت عنوان "الناءات الخمس"، عرض فيها "هولاند" أسلوباً تدريبياً قادراً على تذكير المدير دائماً بالتفويض بفاعلية، أطلق عليه نموذج "الناءات الخمس"، وهي خمس كلمات تبتدئ بحرف (T) باللغة الإنجليزية؛ يتشكل من مجموعها إجابة عن نموذج قيادي جيد من وجهة نظره:<sup>111</sup>

**-1 Think:** فكر بالنتائج التي تتوقعها، دون التركيز على الإجراء في كيفية تحقيقها فالموظف يريد أن يعرف النتائج المتوقعة فقط.

**-2 Tell:** أخبر (أعط) التعليمات الواضحة للموظف بما يجب عليه أن يعمل وبالتحديد.

**-3 Train:** درب موظفيك لإكسابهم مهارات تساعدهم في تنفيذ أعمالهم بطريقة صحيحة، وأعطهم فرصة للممارسة والتعلم من أخطائهم.

**-4 Test:** اختبر موظفيك بشكل دوري؛ لتقييم مدى تقدمهم، وتطورهم وأعطهم الدافع للعمل الجاد المثمر، وابحث عن نقاط ضعفهم، وقم بإعادة تدريبهم، أو تكثيف التدريب لتحقيق النمو والتطور الإداري المنشود.

**-5 Treat:** عاملهم على قدر انجازهم، وامنحهم المكافأة المعبرة عن احتياجاتهم، وعاقبهم في حالة عدم توافق التنفيذ مع النتائج المتوقعة إذا كان السبب تقصيرهم.

فـ - أخبر - درب - اختبر - عامل

ثالثاً - القيادة الفعالة:

تلعب القيادة الفعالة دوراً مهماً في توفير مناخ داخلي ملائم يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها. ويرى Sharplin أن القيادة الفعالة هي التي تضمن إنشاء مناخ مناسب لوضع الاختيارات الإستراتيجية موضع التنفيذ بطريقة صحيحة، قيادة تمتاز بالمشاركة والإيجابية، تؤمن بمبادئ قيمة وواضحة، لها القدرة على كسب طاعة الأفراد العاملين، والاهتمام بكل الأطراف سواء خارج المؤسسة أو داخلها.

إن بعض القادة المشهورين والناجحين لا يعتمدون فقط على قدراتهم في فهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها، بل على قدرتهم في معرفة الثقافة المناسبة لهذه الإستراتيجية، وعلى قدرتهم في عكس هذه الثقافة في سلوكياتهم.

لذا تظهر مهمة القائد في مجال تحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية في إرساء دعائم ثقافة تحفز الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية.

إن أهم ما يميز القائد عن المدير هو أنه يعدل ويغير سير العمل لفريقه، يتدخل لما وراء القواعد والأنظمة المعروفة، ويعبر عن مهاراته بالعلاقات المتبادلة مع الأفراد.

وفي دراسة قام بها الباحثان **Heskett & Kotter** حول 22 مؤسسة بغرض معرفة أهمية القيادة في المؤسسة، من خلال المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة للقيادة، توصلًا إلى أن سبب نجاح المؤسسة الأكثر أداءً، يعود إلى قيادة المسيرين الذين هم على أهبة الاستعداد والمخاطرة، التفتح للإبداع والمرونة. واستنتجوا أن هناك علاقة مباشرة بين الثقافة التي تثمن القائد والأداء المرتفع، والاهتمام بالثلاثية (بيان - مساهمين - أفراد). عكس المؤسسات الأقل أداءً التي تمتاز بالبيروقراطية، والبحث عن النتائج في المدى القصير، إضافةً إلى أنها لا تولي اهتماماً بالغاً بالثلاثية (بيان - مساهمين - أفراد).<sup>112</sup>

#### رابعاً - مهارات القيادة:

لا شك في أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: - القائد، التابعون، الموقف - يلزم أن يحوز ويكتسب أربع مهارات، وذلك لكي يحقق أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. وهذه المهارات هي:

**1 - المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقدماً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها. وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة والكافحة بإنجاز العمل

2 - **المهارة الإنسانية:** ويقصد بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانياً. وهذا أمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3 - **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهد، ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والتعيين والنقل والترقية، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته.

4 - **المهارة الفكرية:** وهي تعنى أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهني لنقل أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.<sup>113</sup>

#### خامساً - الشبكة الإدارية في القيادة:

قام كل من روبرت بليك وجين موتون Black & Moton (1964) بدراسة القيادة على أساس أنها ترتكز على جانبيين، هما: الاهتمام بالأفراد العاملين والاهتمام بالعمل، وقد اقترح بليك وموتون ما سمياه بالشبكة الإدارية في القيادة، حيث قسماً أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أقسام هي ما يلي<sup>114</sup>:

**1 - النمط (1.1) القيادة الفقيرة (المدير المنسحب):** يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل قليل، حيث يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة

**2 - النمط (1.9) القيادة المتسلطة (المدير المقاول):** يهتم هذا النمط القيادي بالعمل بشكل كبير، ولكن الاهتمام بالعاملين يكون بشكل أقل ، حيث تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها

**3 - النمط (9.1) قيادة النادي الاجتماعي (المدير الاجتماعي):** يهتم هذا النمط القيادي بالعاملين بشكل كبير، أما الاهتمام بالعمل فقليل. ويؤدي الاهتمام بحاجات الأفراد في تكوين علاقات مرضية إلى خلق جو منظمة ملي بالصدقة والاطمئنان.

**4 - النمط (5.5) قيادة الحد الوسط:** يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن، ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى. ويعنى ذلك إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضٍ.

**5 - النمط (9.9) قيادة الفريق:** يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبالحد الأعلى من الاهتمام. ويعنى ذلك إنجاز العمل من أعضاء فريق ملتزمين ومتعاوضين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى علاقات من الاحترام والثقة. وهذا النمط هو الأسلوب المثالي في القيادة الإدارية الذي تسعى جميع المنظمات من خلال برامجها التدريبية إلى تحقيقه.

إضافة إلى هذه المحاولة هناك محاولة رنسيس ليكرت وهي عبارة عن انساق اربعة للسلطة

وهي:

**النسق الأول، وهو نسق استغاثي - تسلطي** وهو يتصرف بالمركزية الشديدة دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة.

**النسق الثاني، وهو نسق تسلطي** لا يختلف عن النسق الأول في محاولة إشباع - حاجات المرؤوسين المادية.

**النسق الثالث، وهو نسق استشاري** يسمح بممارسة الشورى والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين.

**النسق الرابع، نسق المشاركة الكلية** حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات، ويؤكد ليكرت أن النسق الرابع هو النموذج الأصلاح للتسيير، ويمكن الأفراد والجماعات من إشباع وتحقيق الحاجات والأهداف.

وكلما اقتربت الأنساق إلى النسق الرابع، فإن الاتصال واتخاذ القرارات تكون أحسن في المنظمة. أنساق ليكرت تتدرج من النمط الأوتوقратي (النسق الأول) إلى النسق الديمقراطي (النسق الرابع).

وإن كان النمط الأتوqrاطي يتضمن فوائد عاجلة، أي على المدى القصير كزيادة الإنتاجية، إلا أنه يؤدي على المدى الطويل إلى إحداث صدع في العلاقات الإنسانية.<sup>115</sup>

#### سادساً - أنواع المناخ التنظيمي تبعاً لنوعية القيادة الإدارية:

تلعب القيادة الإدارية داخل المؤسسة دوراً هاماً في تحديد المناخ التنظيمي بها، توصف أنواع المناخ التنظيمي باعتبار تدريجياً متصلًا يمتد من نوع المناخ المفتوح في طرف إلى نوع المناخ الغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي وهي كما يلي<sup>116</sup>:

**1. المناخ المفتوح:** "يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسهيل أداء المهام عدم إعاقة ارتفاع مستوى الود الرضا والانتماء نحو العمل ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بين الدور والشخصية، يعمل بجد قدوة في العمل ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة.

**2. المناخ المغلق:** وهو الذي يركز فيه المدير تركيزاً شديداً على تنفيذ الأعمال الروتينية و التركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدرة الحسنة والمثلى الأعلى في العمل وترتفع فيه درجات التباعد الإعاقة، الشكلية في العمل التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات : القدرة، النزعة الإنسانية، الانتماء.

**3. المناخ الذاتي:** يشبه المناخ المفتوح ويختلف عنه في نجاز العمل يأتي في الرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إلا قدرًا بسيطاً من السيطرة على العاملين، ترتفع فيه درجات الانتماء الألفة الشكلية في العمل القدوة وتنخفض فيه درجات التباعد التركيز على الإنتاج.

**4. المناخ الموجه:** وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف ولا يتم لهم بالجاجات الاجتماعية للعاملين وترتفع فيه درجات الانتماء الإعاقة التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات التباعد الألفة، النزعة الإنسانية .

5. المناخ العائلي: يتميز بارتفاع مستوى الإشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية متوسط و ينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية .

6. المناخ الأبوى: يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير و بالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه و إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل و لاحتاجهم الاجتماعية وتنخفض كل من الإعاقه والألفة و الروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج " وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة استخدامها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة<sup>117</sup>:

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ من خلال سرد التفاصيل الخاصة بتاريخ المؤسسة الحكايات، الأبطال والقصص.
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة وتوزيع الأدوار ، وإيصال القيم والمعايير.
- ✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد التخطيط الوظيفي ، والاستقرار.
- ✓ تفعيل التبادلية: عن طريق العمل المشترك المشاركة في اتخاذ القرار والتسيير بين الجماعات.
- ✓ إذا تشكل الثقافة كنتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تحصل ما بين الأفراد في المؤسسة، والاتصال هو الإطار الذي تتم بواسطته تلك التفاعلات.

ويؤكد المفكرون أن الاتصالات تعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة. وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في<sup>118</sup>:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- تعريف المشكلات وسبل علاجها
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إلقاء الأوامر والتعليمات
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحميس العاملين.

التبسيير بالمشاركة	الاستشاري	السلطوي	أساليب التبسيير المميزات
استعمال كبير للمعززات الاقتصادية والدافعية عند الفعدين في التجربة، ويكون عن طريق التعويضات والمكافآت المبني على المشاركة.	استعمال الدافع الاقتصادي والخاصة والدافعية الشخصية وذلك عن طريق طرق المكافآت واحتمال العقوبات.	استغلال الدافع عن طريق الخوف والتهديد وتسلیط العقوبات وقلما يكون عن طريق المكافآت.	طبيعة التغيير
درجة الاتصال مرتفعة في هذا الأسلوب بحيث يكون في جميع الاتجاهات مما يخلق نوع من العلاقة الجيدة ولا يوجد ميل لتحريف المعلومات.	هناك نوع من التكافؤ من حيث النازلة المتمثلة في الأوامر وغيرها مع منح فرصة للفاعلين للمبادرة مع اعتماد الصدق فيها.	يغلب عليها طابع الاتصالات النازلة كالأوامر والتعليمات بينما يبقى الاتصال الصاعد ضعيف للعلاقة المتباudeة بين المسيرين والرؤوسين	طبيعة الاتصالات الداخلية
هناك تفاعل كبير في جو ملء الصدقة كما أن هناك درجة عالية من الثقة والزراحة عالية جداً في مكافأة التنظيم	يزرع نوع من التفاعل المرافق بالثقة والزراحة وهذا فإنه روح الجماعة داخل المؤسسة متوسطة ويكون تأثير الفاعلين نسي و مباشر.	يكون التفاعل ضعيف ويتسم بالخذلان لغياب روح الجماعة في هذا النوع من التبسيير وبالتالي يغيب تأثير الفاعلين على أهداف المؤسسة.	صيغة التفاعل والتأثير
اتخاذ القرارات متشرة بشكل واسع وتنسيق جيد صيغة العلاقات الجماعية المتداخلة فالمعلومات كاملة ودقيقة وفعالة	هناك قرارات تأخذ في الأعلى وهناك ما يأخذ على مستويات دنياً هناً فان المعلومات المستخدمة غالباً لا تكون صحيحة.	معظم القرارات تتخذ في أعلى الهرم خاصة عند الذين يتملكون المعلومات.	طبيعة صيغة اتخاذ القرارات
كل المستويات تبحث للوصول إلى أهدافها ويعنى للمستويات الدنيا التطلع إلى ما هو أعلى فالأهداف مقبولة دون معارضة.	تعتمد على تحديد الأهداف والأوامر ببناء على الحوار الذي يمكن للمستويات السفلية أن تجتهد فيه.	ترتکز على إرسال الأوامر لكنها تصلهم بتكم وعرضة الفاعلين.	نمط تبييت الأهداف والتعليمات التوجيهية
متطلوبة، وفيها معلومات كاملة ودقيقة بغرض توجيه السلوك الخاص وكذا مجموعات العمل التي يشاركون فيها.	هناك نوع من التمثيل الثاني لدورها والتزوع إلى تغطية الفرد لنفسه لكن هناك تحسن مقارنة بالأسلوب السابق.	تشجع في الميل إلى تشويه وتغليط المعلومات المستعملة لتحقيق المراقبة مما يؤدي إلى غياب المعلومات الصحيحة.	نمط المراقبة

عنوان الشكل: أساليب التبسيير الإداري ومكانة الاتصال التنظيمي فيه.<sup>119</sup>

سابعاً - محددات إرساء القيادة الإدارية لثقافة المؤسسة بالاتصال:

إن محاولة الإدارة العمل على إرساء أو تثبيت ثقافة للمؤسسة يتبعها الأفراد، وقيماً ومرجعيات تؤثر في سلوكهم بتوجيهه إلى ما يخدم العمل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها تتطلب توفر أو وجود بعض الشروط أو الظروف الملائمة والمساعدة على تحقيق هذا المسعى، والتي بدونها قد لا يمكن الوصول إليه أبداً. وقد ذكر Jean-Marcel Kobi هذه الشروط أو الظروف كالتالي:

- **المسيرون الواقعون بالبعد الثقافي:** لا يمكن إحداث أي شيء دون مساعدة ودعم من طرف أعضاء الإدارة في المستويات العليا.
- **الأفراد المهتمون بنجاح التدخل:** فهم المعنيون المباشرون بهذا العمل، ويتم شد الانتباه لديهم بتبني المدراء للاتصال المفتوح والواثق معهم، وجعل العمال يشاركون في حل المشاكل وفهم الوضعيات، لأنهم عبارة عن خزان من التجارب والخبرات يجب استغلالها وإعطاؤها الثقة، والعمل بشكل جماعي (كفريق) يسمح بإقامة علاقات عفوية ومفتوحة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، ومنه تزداد الثقة والتفاهم.
- **التدخل المركز على نقاط قوية وسهلة التحديد:** وهذا بالعمل على جزء من مكونات الثقافة، وخاصة تلك التي لها أهمية كبرى ويمكن تحديدها بسهولة نسبية مقارنة مع غيرها. إذ من الضروري عدمأخذ كل الجوانب أو النقاط جملة واحدة.
- **القيام بأفعال رمزية:** وهذا من أجل التمكن من إحداث تعديل أو تحسين في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يتطلب معرفة بالاتصال غير الشفوي وتحكمها فيه، وبعض قواعد إقامة العلاقات الشخصية. فلغة الجسد، الإشارات والإيماءات تؤدي دوراً مهماً في التعبير عن السلوك وشد انتباه الآخرين. والأعمال الرمزية تعطي أثراً ذا دلالة استثنائية على المرؤوسين.<sup>120</sup>

## المحاضرة العاشرة: دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

تعتبر مبادئ "العلاقات الإنسانية" في العمل الإداري المنطلق الفعلي للبحث في إمكانية تطبيق مجموع المعايير والسلوكيات والقيم الأخلاقية والثقافية في بيئة العمل، أين برزت العديد من الأفكار التي تدعو إلى الأخذ بالجانب الإنساني في التعامل مع الموارد البشرية للمؤسسات.

ولا شك في أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية لمؤسسات العمل، سواء العامة منها أو الخاصة في هذا المجتمع، حيث نجد أن ما يصدر عن الموظفين أو العاملين -سواء كانوا من أهل البلد أو من الوافدين إليه- من تصرفات فعلية، هو في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الثقافية والاجتماعية والسلوكية.

التي يعيش فيها هؤلاء الموظفون أو العاملون.<sup>121</sup>

### أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وللتصبح مدير الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالخطيط الاستراتيجي.<sup>122</sup>

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : " فهي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة.

و برأ راندل شولر (Randal Schuler) أن : " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما

هي إلا تحقيق التكامل والتكييف".<sup>123</sup>

وتهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق مايلي:

- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات وخطط المؤسسة، للإستفادة والإستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إنها إدارة تتوجه بإحتياجات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.
- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء و انتفاء للمؤسسة و هذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني و توفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور.
- يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التأكيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها الإستراتيجي من خلال العاملين ويضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
  - تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب للمؤسسة.
  - تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفظ على ما تحتاجه من عماله على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
  - تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال والمميز بتقديم فرص التمكين والتعلم والتطوير والتحسين المستمر.
  - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
  - مساعدة المؤسسة على تلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في إستمرارها ومتطلبات العملاء.
  - إدارة قوة عمل متعددة وذات ثقافات مختلفة.
  - التأكيد من أن العاملين يتلقون الإهتمام والتقييم والحوافز والمكافآت التعويضية المناسبة.

124. المناسبة.

إن إدارة الموارد البشرية يقع في صلب اهتمام المؤسسات التي تسعى إلى خلق جو تنظيمي مهني تسوده القيم التنظيمية الإيجابية والتي من شأنها خدمة أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

### ثانياً - أهمية الاتصال في إدارة الموارد البشرية:

إن اهتمام المؤسسات بتنمية وتطوير مواردها البشرية يجعلها تتجه بنفس الأهمية نحو تعديل أساليبها الاتصالية على وجه التحديد، ذلك أن ارتباط المورد البشري بعملية الاتصال هو ارتباط وثيق يعود إلى أصل تكوين الجماعات ونشؤها، فالاتصال هو السبب والنتيجة في نفس الوقت لاجتماع الأفراد وتفاعلهم، ينطبق ذلك بديهي على التجمعات المهنية المكونة للموارد البشرية داخل المنظمات، فالاتصالات الداخلية بكل أشكالها هي أعمال روتينية تحدث بشكل مستمر بين أعضاء التنظيم المهني بل يؤدي انقطاعها إلى توقف نشاط المؤسسة ككل، إن هذه التفاعلات الاتصالية المستمرة تؤدي بالضرورة إلى خلق عادات وتقاليد ومعايير وسلوكيات ثقافية واجتماعية أساسها القيم التنظيمية للمؤسسة.

إن وظيفة اتصال المنظمة لا تقتصر طبعاً على ربط المنظمة (كنسق فرعى بالمجتمع كنسق كلى)، بل تتعداها إلى جعل المنظمة مصدراً لقيم جديدة. فاتصال المنظمة على حد تعبير "جيلاش" (Gilles Achacher) يهدف أساساً إلى إعطاء المنظمة "شرعية" مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي (الاستجابة ل حاجيات المواطنين، حماية الطبيعة، توفير مناصب شغل...). بالإضافة إلى ذلك يقوم مسيرو المنظمات، الذين يؤمنون بالاتصال كعملية ناجحة، بوضع نسق منسجم من الإشارات والدلائل الرمزية (علامة مميزة، شعار تخطيطي وصوري، ماركة، الخ) التي تعطي للمنظمة معنى خاصاً من خلال رمزيتها التي عادة ما تكون معبرة عن طبيعتها وأهدافها ومتماشية مع القيم المجتمعية<sup>125</sup>

وهو ما ينسحب على موردها البشري كأعضاء داخل التنظيم وعملاء له في نفس الوقت، ولعل البداية بالنسبة للمنظمة في تصدير واسترداد وممارسة القيم الاجتماعية داخل نسقها الكلي (المجتمع) يكون من ترسيخ هذه القيم في مرحلة أولى لدى موردها البشري لأنهم هم من سيحملون على عاتقها التمثل بهذه القيم وترويج لها إن صح التعبير.

### ثالثاً - الاتصال وتشكيل القيم في المؤسسة:

انطلاقاً من كون القيم تشكل جزءاً مهماً من ثقافة المؤسسة إذ أن هذه الأخيرة تتشكل عن طريق الاتصال بين أفراد المجموعة حيث أنه بمرور الزمن تتشكل لديهم قواسم مشتركة تؤثر على سلوكياتهم وتكون بمثابة مرجعيات مشتركة تميز هذه المجموعة وهو الأمر الذي يشترط حدوث تفاعلات اتصالية مستمرة وتراتكيمية يجعلهم ينتمون لنفس المرجعية وبإمكان المسؤولين التأثير بسلوكياتهم والتي تكون متقاربة.

هناك أربعة طرق تستخدمها الإدارة العليا لتوجيه سلوك العاملين وفقاً لثقافتها المتضمنة لقيمها عن طريق الاتصال بين مختلف الفاعلين من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، فلها أن تبني إحساساً بالتاريخ من خلال سرد الأحداث والتفاصيل الخاصة بالمؤسسة الحكايات والقصص البطولات.. كما تحاول خلق شعور بالتوحد وذلك من خلال القيادة الرشيدة وتوزيع الأدوار، وإيصال قيمها ومعاييرها لكل الأفراد، بالإضافة إلى أنها تعمل على تعزيز الإحساس بالعضوية والانتماء وهو ما يبني ثقة بين مختلف الأطراف وذلك من خلال نظم العوائد وكذا التخطيط الوظيفي، الاستقرار كما عليها تعزيز التبادلية كالعمل المشترك والمشاركة في اتخاذ القرار والتسيير بين الجماعات إذ أن الاتصال هو الذي يتم به كل التفاعلات الاجتماعية بالمؤسسة.<sup>126</sup>

داخل المنظمة من قبل المسؤولين والقادة الكبار الذين لهم رؤية واضحة وإستراتيجية معينة، وعليه تستقر مجموعة من القيم، وعلى الموظفين الجدد الالتزام بها حيث يخضع هؤلاء للمكافأة في حال الالتزام بها أو للعقاب في حال مخالفتها. وتمر القيم بمراحل لاكتسابها من قبل الأفراد سنوياً وتحتها فيما يلي<sup>127</sup>:

**المرحلة الأولى:** تبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، ويحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

**المرحلة الثانية:** عندما يدخل الموظف فعلاً في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركاً وفاعلاً في جماعة العمل، يحاول التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديها باعتباره عضواً من أعضاء

الجماعة وعادة ما يتم بالاتصال بين الإدارة العليا أو المسؤولين والموظفين، ويكتشف أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها ومن هنا يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

**المرحلة الثالثة:** تعتبر مرحلة الاستقرار، حيث لابد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتموم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة، حيث يساهم الاتصال بتوجيه السلوك، فيتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أداؤها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة بحيث تكون روابط عديدة يدعمها الاتصال ويكون أساسها الألفة والعلاقات الإنسانية وأنشاء هذه المرحلة تكون لدى هؤلاء معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير الجماعة.

تعد مجموعة القيم من أكبر أدوار الاتصال داخل التنظيم لتطوير الانتماء للمنظمة، ولبناء صورة موحدة وایجابية لها، لتحفيز الأفراد بتحويل القيم وجعلها شرط من شروط النجاح، وعليه فالاتصال يهدف إلى تحقيق الفعالية من خلال وضع مشترك وجماعي للمعلومات الإستراتيجية الثقافية الوظيفية والعملية والتي تسمح لكل فرد بتوجيه وتكييف سلوكه المهني. كما يساهم في تحقيق التطبيع الاجتماعي من خلال تعلم الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وتسلیط الضوء على القيم التي يحرص التنظيم من خلالها على تحقيق التوافق القيمي.

فالاتصال التنظيمي يعمل على إظهار الانسجام والتضامن داخل التنظيم ويسمح كذلك بخلق لغة موحدة عندهم الشيء الذي يؤسس الحوار وتبادل الرأي وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات من خلال استشارة الجميع وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل داخل التنظيم فيظهر نوع من التعايش الايجابي الذي يقضي على النزاعات ومقاومة كل ما هو جديد يعطي أهمية كبيرة للдинاميكية الاجتماعية وهذه الأخيرة تؤدي إلى التخفيف من التشبت بالقواعد والإجراءات القانونية مما يتبيّن لنا انه يميل أكثر إلى الجو الرسمي وبهذا يؤدي إلى تثبيت القيم الايجابي واستمرارها، ويؤكد "Aromowitz" على دور الثقافة في تشكيل الوعي الظبي مع دخول العمل في المنظمة يكونون مستعدون إلى حد كبير لما ينتظرون فهو مهم للتنشئة الاجتماعية التنظيمية وتحديد الهوية وقد تحدث

"jablin" عن التنشئة الاجتماعية الاستباقية كعملية يحصل من خلالها الموظفون المستقبليون على معلومات أولية حول توقعات الأداء وعن المناصب هو ما يقودنا إلى فهم التنشئة الاجتماعية كعملية تاريخية ثقافية يأتي من خلالها العمال لعيش وظائف معينة متعلقة بالعمل وتنتج عن المعرفة الشائعة التي يدركها الكثير منا غريزياً ككيفية التنظيم والإدارة قبل دخول مكان العمل وبعد تتم عملية إعادة التوجيه للاتصال التنظيمي

المنظمة وسعياً منها لتحقيق الشفافية والمشاركة فإنها حين تتخذ القرارات تدعو إلى مشاركة مختلف مستويات التنظيم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وذلك من أجل الكشف عن الأفكار الجديدة والمبدعة واستغلال القدرات الذاتية وتنمية المؤهلات كما تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع تؤدي دورها في ترسیخ قيم ايجابية في جو اجتماعي يسوده استقرار في العلاقات الاجتماعية ، ويمكن إظهار الدور الذي يؤديه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إرساء ثقافة ايجابية يمكن أن تقلل من مظاهر الأزمة داخل المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحرك القيمة الجمعية للأفراد وتشكل مناخاً جيداً من خلال سرعة نقل المعلومات والاستجابة لها حيث تبني جسور من العلاقات داخل المنظمة وخارجها ومن هذه الأنشطة نذكر ما يلي:

- تنظيم لقاءات دورية وندوات مع مختلف مستويات العمل التنظيمي، بغية تعزيز العلاقة بينهم وتبادل الخبرات لخلق بيئة عمل محفزة، وعقد ندوات عمل وورشات تطويرية، تمكن من إشراك الموظفين في الإنتاج وصنع القرار ، عبر كل الخطوط الاتصالية.
- توزيع نشرات ومطبوعات دورية، لإطلاع المورد البشري على مختلف الأعمال والمهام الخاصة بالمؤسسة لبناء شعور لديهم باهتمام المنظمة بتحسين مستوياتهم المعرفية والثقافية وكل ما يتعلق بطبيعة ومهام وفلسفة المنظمة.
- إظهار الاهتمام بالعاملين الجدد من خلال الاتصال المواجهي والتعریف بالعاملين الجدد، بغية مساعدتهم على الاندماج مع القدامى، ما يزيد من ارتباطهم وتحفيزهم، كما يستطيع أن يقلص من سوء الفهم ومقاومة التغيير خاصة ما تعلق باكتساب قيم جديدة.

- محاولة الولوج وإظهار الاهتمام بالأمور الشخصية لأفراد التنظيم والاهتمام بحياتهم الاجتماعية لبناء روابط إنسانية أساسها الثقة والراحة النفسية للانسجام، خاصة من خلال المناسبات متابعة حياة الموظفين الاجتماعية خاصة في المناسبات المهمة لديهم، لخلق حالة من الانسجام والراحة النفسية.

- تمكين العاملين من خلال التكوين وتشجيعهم على تولي أدوار قيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتوعية رؤساء الأقسام بضرورة العمل على ذلك، وبناء علاقات ودية معهم.

- تحقيق العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بالفارق في المستويات التعليمية وكذا تشجيع روح المبادرة، وتعدد الآراء، والثاء عليهم لترسيخ القيم التنظيمية الجيدة بالتنظيم.

إن الأنشطة الاتصالية الداخلية عليها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى بناء بيئة عمل متماسكة ومتربطة، بداية من قبول الأفراد إلى إكسابهم للثقة وتطوير مهاراتهم، وتوضيح الواجبات والمسؤوليات، من خلال برامج معدة جيداً ترتكز على التغذية الراجعة، وعدم الاكتفاء بتنفيذ أنشطة وإرسال رسائل دون تحديد أهدافها، حتى يتم تحقيق الأهداف العامة والإستراتيجية للمؤسسة على الرغم من الظروف والتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ ، كما يجب على المسؤولين أن تبني قيم التنظيم قبل إقناع الآخرين بضرورة تبنيها، فلا يمكن أن أ Napoli بضرورة التحلي بالمسؤولية والعدالة مثلًا في حين أنا أفتدهما.<sup>128</sup>

ويحدد " Smythe Doward Lambert " تسعة أدوار رئيسية للاتصال في عملية ترسيخ أو تغيير القيم داخل المنظمة، نوضحها فيما يلي<sup>129</sup>:

**1- نشر الوعي الثقافي في المنظمة:** تعاني بعض المنظمات من صعوبة تأصيل ثقافة المنظمة، في ظروف عمل لا يتقابل فيها أعضاء المنظمة بشكل دوري أو قد لا يتقابلون نهائياً، إذن فإن العلاقات العامة كأدلة اتصالية تلعب دور البوابة التي تحدد وتدعم الثقافة التنظيمية، من أجل إدارة عملية التغيير، من خلال محاور أساسية هي:

- توفر الأدوات لقياس أساليب ونوعية العلاقات التنظيمية الواجب شيوخها في المنظمة.

- تسهيل النقاش ما بين القادة حول أفضل الأساليب لإيجاد أفضل العلاقات التنظيمية الأكثر نفعاً للمنظمة، وعليه فإن أهمية الاتصال الإداري، تتزايد كلما زاد الوعي الثقافي بضرورة وجوده.

**2- ترجمة الأخلاقيات والقيم التنظيمية:** دور الاتصال هو زيادة الإدراك بالقيم الأخلاقيات التي لابد وأن تسود في المنظمة، ويمتد الدور العملي للاتصال إلى تحديد أسلوب ونوع العلاقات المطلوبة وتجسيدها.

**3- تحقيق التكامل بين الثقافة الداخلية وعلاقات المنظمة الخارجية:** لابد وأن يعمل الاتصال على تحقيق الاتساق بين الاتصالات الموجهة للجماهير داخل وخارج المنظمة.

**4- اشراك العاملين:** فالكثير من العاملين يرون أنهم مغيبون عن التغييرات التي تقوم بها منظمتهم، ولا يشعرون أنهم جزء منها، لذا فدور الاتصال هو استخدام القنوات والوسائل الاتصالية بأسلوب ي العمل على تحفيز العاملين واسراكمهم في البرامج التغييرية، وهذا يعني عملياً تطوير أجندات اتصالية تعكس المبادرات التي تضمن دعم العاملين للتغيير.

**5- تسهيل عملية إعادة صياغة رؤية المنظمة:** لابد للمنظمة محل التغيير من صياغة رؤية جديدة قوامها الأفكار العملية، وليس فقط مجرد كلمات منمقة لا تحفز أي من أعضاء المنظمة، فال مهمة الأساسية هنا هي اشراك وتشجيع القادة وأعضاء المنظمة المختارين لإعادة صياغة رؤية منظمة بشكل ملهم ومبتكراً، وأن يجعل لهذه العملية رجع صدى في رسائل توجه الجميع أعضاء المنظمة.

**6- سرعة وشفافية الاتصالات:** مسؤولية الاتصالات هي توفير معلومات واضحة وصحيحة وفي الوقت المناسب مما يتطلب استخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتقدمة بهدف اتخاذ القرارات الفعالة من جهة، كما يضمن هذا النوع من المعلومات دعم مستويات الثقة في المنظمة الشفافية التي تحول دون انتشار الشائعات، من جهة أخرى.

**7- تنفيذ رغبة الإدارة في اشراك العاملين في صناعة القرار:** من النقاط الواجب معرفتها في المنظمات، هي اتجاه الإدارة نحو دور العاملين في عملية اتخاذ القرار، فهل يعتبر العاملون

مجرد منفذين للقرارات المتخذة أم يمكن اعتبارهم قيمة مضافة تستطيع الادارة الاستفادة منها، فدور الاتصال هو معرفة هل لدى الإدارة رغبة وحاجة لمشاركة العاملين في صناعة القرار، ومن ثم يتم تصميم العملية الاتصالية لتحديد وتنفيذ هذه الرغبة.

**8- الاهتمام بآراء أعضاء المنظمة:** تعتبر مهارات الاستماع والإنصات جزء أساسي من العلاقات الفعالة في أي منظمة، حيث يلعب الانصات في الوقت المناسب دوراً محورياً في دعم الصحة النفسية للمنظمة، فإذا ما كانت المنظمة تريد أن تقوم بالاتصال في الوقت المناسب فلابد وأن تتصف في الوقت المناسب إلى:

- ما سمعه أعضاء المنظمة.
- ما يريد الأفراد معرفة المزيد عنه.
- ما يهم أعضاء المنظمة.

**9- تحرير الإدارة من المركزية:** تتجه المنظمات حالياً، نحو الإدارة اللامركزية فتظهر الحاجة للتقويض، ولكن هناك تأثيرات جانبية وهي حصول العاملين على معلومات من مصادر متعددة، مما يولد الحاجة للاتصال كدور وسيط بين احتياجات العمال من المعلومات، وبين مصادر هذه المعلومات، وهذا يعني قدرة الادارة على التحكم في كمية المعلومات التي يستطيع استيعابها الجمهور المستهدف، ويتم توزيعها في نفس الوقت على وحدات العمل المختلفة.<sup>130</sup>

#### رابعاً - الإدارة الإنسانية / النمط الياباني في الإدارة:

بدأت الإدارة مع مطلع الثمانينيات تهتم بالتركيز على الإنسان. مع ظهور الحاسوب الآلي (الكمبيوتر) وغزوه لكافة مناحي الحياة وخصوصاً الإدارية منها، ومع التطور التقني وسيطرة الآلة في كافة المجالات، وقد توصل بيри باسكارلا Pascarella إلى مصطلح الإدارة الإنسانية في عام (1981م)، ويعنى بذلك إبداع طريقة إنسانية جديدة في الإدارة. وتؤكد الكلمة بشكل رئيسي على الذي يدار ويكون مرؤوساً والذي يدير أو يكون رئيساً أو مشرفاً وأسلوب أو النمط المتبع في الإدارة. فالmdir في المستقبل لا يزال يحتاج إلى حقيقة من المهارات العلمية، كذلك فهو سيكون غير فعال إذا لم يكن له قلب فالقدرة تكمن في ربطه بالأخرين بشكل كلي.

ويؤكد باسكارلا على أهمية التوفيق والمواءمة ما بين الإدارة العلمية والأخلاق الإنسانية. ومن الأهمية بمكان تعلم التحولات الجديدة لمشاركة الناس وإنهماكهم وأنسنة الإدارة، وبعد ذلك تأسيس أنظمة إدارية جديدة، ويشعر باسكارلا بأن التعاون الناجح في المستقبل سيكون فيما يلى:

- التعامل مع جميع قضايا الأعمال بطريقة تعكس التقدير والاحترام للفرد (الأفراد) كشخص كلي.
- البحث عن طرق تجعل العامل أو العاملين يشاركون بأكبر قدر منهم في العمل وتجعلهم يشعرون بمعنى ونمو ذاتي من هذا العمل.
- تقدير واحترام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى والعالم الخارجي.
- أخذ الجانب الإيجابي من وجهات نظر الأفراد الآخرين عند التعامل معهم، والحرص على بناء التعاون وتجنب الصراع.
- السماح للمدير بأن يعبر عن نفسه كإنسان وعن رغباته و حاجاته للنمو الشخصي وتعنى الإدارة الإنسانية باختصار النظرة الكلية للإنسان.<sup>131</sup>

#### خامساً - الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبّر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد، بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي. وعليه فسر مايو زيادة الإنتاج العاملات مصنع (هاوثورن) بالعلاقة الديمقراطية التي سادت فيها، حيث تمتلك العاملات في غرفة الاختبار بنوع من الحرية لم تتألف من قبل في المصانع، أضاف إلى ذلك اجتماع الإدارة معهن الأخذ مشورتهن في فترات الراحة وساعات العمل، وقت الحضور والانصراف والاهتمام بصحتهن.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف، فالاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشئ الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات. ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمه الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكيهم، فالاتصال كثيراً ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعده على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتقاهم والتعاطف فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكنهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ، ولا تقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل يمكننا القول بأنه يلعب دوراً هاماً في تمكّن الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنّه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعرفات المتصلة بالعمل حيث بدأ منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام في دراسة الاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية" على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال، وإذا تعمقنا في تحاليل أهمية الاتصال خاصة داخل المؤسسة، يتبيّن لنا أن كل عضو من أعضاء الهيئة الإدارية يكون مسؤولاً عن أعمال المئات، بل أحياناً الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عمليات الاتصال لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر أيضاً على كافة العاملين والطريقة التي تدار بها الاتصالات في المؤسسة الصناعية يكون تأثيرها واضح على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس، ومهما حاولت هذه المؤسسة

إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل.

ويرى **William Scott** أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم، وعليه فإذا أرادت الإدارة ممارسة العلاقات الإنسانية بنجاح فإنها تحتاج إلى برنامج لكيفية أداء الوظائف لتنمية وثبتت واستخدام القوى العاملة بغرض المساهمة في إيجاد علاقات إنسانية أفضل تساعد في بناء قوة عاملة راضية ومنتجة.

ويؤكد كل من **Parker KLee mair** على استخدام مدخل العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، وعلى أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية مرتفعة وربح أعلى يتتحقق من خلال تحسينها، ورفعها المعنوية العاملين.

ذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطاتهم، كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات إيجابية وصلقات ودية بينهم، هذه العلاقات التي تجعل الجو التنظيمي جو العمل - أمامهم محبوباً ومقبولاً، حيث تدخل السرور والرضا في نفوسهم فيقبلون على العمل بروح عالية وبحيوية كبيرة، كما تلعب الإدارة دور كبير في خلق هذا الجو عن طريق حل الخلافات والنزاعات وتصفيتها بين العمال، وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بواسطة الاجتماعات والحفلات والرحلات، وكل ما يوطد العلاقات بين أفرادها، ويزيد من التألف فيما بينهم، وهكذا تكون الإدارة قد أدت دورها وأعطت لنفسها الصفة الديمقراطية.<sup>132</sup>

## المحاضرة 11: تحديات ومعيقات الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

تواجه الثقافة الاتصالية تحديات ومعيقات في كل مرحلة من مراحل تشكلها داخل المؤسسة، هذه المعوقات مرتبطة بشكل أساسي واقع وحقيقة ممارسة العملية الاتصالية داخل المؤسسة والتي ستتعكس فيما بعد على نوعية وجودة الثقافة الاتصالية المميزة لها وفيما يلي عرض لأهمها:

### أولاً- معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهها فتقلل من فاعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن: المؤثرات التي تحد من فاعالية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوّه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود.

من بين هذه المعوقات:<sup>133</sup>

### 1-معوقات الشخصية و النفسية:

وتقرن هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستقبل، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية للعمال تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تتضمنها الرسالة متباعدة مما يجعل فاعالية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف وأهم هذه المعوقات:

- **التباين في الإدراك:** إن التباين في المدركات لدى الأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتساباتهم البيئية المختلفة يؤدي إلى تجاهل المفاهيم والمعاني المختلفة بينهم وإعطاء أحکام مختلفة لها.

- **الإدراك الانتقائي:** تلقى الرسالة ضرب من ضروب السلوك الإدراكي، فالأفراد يتوجهون إلى سماع وإدراك جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب ومن بينها

الحاجة إلى تجنب أو تخفييف حدة التناقض المعرفي والذي يدفع الأفراد إلى غض النظر

عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم<sup>134</sup>:

كما تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله، وكيفية تقسيمه

للرسالة توقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، الخوف.<sup>135</sup>

**2-معوقات تنظيمية:** تتمثل في كبر حجم المنظمة، تعدد المستويات الإدارية، عدم إشراك

المؤوسين في اتخاذ القرارات، قصور أدوات الاتصال، كثرة أو قلة المعلومات.

فيما يلي استعراض لأهم المعوقات التي يمكن أن تواجه الاتصال داخل المنظمات<sup>136</sup>:

**1-معوقات راجعة لطبيعة التنظيم والأساليب المتبعة في الإدارة والعمل، وتحتفل المنظمات**

**والمؤسسات في تنظيمها وأساليب إدارتها طبقاً للأهداف التي تسعى إليها وكذلك المستويات**

**الإدارية التي تحددها كل منظمة بالإضافة إلى متطلبات الأعمال والمهام على اختلاف**

**أنواعها.**

**2-معوقات راجعة إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمات والهيئات حيث أن تلك الأهداف**

**تتطلب مستويات إدارية محددة وواضحة ولا شك أن المستويات الإدارية في المنظمات**

**والهيئات الاجتماعية سوف تختلف عن غيرها من المنظمات الاقتصادية والتعليمية،**

**وبالتالي قد تكون في المنظمات غير الاقتصادية بسيطة وقليلة وغير واضحة في بعض**

**المنظمات على عدة تخصصات قد لا تكون اجتماعية بالمعنى الواضح والمحدد.**

**3-مركزية ولا مركزية التنظيم في بعض المنظمات يعمد البعض إلى توسيع قاعدة من يملكون**

**حق اتخاذ القرارات في توزيع سلطة اتخاذ القرارات على مراكز التنفيذ بينما في المركزي**

**تتيسر عملية الاتصالات نظراً لحصول الشخص المسؤول على البيانات والمعلومات**

**اللازمة.**

**4-من المعوقات المحددة الواضحة في الاتصالات بالمنظمات ارتباطها بعدد من القوانين**

**وكل منها يحدد الواجبات الوظيفية أو كيفية التعامل مع العاملين وكيفية الإدارة وأهمية**

**توفير الحقوق الازمة للمستفيدين وبالتالي تؤثر تلك القوانين في تحديد الاتصالات.**

**3-معوقات اجتماعية:** وهي الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، صعوبة التفاهم بين المرؤوسين، وبعضهم البعض أو بينهم وبين الرؤساء، نمط القيادة السائد.

مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة وأخرى في هذا التقسيم، فكثيراً ما يحدث أن تتدخل بعض المعوقات مع بعضها البعض.<sup>137</sup>

#### 4-المعوقات البيئية:

تشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمة معوق اتصالي هام، فإذا كانت البيئة من الناحية الفنية وظروف السوق متحركة أو غير مستقرة نسبياً فإن هذا يعني أن تكون الاتصالات مستمرة ومحتوية على معلومات جديدة أو متعددة حتى يمكن أن تتغير الخطة أو تعدل تبعاً للتغير الذي يحدث في السوق أو في النواحي الفنية. أما في المنظمات المستقرة نسبياً من الناحية الفنية، حيث يسير الإنتاج على نمط واحد أو حيث يأخذ العمل الصبغة الروتينية أو المتكررة نجد أن المعلومات المتبادلة بين مختلف الأطراف غالباً ما تكون مكتوبة، وغالباً أيضاً ما تكون المستندة المستعملة نمطية.<sup>138</sup>

#### 5-معوقات ثقافية :

**- المعوقات اللغوية:** وتشير هذه المشاكل إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسياً عند عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة، ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية والثقافية.

#### - اختلاف البيئة الاجتماعية العادات والتقاليد والقيم:

يتم الاتصال لو أن مضمون الرسالة تعني بالنسبة للمرسل إليه حقائق معينة قصدتها المرسل فمن هنا يكون الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يتربت عن ذلك من اختلاف في القيم العادات والتقاليد و أثره على عدم إتمام الاتصال بنجاح.

فلو أن شخصاً قال لآخر من تدعوه تقاليده سيادة الرجل على المرأة "أنتم تحكمكم امرأة" لثار الأخير و اعتبر ذلك اهانة كبيرة، بينما لو قيلت لشخص أوربي بهدف النيل منه فلن يجد فيها اهانة لأن تقاليده تسمح بذلك، و من ثم فالاتصال حق أهدافه.

### - اختلاف الأطر المرجعية:

يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضاً في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية. وعندما تختلف الأطر المرجعية (الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية) مثلاً لكل من المرسل والمستقبل فمن المحتمل أن يحدث

<sup>139</sup> تشويه في المعنى.

تؤدي التناقضات الثقافية في المؤسسة إلى مجموعة من المشاكل التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها. هذه المشاكل لها انعكاساتها على العمل والأفراد والمسؤولين داخل المؤسسة، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- **صعوبة الاندماج:** إن قوة التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة الاندماج وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الثقافات المعاكسة. فكلما ازدادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة الاندماج وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.
- **سوء العلاقات الإنسانية:** إن التناقض والاختلاف الموجود في طبيعة ثقافة الأفراد بالنسبة لطبيعة الثقافة لدى المسؤولين قد يصل إلى درجة توثر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. وهو ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي عند الأفراد ونقص الحواجز والدوافع إلى الانجاز واللامبالاة.
- **المواجهة:** تؤدي التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة إلى صعوبة العمل في المؤسسة وعدم القدرة على مسيرة التغيير والاستجابة للمتطلبات وهو ما يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية كالانسحاب، والصراع والتخريب.

هذه التناقضات ستكون بمثابة عائق أمام تحقيق التوافق مع الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لذلك تسعى الإدارة العليا في سبيل المحافظة على الثقافة السائدة والتأكيد عليها، أو بناء ثقافة جديدة بحيث تساند الاستراتيجيات الجديدة المقترحة.

هناك عدة طرق لتشكيل ثقافة المؤسسة إما عن طريق نشوء ثقافة جديدة أو تحول الثقافة القائمة إلى ثقافة جديدة نتيجة لمجموعة من الأحداث العشوائية غير المخططة، أو أن تتشكل ثقافة المؤسسة بطريقة بنائية حيث تتشكل من خلال مجموعة من التغييرات المخططة من الإدارة العليا والتي يتم تنفيذها بإشراف الإدارات التنفيذية.

إن مؤسسي المؤسسة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدوة، وبعد تكوين الثقافة تسعى المؤسسات إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها.<sup>140</sup>

في تقسيم آخر يمكن التعرض لمعيقات وتحديات تعزيز الثقافة الاتصالية الإيجابية داخل المؤسسة إلى معيقات متعلقة بعناصر وخطوات العملية الاتصالية كالتالي:

إن كل خطوة من خطوات عملية الاتصال تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فعالية عملية الاتصال وإذا حدث أي تدخل أو عدم فهم أو وضوح يصبح من ذلك عائقاً لعملية الاتصال. وتمثل معوقات مراحل عملية الاتصال كالأتي<sup>141</sup>:

- **معوقات المرسل:** قد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل ذو أفكار معينة وقد يخالفه الأفراد الآخرين في الرأي مما قد يؤدي إما الإسهاب في الحديث لإقناع بأرائه أو الأحجام عن الحديث خوفاً من الانتقادات التي قد توجه إليه.

- **معوقات التحويل:** كما في حالة ما إذا كان العامل أو الموظف يتحدث بلغة أخرى غير لغة المستمع فإنه من الصعب في تلك جعل المستمع (المستقبل) يفهم ما يشرح له فالعامل قد يتحدث للمدير أو المشرف عن سوء ظروف العمل، ولكن بسبب اختلاف المستوى فقد يصعب على العامل إيصال ما يريد إيصاله للمشرف أو المدير.

- **معوقات الوسيلة:** ففي بيئه العمل، قد يحاول العامل مثلاً الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل، المشرف قد يكون مشغولاً في شيء آخر، وقد لا يغير العامل أي اهتمام.

- **معوقات النقل:** إن نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني متفاوتة بين المرسل والمستقبل قد يؤدي إلى حدوث معوقات النقل، مما يعقد من العملية الاتصالية.
- **معوقات المستقبل:** يحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستقبل مشغولاً بفكرة أخرى أثناء عملية الاتصال، وهنا قد يسأل المتحدث بإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة.
- **معوقات المعلومات الراجعة:** تحدث هذه المعوقات في حالة فشل مرسل الرسالة في الحصول على المعلومات الراجعة من المستقبل، والتي تعكس مدى فهم المستقبل للرسالة وذلك كما في حالة فشل المدير في طرح أسئلة وتنقي أوجبة تعكس مدى فهم المستقبل لما قام به المرسل (المدير) بإرساله له.

إن جملة هذه المعوقات تلعب دوراً أساسياً في تتميط الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، وتبعاً لها تتباين الثقافات الاتصالية للمنظمات بين ثقافات إيجابية تدعم الروابط الاتصالية وتعزز القيم والسلوكيات التنظيمية ذات البعد الإنسانية المساهمة في تطوير المنظمة واستمراريتها وبين ثقافات اتصالية نقية لذلك تميز بالتشويش والعشوائية وانتشار الفوضى والشائعات ومفرزةً مناخاً مهنياً ساماً وخانقاً يفر منه الموظفون أو يؤثر على انتاجتهم وفاعليتهم.

#### **ثانياً - سياسات التغلب على معوقات الاتصال:**

ومن المبادئ الرئيسية التي يتبعها على الجميع مراعاتها في جميع الأحوال والمجالات ما أورده جمعية إدارة الأعمال الأمريكية وهي **AMA**:

**التخطيط الجيد:** إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً كلما زادت وضوها، وهي خطوة أساسية للاتصال. غالباً ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية وارتجالية التخطيط وعدم مراعاة أهداف واتجاهات الجهات المستقبلة.

**تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:** إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال والكيفية لتحقيق الهدف المحدد وكلما قلت الأهداف كلما كانت الأهداف مركزة وزادت احتمالات النجاح.

- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: إن الإداري الناجح هو الذي يضع حساباً للظروف التي يتم خلالها الاتصال، إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر في عملية الاتصال.
- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: لكي يكون الاتصال فعالاً وموضوعياً يجب استشارة الآخرين وطلب مساهمتهم في تخطيط الاتصال، لأن ذلك يعد عاملاً مهماً في الكشف عن كل الحقائق واتخاذ اللازم بشأنها.
- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال.
- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات المستقبل كثيراً ما تكون بمثابة عامل تشجيع له للاستجابة لمضمون الرسالة.
- متابعة الاتصالات: من خلال تتبع الاتصالات عملية الاتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب.
- النظرة المستقبلية في الاتصالات: إن الاتصالات تكون قاصرة إذا اهتمت فقط بالظروف الحالية، وإنما ينبغي مراعاة الماضي واستشراف المستقبل.
- التوازن بين الأفعال والاتصالات: إذ لا ينبغي أن تتناقض الأفعال ميدانياً مع مضمون عملية الاتصال لأن ذلك سيؤدي إلى التسيب واللامبالاة.
- إجادة فن الاستماع: للاستماع عناصر شفوية (الأسلوب الصوت) وأخرى تعبرية (لاملاح الوجه) وأيضاً الظروف البيئية المحيطة (مدى ملائمة المكان، وضع المتحدث...)<sup>142</sup>
- ويمكن تعداد نقاط أخرى هي بذات الدرجة من الأهمية في هذا المقام:<sup>143</sup>
- وضوح لغة وهدف واسلوب كتابة الرسالة مع مراعاة محتوى الرسالة وممارسة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الاهداف المنشودة.
- مراعاة الفروق الفردية والاختلافات في المستويات الثقافية والاجتماعية وتفعيل التغذية الراجعة لقياس الأداء
- التركيز على الدوافع والرغبات ومراعاة الحالة النفسية للفرد من أجل الوصول إلى تحقيق الاهداف.

- الحرص على خلق جو اجتماعي تواصلي خالي من الشوائب المعيقة التي تقود إلى الانجاز والقيادة وتوجيه الموارد البشرية والمالية والفنية.
- ضرورة الاستفادة من الوسائل الحديثة في الاتصال بث الرسالة برموز سهلة وواضحة بشكل يؤدي إلى فهم المقصود.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم ماهية الاتصال.

## المحاضرة 12: استراتيجيات تطوير الثقافة الاتصالية للمؤسسات.

تعني عملية الاتصال تدفق مخطط للمعلومات بين مختلف الأقسام وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات ويخلق تقابها واقتاعاً بالأهداف . كما أنها تعتبر أحد الآليات الفعالة لإحداث التوافق بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية من خلال تهيئة الجو العام داخل المؤسسة لقبول التغيير الذي يحدث في إداتها وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي ت تعرض المؤسسة وقت حدوثها، فبدون المعلومات الكافية والموضحة لأسباب ودوافع التغيير لن تكون لدى الأفراد القدرة الإيجابية على التكيف مع التغيير، بل ربما يتشكّل الأفراد في التغيير ودوافعه وقدرته على تحقيق الموائمة بين مصلحتهم ومصلحة المؤسسة، ويمكن القول إن توافر المعلومات بما فيه الكفاية يجب أن يوجه أساساً لمخاطبة القيم الذاتية للأفراد، فإذا اتفقت معلومات التغيير مع قيمهم ومعتقداتهم أدى ذلك لقبول التغيير.<sup>144</sup>

### **أولاً - متطلبات تحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها:**

إن التوافق بين الإستراتيجية والثقافة هو ما يضمن للمؤسسة نجاح إستراتيجيتها، فالإستراتيجية تعكس مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما الثقافة السائدة داخل المؤسسة تعكس سلوكيات الأفراد اتجاه مؤسستهم. لذا ينبغي أن يسعى المدراء في سبيل المحافظة على الثقافة السائدة وتأكيدتها والبناء عليها بحيث تساند الاستراتيجيات الجديدة المقترنة، وهناك العديد من العناصر الضرورية التي يجب الإلمام بها عند ربط ثقافة المؤسسة بالإستراتيجية في محاولة لإيجاد وتحقيق التوافق بينهما. تتمثل هذه العناصر حسب الشكل المولى في:

- إشراك الأفراد.
- نظم المكافئات.
- هيكل تنظيمي مناسب.
- قيادة فعالة.
- الاتصال.
- التعلم.

- البناء الثقافي.<sup>145</sup>

ثانياً - تساهم ثقافة المؤسسة في نجاح الإستراتيجية من خلال الدور الذي تلعبه في:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفرادها أي قدرتهم على إعطاء هوية مشتركة وإحداث الانسجام في أسلوب العمل الجماعي من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم.
- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- شرح قواعد العمل فهي تمثل دليلاً عمل تكمن فائدتها في توجيه جميع الجهود الشخصية نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.<sup>146</sup>

ثالثاً - دور الاتصال في تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة وثقافتها:

ومصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت إدارة شخص محدد، أو غير مستقلة تعمل على توفير التنسيق، قد تكون تحت إشراف المدير العام، أو المدير المكلف بالعلاقات العامة أو الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وخطة الاتصالات كالخطط في مجالات أخرى وهي جزئية من الخطة الإستراتيجية العامة، تحدد نظام الاتصال وعناصره وتحدد وسيلة التوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المؤسسة وهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقدير الأعمال الاتصالية. عموماً نلخص أهم مراحل وضع استراتيجية المؤسسة ودور الاتصال فيها من خلال ما يأتي:

#### مراحل إعداد خطة الاتصال:

إن خطة الاتصال في المؤسسة تمر على عدة مراحل لإعدادها والتي تتميز ب التقسيم إلى ما قبل وضع الخطة، إعدادها ثم متابعة تنفيذها. وهناك من يقسمها حسب بعض الباحثين إلى أربعة مراحل

كما يلي:

- تحديد أهداف الاتصال.
- دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي.
- تعريف الأهداف و تكييف الوسائل.

- اختيار الأدوار والوسطاء.
- التنفيذ.

### **1-تحديد الأهداف:**

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، و أهداف إستراتيجية الاتصال تنتج من الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فتحدد أولاً من طرف المقرر: الرئيس أو المدير العام، أو مجلس الإدارة، و هو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة باعتبار إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور و الحوار و الاستفادة من التغذية العكسية أحياناً . وتأخذ هذه العملية وقتا قد يطول أو يقصر حسب طبيعة و أهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة، حيث يتراوح القرار من مبرمج إلى غير مبرمج أو من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي.

و من الأهداف العامة للاتصال :

1. إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي.
2. تجديد الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين.
3. السماح لكل شخص بتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي و هو مشروع المؤسسة.
4. إنشاء روح الجماعة.<sup>147</sup>

في الحالات العامة أهداف الاتصال تجمع في ثلاثة مجموعات: الالتفاف حول المؤسسة وبرامجه وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر حرکية وأعلى كفاءة وفعالية، تحضير ظروف وشروط التغير حسب التطورات والأحداث التي تدور حولها.

### **2-دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:**

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بـ:

- البحث عن هوية المؤسسة وصورتها: فالهوية تعبر عن اسم المؤسسة فقوتها تسمح بتحقيق الانسجام، والمؤسسة كشخص معنوي لها هوية تحدد من خلال هيكلها، أنظمتها، قيمها، تاريخها...الخ. وصورة المؤسسة انعكاس للهوية، فصورتها الخارجية تقدم من خلال عمليات التسويق، أما الداخلية فتتتج عن معرفة الهوية في الداخل.

- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكيفها: تحدد الأهداف من طرف إدارة الاتصال انطلاقاً من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه، وتحديد التطلعات وما ينتظره الأفراد في ميدان الاتصال، أخطار المعارضة والنزاعات مع هوية وصورة المؤسسة كما هي داخلياً.

- تعين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة: الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة القنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية وهي ضرورية للقيام بالاتصال والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلها للاستعمال الأمثل والفعال.

### 3- تعين المستقبلين وتكيف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال وتعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل إليهم وتكيفها مع المستقبلين المحافظ عليهم. والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين.

### 4- اختيار الحوامل والوسطاء :

إن عملية الاتصال بالمؤسسة تتم عبر حوامل ووسطاء، وحجم المؤسسة وعدد الأشخاص تفرض نوعية هذه الوسطاء، وأدوات الاتصال هي ما تحمل الرسائل إلى المستهدفين.

هناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الاتصال، منها الشفهية، الهاتف والمجتمعات، المحاضرات، إلى المرئية: أفلام، ملصقات، المكتوبة: التعليمات، الجريدة، الحوامل المغناطيسية أو الآلية: تلمس.... وغيرها.

أما الوسطاء بين المرسل والمستقبل، هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، قد يكونوا أشخاص أو جماعات أو النظام ب كامله، ويطلب منهم إحياء المعلومة وإعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم. و اختيارهم يكون حسب الهدف من الرسالة.

وهذه العناصر تقيد في تحديد كل من الوسائل والوسطاء، وتحديد أدوارهم فيها، حسب الرسائل المراد نقلها، و اختيار الوقت المناسب والأداة.

### 5- تنفيذ إستراتيجية الاتصال:

إن تنفيذ إستراتيجية الاتصال والتي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، تأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية، تحدد فيها العناصر الازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها، ابتداء من الأهداف الخلية الاتصالية المستهدفين والوسائل الوسطاء والتاريخ، إلى التكاليف، والقيود الممكن أن تواجهها عملية الاتصال.<sup>148</sup>

#### رابعاً - دور العلاقات العامة في عملية التغيير الثقافي:

إذا كانت المنظمة لا تعمل في معزل عن البيئة المحيطة بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية فإن تكيف المنظمة مع البيئة وتكييف البيئة لتتلاءم مع المنظمة تعتبر مهمة أساسية من مهام العلاقات العامة بالمنظمة وذلك لضمان تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة لكلا الطرفين، فالعلاقات العامة تساعد الإدارة في البقاء يقظة للتغيير وتستخدم نظام تحذير مبكر للمساعدة في توقع الاتجاهات وتستخدم البحث والصوت وكتيكات الاتصال الأخلاقية كأدوات رئيسية، كما أن العلاقات العامة تعد كوسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو القيام بمسؤوليات مطلوبة وهي فن التأثير على الآخرين لسلوك الطريق نفسه الذي تتبعه تلك المنظمات، كما أنها عملية كسب الرضا أي استمالة الناس وإقناعهم وبخاصة مع بروز الأزمات الضاغطة والتي تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة وقرارات عاجلة ليكون دور العلاقات العامة الوسيط بين الجمهور وصاحب القرار وهي المسؤولة على إقناع الناس بضرورة تفهم الظروف والتعاون مع المسؤولين، وبهذا يكون للعلاقات العامة دوراً جوهرياً في عملية تغيير ثقافة المنظمة نحو الأفضل لأنها الوحيدة التي تتموضع داخل أرجاء التنظيم وتعتبر كبار ومتلئث لثقافة المنظمة وذلك لأنها بمثابة قاعدة للمعلومات والبيانات التي تتدفق داخل المنظمة وهي تملك فكرة جيدة عن ما يحدث داخل المنظمة، وعلى هذا النحو تسير برامج العلاقات العامة الفعالة جنباً إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية وصولاً إلى التعاضد بين الإدارة والجمهور وال العلاقات العامة<sup>149</sup>.

ونشير هنا إلى دور العلاقات العامة الهام في المشاركة الضرورية في صياغة ووضع الاستراتيجية الاتصالية الأنسب لثقافة المؤسسة والعكس صحيح، أي إرساء القيم الثقافية للمؤسسة ضمن استراتيجية الاتصال بما يعزز الثقافة الاتصالية المفتردة للمؤسسة.

فأهمية الاتصال في العلاقات العامة تكمن فيما يلي:<sup>150</sup>

- 1- يعتبر خطوة "التنفيذ" الهامة.
- 2- الأداة التي تساعد على تحقيق أهداف العلاقات العامة.
- 3- يقوم بدور إبلاغ وإقناع أو تحفيز لنشاط تقوم به المنظمة وتوضيح وشرح ماهية المنظمة و سياساتها وأهدافها للجماهير المختلفة.
- 4- يعكس أو يقيس آراء الجماهير في المنظمة وأنشطتها وبرامجها المختلفة.
- 5- حلقة وصل بين المنظمة وجماهيرها.

ويمكن تقسيم أهداف الاتصال بالنسبة للعلاقات العامة في إطار علاقاتها بالجمهور<sup>151</sup> إلى:

- 1- **الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
  - بناء الثقة بين المنظمة والجمهور الداخلي.
  - نشر الوعي بين العاملين، وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.
  - رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال الاهتمام أو المشاركة في حل مشاكلهم المتعلقة بظروف العمل المادية والاجتماعية.
  - شرح وتوضيح سياسات وخطط المنظمة وتحديد دور العاملين في انجاز هذه السياسات والأهداف.
  - تربية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين، وكسب ثقتهم وتعاونهم بهدف زيادة الإنتاج.
  - رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعمال.
- 2- **الأهداف الرئيسية المرتبطة بالجماهير الخارجية:**

أهمها ما يلي:

- بناء والحفاظ على السمعة الطيبة للمنظمة وتدعم صورتها الذهنية لدى جماهيرها، من خلال تقديم الجيد للمنظمة وشرح سياساتها وأهدافها.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.

- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.
- التعريف بنشاط المنظمة والعمل على تحقيق القبول الاجتماعي.
- الوصول إلى الجمهور المعنى وتحقيق التواصل معه.
- شعور المستهلك بالرضا المستمر والمترادف.

وبناء على ذلك، يكون لدينا أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة وهي<sup>152</sup>:

- إستراتيجية الإعلام.
- إستراتيجية الإقناع.
- إستراتيجية بناء الإجماع.
- إستراتيجية الحوار.

وتعتبر تلك الاستراتيجيات بمثابة صندوق الأدوات لممارسي العلاقات العامة، والتي يمكن الاستعانة بواحدة منها أو أكثر لبناء مزيج الرسائل الاتصالية.

### **إستراتيجية الإعلام: Information**

يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical)، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤية المنظمة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد. ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.

### **إستراتيجية الإقناع: (Persuasion)**

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، و يجعل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعائية.. وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة **Corporate Communication**

عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين. وتحتاج إستراتيجية الإقناع أهدافاً واضحة ومحددة، ومزيجاً من الرسائل الاقناعية.

### **إستراتيجية بناء الإجماع: (Consensus Building)<sup>153</sup>**

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وببيتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها.

وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الآخر.

### **إستراتيجية الحوار: (Dialogue)**

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، أخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار.

ويتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المعمقة (Brainstorming) حول المشكلات الأزمات المتوقعة حدوثها، وكيفية الاستجابة لها. وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط، ويكون الأساس النظري الإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي".

**الآثار الداخلية لـ الاستراتيجية الاتصال الداخلي:**

نستطيع ترتيبها في أربع مستويات كبيرة<sup>154</sup>:

**1- تحفيز العمال:**

أغلبية مدراء المؤسسات يتفقون بأنه بدون تحفيز العمال لا يمكن إيجاد الانسجام بين الأفعال والمبادرات واللا تنافسية ولا يكون هناك تطور للمؤسسة.

إذا كان التحفيز لا يفرض على الأفراد فعلى المؤسسة خلق كل الشروط الأساسية للتطور ، فالشرط الأساسي لوجود تحفيز العمال هو أدنى اعتراف للمؤسسة.

**2- تجانس الأفعال:**

ثاني مستوى من الآثار هو تحسين التجانس للأعمال والمبادرات ، مهما كان نوع المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدون حسن التنسيق للأفعال لدى الفاعلين الداخليين . فالتجانس يمر حتماً بمعرفة اندماج الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى مخطط فعلي.

**3- تغيير السلوك والعقليات:**

هذا الأثر الذي يرتبط بالاتصال هو تغيير السلوك والمعنويات ، فالعهد الحالي يتميز بالتغيير . فالتحولات تنتج اليوم في جميع قطاعات العمل والمؤسسة في اصطدام مع المحيط الذي هو في تحول سريع وتعقد . وكل يوم يظهر منافسين جدد عالمياً وبتكنولوجيا تتطور بسرعة ، وباستثمارات كبيرة في العقل البشري ، والاتصال هو كمسار تفاعلي .

**4- تحسين الإنتاجية:**

وآخر أثر للاتصال هو تحسين الإنتاجية والمنافسة للمؤسسة ، والاتصال يستطيع أن يجعل منها منافسة إذا كان يحمل بصفة مرجعية على البث ومعرفة الخطوات والإجراءات ، القواعد ، العلم التطبيقي .....

**الآثار الخارجية لـ الاستراتيجية الاتصال الداخلي:**

هناك ثلاثة مستويات:

- التداخل بين المحيط الداخلي والخارجي.
- تشديد دور المؤسسة في التطور الاقتصادي والسياسي، الاجتماعي ومحيطة.
- السماح بتحقيق أهداف خارجية، رقم أعمال، التموقع الاستراتيجي.

#### **خامساً - كيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية:**

يُمثل الاتصال جوهر عملية العلاقات العامة ووظيفتها الأساسية، أما بقية الوظائف الأخرى وهي: البحث التخطيط والتقويم، فتمثل مجموعة الوظائف المساعدة للوظيفة الأم في مجال العلاقات العامة وهي وظيفة الاتصال، وذلك تأسيساً على أن العلاقات العامة هي أساساً عملية الاتصال بالجماهير، سواء الداخلية أو الخارجية بكل ما تتطوي عليه عملية الاتصال بالجماهير من ديناميات وطرائق وأساليب.

ولهذا أصبحت الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة هي وظيفة الاتصال، حيث تقوم بالاتصال المستمر بجماهيرها للتعریف بالمنشأة وسياساتها، لتهيئة المناخ الصحي بين المنشأة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض، وكذلك الاتصال بالأفراد والهيئات الخارجية ووسائل الإعلام، والرد على استفساراتهم وتزويدهم بجميع المعلومات والوثائق لإقامة جسور المودة والتفاهم والتواءم.

إن وظيفة الاتصال للعلاقات العامة داخل أي منظمة على اختلاف أنشطتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فلاحية أو تجارية، تتأثر بطريقة مباشرة من خلال المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، هذا ما يجعلها دائماً تتأقلم وتتكيف مع واقعها الجديد. هذا الواقع تستمد منه المنظمة من خلال جمهورها الداخلي (العاملين) انطلاقاً من الأفكار المستحدثة الإبتكارات الإبداعات... هذا لا يتأتى إلا من خلال تكافف جهود العاملين بتبادل الآراء وال الحوار والتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات، حيث تتربّسخ كل هذه الأفكار والأنماط والسلوكيات مع مرور الزمن من أجل تطور العملية الاتصالية واستمراريتها ما يجعل المنظمة تكسب ثقافة اتصالية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى خاصة منها التي معها تعمل في نفس الحقل.<sup>155</sup>

#### **سادساً - أثر العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة:**

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تُشكّل لهم نماذج السلوك وال العلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعزّز إستقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام الجماعي.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معاً والتكيف بينهم والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الإستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة.
- تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.
- تسهل الإلتزام الجماعي بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكّلة.<sup>156</sup>

#### سابعاً - وسائل تطوير الثقافة الاتصالية:

- لتطوير الثقافة الاتصالية للمنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما قدم **Porter and Steers**<sup>157</sup>:
- **مشاركة العاملين:** تُعتبر النظم التي تُوفّر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الإنعامس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال. ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تُهيء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل.
  - **الرقابة الذاتية:** يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك

هي الرقابة. سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول

- **المعلومات عن الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتواقة مع العاملين تعتبر عنصراً هاماً في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليل التغييرات المتباعدة.

- **نظم العوائد والمكافآت الشاملة:** نظم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل� الإحترام، والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والإنتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يرتكز على الجوانب الذاتية وعوامل الشُّعور بالولاء والإنتماء للمنظمة.

### المحاضرة 13: ملامح الثقافة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية.

تتميز الإدارة الجزائرية بخصوصية معينة فرضتها جملة من الظروف التي نشأت فيها، وقد اصطبغ الاتصال وممارساته داخل مؤسستنا الجزائرية بهذه الظروف وتشكل وفقاً لها، ولأن الثقافة الاتصالية قد تتشابه بين المنظمات وإدارات لكنها لا تتطابق أبداً فإننا سنحاول التعرف على أهم الملامح والمتظاهرات التي تميز الثقافة الاتصالية داخل مؤسستنا الجزائرية على سبيل إبراز سماتها العامة لا التعميم.

#### أولاً- اتصال المنظمات الجزائرية:

من الصعب جداً الإحاطة بمدى تطور اتصال المنظمة في الجزائر مقارنة بالوضع العالمي، لأنه موضوع صعب التحديد بسبب اختلاف طبيعته من بلد الآخر وغياب الإحصائيات المرتبطة بذلك. نعم هناك انطباع عام حول تطور اتصال المنظمة في دول مثل اليابان والولايات المتحدة وتختلفه في دول عالم ثالثة مثل الجزائر، ولكننا نجهل معطيات مهمة في الحالتين: فما هي نسبة المنظمات اليابانية مثلاً التي تتصل فعلاً؟ وبأي من الوسائل والاستثمارات؟ وهل الوظيفة الاتصالية دائمة وشاملة ومهيكة؟ وما هي المبادئ النظرية المعتمد عليها في ذلك؟ وما هو عدد مدارس الاتصال العاملة به؟ وهل تدرس فعلاً اتصال المنظمة، أم الإشهار أم يغلب عليها الطابع الصحفي...؟ إن الإجابة الشاملة والدقique على مثل هذه الأسئلة هي التي تساعدنا على تقييم وضع اتصال المنظمة في بلد ما.

إذا كان الشائع بأن اتصال المنظمة في أمريكا يغلب عليه الطابع الإشهاري والتجاري المباشر والمعتمد أساساً على وسائل الاتصال الجماهيرية المتطرفة جداً هناك، فإنه في اليابان مثلاً يتميز أساساً بتطوير بعض المبادئ النظرية الداعية إلى استعمال الرسائل الغامضة والمهمة في الإشهار التنظيمي لتسهيل الوفاق والإجماع بدلاً من الرسائل الواضحة والدقique لأنها مثيرة للاختلاف. وذلك بالإضافة إلى العمل على الجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي لأن الإشهار التنظيمي في اليابان موجه أيضاً لعمال المنظمة لتحفيزهم ورفع معنوياتهم وتدعمهم انسجامهم.

وأما فيما يخص الجزائر فالانطباع العام هو تخلف اتصال المنظمة فمدارسها ومعاهده العلمية نادرة جداً. ونفس الشيء تقريباً يمكن قوله عن عدد هيأكل ومصالح ومديريات اتصال المنظمة بمختلف تخصصاته على مستوى المنظمات التجارية والخدمية العامة والخاصة.

لقد عانت المنظمات الجزائرية من أنظمة إعلامية غير مناسبة، ومن قلة المتخصصين، ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة لاتصال المنظمة.

وذلك بالرغم من إعادة هيكلة المنظمات والتدرج في تحرير السوق والعمل بالمنافسة الاقتصادية. ويمكن إرجاع ذاك إلى المفعول الطويل لعدة عوامل:

- نظام اقتصادي جزائري تميز منذ الاستقلال باقتصاد اشتراكي موجه ومركزي لا يسمح للمنظمات بتطوير ثقافة تنظيمية تواصلية.

- ظروف احتكار السوق وقلة المنافسة اللذان لا يفسحان المجال واسعاً لاستعمال الاتصال

- عدم مناسبة طرق تسيير المنظمات وتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها الناتجة عن الاحتياط، مما لم يشجع اللجوء إلى الاتصال.

- عدم تخصص معظم إطارات المنظمات في مجال الاتصال.

عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال من طرف الإطارات الذين يتحفظون بعض الشيء

من التطور التكنولوجي، بل قد يعارضونه خوفاً من عدم تمكنهم من التكيف معه أو من منافسة غيرهم من العارفين به. ومن الأمثلة المشخصة لذلك الدخول المتأخر للمعلوماتية في

المنظمة الجزائرية واستعمالها المظيري للتباكي والزخرفة في المكاتب في الكثير من الحالات.

- حجز المعلومات واحتقارها لا تزال عملية شائعة في معظم المنظمات لاعتبار هذه الأخيرة ملكية شخصية وليس تنظيمية.

- لا تولي المنظمات أهمية كافية لتمكينه وتوسيعه وثائقها الاتصالية ولا المصداقية مضامينها، إذ غالباً ما تكون المعلومات ناقصة، خاطئة وخاصة متأخرة.

- عادة ما تقتصر وسائل اتصالها الداخلية (الإنترنت) على التعليمات والمذكرات المصلحية، والاجتماعات، التي تعطى فيها الأوامر والتوصيات في غالب الأحيان شفوياً. فمعظم

المنظمات الجزائرية لا تصدر جريدة إعلامية فما بالك بشبكة الإنترانت المعلوماتية الداخلية و透過ياتها الخارجية (الإكسبرانت وإنترنت).

- الشيء نفسه يمكن قوله عن وسائل اتصالها الخارجي لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية. فالإشهار مثلاً كوسيلة شائعة ومتطورة جداً لم تحسن معظم المنظمات الجزائرية تطويرها كما ونوعاً كوسيلة اتصال تجارية وتسويقية أساساً. بل كما نجد - فيما مضى - أن بعض الإعلانات تخص منتجات غير موجودة في السوق أصلاً، كما قد يفرض بعضها الآخر من طرف السلطات العمومية لتمويل نشاط معين أو هيئات معينة.

وتتجدر الإشارة في الأخير أن الأمور بدأت تتحسن في العشرينية الأخيرة بعد إقحام المنظمات في اقتصاد السوق والمنافسة المحلية والدولية، حيث باشر بعضها تطوير تقنيات اتصالها الداخلي والخارجي، مع الاندماج في بعض الأحيان، عن طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل عولمة الإعلام والاتصال، في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية المعاصرة ومنظماتها المطبقة لمفهوم الاتصال الشامل.<sup>158</sup>:

### ثانياً- النسق القيمي للعامل الجزائري:

إن الدراسات العلمية المهمة بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية أجمعت على بعض الخصائص الملاحظة على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على أنه نتاج عوامل ذات علاقة بالبيئة الثقافية الذي عرفه المجتمع الجزائري، فالطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات الإدارية دون إجراء دراسات ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير وظيفة المراقبة والنصح وإدارة الأعمال استشارة حقيقة أي أن الطابع الإيديولوجي هو السمة البارزة في التغيير دون دراسة معمقة لثقافة المجتمع والنماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتحقق في المؤسسات الجزائرية. ورغم الطابع المركزي للقرارات والسلطة والنصوص فإن هناك محاولة لإدخال مفاهيم جديدة كقاعدة الثقافة تنظيمية، ولقد تجلى ذلك بوضوح في ميثاق الوطني للدولة الجزائرية في الجزء الخاص بتسيير المؤسسات والنصوص المصاحبة له ومن أهم هذه المفاهيم التعاون والمشاركة العملية في اتخاذ القرار.

كما أن هذه الوضعية المركزية للسلطة في المنظمة الجزائرية راجع إلى تكوين شريحة بيرورقاطية ذات امتيازات ومصالح تتناقض مع صالح العمال، ذلك أن العمال الجزائريين في الغالب ذوو منشأ اجتماعي تسود فيه قيم اجتماعية نابعة من الاعتقاد الديني الذي يدعوا إلى التعاون والتآزر والأخوة والتضامن الاجتماعي والشوري والتوفير الكبير.

كما يمكن تحديد العوامل المكونة النسق القيمي للعامل في المؤسسات الجزائرية في مجموعة من العوامل التي تؤثر على العامل وتحدد سلوكاته وتصرفاته أهمها ما يلي :

**1- العوامل الدينية:** تتمثل في تقدير واحترام العامل لمقدساته إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي الحنيف، حيث يعتبر الإسلام مصدراً للتشريع وتوجيه السلوكات وتصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمهنية لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية فهو يتأثر بالحلال والحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

**2- العوامل التاريخية:** إن ما نشاهده اليوم من سلوكات وتصصرفات واتجاهات العمال هو نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال مما ساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل وتحديد نسقه القيمي.

**3- العوامل السياسية:** للعوامل السياسية أثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام وهو اشتراكي أم ليبرالي أو حر وكذلك الحال بالنسبة لاختيار النظام الاقتصادي فهو اقتصادي عمومي أم اقتصادي حر ولطبيعة الخيار السياسي انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

**4- العوامل الاجتماعية:** لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر وتطور عبر العصور وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال مختلف الضغوط الاجتماعية من هذه العادات والتقاليد نظرة المجتمع لعمل المرأة واحتلال الجنسين في موقع العمل.

**5- العلاقات الأسرية والقبلية:** لأفراد المجتمعات النامية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم القبيلة والجهة وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقات المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق.

- **اتجاه الولاء :** إن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى انتماء العمال ولائهم للمؤسسة إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع.

- **مدى احترام السلم الإداري للتنظيم** إن وجود علاقات أسرية وقبيلة قوية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسات وتتنفيذها.

- **احترام الوقت** إن تنظيم أوقات الأفراد في المجتمعات النامية مرتبطة إلى درجة كبيرة بالشمس والفضول، وبأوقات الصلاة لهذا فهناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

**6- العوامل الاقتصادية :** يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية ، وبهذا فإن التوسيع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة يجعل العامل قليل الجدية في عمله إذ أن طرده أو تركه لعمل ما لا يؤثر عليه ما دام العمل متوفرا في مكان آخر، هذا ما عاشه المجتمع الجزائري حيث انتشرت المؤسسات الإنتاجية انتشارا كبيرا في مدة زمنية وجيزة خلال السبعينيات من القرن العشرين، بينما أدت الأزمة الاقتصادية بعد ذلك إلى ارتفاع مستوى البطالة مما جعل العامل يجد في الحفاظ على منصب عمله مما دفعه إلى تكيف سلوكه المهني للواقع الجديد.<sup>159</sup>

## خاتمة:

يشكل الاتصال أبرز أساسيات النشاط الإنساني، فالبشر يتقاولون ويتوافقون خلال نشاطهم العادي بشكل دائم ما يتربّع عنه حلقة مستمرة من التأثير والتأثير المتبادل، بنفس الطريقة ينسحب الأمر على المؤسسات على اختلاف نشاطها، فهي الأخرى لا تعود أن تكون كائناً اجتماعياً متقاولاً ضمن بيئه اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية ينشأ الاتصال فيها ويستمر بشكل تلقائي كظاهرة إنسانية تحركه رغبة وحافر داخلي لدى أفراد التنظيم أو المنظمة في محاولة لإيجاد أرضية تقاهم مشتركة لتحقيق نفس الغايات والأهداف بعيداً عن سوء الفهم والتشتت والغموض، وهو ما جرى عليه الحال منذ بداية التجمعات البشرية في أبسط صورها عبر التاريخ ثم تطور شيئاً فشيئاً إلى أن وصل إلى درجة من التعقيد والتشعب كما هو عليه الحال اليوم في مؤسساتنا ومنظماتنا والتي تجد فيه نفسها أمام تحدي "الاتصال بفعالية" وموضوعية لإحداث التغيير المنشود على مستوى تفكير وإدراك وسلوكيات أفرادها المنتسبين ل الهويتها وهيكلاها، يكون الاتصال فعالاً وموضوعياً عندما يتحقق سريانه داخل المؤسسة بطريقة سلسة في مختلف الاتجاهات لتنسيق الجهود وتعزيز القيم الإنسانية في سعيها لتحقيق الإنتاجية والربحية المادية.

إن هدف المؤسسة في تحقيق الاتصال الفعال داخل بيئتها يمكن أن يواجهه العديد من التحديات لعل أهمها الاختلافات المرجعية والثقافية والاجتماعية التي تشكل مدركات الأفراد العاملين داخلها، والتي يمكن أن نطلق عليها مصطلح الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية، والذي يحدث عادة بسبب جملة الإجراءات التنظيمية المستندة إلى خلفية ثقافية معينة مع القيم التي يحملها الفرد كأساس ثابت في شخصيته نشأ وترسخ فيها عبر مراحل التنشئة المختلفة، يمكن أن يؤدي هذا التضارب في القيم إلى حدوث سوء الفهم والتوتر والصراع والمشاكل النفسية ... والتي يمكن أن تتفاقم إن لم يكن هناك وعي لدى القائمين على المؤسسة بأهمية التعامل بشكل منظم ومنهجي وبكفاءة وتمكن عاليين لاحتواء الأمر وتغيير السلوكيات السلبية .

يعتبر هذا التوجه الذي يولي أهمية لمفهوم القيم والثقافات المختلفة للمورد البشري داخل المؤسسات أبرز تيارات مدرسة العلاقات الإنسانية التي عملت على التأسيس لمفهوم الثقافة الاتصالية داخل

المنظمة كمبادئ غاية في الأهمية لاحتواء الأفراد العاملين ضمن بيئه عمل إنسانية ثقافية تحفظ كرامته وصحته النفسية وتعود على المؤسسة بالفائدة الإنتاجية والاستقرار الداخلي كقاعدة متينة نحو الانطلاق في التعامل مع البيئة الخارجية بشكل مسؤول وایجابي ورسم صورة ذهنية طيبة عنها يضمن لها الولاء والانتماء والتطلع لدى أفراد جماهيرها الداخلية والخارجية.

إن الأهمية التي يمكن أن توليها المؤسسة لنوعية وفاعلية الثقافة الاتصالية المُمَبِّرَة لتنظيمها الإداري من شأنه ان ينسحب على فعالية وكفاءة موردها البشري ومجمل أنشطتها الإنتاجية ككل، فالثقافة الاتصالية هي المناخ العام الذي يتواجد فيه موظفوها والمؤثر الحاسم في انسجامهم وتتناسقهم لتحقيق الغايات الكبرى لها، وهي كذلك وعي وفكر راسخ لدى قياداتها الإدارية الموجهة لسير أنشطتها والمُؤسَسَة لجودة صورتها وحسن سمعتها خارجيا، فالثقافة منظومة متكاملة من القيم والعادات والممارسات التي تشكل خلفيّة تفاعل الأفراد والجماعات وتحدد طرق تواصلهم وأدوات تفاعلهن وتكيفهن من المحيط، والمؤسسة بحاجة ماسة إلى استغلال هذه المنظومة القيمية التفاعلية داخل بيئتها وخارجها بما يحقق وحدة الهوية لدى موظفيها وولائهم كقاعدة متينة نحو الانطلاق في تجسيد مشاريعها وأهدافها المادية بالتزامن دائماً مع تعزيز مكانيزمات الثقافة الاتصالية في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

## الإحالات والمراجع:

- <sup>1</sup> الطاهر أجميم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباجي مختارى نموذجا، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006، ص 88
- <sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط 1، 1990، ص 43
- <sup>3</sup> رشيد خضير، أهمية الاتصال والثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة الدينية. مجلة المنهل للجouث والدراسات الدينية، 2023
- <sup>4</sup> هادي نعمان البيتي، الاتصال والتغيير الثقافي، منشورات وزارة الثقافة والفنون، الجمهورية العراقية، 1978، ص 74
- <sup>5</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، 2018، ص 91
- <sup>6</sup> مسراطي خولة، دريوش نور الهدي، تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. اقتصاد المال والأعمال، 2020، ص 325
- <sup>7</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثر للنشر، ط 1، 2020، ص 188
- <sup>8</sup> زيني سلطانة فايدة، طالب كيجول، دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة، مجلة البحوث للدراسات العلمية، مج 18، ع 1، 2014، ص 30
- <sup>9</sup> ساعد هماش، وليد حمادي، باديس لونيس، الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المؤسسة، المؤتمر الدولي: التكامل المعرفي لمقاربات تسخير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 25
- <sup>10</sup> رشيد خضير ، مرجع سابق
- <sup>11</sup> الطاهر أجميم ، مرجع سابق، ص 95
- <sup>12</sup> دحمان بربني، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 35، ع 1، ص 41
- <sup>13</sup> بوعلام الله يوسف، ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي، مجلة الدراسات الحقوقية، مج 6، ع 1، 2019، ص 151
- <sup>14</sup> عبد الرحمن بن طير، دور تكنولوجيا الاتصال في بناء الثقافة الاتصالية وتنمية الرأس المال البشري في مؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. مجلة بحوث في القانون والتنمية، 2023
- <sup>15</sup> ولهي حنان، الاتصال التنظيمي من الاتصال إلى الاتصال الإبداعي. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023، ص 40
- <sup>16</sup> جمادي منيرة. الاتصال في المؤسسة وتکوره عبر مدارس الفكر الاداري والتنظيمي. بحوث الادارة والاقتصاد، 2019.
- <sup>17</sup> E. T. Hall. (1959). The silent language. \*. New York: Doubleday
- <sup>18</sup> لصلح عائشة. الدراسات الثقافية ومحاولة فهم الفعل الاتصالي مقاربة struart hall 2023
- <sup>19</sup> C. Geertz. ( 1973). The interpretation of cultures. New York: Basic Books
- <sup>20</sup> J Habermas. (1981). The theory of communicative action. Boston: Beacon Press
- <sup>21</sup> J. W. Carey. (1989). Communication as culture: Essays on media and society. Boston: Unwin Hyman
- <sup>22</sup> Trans.) G. Raymond & M. Adamson. (1991). Language and symbolic powe . P., و J. B. Thompson, Ed. Bourdieu Cambridge, MA: Harvard University Press
- <sup>23</sup> E. H Schein. (2010). Organizational culture and leadership. San Francisco,: CA: Jossey-Bass
- <sup>24</sup> <https://doi.org/10.1111/comt.12064> ... . تم الاسترداد من Witteborn. (4, 2015). A communication theory of culture
- <sup>25</sup> International Journal of G. J. Drion. (2022). Towards a theory and practice of cultural communication
- <sup>26</sup> صالح خليل أبو أصبع، استراتيجيات الاتصال وسياسات تأثيره، دراسات اتصالية، ط 1، 2005، ص 66
- <sup>27</sup> إيمان عبادي. الثقافة الاتصالية في المؤسسة- قراءة في الأسس والمقومات. الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 2023
- <sup>28</sup> إيمان عبادي ، نفس المرجع
- <sup>29</sup> ندين بوحдан. التنوع الثقافي وأثره على الثقافة الاتصالية لدى أفراد المؤسسة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، 2023.
- <sup>30</sup> سعدي وحيدة بليمر سارة. دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة نظرية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 2021
- <sup>31</sup> عقلة صدوقى، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها دراسة حالة مجتمع صيدا، مذكرة ماجستير : تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 39
- <sup>32</sup> سمية بن غضبان، دور المقاربة الاتصالية في انجاح التغيير التنظيمي. التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014
- <sup>33</sup> حنان منصور، الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، رسالة دكتوراه، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، 2018/2019، ص 34

- <sup>34</sup> فريدة بوكيبي، الاتصال المؤسساتي وآليات إدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج 10، ع، 2023، ص 597
- <sup>35</sup> علي منعم محمد القضاة، صناعة الاتصال الإداري في البيئة الرقمية، دائرة المكتبة الوطنية، ط2،الأردن، 2024، ص ص 51-53
- <sup>36</sup> فاطمة دريدى، أمال زرقاوي، نماذج الاتصال في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة روى للدراسات المعرفية والحضارية، مج 7، ع 2، 2021، ص 135
- <sup>37</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 20
- <sup>38</sup> فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، 2025، ص 21
- <sup>39</sup> حنان منصور، مرجع سابق، ص 36
- <sup>40</sup> حنان منصور، نفس المرجع، ص 37
- <sup>41</sup> دعاء محمد عبد السلام سطوحى، دور الاتصال التنظيمي في تدعيم الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج 4، ع، 2024، ص 589
- <sup>42</sup> قادرى محمد، الاتصال الداخلى في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلى تافنة بمغنية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2009
- <sup>43</sup> فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، 2025، ص 26
- <sup>44</sup> هشام شكاردة، مراد شتوان، دور الاتصال غير الرسمي في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة التربوية، مجلة الرسالة والصحافة، مج 11، ع 1، 2024، ص 10
- <sup>45</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 31
- <sup>46</sup> دعاء محمد عبد السلام سطوحى، مرجع سابق، ص 590
- <sup>47</sup> حنان منصور، مرجع سابق، ص 40
- <sup>48</sup> ناصر محمد العديلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 371
- <sup>49</sup> ناصر محمد العديلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 371
- <sup>50</sup> ناصر محمد العديلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 470
- <sup>51</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحدّdas الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 80
- <sup>52</sup> سامية عواج، مرجع سابق، ص 81
- <sup>53</sup> سامية عواج، مرجع سابق، ص 82
- <sup>54</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم الواقى، 2014/2013، ص 69
- <sup>55</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 29
- <sup>56</sup> مصطفى حجازى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط1، 1990، ص 123-138
- <sup>57</sup> ناصر محمد العديلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 462
- <sup>58</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 28
- <sup>59</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 28
- <sup>60</sup> ناصر محمد العديلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 465
- <sup>61</sup> بضياف عاطف، الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، ع48، 2017، ص 316
- <sup>62</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 41
- <sup>63</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 42
- <sup>64</sup> طاهر أغيث، مرجع سابق، ص 206
- <sup>65</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم الواقى، 2014/2013، ص 74-76
- <sup>66</sup> بضياف عاطف، الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، ع48، 2017، ص 318
- <sup>67</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 42
- <sup>68</sup> نصيف فهمي منقريوس، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجيا المعاصرة المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص 75

- <sup>69</sup> نصيف فهمي منقريوس، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجيا المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص 76
- <sup>70</sup> نصيف فهمي منقريوس، مرجع سابق، ص 76
- <sup>71</sup> هادي نعمن الهبيتي، الاتصال والتغيير التفافي، منشورات وزارة الثقافة والفنون، الجمهورية العراقية، 1978، ص 25
- <sup>72</sup> أهمية عاب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البوقي، 2013/2014، ص 73
- <sup>73</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 44
- <sup>74</sup> تهاني إبراهيم العلي، الاتصال والتواصل الفعال، ط1، 2022، ص 70
- <sup>75</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 47
- <sup>76</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 47
- <sup>77</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 48
- <sup>78</sup> فريد حسين أحمد، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، مج 1، ع 1، 2019، ص 32
- <sup>79</sup> صورية معموري، مرجع سابق، ص 5
- <sup>80</sup> صورية معموري، مرجع سابق، ص 6
- <sup>81</sup> حليس لخضر، حليس فوزية، فلسفة الاتصال التنظيمي في الارقاء بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج 6، ع 3، 2021، ص 1226
- <sup>82</sup> فريد حسين أحمد، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، مج 1، ع 1، 2019، ص 33
- <sup>83</sup> زيانى سلطانة فايز، طالب كيجول، دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة، مجلة البحوث للدراسات العلمية، مج 18، ع 1، 2014، ص 5
- <sup>84</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 17
- <sup>85</sup> زيانى سلطانة فايز، طالب كيجول، دور الاتصال التنظيمية داخل المنظمة، مجلة البحوث للدراسات العلمية، مج 18، ع 1، 2014، ص 5
- <sup>86</sup> لمياء بن زعر، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مج 3، ع 1، 2022، ص 26
- <sup>87</sup> فاطمة دريدى، أمال زرفاوى، نماذج الاتصال في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج 7، ع 2، 2021، ص 134
- <sup>88</sup> ناصر محمد العيدلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلى مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 462
- <sup>89</sup> صورية معموري، مرجع سابق، ص 18
- <sup>90</sup> فاطمة دريدى، مرجع سابق، ص 136
- <sup>91</sup> حليس لخضر، حليس فوزية، فلسفة الاتصال التنظيمي في الارقاء بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج 6، ع 3، 2021، ص 1221
- <sup>92</sup> هشام كرمي، حورية شريط، اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 23، ع 1، 2022، ص 99
- <sup>93</sup> صورية معموري، مرجع سابق، ص 7
- <sup>94</sup> هشام كرمي، حورية شريط، اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 23، ع 1، 2022، ص 101
- <sup>95</sup> فلاحي الزهرة، العمالة ودورها في رفع انتاجية المؤسسة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع 17، 2017. ص 30
- <sup>96</sup> عبد الرحمن مساهل، فريد بلقوم، قياس انتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، 2010، ص 149
- <sup>97</sup> عبد الرحمن مساهل، فريد بلقوم، قياس انتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، 2010، ص 150
- <sup>98</sup> ناصر محمد العيدلى، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلى مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 222
- <sup>99</sup> دحمان بربيري، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 35، ع 1، ص 44
- <sup>100</sup> علي منعم محمد القضاة، صناعة الاتصال الإداري في البيئة الرقمية، دائرة المكتبة الوطنية، ط2، الأردن، 2024، ص 78
- <sup>101</sup> حياة طهراوي، سليمان بوفاسة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدالـوحدة المديةـ، مجلة دفاتر اقتصادية، مج 7، ع 1، 2016، ص 121
- <sup>102</sup> بدر الدين زمور، نجيب كامل، أثر الاتصالات الداخلية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة -amc- العلمة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، مج 14، ع 1، 2023، ص 401

- <sup>103</sup> قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، رسالة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 15
- <sup>104</sup> ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010/2011، ص 197
- <sup>105</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثر للنشر، ط 1، 2020، ص 246
- <sup>106</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثر للنشر، ط 1، 2020، ص 247
- <sup>107</sup> علي منعم محمد القضاة، صناعة الاتصال الإداري في البيئة الرقمية، دائرة المكتبة الوطنية، ط 2، الأردن، 2024، ص 20
- <sup>108</sup> ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010/2011، ص 198
- <sup>109</sup> علي منعم محمد القضاة، صناعة الاتصال الإداري في البيئة الرقمية، دائرة المكتبة الوطنية، ط 2، الأردن، 2024، ص 20
- <sup>110</sup> ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010/2011، ص 204
- <sup>111</sup> علي منعم محمد القضاة، صناعة الاتصال الإداري في البيئة الرقمية، دائرة المكتبة الوطنية، ط 2، الأردن، 2024، ص 39 و 40
- <sup>112</sup> عقبة صدوقى، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها دراسة ميدانية مجمع صيدا، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 71
- <sup>113</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 226
- <sup>114</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 339
- <sup>115</sup> ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010/2011، ص 221
- <sup>116</sup> عز الريح أحد نصر الدين، عزاوى حمزة، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الاتصال الفعال
- <sup>117</sup> أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافة في المؤسسة، ص 195
- <sup>118</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص 460
- <sup>119</sup> جمال بن زروق، بدوى اوغىدىنى، الثقاقة التنظيمية الاتصال التنظيمي وإدارة الأفراد داخل المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 35، ع 1، ص 350
- <sup>120</sup> أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافة في المؤسسة، ص 196
- <sup>121</sup> فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، 2025
- <sup>122</sup> بدران دليلة، برويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، مج 6، ع 2، 2021، ص 350
- <sup>123</sup> كلتوم واكلى، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، مج 6، ع 2، 2015، ص 250.
- <sup>124</sup> كلتوم واكلى، مرجع سابق، ص 252
- <sup>125</sup> فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، 2025، ص 27
- <sup>126</sup> زيني سلطانة فايدة، طالب كيحول، دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة، مجلة البحث للدراسات العلمية، مج 18، ع 1، 2014، ص 11
- <sup>127</sup> زيني سلطانة فايدة، طالب كيحول، دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة، مجلة البحث للدراسات العلمية، مج 18، ع 1، 2014، ص 12
- <sup>128</sup> زيني سلطانة فايدة، طالب كيحول، دور الاتصال التنظيمي في بناء وتعزيز القيم التنظيمية داخل المنظمة، مجلة البحث للدراسات العلمية، مج 18، ع 1، 2014، ص 15
- <sup>129</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الشلف، 2017، ص 131
- <sup>130</sup> صورية معموري، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شلف، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الشلف، 2017، ص 132
- <sup>131</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الاتصالي والتنظيمي: منظور كلي مقارن، المكتبة العربية السورية، 1995، ص
- <sup>132</sup> دحمان بربىنى، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 35، ع 1، ص 45
- <sup>133</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة أم البوقي، 2013/2014، ص 97
- <sup>134</sup> حنان منصور، الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، الجزائر، 2018/2019، ص 72.
- <sup>135</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة أم البوقي، 2013/2014، ص 92

- <sup>136</sup> نصيف فهمي منقريوس، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجيا المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص 273
- <sup>137</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، 2013/2014، ص 92
- <sup>138</sup> حنان منصور، الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، الجزائر، 2018، ص 72.
- <sup>139</sup> قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، رسالة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 47 و48
- <sup>140</sup> عقيلة صدقي، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 73
- <sup>141</sup> حنان منصور، الاتصال المؤسساتي في قطاع البحث العلمي بالجزائر، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، الجزائر، 2018، ص 73.
- <sup>142</sup> فركوس نظيرة، معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، مجلة دراسات وأبحاث، مج 16، ع 1، 2024، ص 30
- <sup>143</sup> تهاني إبراهيم العلي، الاتصال والتواصل الفعال، ط 1، 2022، ص 95
- <sup>144</sup> عقيلة صدقي، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 71
- <sup>145</sup> عقيلة صدقي، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 68
- <sup>146</sup> عقيلة صدقي، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 83
- <sup>147</sup> قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، رسالة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 66 و67
- <sup>148</sup> قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، رسالة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 70
- <sup>149</sup> سالم برکاهم، دور العلاقات العامة في تعزيز ثقافة المنظمة دراسة حالة مؤسسة الشروق للنشر والإعلام، مذكرة ماجستير: تخصص تسويق عمومي، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 122.
- <sup>150</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، 2018، ص 89
- <sup>151</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثر للنشر، ط 1، 2020، ص 172
- <sup>152</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، 2018، ص 117
- <sup>153</sup> علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، 2018، ص 118
- <sup>154</sup> قادری محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، رسالة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص 79
- <sup>155</sup> محمد بشير محمودي، وظيفة العلاقات نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، مج 8، ع 2، 2021، ص 291
- <sup>156</sup> محمد بشير محمودي، مرجع سابق، ص 249
- <sup>157</sup> محمد بشير محمودي، مرجع سابق، ص 293
- <sup>158</sup> فضيل دليو، اتصال المنظمة، منشورات مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر، 2025، ص 46
- <sup>159</sup> 37 خديجة بکادي لعی بوكمیش المعوقات الاجتماعية لتمثل العامل الجزائري لثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع أدرار، مجلة الحقيقة الاجتماعية والإنسانية، مج 22، ع 4، 2023، ص 54