

سلسلة إصدارات

مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

(14)

الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين الواقع والمأمول

كتاب جماعي محكم

تحت إشراف وتنسيق

أ.د. مغراوي محي الدين عبد القادر

تصميم وإنجاز

خلية النشر العلمي

مخبر تحليل واستشراف وتطوير
الوظائف والكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة مصطفى اسطمبولي

معسکر - الجزائر

ردمك 978-9931-887-05-8

الإيداع القانوني ديسمبر 2021

ISBN 978-9931-887-05-8





سلسلة إصدارات
مخبر تحليل واستشراف وتطوير
الوظائف والكفاءات
جامعة معسكر - الجزائر
(14)



الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية
بين الواقع والمأمول

الهيئة المشرفة على الكتاب

رئيس المشروع: أ.د. مغراوي محي الدين عبد القادر

رئيس اللجنة العلمية: د. يعقوب محمد

التنسيق العام: د. ساكت فاطمة الزهراء

الإخراج الفني: د. مختارى خالد

مراجعة الكتاب: د. عامر ملياء

عنوان الكتاب:

الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجزائرية : الواقع والمأمول

كتاب جماعي تحت إشراف و تنسيق:

أ.د. مغراوي محي الدين عبد القادر

الطبعة الأولى

الناشر:

خلية النشر العلمي

لخبير تحليل و استشراف و تطوير

الوظائف و الكفاءات

جامعة معسکر - الجزائر

Grapho-Lab du LAPDEC

Université de Mascara

العنوان الإلكتروني:

lapdec@univ-mascara.dz

جميع الحقوق محفوظة

ردمك 978-9931-887-05-8

الإيداع القانوني ديسمبر 2021

Les éditions du LAPDEC



9 789931 887058

يطيب لرئيس المشروع والهيئة المشرفة التقدم إلى كل من ساهم في إثراء إسکالية الكتاب وتحكيم مشارکات الباحثين ومراجعته شکلاً ومضموناً وإخراجه في شكله النهائي بخالص الشكر والتقدير والامتنان.

أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل في ميزان حسنات كل من شارك فيه من قريب أو بعيد.

أ.د. مغراوي محى الدين عبد القادر

أعضاء اللجنة العلمية

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ التعليم العالي

أ.د ثابتي الحبيب

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ التعليم العالي

أ.د بن عبو جيلالي

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ التعليم العالي أ.د مغراوي محى الدين عبد القادر

جامعة جيلالي ليابس سيدى بلعباس

أستاذ التعليم العالي

أ.د هواري جمال

جامعة جيلالي ليابس سيدى بلعباس

أستاذة التعليم العالي

أ.د قراء أمال

جامعة الأميرة سمية الأردن

بروفيسور

أ.د بكر أحمد السرحان

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ محاضر أ

د. يعقوب محمد

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ محاضر أ

د. حسيني إسحاق

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ محاضر أ

د. رقيق محمد خليفة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذة محاضرة أ

د. لقام حنان

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذة محاضرة أ

د. سليماني مليكة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذة محاضرة أ

د. قادری نوریة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذة محاضرة أ

د. لعلی نوریة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذة محاضرة أ

د. ساكت فاطمة الزهراء

جامعة أحمد زبانة غليزان

أستاذة محاضرة أ

د. عرابش زينة

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذ محاضر ب

د. مختارى خالد

جامعة مصطفى اسطمبولي معسکر

أستاذة محاضرة ب

د. عامر ملياء

جامعة ابن خلدون تيارت

أستاذة محاضرة ب

د. زقيرر نصيرة

جامعة البترا الأردن

أستاذة مساعدة

د. سيمما مقاطف

المحتويات

افتتاحية الكتاب

الصفحات	المؤلف	عنوان المشاركة	الرقم
09	د. فتوح خالد	وقفة على مراحل الاتصال	01
23	د. حيواني كريمة د. نقبيل بوجمعة	الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي	02
45	د. حنان منصور	الاتصال الداخلي في المؤسسة: دراسة نظرية	03
62	د. محمد الأمين مشرور	الاتصال الداخلي كدعامة أساسية في المنظمات الحديثة	04
78	د. مزياني حنان د. عجال وسيلة	الاتصال بالمؤسسة وطرق تحسينه: أهم الأنواع والشبكات الموجودة بالمؤسسة	05
98	ط.د. بلمير سارة ط.د. دائرة عايدة	النموذج الإتصالي كدعامة من دعائم الاتصال داخل المؤسسة	06
116	أ.د. مغراوي محي الدين عبد القادر د. ساكت فاطمة الزهراء	إستراتيجية الاتصال الداخلي حالات وتجارب عالمية	07
133	د. هباز ناهد	تأثير الاتصالات الداخلية على أنشطة التسويق الداخلي: دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية خنشلة (العيادة الكبرى مزداوت والوداد)	08
151	د. دليلة بركان د. أحلام دريد	الاتصال الداخلي وأثره في أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بينك الفلاحية و التنمية الريفية بولاية بسكرة	09

166	د. فضيلة بوطورة ط.د. علاء الدين الوافي	أهمية أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	10
184	ط.د. مزاري نجاة	ميكانيزمات تحقيق فعالية الاتصال في المؤسسات- Pepsi	11
196	د.بكارى مختار	الجامعة كمؤسسة لعملية الاتصال الداخلى	12
212	د. حمزة طلحي د. مراد ميلود	واقع الاتصال الداخلي في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة و مدى تأثيره على صورة المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية	13
228	د. زهية كريمة	واقع الاتصال عبر البريد الإلكتروني داخل المؤسسة بين الاستبدال والتكميل	14
242	ط.د.أحمد بنابل	الإدارة بين الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي	15
255	أ.د. رحالي حجبلة ط.د. رحالي سيف الدين	معوقات الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة	16
273	د. عقيلة صدوقى ط.د. فايزه عيادي	تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات متعددة الثقافات بالاعتماد على الحلول الإلكترونية: Nestlé نموذجا	17
291	د. نوال لزرق د. حسين بوثلجة	نظام الاتصال الداخلي ودوره في تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين: دراسة حالة شركة Lenovo	18
309	د. بن لعربي يحيى	استراتيجية الموظف السفير كثقافة اتصالية جديدة في المؤسسات " أسس نظرية وتجارب عالمية"	19

اختتامية الكتاب

افتتاحية الكتاب

تسعى مختلف المؤسسات إلى التميز عن غيرها كمحاولة لضمان الرضا الدائم لدى جماهيرها، إلا أن تميزها اليوم لم يعد يقاس بمواردها وإمكانياتها فحسب، بل بما تقدمه من قيمة مضافة وما تحققه من تفاعل بين مدخلاتها . و يعد العامل أهم الأطراف الفاعلة في خلق القيمة المضافة، خاصة وأنه لم يعد مجرد منفذ للأوامر بل أصبح شريكا في تجسيد الخطط وتحقيق الأهداف والتنسيق بين النشاطات، مما يقتضي فعالية أكبر في الاتصال بين الإدارة والعمال على مختلف المستويات.

ويشكل الاتصال أحد أهم العمليات التسييرية في المؤسسة لما له من دور رئيس في ربط العلاقات بين الأفراد، ولما صارت المؤسسة تنظيمًا مفتوحًا فرض عليها الواقع القيام بأسكال متعددة من الاتصال، سواء التسويقي منها أو المالي أو المؤسسي أو الاجتماعي، التي تطورت بظهور التكنولوجيا الحديثة التي أفرزت كما هائلًا من وسائل الاتصال مزيلة بذلك احتكار المعلومة وجاعلة إياها تداول بسرعة خيالية مستهدفة الشخص في كل الأماكن والأوقات.

ولما كان الاتصال يختلف باختلاف الجمهور المستهدف، إن كان داخلياً أو خارجياً، وجب على المؤسسة تنسيق عمليات اتصال مع جمهورها الداخلي المتمثل في الموظفين، وعمليات اتصال مع جمهورها الخارجي المتمثل في زبائنها الحاليين والمحتملين، والحرص على تحقيق اتصال جيد مع هاتين الفئتين المتباليتين سعياً لتحسين أدائها على المستوى العام وبما يضمن لها تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكنها من النمو والاستمرارية وتطوير نشاطها مع مرور الوقت.

وسنحاول في هذا الكتاب الأكاديمي ذو التوجه البيداغوجي التركيز على الاتصال داخل المؤسسة الذي يأخذ صبغة اجتماعية ذات تأثير كبير على مردوديتها وصورتها وسط محیطها، والاهتمام ببلوغ الأهداف الجوهرية التالية:

- باستهداف طلبة التدرج في العلوم التجارية والتسيير، والرغبة في تسهيل مختلف أبحاثهم المتناولة لموضوع الاتصال داخل المؤسسة;
- بإثراء مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بمولود علمي ذو طابع بيداغوجي، يكون كدليل بين يدي الأساتذة والطلبة في تخصصات التسيير والعلوم التجارية;
- بتبسيط موضوع الاتصال من خلال تقديم مشروع علمي بصبغة مختلفة.

انطلاقا من التقديم السابق، ووفقا لإشكالية الكتاب وأهدافه، فإن هذا الأخير تم تخصيصه لتناول العناصر التالية التي رتبت مشاركات الباحثين وفقا لها:

- بـ الإطار المفاهيمي للاتصال؛
- بـ الإطار النظري للاتصال الداخلي؛
- بـ نماذج الاتصال واستيعاب المؤسسة الجزائرية لجوهرها؛
- بـ التخطيط للعملية الاتصالية داخل المؤسسة؛
- بـ تقييم فعالية الاتصال في المؤسسة؛
- بـ الواقع الاتصال الداخلي في ظل التطورات الراهنة؛
- بـ تحديات الاتصال في المحيط الداخلي للمؤسسة الجزائرية؛
- بـ حالات عن الاتصال الداخلي.

تشمل الجوانب المذكورة أعلاه دراسة وافية للاتصال الداخلي من جميع زواياه وأبعاده، وتتجدر الإشارة إلى أن التكرار الملحوظ في المدخلات والمتصل بالمفاهيم العامة عن الاتصال والاتصال الداخلي مقصود، وذلك لتمكين الطالب والباحث على حد سواء من الإطلاع على المفاهيم ذات الصلة بهما بطرق مختلفة، وأدبيات متنوعة ومراجع أغنى وأوسع.

على أمل أن يكون هذا الكتاب نافعا للطلبة والباحثين وإضافة للحقل البيداغوجي والعلمي.

وقفة على مراحل الاتصال

An overview on the steps and models of communication

د. فتوح خالد¹

الملخص:

من خلال هذه الدراسة تم معالجة موضوع الاتصال من حيث المفهوم والتّطوير وتم التطرق إلى بعض النماذج المفسرة له وتم كذلك التّعرّف على عناصر ومراحل ووظائف عملية الاتصال، وفي الأخير تم التطرق إلى أنواع وأشكال الاتصال بشكل من الإيجاز.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّه لم يعد الاتصال يعني الكلام والخطابة فقط بل أصبح يعني كل فعل إنساني يتحقق من خلاله مشاركة الآخرين في تحقيق الأهداف، وأنّ هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، المراحل، النماذج، الأنواع.

Abstract:

Through this study, the issue of communication was addressed in terms of concept and development, some models that explain it were dealt with, and the elements, stages and functions of the communication process were also identified, and in the end the types and forms of communication were briefly touched upon.

The study concluded that communication no longer means speech and rhetoric only, but rather every human act through which it achieves the participation of others in achieving goals, and that the main goal of communication is to have an impact on various activities in order to serve the interest of the institution.

Keywords : Communication, Steps, Patterns, Types.

نبذة مختصرة عن المشارك: الأستاذ فتوح خالد متّحصّل على شهادة دكتوراه علوم تخصص مالية عامة وشهادة التأهيل الجامعي تخصص علوم اقتصادية، للأستاذ اهتمام بـمجال المالية والتسيير العمومي ، له عدّة مداخلات ومقالات في الميدان، ومشاركات في ملتقيات علمية وطنية ودولية ،يشتغل حالياً بـرتبة أستاذ محاضر قسم -أ- بـجامعة مصطفى اسطمبوـلـ معـسـكـرـ.

¹ أستاذ محاضر قسم -أ-، جامعة مصطفى اسطمبوـلـ معـسـكـرـ، الجزائر. fettouh.khaled@univ-mascara.dz

1. مقدمة:

إنّ العالم اليوم يواجه تحديات وتغيرات سريعة على جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والسياسية، إضافة إلى التطور العلمي والتكنولوجي بات لزاماً على المؤسسات بشتى أنواعها ومستوياتها أن تأخذ بوسائل الاتصال الحديثة لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات، وبصفة أنّ هذه المؤسسات عبارة عن كيانات اجتماعية تضمّ أفراداً وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة.

وبما أن الاتصال هو العمود الفقري في ديناميكية وحركية الجماعة والأفراد، ويمثل الشريان الذي يغذى المنظمة، حيث يتم تبادل الآراء، المعلومات والمقترحات، الأفكار، الأوامر والإرشادات، الخطط والسياسات والقرارات وغيرها، والتي لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل من دونها جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال.

مما يلزم على أي مؤسسة أو منظمة كانت ألا يقتصر استخدامها الوسائل أو الأساليب التقليدية أو بعض الوسائل الحديثة في الاتصال، ولكن عليها أن تلعب دوراً إيجابياً في تحديد احتياجاتها وتطوير هذه الوسائل لخدمة أهدافها وتطوير المجتمع.

وسعياً منا من خلال هذه الورقة البحثية تمكين القارئ من التعرف على المفاهيم وأسس النظرية للاتصال ومراحل تطوره، وفي هذا السياق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

1.1. الإشكالية: ما هي أهم المفاهيم النظرية والتفسيرية للاتصال وفيما تكمن أهمية ووظيفة الاتصال؟

2.1. الأهداف: تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- التّعرف على مختلف المفاهيم والنماذج المتعلقة بالاتصال ومراحل تطوره.

- التّعرف على عناصر ومراحل عملية الاتصال.

- التّعرف على وظائف الاتصال وأهدافه.

- التّعرف على أنواع وأشكال الاتصال

3.1. منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في معالجة هذا التساؤل الرئيسي فقد ضمت هذه الدراسة المحاور التالية:

- مفهوم الاتصال وتطوره؛

- عناصر ومراحل ووظائف عملية الاتصال؛

- أنواع وأشكال الاتصال.

2. مفهوم الاتصال وتطوره

1.2. مفهوم الاتصال:

1.1.2. **تعريف الاتصال لغة:** الاتصال كلمة مشتقة من مصدر (وصل) بمعنى الصلة والعلاقة وبلغ غاية معينة من وراء تلك الصلة، قال ابن منظور في لسان العرب وَصَلَتِ الشَّيْءُ وَصَلَّ وَصِلَّ، والوَصْلُ ضِدُّ الْهِجْرَانِ وَوَصَلَ الشَّيْءُ إِلَى الشَّيْءِ وَصَلَّ وَتَوَصَّلَ إِلَيْهِ انْتَهَى إِلَيْهِ وَبِلْغَهُ. (ابن منظور، صفحة 936)

كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين ، الأول هو الربط بين كائنين أي شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين ، أمّا المعنى الثاني فهو يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة . إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة (حجازي، 1990م/1410هـ، صفحة 19).

يرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية communis والتي تعني common أي عام ومشترك وبالتالي فالاتصال يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو سلوك أو فعل ما. (مكاوي و السيد، 1998م، صفحة 23).

2.1.2. **تعريف الاتصال اصطلاحا:** يعرف على أنه عملية انتقال وتبادل المعلومات بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلهم المشتركة بما يؤثر على مدى استجابتهم السلوكية(عيسو شوش، 2011م، صفحة 12).
- الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية (فرج، 2009م، صفحة 06)

- الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق أهداف المؤسسة. (القريوني، 2004م، صفحة 311)

- يعرف الاتصال على أنه نقل وتوصيل المعلومات والأفكار والاتجاهات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات من طرف آخر من خلال عملية تسمى بالاستمرارية (kurlof, 1994, p. 60)

2.2. **تطور الاتصال:** لقد مر الاتصال بعدة مراحل عبر تاريخ البشرية إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها، ويمكن تلخيصها في ستة مراحل أساسية: (مكاوي و السيد، 1998م، الصفحات 91-96)

1.2.2. **المراحل الأولى (عصر الإشارات والإيماءات):** في هذه المرحلة إذ تفترض معظم التخمينات أن البشر كانوا يعيشون في تجمعات صغيرة مثل الحيوانات منذ ملايين السنين، وبالتالي كان في تلك الفترة أيضا اتصال بين المجموعات والبشر بعضهم البعض، إلا ما انتقلت خبراتهم من جيل إلى جيل، والاحتمال

الأرجح أنهم مارسوا الاتصال عن طريق الأصوات (الزمجرة، الهمممة، الصراخ) بالإضافة إلى لغة الجسد وإشارات الأيدي والأرجل.

2.2.2. **المرحلة الثانية (عصر التخاطب واللغة):** وهنا تمكن الإنسان من استخدام لغة لتخاطب أكثر تنوعا مما ساعد على انطلاقات كبرى في التطور الإنساني.

3.2.2. **المرحلة الثالثة (عصر الكتابة):** استغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية، فقصة الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الألفبائية التي تم تحديد تاريخها بالألف الأول قبل الميلاد.

4.2.2. **المرحلة الرابعة (عصر الطباعة):** إلى جانب الكتابة تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور وكان إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوي ومع أن العديد من تلك الكتب القديمة كانت تعتبر تحفًا فنية عظيمة إلا أن عملية النسخ اليدوي غالباً ما كانت عرضة لحدوث أخطاء وكان عدد الكتب المنشورة محدوداً للغاية وكان امتلاكه محصوراً على القارئين من أصحاب النقود والوفرة المالية، وقد أحدثت الطباعة تغييرًا مذهلاً حيث أصبح من الممكن إنتاج آلاف النسخ من الكتاب الواحد بقدر كبير من الدقة والسرعة وهذا ما سرع من عملية الاتصال ووسع نطاقها.

5.2.2. **المرحلة الخامسة (عصر الاتصال الجماهيري):** مع ظهور ونجاح الصحفة الجماهيرية بدأت سرعة النشاط الاتصالي في الزيادة المطردة، فقد شهد القرن التاسع عشر ظهور وسائل الاتصال الجماهيرية التي اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين حيث ظهرت وسائل جديدة كان أهمها الهاتف وخدمات التلفزيون.

6.2.2. **المرحلة السادسة (عصر الاتصال التفاعلي):** شهد النصف الثاني من القرن العشرين ظهور أشكال كثيرة من تكنولوجيا الاتصالات ولعل أبرز مظاهر هذه التكنولوجيا هو الحسابات الإلكترونية وتكنولوجيا الأقمار الصناعية التي ساعدت على نقل الرسائل بشتى صورها عبر الدول والقارات إضافة إلى الاتصالات الرقمية، الهاتف النقال، البريد الإلكتروني وغيرها.

3. نماذج الاتصال

1.3.2. **مفهوم النماذج:** يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين التغيرات التي تضع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي لذلك فالنماذج عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على أي ظاهرة.

وإدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام، تهدف النماذج إلى : (قبايلي،

2006م، صفحة 32).

- بتنظيم المعلومات، وتشجيع القيام بالأبحاث والمساعدة على التنبؤ والسيطرة على الظواهر أو التحكم فيها .

- بإندادنا بالعناصر أو المتغيرات الجزئية لأشياء كلية يصعب إدراكتها أو فهمها بدون نموذج.

- بشرح وتحليل العمليات الاتصالية الصعبة أو الغامضة أو المهمة بصورة سهلة وبسيطة.

- بمساعدة في التتبع والتنبؤ بالنتائج ومسار الأحداث في الاتصال.

2.3.2. نموذج أرسطو: (مكاوي و السيد، 1998م، الصفحات 37-38)

يرى أرسطو في كتابه فن البلاغة أن البلاغة يعني بها الاتصال وهي البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة وقد نظم أرسطو دراسته تحت العناوين الرئيسية التالية:

أ-الخطيب (المرسل)، ب-الخطبة (الرسالة)، ت-المستمع (المتلقى)

ونظرا لأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال السياسي في المدن الإغريقية فقد كان الإقناع الشفهي هو أقرب الشبه بالاتصال الذي نعرفه الآن.

وحسب أرسطو فإن الأثر المهم في هذه العملية هو الأثر الإقناعي.

3.3.2. نموذج K.Burke: (مرسي و آخرون، 1422هـ/2001م، صفحة 46) ينظر K.Burke إلى الاتصال من منظور درامي ومن خلال هذا المنظور يكتمل الفعل الاتصالي من خلال النموذج الخماسي الأركان:

- الحدث ويشمل العمل الذي يحدث

- المشهد ويشملخلفية الحدث والموقف الذي يحدث فيه فعل الاتصال

- القائم بالاتصال أي الفاعل ويشمل المشاركين في فعل العمل الاتصالي.

- الوسائل وتشمل الأدوات والوسائل المستخدمة

- الهدف ويشمل السبب الذي حرك الفاعل لإحداث العمل الاتصالي

ويتميز هذا النموذج عن نموذج أرسطو بوجود الموقف والوسيلة والسبب.

4.3.2. نموذج LASWELL يعتبر هذا النموذج من النماذج الأولى التي سعت إلى تفسير عملية الاتصال، وقد

اكتسب شهرة واسعة بالرغم من بساطته، وقد حدد عناصر الاتصال في الإجابة على الأسئلة التالية:

(قبايلي، 2006م، صفحة 33).

- من؟ تمثل (المرسل)

- يقول ماذا؟ (الرسالة)

- بأي وسيلة؟ (الوسائل الاتصالية كالصحف واللوحات الإشهارية)

- لمن؟ (المستقبل)

- بأي أثر؟ (الناتج النهائي لجهود عملية الاتصال)،

يتميز هذا النموذج بوجود عامل مهم وهو أثر الرسالة على المستقبل

ومن خلال هذا النموذج فإننا نلمس عدة نقاط:

- التركيز على الرسالة اللفظية ولذلك اهتم بعناصر الاتصال ذاتها، المتحدث والرسالة والمتلقي.

- اعتبار الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر بها الفرد على غيره من خلال الرسائل التي يبثها.

- قدم منظور أعم لهدف أو لتأثير الاتصال، لكن وما يعاب على هذا النموذج افتراضه أن الرسائل الاتصالية

دائما لها تأثير وحذف عنصر الاستجابة أو التغذية المرتدة من نموذجه.

5.3.2. نموذج K.WIENER ET SHANNON: ظهر سنة 1949 بعد سنة من النموذج الذي قدمه

H.LASWELL، في بداية الأمر فهم K. WIENER ET SHANNON نموذجهما لشرح الاتصال الذي يحدث

بين الآلات ثم استعمل في فهم ظاهرة الاتصال الإنساني حيث انصب الاهتمام فيه على دراسة الاتصال،

يركز هذا النموذج على شرح طريقة انتقال المعلومات والمعاني من المصدر إلى المستقبل دون الإشارة إلى

دور المستقبل، ويشتراك هذا النموذج مع النماذج السابقة في أحدية اتجاه تدفق الاتصال ولكن مع ذلك

قدم بعدها جديدا يتمثل في عامل التشويش. (مرسي و آخرون، 1422هـ/2001م، صفحة 48)

6.3.2. نموذج Wibur shram: هذا النموذج يعتبر أن طرف الاتصال لديهما إطار من المراجع التي يستخدمونها

في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبلة، وهذا بمراعاة تكوين الفرد وظروف محبيه. وتختلف

الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات، حيث حسب هذا النموذج هناك منطقة متداخلة

من خلالها يمكن لطرف في عملية الاتصال التوصل بسهولة على أساس أن هذه المنطقة تعتبر مرجع فكري

مشترك بينهما.

ومن بين النماذج الأخرى ما يلي: (دليو، 2003م، صفحة 22)

7.3.2. نموذج Berlo 1960: الذي تميز نموذجه بوضع عوامل ضابطة أو محدّدات لكل عنصر من العناصر

الاتصالية التقليدية الأربع المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل.

8.3.2. نموذج Newcambe 1961: الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدل

إرسال المعلومات بينهم.

9.3.2. نموذج Deffleur 1966: الذي طور نموذج K. WIENER ET SHANNON مناقشا مدة التطابق بين

الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة إلى المستقبل ومضيفا عنصر الأثر الرجعي وفوائده التعديلية.

10.3.2. نموذج 1967 Dance: الذي كان نموذجه مختلفاً اختلافاً أساسياً عن سابقيه مع إضافة بعد جديد وهو البعد الزمني.

11.3.2. نموذج Latzlawirk, Beavin, Jackson: الذين صور الاتصال على أنه عملية أخذ وعطاء بين المرسل والمستقبل.

3. عناصر ومراحل ووظائف عملية الاتصال

1.3. عناصر الاتصال: (المشaque، 2015م، الصفحات 131-136)

1.1.3 المصدر أو المرسل (source): ويقصد به معد أو منشئ الرسالة، ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية وقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيراً ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال.

2.1.3. الرسالة (message): وهي الموضوع أو المحتوى (المعنى أو الفكرة) الذي ينقله المرسل إلى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والأراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمياً سواء باللغة المنطقية أو غير المنطقية، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.

3.1.3. القناة أو الوسيلة (Channel): وهي الطريقة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، وهناك أشكال مختلفة منها:

- اتصال عن طريق الوسائل المكتوبة والمسموعة.
- اتصال المباشر بين المرسل والمستقبل.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

ففي الاتصال الجماهيري تكون الصحفية أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكروفون، وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضاً قد تكون الأداة مطبوعات أو شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية، أي وجهاً لوجه.

4.1.3. المتلقى أو المستقبل (receiver): وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال.

5.1.3. التغذية الراجعة أو رد الفعل (feed back): وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل ويتخذ رد الفعل اتجاهها عكسياً في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقى من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها.

6.1.3. **التأثير (effect):** التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتمنى تحقيقها القائم بالاتصال.

2.3. **مراحل عملية الاتصال:** (طيب، 2001م/2002م، صفحة 52)

1.2.3 **مرحلة تعريف المستهدفين بموضوع الاتصال:** من خلالها يتسمى للأفراد بتكون قاعدة معلوماتية يستطيعون بفضلها تكوين فكرة واضحة عن موضوع الاتصال حتى تسهل مناقشتهم له.

2.2.3 **مرحلة اختيار الوسيلة:** وتعتبر مرحلة جد مهمة حيث أن اختيار الوسيلة التي يتعامل معها مستقبلو الرسائل يجب أن تكون مفهومة، فلا يصح أن توصل رسالة مكتوبة بلغة غير مفهومة للشريحة المقصودة إيصالها لهم.

3.2.3 **مرحلة الاحتكام بالرسالة وخلق الاهتمام:** هي مرحلة تهدف إلى طرح الفكرة الجديدة بشكل مباشر وخلق الاهتمام وذلك يدفع إلى الاهتمام بها وبحثه عن المزيد من الشرح والتفاصيل الدقيقة لدى مختلف الجهات التي يصادفها بمختلف الطرق.

4.2.3 **مرحلة التقييم:** وتسعى هذه المرحلة إلى خلق الإقناع بالفكرة الجديدة لدى العامل من خلال تقييمه الخاص الذي يكونه بعد مختلف المناقشات التي يجريها مع زملائه أو أفراد أسرته أو مختلف التي كان يستقي منها المعلومات ويطرح فيها آراءه التي كانت تكتمل وتتعدد عقبها.

5.2.3 **مرحلة التأثير أو الممارسة:** تتمثل في تقبل الفكرة أو الأفكار الجديدة.

3.3 **وظائف الاتصال**

1.3.3 **وظائف الاتصال في المجتمع:** يمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال في المجتمع في النقاط التالية: (خيري، 1997م، الصفحات 32-33)

أ- **التوجيه:** يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع حاليه ومحققة لأهدافه.

ب- **الثقيف:** يقصد بالثقيف تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة.

ت- **الترفيه:** أصبح للترفيه نشاطا هاما وضروريا في المجتمع الإنساني المعاصر بفضل ما يؤديه للأفراد والجماعات.

ث- **التعارف الاجتماعي:** يعمل الاتصال على خلق فرضا الاحتكاك وتقرب الأفراد والجماعات على المستويين العقلي والعاطفي وتحقق ذلك من خلال ما تنشره وسائل الاتصال كالصحافة والإذاعة من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين الناس.

2.3.3 **وظائف الاتصال التنظيمي:** يمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

أ- الإنتاج: يعد الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسة الاقتصادية عنصر مهم بحيث لا يمكن فصله عن العملية الإنتاجية ذلك أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإإنذارات بسبب التغيب والتقاعس عن العمل والإعلان عن مكافآت أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.

ب- الإبداع: المقصود بالإبداع إنشاء وضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبددها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والنمطية باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل، تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة عن تصلب المواقف والاتجاهات خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار وأنماط السلوكية الجديدة، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب الذي يبذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى.

وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين هما: (بن زاوي، 2017م/2018م، صفحة 109)

البعد الأول: هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة

البعد الثاني: هو عملية تنفيذها، وتبذر هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انحرافاً ووفقاً حولها، لأن المنشآت التي توجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشآة والفاعلين.

ت- الصيانة أو المحافظة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسة: (بن زاوي،

2017م/2018م، صفحة 110)

- حفظ الذات وما يرتبط بها من عواطف ومشاعر.

- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها لتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

- ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

فالمنشآة هي نسق يتشكل من أجزاء مترابطة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها البعض، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين الإنتاج والإبداع وذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشآة.

وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة ثلاثة وظائف، يساهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدعى بالتأثير بين مختلف الجماعات والأفراد.

4. أنواع الاتصال: من بين أنواع الاتصالات ما يلي:

1.4. الاتصالات الرسمية: الاتصال الرسمي يعرف بأنه الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى. (عقيلي، 2013م، صفحة 332)

الاتصال الرسمي يتم عبر القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي بحيث يتم عن طريق خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة وتحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وبواسطة التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية: (هالة، 2000م، صفحة 54)

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطوراتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترنات والمشكلات والشكاوى.
- توضيح التغيرات والتجديفات والإنجازات
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة أشكال وهي:

أ- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل) : يكون هذا الاتصال من القمة إلى القاعدة وهو اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسهم رسميا حسب التدرج السلمي ويأخذ شكل القرارات والتعليمات والأوامر حيث يجب أن تصل هذه القرارات إلى جميع العمال المعنيين بها مع استعمال طرق إقناع وتحفيز كما يتميز بوصول جميع التفاصيل والأهداف المرجوة من وراء أي قرار إلى العمال أو تغيير يحدث على مستوى عملهم وهذا من أجل ضمان رضا المستخدمين ونجاح العمل ورفع مستوى الخدمات وتطويرها، أو لتوضيح نظام المكافآت والعقوبات ، كما أن هذا النوع من الاتصالات يمكن الإدارة العليا من نشر وإبلاغ أهداف الشركة وسياساتها وتوضيح الإجراءات والأنظمة المعمول بها.

ب- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): الاتصال الصاعد هو رفع البيانات والمعلومات التي تنطوي على إبلاغ الرؤساء بما تم وما لم يتم إنجازه من الأعمال وكذا الإبلاغ عن المشاكل والانحرافات التي لم تكن في الحسبان. (شوقي ناجد ، 2010م، صفحة 40)

ويمكن تلخيص محتوى الاتصال الصاعد فيما يلي:

- صياغة وتقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

- صياغة وتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل

- طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط العامة في سياسة المنظمة أو في أداء العمل.

- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها أفراد المنشأة أو التي يعاني منها المشرف أو المصلحة بأكملها.

ت- الاتصال الأفقي: يقصد به الاتصال الذي يتم بين العمال في نفس المستوى الإداري يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي، والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، والمهدى من هذا الاتصال هو التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية التي يتولى كل واحد منها إنجاز بعض هذه الأهداف التنظيمية وبالاتصال الأفقي يمكن التنسيق والتعاون بين هذه الوظائف لتقديم الأفضل، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر.

2.4. الاتصالات غير الرسمية: الاتصال غير الرسمي يعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة رسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوة السلطة الرسمية (صلاح الدين، 2005م، صفحة 268)

تنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصداقات شخصية، فيحصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي، وليس لها علاقة بالإدارة. غالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال (العلاق، 2009م، صفحة 105) وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضاً صاعدة وبعضاً على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

5. الخاتمة:

1.5. النتائج:

من خلال تطرقنا لموضوع الإطار النظري والتفسيري لمفهوم الاتصال توصلنا إلى ما يلي:

- من خلال تعريفنا للاتصال استنتجنا أن الاتصال يعني نقل المعلومة والمشاركة في فهمها مع طرف آخر.
- لم يعد الاتصال يعني الكلام والخطابة فقط بل أصبح يعني كل فعل إنساني يحقق من خلاله مشاركة الآخرين في تحقيق الأهداف.
- تعد عملية الاتصال عملية متناسقة يتم فيها نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدى أي جماعة منشودة من الناس، كما أنها بمثابة نشاط اجتماعي.
- عملية الاتصال تتكون من العناصر الأساسية التالية: المرسل، الرسالة، القناة، المتلقي، التغذية الراجعة، التأثير.
- إن الهدف الرئيسي من الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة.
- يعد التوجيه، التثقيف، الترفية والتعرف الاجتماعي من بين أهم وظائف الاتصال في المجتمع.
- من بين أهم وظائف الاتصال التنظيمي، الإنتاج، الإبداع، الصيانة أو المحافظة.
- يتم الاتصال الرسمي عبر القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لأنسياب المعلومات.
- الاتصال الغير الرسمي يعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة رسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية.

2.5. التوصيات:

في الأخير نختم هذه الدراسة بالتوصيات التالية:

- العمل على تحسين بيئة ومحيط العمل من أجل تحقيق عملية اتصال هادفة وبناءة.
- ضرورة التحكم في جميع مراحل ومحفوبي الاتصال من أجل تمكين القيادة العليا من اتخاذ القرار اللازم.
- ضرورة تفعيل المجالس الاستشارية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

6. المراجع:

1. إبراهيم بن زاوي. (2017م/2018م). *واقع الاتصال التنظيمي في ظل إزدواجية اللغة*. أطروحة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.
2. ابن منظور. (بلا تاريخ). *لسان العرب* (المجلد 06). بيروت: دار الفكر العربي.
3. أحمد محمد طيب. (2001م/2002م). *استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري*. مذكرة ماجستير. الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: جامعة الجزائر.
4. باسم عبدالرحمن المشاقبة. (2015م). *نظريات الاتصال*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. بشير العلاق. (2009م). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة* (الإصدار 01). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

6. جواد شوقي ناجد . (2010م). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار 01). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
7. حياة قباعي. (2006م/2007م). *استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة*. مذكرة ماجستير. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
8. خليل الجميلي خيري. (1997م). *الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
9. شعبان فرج. (2009م). *الاتصالات الإدارية* (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
10. عماد مكاوي، و ليلى حسين السيد. (1998م). *الاتصال ونظرياته المعاصرة*. القاهرة: الدار المصرية للنشر.
11. عمرو صفي عقيلي. (2013م). *تكنولوجيًا إدارة الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية* (الإصدار 01). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
12. فريد عيشوش. (2011م). *الاتصال في إدارة الأزمات* (الإصدار 01). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
13. فضيل دليو. (2003م). *الاتصال مفاهيمه، نظرياته وسائله*. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
14. محمد عبدالباقي صلاح الدين. (2005م). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
15. محمد قاسم القريوني. (2004م). *مبدئ الإدارة ، النظريات ، العمليات ، الوظائف* (الإصدار 01). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. محمد محمود مرسي ، و آخرون. (2001هـ / 1422هـ). *مقدمة وسائل الاتصال*. مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع.
17. مصطفى حجازي. (1990م / 1410هـ). *الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة* (الإصدار 01). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
18. منصور هالة. (2000م). *الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته* (الإصدار 01). الإسكندرية: المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع.
19. kurlof, b. (1994). *LA STRATEGIE DES AFFAIRES , GUIDE PRATIQUE , CONCEPTS ET METHODES*.Algier: O.P.U.

الاطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي

The conceptual framework of organizational communication

المحور: الإطار المفاهيمي للاتصال

د. حيواني كريمة¹ د. نقيب بوجمعة²

الملخص:

يعتبر الاتصال في أي منظمة من المنظمات همة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والرؤوسيين، وأي قصور في نظام الاتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات، التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال، لذا سنحاول التعرف على مفهوم للاتصال التنظيمي، أهداف وأهمية، أشكاله ووسائله.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، أشكال الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمي.

Abstract :

La communication dans toute organisation est le lien entre ces organisations en raison des tâches et des fonctions qu'elles remplissent, donc la communication organisationnelle est l'artère de l'organisation, car aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs, sans un réseau de communication administratif spécial, mais c'est très difficile à imaginer L'existence humaine de toute organisation sans l'existence de formes de communication par lesquelles des informations sont transmises entre les employés et leurs subordonnés, et toute carence dans le système de communication perturberait ou retarderait le fonctionnement des départements, car les processus administratifs sont basés sur le transfert et l'échange d'informations et de données, qui est l'essence du travail du responsable administratif en L'organisation et le succès de toute organisation dans la réalisation de ses objectifs dépendent de l'étendue de son succès dans le processus de communication, nous essaierons donc d'identifier le concept de communication organisationnelle, ses objectifs et son importance, ses formes et méthodes.

Keywords : Communication, Organizational Communication, Types of Organizational Communication, Methods of Organizational Communication.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: الأستاذة حيواني كريمة أستاذ محاضر ب، دكتوراه علوم اجتماعية جامعة العربي بن مهيدى-أم البواقي

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: الأستاذة نقيب بوجمعة أستاذ محاضر أ، دكتوراه علوم التربية، مخبر المهارات الحياتية، جامعة المسيلة.

¹ أستاذ محاضر ب karimahiouani@gmail.com

² أستاذ محاضر أ nekbil.boudjema@univ-msila.dz

مقدمة:

شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين المتخصصين في الدراسات الاجتماعية، ومفهوم الاتصال ليس مفهوماً حديثاً، بل ينظر إليه بأنه عملية يتم بها نقل الانطباع أو التأثير من منطقة إلى أخرى أو من فرد إلى آخر، وذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام.

والاتصال في إطار علم النفس يشمل التأثير الذاتي بين الفرد وذاته، ويتمثل في الشعور والوعي والتحليل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية، كما شمل الاتصال بين فرد وآخر من خلال الحديث والتفاعل وينعكس ذلك كله في تحقيق التوازن والتواافق مع المجتمع وفي التعبير عن الذات وخلق وإشاعة التفاهم بين الناس. (مي عبد الله، 2006، ص 2)، ومع ظهور الحياة الاجتماعية وتعقدها وتطور الأنظمة الاجتماعية وظهور المنظمات، أفضى ذلك إلى حتمية وضرورة إيجاد نمط للاتصال يتماشى مع التنظيم والتطور الحاصل في الحياة الاجتماعية، وهذا النمط تمثل في الاتصال التنظيمي.

ويعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عمالء داخل المنظمة أو خارجها. والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد بالمنظمة مهما كان نشاطها، وينبع من رؤساء العمل ويشارك في تسيير الأفراد وتوجيههم وتزويدهم بالأوامر واللوائح والمعلومات في مختلف الظروف، بقصد إحداث التغيير وتحقيق وبلغة أهداف المنظمة.

إشكالية البحث : ترتكز العمليات الإدارية في المنظمات على تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات والاقسام المختلفة، ولكي تتحقق أي منظمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالطريقة المطلوبة، فإنها تحتاج إلى فهم العاملين للتعليمات والأوامر، وأيضاً تحتاج إلى توجيه سلوك العاملين بشكل لا يتعارض فيه السلوك مع الأهداف التنظيمية، وكل هذا يحتاج إلى إدارة فاعلة للاتصال التنظيمي، وينبغي الإشارة إلى أن الاتصال التنظيمي أصبح واقعاً ملحاً للمنظمات حتى تتحقق الفاعلية للعمل الإداري، فمن خلاله يتم الاتصال بالعاملين بصورة مستمرة لتوجيه سلوكهم وتنظيم شؤون أعمالهم والتنسيق بينهم ومتابعة أداءهم الوظيفي، وكذلك من خلاله يتم تزويد المشرفين بالمعلومات والبيانات التي تساعده في تحقيق الكفاءة والكافية في العمل، ويمكننا القول أن الاتصال التنظيمي الجيد يقود إلى العمل الإداري الجيد، فالعمليات الإدارية لا يمكن انجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات، و مبنياً على أساس إحداث التغيير في الاتجاهات و السلوك و ليس مجرد إعطاء المعلومات و الأخبار و التعليمات و الأوامر داخل المؤسسة. وان أي خلل في سيرورة العملية الاتصالية قد يؤدي إلى خلل في العملية الإدارية و توثر في العلاقات التنظيمية، و بالتالي ظهور مشاكل تنظيمية، هذه الأخيرة التي من الممكن أن تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة مما توفرت لديها

الإمكانات المالية والبشرية وفرص النجاح. و التي من الممكن أن تؤثر في الأداء الانتاجي للمنظمة، بصفة خاصة، ثم الأداء التنظيمي بصفة عامة وهذا ما يجعلنا نتساءل ما هو الاتصال التنظيمي، وما الوظائف التي يؤدinya؟
تساؤلات البحث: يجب البحث عن التساؤلات الآتية:

1- ما مفهوم الاتصال التنظيمي وما خصائصه؟ وما أهميته؟ وما أهدافه؟

2- ما أنواع الاتصال التنظيمي؟ وما هي مبادئه؟

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من خلال الآتي:

1- أهمية الاتصال التنظيمي ودوره الفعال في تحقيق الانسجام والتكامل في المنظمة.

2- يعتبر الاتصال التنظيمي موضوعاً مركزاً في مجال الإدارة ومهم لتطوير و التغيير التنظيمي.

أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه وأهميته وأهدافه.

2- توضيح أنواع الاتصال التنظيمي ومبادئه.

3- وسائل الاتصال التنظيمي.

1-مفهوم الاتصال التنظيمي: يعتبر الاتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الفرد منعزلاً عن باقي الأفراد في بقية المجتمع، سواء انعزل حضاري أو انعزل اجتماعي، ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ويمكن الوقوف على مفهوم الاتصال من خلال:

المعنى اللغوي: لغويًا كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" ، والذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة"

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك. (المنجد، 2001، ص73)، وكلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية عرف الكتاب التي تعني الشيء المشترك ومشتقة من الفعل عربى الكتاب أي يذيع أو يشيع. (محمد حجاب،

ص7)

وعرفها قاموس المختار بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر، وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين. (سلوى الصديقي، 1999، ص10)

المعنى الاصطلاحي: نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته وكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ ومن بين هذه التعريفات: وعرفه ناصر بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه". (ناصر العديلي، 1995، ص164)

في حين عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى". (محمود المساد، 2003، ص178)

في حين ركز علماء النفس على أن الاتصال هو "وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"

وقد عرف دليو الاتصال التنظيمي على أنه "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات الازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجيه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين". (فضيل دليو، 2003، ص 20)

ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن: "اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي". (منال محمود، 2001، ص 22)

ومن خلال كل هذه التعريفات يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي أنه عملية نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية، هدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظم، كذلك يعتبر وسيلة ضرورية ومهمة في توجيهه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، ووسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة بالمنظمة. ويكون خاصعاً في مساراته وقنواته لاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

2- أهمية الاتصال التنظيمي: إن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة فهذا راجع إلى الدور الفعال الذي يلعبه داخل الإدارة كنقل المعلومات بين الأفراد والجماعات، حيث تتجسد أهميته من خلال النقاط التالية:

عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى القرار، وبالتالي تسهيل عملية صنع القرارات في المؤسسة وضمان تنفيذها، فالاتصال هو الإطار العملي لعمليات صنع القرارات التي لا يمكنها أن تتم دون توافر معلومات تساعد على تشخيص المشكلة وجمع البيانات حولها لاتخاذ القرار الأنسب

ومن ثم إيصال القرار ونقله للفئات المعنية،

ومن خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين، وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.

- بـيساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

- بـيساعد الاتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذه الأخيرةتمكن من التعرف على العاملين وفهم رغباتهم ومشاكلهم، ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة. (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص 232)

- بـالمشاركة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يساعد على الرقي بالخرجات الإنتاجية للمنظمة.

بـالمشاركة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان

- تمكين العاملين في المؤسسة من التعبير عن مشاعرهم وحاجاتهم ومقترناتهم وردود أفعالهم تجاه ما يجري في مؤسستهم، ومدى رضاهما في سير العمل وال العلاقات داخلها.

بـ توفر فرص للابداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهمن في تطوير المنظمة والرقي بها.

بـ المساهمة في تعزيز حالة الولاء للموظفين للمؤسسة. (محمد الجوهر، 2001، ص 30)

- يساعد الاتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودرافهم للعمل، ومن خلال توفير المعلومات الواجبية للعاملين عن الأهداف والسياسات والخطط والنظم والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر.

بـ يلعب الاتصال دورا هاما في تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

بـ الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة، من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وكذلك المهنية وتبادل الثقة والتعاون والاحترام بين العمال. (عساف عبد المعطي، 2000، ص 220)

3- أهداف الاتصال التنظيمي: إن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التعامل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها، إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

بـ الإقناع، إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما تبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع، إما بطريقة أو بأخرى ولذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار.

بـ إطلاع المرؤوسين على تعليمات المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

بـ مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

بـ توعية أفراد المؤسسة وإعلامهم بكل ما يتعلق بغاياتها، وخططها وأهدافها وبرامجها وفعالياتها ومخرجاتها ونتائجها وإضافة على تعريفهم بمسؤولياتهم وصلاحياتهم والتزامهم وحقوقهم وامتيازاتهم ضمن إطار العمل المؤسسي.

بـ توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية. وذلك بتوفير إطار عمل يحقق التفاعل الإيجابي البناء بين المنظمة وببيتها، مما يحسن مواقف جمهور المستفيدين، ويطور اتجاهاتهم نحوها، ويعزز دعمهم وتقديرهم لها، بالإضافة إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية كافة في المؤسسة، بما فيها الإدارة العليا وصانعي القرار، والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية والعمالين في مختلف أنحاء المؤسسة.

بتهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المديريات والدوائر والأقسام مع بعضها وينسق وصول تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف من خلال التعريف بمستويات الإنجاز والنتائج المحققة وتسهيل متابعتها ومقارنتها بالأهداف المرسومة. (مشهور ثروت، 2010، ص 41)

- 4- **خصائص الاتصال التنظيمي:** يتميز الاتصال التنظيمي بكثير من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها كما يلي:
- إن الاتصال التنظيمي عملية تفاعل بين طرفين سواء كان شخصين، أم شخصا ومجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحماس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.
 - إن الاتصال التنظيمي عملية اجتماعية نفسية، ويمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
 - إن الاتصال التنظيمي عملية مستمرة، ويعني أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة. (مصعب طبش، 2008، ص 19)
- 5- **عناصر الاتصال التنظيمي:** لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي: المرسل، الرسالة ومستقبل الرسالة هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا وصعوبة حيث تتضمن العناصر التالية:

1. **المرسل أو مصدر المعلومات :** المرسل أو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة. . (مي العبد الله، 2006، ص ص : 30 31)، ويتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ويكون لهذا العضو أهداف محددة عند قيامه بعملية الاتصال.
2. **المستقبل :** المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها.(عبد الفتاح الخواجة، 2010، ص:7)، ويتوقف نجاح عملية الاتصال على مدى قدرة المستقبل على فهم محتوى الرسالة، وتتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة إليه بنفس المعنى الذي أراد المرسل إيصالها له.

يتضح من خلال ما سبق أن المستقبل هو الطرف الذي يتلقى المادة الاتصالية، حيث يقوم بتنظيم المعلومات المرسلة إليه ويحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودللات، وهناك عدة عوامل تؤثر في فهم الرسالة من بينها، الحالة النفسية للمستقبل، و دوافعه، و إدراكه، و اتجاهاته، وأهدافه، ونمط شخصيته .

3. **الرسالة** : هي عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائل، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإذاً تكون شفافية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ... الخ؛ وإنما أن تكون كتابية عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقارير ... الخ؛ وإنما أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر" (محمد شمس الدين، إسماعيل الفقي، 2007، ص ص 268-267)

4. **الوسيلة** : وسيلة الاتصال هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويمكن أن تكون الرسالة الرسمية التي تمر عبر القنوات التنظيمية الرسمية كالتقارير، الخطابات، المنشورات، وهناك اتصالات غير رسمية هي تمر عبر قنوات لا يتعرف بها هيكل التنظيم كالآحاديث الودية، كالإشاعات، المناوشات في فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء منها الرسمية أو غير الرسمية هي ذات أهمية بالغة وضرورية في عمليات الاتصال الإنساني داخل المؤسسة.

5. **التغذية الرجعية** : التغذية الرجعية هي "عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتحتفل طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال (محمد القربيوي ، 2000، ص 204). ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما يجري داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، ويتم البحث عن طريق تصويمها والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها ، وهذه العملية تبين مدى فعالية التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال داخل التنظيم.

6. **الضوضاء/ التشويش** : وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة . وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته. وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال (حضر محمود، موسى اللوزي، 2008، ص 359)

أي أن بيئه الاتصال هي المناخ المادي والمعنوي وال النفسي والاجتماعي الذي يتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم، فقد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يساعد على العمل وعلى إتمام عملية الاتصال وبلوغ الهدف، وأيضاً قد يتضمن تشويش ومشتتات تعيق وتأثير سلباً على فعالية الاتصال التنظيمي.

وبعد عرضنا لأهم عناصر الاتصال التنظيمي نلاحظ أنه إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل يفقد التأثير المطلوب، باعتبار كل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به فعملية الاتصال عملية ديناميكية مستمرة.

6- **أشكال الاتصال التنظيمي:** تتسم العملية الاتصالية بالتفاعل المتبادل بين أعضاء التنظيم وفقاً للعناصر المكونة لها (العملية الاتصالية) فهو يتخد عدة أشكال نتيجة لتنوع المواقف، فصنفه الدارسون إلى أنواع متباينة حسب المؤشرات الدالة على كل نوع فنجد:

1. **أشكال الاتصال حسب اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية:** تعتبر اللغة المحور الأول في العملية الاتصالية داخل التنظيم، حيث تصاغ من خلالها مختلف الرسائل والأفكار بطريقة ملفوظة أو غير ملفوظة.

أ. **الاتصال اللفظي:** هو كل اتصال يستخدم فيه اللفظ المنطوق كوسيلة لإيصال مضامين الرسائل من المرسل إلى المستقبل. فتصل هذه اللغة اللفظية إلى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع أو النظر، ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية في المؤسسة نجد: الإشراف والاجتماعات والندوات والمناقشات المقابلات. أما الوسائل المستخدمة في اللغة المكتوبة على سبيل المثال: الكتب والمجلات والمطويات والتقارير. (هناه بدوي، 2003، ص 133).

ب. **الاتصال غير اللفظي:** هو الاتصال الذي لا يعتمد على اللفظ بل على الإشارة والحركات المستخدمة من قبل المرسل لنقل الأفكار إلى المستقبل ليتشارك الطرفان في الفكرة المنقولة (مي عبد الله، وعبد الكريم شين، 2014، ص 44) وهذا النوع من الاتصال لا يمكن تجاهله أهميته خلال عملية التفاعل، وفي علاقات العاملين بالمؤسسة، وفي علاقتهم واتصالهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيداً لهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف: كالرضا والغضب والموافقة والرفض. (فضيل دليو، 2003، ص 16)، ويمكن تقسيم هذا النوع من الاتصال إلى:

ـ بـ لغة الإشارة: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة، فإشارة مشرف السلامة الصناعية إلى العمال بيد مضمومة الأصابع، منتصبة لا بهام، دليل على رضاه عن تصرفه، وفهمهم لتعليماته وتوجيهاته، وكذلك الابتسامة.

ـ بـ لغة الحركة والإيحاء: تتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يؤدّيها المرسل باستعمال لغة الجسد في حركات يمرر من خلالها رسالة إلى المستقبل مثل تغييرات ملامح الوجه، حركات العيون، حك الرأس.

ـ بـ لغة الأشياء: هي الطريقة التي يتم من خلالها تمرير المعاني، أو الأفكار إلى المتلقى باستعمال وسائل وحركات متماشية مع الهدف من الرسالة، فاستعمال الجرس في فترة ما بعد الزوال دليل على انقضاء فترة العمل لذلك اليوم، واستعمال الصور التوضيحية للمخاطر يساعد العمال على وقاية أنفسهم، فقد أصبحت الصورة تقوم مقام الكلمة في الخطاب التقليدي، مع فارق الفعالية التي تمثلها القدرة الخارقة التي تتمتع بها الصورة على صعيد تعميم مضمونها، وترسيخه لدى المتلقين - متعلمين كانوا أم غير متعلمين الأمر الذي لم تتحقق الكلمة حتى في عز نفوذها الجماهيري. (عبد الغني عmad، 2012، ص 18-19)

وهناك من يقسم الاتصالات التنظيمية إلى قسمين:

أ- **اتصالات داخلية (Internal Communication):** هذا النوع يتمثل في الاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة، والمقصود بها تلك الاتصالات التي يتم بناؤها ضمن خطة عمل المنظمة، إن الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة في المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في مذكرة المنظمة الرئيسية للمدير كي تصبح قاعدة بيانات، ومن

هذه القاعدة يمكن إعداد التقارير المبرمجة، لكي يتم إعطاء المعلومات لكل قسم والأقسام تتبادل المعلومات، والعاملين أيضا، وتستخدم المذكرات المكتوبة، وتقام الناقاشات، كل هذا يتم لتحقيق أهداف المنظمة.

بـ- الاتصالات الخارجية (External Communication): هذا النوع مرتبط بتحقيق أهداف عمل المنظمة، يتم مع الأفراد والجماعات خارج المنظمة، هو الاتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة.

7- هيكل الاتصال التنظيمي: يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث توجد صلة بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، ويقابله التنظيم الغير رسمي والذي يتحدد بين العاملين على أساس شخصية تفاعلية، وكلتا النوعين من التنظيم صلة وثيقة و مباشرة بعمليات الاتصال فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات إلى مختلف المستويات والأقسام فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي المنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي الالارسي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

أولا: الاتصال التنظيمي الرسمي: يعرف على أنه عملية الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة نزولاً حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية في المؤسسة. (هادي نهر، أحمد الخطيب، 2009، ص236)، ويمكن أن نعرفه أيضاً بأنه ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساره وقواته لاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. (عساف عبد المعطي، 2000، ص221)

ويتم هذا النوع من الاتصال من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى.

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو نازل أو أفقي، أو محوري، وتبعده العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن الطابع الشخصي وتقتيد بلوائح معينة.

وتكمّن أهميته في نقاط عدّة أبرزها:

- بـنشر أهداف المنظمة وقيمتها.

- بـإعلـام أعضـاء المنـظـمة بـخطـط المنـظـمة وإـمـكـانـيـاتـها وـتـطـلـعـاتـها.

- بـبـلـاغـ الـتـعـلـيمـاتـ وـالـتـوجـيهـاتـ وـالـأـوـامـرـ إـلـىـ العـامـلـينـ.

- بـ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترنات والمشكلات والشكوى.
- بـ توضيح التغيرات والإنجازات.
- بـ تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف. (هالة منصور، 2000، ص ص 54-55)

ويتخد هذا النوع من الاتصال التنظيمي الرسمي أربعة اتجاهات أو أشكال يمكن إبرازها في الشكل التالي:

شكل رقم (01): الاتصال الرسمي



1. الاتصال النازل (الهابط): يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد يكون هذا الاتصال من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الدنيا أو من الإدارة العليا مباشرة إلى الدنيا، لذلك فإن هذا النوع من الاتصال يستخدم الأمر والتوجيه والاتصال النازل. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات ومجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير، النشرات الدورية التي تصدر عن المؤسسة، لوحة الإعلانات في المؤسسة... إلخ.

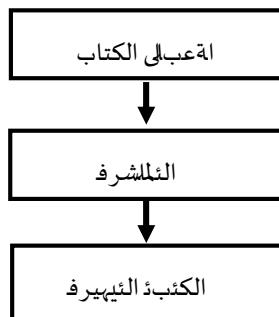
وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التغذية العكسيّة. (محمد دعيس، 1999، ص 183) وتكمّن أهمية هذا النوع من الاتصال في:

- بإعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة.
- بـ يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل.
- بـ تمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة و موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة. (عساف عبد المعطي، 2000، ص 185) أما فيما يخص أسباب فشله فتوجد عدة معوقات نلخصها فيما يلي:
- بـ إن العديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة وتحاشي الرسائل الشفاهية والمواجهة مما

یفقد الاتصال قیمتہ وہدفہ۔

- بأسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجيم بعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل النازلة من الإدارة للعاملين.
 - بنقص الفهم والمعرفة من جانب المسؤولين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات تقتصر عليهم أم يجب نقلها لآخرين في مستويات أخرى، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
 - بمصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة له، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
 - بالتوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقى للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على عملية الاتصال.

شكل رقم (02): الاتصال الرسمي النازل



2. الاتصال الصاعد: ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكملاً للاتصال الهابط حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والأراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات التي تم إيصالها للعاملين تم فهمها واستيعابها، وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

كما أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي (عبد الكريم درويش، وليلا تيكلا، 1974، ص 475)، كي تساعدها في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة و تقوم بتنفيذها.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال في أربع نقاط وتمثلة في:

بمعلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم وخططهم المستقبلية.

ب مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير التي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها العامل.

بأفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

بمعلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وتكمّن أهمية الاتصال الصاعد في:

بتمكن الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات اجتماعية وذاتية لهم. بيمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

بمساعدة في زيادة الالتزام من جانب المسؤولين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة والمترتبة مع الرئيس، وعليه المسؤول جزء مهم في المنظمة مما يجعله يدلي بكل المعلومات والبيانات التي يلم بها في بيئة العمل حتى يمكن للإدارة تحسين وتطوير ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. (طريف فرج وآخرون، ص 289)

ورغم كل هذه المزايا إلا أن للاتصال الصاعد عيوب أهمها:

- بمحاولة المسؤولين اليمينة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك أثرا إيجابيا لديه، وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات في محتوى الرسالة وفي بعض الحالات الاستثنائية يصل إلى تزييف بعض المعلومات.

(خليل الشمام، 1999، ص 283)

- ببعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمسؤولين.

- بالتقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمسؤولين وليس العكس ويعتبرون الاتصال الصاعد استثنائي بينما الاتصال النازل هو الأساس.

- بفضيل العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمسؤولين ويتربّع عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمسؤولين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومراقب المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنبياء السارة وغير السارة بصورة دائمة. (محمود دعيبس، 1999، ص 187-188)

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي طريقة الاجتماعات وتقدير الأداء، وصناديق الاقتراحات، واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

شكل رقم (03): الاتصال الرسمي الصاعد



3. الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصال، ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. (زياد عبد، 2012، ص 172)

كما يعني أيضا إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقي ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترنات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

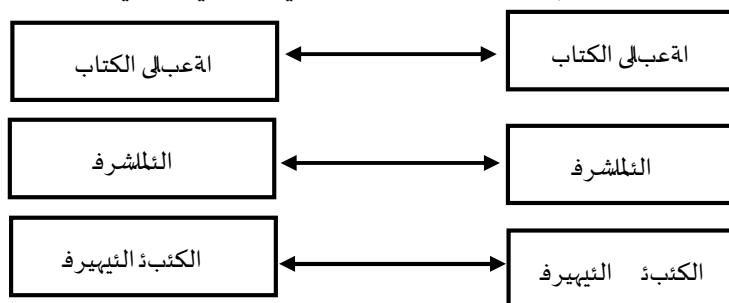
-بـ التنسيق عند القيام بالمهام الإدارية.

-بـ حل المشاكل بواسطة الاجتماع.

-بـ تبادل المعلومات (المشاركة).

-بـ حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا حصل بين أعضاء إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي هنا يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

شكل رقم (04): الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي



4. الاتصال المحوري: يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. (محمود العميان، 2005، ص 244)

ومن خلال عرض أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

ثانيا: الاتصال التنظيمي غير الرسمي: إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخاطبة خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبّر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 317)، إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مطبوعة وغير مقنة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاوثيرون والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة. ومن أهم الأسباب التي تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، ما يلي:

- بوجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
 - بإن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرنة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
 - برغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.
 - بـ عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
 - باتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
 - بـ عدم التقييد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمي ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين. وما يؤخذ على الاتصال التنظيمي غير الرسمي أنه يؤدي إلى:
 - بانتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثراً سلبياً على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
 - بـ يؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلاً.
 - بـ ومن خلال هذا ينبغي على المنظمة أو مدیرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم غير الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة منه وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول إلى استعمال الاتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.
- 8- مبادئ الاتصال التنظيمي: تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصالات، وهي تمثل في العناصر التالية:

1. مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المؤرّوسون والرؤساء والزماء، ويؤدي تطبيقه إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز.

2. **مبدأ الإرادة:** يكمن مبدأ الإرادة أساسا في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.

3. **مبدأ الشفافية:** إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود، وليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء. (سلق ملة جنة جمهورية مصر العربية بيينلشتر)

4. **مبدأ السرعة:** ويقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة، وحسب نوع الرسالة.

ويلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب، حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات، وقدرته على التصرف السليم و اختيار البديل المختلفة.

5. **مبدأ التكيف:** المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة و يعمل على تحقيق أهدافها، وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات والاضطرابات.

6. **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام للاتصال، فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام، والتمسك بهذا المبدأ يساعد في التغلب على العديد من الحاجز.

7. **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة وليس غاية، وأحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

8. **مبدأ الملائمة:** يجب أن يكون الاتصال ملائما من حيث الهدف، ومن حيث التوقيت والتنفيذ.

9. **مبدأ البساطة:** أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى المستقبل في أفضل وقت ممكن، لكي يتم العمل بمضمون الرسالة.

10. **مبدأ سلامة الوسيلة:** هي من الأساسيات في عملية الاتصال لأنها هي التي يترتب عليها وصول الرسالة والمضمون بدقة دون تفسير بصورة خاطئة أو غامضة أو مغایرة لما يقصد أو يهدف إليه الاتصال.

11. **مبدأ عدم التعارض:** قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين الوسائل بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال. (أحمد لطيف، 1999، ص 185-186)

12. **مبدأ الإيجاز:** أي البعد عن الطويل والإسهاب الذي قد يدخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالملل والفتور.

13. **مبدأ قرب المسافة بين المرسل والمستقبل:** تشكل اتساع هوة بعد المكانى بين المرسل والمتلقى عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة وسهلة وفعالة زيادة المسافة بين المرسل والمتلقى تزيد من فرص تحريف المعلومات وعدم تفهم متطلبات الفروع واحتياجات المرؤوسين ويرجع ذلك إلى الاختلاف الإدراكي أو

الفكري، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع والمقر الرئيسي لذلك فلابد أن تكون المسافة أقصر ما يمكن وحسب المعلومة المراد إيصالها. (جمال زعير، 1997، ص 24)

9- شبكات الاتصال التنظيمي: تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالاً مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً وتنقسم شبكات الاتصال إلى شبكتين هما:

1. شبكة الاتصال المركبة: حيث يكون أعضاؤها أو الفريق على اتصال مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال ليقدم التوجيهات أو التوضيحات الازمة لعناصر المجموعة.

تشتمل شبكة الاتصال المركبة على ثلاثة أنواع هي: العجلة وحرف (Z) والسلسلة.

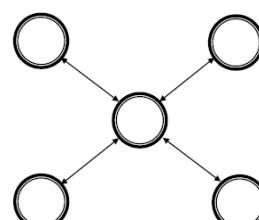
-بشكل السلسلة (The Chaine Pattern): وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي، وهذا النوع من الاتصال يصلح في المنظمات الصغيرة، وسرعة اتصال الرئيس بمجموعته مباشرة وهذا عندما يكون عددهم محدوداً. (كاظم خضر، 2002، ص 128)

الشكل رقم (05): اتصال على شكل سلسلة



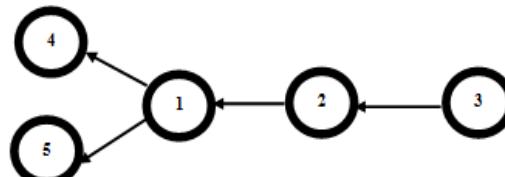
-بشكل عجلة (The Wheel Pattern): في ظل هذا النمط من شبكة الاتصال، تتدفق جميع المعلومات من خلال فرد مركزي، عادة ما يكون قائد المجموعة وهذا النوع من الشبكات هو الأكثر مركبة من بين الأنواع الباقية، حيث يقوم فرداً واحداً باستقبال ونشر كافة المعلومات، وفي هذا النموذج يسمح للرئيس بالاتصال بأربعة أطراف داخل المنظمة وبصورة مباشرة دون الاعتماد على وسيط ويكون عادة مزدوجاً ومباسراً في الوقت ذاته ويتصف بالدقة والوضوح وسرعة الاستجابة. (كاظم خضر، 2002، ص 12)

الشكل رقم (06): اتصال على شكل عجلة



شكل الحرف (Y) الشبكة العنقودية (The Y Pattern): وهو النمط الأقل مركبة نسبيا، إذ يقترب فردان فقط من مركز الشبكة. ويتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق النائب (2) ثم النائب (1) والذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين.

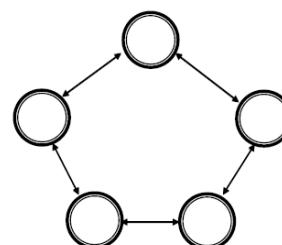
الشكل رقم (07): اتصال على شكل الحرف ذ



2. شبكة الاتصال غير المركزي: في هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة لعناصر التنظيم للاتصال والتواصل بما بينهم بكثير من الحرية، وهو يتم في شكلين اثنين هما، الشكل الدائري والشكل الدائري المتداخل أو النجمي:

- شكل دائرة (The Circle Pattern): وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضه، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً. (كاظم خضر، 2002، ص 128)

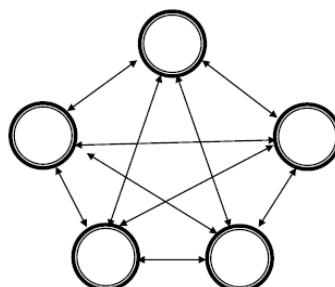
الشكل رقم (08): اتصال على شكل دائرة



- بشكل نجمة الشمولي (The All Channel Pattern): في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، وفي هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأفراد كما أن الروح المعنوية ترتفع وكذلك تتماسك الجماعة والمؤسسة، وقد ينتج عن هذه العضوية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التعريف بها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

إن هذه الاتصالات تتميز بالديمقراطية وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف (كاظم خضر، 2002، ص 130)

الشكل رقم (09): اتصال على شكل نجمة



على المدير أن يتذكر ويعي بأن لكل نمط مزاياه وسلبياته والمدير الجيد هو الذي لا يعتمد على نمط واحد في جميع الظروف، كما أنه لا يستخدمها جميعها في وقت واحد، وأن درايته ومعرفته بشبكات الاتصال البديلة، تمكنه من تطوير شبكات الاتصال المناسبة والموجّهة بطريقة إيجابية إلى تنفيذ الواجبات التنظيمية، وعلى ذلك فالهيكل الذي تم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

في الأخير نجد أنه لا يوجد شبكة مثالية يمكن تطبيقها في كافة أنواع المنظمات بل يتحدد الاختيار بين الشبكات في المنظمة في ضوء العديد من المحددات الأساسية مثل: ظروف التنظيم، سلوك الأفراد و خصائصهم، نوعية البيانات والمعلومات المتوفرة والمطلوبة.

10- وسائل الاتصال في المنظمة: يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى وسائل مباشرة وغير مباشرة

1. وسائل الاتصال المباشرة: تتمثل في الاتصال الشفهي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفاهيا أي عن طريق الكلمة المنطقية لا المكتوبة ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى تفسير حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

وتمتاز الاتصالات الشفهية عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظف في المستويات الإدارية الدنيا كما أنها تمكّن المستقبل من توضيح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالته. فلا يمكن تصور أحد المسؤولين أو المديرين دون أن يتحدث ويناقش ويصدر أوامره وتعليماته وتلقي المكالمات الهاتفية ويدير الاجتماعات والمقابلات وكل هذه الأمور هي أمثلة للاتصال الشفهي. ووسائل الاتصال الشفهي هي:

1.1. الاجتماعات: هي وسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة، و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية وتأثير مباشر على العاملين و نجد من الأهمية مناقشة ب بصورة جماعية أو إعلانها على الملا في وقت واحد و يتم ذلك في حالة إعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة أو بعض أقسامه، مناقشة الخطة العامة للمنظمة، أو الرغبة في تعديل و تعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين في المنظمة و تسمح الفرصة عن طريق الاجتماعات في الاستفادة من خبرة قدماء الهيكل التنظيمي.

1.2. الندوات: هي إحدى وسائل الاتصال التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين في المنظمة، حيث يتم مناقشة الموضوع في الندوة من مختلف الآراء في جو من الديمقراطية حتى تخلق روح الفريق أو

العمل الجماعي، لذا فالندوة وسيلة اتصال ذو اتجاهين حيث يتم تبادل المعلومات والخبرات من جهة والتفاعل بين المرسل والمتلقي من جهة أخرى.

3.1. المقابلات الشخصية: تعد المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشرة والمهمة، حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكل لتحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات ويتبع تعرف على الأفراد واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية.

4.1. الزيارات الميدانية: تمثل الزيارات الميدانية إحدى وسائل الاتصال المباشرة المهمة للتعرف على موقع المشروعات التي تم تحقيقها أو تم التخطيط لتنفيذها، وذلك لحث العاملين على المشاركة فيها أو تقدير جهودهم وتقيمها إذا كانت المشروعات قد تمت وكذلك للوقوف على أحوال العمال أو الخدمات المباشرة لهم أثناء العمل من خلال الدعوات المستمرة لكافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية لزيارة المؤسسات الإدارية وفروعها المختلفة. ويتم من خلال الزيارة محاولة استقصاء الرأي كتابياً أو شفهياً، مما يجعل هؤلاء يحسون بتقدير إدارة المنظمة لهم وحرصها على سماع أراءهم ومقترناتهم أو تسجيلها في دفاتر الزيارات ويتم تسليم الزوار مطبوعات أو كتيبات عن كل ما يتعلق بالمنظمة.

2. وسائل الاتصال غير المباشرة: وتمثل وسائل الاتصال غير المباشر في:

1.2. الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

وتتمثل الوسائل الكتابية في التقارير والأوامر والقرارات الإدارية ويجب أن تكون مكتوبة حتى يمكن للمستقبل دراستها بامتنان وتفكير ثم يحفظها في الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن توصيلها إلى أكبر عدد من العاملين في المنظمة بسرعة ويسر وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه..

2.2. الاتصال السمعي: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يتأثر بحاسة السمع وتمثل في الاجتماعات والمحاضرات والندوات والمؤتمرات التلفزيونية والإذاعية وهي وسيلة إعلامية ناجحة وذلك لاتساع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى عامة الأفراد. ويمكن من عرض مشكلات وحلها وكذلك الهاتف هي وسيلة مهمة في الاتصالات الداخلية. ويستعمل الهاتف كأكثر وسيلة اتصال سمعي.

3.2. الاتصال البصري: ويضم كل الوسائل التي تقدم أساساً حسياً بصرياً من الحقائق والأشياء للتعرف على شكلها أو لونها أو حجمها مثلاً وتمكن هذه الوسائل الفرد من مشاهدة هذه الأشياء أو ما يشبهها والتعرف عليها و الفرد هنا لا يتعامل مع كلمات يقرأها أو يسمعها وإنما مع ما يشاهده عن هذه الأشياء ، و يشمل الاتصال البصري استخدام الملصقات حيث كلما كان الملصق بسيط و معبر و جذاب كلما كانت عملية الاتصال ناجحة و كذلك تشمل النماذج و العينات حيث يتم استخدام النماذج و العينات لتوضيح مكونات المنظمة أو مكونات مشروع معين، و من خلال ذلك يمكن لأفراد المجتمع أن يتعرفوا على هذه المشاريع من خلال هذه النماذج أو العينات.

4.2. الاتصال السمعي البصري: يتمثل في وجود الصورة والصوت معاً والتى يمكن أن تظهر على شاشة التليفزيون والسينما أو بواسطة أجهزة الفيديو ومن خلال المهارة في الاتصال يمكن معرفة مدى مساعدة الوسائل في تحقيق الأهداف الخاصة بها، ويشمل التلفزيون وابتكارات تقنية للتصوير الضوئي وكثيراً والسينما والراديو ولقد تفوق هذا الابتكار على كل ذلك من حيث سرعة انتشاره ونجاحه يوماً بعد يوم عدد أكبر من المشاهدين وقوة تأثيره وكذلك يشمل السينما و تعد وسيلة باهظة التكاليف، فالإعلام الإعلاني أو الأفلام التسجيلية أو الأفلام التعليمية أو الترفيهية حيث يكلف إعداد و تصوير هذه الأفلام مبالغ باهظة جداً، والسينما من الناحية العلمية هي جهاز أو آلية التقاط صور على الفيلم.

5.2. الاتصال الإلكتروني: إن التصور في نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى تفجر في المعلومات والذى يشير إلى كبر حجم المعلومات و تعدد مصادرها، ويحتاج ذلك من كل موظف و مدير أن يدير ما يأتي إليه من اتصال الكترونى أو يرسله لأن الرسالة الإلكترونية و البريد الإلكتروني يعطيك مرونة أيضاً لمن يستقبلها أو يفحصها في الوقت الذي يرغب فيه، حتى ولو اختلفت المناطق الزمنية للدول، وبين كل من المرسل و المستقبل و من أمثلة الاتصال الإلكتروني: (الإنترنت، الإنترانت، الاجتماعات عن بعد، البريد الإلكتروني، الاكتشانت).

6.2. الاجتماعات عن بعد:

أ- الاجتماعات بالهاتف: تمكن هذه الخدمة الأشخاص المتباعدون جغرافياً من الاجتماع عن طريق أجهزتهم الهاتفية.
ب- الاجتماعات من خلال الفيديو أو المحاضرة المرئية (Vision Conférence) : تسمح هذه المحاضرة لفوجين من ستة (06) أشخاص على الأكثر متواجدون في مناطق مختلفة بالتحاور في أستوديوهات مجهزة خصيصاً من أجل مشاهدة بعضهم كما يمكنهم إظهار الوثائق والمخططات. تسمح المشارك في محاضرة مرئية بتحاور بشكل مباشر عن طريق الصوت والصورة.

ج- الاجتماعات من خلال المحاضرات السمعية (Conférence L'audio): تسمح المحاضرة السمعية لعدة أفواج متكونة من 06 ستة أشخاص على الأكثر (2 إلى 4 أفواج) متواجدون في موقع مختلف في أستوديوهات مجهزة بإقامة اجتماع عن بعد (الحوار في هذه الحالة هو تبادل الكلام والمخططات).

د- التجمع من خلال شبكة الإنترانت (Meeting Net) : يسمح بالاتصال مع مشاركين آخرين من خلال شبكة الإنترانت المحلية، حيث يمكن:

- الكلام مع المشاركين الآخرين.
- استعمال الفيديو.
- تبادل البرامج و الوثائق.

- يسمح بمراقبة البرامج وتبادل بين المشاركين إرسال الملفات.
- إدخال المعلومات الشخصية من أن يقوم البرنامج باستعمالها.

يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها. ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجامعة.

الخاتمة: يعد الاتصال التنظيمي الشريان النابض بالمنظمة، حيث تعمل هذه الأخيرة جاهدة في تحقيق وبلغ الأهداف التي وضعتها، وهذا يتطلب وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، حيث من خلالها تنتقل الأوامر والتوجهات والمعلومات والتقارير والأفكار والأراء والاقتراحات بين رؤساء العمل والمسؤولين دون عوائق، والاتصال التنظيمي الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة المعاصرة اليوم، مما يدفعها لبلوغ الأهداف التي خططت لتحقيقها في ظل تفاعل اجتماعي نشيط.

وفي هذه الورقة البحثية تم استعراض مدخل إلى الاتصال التنظيمي من خلال تناول بعض الأطر النظرية المفسرة له (المفهوم، والأهمية والأهداف، والخصائص، والعناصر، والمبادئ، والأشكال، والشبكات، والوسائل)، وهذا لغاية إثراء هذه العملية الديناميكية التي تتطلب مهارات فردية وإجراءات وهيكل تنظيمية لتفعيلها ونجاحها، وإثراء آثارها على مستوى العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات والمرشفين والمنفذين، لتعتدى تلك الآثار إلى الوظيفة الإنتاجية وفعالية التنظيم وقوته.

المراجع:

- أدهم فوزي كمال (2001). الإدارة الإسلامية دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة. بيروت: دار النفائس.
- ب بدوي هناء حافظ (2003). الاتصال بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ب جمال زغيدور (1997). أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تدفق المعلومات وعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- ب خضير كاظم محمود؛ موسى سالم اللوزي: (2008). مبادئ إدارة الأعمال. (ط1)، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- ب خضير، كاظم محمود، (2002)، السلوك التنظيمي منظور كلي مقارن، ط2 ، عمان: دار صفاء.
- ب دليو فضيل وآخرون (2012). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر.
- ب دليو، فضيل (2003). اتصال المؤسسة. (ط1). القاهرة: دار الفجر.
- ب دليو، فضيل (2003). الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله. (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ب رافدہ عمر الحیری (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ب سعيد، سعاد جبر (2008). سیکولوچیا الاتصال الجماهیری. (ط1). عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

بسلوى عثمان الصديقي، وهناء حافظ بدوي (1999). *أبعاد العملية الاتصالية: رؤية وعلمية وواقعية*. المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطة، مصر.

بسيلزلاي وولاس (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. (ترجمة أبو القاسم أحمد). معهد الإدارة العامة، السعودية.

بشعبان فرج (2009). *الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

بشعبان فرج (2009). *الاتصالات الإدارية*. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

بعبد الغني عماد (2012). *الثقافة وتكنولوجيا الاتصال: التغيرات والتحولات في عصر العولمة ... والربيع العربي*. (ط1). بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات.

بعبد الفتاح الخواجة: (2010). *الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية*. (ط1) عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

بعبد الكريم أبو مصطفى (2001). *الإدارة والتنظيم: المفاهيم الوظائف والعمليات*. دبي.

بعساف محمد عبد المعطي (2000). *السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. (ط1). عمان: دار زهران.

بمحمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: (2007). *السلوك الإداري- مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية*. (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

- محمد قاسم القربي: (2002). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. (ط3) ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

بمحمد منير حجاب (2004). *المعجم الإعلامي*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

بمحمد ناجي الجوهر (2001). *الاتصال التنظيمي*. (ط1). دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

بمحمود المساد (2003). *الإدارة الفعالة*. (ط1). لبنان: مكتبة ناشرون.

بمشهور ثورت (2010). *استراتيجيات التطوير الإداري*. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

بمصعب إسماعيل طبش (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات: " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

بمنال طلعت محمود: (2001). *مدخل إلى علم الاتصال*، المكتب الجامعي الحديث ، مصر

بالمجده في اللغة العربية المعاصرة. (ط5). بيروت: دار المشرق.

بمي عبد الله (2006). *نظريات الاتصال*. (ط1). بيروت: دار النهضة العربية للنشر.

بمي عبد الله، وعبد الكريم شين (2014). *المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال*. بيروت: دار النهضة العربية.

بناصر محمد العديلي (1995). *السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة*، معهد الإدارة العامة، السعودية.

بهالة منصور (2000). *الاتصال الفعال*. المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

- Alex Muchelle, (2001), *Les Science De L'information Et De La Communication*. Edition Hachette Paris.
- Emmanuel DUPUY et Autres, (1988), *La communication interne vers l'entreprise transparente*, les éditions d'organisation, Paris.

الاتصال الداخلي في المؤسسة: دراسة نظرية

Internal communication in the organization: a theoretical study

المحور: الإطار النظري للاتصال الداخلي

د. حنان منصور¹

الملخص:

يلعب الاتصال الداخلي دوراً رائداً في تنمية وتعزيز أواصر التلاحم بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي أصبح أحد الدعائم الأساسية للعلاقات التي تربط معظم الموظفين، ويكون ذلك من خلال استخدام الوسائل الاتصالية الملائمة لكل موقف من المواقف الاتصالية مع توفير المعلومات الكافية ما يؤدي إلى إنقاذه الشعور بعدم الرضا الذي يتولد بسبب نقص الاتصال.

وعليه خصص هذا المقال لعرض مفهوم الاتصال الداخلي، أهم أشكاله وشبكاته، ووسائله وأهدافه، ووظائفه، من أجل إبراز دوره الفعال في تنظيم أي مؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، أشكال الاتصال الداخلي، شبكات الاتصال، وسائل الاتصال الداخلي، وظائف الاتصال الداخلي، أهداف الاتصال الداخلي.

Abstract :

Internal communication plays a pioneering role in developing and strengthening the continuity of cohesion among workers in order to achieve the goals of the organization, and thus it has become one of the mainstays of the relationships that bind most of the employees, and this is through the use of appropriate communication means for each of the communication situations with the provision of sufficient information, which leads to a decrease in the feeling of dissatisfaction that is generated by a lack of communication.

Therefore, this article was devoted to presenting the concept of internal communication, its most important forms, networks, means, objectives, and functions, in order to highlight its effective role in organizing any institution.

Key words: Internal Communication, Forms of Internal Communication, Communication Networks, Means of Internal Communication, Functions of Internal Communication, Objectives of Internal Communication.

نبذة مختصرة عن المشارك: حنان منصور حاصلة على دكتوراه في وسائل الإعلام والمجتمع والاتصال من المدرسة الوطنية للصحافة وعلوم الإعلام (ENSJSI) بالجزائر العاصمة، تم مناقشة بحث الدكتوراه حول موضوع الاتصال المؤسسي في قطاع البحث العلمي، منذ سنة 2013 إلى غاية اليوم مسؤولة الاتصال في مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية.

¹ دكتوراه في الصحافة وعلوم الإعلام، مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية، الجزائر، البريد الإلكتروني: mansour.hanane1@gmail.com/h.mansour@cread.dz

1. مقدمة:

ظهرت علوم الاتصال في القرن العشرين في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، مع أعمال شانون ويفر (1949)، وينر (1948) ومدرسة بالو آلتوك، أين قدموا إطاراً نظرياً لاتصالات المؤسسة، وعلى وجه الخصوص، الاتصال الداخلي. ويعد الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد أهم المواضيع التي تناولها الباحثون من مختلف التخصصات بالدراسة، حيث يقع على مفترق طرق العديد من التخصصات مثل اللغويات، علم الاجتماع، علوم الاعلام والاتصال، السيميائية، علم النفس ... هذا التراء ابتدأ منه توليفة متنوعة من نظريات الاتصال امتد ليشمل الاتصال في المؤسسة، لما له من أهمية ولقد رافق هذا الإدراك اهتمام نوعي متزايد من طرف الممرين بأهمية وإلزامية الاتصال، لذا فإن لتحقيق فعالية المؤسسة لابد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الرئاسي والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلوغ روح التعاون بين العاملين. يتكون هذا المقال من معالجة الجوانب النظرية للاتصال الداخلي في المؤسسة، مع استعراض أهم أشكاله وكذا وسائله، وأخيراً أهدافه ووظائفه من أجل فهم وشرح أفضل لعملية الاتصال الداخلي ودورها الأساسي كأداة إدارة ما فتئت تتطور بتطور المؤسسات وتوسيعها.

1.1. الإشكالية: بغض النظر عن نوع المؤسسة، فإن الاتصال هو العنصر الذي يحافظ على العلاقات ويحافظ عليها. إن ما ي قوله شخص ما لشخص آخر لا يمكن أن يكون له تأثير على هذين الشخصين فحسب، ولكن نظراً لأن المؤسسات عبارة عن أنظمة، فيمكن أن يكون لها أيضاً تأثير ملموس على النظام الكلي. يعد التواصل بين المديرين والموظفين والموظفين أنفسهم في المؤسسة محدداً رئيسياً لدى رضا الناس. الاتصال الداخلي هو أمر أساسي لنجاح المؤسسة (Richmond et al., 2005; FitzPatrick, and Valskov, 2015).

لذلك فإن دور الاتصال الداخلي ليس فقط تمرير المعلومات، ولكن أيضاً بناء نظام من القيم، وخلق أيديولوجية للتغييرات التي تحفز الموظفين وتنقيفهم. قد يصبح الاتصال الداخلي الفعال هو المفتاح لزيادة تحفيز الموظفين ومشاركتهم، وزيادة كفاءة العمل، ونجاح التغييرات وبناء صورة داخلية وخارجية إيجابية للمؤسسة (Purol, and Wosik, 2007, pp. 111-119; Armstrong, 2003 pp. 371-374).

وهو الأمر الذي تفطنت له كبريات الشركات في العالم، وعلى سبيل الذكر لا الحصر قامت أكبر مجموعة رعاية صحية في العالم "Johnson & Johnson" ، عام 2014 بإصلاحات شملت الاتصال المؤسسي لديها في جميع فروعها بالعالم، أين اتخذوا قرار فصل الاتصال الداخلي ليصبح فرعاً قائماً بحد ذاته. وبعد عدة أشهر من المناقشات والتبادلات، من أجل تنسيق الممارسات، تمت الموافقة على إنشاء مركز امتياز مخصص للاتصال الداخلي أطلقوا عليه اسم (اتصال القوى العاملة). كما توضح ماجي فيتزباتريك Maggie Fitzpatrick ، مديرة الاتصالات في مجموعة Group J&J ، "من الضروري التأكد من أن موظفي المجموعة، في كل مكان في العالم، يُنظر إليهم على

أئهم جمئور كامل يتمتع بنفس المستوى من الاهتمام، والإصغاء، مع توفير أفضل الأدوات ومراحل الاتصال المتخصصة، لأنهم أول سفراء لنا". وينعكس هذا الاهتمام في تشكيل فرق مهنية تضمن، في جميع أنحاء العالم، مشاركة استراتيجية المجموعة وفهمها واعتمادها، مع احترام الخصائص المحلية (Valérie PERRUCHOT 2016, p 2) GARCIA, ما يجعل الاتصال الداخلي رافعة وأداة الإدارة الحديثة للمساهمة في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

ويحيلنا هذا الطرح الموجز، الى طرح سؤال جوهري مفاده: ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة؟

وللإجابة على السؤال الجوهري، قمنا بطرح عدة أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
2. ما أهم أشكال الاتصال الداخلي وأنواع شبكاته الاتصالية المعتمدة؟
3. ما الوسائل المعتمدة في الاتصال الداخلي والتي ينبغي استعمالها؟
4. ما أهم وظائف الاتصال الداخلي وأهميته من أجل اتصال فعال؟

2.1. الأهداف: يمكن أن يستفيد من هذا المقال الطلبة المتخصصون في علوم الاعلام والاتصال والعلوم السياسية والإدارية وعلم الاجتماع التنظيمي وطلبة علوم التسيير والاقتصاد وغيرها من التخصصات التي تدرس الاتصال وذلك من خلال:

1. التعرف على ماهية الاتصال الداخلي وطبيعته حيث يساهم الاتصال في عدة مجالات داخل المؤسسة.
2. التعرف على أشكال الاتصال الداخلي والوسائل التي تساعد عملية الاتصال وتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل.
3. تحديد وظائف الاتصال الداخلي وأهدافه من أجل تحديد المشاكل وتقديرها وتنفيذ القرارات الصائبة.

2. مفهوم الاتصال الداخلي:

يكتسي الاتصال الداخلي في المؤسسة أهمية بالغة، حيث يساهم في تحديد نجاح أو فشل الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وكذا الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها، فوفقاً للبين Lépine يعود الاتصال الداخلي وظيفة استراتيجية للمؤسسة تهدف من خلاله تحسين مناخها الاجتماعي. (Lepine, 2015, p53-61)، غير أن الباحث جون بيير لينيش (Lehnisch, 2003, pp. 8-9) في كتابه المعنون الاتصال في المؤسسات Communication dans entreprises اتساءل عن تنافض استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة، فهو موضعية بالنسبة للمؤسسات أم ضرورة لتطويرها؟ وهل أوجد للمؤسسة الكبيرة أم الصغيرة؟

أما الباحثة ماري إيلان وستفالن (Westphalen, Le communicator, 1994, p. 128) ترى أن نجاح المؤسسة مرتبط ب مدى تطور الأفراد العاملين فيها، هذا التطور لا يتم إلا إذا اهتمت المؤسسة بأفرادها على الأقل من ناحية إعلامهم بما يجري داخلها ويعبر مصطلح الاتصال الداخلي بشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال والتي يصعب بدوتها إمكانية تنفيذ أي نشاط مهما كان شكله، والتي من بينها عمليات الاتصال الداخلية وتشمل كل العمليات اللفظية وغير اللفظية التي تمر بها العمليات المختلفة في المؤسسة، ويكون الاتصال بين الأفراد والجماعات بشكل رسمي وغير رسمي (الجوهر، 2000، ص 04). ومنه يمكن تعريف الاتصال الداخلي مبدئياً على أنه جميع إجراءات الاتصال المخصصة لموظفي المؤسسة. وهو ما أكد ناصر قاسيمي في كتابه الاتصال في المؤسسة (فاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، 2016، ص 10) حيث اعتبر أن الاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسخير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها.

ويشكل الاتصال الوظيفية الإدارية الرئيسية التي تربط وتأثير على الوظائف الإدارية الأخرى ومن ثم فعمليات الاتصال داخل المنظمة هي بمثابة الشرائين التي تربط بين الأعضاء المنظمة ووحداتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق التلاحم والتكميل بينهم (الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، 1979، ص 83). ويوضح ليكرت Likert أهمية الاتصالات في نظرته للتنظيم والتي جاء فيها بأن التنظيم يجب أن يقوم على أساس سليم للاتصالات وتعمل في إطارها نوع من المشاركة الجماعية بين كافة المستويات التي يمكن الربط والتنسيق بينها، وهذا من خلال تأدية كل رئيس من المجموعة دور مزدوج يتمثل في أن يكون رئيساً للمجموعة التي يشرف عليها وعضوواً في المجموعة التي تلتها في المستوى الإداري (سليمان، بدون سنة، ص 283). لذلك يعتمد الاتصال الداخلي على إدارة تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ويتم تبادلها من خلال الهياكل الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة ما يجعل التحدي الأهم للمؤسسة توجيه هذه المعلومات، ومعالجتها، وتوجيهها بما يتماشى وتحقيق أهداف المؤسسة، بفضل تعزيز روح الانتماء لدى العاملين فيها، ودمجهم في العمل من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار من جهة، والاستماع إليهم فيما يخص مشاكلهم اليومية، وبالتالي تعزيز مناخ اجتماعي جيد، ما يسهل دمج الموظفين داخل المؤسسة.

3. أشكال الاتصال الداخلي:

يستخدم القائمون على الاتصال في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج الاتصالي المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال في المؤسسات الكبيرة الحجم والممتدة جغرافيا يختلف عن نظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة. وتوجد

تقسيمات عديدة لأشكال الاتصال الداخلي حسب الوسائل المستخدمة، وحسب الاتجاه والتقسيم، وحسب

درجة التأثير نورد بعضها كما يلي:

1.3. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام، الاتصال الرسمي بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، 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 كيفيةربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل. (بدوي،

معجم المصطلحات الإعلامية، 1985، ص 44)

ويقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أقسام هي:

1.1.3. الاتصال النازل communication descendante هو الشكل الغالب في المؤسسات ويتضمن:

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

2.1.3. 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 تطليعات العاملين، ومن ثم توقع ردود أفعالهم والاكتشاف المسبق للأزمات التي يمكن أن تحدث، كما يعد أيضا عاملًا لتحقيق الجو الاجتماعي الملائم وتحسين صورة المؤسسة (Westphalen, Le communicator, 1994, p. 59) ولم يحظى هذا النوع من الاتصالات باهتمامات وعناية 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 (الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، 1979، ص 101/102).

إن نجاح مثل هذه الاتصالات وتعزيزها بشكل رئيسي يكون في حالة ما إذا كانت العلاقة بين المسؤولين والرئيس تتسم بالثقة والمودة والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترنات والأفكار القائمة على سبل تطوير الأداء وتحقيق نجاحه ومن هذه السبل (محمود، السلوك التنظيمي، 2002، ص 122/123):

سياسة الباب المفتوح.

- تشجيع خطابات ورسائل العاملين.

- إجراءات الشكاوى.

- سياسة المشاركة في النشاطات الاجتماعية.

- الجلسات واستقصاءات الاتجاهات وللقاءات الخارجية.

- أساليب المشاركة.

- اللجان المشتركة وصناديق الاقتراحات.

- مكتب التظلمات.

إن إتباع هذه الأساليب يساهم في تفعيل ونجاح الاتصال الصاعد الذي له تأثير قوي على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وعلى دفعهم للعمل وتقديم ردود الفعل لديهم تجاه منظمتهم ورؤسائهم. فهو يحقق فوائد كثيرة علمية إذا ما وعثه الإدارة ونظمته وشجعت عليه (الأزهري، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، 1979، ص 104).

3.1.3. 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 (بدوي، معجم المصطلحات الإعلامية، 1985، ص 43)

2.3. الاتصال غير الرسمي

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

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 (الباقي، 2000، ص 242).

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

3.1.2.3. الاتصالات اللفظية: 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 ، ويسعى الاتصال الشفوي أو الشفهي أيضا. ويتميز الاتصال اللفظي بالاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء، أفضلية مواجهة الموقف وجهًا لوجه وبالتالي تسخير عملية

المشاركة في الفهم والمشاعر ، تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها. وتهيئة فرصة المشورة المشتركة في العمل وخاصة في القضايا المستعصية (إمام، 1971، ص 18).

2.2.3 **الاتصال غير اللفظي**: هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطق، وتعتمد لغته على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دوراً متميزاً في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية، فعلى الرغم من إننا لا نتفوه بكلمة واحدة في بعض المواقف إلا أن أشياء كثيرة تعطي عنا معلومات لآخرين من تلك الأشياء: المظهر العام، الأفعال، اللباس، والحركات وأوضاع الجسم الخ. وهي حين تفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين وموافقهم. وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته 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 (خريف، 2002).

وهناك من يقسم أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري، ويقصد بالاتصال الشخصي عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة دون عوامل أو قنوات وسطية أو وسائل نقل صناعية حتى يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما البعض. أما فيما يخص الاتصال الجماهيري ويقصد به العملية التي يتم بمقتضها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى عدد كبير نسبياً من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري وهذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مباشرة وغالباً يكون في اتجاه واحد (فهري، دون سنة، ص 109).

الملاحظ هنا أن اختلاف التقييمات وتعددها مرد اختلف تخصصات الباحثين وانتقاءاتهم، إلا أنه لا يمكن للعملية الاتصالية أن تنجح إلا إذا كانت العلاقة بين المسؤولين ورؤسائهم في العمل تتسم بالتفاهم والثقة المتبادلة التي تسمح لهم بالأخذ والعطاء، وبدل كل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

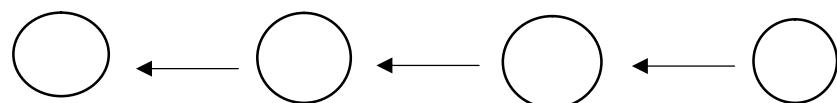
4. شبكات الاتصال:

لا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن يستغني عن شبكة الاتصال سواء في مرحلة إنشاء المؤسسة أو مرحلة أدائه لمهامه، وحسب ناصر قاسيمي يصعب تحديد عدد شبكات الاتصال داخل المؤسسة فهي متعددة ومتعددة، غير أنه كلما كبر حجم جماعة العمل الرسمية والمهام المعقدة وتعددت الفئات السوسيو مهنية، كلما كبر حجم شبكات الاتصال، فشبكات الاتصال يصعب حصرها سواء كانت رسمية أو غير رسمية إذ يمكن للفرد الواحد والجماعة الواحدة أن ينتمي إلى شبكات اتصال متعددة في نفس الوقت.

ويمكن سرد أنواع شبكات الاتصال على سبيل الذكر لا الحصر فيما يأتي (قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، 2016، ص 29/28):

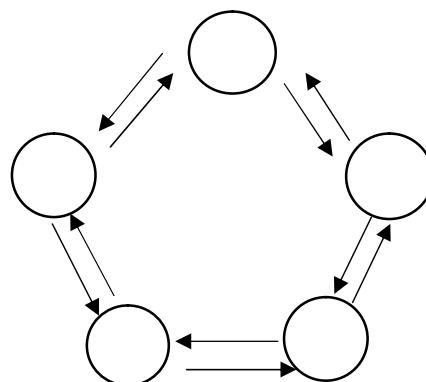
1.4. الشبكة التسلسلية: هذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة، ما يؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مadam المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط.

الشكل رقم (01): الاتصال السلسلة



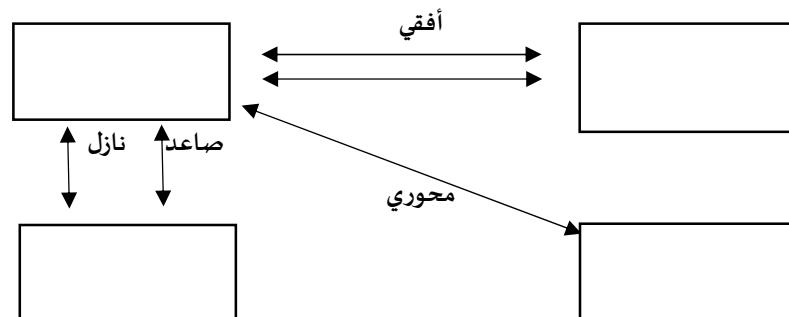
2.4. الشبكة الدائرية: هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتم على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو ببعضين آخرين ويكون القائد أيضاً ضمن هذه الشبكة.

الشكل رقم (02): شبكة الاتصال الدائري



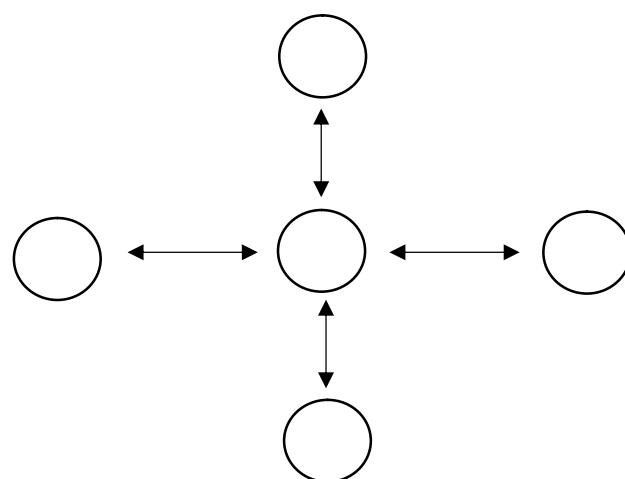
3.4. شبكة الاتصالات المحورية: وهي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية وفي إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويتحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلاً مستمراً وحركية عالية لا توفرها أنواع الاتصال الأخرى نظراً لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعه لها، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة على الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصاً في المنظمات الكبيرة (محمود، السلوك التنظيمي، 2002، ص 16)

الشكل رقم (03): شبكة الاتصال المحورية



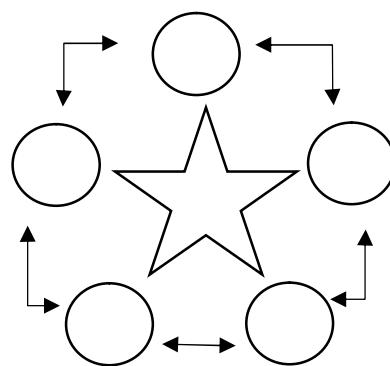
4.4. شبكة العجلة أو الاتصال المركزي: تميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناته، ويعتبر موقعه في المركز مناسبا جدا لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسهير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.

الشكل رقم (04): شبكة العجلة



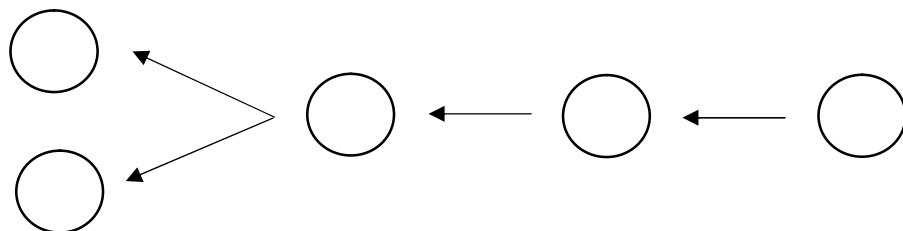
5.4. شبكة الاتصال الكلي (الشمولي): ولها عدة أشكال منها الشكل النجمي والشكل الحر، بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات، وعادة ما تنتشر هذه الشبكة في التنظيمات غير الرسمية وفي التنظيمات الرسمية التي أنشأت حديثا أو التي لا تضم عددا كبيرا من العاملين، وكذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية أو لا يبرز فيها دور القائد أو في حالة القيادة الديموقراطية. ويبدو هذا من خلال بنية العملية الاتصالية لهذا النوع من الاتصال بحيث يكون الاتصال متشابكا وفي كل الاتجاهات مثل النجمة مما يسمح بسريان المعلومات بصفة مرننة تتجاوز التعقيدات المختلفة التي تحددها أنماط التسيير ومعيقات الاتصال التي تظهر بين الحين والأخر.

الشكل رقم (05): شبكة الاتصال الشمولي (النجمة) أو القنوات المتعددة



6.4. الشبكة على شكل (٧): تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب "ب" ثم النائب "ج" الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين "د" و "ه".

الشكل رقم (06): شبكة الاتصال على شكل (٧)



5. وسائل الاتصال المرتبطة بالاتصال الداخلي:

تساعد وسائل الاتصال في انتقال الرسائل إلى المتلقى، فكل وسيلة اتصال لها تقنياتها الخاصة لمساعدة جمهورها على البقاء موجهاً ومتابعاً لتدفق الأحداث، (Weissman Jerry , 2003, p157). وتطورت هذه الأدوات فكانت في السنوات الأولى تقليدية ومع التطور التكنولوجي الذي نعيشه اليوم أصبحت الوسائل أكثر فاعلية ومتنوعة الوسائل بفضل ما وفرته الانترنت من القدرة على التواصل في الوقت الفعلي مع أي موظف أينما كان وكذلك الحصول على ردود أفعالهم دون تأخير.

ولهذا فإن اختيار الوسائل يعتمد على طبيعة الرسائل الموجهة للمستقبلين والأهداف المرجوة منها، إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الوسائل الاتصالية لنفس الرسائل أياً يكون المستقبل والتي يجب أن تكون منسجمة معه ومحترمة بتوظيف شروط الفاعلية. حيث تقسم إلى الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والإشارات المختلفة (قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، 2016، ص 18/19):

- الوسيلة اللفظية: وهي حالة الاتصال المباشر وجهاً لوجه، مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.

- الوسيلة الكتابية: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.
- الوسيلة التقنية: كالهاتف والفاكس والانترنت والانترنت.
- الوسائل التصويرية: مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان.

وعليه فمن المؤكد أن تدعم كل هذه الوسائل الاتصالية والتي تعد من المحددات الهامة والهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق استمراريتها وتقديمها في ظل كفاءة استخدام الوسائل العملية الاتصالية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على البقاء والاستقرار والنمو. (بن وهيبة نورة، 2019، ص 543)، ويوضح الجدول أدناه نوع الوسيلة الاتصالية الخاصة بالاتصال الداخلي وأهم إيجابياتها وسلبياتها.

الجدول رقم (01): نوع الوسيلة الخاصة بالاتصال الداخلي، وأهم إيجابياتها وسلبياتها

نوع الوسيلة الاتصالية	إيجابيات وسلبيات الوسيلة
بطاقة المؤسسة	<p>ب الإيجابيات (تشمل هذه البطاقة على كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، نشاطاتها ومتوجهاتها)</p> <p>ب السلبيات (ليس لها شكل ثابت، مدة صلاحيتها لا تتعدي السنة الواحدة)</p>
دفتر الاستقبال	<p>ب الإيجابيات (يجب على الأسئلة الأولية للعمال الجدد، يشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تنظيمها الإداري، قواعدها الداخلية وطبيعة نشاطها)</p> <p>ب السلبيات (قليل الاستعمال في المؤسسات)</p>
الاتصال عبر الهاتف	<p>ب الإيجابيات (شفوي، يسمح بتقديم الأسئلة والحصول على الإجابات، ملائم والتغذية الرجعية فورية وعملية الاتصال ثنائية الاتجاه).</p> <p>ب السلبيات (أقل مباشرة أي غير شخصي، لا يوجد سجل أو وثيقة للرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن فهم الرسالة بطريقة خاطئة وقد يكون التوقيت غير مناسب وربما يكون من المستحيل إنهاء الرسالة).</p>
الاتصال وجهاً لوجه (المحادثات)	<p>ب الإيجابيات (بصري واتصال شخصي، ويمكن استخدام أساليب توضيحية مختلفة وتحديد نوع الانفعال أو معالمه وتغذية رجعية فورية)</p> <p>ب السلبيات (قد يكون الوقت غير مناسب ويطلب تفكيراً فورياً، وليس من السهلة مكان إنهاء الاتصال والسلطة التي يتمتع بها طرف معين قد تضع ضغوطاً على الطرف الآخر).</p>
الاجتماعات	<p>ب الإيجابيات (يمكن استخدام وسائل الإيضاح المرئية، ويتضمن لقاء عدة عقول معاً، اتصال ثنائي الاتجاه).</p> <p>ب السلبيات (تستغرق كثيراً من الوقت، عدم الانتباه خاصة إذا طالت مدة الاجتماع، وقد يهين فرد واحد على الجماعة، النتائج والتوصيات التي تقدم في الاجتماعات غير مفهومة وتؤول بطريقة خاطئة)</p>
التعليمات المكتوبة	ب الإيجابيات (مختصرة وهي بحد ذاتها وثائق يمكن الاحتفاظ بها، ويمكن توزيعها على نطاق واسع).

السلبيات (لا يمكن التحكم في مستقبل الرسالة- على الأقل -من الناحية الشخصية واتصال ذو اتجاه واحد والتغذيةرجعية تأتي متأخرة).	
ب الإيجابيات (كامل وشامل، ويمكن تنظيم البيانات بطريقة تناسب الكاتب وفي الوقت الذي يناسبه يمكن توزيعه بسرعة). ب السلبيات (أقل من الناحية الشخصية، قد تتطلب قراءته وقتا طويلا واتصال ذو اتجاه واحد والتغذيةرجعية عادة تأتي متأخرة).	التقارير الرسمية
ب الإيجابيات (أقل تكلفة مقارنة مع السفر، ويمكن استخدام وسائل الإيضاح، وتجعل المنتفعين أو المشاركين أفضل استعدادا، تسمح بالاتصال بعدد كبير من المشاركين). ب السلبيات (الاتصال بين المشاركين لا يكون شخصيا، يمكن عدم توافق مواعيد الاجتماعات مع الأعضاء)	الحاضرة عن طريق الشاشة
ب الإيجابيات (تكلفتها بسيطة، تصل لعدد كبير من المتلقين، تحسن صورة المؤسسة). ب السلبيات (عدم فهم الرسالة الاتصالية، عدم استخدامها بكثرة في المؤسسات)	الملصقات
ب الإيجابيات (تعالج موضوعا معينا يتعلّق بحالة المؤسسة كمرسوم جديد على وشك التطبيق) ب السلبيات (قليلة الاستعمال من طرف المؤسسات)	رسالة إلى المستخدمين
ب الإيجابيات (توفر المعلومات الخاصة بالمؤسسة) ب السلبيات (عدم توفر المكانات للمحافظة على دورية صدورها)	جريدة المؤسسة
ب الإيجابيات (تلخص جملة المقالات المتعلقة بالمؤسسة، الواردة في الصحفة اليومية) ب السلبيات (تأخذ وقتا لإعدادها، عدم وجود مقالات تتحدث عن المؤسسة)	المجلة الصحفية
ب الإيجابيات (تسهل العمل في المؤسسة) ب السلبيات (نقص الكفاءة في استخدامها، او تحريرها)	وثائق العمل
ب الإيجابيات (تعطي إمكانية تقديم العاملين اقتراحاتهم للإدارة، تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، تشجعهم على المبادرة وتطوير نشاطهم). ب السلبيات (عدم المبادرة في تقديم الاقتراحات)	صندوق الاقتراحات "علبة الأفكار"
ب الإيجابيات (يسمح بنشر كل المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة في أواها). ب السلبيات (مشكل الانية وتتجدد المعلومات، غير مستخدم بكثرة في المؤسسات)	الجريدة الضوئية "لوح تنشر فيه المعلومات"
ب الإيجابيات (تنشر المعلومات على شكل نشرات اخبارية، تصل إلى كل العاملين) ب السلبيات (تكلفتها الغالية، عدم وجود الوقت الكافي للعاملين من أجل مشاهدتها).	الجريدة المصورة
ب الإيجابيات (أقل تكلفة، تصل إلى كل العاملين) ب السلبيات (عدم استخدام الكمبيوتر من طرف بعض العمال، الرسالة الاتصالية غير مفهومة)	الرسائل الإلكترونية
ب الإيجابيات (تصل إلى كل العاملين، تنشر فيها جميع المعلومات، السرعة في نشر المعلومات، أقل تكلفة وأكثر أمان لنقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها) ب السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)	الانترنت

الحفلات والدعوات	ب الإيجابيات (يوطد الصلة بين كبار المسؤولين والعمال) ب السلبيات (غالية التكاليف)
التحفيزات والتشجيعات	ب الإيجابيات (تحفز المستخدمين على العمل) ب السلبيات (غالية التكاليف، عدم استخدامها بكثرة)
زيارات المسؤولين	ب الإيجابيات (توطد العلاقة بين المسؤولين والعمال) ب السلبيات (عدم استخدامها بالشكل المطلوب)

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدول أن لكل وسيلة إيجابياتها، والمهام التي يمكن الاستفادة منها في الموقف الاتصالية التي تمر بها المؤسسة، كما لا نستطيع إغفال سلبيات بعض الوسائل، فهناك وسائل تحفز العاملين وتوطد العلاقة كالحفلات والتحفيزات والزيارات المتكررة للمسؤولين، غير أنها لا تستخدم بكثرة بسبب تكاليفها الباهظة رغم ما لها من فائدة على نشاط الموظفين، وهناك الوسائل التي لا تشكل عبئاً مادياً كبيراً على المؤسسة غير أنها لا تستعمل بالشكل المطلوب كالأنترانت والرسائل الالكترونية. أما الاتصال المباشر كالاجتماعات فيستغرق وقتاً أطول مع إمكانية عدم فهم الرسالة الاتصالية ما يجعله أحد عوائق العملية الاتصالية. ورغم كثرة الوسائل التي يمكن استعمالها في العملية الاتصالية يبقى التحدي الأكبر للقائم على الاتصال هو معرفة الوسيلة المناسبة لكل موقف اتصالي.

6. أهداف الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الفعال والواعي عماد العلاقات الإنسانية والتي يكون الهدف منها هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي فهو أحد الدعامات الأساسية لهذه العلاقات ذلك أن معظم الأعمال والمهام تقوم على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على تجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم إيجابياً نحو عملهم (الوهاب، ادارة الأفراد، منهج تحليلي، 1975، ص 300) وتأسисاً على ما سبق ينمي الاتصال الداخلي روح الجماعة داخل المؤسسة، وبالتالي يتناقض الشعور بعدم الرضا الذي يتولد لدى العمال بسبب نقص الاتصال الفعال، فعملية الاتصال تساهم بشكل كبير في تعزيز التماسك بين العمال ما يؤثر في الانتاج بطريقة إيجابية.

ومن أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ليعاد ربط هذه الانساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشياً مع منطق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة

يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها (قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، 2016، ص 16/17).

وهناك أهداف أخرى كتحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة، وتحفيض التوتر وتوجيهه وتقدير أداء العاملين، وتوضيح الواجبات والمسؤوليات وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وما إلى ذلك من الأهداف.

7. وظائف الاتصال الداخلي:

انطلاقاً من أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، يمكن تحديد عدة وظائف له من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها حيث حدد الباحث بيش (الوهاب، ادارة الافرادن مهج تحليلي، 1975، ص 466) وظائف الاتصال في المؤسسة في:

1. نقل البيانات والمعلومات من شخص لأخر وهذا يخلق ويؤدي إلى التعاون في العمل.
 2. يتم عن طريقه التوجيه والتحضير، لأن يجعل المشرف مسؤوسيه يقبلون على أداء عملهم عن رضا وارتياح.
 3. تجميع وجهات النظر بقصد توعية العمال وإقناعهم والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم خلال العمل.
 4. يساعد العاملين على التعرف على البيئة المادية والاجتماعية للمؤسسة التي يعملون بها.
 5. وسيلة للتسلية والترفيه وحفظ وتوثيق الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة واستمرارها.
- غير أن هناك من حدد وظائف الاتصال الداخلي في (الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، 1998، ص 365):

1.7. الوظيفة التحفيزية: حيث يعمل الاتصال الداخلي على حث العاملين وتحفيزهم من خلال:

- شرح السياسة الاقتصادية التي تنتهجها المؤسسة.
- تبرير القرارات الاجتماعية التي تتبعها المؤسسة.
- إعلام العاملين بالنتائج التي حققتها المؤسسة وطمأنهم بشأن مستقبلهم فيها.

2.7. الوظيفة الإعلامية: تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة، والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة، في الوقت المناسب؛

3.7. الوظيفة التوجيهية: يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه وهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة وتعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة، على سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفي مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة أو العمل الذي يؤديه.

4.7. الوظيفة التثقيفية: التثقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، ويتم ذلك إما بالتكوين أو عن طريق الرغبة فالإنسان بطبعه شغوف لحب المعرفة والتثقيف ليجعل من نفسه

متحدثاً لبقاً ومحبوباً حتى لا يبدو أمام الآخرين جاهلاً نجده يتعلم كل ما يجعله يقف على الحوادث أو على وجهات نظر الآخرين:

5.7. الوظيفة الإقناعية: أحياناً لا يكفي تتمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن ترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم وحرية الموافقة على الرؤساء، ويرتبط ذلك بالأهمية الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاولة عملية الاتصال؛ ومما لا شك فيه أن العمل القائم على الاقتناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر (الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، 1998، ص 366):

6.7. الوظيفة الانضباطية : يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات، والإرشادات و المذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب اتباعه وما يجب تجنبه ؛ وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقيين لأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة ، أما الثاني فيأتي من كون المعلومات والرسائل الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل وظروفه:

7.7. الوظيفة التكاملية : باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تنبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي، ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة من دون ممارسة العملية الاتصالية، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وهذا ما سيد من شدة النزاعات (الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، 1998، ص 366).

تختلف وظائف الاتصال الداخلي على حسب أهداف المنظمة، حيث تعتمد الادارة على الوظائف التي تجلب لها المنفعة والتي تتماشى مع مصالح العمال وتوجهاتهم.

8. الخاتمة:

يعد الاتصال الداخلي العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان حجمها، فالاتصال هو الأداة التي تبني عليه مصلحة المؤسسة بفضل نقل المعلومات وتوضيحها وإعطاء الأوامر وتنفيذها بين مختلف أعضاء المؤسسة، فهو بذلك يساهم بشكل رئيس في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة بفضل تلاحمهم وفتح المجال للتعبير عن وجهة آرائهم وانشغالاتهم ما يجعل تنفيذ أهداف المؤسسة من بين أولوياتهم، وعليه حاولنا من خلال هذا المقال وضع إطار نظري للاتصال الداخلي، بفضل رصد بعض المفاهيم التي قدمها بعض الباحثين في مجالات مختلفة، مع بيان أهم أشكاله ووسائله التي تساهم في نقل الرسائل الاتصالية وتسهل العمليات الإدارية بما يتماشى وطبيعة المؤسسة، وفي الأخير عدنا أهم الوظائف التي تعنى بالاتصال الداخلي.

9. المراجع:

- الأزهري, م. ا. (1979). *العلاقات الانسانية وادارة الاعمال والأفراد*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ب الباقي, ص. ا. (2000). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ب الجوهر, م. ن. (2000). *وسائل الاتصال وال العلاقات العامة*. عمان: الطبعة الأولى.
- ب الوهاب, ع. م. (1975). *ادارة الأفراد، منهج تحليلي*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ب الوهاب, ع. م. (1998). *الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة*. مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- ب إمام, إ. (1971). *الإعلام والاتصال بالجماهير*. القاهرة: دار المعارف.
- ب بدوي, أ. ز. (1985). *معجم المصطلحات الاعلامية*. القاهرة: دار الكتاب المصري اللبناني.
- ب بن وهيبة, ن. (2019). *قراءة نظرية ومية انية عن واقع الاتصال وال العلاقات العامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (حالة أرسيلورميتال الجزائر)*. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر.المجلد الرابع، العدد الثاني.
- ب خريف, ح. (2002). *الاتصال، المفاهيم، أساليب وأنواع فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة*. جامعة قسنطينة: مخبر علم الاجتماع الاتصال.
- ب سليمان, ح. م. (بدون سنة). *السلوك التنظيمي والأداء*. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- ب فهري, م. ا. (دون سنة). *تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ب قاسيمي, ن. (2016). *الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ب محمود, خ. ك. (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ب Armstrong, M. (2003). *Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education*. Academy of Management Learning and Education, Vol. 2, No. 4.
- ب FitzPatrick, L., Valskov, K. (2015). *Internal communications: a manual for practitioners*. Seattle, WA: Amazon Digital Services.
- ب Lehnisch, J. P. (2003). *Communication dans les entreprises*. Collection que sais-je, editions du Tell.
- ب Lepine, V. (2015). .:Le.:p.ipn,V(LVi201p5.p(Vp)0SSL12)Vi201p21i.e1.popcl.((.:pleVi2cL.:p.ipp .) . . . Sociologies pratiques, 1 N°30.

- Purol, M., Wosik, D. (2007). *Internal communication as a factor of quality improvement in higher education – case study*. In K. Leja (Ed.), *Management issues in knowledge based university* Gdańsk: Gdańsk University of Technology.
- پ PERRUCHOT GARCIA, V, (2016) *DYNAMISER SA COMMUNICATION INTERNE. 2 édition, DUNOD, paris.*
- Richmond, V., McCroskey, J., McCroskey, L. (2005). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- پ Westphalen, M. H. (1994). *Le communicator*. Paris: Dunod édition.
- پ Westphalen, M. H. (1994). *Le communicator*. Paris: Dunod édition.
- پ Weissman, J. (2003), *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*, Prentice Hall, New Jersey.

الاتصال الداخلي كدعاة أساسية في المنظمات الحديثة

Internal communication as a fundamental pillar of modern organizations

المحور: الإطار النظري للاتصال الداخلي

د. محمد الأمين مشرور¹

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى بيان أهمية الاتصال الداخلي في منظمات الألفية الثالثة باعتباره حقلًا معرفياً متميزاً وعاملًا أساسياً لنجاح هذه المنظمات في أداء مهامها ووظائفها وبالتالي تحقيق أهدافها، حيث تم البحث في أهم نظريات الاتصال وكذا التعرف على أشكاله داخل المنظمات الحديثة مروراً بأساليبه التقليدية والحديثة وصولاً إلى تحديات التي ينبغي تجاوزها للوصول إلى اتصال داخلي فعال في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي هو دعامة حقيقة لمنظمات القرن الحادي والعشرين بل من بين متطلباتها الأساسية التي وجب على إدارات مواردها البشرية إعطاءها الأولوية القصوى إذا ما أرادت تحسين التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأساليب الحديثة، التفاعل الاجتماعي، المنظمة الحديثة، تحديات الاتصال الداخلي.

Abstract :

The present study sheds light on the importance of internal communication within organizations of the third millennium as a distinct cognitive field and avital factor in fulfilling the success of these organizations in the process of accomplishing their tasks and functions. Hence, achieving their goals. Research was conducted on the most important theories of communication as well as the identification of its forms within modern organizations through its traditional and modern methods, but also the challenges that must be managed to achieve effective internal communication.

The study found that internal communication is a fundamental component of 21st century organizations, but rather among its basic requirements that should be highlighted by human resources departments to give them the high exteriorty if they want to improve interaction social within the organization to ensure its success and achieve its organizational goals.

Keywords: Internal Communication, New Methods, Social Interaction, Modern Organization, Internal Communication Challenges.

نبذة مختصرة عن المشارك "محمد الأمين مشرور": متخصص في شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص "إدارة الأفراد والمنظمات"، باحث لدى مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، يدرس مؤقتاً منذ أربع سنوات لعدة مستويات (ليسانس + ماستر) بقسم علوم التسيير (جامعة معسكر) عدة مقاييس: منهجية البحث العلمي، إدارة المسارات المهنية، الهندسة

¹ أستاذ موقت، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، amine.mecherour@univ-mascara.dz

الوظيفية، إدارة الإبداع والابتكار، التدقيق الاجتماعي، لوحات القيادة الاجتماعية، إدارة الجودة، أسس الإدارة الإستراتيجية، اقتصاد المؤسسة...الخ. مؤلف لكتاب موسوم: "إدارة الموارد البشرية - الوظائف الرئيسية والممارسات الحديثة"، وله مشاركات عديدة في ملتقيات وطنية ودولية (07 مداخلات دولية، 19 مداخلة وطنية يوم دراسي واحد)، كما نشر عددا من المقالات العلمية باللغتين العربية والفرنسية في مجالات وطنية مصنفة وأخرى دولية (15 مقال)، يشغل حاليا دور مراجع بمجلة مجتمع المعرفة ومتকفل أيضا بأمانة مجلة التنظيم والعمل (المصنفتين صنف ج).

1. مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال مجالا خصبا للبحث والتقسي على أساس أنه عنصرا للتواصل واستمرار المجتمعات وانتقال الثقافات، لذلك حاول العديد من الباحثين تبسيط عملية الاتصال من خلال تحليلها إلى عناصرها الأولية، و نجد أن البداية الأولى للاتصال ظهرت في مجال البلاغة والخطابة وقد وصف أرسطو الاتصال بأنه عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول السامعين والجمهور وهدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه (روبن، 1991، ص 67)

إن الاتصال داخل المنظمات هو أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، وهو يُوظَّف للربط بين أفراد المنظمة بغية نشر المعلومات، فالمنظمة تنمو وتطور لأنها في اتصال دائم بأفرادها، والمعلومات المتبادلة هي دائماً معطيات تُوجَّه قراراتها ونشاطها، كما تحدد نوعية سير العمل في المنظمة وتنظيمه، إذ يمكن القول بأن الاتصال الداخلي يساهم في تكوين لغة واحدة داخل المنظمة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم، وبنشر المعلومات الملائمة لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت، وهو ليس بالضرورة عمل إدارة الموارد البشرية، إنما يمكن أن يُفوض أو يُعهد إلى إدارة الاتصال المرتبطة بالإدارة العامة. في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمنظمات الحديثة تطوير عملية الاتصال داخلها والتدخل في نمط التفاعل الاجتماعي لمواردها البشرية ؟

2. أهمية الدراسة :

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة، حيث يحظى بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والمحضرين في مجال الموارد البشرية عموما، ذلك أن وظيفة الاتصال الداخلي تلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرار على مستوى منظمات الألفية الثالثة والتي تميزت بانفجار ثورة الاتصالات والمعلومات، هذه الأخيرة غيرت من نمط التفاعل الاجتماعي للموارد البشرية.

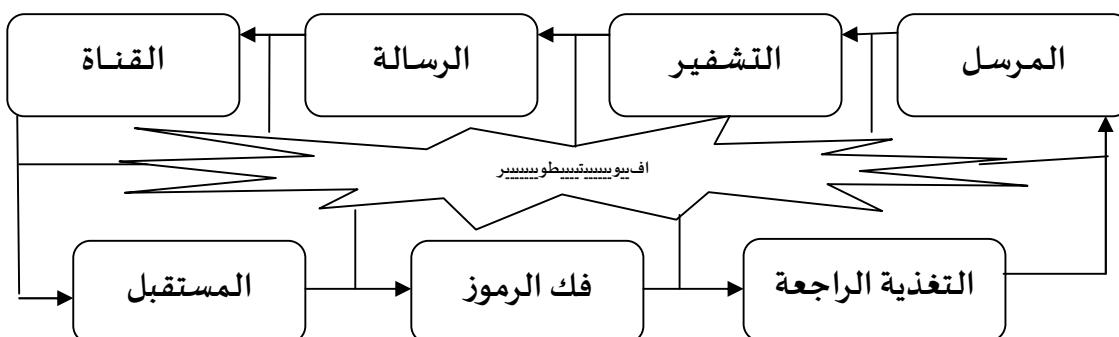
3. المنظمة الحديثة:

هي تلك المنظمة الرقمية التي تدمج التكنولوجيات الحديثة في مختلف نشاطاتها وأعمالها خاصة تلك التي تتعلق بمواردها البشرية وعلاقاتها مع زبائنها، مورديها وشركائها (Chaintreuil, 2015, p40).

4. الاتصال:

1.4. مفهوم الاتصال: عرف "مايكل ويسترون M.weestroun" الاتصال بأنه : "نقل المعاني، وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرون وفقه بشكل سليم" ، كما يمكن تعريفه بأنه : "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجتمع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا".(العلاق، 2009، ص 17) يمكن القول بأن عملية الاتصال هي عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فكل فرد فيها هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم يجب توفر على الأقل العناصر الأساسية وهي : المرسل أو المصدر، الرسالة أو المعنى، مستقبل الرسالة أو المستلم.(جمال الدين، 2009، ص 33) هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية فإنها أكثر تعقيدا وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها، ويمكن توضيح الإطار العام لعملية الاتصال في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : عناصر عملية الاتصال



المصدر: Lohisse, 2006 , p 29):

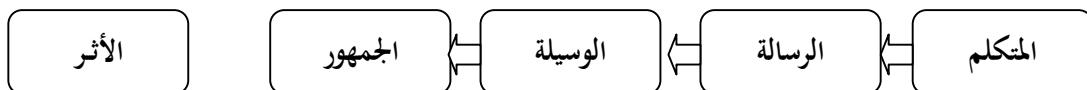
2.4. نظريات الاتصال في المنظمة: من أهم النظريات التي قامت بدراسة وتحليل تأثير الاتصال في الحياة الإنسانية بصفة عامة وبين الأفراد و المؤسسات بصفة خاصة ما يلي:

1.2.4. نظرية هارولد لاسوويل Lasswell Model: يعتبر إسهام "لاسوويل" عالم السياسة الأمريكي من أهم التطورات التي حدثت في مجال علم الاتصال، وذلك عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، فقد طرح "لاسوويل" منظورا عاما للاتصال تخطى حدود علم السياسة، حيث ذكر بأن عملية الاتصال يمكن توضيحها وتفسيرها بالعبارة السليطة التالية: "من يقول ماذا وملن وبأى وسيلة وبأى أثر"

وقد "ركّز لاسوبل" على الرسالة اللفظية مثلما قام به الباحثين من قبله، وكذلك اهتم بعناصر الاتصال ذاتها وهي : المرسل، الرسالة، المستقبل، كما اعتبر أن الاتصال عملية ذات اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، دون الأخذ بعين الاعتبار العناصر الوسيطة و دور المستقبل، كما يعطي "لاسوبل" أهمية كبيرة للعناصر النفسية

في الإدراك و التذكر، فالفرد يختار ما يتعرض له من اتصال، و يتذكر ما يريد أن يتذكره وفقاً للعوامل النفسية (غباري و عطية، 1991، ص 11) ، و عليه فعملية الاتصال تنهار كلها إذا أصيّبت هذه السلسلة بنقطة ضعف معينة في أية حلقة من حلقاتها الخمس الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : نموذج Lasswell للاتصال



المصدر: (غباري و عطية، 1991، ص 12)

2.2.4. نظرية "شانون و ويفر" والمدرسة الكلاسيكية: يُعتبر نموذج "شانون Shannon" و "Wever" الانطلاقية الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال وإن كان تركيزهما منصب على عنصر التشويش أو الضوضاء والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة.

حيث قام الباحثين عام 1949 بدراسة ارتكزت على النظرية الرياضية التي طبقت على العلوم الاجتماعية، حيث كانا عاملان في مصنع : تلفون BELL، وقاما بتحديد خمسة عناصر لعملية الاتصال و هي : المصدر، المرسل، الرمز، المستقبل وأخيراً المقصود أو الوجهة، فالمصدر هو المتحدث والرمز هو اللغة، أما المقصود فهو المستمع، حيث كانت هذه النظرية من المساهمات ذات الانتشار والتأثير على دراسات الاتصال التي نراها اليوم، بل وكانت صياغته هي البنية للكثير من الجهود التي بذلت فيما بعد في هذا المجال.

3.2.4. النظرية الاتصالية ومدرسة الأنماق المفتوحة : أضاف "نوبرت وينر Norbert Wiener" مفهوم رجع الصدى feedback، وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطياً، و قامت مدرسة "بالو ألتون" بتحسين نموذج "وينر" وإمكانية تطبيق هذا النموذج على الجانب الإنساني، وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو بسيكولوجي وسيكولوجي اجتماعي (التمثلات والمرجعيات)، وبمعنى آخر أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثلات وإنما يحملها معه إلى التنظيم، وأن أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم. (عبد الفتاح، 1990، ص 36)

وهكذا تظهر مدرسة الأنماق المفتوحة على أنها هي المقاربة النظرية الأنسب التي من الممكن أن ينساق في إطارها دراسة موضوع الاتصال في المنظمات.

5. الاتصال الداخلي:

1.5. مفهوم الاتصال الداخلي يمكن تعريفه بأنه : "مجموعة إجراءات متعلقة باتصال العاملين فيما بينهم داخل المنظمات، باستخدام وسائل مثل الجرائد اليومية للمؤسسات أو لوحات الإعلانات الخ، وينظر إلى

الاتصال الداخلياليوم على أنه أداة داخلية منضمة لقيم المؤسسة وفلسفتها، وكأداة لبناء التعاون و إشراك الموظفين مع صاحب العمل أو المستخدم". (Décaudin et Igale, 2009, p2).

كما يُعرّفه العقيلي بأنه : "العملية التي بموجها نقل أو تحويل معلومات وآراء أو تعليمات وأوامر من جهة لجهة أخرى التي قد تكون فرداً أو جماعة، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في المؤسسة"(وداد، 2008، ص 183).

كما ترى الباحثة "وستفالن" أنّ : "الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة والتي تختلف باختلافها" ، فالاتصال الداخلي يرتبط بتاريخ المنظمة، عاداتها والجو العام السائد فيها، وحتى طريقة اللباس التي تدل على طبيعة التسلسل الهرمي الموجود فيها، فهو يُركّز على التبادل المستمر بين المرسل والمُ المستقبل . (Westphalen, 1994, p128)

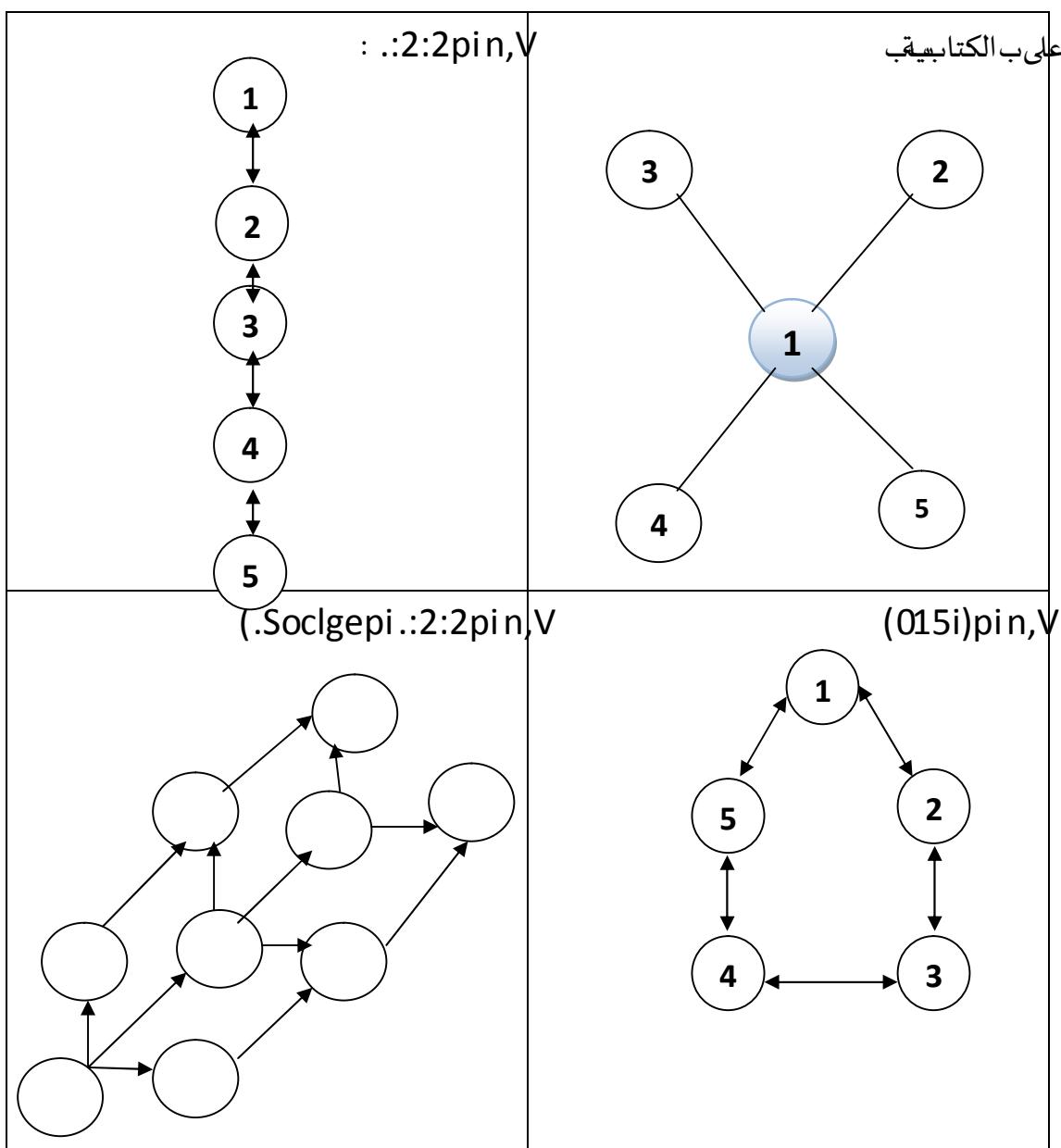
2.5. أنواع الاتصال الداخلي : إن الاتصال الداخلي يمكن اعتباره بمثابة خطاب موجه إلى عمال المنظمة وذلك لإنجاز الأعمال المخطط لها، ويمكن تقسيم هذا الاتصال بدوره إلى عدة أشكال هي كالتالي :

1.2.5. الاتصال الرسمي **Formal communication** : ويقصد بها الاتصالات التي تحدث بطريقة رسمية متفق عليها في محيط العمل بمختلف المنظمات(الجميلي، 1997، ص 24)، ويُعرّف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه : "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظامها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير(وداد، 2008، ص 194)، وينقسم هذا الشكل من الاتصال بدوره إلى عدة أشكال :

أولاً : الاتصال الرسمي داخل جماعات العمل الصغيرة : إن نمط الاتصال الذي تستعمله الجماعة في إنجاز مهماتها وحل مشاكلها يؤثر على رضا أعضائها وعلى أدائها، وله تأثير على سلوك أعضاء الجماعة من خلال موقع كل عضو في هذا النمط الذي يوضح التفاعلات التبادلية بين الأفراد داخل جماعات العمل الصغيرة .

يمكن إيجاز بعض أنماط الاتصال المتمثلة في أربعة أنماط لجماعة عمل صغيرة والتي كانت محل اهتمام معظم الباحثين في هذا المجال :

الشكل رقم (03): أنماط الاتصال الداخلي لجماعة عمل صغيرة



المصدر: (بركان، 2006، ص 27)

- **نمط العجلة:** في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة، أما الأفراد فلا يستطيعون أن يتصلوا إلا بالشخص نفسه، ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة، وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز بيد الرئيس أو المدير (طبيش، 2011، ص 11).

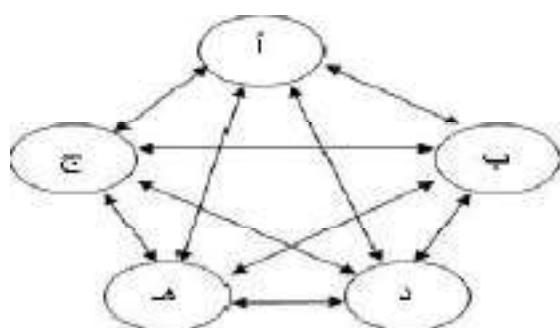
- **نمط السلسلة:** في هذا النوع من الشبكات تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تلتها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب، وهذا النوع بطيء وغير كفؤ وغير شائع.(بركان، 2006، ص 28)

- **نمط الدائرة** : في هذه الشبكة يسمح للفرد بأن يتصل بالأشخاص المجاورين له فقط والمتواجدين على يمينه ويساره، أي أن كل شخص يمكنه الاتصال باثنين، ويتساوى أفراد الشبكة من حيث موقعهم، نظراً لعدم وجود قيادة منفردة، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتنوعها، حيث تعكس هذه الشبكة معانٍ مزايا الإدارة بالمشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية وسيادة جو من الرضا بين الأفراد. (كورتلوبوغلطة، 2011، ص 86)

- **نمط السلسلة العنقودية** : تعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمكن لشخص واحد كمساعد المدير مثلاً الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسيين إلا من خلال مساعدته الذي يعتبر عنق الزجاجة. (العلاق، 2009، ص 106)

وهناك شكل آخر لا يقل أهمية عن هذه الأشكال، ما يعرف بنمط النجمة، في هذا النمط الجميع يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء في هذه الشبكة، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، لذا يمكننا القول أن هذه الشبكة تتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة، كما أنها جد فعالة لكن عملياً لا يمكن أن نرغم كل فرد ببناء علاقات مع كل الأفراد. (كورتلوبوغلطة، 2011، ص 89)

الشكل رقم (04) : نمط النجمة



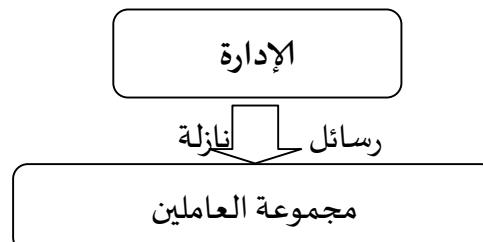
المصدر : (كورتل وبوجليطة، 2011، ص 89)

ثانياً: الاتصال الرسمي داخل جماعات العمل الكبيرة :

إذ كان هناك جماعات عمل صغيرة فلا بد من وجود جماعات عمل كبيرة أيضاً تشمل الأولى وتشمل المنظمة ككل، كما توضح كذلك انتقال المعلومات عبر كل المستويات العليا والدنيا، وعليه يمكن إيجاز أنواع الاتصال الرسمي داخل جماعات العمل الكبيرة كالتالي :

- الاتصال النازل **Dowmard communication** : تُصنَّفُ هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات العمودية، وهي الأكثر شيوعاً في المؤسسات حيث تنساب المعاني والرسائل متمثلة في الأوامر والتعليمات والتوجيهات واللاحظات، وتبدأ من المستويات الإدارية العليا وصولاً إلى المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون هذه الرسائل النازلة في صور عديدة أهمها : تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، تعليمات العمل، الإجراءات والممارسات، التغذية العكسية للأداء، تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم.(العلاق، 2009، ص 103)

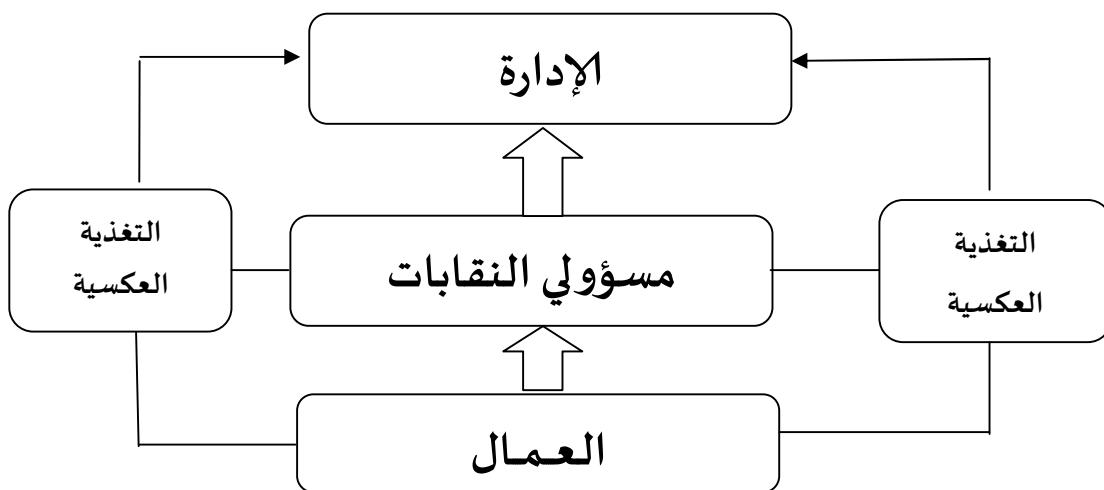
الشكل رقم (05) : الاتصالات النازلة في المنظمات



المصدر : من إعداد الباحث.

- الاتصال الصاعد **Upward communication** : وهو نوع آخر من الاتصالات العمودية، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات عن مستوى الإنجاز المحقق من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى الإدارة العليا ويمكن أن يكون هذا الاتصال شفهياً في شكل تقارير، كما تسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل : الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، الاقتراحات، المشاكل، الاستثناءات، تقارير الأداء، الشكاوى والمنازعات إضافة إلى المعلومات المالية والمحاسبية.(بركان، 2006، ص 29)

الشكل رقم (06) : الاتصالات الصاعدة في المنظمات



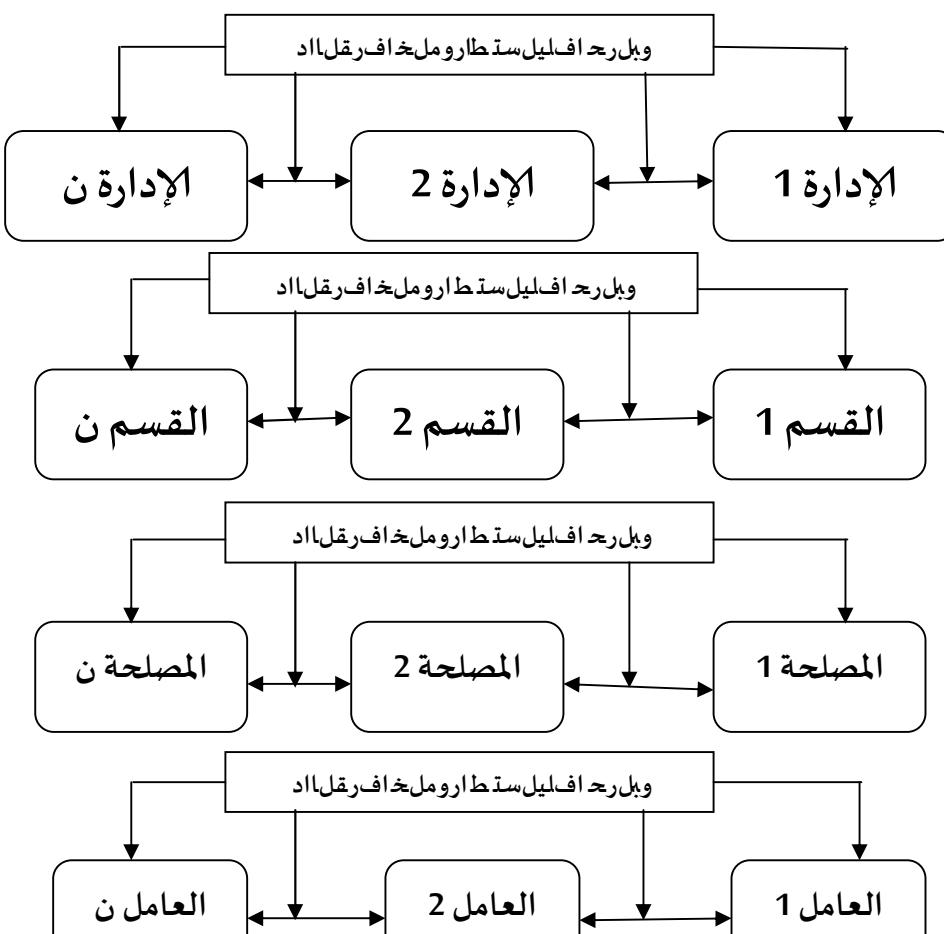
المصدر: (Mahboub, 2014, p 73)

الاتصال الأفقي (الجانبي) : horizontal communication

وهو الذي يجري ما بين المستوى الإداري الواحد، ويأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق باتجاه الأداء الأفضل في العمل، حيث يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات من خلال عمليات التنسيق، وعمليات إيجاد الحلول داخل إدارات المنظمة وأقسامها وتغيير المبادرات والتحسينات.(جرادات والشامي، 2008، ص 116)

والشكل التالي بمثابة صورة للاتصالات الأفقيّة :

الشكل رقم (07): الاتصالات الأفقيّة في المنظمات



هناك أيضا نوع آخر من الاتصال الرسمي وهو ما يعرف بالاتصال التفاعلي ويسمى أيضا الاتصال العمودي ذو الاتجاهين، حيث يعكس مدى المشاركة والتفهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والمعاني حول مواضيع وقضايا مختلفة.(جرادات والشامي، 2008، ص 117)

من خلال ما سبق، يمكن القول بأنه لا يجب الاعتماد على نمط واحد في جميع الأحوال، وإنما اختيار النمط المناسب وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام، كما لا يمكن استخدامها في آن واحد.

2.2.5 الاتصال غير الرسمي *Informal communication* : يُعدُّ هذا النوع من أكثر أنواع الاتصالات شيوعا، فعادة ما تكون دون قواعد محدودة وواضحة وتمتاز بسرعتها ومرونتها في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها مقارنة بالاتصال الرسمي، كما تعدد قنوات هذا النوع الأقصر مقارنة مع قنوات الاتصالات الأخرى، مما يتيح ذلك فرصة للتغذية العكسية السريعة، غالباً ما يعتمد هذا النوع على الوسائل الشفوية. (العلاق، 2009، ص 105) حيث نجد هناك عدة عوامل تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية، قد تكون هذه العوامل هي وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها، أو أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرنة ولا يلائم الظروف الحالية للمنظمة، أو رغبة بعض الأفراد القياديين في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة، وكذا عدم توفر مبدأ العدالة وظهور ما يسمى بالأفراد المقربين، وأخيراً عدم الالتزام بقنوات التنظيم الرسمية بسبب غموضها. (العميان، 2005، ص 250)

3.5. أساليب الاتصال الداخلي : عند الحديث عن أساليب الاتصال الداخلي نجد أنها مقسمة إلى:

1.3.5. الطرق التقليدية:

- **أسلوب الاتصال الكتابي** : يعتبر الاتصال مكتوباً إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو المعلومات الرياضية، فهو سلاح ذو حدين قد يكون إيجابياً إذا اتسم بالوضوح واللغة التعبيرية حيث يمكن اعتماده كوثيقة رسمية، ويكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة. (كورتلو بوجليطة، 2011، ص 103)

- **أسلوب الاتصال الشفهي** : يعتبر الاتصال الشفوي من أقدم الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المنظمات، فهو يعتمد على الاتصال المباشر دون استخدام أي أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين، فهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل والتعامل وجهاً لوجه، فهو يتضمن : القدرة على الاستماع والقدرة على الكلام، حيث يعتبران تمهيداً للتحكم الجيد في العلاقات عبر الهاتف وتقنيات الاجتماعات. (Lehnisch, 1985, p59)

- **أسلوب الاتصال المصور** : حسب بلياش (2008) فإن هذا الأسلوب يستخدم للتعبير عن مضمون الرسالة بالتصوير، كما يتم نتيجة لما تنقله الصورة المرئية من معاني على الذهن مباشرة، حيث تعد الاتصالات المصورة كمكملة للاتصالات الكتابية والشفوية، فقد تكون هذه الأخيرة غير واضحة أحياناً فتعمل الصورة على توضيحها بشكل أكثر ولا تترك مجالاً لدى مستقبل الرسالة للغموض، كما أنه لا يحتاج إلى الكثير من التفسير لكي يفهم. (مشروع وحسيني، 2019)

2.3.5. الطرق الحديثة:

- **أسلوب الاتصال الإلكتروني** : يعتبر الأكثر تطورا حيث ظهر مع ظهور تكنولوجيات الاتصالات التي فرضت نفسها مع بداية القرن الواحد والعشرين الذي يزخر بثورة معلوماتية جديدة في عصر جديد قوامه تقنيات اتصالية جديدة ومميزة، حيث انتشر استخدام هذا الأسلوب في مختلف المجالات وذلك بعد الإدراك أن الأساليب القديمة المستعملة لم تعد كافية، حيث يمكن توضيحه بأنه كل القرارات والمعلومات التي تصل للأفراد العاملين عن طريق التقنيات الحديثة بحيث تعمل على تعزيز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين. (فرح، 2009، ص168)

- **البرمجة اللغوية العصبية** *Programmation Neurolinguistique* : ظهر هذا الأسلوب مع دراسات العالم النفسي "ريتشارد باندلر"Richard Bandler "واللغو" جون جريندر John Grinder سنة 1972، يعمل هذا الأسلوب على دراسة الحقائق النفسية وتطوير وسائل الملاحظة والترميز والحركات، فمن خلاله يمكن ملاحظة سلوكيات الأفراد العاملين ثم محاولة تصنيف الملاحظات وتطوير الاستراتيجيات وجعلها ملائمة للتحديات والصعوبات الموجودة، لذا يعتبر هذا الأسلوب طريقة فعالة للاتصال. (Cudicio, 2003, p04)

- **أسلوب التحليل التبادلي** *Analyse Transactionnelle* : تم تطوير هذا الأسلوب من طرف "إيريك بارن Éric Berne" خلال سنوات الخمسينيات، إن أسلوب التحليل التبادلي هو بمثابة نظرية للشخصية *personnalité* والاتصال بين الأفراد (Vidal, 2009, p11)، وهي أداة قيمة لتحليل الأنظمة والمنظمات، حيث تسمح بهم سير عمل الأفراد والجماعات، فهي تسهل الاتصال بين الأشخاص وديناميكية الفرق والجماعات داخل المنظمات، حيث يستخدم هذا المنهج في مجال: العلاج النفسي للأفراد، المتخصصين في العمل الاجتماعي، التعليم، تطوير المنظمات، وخاصة كأداة للتكيّن المتواصل، وكذلك للحد والتقليل من الأزمات التي تخفي من وراءها مشاكل الاتصال داخل المنظمات (Cardon, 1981, p12).

- **أسلوب نافذة جوهاري** *La fenêtre de Johari*: هي طريقة ونموذج حديث للاتصال، تم إعدادها وشرحها من قبل "جوزيف لوفت Joseph Luft" و "هارينقتون Harrington Ingham" سنة 1969، فكلمة "جوهاري" مكونة من : "جوزيف" و "هاري" ، يمكن استخدامها لتحسين التفاهم بين الأفراد داخل فريق أو مجموعة العمل للكشف عن الذات ومراجعة المردود، وكذلك يمكن استخدامها لتحسين علاقة المجموعة مع مجموعات أخرى، حيث يتضمن هذا النموذج حسب (Guévorts 2008) فكرتين أساسيتين من وراء استخدامه، الأولى مفادها أنه يمكن للأفراد بناء الثقة فيما بينهم من خلال الكشف عن معلومات عن أنفسهم، أما الثانية فبإمكانهم أن يعرفوا أشياء عن أنفسهم ويسعوا دائما نحو الأفضل بمساعدة ردود فعل الآخرين. (مشروع وحسيني، 2021)

- أسلوب الاتصال غير العنيف **Communication non violente** : تم تطوير هذه الطريقة من طرف "مارشال روزنبرغ Marshall Rosenberg" خلال سنوات السبعينيات، هذه الطرقة مستوحاة من أعمال "كارل روجرز Rogers" و "ابراهام ماسلوف Abraham Maslow" ، حيث تهدف إلى تحسين جودة العلاقات بين الأفراد ويتم استخدامها بشكل خاص في سياق النزاعات والصراعات. (Vidal, 2009, p12)

4.5. أشهر القنوات المستعملة في الاتصال الداخلي: حسب (Salmon &Joiner 2005) فإن أشهر ثلات قنوات مستعملة في الاتصال الداخلي من حيث الثراء بالمعلومات و السهولة في الاستخدام هي كالتالي:

- الاتصال المباشر -وجهها لوجه-: يعتبر الاتصال القائم وجهًا لوجه القناة الأغنى بسبب قدرتها على الإعطاء ردود فعل فورية بالإضافة إلى كمية المعلومات التي تمت مشاركتها أثناء التفاعل في أشكال مختلفة (إشارات لفظية وغير لفظية)، وهو اتصال يتعدى العناصر المجردة المكتوبة أو المنطقية (Khai, Cooper, 2003)، ويضم عدة أشكال للتواصل كحركة الجسم، التحديق، وذلك تبعاً للجنس والثقافة والسمات الشخصية للمتواصلين (Sheer, Chen. 2004).

- الهاتف: يعد الهاتف ثاني أغنى قناة بعد الاتصال وجهًا لوجه فالاتصالات الهاتفية وسيلة للإرسال والاستقبال المعلومات تتجاوز البريد الإلكتروني بسبب سرعتها الفائقة وميزة سهولة الاستخدام فهو يتم بطبعته المرنة، حيث لا يجب أن يكون المرسل والمتلقي في نفس المكان وفي نفس الوقت ليتم إجراء الاتصال فهو يعبر الحدود الجسدية والنفسية والزمنية والاجتماعية بتكلفة منخفضة. (Thomas et autre. 2006)

- البريد الإلكتروني: إن البريد الإلكتروني يقلل من وقت المعاملة من خلال تقديم إرسال فوري تقريرًا في أي مكان من العالم بتكلفة منخفضة نسبيًا والعديد من المنظمات لديها موظفين تفصلهم مسافات جغرافية وهذا يتطلب استعمال رسائل البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات بغض النظر عن الموقوع عليه أصبح البريد الإلكتروني الآن هو المسيطر في الاتصال الكتابي. (Berry. 2006)

5.5. تحديات الاتصال الداخلي في المنظمة: تواجه منظومة الاتصال الداخلي عدة تحديات يتوجب على المنظمة تجاوزها للوصول إلى الاستغلال الأمثل للمعلومات وبالتالي تحقيق الغاية التي وجدَ من أجلها الاتصال بشقه الداخلي في المنظمة، ونجد من هذه التحديات ما يلي:

1.5.5. التحديات التنظيمية: وهي غالباً ما تنشأ عن الهيكل التنظيمي تمثل في : (جودة، 2011، ص 322)

- تعدد المستويات التنظيمية أي طول المسافة بين القاعدة والقمة أو ما بين إدارات فيما بينها مما يطيل انتقال المعلومات أو يؤدي إلى تشوهها في كل محطة تمر بها؛

- عدم وضوح المسؤوليات و الصالحيات مما ينتج عنه نظام اتصال غامض؛

- قلة المعلومات المتداولة في المنظمة كما أو نوعاً؛

-عدم اشراك العاملين مما يفوت فرصة استغلال معلوماتهم والتي قد تكون ذات قيمة في اتخاذ القرار.

2.5.5. التحديات الإدارية: وهي التي تنشأ عن الإجراءات الإدارية التي تؤثر بصفة مباشرة في نظام الاتصال الداخلي حيث نجد منها : (عبد السميع، 2013)

-غياب التخطيط الاستراتيجي المناسب لتفعيل نظام الاتصال:

-استحواذ الإدارة على القسط الكبير من المعلومات وعدم مشاركتها مع بقية العمال؛

-رفض بعض الرؤساء لآراء ومقترنات مرؤوسيهم مما يؤثر على عملية الاتصال التالية؛

-افتقار العمال للتدريب الكافي الذي يسمح لهم باستخدام أساليب ونظم الاتصال الموضوعة تحت تصرفهم

-مشكل في انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة لكل ظرف من قبل الإدارة.

3.5.5. التحديات الفردية: تتعلق بالمساهمين في نظام الاتصال الداخلي وتشمل (Silindile et autre, 2015)

-وجود اختلاف في درجة تأثير التوقعات وال حاجات والخبرات للمتلقى مما يؤثر على فهمه لمحظى المعلومة؛

-تبابن اللغات والمعتقدات والثقافات وكذا المستوى التعليمي يؤدي إلى تباين في تفسير المعلومات وإدراكتها وهذا ما يؤثر على الهدف منها ويشوه مقصوده.

4.5.5. التحديات البيئية: تشمل الظروف المحيطة بعملية الاتصال والتي تؤثر إما على المعلومة أو على تفسير

المعلومة وهنا نذكر على سبيل المثال: الضوضاء، الحرارة، إضاءة غير مناسبة... إلخ (محموش، 2009، ص 54)

5.5.5. التحديات التقنية: وهي عموماً تتعلق بقنوات ووسائل الاتصال المتوفرة لدى المنظمة وتمثل في :

(محموش، 2009، ص 54)

-عدم امتلاك المنظمة لوسائل حديثة مسهلة لعملية الاتصال نظراً لتكليف حيازتها المرتفعة؛

-امتلاك المنظمة لوسائل اتصال غير ملائمة لبيئتها التنظيمية وثقافة أفرادها؛

-افتقار الموظفين المشاركين في عملية الاتصال إلى تكوين جيد حول كيفية استعمال قنوات الاتصال المتوفرة

لديهم مما يقلل من فعالية عملية إجراء مختلف الاتصالات داخل المنظمة؛

-وجود مشاكل في وسائل الاتصال المستعملة نظراً لعدم صيانتها بصفة دورية.

6. الخاتمة:

يمكن القول من خلال ما سبق بأن التفاعل الاجتماعي يُشكّل تأثير قيّي في سياق تواجد الفرد داخل الجماعة مما يُحَمِّل عليه إن أراد البقاء ضمنها أن يحترم المعايير التي تتحرك وفقها، هذا التأثير يسمح بظهور نقاط مرجعية مشتركة تدعم تناسق وتلاحم الجماعة، كما يسمح بدمج الفرد اجتماعياً حيث يساعد العضو الجديد في الجماعة على فهم وتَقْبِلُ متزايد للقواعد والمبادئ وطرق سير الجماعة التي ينتهي إليها، أي أن التأثير الاجتماعي يوجد ويقوى ويفرض القيم داخل المنظمة، وبالتالي يظهر جلياً بأن الاتصال الداخلي يلعب دوراً بالغ

الأهمية في القدرة على تغيير أو ترسيخ ثقافة المنظمة، فهذا الأخيرة هي عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظمتهم ويُمَرِّرُهُم عن غيرهم من المنظمات، فترسيخ ثقافة منظمة ما أو تغييرها يكون تحت تأثير الأفعال اليومية للأفراد وهذا ما يُكُسِّبُ الاتصال هذه الأهمية البالغة من خلال تفاعلهم داخل المنظمة.

7. المراجع وو

المراجع باللغة العربية:

- بركان دليلة. (2006). الواقع ممارسة الاتصال في المنشأة الجزائرية – دراسة حالة نشأة مطاحن الزيتان – بسكرة ، ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جرادات عبد الناصر أحمد، الشامي لبنان هاتف. (2008). أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلال الدين بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ماجستير علم النفس عمل والتنظيم، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر.
- جمال بن زروق. (2005). الاتصال الداخلي ومسار التغيير داخل المنشأة (من منظور نسقي اتصالي)، مجلة التواصل، العدد 15، ص ص 206-237.
- روبن بربت. (1991). الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتقنولوجيا التعليم بكلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية.
- طبيش ميلود. (2011). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- عادل عبد السميم. (2013). معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على أداء الموظفين بالمنظمة الإرشادية، معهد بحوث الإرشاد والتنمية الريفية، العدد 12، مصر.
- عبد الفتاح عبد النبي. (1990). تكنولوجيا الاتصال والتعبير الاجتماعي، المطبعة التجارية لمدينة القاهرة، مصر.
- العلاق بشير. (2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان محمودسلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروايل للنشر، طبعة أولى، عمان، الأردن.
- غباري محمد سلامة، عطية السيد عبد الحميد. (1991). الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الإسكندرية، مصر.
- فرج شعبان. (2009). الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- كورتل فريد، إلهام بوجليطة. (2011). الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- محفوظ جودة. (2011). الأسسات في الإدراة المعاصرة " من بنظامي "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- محموش فضيلة.(2009).الاتصالات الإدارية والدراسات الفعالة، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الجزائر.
 - مشروع محمد الأمين، حسيني إسحاق. (2019). دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة مجتمع المعرفة، المجلد 05، العدد 01، ص ص 71-90.
 - مشروع محمد الأمين، حسيني إسحاق. (2021). نماذج الاتصال الداخلي من منظور علم نفس العمل والتنظيم كمقاربات حديثة لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي الافتراضي الأول حول : تطبيقات إدارة المخاطر الاجتماعية وأبعادها الاقتصادية والقانونية : الواقع والمأمول – رؤية استشرافية، 18 مارس، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر.
 - وداد بلباش.(2008). دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر.
- المراجع باللغات الأجنبية :

- Berry, G. (2006). Can Computer-MediatedAsynchronous Communication Improve Team Processes and DecisionMaking? *Journal of Business Communication*, 43(4), p. 344-366.
- Brilmanjohn .(2001). Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance, 3^{ème} édition, *éditions d'organisation*, Paris, France.
- Cardon Alain .(1981). Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, *les éditions d'organisation*, Paris, France.
- ChaintruiJean-Noel. (2015). RH & Digital: Regards collectifs de RH sur la transformation digitale, Les éditions Diateino, France.
- CudicioCatherine .(2003). La PNL « communiquer autrement », *édition groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Décaudin Jean – marc, IgaleJacques .(2009). La communication interne, stratégie et techniques, 2 ème éd, paris, France.
- DélavalléEric .(2002). La culture d'entreprise pour manager autrement, *éditions d'organisation*, Paris, France.
- GodelierEric .(2006). La culture d'entreprise, *la découverte*, Paris, France.
- GuévortsBernard .(2008). comment sommes-nous perçus, 08/11/2019 www.authentis.be.
- Kahai, S. S. and Cooper, R. (2003). Exploring the Core Concepts of Media Richness Theory: The Impact of CueMultipliciy and Feedback Immediacy on DecisionQuality. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), p. 263-299.
- Lehnischjean-pierre .(1985). La communication dans l'entreprise, *édition presses universitaire de France*, Paris, France.

- LohisseJean .(2006). La communication de la transmission à la relation, 2 ème édition de Boeck, Belgique.
- MahboubLeila .(2014). La communication interne et le changement organisationnel en entreprise, mémoire de magister en sciences de gestion, Université aboubekrbelkaidlémcen, Algérie.
- Maurice Thevenent .(1986). Audit de la culture d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, France.
- Peretti Jean-Marie .(2000). Gestion des ressources humaines, 9 ème éditions, Vuibert, paris, France.
- Salmon, S. and Joiner, T. (2005). Toward an Understanding Communication Channel Preferences for the Receipt of Management Information. *The Journal of American Academy of Business, 7*(2), p. 56-62.
- Sheer, V. and Chen, L. (2004). Improving Media Richness Theory: A Study of Interaction Goals, Message Valence, and TaskComplexity in Manager-Subordinate Communication. *ManagementCommunication Quarterly, 18*(1), p. 76-93.
- SilindileZondi, Nadeem Cassim, Anis MahomedKarodia, (2015). internal communication challenges and issues: a case study of transnetfreight rail business unit coal, vryheid (kwazulu natal province), *kuwaichapter of arabian journal of business and management review vol. 4, no.6; february. South Africa.*
- Terrier Claude .(2013). l'analyse transactionnelle, 13/11/2017, www.cterrier.com .
- Thomas, G., King, C., Baroni, B., Cook, L., Keitelman, M., Miller, S. and Wardle, A. (2006).Reconceptualizing E-Mail Overload. *Journal of Business and Technical Communication, 20* (3),p. 252-287.
- Vidal Jean-Philippe .(2009). 50 exercices pour mieux communiquer avec les autres, *Groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Westphalen Marie hélène .(1994). Le communicator, deuxième édition, *Dunod édition*, Paris, France.

الاتصال بالمؤسسة وطرق تحسينه: أهم الأنواع والشبكات الموجودة بالمؤسسة

Communication in enterprise and ways to improve it: the most important types and networks in the enterprise.

المحور: الإطار النظري للاتصال الداخلي

د. مزياني حنان¹ د. عجال وسيلة²

الملخص:

يعتبر الاتصال كالعصا السحرية في كثير من الأحيان فهو يتغلب على أوجه القصور للمتخصصين في التسيير، فعدم التشاور المسبق مع الموظفين في تغييرات كبيرة في استراتيجية المؤسسة يخلق حتماً صعوبات ورفض واسع النطاق للموظفين. لذا يجب على المديرين والمديريين أن يدمجووا في حالة اتخاذ القرار عناصر الاتصال (صورة ، سمعة ، اتصال داخلي ، اتصال خارجي). وعليه تهدف هذه الدراسة لمعرفة أنواع الاتصال بالمؤسسة، وأهمية كل نوع بالنسبة إليها. توصلت الدراسة إلى أن الاتصال هو جزء من التفكير و العمل الاستراتيجي و مورد هام لبناء ميزة تنافسية و ضروري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و نجاح المؤسسة. وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمكان مديرية الاتصال حيث لا يمكن أن يكون ضمن التسلسل الهرمي لأن عمل هذه الأخيرة هو ذات طابع استعراضي Nature transversale، بل لابد من أن تكون بجوار أعلى المستويات الإدارية للمؤسسة تقع على عاتق رئيس المؤسسة أو تحت مسؤولية المدير العام لأن طبيعة عمله ذات طابع استراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الاتصال الخارجي، قنوات الاتصال، شبكات الاتصال، وسائل الاتصال.

Abstract:

Communication is often seen as a magical stick, overcoming the shortcomings of management specialists. The lack of prior consultation with the staff in major changes in corporate strategy inevitably creates difficulties and widespread rejection of staff. Therefore, in the case of decision-making, managers must integrate elements of communication (image, reputation, internal communication, external communication). This study is therefore aimed at identifying the types of contact with the institution and the importance of each type to it. The study found that communication is a part of thinking and a strategic action and an important resource for building a competitive advantage that is necessary to achieve strategic objectives and the success of the organization. Finally, the study recommended that attention should be paid to the location of the directorate of Communication, where it could not be within the hierarchy, because the latter's work was of a retrospective nature.

Keywords: Internal Communication, External Communication, Communication Channels, Communication Networks, Oceans of Communication.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: متحصلة على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات سنة 2015، الصادرة عن جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. أستاذة محاضرة -أ- بالمركز الجامعي مغنية.

¹ مزياني حنان، المركز الجامعي - مغنية -، henen_bm@hotmail.com

² عجال وسيلة، طالبة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي مسکر، wassila.adjal@univ-mascara.dz

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: طالبة دكتوراه سنة الثانية تخصص: تسويق دولي بجامعة مصطفى اسطمبولي، أستاذة متعاقدة بجامعة غليزان احمد زيانة منذ 2016.

1. مقدمة:

تنص نظرية الموارد على أن المؤسسة تقوم ببناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال الجمع بين موارد她的 (الاتصالات هي جزء من هذه الموارد) ، حيث هذا التنسيق بين مواردتها يخلق لها كفاءات مميزة . و حسب Penrose 1959 التي عرفت الموارد بأنها " كل الأصول الملموسة وغير ملموسة المرتبطة بصفة دائمة بالمؤسسة ، والجمع والتنسيق بين هذه الموارد سوف يقوم بتحويل الموارد إلى كفاءات (") 2003, Boistel و الاتصال هو مورد لبناء ميزة تنافسية ، ولكن أكثر من ذلك هو ضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما نظرية Théorie de stakeholders تنص على أن المؤسسة لابد لها من التصدي أو التعامل مع جميع أصحاب المصالح التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها. وفي ضوء هاتين النظريتين ، يعتبر الاتصال جزء من التفكير و العمل الاستراتيجي حيث أصبح عنصر أساسى لنجاح المؤسسة .

كما نجد أن 70% من نشاط المديرين تتمثل في الاتصال سواء مع العمال الداخليين أو الجمهور الخارجي للمؤسسة حسب نظرية التنظيم، فحسب Mintzberg 1973 ينظر إلى الاتصالات على أنها عمل المديرين « Les contacts sont le travail de dirigeant » ، و هذا الأخير لديه ثلاثة أدوار رئيسية تتمثل في العلاقات الشخصية، الإعلامية informationnels ، اتخاذ القرارات décisionnelles و الدورات interpersonalles . أن يوفق بينهم . والاتصالات هي أداة لتحقيق هذه الأدوار، أما بالنسبة للعمال فالاتصال هو كعامل تحفيز لهم.

1.1. الإشكالية: ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي أشكال الاتصال بالمؤسسة؟ وما هي أهم العوائق التي تؤثر في الاتصال وطرق تحسينه؟
وتقودنا الإجابة على الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي وسائل كل نوع من الاتصال في المؤسسة؟ أهمية أشكال الاتصال في المؤسسة؟

- ما هي أهم العوائق التي تؤثر في عملية الاتصال؟ وما هي أهم الطرق لتحسين هذه العملية؟

2.1. الأهداف :

- التعرف على أشكال الاتصال بالمؤسسة؛
- التعرف على وسائل كل نوع من الاتصال؛
- التعرف على عوائق و طرق تحسين العملية الاتصالية.

3.1. الأهمية تمثل أهمية الدراسة في تسلط الضوء على انواع الاتصال بالمؤسسة و أهم وسائل كل نوع، وكذا الوقوف على نقاط ضعف و العوائق التي تؤثر على العملية الاتصالية لتجنبها ، لأن للاتصال دور فعال لتحقيق نتائج إيجابية في أداء المؤسسات ماله من تأثير على الأفراد والإدارة ككل.

4.1. محاور الدراسة: وللإجابة على الإشكالية أعلاه قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور.

- المحور الأول: الاتصال في المؤسسة:

- المحور الثاني: أشكال وسائل الاتصال بالمؤسسة:

- المحور الثالث: أنواع وشبكات ووسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

- المحور الرابع: العوائق التي تؤثر في أنواع الاتصال وطرق تحسينها.

2. المحور الأول: الاتصال في المؤسسة

مع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة و ملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل و التواصل بين الأفراد و الجماعات التي لا يمكن أن تتطور و تستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر المؤسسات المجتمع و تنظيماته المختلفة.

1.2. مفهوم الاتصال:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة ، وهذا في جميع الميادين العلمية و نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو المؤسسة أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم . ومفهوم عملية الاتصال أو كلمة اتصال يمكن النظر إليها من عدة جوانب، فيمكن تعريف كلمة اتصال لغويًا و اصطلاحياً و حتى فنياً.

- من الناحية اللغوية : الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية *communis* وتعني بالإنجليزية Common أي مشترك أو اشتراك، أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك في المعلومات و الأفكار و الاتجاهات. و قد ظهرت هذه الكلمة منذ حوالي النصف الثاني من القرن التاسع عشر . ومع مرور الوقت تطور هذا المصطلح حيث أصبح يدل على "نقل الشيء أو توريثه أو إرساله".

أما في لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجدر "وصل" و الذي يحمل معنيين الأول هو ربط كائنين أي شخصين بمعنى محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين ، وأما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة . ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.

- من الناحية الفنية : ويعني الاتصال فنياً بأنه عملية مقصودة هادفة ذات عناصر محددة (حجازي، 1997).

- من الناحية الاصطلاحية: قبل نشأة الاتصال كعلم حظي الاتصال الإنساني باهتمام العلماء والمفكرين منذ قرون طويلة، من أجل ذلك تعددت النظرة إلى الاتصال وتنوعت التعارف بتنوع الباحثين وتنوع اهتماماتهم وخصصاتهم.

ب فالاتصال "هو تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين (يس، 1986)." .

ب يعرف Albert Henry: "الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص إلى آخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين (Henry & Albert, 1966)." .

ب لقد عرف كونتز و زملائه Contz & al فن الاتصال على انه "إرسال و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل " .

ب أما الاتصال في المجال الإداري أو في التنظيمات ، فيقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه (دليو، 2003).

ب وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات بانها: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات (د. ماهر، 1997)." .

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة لآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة من أجل تماست العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2.2. التطورات التاريخية للاتصال الداخلي:

لقد عرف تاريخ الاتصال تطورات كثيرة منذ ظهور ملصقات الحج و شعارات الطوائف في القرن الخامس عشر . فاتصال المؤسسة ليس وليد اليوم بل هو نتاج عدة تطورات ناتجة عن قصور نظام المعلومات مقابل تطور أساليب و أنماط إدارة الأعمال و تسخير المؤسسات ، ولقد بُرِزَ مع أنماط التفكير الإداري في التنظيم التايلوري (Fanelly – Thanh, 1991).

فمنذ بداية القرن 19 تميزت هذه المرحلة بظهور وإرساء نظام تايلور داخل التنظيمات الاقتصادية، ومؤسسة لنمط اتصالي متميز اتسم بنوع من القسوة، وهو أول نظام معلوماتي اتصالي للمؤسسة الاقتصادية. فلقد انحصر في الوثائق الإعلامية الموجهة من طرف المسير فقط أما العامل البسيط فيتقبل الأوامر وليس له الحق في

إضافة أي شيء من معرفته أو كفاءاته في حل المشاكل والفرصة الوحيدة لاتصال العامل بمرؤوسه تكون فقط في حالة وجود انحرافات أو صعوبات في تطبيق الأوامر، وفي نفس الفترة ظهر الاتصال التجاري و التسويقي واتصال الصورة والاتصال المؤسسي.

وبرز بزيادة دور و أهمية الإعلان في المنتصف الأخير من القرن 19 الذي عرف ظهور أعلى معدلات للإعلانات والأشكال الأخرى من الاتصالات ،والعلاقات مع الصحافة و العلاقات العامة .وتعتبر Levy Lee من الأوائل الذين حاولوا بجهد للحد من تجاوزات الإشاعات و الدعايات التي بلغت ذروتها خلال الحربين العالميتين (Jean, 2004) التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا.

وفي بداية القرن 20 عرفت بداية إرساء منظمة اتصالية تراعي الجوانب الإنسانية .فنجد بيجو أول من أنشأ صحيفة مؤسسة بداية القرن 20 ،كما ظهر في الو.م.ا أول اتصال منظم لدى شركة سنجر Singer سنة 1926 ،وفي فرنسا سنة 1937 كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF الأولى التي تزود بمصلحة صحفية خاصة (دليو، 2003)، وفي 1980 بُرِز الاهتمام بأعباء الاتصال الداخلي ووضع مسئول اتصال داخلي لكل المؤسسات ،مع ظهور أول وكالة للتحقيق والاستشارة (Thanh – Fanelly, 1991).

ووصف Carrascosa الإسباني الأصل ،التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة حسب نظريته الرباعية (4c): في الستينات عصر الإشهار المرتبط بالتكليف Costes ،وفي السبعينات عصر التسويق التجاري Commercial ،وفي الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية Calidad ،أما في التسعينات الاتصال الشامل Communication Global .

و عموما ساهمت بعض العوامل في تطوير الاتصال منها: المنافسة بين المؤسسات، فالمؤسسة تسعى إلى فرض نفسها ولا يتم ذلك إلا من خلال تقوية بنيتها الداخلية التي تعتمد على الاتصال، تطور وسائل وتقنيات الاتصال ،تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال حيث يحس بأكثر ارتياح ونفعية مع المؤسسة التي تطبق فعلا اتصال أو عملية اتصالية مدرستها مع المؤسسة (المحيط الداخلي و الخارج).

3. المحور الثاني: أشكال ووسائل الاتصال بالمؤسسة

يتميز الاتصال التنظيمي بعمله في شكل نظام متكامل من التدفقات و التبادلات من مستوى إلى آخر وفق عدة عوامل محددة. و يقسم الباحثون في هذا المجال مستوياته إلى شقين رئيسيين لكل منهما ميزاته و خصائصه و هما الاتصال الخارجي و الاتصال الداخلي (Westphalen, 1999). و يتم التمييز بينهما عن طريق الأهداف و الجمهور المستهدف للاتصال.

1.3. الاتصال الخارجي:

هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية، كذلك بينها وبين الجمهور. يجب الاعتناء قدر الإمكان بها لما لها من أهمية بالغة. إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجيهاتها وارشاداتها، وهي تعمل أيضا على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمات الإدارية فقد يكون لها آثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات. وهذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة و الوقوف على ما يصادفهم من عقبات و مشاكل. وعلى هذا الأساس يعرف الاتصال الخارجي على "أنه وسيلة حديثة بواسطتها تستطيع المؤسسة تطوير نفسها". ومن أنواع الاتصال الخارجي نذكر:

1.3.1. الاتصال التجاري: *Communication commerciale*

يعرف بـ "مجموع المعلومات الموجهة من طرف المؤسسة لجلب انتباه مختلف زبائنها من أجل جعلهم يتعرفون على هويتها، نشاطها، ماركاتها والاقتناع بشراء منتجاتها أو استعمال خدماتها، الإشهار ترقية المبيعات، الإشهار في مكان البيع، يساعد المؤسسة على نقل صورة إيجابية لها ومنتجاتها وعلاماتها التجارية ، (Demont-Lugol , Kempf, & Rapidel , 2006)

ويسعى هذا الاتصال إلى خلق مواقف إيجابية للشراء و التأثير على قنوات التوزيع لتسويق منتوج ونمیز نوعان من الاتصال:

أ. اتصال المنتوج *La communication de produit* : تسعى المؤسسة من خلاله إلى معرفة المنتوج أو الخدمة، لإبلاغ أو الإعلام عن خصائصه وذلك من أجل توليد صورة إيجابية تكون تتماشى مع صورة العلامة التجارية.

ب. اتصال العلامة التجارية *La communication de marque* : لها أهمية خاصة بالنسبة للمنتجات التي هي في أسواق تنافسية (السيارات، الكمبيوتر...) أو منتجات ذات قيمة عالية (منتجات الجمال، الروائح...). يساعد على خلق مساحة للعلامة التجارية التي تسمح للمسهلك بان يبقى وفيها لهده العلامة.

2.1.3. الاتصال المؤسساتي: *Communication institutionnel*

الاتصال المؤسساتي هو "العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسات المختلفة في مختلف اتجاهات الاتصال الهابطة والصاعدة والأفقية عبر مراكز العمل المتعددة، من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا بين المؤسسة وجمهورها الخارجي والعكس ، وكل ذلك يفرض تنسيق الجهود لتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة".

ويهدف إلى خلق هوية قوية وتعزيز صورة ايجابية للمؤسسة وليس للمنتج وهو يستهدف الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن تطبيق هذا النوع من الاتصال مع (Schneider, 1993).

- ق الشركاء لمنحهم الثقة (المساهمين، البنك، الموردين...).
- ق الجمهور العام أو فئة محددة من الأفراد (استفسارات المستهلكين المحتملين ، العملاء الحاليين...) (Demont-Lugol, Kempf, & Rapidel, 2006).
- ق موظفي المؤسسة ومتخذي القرارات.

أ. الاتصال المالي: **Communication financière** هو اتصال متكون من جميع التقنيات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة سواء التقنيات الإعلامية أو الإشهارية، وذلك بهدف تسيير المعلومات وتحسين وتوضيح صورة المؤسسة المالية لدى مختلف الهيئات و الجهات المالية من محللين، البنك ، صحفيين متخصصين، مستثمرين ، وسطاء ماليين و حتى الجمهور العام. (MILON, Serge-Henri, & LEXICOM, 1993).

هذا النوع من الاتصال عامل مهم في الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة لأنها يساعدها على تحسين صورتها المالية لدى مختلف المتعاملين معها و حتى الجمهور (Jean Luc, 2004).

ب. الاتصال بالأحداث: **Communication éventuelle** يسمى أيضا بالإشهار المجاني ، ويهتم هذا النوع من الاتصال بالحفلات الخارجية و التظاهرات و الاحتفالات بخلق منتج جديد ، ويساعد دائما على تدعيم العلاقات العامة.

ج. الاتصال الأزمات: **Communication de crise** يتم تنفيذ هذا النوع من الاتصال في حالات مثل فترات من الصعوبات تواجهها المؤسسة ، كوارث أو نكبات ، حالات الإضراب ، حوادث أو قضايا التلوث. والتخطيط الأحسن لهذا النوع من الاتصال هو الذي يضمن مضمون الإجابات و الحلول للأسئلة المتوقعة و يسعى إلى انسجام الخطابات ليجعلها صادقة ومتلاحمة (Jean Luc, 2004).

ويقوم مكلف داخل المؤسسة بهذا النوع من الاتصال حيث على كل مؤسسة أن تكون لديها خلية خاصة بالأزمة .

2.3 الاتصال الداخلي:

تتكلف به مديرية الاتصال و الموارد البشرية بالاتصال الداخلي للمؤسسة، وذلك بإقامة شبكة الاتصال و التي تعد أحد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثا، و التي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح ، حيث تحاول المؤسسة التوفيق بين الوسائل المادية و البشرية لإثبات عاطفة الانتقام إليها و هذا جد هام لمرور المعلومات (ابري ، (1996).

هناك العديد من التعريفات التي طرحتها عدد كبير من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصال، ولقد تناول كل منهم الاتصال الداخلي على أساس أنه نظام، أو على أساس أشكاله، أو حسب أهميته. بـ **يعرفه Dr Murphy**: "الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ، وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم ، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيمها هو رئيس فاشل & Russenault (Pretet, 1996).

تعرف الجمعية الفرنسية "الاتصال الداخلي" هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها، من خلال خلق روح التعاون والانسجام وتشجيع الجميع على التواصل بشكل أفضل، لتعزيز العمل المشترك (Detrie & Broyer, 2011).

بـ **يصف Ramon Basagama**: الاتصال الداخلي بأنه "عملية إرسال وتبادل المعلومات بين نقطة و أخرى، من مركز إلى آخر في المؤسسة بغرض التعديل أو التغيير في سلوك أو اتجاه معينين، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والآراء والتعديلات بطريقة عقلانية ورشيدة (Basagama, 1980).

أي أن الاتصال الداخلي عملية تبادل المعلومات لتحقيق هدف محدد، والتأثير على السلوكيات والاتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية، فيتم ذلك بتخطيط وإعداد مسبق ومحكم.

من هذا التعريف نستخلص ثلاثة ملاحظات:

- الاتصال الداخلي يشمل الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل، حيث يربط الفرد مع الجماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- الحصول على اتصال داخلي ناجح عن طريق إجراءات و ممارسات و أدوات مناسبة .
- الهدف منها هو تطوير الفعالية الفردية والجماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال يساهم في إنشاء لغة مشتركة بين الأفراد والجماعة، ونشر المعلومات لتسهيل و تشجيع تبادلها فيما بينهم.

4. المحور الثالث: أنواع وشبكات ووسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الاتصال هو عملية لا بد منها لتبادل المعلومات المفيدة بين شخصين، بل هو أفضل وسيلة لتعلم أشياء جديدة التي تعتبر مهمة لتطوير الأعمال في جميع أنواع المنظمات.

1.4. أنواع الاتصال الداخلي:

يقصد بأنواع الاتصال الداخلي تلك الاتصالات التي تم داخل المنظمة، وهي تنطوي على إنتاج أو توفير وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لسير العملية الإدارية وتبادلها.

1.4.1. أنواع الاتصال حسب درجة الرسمية وغير الرسمية:

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات حسب Jean pierre Citeaux, في المؤسسة هناك علاقات تم في إطار العمل وتسمى العلاقات الرسمية، وهناك علاقات شخصية بين الزملاء في العمل تم خارج ذلك النطاق وتسمى العلاقات غير رسمية، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين من الاتصالات الداخلية وهما (Citeaux, 1998):

أ. الاتصال الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى (عمر و صفي ، 1997)

ب أشكال الاتصال الرسمي: تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع:

أ. اتصالات العمودية: نجد فيه:

ب الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر و التعليمات و التوجهات و القرارات، وتم عادة عن طريق المذكرات و المنشورات و اللقاءات الجماعية ، غالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة .

الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى، حيث يقوم المفوض بإبلاغ رئيسه بمدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل و شرح الصعوبات و المعوقات في التنفيذ، و الملاحظات و الآراء ومتطلبات إنجاز العمل أو مقتراحات معينة.

ب. الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلا بين رؤساء الأقسام، ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

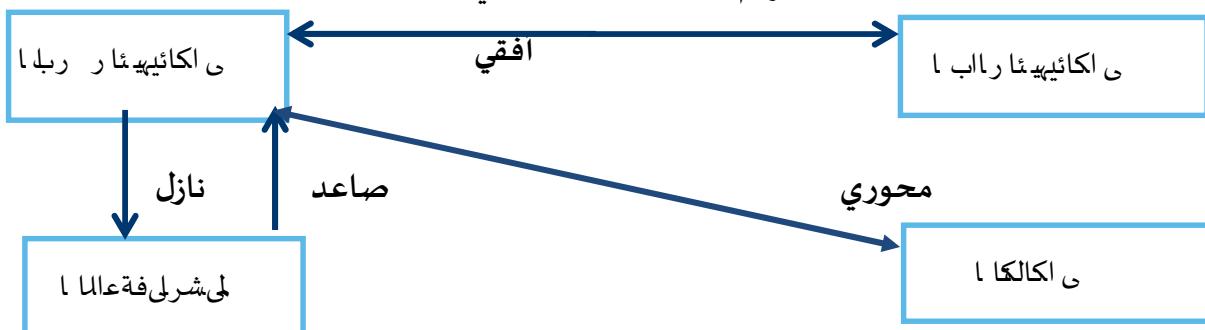
ج. الاتصالات القطرية (المتقابلة أو المحورية): وتم بين المدراء و جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا ، ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

ب. الاتصال غير الرسمي: الاتصال الغير رسمي هو" الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة (خضير كاظم، 2010) .

2.1.4 أنواع الاتصال الداخلي حسب اتجاه تدفق المعلومات:

يتم تنقل المعلومات داخل المؤسسة عبر عدة قنوات رسمية، فمنها ما يتحرك من أعلى إلى أسفل ومنها ما يتحرك بشكل أفقي وهناك قنوات أخرى تتحرك فيها المعلومات والاتصالات بشكل محوري. يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي :

شكل رقم (01): الاتصال الرسمي واتجاهاته



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 547.

أ. **الاتصال النازل:** ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، حيث تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

ب. **الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، وبعد هذا الاتصال مهما لنمو وتطوير التنظيم (عبد المعطي، 1999).

ج. **الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

د. **الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. ويتمثل في " أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق (محمد و دعيس، 1999)"

يمكن مما سبق أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فان الاهتمام بكل أنواع الاتصال الرسمي يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين، ويساعد على سير المعلومات داخل الهيكل التنظيمية بشكل كافى وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم بالاهتمام بكل هذه الأشكال، وإبداء أراءهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يعني ويزيد من الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكم وتعاونكم واتحادهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

3.1.4 أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره:

تنحصر في: الاتصال الشخصي، والاتصال الجماعي، والاتصال الجماهيري وأخيراً الاتصال التنظيمي.

أ. الاتصال الذاتي : وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد وذاته، أي عن طريق الاتصال الداخلي مع الذات ويشمل العمليات العقلية الإدراكية الداخلية، كالتفكير، والتخيل، والتلصيق، وكل فرد يمر بهذه العملية عندما يكون بقصد الإعلان عن رأي، أو اتخاذ قرار ما. وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصاً واحداً.

ب. الاتصال الشخصي. *La Communication Interpersonnelle* : يعرف الاتصال الشخصي " على أنه عملية الاتصال التي تحدث بين فرد وآخر على أساس المواجهة والاحتكاك المباشر وجهاً لوجه *face to face* أو هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطة، وفي هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل، بينما يمثل الآخر دور المستقبل".

ج. الاتصال الجماعي: *Communication de groupe*: الاتصال الجماعي نمط اتصالي يوجه فيه المتحدث كلامه لعدد كبير من الناس، لا يمكن تحديدهم أحياناً. وقد تكون هذه الجماعات داخل المؤسسة (مجموعة من الموظفين أو الأفراد داخل نفس المصلحة) ، أو خارج المؤسسة (مثلاً المساهمين وأصحاب المصالح). وهذا النوع يكون في الاجتماعات ، الندوات ، الخطاب والمناقشات المفتوحة سواء الرسمية أو غير رسمية ، أو حتى فيما يرتبط بالإشعارات التي قد تتنطلق لسبب ما في المؤسسة (Fanelly –Thanh, 1991).

د. الاتصال التنظيمي : هناك عدة تعريفات للاتصال التنظيمي ، فهناك من عرفه على أنه: "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية ، بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمرشفين ، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم". يختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم (مني و آخرون، 2001).

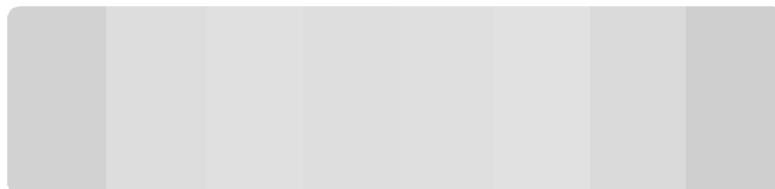
ه. الاتصال الجماهيري *Communication de masse* : هو الذي يتم بثه عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، كالراديو والتلفزيون وكتب الثقافة والمعارض والمبرجانات والصحف والمجلات، حيث تُعرض على سائر أفراد الجمهور العام. حيث يكون المرسل شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة تقوم بإرسال رسالة إلى مجموعة من المستقiliين الغير معروفيين وغير محددين.

2.4 شبكات (أنماط) الاتصالات التنظيمية:

يعتبر الاتصال نظاماً اجتماعياً معقداً، يتكون من شبكات اتصال تخدم الهيكل التنظيمي من جهة وعملية تدفق المعلومات من جهة أخرى (رواية ، 2001). قام كل من Baveles Et Barrette 1961 في مجال شبكات الاتصال بدراسة حول الموضوع، ووجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية هي (صلاح الدين و عبد الباقي، 1999) :

- الدقة في إنجاز العمل .
- الحالة المعنوية داخل الجماعة .
- القيادة داخل الجماعة .
- السرعة في إنجاز العمل .

شكل رقم (02): شبكات الاتصال حسب Bavelas Et Leavitt



- ~~ة: بـسـلـيـنـخـفـعـعـةـبـالـعـوـدـرـلـمـيـةـوـنـةـبـوـسـعـلـوـبـرـكـةـبـالـعـقـيـةـ وـبـحـلـةـاـبـلـخـجـمـةـ بـيـعـوـلـكـفـوـلـكـ بـلـيـةـ~~
 - ~~ثـدـرـعـمـلـخـفـوـلـنـبـوـدـشـشـكـيـزـعـعـخـةـ قـدـعـعـعـلـةـبـلـكـمـ بـرـبـوـلـةـبـالـأـقـلـةـبـنـفـنـلـاـقـلـةـوـبـرـةـبـوـطـعـوـفـعـيـشـةـبـنـرـلـاـمـدـ~~
 - ~~مـكـمـمـةـهـيـنـعـيـثـيـفـمـهـ حـمـنـعـلـسـفـثـلـبـاـثـبـعـلـفـشـشـيـقـبـاـكـ كـلـبـعـقـاـكـ بـهـرـشـكـ~~

1.2.4. النمط الأول (شكل العجلة): تعتبر أقل الشبكات ديمقراطية (أتوocratic)، وهذا النمط يتبع عضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس.

2.2.4. النمط الثاني (شكل الدائرة): هي أكثر ديمقراطية، وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

3.2.4. النمط الثالث (شكل السلسلة): وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الدين يمثلون مراكز مهمة.

4.2.4. النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك): في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها دون قيود، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات.

5.2.4. النمط الخامس (شبكة الاتصال العنقودي): هو أقل ديمقراطية، ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس - المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير - الرئيس - يتصل بمساعده، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسيين إلا من خلال مساعدته الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.

3.4. وسائل الاتصال الداخلي:

ساهم التطور الحاصل في المجال التكنولوجي في جميع المجالات خاصة في مجال التسيير وإدارة الأعمال في تعدد وسائل الاتصال وجعلها أكثر سرعة وفعالية، وما بقي على المشرفين سوى اختيار الوسيلة التي يرونهما

مناسبة، ويرتبط استعمال الوسيلة و اختيارها بعدة اعتبارات نذكر منها: التكلفة، الأهداف، الجمهور المستهدف بالرسالة (المستقبلين)، السرعة المطلوبة في الاتصال، طبيعة الرسالة و محتواها.

1.3.4. أسلوب الاتصال الكتابي:

تعد من أكثر الوسائل دقة في نقل المعلومات وأقلها عرضة للتحريف أو التأويل أو التزوير، وهي الأفضل من ناحية حفظ المعلومات وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، كما تقول الحكمة "الكلمات تذهب و تبقى / المدونات (شيئا، 2004)"

ب طرق الاتصال الكتابي: نذكرها كالتالي الرسائل الوظيفية-التقارير-المصقات-المذكرات والاقتراحات- علبة الأفكار-النشرات الدورية والخاصة-الشكاوى أو الأسئلة المفتوحة-الأوامر والتعليمات- الكتيبات والدليل-مجلة المؤسسة.

2.3.4 الاتصال الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر وأفضل أساليب الاتصال شيوعا ، وذلك لما يوفره من الوقت والسمانح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، و أضافت التكنولوجية الحديثة بعده آخر إليه، وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون .

ويعد إرجاع الأثر (التغذية العكسية) من أهم المميزات التي تختص بها الوسائل الشفوية، لأنها تتيح لكل من المرسل والمستقبل تقدير موقف الآخر وردود أفعاله، لكنها تعد أقل رسمية من المكتوبة

ب طرق الاتصال الشفوي: لهذا الأسلوب طرق عديدة وهي كما يلي: الاجتماعات والندوات- الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر- المقابلات- الهاتف.

3.3.4 الوسائل السمعية البصرية:

برز هذا النوع من الوسائل بفضل التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلوماتية الذي شهد العالم في العقود الأخيرة، وذلك بإدماج تقنيات جد متقدمة حيث كانت استفادة المؤسسات من هذه الوسائل جد كبيرة، ولعل أبرز هذه الأدوات هي: أفلام الفيديو، فيلم المؤسسة، الرسائل الالكترونية، شبكات الانترنت، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذه الوسائل تتطلب قدرات مالية وتنظيمية لكي تثبت فعاليتها الازمة.

4.3.4 وسائل الاتصالات الجديدة : وهي عديدة نذكر منها:

أ. اتصال مرمي : وتحل هذه الطريقة فرصة الاتصال عن قرب بين العاملين في الشركة وخارجها. وتستخدم هذه الوسيلة للاتصال لأنها أقل تكلفة من الناحية المالية وتتوفر الزمن بدلا عن السفر وعقد الاجتماعات وجها لوجه. تتميز بسهولة التسجيل والأرشفة بغرض الرجوع إلى الاجتماع مستقبلا إذا دعت الحاجة لذلك بغرض التدريب أو التركيز على نقطة أو قضية نوقشت خلال الاجتماع.

ب. المؤتمرات عن بعد: وتشمل: المؤتمرات الكمبيوترية ، المؤتمرات السمعية ، والمؤتمرات التلفزيونية .

ج. مؤتمرات الكمبيوتر: لا يتطلب هذا النوع بالضرورة وجود الأفراد في نفس المكان، وفي نفس الوقت، كما لا يطلب أن يشاركون في المناقشات في وقت محدد، فالممناقشات تنمو تدريجيا مع قيام الأفراد بإرسال أو تلقي الرسائل أو الاستجابة للرسائل التي يستقبلونها.

د. المؤتمرات السمعية: يتم عقد مثل هذه المؤتمرات بين مجموعة من الأفراد قد يصل عددها إلى 100 فرد في مكائن مختلفين على الأقل ويستخدم كل مشارك أجهزة تليفونية خاصة ويشرط أن يتحدث شخص واحد في وقت واحد إلى كل المجموعة .

ه. المؤتمرات التلفزيونية: يمكن عقد المؤتمرات التلفزيونية بين مكائن أو أكثر، فان عقد بين أكثر من مكائن تعتبر مكلفة للغاية مما يجعلها غير مفيدة علميا إذا استخدمت بين أكثر من مكائن.

و. الانترنت، الانترانت، الاكسنرات.

وبعد كل ما ذكر فان مختلف هذه الوسائل و الشبكات و التقسيمات تتداخل و تتكامل فيما بينها ، وكل مؤسسة توفر النوع والوسائل و الشبكة التي تراها مفيدة من جهة، وغير مكلفة لها من جهة أخرى (دادي عدون، 1999).

5. المحور الرابع :العوائق التي تؤثر في الاتصال وطرق تحسينه

هناك العديد من العوامل التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات و تؤخر إرسالها و استلامها، و تشوه معانها وتغير محتوياتها ، وبالتالي تشتيت المعلومات وتشوهها ، دون انسياها بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم تحقيق اتصال فعال. وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال و هي كالتالي (عوده، 1996):

1.5. معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال (الفنية و المادية):

- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة أو الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.
- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسيا وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- عدم توافر المهارات و القدرات الالزمة لاستخدام وسائل الاتصال.

2.5. المعوقات التنظيمية:

ترتبط المعوقات التنظيمية بطبيعة الهيكل، وكلما كان متancockا ومرنا ومتكيفا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة و تمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي (شححا، 2004):

1.2.5. البعد المكاني وتعدد المستويات الإدارية بين المرسل والممستقبل:

تعدد المستويات الإدارية هو من عقبات الاتصال، وذلك لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها سواء إلى الأعلى أو إلى الأسفل وذلك راجع حسب Philippe Cabin إلى أربع معوقات رئيسية هي (Cabin, 1998):

h

غيب الاتصال الصاعد. - غياب الوثائق والإجراءات الرسمية داخل التنظيم.

ق. قيام الاتصالات الرسمية وانعدام الاتصالات الغير رسمية.

2.2.5. **طبيعة العمل:** تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، والذي يؤثر على أنواع وأنماط الاتصال.

3.2.5. **حجم الجماعة:** تؤثر حجم الجماعة على نجاح عملية الاتصال أو فشلها ، فكلما كانت صغيرة يكون هناك استقبال وتفاعل وتغذية عكسية بينها وبين المرسل (غيات، 1996).

4.2.5. **التغذية العكسية:** يمكن اختصار مشكلات و معوقات الاتصال بالنسبة للتغذية العكسية وهي (Hamilton، 2007) : افتراض و تركيز المرسل على الأهداف وال حاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل و تطلعاته.

3.5. المعوقات النفسية:

وتتمثل في الأسباب الشخصية للمرسل و المستقبل، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختبار ما يسمعه ، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباذه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

معوقات في المرسل : تتحصر الأخطاء في المرسل في عدم معرفة العوامل الفردية أو النفسية التي بداخله، والتي تؤثر في حجم و شكل الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي : الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية (2004).

معوقات في المستقبل : يقع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل (2004)، فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. وبالتالي عدم النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

فقدان الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم: في بعض الحالات يسود المنظمة جو يفتقر إلى التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم. وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة فيحجب المعلومات التي يكون باستطاعة المسؤولين تقديمها إلى الرؤساء، وذلك نتيجة الخوف من الرئيس، خاصة إذا كان يميل إلى القيادة التسلطية، التي لا ترحب بالمشاركة في اتخاذ القرار (sikiou (2001).

المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها: تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبعد كثيرا عن المشكلات الحقيقة للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره. يؤدي الإقلال في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم. اذن الإقلال و الإفراط في الاتصالات التي تعد عاملات هاما و حيويا في التنظيم يؤدي إلى عدم فعاليتها وبالتالي فشلها.

معوقات في اللغة: تعتبر من الفروق الشخصية بين المرسل والم المستقبل، فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته. والم المستقبل يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المستقبل للرسالة على نحو ما لم يكن يقصده المرسل .(2001 sikiou)

4.5. معوقات بيئية:

ان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي تأثر تأثيرا بالبيط الخارجي لها، وهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها ، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام كل لينتسبن للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق. ان عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال اما غير كامل او مشوش .

5.5. معوقات ثقافية:

1.5.5. **معوقات لغوية:** وتمثل في عجز المستقبل عن فهم معاني الكلمات او المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة، ويرجع ذلك الى وجود فوارق و اختلافات في المستويات التعليمية و الثقافية (الشرقاوي ،) (2002).

2.5.5. **اختلاف البيئة الاجتماعية العادات والتقاليد و القيم:** و اثره على عدم اتمام الاتصال بنجاح.

3.5.5. **اختلاف الاطر المرجعية:** اي (الخلفيات الثقافية او الاجتماعية واختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية مثلا) لكل من المرسل والم المستقبل فمن المحتمل ان يحدث تشويه في المعنى.

6.5. المعوقات التقنية:

فضيل استعمال معظم الأفراد للقناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية ، و نفور الكثير من العاملين من التقىد بالكتابة و التوثيق .

ومن أجل تحقيق فعالية اتصالية، لا بد من الاهتمام و الاعتناء بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال لتجاوز ومحاولة التقليل من المعوقات السابقة.

وفي الأخير من بين أفضل الممارسات التي يجب على المؤسسات العمل بها هي تحسين عملية الاتصال ووسائلها وأدواتها بشكل مستمر في المنظمة من أجل الحصول على أحسن النتائج المرجوة، و حتى تكون هذه العملية فعالة يجب أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال:

- يجب أن يركز المستقبل على رد فعله على الرسالة اي التغذية العكssية لما لها من اثر استمرار التعامل بين المرسل والمستقبل، إذا لم تكن هذه التغذية العكssية منطقية ومتوازنة فيسأء فهمها من قبل المرسل.

- الاهتمام بتقليل المسافات المادية بين المكاتب التي تعيق الاتصال ولا تشجع عليه، وتقليل المسافات المعنوية بين الرؤساء و المرؤوسين من جهة اخرى (كالتكبر و مظاهره...)(Monkam, 2021).

- الاهتمام بالثقافة والتنوع: عن طريق إنشاء ما يسمى بثقافة المنظمة من أجل تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية بها، حيث لا يتم إهمال الثقافات الناتجة عن تنوع العاملين في المنظمة ومحاولة بناء ثقافة خاصة بها تتفق مع هذه الثقافات لتسهيل عملية الاتصال فلا يؤدي هذا التنوع إلى التناقض داخل المنظمة.

- الإصغاء الفعال على محتوى الرسالة ومشاعر المرسل ورد فعله.

- استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال: كشبكة الإنترنـت وما تتوفره من بـريد الكـتروـني وغـيرـه.

- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين أطراف عملية الاتصال: مثلا في حالة الاتصال بين المسيرين والمرؤوسين، خاصة في حالة الاتصال النازل يجب عدم جعل المرتبة الوظيفية حاجزا دون نجاح عملية الاتصال، مثلا ما يطبقها لكثير من المسيرين من التجوال بين المرؤوسين في المنظمة والتحدث معهم عن أمورهم وأمور منظمتهم. (Almeida & Libaert, 2018).

6. الخاتمة:

يلعب نظام الاتصال دورا مهما في بيئة عمل المؤسسات، فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن الاتصال يعتبر أحد دعائم المؤسسة. فلقد أصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة حديثا من بين مميزاتها و مكوناتها، و هي وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق بين مواردها البشرية ، فمع التطور في تقنيات التسيير و التطور المتسارع في نظرياته، و ما أصبح لها من تأثير في حركة المؤسسة، و التي أظهرت ان الموارد البشرية فيها ليس فقط عامل حي و عاقل، بل أيضا لأنه يتميز بخصائص ثقافية و نفسية معنوية ، يتحدد على أساسها جزء كبير من تصرفاته التي تؤثر في نشاطه و نتائجه، كما يتميز بحاجته إلى الاتصال كظاهرة حيوية، خاصة ضمن ظروف المؤسسة الحالية المتميزة بالتعقيد أكثر، كل هذا زاد من دور الاتصال و أهميته في حياة المؤسسة.

1.6. المقترنات:

- تفعيل نظام الاتصال بين القادة و المرؤوسين لعرفة أحاسيسهم، مشاعرهم، أحالمهم، حاجاتهم، دوافعهم و مشاكلهم في العمل أو خارجه، وهذا ما يؤدي إلى بناء علاقات جيدة معهم مما يسمح بالتأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
- بناء و تشغيل نظام متكامل للاتصال و المعلومات و تطبيقه في كافة مجالات العمل على جميع المستويات.

المؤسسة مجبرة على ضمان الانسجام لنسقها الداخلي، وذلك بتوفير وتجسيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية ووسائل لتسخير هذا النظام . فالاتصال أساسى لبقاء المؤسسة و قادر على إثراء الحياة الداخلية و التواصل و التنسيق مع البيئة الخارجية.

7. المراجع:

- ب إبراهيم عبد العزيز شيخا. (2004). *أصول الإدارة العامة*. مصر: دار النهضة العربية.
- ب احمد د . ماهر. (1997). *السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات* (المجلد ط6). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ب احمد ماهر . (2004). *كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- ب بوفلحة غيات. (1996). *مقدمة في علم النفس التنظيمي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ب حسن راوية . (2001). *السلوك في المنظمات*. القاهرة: دار المعارف.
- ب عامر يس. (1986). *الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها*. الرياض: دار المريخ.
- ب عقيلي عمر و صفي . (1997). *ادارة"أصول و مفاهيم*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ب علي الشرقاوي . (2002). *العملية الإدارية (وظائف المديرين)*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ب فضيل دليو. (2003). *الاتصال مفاهيمه ونظرياته ووسائله*. دار الفجر للطباعة و النشر والتوزيع.
- ب محمد امين عودة. (1996). *مشكلات و معوقات الاتصالات الادارية (القضايا و الاستراتيجية)*. مطبوعات جامعة الكويت.
- ب محمد صلاح الدين ، و عبد الباقي. (1999). *السلوك الانساني في المنظمات*. القاهرة: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- ب محمد عساف عبد المعطي. (1999). *السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. عمان: دار وهران للنشر و التوزيع.

محمود خضير كاظم. (2010). *الاتصال الفعال في ادارة الاعمال*. الاردن : دار صفاء للطبع والنشر والتوزيع.

- ب مصطفى حجازي. (1997). *الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة*. بيروت.
- ب مؤمن مني ، و آخرون. (2001). *دليل اتصال الإداري*. المملكة الأردنية الهاشمية.
- ب ناصر دادي عدون. (1999). *اقتصاد المؤسسة*. دار المحمدية.
- ب ويلسون ابرى . (1996). *اتجاهات جديدة في السوق*. مصر: الدار الدولية للنشر.
- ب يسري محمد ، و ابراهيم دعيس. (1999). *الاتصال والسلوك الانساني (رؤى في انثروبولوجيا الاتصال)*. الاسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.
- ب Boistel, P. (2003). La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ? *Pour une refondation des enseignements de communication des organisations*, (p. 2).
- ب Demont-Lugol , L., Kempf, A., & Rapidel , M. (2006). *Communication Des Entreprise(Stratégie Et Pratiques)*. belgique: Ed Armand Colin.
- ب R Hamilton., .(2007) *Feeding Back Communication*. Canada: Albert Moore Publishers.
- ب Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises* (éd. 8). Dunod.
- ب Basagama, R. (1980). *Eléments De Psychologie Social,Office De Publications Universitaire*. Paris.
- ب Cabin, P. (1998). *La Communication Etat Des Savoirs* (Vol. 1). Paris: Edition Science Humaines.
- ب Christian Schneider. .(1993) *Communication ,Nouvelle Fonction Stratégique De L'entreprise* .(المجلد 2) Germain: Belfond.
- ب Cîteaux, J. (1998). « *Gestion Des Ressources Humaines, Principes Généraux Et Cas Pratique* ». Paris: Armand Colin.
- ب Detrie , P., & Broyer, C. (2011). *La Communication Interne Au Service De Management*. Liaison.

- Fanelly –Thanh, N. (1991). *La Communication Une Stratégie Au Service De L'entreprise*. Paris: Edition Economica.
- بـ Gervais Cwako Monkam. .(2021) *Communication marketing des organisations: De la stratégie au déploiement ...* Academia-Harmattan s.a.
- بـ Henry , H., & Albert , M. (1966). *Principale Of Organisation And Management*.
- بـ Jean Luc , M. (2004). *Les Professions De La Communication ,Fonctions Et Métiers* (Vol. 2 éme Editions). Ellipses.
- بـ lakhdar sikiou.:.(2001) *Gestion Des Ressources Humaines*.(المجلد 2) bruxelles: édition des borck.
- بـ MILON , A., Serge-Henri , S., & LEXICOM . (1993). *Les 3000 Mots Du Marketing Publicitaire ,De La Communication Et Des Techniques De Production*. Paris: Bréal.
- بـ Russenault , C., & Pretet , M. (1996). *Economie Et Gestion D'entreprise*. Dunod.
- بـ Westephalen, M. (1999). *Le Communicateur : Guide opérationnel pour la communication d'entreprise* (Vol. 1èreEdition). Paris: Dunod.

النموذج الاتصالي كدعامة من دعائم الإتصال داخل المؤسسة

The communication model as a pillar of communication within the enterprise

المحور: نماذج الاتصال واستيعاب المؤسسة الجزائرية لجوهرها

ط.د. بلمير سارة¹ ط.د. دائرة عايدة²

الملخص:

تهدف هذه المداخلة إلى إبراز أهمية النموذج الاتصالي و دوره في تفعيل السيرونة الاتصالية داخل المؤسسة، من خلال تسليط الضوء على أهم النماذج الاتصالية الهيكلية، الديناميكية، الوظيفية و التفاعلية و الوقوف على إمكانية تطبيقها في مؤسسات اليوم التي عرفت طفرة اتصالية كبيرة في مختلف الوسائل الاتصالية الحديثة، مع محاولة الكشف عن حدود استخدام النموذج في تبسيط و فهم عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: النموذج، النموذج الاتصالي، الاتصال الداخلي.

Abstract:

This intervention aims to highlight the importance of the communicative model and its role in activating the communicative process within the Enterprise, by shedding light on the most important structural, dynamic, functional and interactive communicative models and to identify the possibility of their applications in today's Enterprise that have known a great communicative boom in various modern communication means. With an attempt to reveal the limitations of using the model in simplifying and understanding the communication process within the Enterprise.

Keywords: Model, Communication Model, Internal Communication.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول:

إسم الباحثة: بلمير سارة الرتبة العلمية: طالبة دكتوراه سنة ثانية تخصص: إتصال تنظيمي.
ليسانس كلاسيك: إتصال تنظيمي، ماستر: إتصال تنظيمي

أستاذة مؤقتة بجامعة باجي مختار عنابة وأستاذة بمركز التكوين المهني والتمهين عيسى بوكرمة سكيكدة منذ 2014.

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني:

إسم الباحثة: دائرة عايدة الرتبة العلمية: طالبة دكتوراه سنة ثانية تخصص: إتصال تنظيمي.
ليسانس نظام ل م د: إتصال التنظيمات، ماستر: إتصال و إدارة الموارد البشرية.
أستاذة مؤقتة بجامعة باجي مختار عنابة.

¹ طالبة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة، دراسات وأبحاث في الإتصال. sara.belmir@univ-annaba.org.

² طالبة دكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة دراسات وأبحاث في الإتصال. aida.daira@univ-annaba.org.

1. مقدمة وإشكالية:

يعتبر الاتصال العصب الأساسي لجميع العمليات الإدارية و التي تتم من خلال تبادل المعلومات بغرض إقناع الأفراد بالأفكار والمعلومات والتعليمات الموجة إليهم، والتأثير في سلوكياتهم بناءً أو تعديلاً أو تغييراً، فوجود نظام اتصالات فعال على مستوى المؤسسات يسمح بخلق بيئة تنظيمية محفزة على العمل ومشجعة على روح الإبداع والابتكار وعلى التفاعل والتماسك الاجتماعي الذي يسمح ببناء علاقات إنسانية جيدة أساسها الاحترام والتعاون المتبادل.

فالمؤسسات الناجحة اليوم أدركت أن سبيل النجاح في تحقيق أهدافها مرهون بمدى قوة اتصالها بجمهورها الداخلي، من خلال العمل على توفير وتسخير كل وسائل وأساليب الاتصال التي تسمح بتدفق وإيصال المعلومات والأفكار في جميع الاتجاهات وبين مختلف المستويات التنظيمية، والتي تسمح بالحصول على التغذية الراجعة و ثم التعرف على المشاكل التي تواجههم في محيط العمل.

ونتيجة لترانك المشاكل وكثرة تداعياتها على بيئة العمل، بربت العديد من نماذج الاتصال التي تجسد رؤية عالم معين حول كيفية حدوث الاتصال بين طرفي العملية الاتصالية والتعرف على العوائق التي تحول دون نجاح الاتصال، فقد بذلت العديد من الجهد والمحاولات لتحليل عملية الاتصال وتوضيح أبعادها ومجالاتها، وترجمت هذا المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال، وبالتالي فلا يوجد نموذج واحد يشرح جميع ما يدور بين المرسل والمستقبل، بل إن كل نموذج إكفي بمعالجة أبعاداً معينة وترك أبعاداً أخرى ليتحدث عنها غيره من علماء الاتصال.

و قد عرف مجال نمذجة العملية الاتصالية تطوراً كبيراً في بدايات القرن العشرين، حيث قام ثلة من علماء الاجتماع والسلوكيين بتطوير نظريات الاتصال وتقديم نماذج تجاوزت مجالات تخصصاتهم، فشملت العديد من المواضيع مثل التأثير الاجتماعي، الإقناع، طبيعة الاتصال، السلوك الانتخابي، الاتصال الداخلي. وبناءاً على ما تقدم ذكره يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أهم النماذج الاتصالية الداعمة للاتصال الداخلي بالمؤسسة؟

والذي تتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- بما هو المقصود بالنموذج الاتصالي؟ وفيما تتمثل وظائفه؟
- بفيما تتمثل فوائد وصعوبات استخدام النموذج والإسهامات التي يمكن أن يضفيها؟
- بما هي أهم النماذج الاتصالية التي تساهم في دعم السيرورة الاتصالية داخل المؤسسة؟

1.1 أهداف الدراسة:

- بـ التعرف على مفهوم النموذج الاتصالي وعلى وظائفه.
- بـ التعرف على فوائد استخدام النموذج وعلى صعوبات وضعه.
- بـ التعرف على أهم النماذج الاتصالية التي تساهم في تفعيل السيرورة الاتصالية الداخلية على مستوى المؤسسة.

1.2 الأهداف البيداغوجية:

- بـ إثراء المكتبة بهذا الموروث الفكري المتواضع الذي له علاقة بتخصص مغایر (الاتصال) عن ما اعتاد دراسته باعتباره ملتقى العلوم أي أنه أخذ واستفاد من كل العلوم.
- بـ أن يكون هذا العمل المتواضع بمثابة دليل في أيدي أساتذة وطلبة قسم التسويق والعلوم التجارية من أجل مساعدتهم في إنجاز أعمالهم البحثية.
- بـ اختصار الطريق أمام طلبة التدرج في التسويق والعلوم التجارية للذين يرغبون في معالجة موضوع مماثل في الإطلاع على هذا العمل ليكون بمثابة مرجع لهم.

2. مفهوم الاتصال الداخلي:

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات النظرية قمنا بتعريف الاتصال الداخلي على أنه عملية معقدة فهو يتضمن نقل و تبادل و نشر المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، و التي تخضع لمجموعة من الشروط و الميكانيزمات المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير رسمي، و الذي يخضع لشروط الجماعة ، هدف تكوين و تحسين الفعالية الاتصالية الفردية و الجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية.

هذه العملية تستخدم مجموعة من الوسائل و الدعائم الاتصالية على غرار النموذج الاتصالي بغية تحقيق الترابط و التعاون بين أفرادها و السعي المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة على المستويين الداخلي و الخارجي.

3. مفهوم النموذج الاتصالي:

لتيسير تصور عملية الاتصال وضعت في نماذج متنوعة هدفها تنظيم وترتيب هذه العناصر مع بعضها البعض، بالإضافة إلى إظهار العلاقة فيما بينها، وتعتبر هذه النماذج تصويراً للعناصر الرئيسية التي تدخل في عملية الاتصال (النذير، 2017، صفحة 75).

النموذج الاتصالي هو وسيلة للإيضاح و شرح الفكرة أو تحليل عناصرها، و كلما تعددت الاتجاهات الخاصة بالتحليل أو المداخل الخاصة بتقديم الفكرة تعددت النماذج التي يمكن أن تلتقي في النهاية حول هدف واحد و هو دراسة الاتصال و تعريفه و شرح العملية الاتصالية و العوامل المؤثرة فيها من خلال الفكر النظري و التطبيقي لكل دراسة أو اتجاه في هذا المجال .

فالنموذج هو أداة تصويرية يوفر إطاراً للافتراضات تتعدد في نطاق المتغيرات الهامة و تفترض علاقات معينة بين الأحداث التي تمت دراستها، بعبارة أخرى القدرة الفائقة على التمتع بخيال خصب لخلق مشاهد كانت مخفية عن الآخرين (المشايقية، 2015، صفحة 43)

"فالنموذج هو محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي، و تظهر النماذج لكي تسهل علينا استيعاب و فهم الظواهر و مكوناتها" (العبد، 2007، صفحة 76).

1.3 وظائف النماذج :

أغلب نماذج الاتصال تتمثل وظائفها في أربعة وظائف رئيسية ممثلة في الشكل أدناه:



المصدر: من [إعداد الباحثين بالاعتماد على: محمد جبن إسماعيل (إسماعيل، 2003، الصفحات 199-200)]

2.3 فوائد استخدام النموذج :

تمثل فوائد استخدام هذه النماذج في العناصر التالية:

اً أنها تزودنا بصورة جزئية عن الأشياء، هذه الأشياء من الصعب إدراكتها بدون النماذج التي هي عبارة عن خرائط تفصيلية للمعالم الأساسية لعملية الاتصال .

اً إعداد النماذج في شرح و تحليل العمليات الاتصالية المعقدة أو الصعبة أو الغامضة بطريقة مبسطة فهي ترشد الباحث إلى النقاط الرئيسية لعملية الاتصال .

اً تساعد في عملية التنبؤ بالنتائج أو بمسار الأحداث في عملية الاتصال و هذا الأمر يساعد في عملية وضع فرضيات البحث (كافي، 2015، صفحة 193).

3.3 صعوبات النماذج :

هناك مجموعة من الصعوبات تواجهنا عند صنع نماذج لعملية الاتصال أهمها:

اً الاضطرار إلى تجميد العملية التي نصف عناصرها أو مكوناتها .

P إغفال بعض العناصر و نحن نحمد العملية، أو قد نفصل العناصر التي لا تقبل الفصل .
ا أننا نضطر إلى استخدام اللغة في الوصف، و اللغة هي نفسها عملية من وقت لآخر(رتشي، 1978، صفحة 79).

4.3 الفرق بين النموذج والنظرية:

هي المفاهيم التي يتوصل إليها الباحث بناء على الملاحظات لتجربة أو مجموعة من التجارب، أو حدث أو مجموعة من الأحداث.

فالنظرية هي وصف لتجربة معينة بناء على ملاحظة منظمة، فهي تشير إلى التراكمات النظرية التي تساعد على فهم العملية الاتصالية(عبد الله، 2006، صفحة 14).

وبناءا عليه يختلف النموذج عن النظرية العلمية في العديد من النقاط أهمها:

ب النموذج عبارة عن تمثيل مصغر ومبسط للواقع، وعليه فالنظريات تبني على النماذج التي تبسط الظاهرة لتسهيل فهمها.

ب يشبه النموذج بالهيكل العظيم وبالمakisit الذي يعده المهندس لبيت، بينما النظرية فهي تمثل البيت على حقيقته، وبالتالي فنحن نمر على النموذج أولا لكي نصل إلى بناء النظرية(أمين، 2007، صفحة 23).

ب كما أن هناك من الباحثين من يرى بأن الفارق الأكثأ أهمية بين النظريات والنماذج يكمن في أن الأولى تشرح وتصف، فيما الثانية يقتصر دورها على التفسير، بيد أنها قادرة على التنبؤ وإن يكن بشكل محدود(الدليبي، د من ن، صفحة 12).

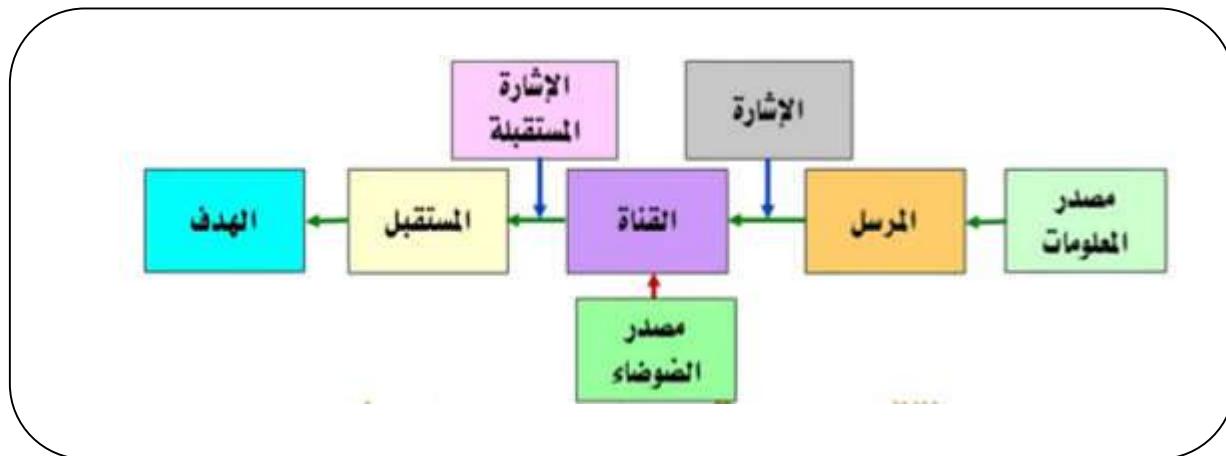
4. النماذج الاتصالية كدعامة لسيرورة الاتصالية داخل المؤسسة:

يقيس نجاح مؤسسات اليوم بمدى نجاعة و فعالية السيرورة الاتصالية داخل المؤسسة، والتي تتحقق من خلال التحكم و ضبط عملية الاتصال الداخلي من خلال مجموعة من الوسائل و الدعائم الاتصالية التي تعطي الفرصة للأفراد للاتصال بفعالية و التي قد تتيحها مجموع النماذج أدناه.

1.4 نموذج بث إشارات لشانون و ويفر (Shannon and Weaver) :

في سنة 1948، نشر الأمريكي كلود شانون دراسة تفصيلية بعنوان النظرية الرياضية للاتصال، وفي سنة 1949 تحولت هذه الدراسة إلى كتاب طبعته جامعة إيلونوي، متضمنا تعليقات وشروحات "وارن ويفر"، اقترح شانون بنية "نظام عام للاتصال". إذ كتب مشيرا إلى أن مشكلة الاتصال بالنسبة له تكمن "في إعادة إنتاج رسالة من من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى" ، وفي هذا النموذج يرتكز لاتصال على العناصر التالية: المصدر الذي يقوم ببث الرسالة، المشفر أو المرسل الذي يقوم بتحويل الرسالة إلى إشارات قابلة للإرسال، والقناة المستخدمة في نقل

الإشارات، ومفسر الشفرة أو المتلقى الذي يقوم بإعادة بناء الرسالة بالاعتماد على الإشارات، وأخيراً الوجهة وهي الشخص أو الشيء الذي تنقل إليه الرسالة.



المصدر: محمد العامري، نموذج بث الإشارات لشانون وويفر(العامري، 2020)

يكسب النموذج الذي قدمه شانون ويفر والممثل في الشكل اعلاه اهميه باعتباره اساسا لعدد من نماذج ونظريات الاتصال التي ظهرت فيما بعد، و كذلك في تقديم عدد من المفاهيم الرياضية التي تم استعارتها وتطبيقاتها في نماذج الاتصال الإنساني في ما يعرف بالنظرية الرياضية للاتصال، و نموذج شانون ويفر من النماذج الخطية التي تسير في اتجاه واحد من مصدر المعرفة أو المعلومات إلى الهدف في الموقف الاتصالي .

هذا وقد قدم هذا النموذج مفهومين آخرين و هما : مفهوم فقد و يعني عدم اليقين أو الغموض الذي يشعر به الهدف نتيجة عدم وفرة المعلومات المطلوبة، فوفرة المعلومات ترتبط بكفاءة الوسيلة في الإرسال أو نقل كمية من المعلومات دون فقد فيها، و مفهوم الإطالة أو الإسهاب يعتبر ضرورة لتحقيق التوازن مع فقد الذي يؤدي إلى الغموض نتيجة عدم كفاءة الآلة في نقل المعلومات، ذلك أن الإسهاب أو الإطالة سيؤدي إلى التقليل من نسبة فقد في الإشارات(عبد الحميد، 2004، صفحة 67).

هذا المفهومان يعبران على ضعف النظام المعلوماتي داخل المؤسسة، هذه الإشكالية و التي تعاني منها أغلب مؤسسات اليوم بسبب تشوّه المعلومة أثناء انتقالها من مصدرها الرئيسي إلى المستقبليين النهائيين، حيث تزيد أو تقل درجة هذا التشوّه حسب الوسيلة الاتصالية المعتمدة من طرفيها، حيث يركز هذا النموذج على القناة التي تستخدمها المؤسسة لنقل المعلومات بين أفرادها بداخلها، وذلك يرجع إلى الحقبة التاريخية التي تظهر فيها النموذج بعد الحرب العالمية الثانية و ظهور اللاسلكي و الشيفرات على غرار مايعرف حاليا بشيفرة مورس (Morse)، لذلك ركز في دراسته على القناة الناقلة للمعلومة، فانتقال المعلومة كتابيا قد يشوبه العديد من التشويشات على غرار استخدام كلمات غامضة أو قابلة للتأويل الأمر الذي يخلق مشكلة خاصة لدى العمال

التنفيذيين و الذين يقومون بمهامهم بالاعتماد على الأوامر الصادرة من طرف الإدارة العليا، كما أن إصدار الأوامر شفهياً أو عن طريق الهاتف قد يشوه المعنى كذلك بسبب مشكلات تقنية (خاصة بالوسيلة) أو مشكلة في السمع، كما أن استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة يساهم في تسيير المعلومات بجودة عالية باشتراط تحكم كل من المرسل و المستقبل في هذه الدعائم من أجل تعويض فقدان طريق الشرح، فاختيار القناة غير مناسبة أو التعامل معها بالأسلوب الخطأ غالباً يسبب ضعف الاتصال داخل المؤسسة، و هو ما يجب على القائمين على المؤسسة مراعاته عند تصميم الاستراتيجية الاتصالية و التي أصبحت اليوم تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى مختلف معاملاتنا الإدارية أصبحنا نعتمد فيها على الحواسيب والأجهزة الإلكترونية لما لهذه الوسائل من مزايا ساهمت في اختصار الوقت والجهد والتي أصبح التخلّي عنها أمر شبه مستحيل خاصة وأننا نعيش في عصر الاتصالات الرقمية التي اقتحمت جل القطاعات على اختلافها واستحوذت على حصة الأسد في تسيير كل الشؤون الإدارية من خلال الاعتماد عليها. ومن أشكال هذه المسيرة هو استخدام البريد الإلكتروني في إرسال واستلام المستندات الخاصة بمختلف الأعمال والمهام، وكذا الاعتماد على موقع التواصل الاجتماعي في التسويق والإعلان والترويج لفكرة أو منتج ما، فإختيار الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأوامر و التوجيهات بسرعة و بدقة دون تعرض الرسالة للتحريف مع مراعاة مدى قدرة العاملين على التحكم في هذه الوسيلة، و إختيار الوسيلة الأكثر رواجاً مثلاً على غرار وسائل التواصل الاجتماعي أوإيميل المهني، هذا الأخير يعتبر من أهم الدعائم المناسبة للاتصال الداخلي للعديد من الشركات نظراً لسهولة استخدامه، و الذي تتبعه معظم الشركات العالمية و المحلية كمؤسسة عمر بن عبد الله الذي يمنع موظفيه إيميل شخصي مهني خاص بكل فرد من أجل تبليغهم بجميع المستجدات الخاصة بالعمل و المهام الموكلة إليهم، حيث يتضمن الاسم و اللقب و اسم المؤسسة، و يأتي بالصيغة التالية:

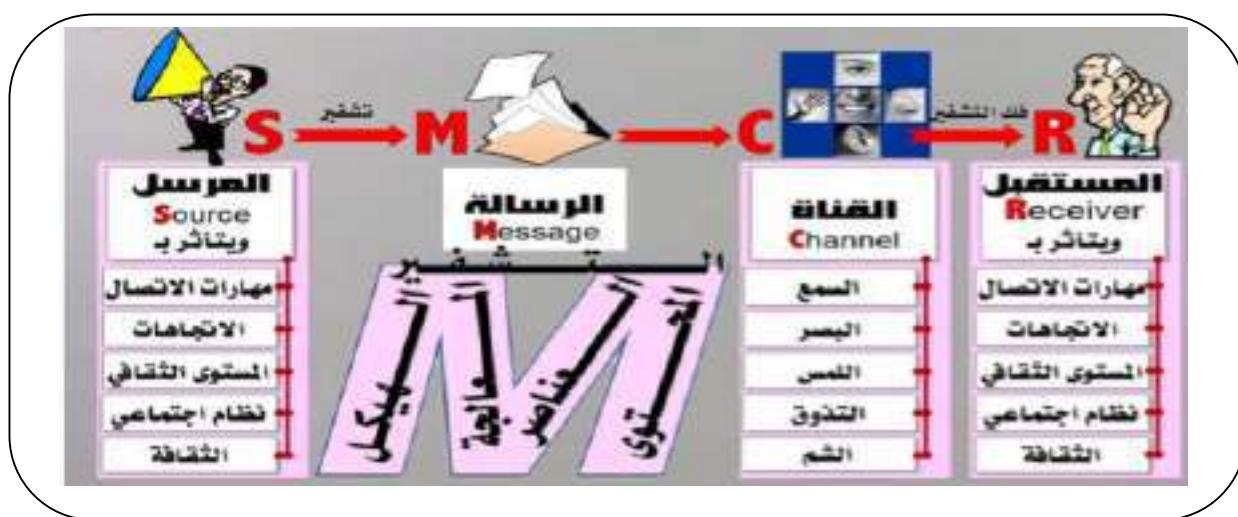
شيفيليب ميشان ويشلئ جو بيشلشين وج لـ عـ بـ هـ شـ لـ

يؤكد كل من شانون وويفر على أهمية القناة كحل مشكلة الضوضاء خاصة تلك المؤثرة على الصوت إذ يعتبران القناة بمثابة مراقب لمقارنة الرسالة الأصلية والتي أرسلت و التي تم إستلامها، فإذا وُجد اختلاف بين الرسالة المرسلة و المستقبلة يتم إرسال رسالة أخرى لتصحيح الخطأ، و هذا ما تقوم به معظم المؤسسات حالياً، وبالرغم من قدم النموذج و تعرضه للعديد من الانتقادات وظهور الحاجة إلى تطويره إلا أنه لا يزال يعتمد على فكرته الأساسية من خلال إختيار القناة المناسبة لنقل الرسالة، حيث تقوم معظم المنظمات بإدارة معظم عملياتها الاتصالية من خلال هذه القنوات، وما يخلل هذا الاستخدام من تشويش الذي يمكن إيعازه لعدم

وجود أيدي مدربة على هذه التكنولوجيات أو تعرض برامج المؤسسات للقرصنة أو التجسس أو حدوث عطب لإحدى الأجهزة التي تحتاج إلى خبراء ومتخصصين لإصلاح ذلك العطب.

2.4 نموذج ديفيد بيلو (David Berlo)

يقوم هذا النموذج الذي قدمه بيلو (Berlo) عام 1960 على افتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال، وقد اهتم النموذج بالعناصر الرئيسية للعملية الاتصالية وقام بشرح كل عنصر من عناصرها والتي أصبحت تعرف باختصار SMCR كما يوضحه الشكل أسفله:



المصدر: محمد العامري، نموذج ديفيد بيلو للاتصال (العامري، 2020)

يركز نموذج بيلو (Berlo)، على تعظيم دور كل من المرسل والمستقبل من خلال التركيز على الأطر المرجعية الثقافية والاجتماعية وكذا مهارات الاتصال لكل منهما، حيث توجد خمس مهارات أساسية يجب أن تتوافر اثنان متعلقتان بالمرسل تتمثل في القدرة على وضع فكرة معينة في رموز هما: مهارة الكتابة ومهارة التحدث، واثنتان متعلقتان بفك الرموز خاصة بالمستقبل هما : مهارة القراءة ومهارة الاستماع، أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعده في تحديد الهدف، كما أن اتجاهات المصدر نحو نفسه، و نحو الموضوع، و نحو المتلقي تؤثر على عملية الاتصال بشكل مباشر، فإذا كان اتجاه المدير نحو ذاته سلبياً أو إيجابياً يحتمل أن يؤثر على الرسالة التي يصنعها و على الطريقة التي يتصل بها، و هذا ما نجده عند القادة الأكفاء حيث يتمكنون من إكتساب ثقة و تأييد موظفهم و القدرة على إقناعهم بتأدية مهام معينة داخل المؤسسة، من خلال إدراك موظفيه أن القائد يحترمهم و يتعاطف معهم، يصبحون أقل انتقاداً لرسائله، ويزداد احتمال فهمهم و استيعابهم للأفكار المقدمة من طرف هذا الأخير، دون أن ننسى أهمية إمكانيات القائد و مدى تحكمه في تخصصه و درايته بالعمل و قدرته على صياغة رسالة دقيقة و بسيطة دون تعقيد مراعاة منه

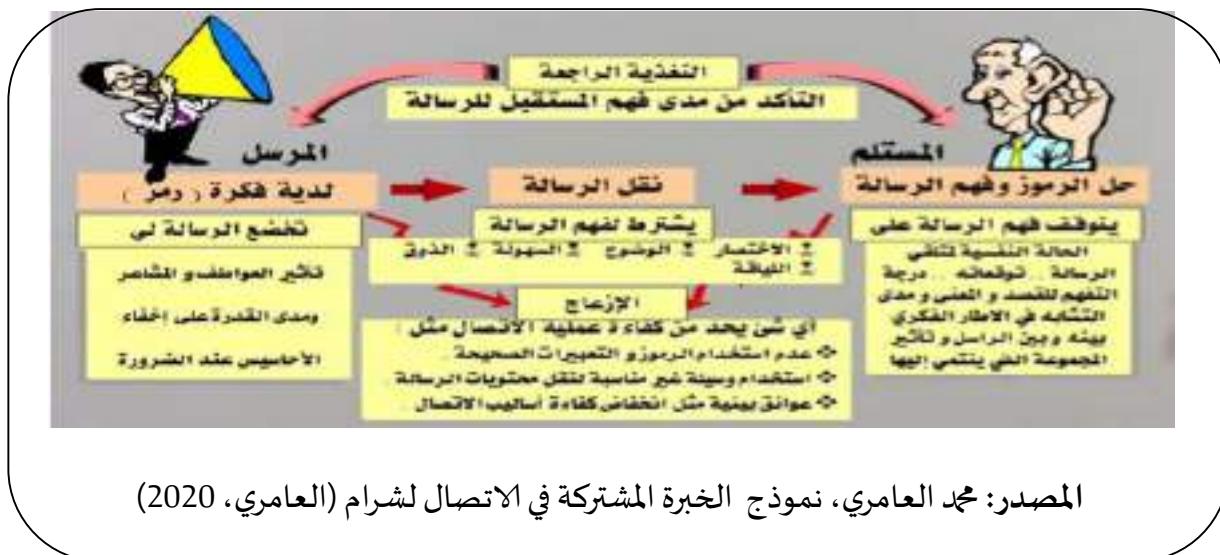
للمستوى المعرفي لموظفيه حيث يتتجنب استخدام مصطلحات تقنية معقدة، أو استخدام لغة أجنبية لا يستطيع العامل البسيط فهمها و التعامل معها، و هذا ما تعانيه المؤسسات الجزائرية اليوم في ظل إزدواجية اللغة.

هذا النموذج ركز كذلك على الجوانب العاطفية للرسالة، والتي تعتبر بمثابة الترجمة الحقيقة لأفكار وأراء و أغراض المسؤولين داخل المؤسسة، فهي تمثل النتاج المادي و الفعلى للعملية الاتصالية من خلال القناة التي تحمل الرسالة إلى المتلقى، والتي يتوقف اختيارها على قدرة كل من المدير و موظفيه على استخدامها، فهي تؤثر في جودة إرسال و تلقي محتوى الرسالة و فهمها. كما ركز على أهداف وأغراض العملية الاتصالية متأثراً بأرسطو الذي يرى أن الهدف الرئيسي من الاتصال هو الاقناع ومحاولة التأثير على الأفراد الآخرين، كما ركز على الاتصال اللفظي و غير اللفظي، حيث يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج الخطية التقليدية الذي مازالت تعتمد عليه المؤسسات اليوم على بعض خصائصها خاصة في بناء ثقافتها التنظيمية و الاتصالية باعتباره يركز على الفرد كمفتاح لنجاح العملية الاتصالية داخلها، أي تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المصدر والمتلقي من خلال محاولة فهم نقاط المشتركة بينهم من خلال فهم مجموع السياقات الاجتماعية والثقافية للمورد البشري، وكذا مستوى التعليمي و المعرفي و الذي من شأنه تسهيل عملية الاتصال و المساعدة في بناء رسائل اتصالية بسيطة وواضحة تتناسب و مستوى الأفراد داخل المؤسسة.

و يلاحظ أن نموذج لا يتضمن رجع الصدى، و هذا مصدر ضعف كبير في هذا النموذج، حيث يرى برو (Berlo) أن تحليل عملية الاتصال نحن نفسها لأننا مضطرون للتحدث عن المصادر و الرسالة و الوسائل و المتلقين، ولكن علينا أن نعي ما نفعله، فنحن نجمد العملية مضطرين، ولكننا لا يجب أن نخدع أنفسنا و نؤمن بأن الاتصال يحدث بالإعداد (إسماعيل، 2003، الصفحات 212-215).

3.4 نموذج الخبرة المشتركة لولبر شرام (Wilbur Schramm) :

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحلقة حيث ينظر شرام (Schramm) إلى الاتصال على أنه عملية دائيرية فكل فرد يضع أفكاره في كود و يفسر ما يتلقاه و يستجيب، وقبل أن يصل شرام إلى الصورة النهائية لنموذجه في سنة 1971 قدم العديد من النماذج التي مهدت لنموذجه النهائي، كما يوضحه الشكل أدناه :



المصدر: محمد العامري، نموذج الخبرة المشتركة في الاتصال لشرام (العامري، 2020)

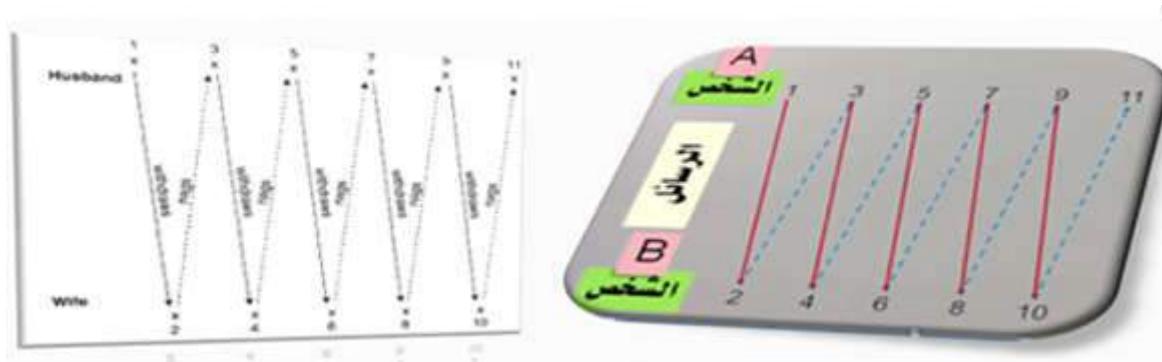
يعتمد شرام (Schramm) بتطوير نماذجه من خلال الاعتماد على نموذج شانون و ويفر بإدخال وإضافة مفهوم الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية: المرسل والمستقبل، فهو لا يعتمد كثيراً على وضوح لغة رسالة أو رموزها، بل ويؤكد على ضرورة:

- بوجود خط مشترك بين الطرفين لفهم معاني الرموز.
- بخبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل تمثل الإطار الدلالي.
- بخبرة متراكمة لدى الطرفين (كافي، 2015، صفحة 195).

فالاتصال عند شرام هو مجهود هادف يؤدي إلى أرضية مشتركة بين كل من المرسل والمستقبل، إذ يعتبر هذا النموذج من النماذج الوظيفية حيث يركز على الإطار الدلالي لطرف العملية الاتصالية، بمعنى أن كل من المدير والمستخدمين داخل المؤسسة وجب عليهم أن يحاولوا إيجاد نقاط مشتركة بينهم، والتي تستنتج عن طريق الخبرة والتجربة المشتركة حتى تسهل عملية الاتصال، فشرام يحمل كل من المرسل والمستقبل مسؤولية نجاح العملية الاتصالية حيث أطلق على كلاهما اسم مفسر فهو يعتبر كلاهما مرسل و مستقبل للرسالة من خلال التغذية الراجعة فهو قام بالغاء التفرقة ما يعرف بالاتصال المغلق، ويعتمد على فك الرموز لدى المستقبل على ثقافته التي يشارك فيها المرسل من خلال التفسيرات التي تعتمد على الأطر المرجعية والثقافية لكليهما، إذ يجب على المدير أن يكون مدرك لهذه الأطر و مراعاتها من خلال استخدام الرموز والعبارات الصحيحة و اللغة المناسبة كشرط لفهم الرسالة مع ضرورة استخدام وسيلة مناسبة والتأكد من فهم المستقبل للرسالة من خلال التغذية الراجعة، و يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج المطبقة في المؤسسات و في عمليات التعليم و التعلم و يعتبر المؤسس لجمعية نماذج الاتصال اللاحقة.

4.4 نموذج وتزلاويك وبيفن و جاكسون للاتصال (Watzlawick and Beavin and Jackson):

قام وتزلاويك (Watzlawick) في عام 1967 بمساعدة فريق عمل بدراسة التواصل البشري بالاعتماد على أبحاث في الربط المزدوج، وشمل الفريق كلا من Bateson Grégory Janet Beavin et Don Jackson، وأنتج الفريق نموذجهم وكتابهم الذي تعد اليوم من النماذج و النظريات و الكتب الرئيسية في علم الاتصال و العلاج السريع الموجز، حيث فسر عملية الاتصال من زاوية الطب النفسي و العلاجي فيما يعرف بنظرية الأنساق.



المصدر: محمد العامري، نموذج وتسلافيك وجاكسون وبيفن (العامري، 2020)

و قد فسر محمد العامري (العامري، 2020) هذا النموذج من خلال بديهيات وتزلاويك (Watzlawick) الخامسة عبر فيديو على قناته باليوتيوب، حيث قام بإسقاط هذه البديهيات على العلاقة بين المدير ومرؤوسه في العمل باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح تؤثر و تتأثر بمختلف السياقات التي تعتبر نتاج لمتغيرات داخلية وخارجية و تتمثل هذه البديهيات في :

1.4.4 إستحالة عدم التواصل:

فكل ما نقوله أو ما لا نقوله، ما نفعله و ما لا نفعله هو رسالة للأخر، لذلك لا يمكننا أن نقرر عدم التواصل حيث تركز هذه البديهية على أهمية كل من التواصل اللفظي و غير اللفظي على حد سواء فهي تعتبر الصمت المطلق تعبير قوي عن موقف معين و يبعث رسالة متعددة التفسيرات.

حيث قد تفسر العديد من تصرفات الموظفين في الاتجاه السلبي إذا لم يكونوا على وعي بتصرفاتهم.

2.4.4 العلاقة أهم وأقوى من المحتوى:

تحتوي عملية التواصل على مفهومين هما المحتوى المتمثل في الرسالة و العلاقة التي تجمع بين الأفراد حيث يعتبر وتسلافيك العلاقة أقوى من المحتوى بكثير، فعلى سبيل المثال إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس سيئة فإن هذا الأخير لن يتقبل الأوامر و الملاحظات الموجهة إليه الأمر الذي يضعف عملية الاتصال، في حين إن

كانت تربطهما علاقة جيدة فإن كل ما ي قوله الرئيس سيُقبل بصدر رحب من طرف المرؤوسن و يتم إنجاز العمل.

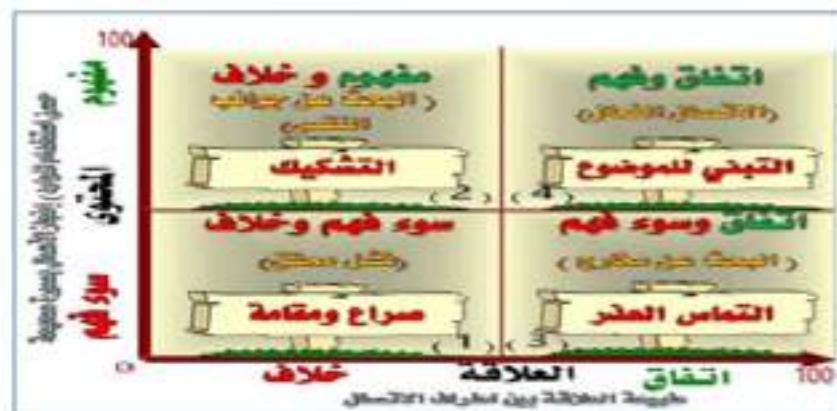
طبيعة العلاقة بين المدير و الموظف قد تفهم حتى من سياق الكلام فمثلا يقول المدير:

أ. الحالة الأولى: من فضلك هل بإمكانك إرسال الإيميل إلى الشركة الفولانية. (طلب)

ب. الحالة الثانية: أرسل الإيميل إلى الشركة الفولانية. (أمر)

نلاحظ أن في كلتا الحالتين المحتوى نفسه لكن طبيعة العلاقة هي التي فرضت صياغة معينة، ففي الحالة الأولى تفهم على أن العلاقة بين المدير و الموظف هي علاقة إحترام، أما في الحالة الثانية فالعلاقة سلطوية، و هو الأمر الذي يؤثر على أنماط التواصل في جميع أنحاء النظام.

و يمكن تفسير طبيعة العلاقة بين أطراف الاتصال حسب هذا النموذج من خلال المصفوفة التالية:



المصدر: محمد العامري، مصفوفة طبيعة العلاقة بين أطراف الاتصال (العامري، 2020)

3.4.4 تسلسل الأحداث أو الترقيم:

إن طبيعة العلاقة بين شخصين تتوقف على تسلسل عملية التواصل بينهما حسب هذا النموذج فكل موقف إتصالي يؤسس للموقف الذي بعده، فعملية تسلسل الأحداث ما هي إلا عملية ضبط لإيقاع الرسائل و تنظيمها و تحويلها إلى معان أي أنه غالبا ما يفسر سلوك الفرد كرد فعل على سلوك الآخر في موقف معين، فالعقل يبني دائما على آخر تجربة تم خوضها مع هذا الفرد فإذا كان آخر موقف إيجابي سينعكس على عملية الاتصال الحالية أما إذا حدث العكس وكان آخر موقف عبارة عن شجار مثلا فسينعكس هو الآخر على الموقف الإتصالي اللاحق، الصورة الكبيرة تؤخذ في الاعتبار. هذا يعني التأكد من أن التواصل يتواافق مع الموقف.

فما تراه أنت لا يراه بالضرورة محدثك، فإذا أردت أن تحل أي إشكال مع الآخرين، يجب التخلص عن اللوم و تغيير الزاوية التي تنظر منها، مع وضع النفس مكان الآخر مع إظهار النوايا الإيجابية لتشجيع الفرد الآخر على المعاملة بالمثل، و هو ما يجدر برؤساء المؤسسات اليوم تطبيقه مع موظفيهم لضمان نجاعة العملية الإتصالية داخلها.

4.4.4 التواصل رقمي و مناظر:

يقصد برقمي هو أنه هو الاتصال الذي يتم من خلال عناصر محددة و منفصلة أي استخدام الكلمات وإيماءات إشارات مفهومة و متفق عليها و التي تكون واضحة و غير قابلة للتأويل، أي أن الكلمة والإشارة تتوافق مع المعنى المقصودو لا يمكن تفسيرها بشكل خاطئ بكل حال من الأحوال، هذا يعني أن الاتصال يحدث بوتيرة مناسبة. تناوب فترات التوقف مع المظاهر التعبيرية للأطراف المعنية وباللهجة الصحيحة.

أما الاتصال المناظر فان عناصره في الأغلب غير لفظية كالإشارات والإيماءات فليس كل ما يقال فقط لديه وزن فكيفية قوله لها وزن موازي كذلك، هذا يعني أن اللغة اللفظية تتوافق مع اللغة غير اللفظي، أي تجنب إعطاء مساحة للعبارات أو الكلمات أو الإيماءات غير الدقيقة.

5.4.4 التواصل متماثل أو مكمل:

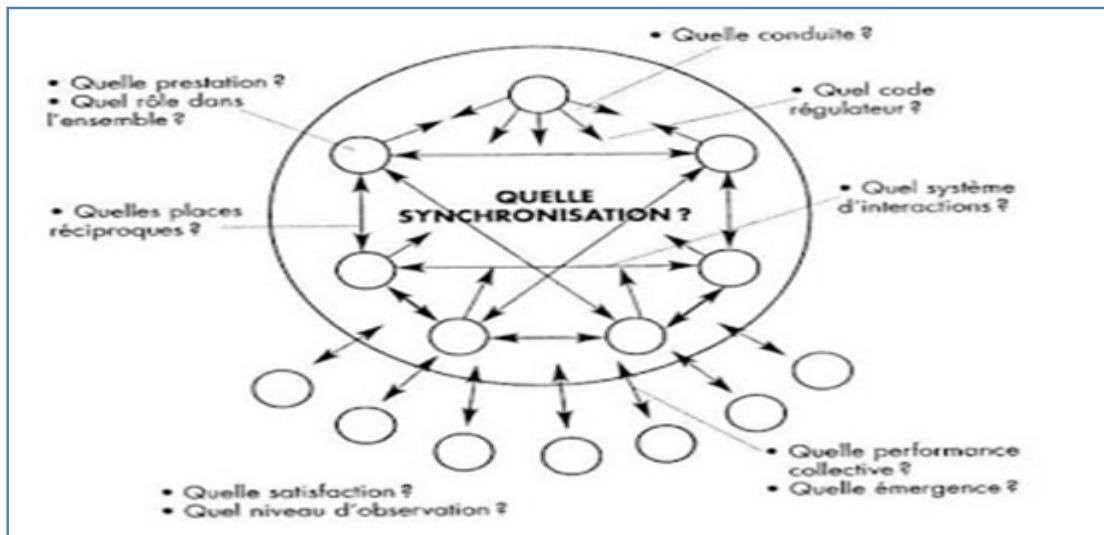
ال التواصل المتماثل يتم بين شخصين من نفس المستوى أو المرتبة أو السلطة (بين رؤساء المصالح أو بين الرؤوسيين ذوي نفس التصنيف الوظيفي)، أو ما يسمى بتوابع القوى و قد يكون التواصل في اتجاه واحد أو اتجاهين متعاكسيين.

ال التواصل المتكامل يتم بتفاوت في المستوى أو المركز الوظيفي أو السلطة كالعلاقة بين الرؤساء والرؤوسيين، و يكون التواصل في نفس الاتجاه و يكمل الآخر.

يركز هذا النموذج على محاولة فهم طبيعة السياقات و الأنماط التي تحدث فيها عمليات الاتصال من خلال التواصل عن طريق نقاط متواصلة من خلال الأحداث التي تحدث بشكل متكرر يوميا و ما هو ما يحدث في مؤسسات اليوم من خلال الأنشطة المتكررة الممنوعة للمستخدمين.

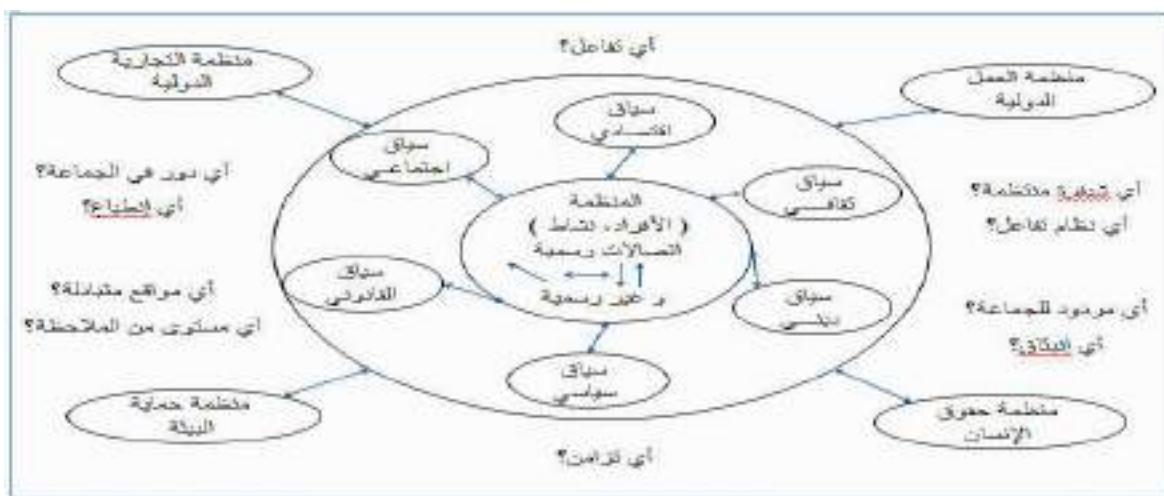
5.4 نموذج الجوق (Alex Mucchielli):

تعود فكرة نموذج الجوق أو الأوركسترا إلى الأنثربولوجي غريغوري باتسون (Bateson Grégory) في مقولته الشهيرة: Communiquer c'est entrer dans l'orchestre ، بمعنى أن إتصالك يمثل دخولك للأوركسترا بحيث أصبح جزء من مجموعة منظمة و متناغمة كل فرد فيها يدعم الطرف الآخر ككل متناغم و متناسق و وبالتالي نجاح المعزوفة الموسيقية، و التي تمثل نجاعة العملية الإتصالية في هذه الحالة، والتي صاغ على أساسها وينكن (Winkin) أبعاد إتصال الأوركسترا التي اعتمد عليها Alex Mucchielli في ما بعد، إضافة إلى مجموعة من مبادئ النظرية النسقية لتصميم نموذج الجوق في صورته النهائية بوصف العملية الإتصالية للتنظيم ككل متناغم يؤثر و يتأثر بمجموعة من السياقات الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، الدينية الزمانية والمكانية، و الشكل أدناه تمثل نموذج الجوق حسب ألكسندر ميكولي (Alex Mucchielli).



نموذج الجوق حسب ألكس ميكولي (Taron, 2010) (Alex Mucchiellie)

باعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بالعديد من السياقات وقد قامت الباحثان بمحاولة إسقاط نموذج الجوق على المؤسسة الاقتصادية مع مراعاة مختلف هذه السياقات و الموضحة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نموذج الجوق

كما قامت الباحثان بمحاولة ضبط عناصر و أبعاد الاتصال الداخلي بالاعتماد على نموذج الجوق حسب المخطط التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج الجوق والأدبيات النظرية

5. مقارنة بين نماذج الاتصال:

لفهم أعمق للنماذج قامت الباحثان بإجراء مقارنة بين نماذج الاتصال التي تعرضتا لها أعلاه بالاعتماد على الأدبيات النظرية و Mage في هذه الورقة البحثية بالجدول التالي :

اسم النموذج	صاحب النموذج	اتجاه النموذج	افتراضات النموذج	الاضافة الجديدة	الانتقادات الموجهة للنموذج
نموذج بـ الاشارات	شانون و ويفر (Shannon & Weaver)	اتجاه واحد (خطي)	التركيز على القناة المسؤولة على ارسال واستقبال الرموز. يؤكد على وجود ثلاث مستويات لمشكلات الاتصال: مشكلة تقنية (خاصة بالوسيلة). مشكلة دلالية (مستوى دقة الرموز). مشكلة النجاعة (مستوى فهم الرسالة).	مفهوم التشويش (الضوضاء). مفهوم الفقد. مفهوم عدم اليقين.	غياب رجع الصدى الاعتماد على الرياضيات لدراسة وتفسير الظاهرة الاتصالية
نموذج SMCR	بيرلو (Berlo)	اتجاه واحد (خطي)	الاهتمام بجميع العناصر الاتصالية لضمان نجاعة الاتصال مع التركيز على مهارات الاتصال لدى كل من المرسل والمستقبل.	قام هذا النموذج بشرح ووصف كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية مع إهمال رجع الصدى.	غياب التغذية الراجعة. حصر نجاح العملية الاتصالية في إختبار الرموز التقنية المناسبة لفهم عملية الاتصال.

<p> التركيز على البعد التقني للاتصال واهتمام الجوانب الانسانية الاجتماعية و النفسية</p>	<p>مفهوم الخبرة المشتركة والاطار الدلالي. أطلق على كل من المرسل و المستقبل تسمية المفسر. مفهوم التغذية الراجعة.</p>	<p> التركيز على الخبرة المشتركة في تفسير الرسائل بين المرسل و المستقبل مع التركيز على عملية الصدى.</p>	<p> إتجاهان (دائري)</p>	<p>ولبير شرام (Shramm)</p>	<p>نوج الخبرة المشتركة</p>
<p>افتراض ردود الفعل للعملية الاتصالية بناء على الموقف السابق</p>	<p>العلاقة أهم من المحتوى. تسلسل الأرقام والأحداث. الاتصال رقمي ومناظر. الاتصال متماثل ومكمل.</p>	<p> التركيز على العملية التفاعلية للاتصال. التركيز على الاتصال غير اللفظي في تفسير العملية الاتصالية. التركيز على التناقض والتماثل بين كل من الاتصال اللفظي وغير اللفظي.</p>	<p> إتجاهان (تفاعلية)</p>	<p>وتزلاويك و بيفن وجاكسون (Watzlawick Beavin (Jackson</p>	<p>النموذج المتسلسل</p>
<p>استحالة دراسة جميع السياقات التي تؤثر على الظاهرة الاتصالية لفهم هذه الأخيرة</p>	<p>الاتصال كـ منسجم و تشبه العملية الاتصالية بالأوركسترا.</p>	<p> التركيز على أهمية الانسجام والتناغم في العملية الاتصالية. إعتماد أطراف العملية الاتصالية على بعضهم البعض. أهمية الساقات والأطر المرجعية في التأثير على نجاعة الاتصال.</p>	<p> إتجاهان (تفاعلية)</p>	<p>الكس Alex ميكولي (Mucchiellie</p>	<p>نموذج الجوق</p>

6. الخاتمة:

تعتبر النماذج وسيلة تساعد على فهم الأحداث و العلاقات الاتصالية بين الأفراد داخل المؤسسة، و هي وسيلة تعبيرية لتبسيط تعقد العملية الاتصالية، حيث شهد النموذج الاتصالي العديد من التطورات بداية من النماذج الهيكلية الخطية، والتي اقتصرت على تبيان عناصر العملية الاتصالية كنموذج شانون وويفر مرورا بالنماذج الديناميكية و التي أظهرت سير العملية الاتصالية كنموذج بيرلو من خلال الاهتمام بمختلف عناصرها، وصولا للنماذج الوظيفية الحلقة على غرار نموذج شرام، و الذي قام بشرح و توضيح العلاقات بين عناصر الاتصال وأهمية الأطر المرجعية الثقافية و الاجتماعية لظهور الحاجة إلى النماذج الميدانية التفاعلية، والتي سمحت بقدر ما من التنبؤ وساعدت على التخطيط لسير العملية الاتصالية بالتركيز على الجوانب الاجتماعية و الثقافية والآيديولوجية و علاقتها بالمجتمع، هذه الجوانب و التي أصبحت مؤسسات اليوم تأخذها بعين الاعتبار عند تصميم إستراتيجيتها الاتصالية، هذه النماذج التفاعلية يمكن تطبيقها بفعالية و درجة كبيرة

كنماذج مدرسة بالو ألتوك التي اعتبرت من أكثر النماذج مرونة وقابلية للتطبيق في الميدان كنموذجي الجوق واتسلافيك.

بناءً على ما تقدم ذكره وإنطلاقاً من الدراسة النظرية التي قمنا بإجراؤها توصلنا إلى النتائج التالية:

- بفعالية النماذج الاتصالية وديمومتها واستفادة منها في جميع المواقف سواء الشخصية أو المهنية إلى يومنا هذا، فلا يوجد نموذج إنها صلاحيته بل يمكن القول بأن هناك تعديلات وتحديثات أدخلت عليه.

- بتركيز جل النماذج الاتصالية على البعد الاتصالي الذي يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة ومصدر بقائها، فبراعة المؤسسة وتمكنها من حسن تنفيذ وتوظيف هذه النماذج يعد ضماناً لتحقيق التنظيم بداخلها ووسيلة للتبني بالنتائج من أجل تحقيق الأهداف المرجوة مع تفادي المشاكل التي يمكن أن يكون المصدر أو المستقبل سبباً في حدوثها باعتبارهم أهم حلقة من حلقات العملية الاتصالية والمسؤولين المباشرين عن نجاح أو فشل الاتصال على مستوى المؤسسة.

- بتنوع النماذج الاتصالية من النماذج الخطية إلى النماذج الوظيفية أحدثت قفزة نوعية في زيادة وعيها بكيف إسقاط عناصر هذه النماذج على عملية الاتصال الحديث وكيفية استفادة المؤسسات منها خاصة وأن المؤسسات اليوم تشهد تحول رقمي فرض عليها مواكبة التغيرات التكنولوجية مع الأخذ بعين الاعتبار تهيئة جمهورها الداخلي لاستقبال هذه التكنولوجيات باعتبارهم متلقين لسلعة إلكترونية وما يحمله هذا الانتقال من تأثير على المؤسسات التي لا تحسن الاستفادة من النماذج الاتصالية بنوعها لأن الجديد ما هو إلا إمتداد وتطوير للقديم.

- بأهمية النماذج الاتصالية ومساهمتها في دعم المؤسسة ومساعدتها في التقليل من المشاكل النفسية والاجتماعية الناتجة عن سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل خاصة فيما يتعلق بغموض الرسالة وسوء اختيار القناة المناسبة وعدم الإلمام بمهارات اتصالية فعالة، وبالتالي بهذه النماذج الاتصالية عبارة عن حل سريع للعقبات التي يمكن أن تقف حاجزاً أمام سير العمل في بيئة العمل وفي تحقيق المؤسسة لأهدافها.

7. المصادر والمراجع:

- إسماعيل، م. ح. (2003). *مُبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير*. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- ب الدليمي، ع. أ. د. س. ن. (نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين). د. ب: دار البازوري.
- ب العامري، م. (2020). دورة نماذج الاتصال le 6 2021, 5, sur Consulté . <https://youtu.be/XPpZRwrhSs0>
- ب العبد، ع. & العبد، ع. ن. (2011). *نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية*. القاهرة: دار الإيمان للطباعة.
- ب المشابقة، ب. ع. (2015). *نظريات الاتصال*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ب المفلح، خ. أ. (2014). *الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة*. عمان: دار حامد.
- ب النذير، ع. أ. (2017). *ابسطمولوجيا علوم الاعلام والاتصال*. د. ب: منشورات دار الأديب.
- ب أمين، ع. أ. (2007). *النظريات العلمية في مجال الإعلام الإلكتروني*. القاهرة: منتدى سور الأزبكية.
- ب حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العبد. (2007). *نظريات الاعلام*. القاهرة: عاطف عدلي العبد.
- ب رتشي، ر. أ. (1978). *الأسس العلمية لنظريات الإعلام*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ب عبد الحميد، م. (2004). *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*. القاهرة: عالم الكتب.
- ب عبد الله، م. (2006). *نظريات الاتصال*. لبنان: دار المهمة العربية.
- ب عكاشه، ر. د. س. ن. (تأثيرات الإعلام نظريات و نماذج الاتصال في مجال المنصات الرقمية). مصر: جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
- ب فرج، ش. (2009). *الاتصالات الإدارية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ب كافي، م. ي. (2015). *الرأي العام ونظريات الاتصال*. عمان: دار الحامد.
- ب مكاوي، ح. ع. & السيد، ل. ح. (1998). *الاتصال ونظرياته المعاصرة*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ب مكاوي، ح. ع. & العبد، ع. ع. (2007). *نظريات الإعلام*. القاهرة: د. د. ن.
- ب Taron, E. (2010, 2 2). *Communiquer c'est entrer dans l'orchestre*. Consulté le 7 6, 2021, sur <http://demosthene-prisedeparoleenpublic.blogspot.com/2010/02/lecon-n-9-communiquer-cest-entrer-dans.html>

استراتيجية الاتصال الداخلي

-حالات وتجارب عالمية-

Internal communication strategy

-International cases and experiences-

المحور: التخطيط للعملية الاتصالية داخل المؤسسة

أ.د. مغراوي محي الدين عبد القادر¹ د. ساكت فاطمة الزهراء²

الملخص:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للعملية الاتصالية من المهام الجسيمة التي تقع على عاتق إدارة الإتصال والإدارة العليا في المؤسسة. كما تعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي أداة جوهرية تضمن استمرار العملية الاتصالية في الزمان والمكان. بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على دراسة وتحليل مختلف مكونات وأطراف العملية الاتصالية وهذا ما دفعنا إلى تسلیط الضوء من خلال دراستنا على أهم مراحل تطبيق استراتيجية الاتصال الداخلي بغية التحكم فيه وضبط تلك العناصر وعدم تركها عرضة للاحتمالات وأخطار عدم التأكيد، وسنقف في ختام الورقة البحثية عند بعض الأمثلة الحية عن الاتصال الداخلي التي تبين حرص المؤسسات العالمية على تجسيد استراتيجية اتصال داخلي ناجحة وفعالة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، استراتيجية الاتصال الداخلي ، أمثلة عالمية.

Abstract :

Strategic planning for the communication process is considered as a main task in the communication management and higher management in the institution. Internal communication strategy is an essential tool that guarantees the continuity of communication processes in terms of time and place. In addition, it works on studying and analysing the different components, and parties of the process. It led us to highlight the most important steps to apply the internal communication strategy through our study, to control these elements and to protect it against the probability and the uncertain risks.

In conclusion of this study, we will quote some examples of internal communication that show the desire of global institutions to apply an effective internal communication.

Keywords: Communication, Internal Communication, Internal Communication Strategy, Global Examples.

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر-- (meheddineaek.meghraoui@univ-mascara.dz) lapdec--

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر-- (fatima.saket@univ-mascara.dz) - lapdec--

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: مغراوي محي الدين عبد القادر أستاذ التعليم العالي بجامعة معسکر، قسم العلوم التجارية تخصص تسويق، مسؤول تخصص ماستر تسويق الخدمات، رئيس فرقه بحث بمخبر تحليل واستشراف الوظائف والكفاءات له العديد من البحوث المنشورة في مجلات وطنية ودولية، شارك في العديد من الملتقيات داخل وخارج الوطن، وهو عضو لجنة القراءة والتحكيم واللجنة العلمية لدى بعض المجلات العالمية والوطنية.

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: ساكن فاطمة الزهراء أستاذة محاضرة أ بجامعة معسکر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجيلالي ليابس سيدى بلعباس، التأهيل الجامعي جامعة معسکر، شاركت في العديد من الملتقيات الدولية والوطنية، بالإضافة إلى منشورات في التخصص و مجالات أخرى .

مقدمة:

تشير مجموعة من الدراسات إلى أن الإنسان الاعتيادي يتلقى أو يجري ما يقارب 1600 عملية اتصال في اليوم، وعلى افتراض أنه يقضى في النوم بالغالب ما يقارب 8 ساعات، فهذا يعني بأنه يجري في الساعة الواحدة ما يقارب 100 عملية اتصال مع عناصر البيئة المحيطة (البكري، 2009، ص35). إن هذه الدراسات تثبت ما للاتصال من دور جوهري في تحقيق احتياجات ورغبات الفرد في حياته اليومية.

ويعد الاتصال متعدد الاستخدامات، حيث يستعمله الفرد العادي، المؤسسات التجارية، المؤسسات الحكومية، الأحزاب السياسية وغيرها من المؤسسات، كما يعتبر الاتصال متشعب المجالات فنجده حاضرا في المجال التسويقي، المجال المالي، المجال السياسي، المجال التوظيفي، المجال العلمي، المجال الثقافي وكل مجالات الحياة، كل هذا يؤكد **الضرورة الملحّة والقيمة الحيوية للاتصال**.

أما الاتصال الداخلي فيعني بكلّة التصرفات وال العلاقات التي تنتج على المستوى الداخلي للمؤسسة، كما يشمل الاتصال الداخلي العديد من الوظائف التي تتصل بعضها من أجل التشارك والتقاسم (المعلومات، المعرفة و المهام) بغية تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها من جهة، من جهة أخرى يأخذ طابعا اجتماعيا بحيث يستجيب للدّوافع الانسانية المتعلقة أساسا بالمعلومات التي يحتاجها العامل داخل المؤسسة وكذا الكفاءات والمؤهلات التي يطرحها ويعرف من خلالها . ومنه فإن الاتصال الداخلي يعمل على خلق صورة ذهنية للمؤسسة بداية من تحفيز الجمهور الداخلي لكسب ثقته وولاءه وصولا إلى الجمهور الخارجي (الاتصال الخارجي) الذي تصنّعه العلاقات الجماهيرية في الخارج .

على هذا الأساس و من هذا المنطلق ارتأينا تحديد الإشكالية الرئيسية لورقة البحثية التي مفادها :
كيف يتم إعداد استراتيجية فعالة للاتصال الداخلي تحقق من خلالها المؤسسة مختلف أهدافها ؟
وستسهم هذه الورقة البحثية في تحقيق الأهداف السيد اغوهيبة الآتية:

تمكين الطالب من فهم الاتصال وأهميته:

تمكين الطالب من معرفة أنواع وأشكال الاتصال وبالأخص الاتصال الداخلي:

مساعدة الطالب على اكتشاف ميزات الاتصال الجيد وضبط شروطه:

تحديد الإطار العام لاستراتيجية الاتصال الداخلي:

إعطاء الطالب نظرة عن بعض الحالات في الاتصال الداخلي.

وبالتالي أهمية هذه الورقة تأتي من طبيعة الموضوع المعالج المتمثل في الاتصال الداخلي وقيمة في المؤسسة، وكذا من العناصر التي ستتضمنها والتي أشرنا إليها سابقا، مما سيساعد القارئ في إيجاد إجابات عن الأسئلة التالية:

ما المقصود بالاتصال؟ ومتى كانت بداياته؟

ما شروط الاتصال؟ وما الوظائف التي يؤدinya؟

ما هي ميزات الاتصال الجيد؟

ما أنواع الاتصال وأشكاله؟

ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ وكيف يستخدم في المؤسسة؟

هل هناك استراتيجية مثالية للاتصال الداخلي بغية تحقيق أهداف المؤسسة؟

1. مفهوم الاتصال:

كلمة "اتصال" واسعة الاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معانٍ عديدة ومختلفة، لذا يجب أن يحدد مفهومها من خلال تبيان أصلها ثم تعريفها.

1.1. أصل الاتصال: يعتبر الاتصال نشاطاً إنسانياً رافق الحياة الإنسانية ومسيرتها منذ البداية، ويرى علماء اللغة وغيرهم من المتممرين أن الاتصال لم يولد مكتملاً وإنما من مجموعة من المراحل ذكرها كالتالي:

(عليان، 2007، ص 235)

مرحلة ما قبل اللغة: استخدم الإنسان في هذه المرحلة أصواتاً مميزة، وإشارات يدوية وجسدية وبعض الوسائل الخاصة كالنار وغيرها:

مرحلة بروز اللغة: في هذه المرحلة تطورت الإشارات إلى رموز صوتية مفهومة تحمل فكرة معينة من شخص لآخر، أو من جماعة لأخرى، أو من شخص إلى جماعة، أو من جماعة إلى شخص من خلال المحادثة المباشرة؛

مرحلة الكتابة: في هذه المرحلة لم يعد وجود طرف في الاتصال (المرسل والمستقبل) معاً كما يحصل في المحادثة المباشرة أمراً ضرورياً، وبذلك اتسعت دائرة الاتصال ووسائله؛

مرحلة الطباعة: بعد اختراع الطباعة على يد الألماني Gutenberg نتج عنها ظهور المواد المطبوعة في صورة كتب، صحف، مجلات... وغيرها ما جعل مختلف الثقافات والعلوم تنتشر، وأشكال الاتصال تتعدد؛ مرحلة تكنولوجيا الاتصالات: في هذه المرحلة شهد الاتصال قفزة نوعية بعدما ظهرت مجموعة من وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف، وسائل الإعلام، الأقمار الصناعية وشبكات الاتصال والمعلومات... التي سهلت تنقل المعلومة على نطاق واسع، وغيّرت من شكل وسيرة الاتصال.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن أصل الكلمة اتصال يعود إلى فترات زمنية عابرة، منذ أن خلق الله تعالى الكون برمته، أين كلام الخالق عزوجل ملائكته والرسل المختارين وجميع الناس بالقرآن الكريم. أما في عصرنا الحالي فكلمة اتصال (Communication) مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (Communicate) والذي يعني التشيع عن طريق المشاركة. كما اهتم بالاتصال المختصون في الشريعة، والاقتصاد، والسياسة، وإدارة الأعمال، والتسويق، والنفس، والمجتمع... باعتباره أداة ووسيلة لمخاطبة الجماهير حول مواضيع متنوعة، ومعرفة اتجاهاتهم وأراءهم بخصوصها. (صبري والنمر، 1999، ص 19)

2.1. تعريف الاتصال: تشير الأدبيات العلمية إلى أن التعريف المتعلقة بمفهوم الاتصال تختلف باختلاف رؤية وهدف القائم بالتعريف، وكل منهم يعطي وجة نظره الخاصة لاسيما أمام اتساع حيز هذا المفهوم ومجالات استخدامه. ويقدم (أبو بكر والبريدي، 2007، ص 39-40) جملة من التعريفات المحددة لمفهوم هذا الأخير والتي نورد بعضها كالتالي:

"الاتصال عملية تتم ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل"؛

"الاتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها"؛

"الاتصال عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك، وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسلاً والآخر مرسلاً إليه".

وفي نفس السياق يصف (الزعبي، 2010، ص 29) الاتصال بأنه تلك العملية التي يتم عبرها تكوين علاقات بين أعضاء المجتمع، باختلاف حجمه، وتبادل الأفكار والتجارب فيما بينهم.

انطلاقاً من التعريف الذي تمت الإشارة إليها آنفاً يمكن القول بأن الاتصال هو كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائل مختلفة بغية تكوين علاقة بين أطراف الاتصال.

2. قيمة الاتصال:

للاتصال أهمية حيوية تظهر من خلال الوظائف التي يؤديها

1.2. وظائف الاتصال: يُمكّن الاتصال عامة من تحقيق جملة من الوظائف تتلخص في العناصر التالية:

(هلال، 1998، ص12)

الإعلام: تتعلق هذه الوظيفة بجمع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات والحقائق بطريقة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة؛

التنشئة الاجتماعية: يقصد به توفير رصيد مشترك من المعرفة بشكل يمكن الأفراد من العمل كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع؛

خلق الدوافع: من الوظائف الأخرى للاتصال دعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات المتوجهة صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها؛

الحوار والنقاش: أي العمل على توفير الحقائق الازمة وتبادلها لتوضيح مختلف وجهات النظر وتسهيل الاتفاق بين الأطراف.

من هذا المنطلق نستنتج بأن الاتصال يؤدي أربعة أدوار هامة: الدور الإعلامي أو الإخباري، الدور الاجتماعي أو العلاقات، الدور التحفيزي أو الإقناعي، والدور التوضيحي أو التفسيري. وبالتالي يمكن القول بأن الاتصال يمثل صوت الجهة المرسلة، من خلاله تستطيع إقامة وتوطيد علاقة جيدة مع الجهة المستهدفة.

2.2. ميزات الاتصال: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية: (ماهر، 200، ص40-41)

السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستعملة، فوصول المعلومات في الوقت المناسب أمر ضروري، لاسيما وأن المعلومات تفقد قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب. فمثلاً يعتبر الهاتف أكثر سرعة من وسيلة اتصال أخرى؛

الارتداد: تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتبطة تساعده على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، على عكس الوسائل المكتوبة كالتقارير والمذكرات مثلاً التي تعد بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتبطة إلى أطراف الاتصال؛

التسجيل: يقصد به إمكانية حفظ المعلومات موضوع الاتصال في ملفات وسجلات معينة، إذ يفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها وقت الضرورة؛

التنوع: تتميز بعض وسائل الاتصال بقدرتها على تقديم معلومات كثيفة كالتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة؛

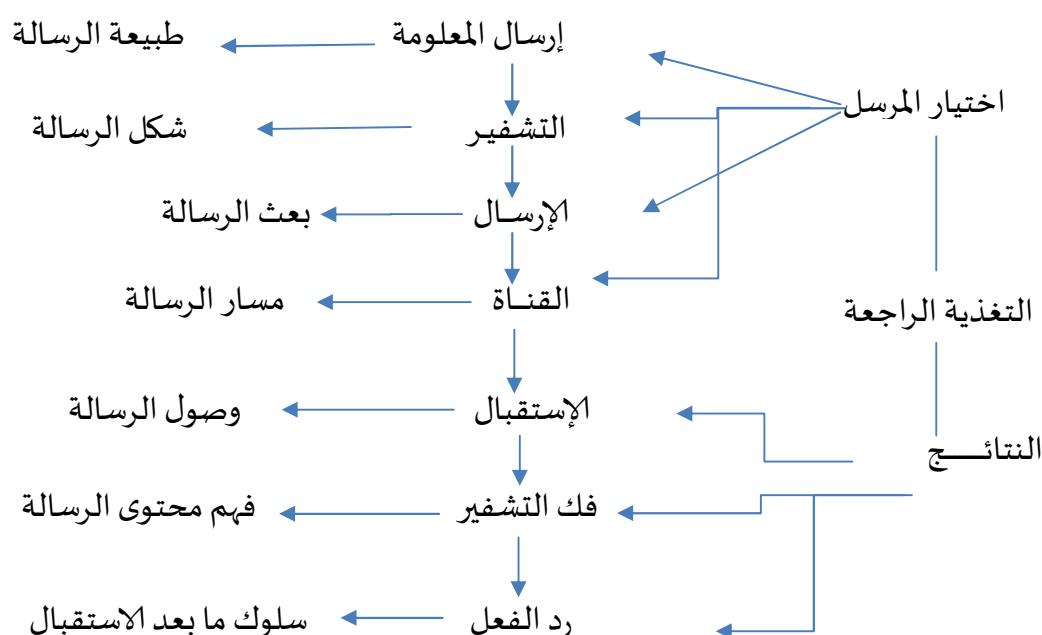
الرسمية: يكون الاتصال رسمياً إذا كان متعارف عليه ومكتوب، وهو ما يمكن من استخدام وسائل اتصال مناسبة كالاجتماعات واللجان داخل المؤسسة (اتصال داخلي)؛

التكلفة: يقصد بالتكلفة المبالغ المنفقة على عملية الاتصال، حيث كلما كانت قليلة وكلما كان الاتصال غير مكلف كلما كان أفضل.

3. سيرورة الاتصال:

يقصد بسيرورة الاتصال خطواته، أي المراحل التي تمر عليها العملية الاتصالية بدءاً بمرحلة إعداد المعلومة إلى غاية وصولها إلى المستقبل، والشكل التالي يلخص سيرورة الاتصال:

الشكل رقم (01): سيرورة الاتصال



Source : sur la base de Kotler., *Marketing Management*, Pearson Education, 13^{ème} édition, 2009, P608-611

1.3. مسار العملية الاتصالية: يبين الشكل أعلاه النهج أو المسار الاتصالي، حيث يبدأ المرسل باختيار المعلومة التي يرغب في نقلها، بعدها يقوم بتصميم القالب الذي سيحمل هذه المعلومة، أي وضع الفكرة أو المعلومة في رمز سليم ومفهوم، ثم يقوم بإرسال المعلومة عبر قناة أو سلسلة اتصال (تختلف باختلاف موضوع وشكل الاتصال، لكن عموماً قد تكون شخصية أو غير شخصية) مناسبة، ليتم استقبالها من طرف المستهدف من الاتصال الذي يقوم بفهمها عبر فك الرمز، والقيام بالتصريف وفقاً لذلك.

2.3. ضوابط العملية الاتصالية: يُظهر لنا الشكل السابق ضوابط العملية الاتصالية، فلكي يتشكل الاتصال بمفهومه الحقيقي، يجب توفر مجموعة من الشروط: (اعتماداً على ماهر، 200، ص 40)

أولاً: يجب توفر طرفي الاتصال، أي المرسل والمستقبل، فال الأول هو الذي يرسل المعلومات ويحاول التأثير على الآخر، والمستقبل هو الذي يتلقى هذه المعلومات ثم يبدي ردة فعله بقبوله المعلومة أو رفضها أو الوقوف محايداً؛

ثانياً: وجود موضوع ينشئ العلاقة بين طرفي الاتصال، والمقصود بذلك الفكرة التي يريد المرسل نقلها إلى الطرف الآخر؛

ثالثاً: وجود قناة اتصال طبيعية (شخصية، أي تعتمد على الأفراد) أو تقنية (تعتمد على وسائل الاتصال غير شخصية) توصل الخبر أو المعلومة؛

رابعاً: وجود بيئة اتصال ملائمة، وهي كل العناصر المحيطة بالعملية مثل: العوامل الخاصة بتصميم الرسالة، ظروف العمل...؛

خامساً: أن تكون بيئة الاتصال خالية من التشويش (كل ما يمنع وصول المعلومة بالشكل المرغوب) الذي يحول دون حدوث عملية اتصال أو فشلها.

4. أنواع الاتصال:

صنف الباحثون الاتصال إلى عدة أنواع حسب تنوع المؤشرات المعتمدة في تصنيفه، ومن التصنيفات الواضحة والدقيقة نجد تصنيفي (الطنوي، 2001) و (دليو، 2003) الذين قسموا الاتصال إلى مجموعات حسب عدد من المؤشرات، فال الأول صنف الاتصال حسب المؤشرات التالية:

1.4. عدد وطبيعة المشركين: صنف الاتصال وفقاً لهذا المؤشر إلى ثلاثة أنواع:

- باتصال ذاتي: يحدث هذا النوع من الاتصال داخل الفرد حينما يحدث نفسه، أي مع الفرد ذاته، وفيه يكون كل من المرسل والمستقبل شخص واحد؛

- باتصال شخصي: يتم في هذا النوع من الاتصال تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بصورة مباشرة، ودون وسائل، أي يعتمد على المواجهة وجهاً لوجه، ويكون فيه عدد المشركين محدوداً كالعائلة، الأصدقاء، ميزته أن انتقال الرسالة يكون في اتجاهين، مع إمكانية اختيار المستقبل والاستعلام عن تأثير الرسالة لديه؛

- باتصال جماهيري: يمثل عملية بث رسائل محددة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون في السن، الثقافة، الحياة الاجتماعية، وينتشرون في مناطق جغرافية متفرقة.

2.4. المسار أو الاتجاه: صنف الاتصال بدوره وفق هذا المؤشر إلى ثلاثة أنواع:

- بمن أعلى إلى أسفل: يكون في صورة قرارات إدارية، أو أوامر مدنية أو عسكرية، تصدر من القادة إلى الأتباع بالتدريج لتحقيق أهداف التنظيم، يربط بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم يساعد على استمراره في أداء مهامه؛

- بمن أسفل إلى أعلى: يعتبر نوعا مكملا للسابق، يتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، بالإضافة إلى الآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالتنظيم، ميّزته أنه يعطي الإدارة تصوّرا واضحاً عن مشاعر وأراء العاملين بغض النظر عن الوسائل المستخدمة.

- باتصال أفقى: يقصد به تدفق وانسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد من نفس المستوى الإداري، ويعتبر ضرورياً لتنسيق وتحقيق الفاعلية في التنظيم.

3.4. الرسمية: صنف الاتصال حسب هذا المؤشر إلى نوعين:

- باتصال رسمي: يعني بتدفق البيانات في المؤسسات وفقاً لتوزيع السلطات والمهام والاختصاصات، هدف إلى نقل الأوامر حسب التسلسل القيادي، وإحاطة أعضاء التنظيم بأهدافه العامة؛

- باتصال غير رسمي: هو الجانب الذي لا يخضع إلى إجراءات أو قواعد محددة، حيث يتم الاتصال بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لواحة.

4.4. نوع الرسائل المستخدمة: صنف بدوره إلى نوعين:

- باتصال لفظي: يعتمد هذا النوع على وسائل وطرق مكتوبة أو غير مكتوبة، مثل المذكرات، الخطابات، التقارير، الكتب، المحادثات الهاتفية، المناقشات..؛

- باتصال غير لفظي: يعتمد على اللغة غيراً لمنطوقه أي الرموز مثل لصورة، الرسوم، الخرائط، تعبيرات الوجه، الإشارات...

أما الباحث الثاني فيصنف الاتصال وفقاً للمعايير الآتية:

5.4. حسب مؤشرات اللغة: اتصال لغوي، ينقسم إلى نوعين، اتصال لفظي وآخر غير لفظي.

6.4. حسب مستوى التأثير: يقسم الاتصال حسب هذا المؤشر إلى أربعة أنواع:

- باتصال ذاتي، بين الفرد ونفسه؛

- باتصال شخصي، أي مباشر دون قنوات أو وسائل؛

- باتصال مؤسسي أو جماعي (خاص بالمنظمات)؛

- باتصال جماهيري (يستعمل وسائل اتصال جماهيرية أو واسعة النطاق).

7.4. حسب طبيعة مصدره: يقسم الاتصال حسب هذا المؤشر إلى نوعين:

- باتصال رسمي: يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويكون إما صاعداً، هابطاً، أوافقياً؛

- باتصال غير رسمي: يتم خارج الأطر الرسمية، وقد يكون إما مكملاً للاتصال الرسمي أو معيناً له.

ما يمكن ملاحظته على التصنيفين السابقين، أنهما رغم اختلافهما في تحديد المؤشرات التي تم تقسيم الاتصال وفقها، إلا أنهما يشتراكان في الميزات التي تدخل تحت نطاق المؤشر.

5. أشكال الاتصال:

يظهر الاتصال على عدة أشكال منها: (Lendrevie et Lindon, 2000, P413)

1.5. اتصال داخلي: يكون هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة بهدف التعريف بأهدافها، وإعلام الموظف وتحفيزه، وتوعيته بضرورة المحافظة على محيط المؤسسة:

2.5. اتصال توظيفي: يكون هذا النوع من الاتصال موجه إلى الجمهور الذي تريد المؤسسة أن تختار منه حاجتها من الموظفين، وهذا النوع نجده بالخصوص موجه نحو الجامعات والمدارس العليا، باعتبارها مراكز تتتوفر على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة:

3.5. اتصال سياسي: يستعمل هذا الشكل من أشكال الاتصال مع الجماعات المحلية، الإدارات العمومية، تسعى المنظمة من خلاله إلى المحافظة على علاقتها الجيدة مع هذه الأطراف؛

4.5. اتصال محلي: يكون هذا الاتصال مع السكان الذي يقطنون بجوار مصنع أو مقر المؤسسة، وذلك بهدف توطيد العلاقة معهم والسعى لتحويلهم إلى زبائن أوفياء في المستقبل؛

5.5. اتصال مالي: يوجه هذا الأخير نحو عمال المؤسسة، البنوك، المؤسسات المالية، أصحاب رؤوس الأموال، وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المالية التي هي بحاجة إليها؛

6.5. اتصال تسويقي: يهدف هذا الاتصال إلى إخبار وإقناع المستهلك بالمنتج الذي تسوقه المنظمة والتأثير فيه لقبوله واستخدامه.

ويرى نفس الباحثين (Lendrevie et Lindon, 2006, P496) بأن الاتصال قد يكون تجاريًا من خلال اعتماده على إبراز خصائص المنتج للمستهلكين بذكر المزايا والفوائد (اتصال المنتج)، أو من خلال مراعاته لصورة العالمة والرموز المتعلقة بها، بحيث يقوم بتوجيه المستهلكين وجلب اهتمامهم (اتصال العالمة). كما يقسم (هلال، 1998، ص12) أشكال الاتصال إلى:

- باتصال داخلي: تتکفل به مديرية الاتصال أو الموارد البشرية بإقامة شبكات اتصال تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح؛

- باتصال خارجي (اتصال تسويقي): تتکفل به مديرية الاتصال في المؤسسة ويحدث بطريقتين: اتصال شخصي (طريقة مباشرة دون وجود وسيط)؛

اتصال غير شخصي (طريقة غير مباشرة تتطلب وجود وسيط كوسائل الإعلام مثلاً).

6. مفاهيم أساسية في الاتصال الداخلي:

1.6. مفهوم الاتصال الداخلي: يعرف الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنه ممارسة ذات نمط خاص كونه يتعلق بجمهور خاص متمثل في الجمهور الداخلي للمؤسسة. يمثل عدد العمال في الاتصال الداخلي

عاملًا في غاية الأهمية فهو يحكم سرية المعلومات وكذا طبيعة العلاقات بين الأفراد .(P.Bonnemayre&M-L.Gies, 2010, p. 37)

يتعلق الاتصال الداخلي بثلاثة مصالح رئيسية في المؤسسة :

- ب مديرية الموارد البشرية؛
- ب مديرية الاتصال؛
- ب المديرية العامة.

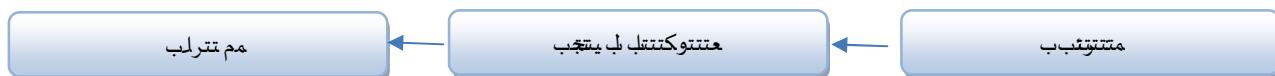
والاتصال الداخلي هو أحد أنواع الاتصال التي تتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة قد تستخدم رموزاً لفظية أو غير لفظية إلا أن الهدف منها عادة تبادل المعلومات . و بحسب الأطراف المشتركة يختلف الإتجاه الذي تتحرك فيه المعلومات بين المرسلين والمستقبلين (حسين، 2016، صفحة 75).

وبالرغم من كون الاتصال الداخلي يشمل جميع التصرفات والأنشطة الاتصالية التي تنتج على المستوى الداخلي للمؤسسة، إلا أن نماذجه تختلف وتبين من مؤسسة لأخرى، فكل لها عاداتها في التعامل، التقدير والاحترام، سياسة الأبواب المفتوحة، الحوارات غير الرسمية أو الاجتماعات الدورية، ناهيك عن وسائله المتباعدة بين الجرائد، الراديو الداخلي، الشبكة الهاتفية الداخلية للمعلومات، علب الأفكار، لوحات الإعلانات والشبكة الداخلية (إيكسترانت) (Westphalen, 2004, p. 77).

2.6. فوائد الاتصال الداخلي: يحقق الاتصال الداخلي عدداً من الوظائف الهامة، التي يحصرها (Westphalen, 2004, p. 78) communicator في الوظائف التالية:

- ب يعرض النتائج و الميزانية؛
- ب يعمل على بث الرسائل والمعلومات والمعارف؛
- ب يشرح التوجه الجديد أو المشروع الجديد؛
- ب يشجع ، يشارك و يساعد على التغيير؛
- ب عامل تشارك يجعل المؤسسة تغير في مناصبها؛
- ب يساعد المؤسسة في نشر ثقافتها و نتائجها داخلياً؛
- ب تبعث منتجاتها و تقرر خطواتها، فهو في الأخير يعمل على تحريك المعلومة في كافة الاتجاهات والمسارات على المستوى الداخلي وقد يتواافق ذلك مع المنطق الاقتصادي حسب التسلسل التالي :

الشكل رقم (02): المنطق الاقتصادي للاتصال



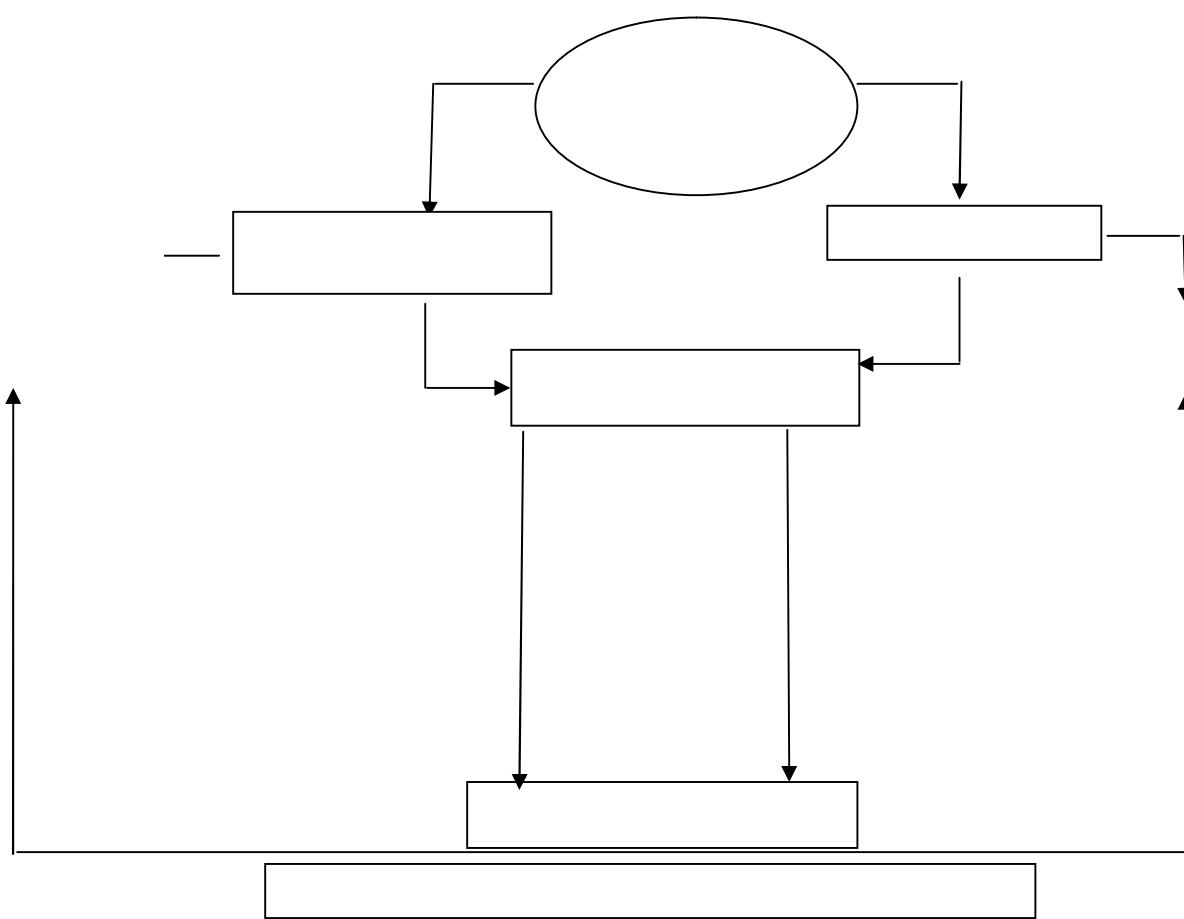
Source : Wastphalen, M. H. (2004). *Communicator*. 4ème édition. Paris: Dunod, P79.

إن الاتصال الداخلي يأخذ طابعاً اجتماعياً أيضاً بحيث يستجيب للدعاوى الإنسانية المتعلقة بالمعلومات التي يحتاجها الموظف داخل المؤسسة، لأن مشاركة العامل داخل المؤسسة وحرصه على تحقيق أهدافها يحتاج إلى دراية منه لكل ما يتعلق بها هذا من جهة و من جهة أخرى ينبغي أن يكون الموظف معروف لدى المؤسسة بكفاءاته و مسموع من طرفها .

3.6 تنظيم الاتصال الداخلي: يتم تنظيم الاتصال داخل المؤسسة من خلال تقسيم وتنسيق مختلف المهام ضمن المجموعات، فهي تسهل القيام بالمهام الإدارية من خلال توضيح عمليات اتخاذ القرار، هذا ما يضمن اندماج العمال و تجاوبيهم أثناء أداء العمل.

يبين الشكل المولى ملخص عن كيفية تنظيم الاتصال الداخلي ما بين مصالح المؤسسة:

الشكل رقم (03): تنظيم الاتصال داخل المؤسسة



Source : Bouhafs, A. (2014). *La communication dans l'entreprise*. Office des publications Universitaires, Alger, P 154.

7. استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة :

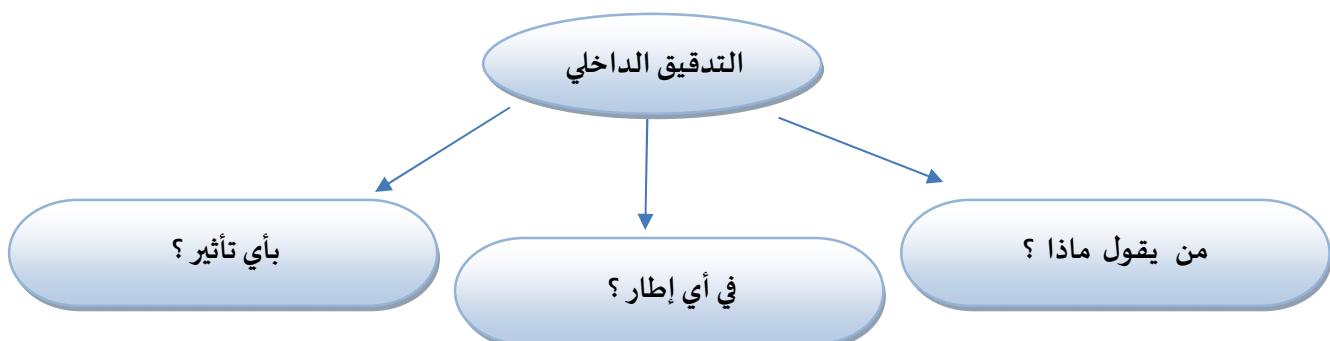
إن الاتصال الداخلي جزء من ديناميكية خلق صورة للمؤسسة مثله في ذلك مثل الاتصال الخارجي الناتج عن صورة العملاء والشركاء الخارجيين. ومنه فإن أفضل اتصال داخلي هو ما يخلق جو داخلي مفعوم بالابيجابية والتي تظهر من خلال آراء العمال ونظرتهم للمؤسسة وصورتها العامة. يركز الاتصال الداخلي تدريجيا على مبادئ إدارة الأعمال مثل إدارة الموارد البشرية التي تلغى الإدارة المتسلطة وتشجع النموذج التشاركي والتفكير الجماعي، هذا ما استدعي منا التفكير في كيفية الاتصال داخليا وكيفية تنظيمه لتحقيق أغراض المؤسسة خاصة لدى المؤسسات الكبرى، لأن الأصوات الطبيعية أحيانا لا تكون كافية لايصال المعلومة

وتقاسمهما، و منه لا توجد لذلك الوصفة المثالبة لأنه و ببساطة ما قد ينجح هنا قد يتعرض للفشل في مكان آخر . (Westphalen, communicator, 2004, p. 79)

1.7. التدقيق الداخلي : " تمثل السياسة أفكار تجمع في بوتقة الخطوط العريضة أو قواعد القيادة، أما الاستراتيجية فهي أفكار تستخدم للفوز بالمعركة والخروج منها بأقل الخسائر " ، (Bouhafs, 2014, p. 154) وهذا يعني أنه لإعداد استراتيجية ما يجب أولاً القيام بالتشخيص وهذا ما يسمى بالتدقيق، معرفة مكانة المؤسسة بالنسبة للاتصال ؟ و هو عبارة عن قياس كمية و نوعية الاتصال داخليا و خارجيا، و هو ما سيتم التركيز عليه في هذه المرحلة الممثلة بالتدقيق الداخلي لعملية الاتصال .

والتدقيق الداخلي هو أول مرحلة من مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال الداخلي التي هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

الشكل رقم (04): التدقيق الداخلي

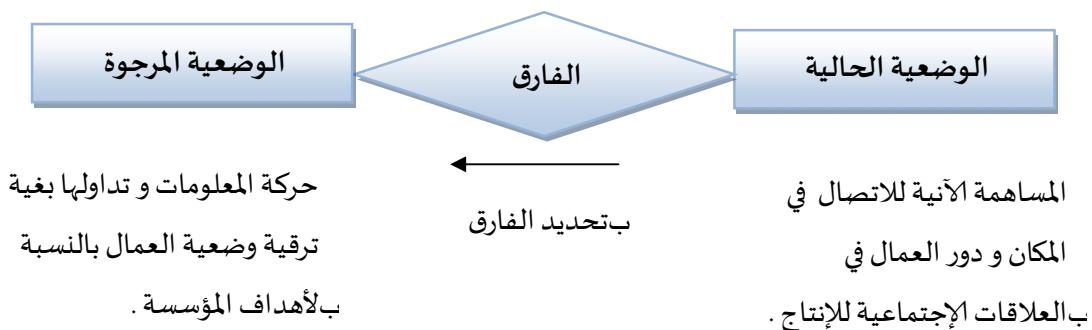


Source : Marie-Hélène Westphalen,(2004),Communicator ,4^e édition,Dunod,Paris,p79.

يقع التدقيق في تقاطع ما بين ماضي ومستقبل المؤسسة في جانبها الاتصالي، كما يعمل التدقيق على التحليل في جانبيين مهمين أولهما: بالنسبة للأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً والنتائج المتحصل عليها، وذلك الفارق بينهما . ثانيا: الطرق و الوسائل المتاحة والمستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة من الاتصال.

ومنه فإن التدقيق يصنع الفارق ما بين الوضعية الحالية والوضعية المرجوة للمؤسسة.

الشكل رقم (05): تنظيم الاتصال داخل المؤسسة



Source : Bouhafs, A. (2014). Op.cit, P155.

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول بأن التدقيق للاتصال الداخلي يعمل وفق لائحة التحليل السريع، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تمثل إجاباتها منحي ترتكز عليه المؤسسة لمعرفة نجاعة اتصالها الداخلي وفاعليته في تحقيق أهدافها.

2.7 مراحل تدقيق الاتصال الداخلي: يمر التدقيق للاتصال الداخلي بمراحل منها (Westphalen, 2004, p. 83)

- أ. إجراءات الاتصال: وهي عبارة عن مختلف التدفقات التي تشهدها المعلومات بتiarاتها الصاعدة و النازلة .
- ب. محتوى المعلومة: والمتمثل في طبيعة المعلومات التي يتم تشاركتها وبعثها، نجد منها :

 - المعلومات التشغيلية أو التنفيذية (على شكل قرارات وتعليمات خاصة بتنفيذ المهام والأعمال) :
 - المعلومات التحفيزية: و هي تشكل في العادة ثلاثة مجالات: المؤسسة بيئتها وأهدافها، نظام الإنتاج ، المنظمة الداخلية ().

ت. تدقيق الاتصال الداخلي : " من لا يحسن الإصغاء، لا يحسن الكلام، لا غير " Disait Héraclite، أي أنه قبل إعداد نظام إتصال داخلي فعال يجب أولاً الإصغاء والملاحظة ومن ثم معرفة ماذا يمكن أن يقال واختيار الطريقة المثلثة لايصال الأفكار ، ويكون ذلك من خلال المعيارين التاليين :

- معيار الجو الداخلي : ما هي نقاط التضامن و التشارك و كذا نقاط التعارض والاختلاف ؟
- كيفية تقدير مطالب و عدم الرضا لدى العمال ؟

- معيار الصورة الداخلية : يتمثل هذا المعيار في كيفية إدراك العمال للمؤسسة و تصوراتهم عنها .

ومنه للوصول إلى التدقيق الداخلي من خلال المعيارين السابقين في غالب الأحيان تلجأ المؤسسة إلى مؤسسة استشارية أو متخصصين من خارج المؤسسة، تدعوهم لإجراء اختبارات أو استقصاءات داخلية لمعرفة

الجو العام للمؤسسة، ومن خلال نتائج التدقيق الداخلي بإمكان المؤسسة توجيه محتوى الاتصال الداخلي واقتراح التعديلات العميقية الالزامية.

8. حالات عن الاتصال الداخلي:

سيتم في هذا العنصر عرض بعض الحالات عن مؤسسات عالمية حول كيفية الاتصال مع بيئتها الداخلية، والتي نعرضها على النحو التالي: (Westphalen, 2004, P82,101,127)

الحالة الأولى: شركة IBM ونظام سبر الآراء

IBM شركة أمريكية متعددة الجنسيات، تختص في صناعة أجهزة، تطبيقات وخدمات الإعلام الآلي، تعود نشأتها إلى عام 1911. في إطار تقريرها من الموظفين ومحاولة فهمهم والأخذ باقتراحاتهم، تقوم هذه الشركة في كل سنتين بسبر آرائهم على مستوى جميع فروعها ومجموعاتها، يتمحور هذا الاستقصاء حول عدة مواضيع بما فيها جودة العمل، العلاقات الاجتماعية، شروط العمل، الراحة والأمان بالعمل، دوران المعلومات، الخبرات الجديدة، التغيرات الداخلية... وبالتالي يعتبر هذا الاجتهاد نوعا من التواصل بين الشركة وموظفيها محوره السعي لخلق ظروف جيدة للعمل، وإرضاء الموظف، وتحسين أداء الشركة وصورتها الداخلية والخارجية.

الحالة الثانية: شركة BNP وصندوق الأفكار

BNP مؤسسة مصرفية فرنسية تحضر في أكثر من 70 بلد، وهي من أهم المساهمين في صناعة الخدمات المصرفية محلياً وعالمياً. في عام 1997 قام هذا البنك باستحداث ما يعرف بـ صندوق الأفكار (Boite à idées)، وهو عبارة عن نظام داخلي يستقبل اقتراحات الموظفين كتابياً دون اشتراط هويتهم أو ذكر أسمائهم. حاول البنك من خلال هذا النظام تحسين ظروف العمل الإدارية، الوظيفية، والتقنية، فضلاً عن محاولة القضاء على البيروقراطية (صندوق الأفكار يعتبر وسيلة لقياس مستوى البيروقراطية داخل المؤسسة)، والاستماع للموظفين سعياً لابتكار وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحفيزهم بما يدفعهم لتحسين الأداء وتطوير خدمات البنك.

الحالة الثالثة: شركة CNP وشبكة الاتصال الداخلي

CNP شركة تأمين (تأمين الأشخاص) فرنسية أنشأت عام 1959، قامت هذه الشركة بمراجعة نظام اتصالها الداخلي وتتجديده كلها بعد ظهور الانترنت (Intranet)، وهي عبارة عن شبكة اتصال خاصة بالمنظمة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة (الرسائل الالكترونية، محركات البحث الداخلية...) تستعمل من طرف موظفي المنظمة الواحدة، تضمن سرية تداول الرسائل الكتابية، الصور، الأصوات... ما بين الموظفين مهما كانت وظيفتهم ومهما تباعد مكاتبهم وبأقل التكاليف. قامت CNP بالاعتماد على الانترنت لخلق نوع من التناسق بين الوسائل المطبوعة والإلكترونية، وليكمل كل منها الآخر، وبالتالي ضمان تداول المعلومات بأريحية بما ينظم العمل ويسهل أداء الشركة.

9. الخاتمة:

يعد الاتصال الداخلي استثمارا ضخما، يعود بالنفع على المؤسسة مستقبلا، و يتطلب لذلك الإلمام بثلاثة عوامل أساسية تمثل في الوقت، الكفاءات والوسائل الازمة والملازمة.

يستهدف الاتصال الداخلي جمهورا معينا يتميز بخصائص ومؤهلات تسمح له باحتلال المراكز الأولى من إهتمامات وأولويات المؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسة الحالية إلى استشعار حاجة التخطيط والإعداد لاستراتيجية مناسبة للاتصال الداخلي، وعدم تركها عرضة للصدف.

و يعد التدقيق الداخلي الخطوة الأولى والأساسية في بناء الاستراتيجية الاتصالية داخليا، فهو يمنحك المؤسسة إمكانية تقييم المناخ العملي والاجتماعي لموظفيها، كما يسمح التدقيق الداخلي بتشخيص البيئة الداخلية ومراجعة أنظمتها وأنشطتها بشكل مستمر.

لذلك يتوجب على المؤسسات عامة والوطنية منها الحرص على التواصل الفعال مع موظفيها من خلال التخطيط الجيد للاتصال الداخلي، واستغلال الوسائل الحديثة التي تساعدها على تفعيل شبكة اتصال داخلي ناجح تبني عن طريقها علاقات قوية وسط بيئتها الداخلية، وتحقق عبرها التمازج التام بين مصالحها والتبادل السريع للمعلومات بما يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، وبلغ أهدافها على المستويين الداخلي والخارجي، والحصول على ثمرة جوهرية يمثلها موظف سعيد ومستهلك راض.

10. المراجع:

- بـ أحمد ماهر. (2000). *كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال*. الدار الجامعية. مصر.
- بـ حسين, أ. (2016, 10). *مبادئ الاتصال*. محاضرات. الأردن , جامعة البتراء,الأردن.
- بـ زكي مصطفى عليان. (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.الأردن.
- بـ علي فلاح الزعبي. (2010). *الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي تطبيقي*,.دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- بـ فضيل دليو. (2003م). *الاتصال مفاهيمه، نظرياته وسائله*. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بـ محمد صبري، فؤاد النمر. (1999). *أساليب الاتصال الاجتماعي*. المكتب العلمي للنشر والتوزيع. مصر.
- بـ محمد عبد الغني حسن هلال. (1998). *مهارات التوعية والإقناع*. مركز التوجيه والتنمية.
- بـ محمد عمر الطنوبى. (2001). *نظريات الاتصال*. مكتبة الإشعاع. الإسكندرية.
- بـ محمود أبو بكر مصطفى، و البريري عبد الرحمن. (2007). *الاتصال الفعال*. مصر: الدار الجامعية.
- بـ bouhafs, A. (2014). *la communication dans l'entreprise*.Alger,: l'OFFICE DES publications universitaire.
- بـ J. Lendrvie et L. Lindon (2000). *Mercator*. Dalloz, 6^{ème} édition.
- بـ J. Lendrvie et L. Lindon (2006). *Mercator*, Dunod, 8^{ème} édition.
- بـ Kotler, P., & al. (2009). *Marketing Management* (éd. 13). pearson education, Paris.
- بـ P.Bonnemayre&M-L.Gies. (2010). *Les Metiers de la communication et de Marketing*. france: Groupe Studurama -Vocations.
- بـ Wastphalen, M. H. (2004). *Communicator*. 4ème édition. paris: Dunod.

**تأثير الاتصالات الداخلية على أنشطة التسويق الداخلي: دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية
الخاصة لولاية خنشلة (العيادة الكبرى مزداوت والوداد)**

**The impact of internal communications on internal marketing activities: A case study of
private hospital institutions in the wilaya of Khencela (the major clinic Mazdout and EL-
(Wedad**

المحور : تقييم فعالية الاتصال في المؤسسة

د. هباز ناهد¹

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الاتصالات الداخلية على أنشطة التسويق الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضية الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (أ) توجد مستويات عالية للاتصالات الداخلية وأنشطة التسويق الداخلي في المؤسستين الاستشفائيتين العيادة الكبرى مزداوت والوداد. (ب) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأنشطة التسويق الداخلي في المؤسستين

الكلمات المفتاحية: اتصال الداخلي، تسويق الداخلي، مؤسسات استشفائية خاصة.

Abstract :

The study aims to determine the impact of internal communications on internal marketing activities in private Algerian hospital institutions. The descriptive analytical method was used to test the hypothesis of the study. Among the most important findings of the study: (a) There are high levels of internal communication and internal marketing activities in the two hospitals, Mazdaut and Al-Widad (B) There is a statistically significant relationship between internal communication and internal marketing activities in the two institutions

Keywords : Internal Communication, Internal Marketing, Private Hospital Institutions.

نبذة مختصرة عن المشارك: الدكتورة هباز ناهد، أستاذة محاضرة قسم أ، أستاذة دائمة منذ ديسمبر 2009 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة. تحصلت على شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات من جامعة عباس لغرور سنة 2009، نالت شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم اقتصادية من جامعة العربي بن مهيدى- أم البوقي سنة 2019. تحصلت على التأهيل الجامعي سنة 2021 من جامعة عباس لغرور خنشلة. لها العديد من المقالات الدولية والوطنية وكذلك المداخلات في الملتقيات الدولية والوطنية. كما أنجزت العديد من المطبوعات البيداغوجية، وتأطير ما لا يقل عن 50 مذكرة تخرج بين ليسانس وماستر. كما قامت بتدريس أكثر من 14 مقياس في الأطوار الثلاثة ليسانس، ماستر ودكتوراه.

¹ هباز ناهد، جامعة خنشلة، مخبر حاضنات الأعمال والتنمية المستدامة، hebbaz.nahed@univ-khencela.dz

1. مقدمة:

لا تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها وبرامجها دون إسنادها إلى مهام وواجبات يؤدها الموظفين بفاعلية من خلال إيصالها بوضوح إليهم، فالاتصال الداخلي مهم في جعل مواقف وسلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المؤسسة.

يشمل الاتصال الداخلي كل العلاقات داخل المؤسسة، ويقوم بدور رئيسي في إدارة تلك العلاقات والروابط بهدف بناء مستويات عالية من العمل الجماعي وتكامل الأفراد والفرق والوظائف، وتأسيس الثقة بين أفراد المؤسسة لتبادل وإدارة المعلومات.. وهو ما يعد من أهم أهداف فلسفة التسويق الداخلي التي تعتبر أن أكثر تطبيقات التسويق الداخلي أهمية هو صياغة استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تسمح بإيصال المعرفة وإدارتها.

كما أن التسويق الداخلي يتطلب اتصال داخلي فعال لترويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهامات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، عندئذ يصبح من السهل عليهم التواصل عبر حدود الأقسام والوظائف وإنشاء وتحسين عمليات التبادل الداخلي لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية على النحو الفعال.

1.1. الإشكالية: بالنظر إلى كون التسويق الداخلي يقوم على تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل، لنشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وجدب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير، وهذا من أجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي، فهو يحتاج إلى توفر المسارات الملائمة لتسهيل تدفق متعدد الاتجاهات للمعلومات والمعرفة لتلبية متطلبات الموظفين، وإدارة السياق الاجتماعي والسياسي للمؤسسة لضمان تعاون ومشاركة الأفراد، ونشر القيم التنظيمية المميزة والفعالة. من خلال هذا الطرح يمكن بلورة إشكالية الدراسة والمتمثلة في: ما هو تأثير الاتصالات الداخلية على أنشطة التسويق الداخلي في المؤسستين الاستشفائيتين العيادة الكبرى مزداوت والوداد؟

1.2. الفرضيات: للإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:
- تأثر الاتصالات الداخلية على أنشطة التسويق الداخلي في المؤسستين الاستشفائيتين العيادة الكبرى مزداوت والوداد.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

- يوجد مستوى عال وفعال للاتصالات الداخلية في المؤسستين محل الدراسة.
- يوجد مستوى عال لأنشطة السوق الداخلي في المؤسستين محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الداخلية وأنشطة التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.

الدراسة عند مستوى معنوية = 0.01 يـ

3.1 الأهداف: تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته وإجراءاته؛
 - التعرف على مفهوم التسويق الداخلي، مقارباته، وأنشطته؛
 - استكشاف دور الاتصالات الداخلية في تحقيق برامج الترويج الداخلي؛
 - التعرف على أهمية نظم المعلومات في نشر المعرفة التسويقية والتوجه بالعميل الداخلي والخارجي؛
 - التعرف على أهمية الاتصالات الداخلية في تحقيق أنشطة واستراتيجيات التسويق الداخلي.

4.1. الأهمية: يستلهم موضوع الدراسة أهميته من أهمية متغيراته وتحليلها، وتبين الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسات بصفة عامة والخدمية منها بصفة خاصة وتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال نشر المعلومات وتوضيح الأساليب التي تساهم في رفع مستوى مهارات وقدرات الأفراد وزيادة إدراكهم لدورهم في تحقيق هذه الأهداف.

كما تعود الأهمية الميدانية للدراسة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي أساسا إلى الدور الذي تلعبه المؤسسات الاستشفائية الخاصة الجزائرية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى أهمية التسويق الداخلي في تحقيق النجاح ودعم تنافسية هذه المؤسسات التي تنشط في إطار اقتصاد المعرفة وفي محيط يتسم بزيادة شدة المنافسة وتنامي الحاجات الإنسانية.

5.1 حدود الدراسة: تمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1.5.1. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة بالعيادة الكبرى مزدافت، وكذلك عيادة الوداد، الواقعتان بولاية خنشلة، وهما المؤسستان الاستشفائيتين الخاصتين الوحيدتين المتواجدتين بالولاية.

2.5.1. **الحدود الزمنية:** تم انجاز الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية شهر أبريل إلى نهاية شهر ماي من سنة 2021، خلالها تم إعداد الجانب النظري وتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتوزيعه، ثم تفريغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

2.5.1. **الحدود البشرية:** وجهت الدراسة إلى جميع عمال مؤسسة مزدافت والبالغ عددهم 70 عامل ومؤسسة الوداد البالغ عددهم 62 عامل.

6.1. الدراسات السابقة: من أهم الدراسة التي تم الاعتماد عليها:

أيلئيب علبيشل ويداية: عئهيرشيفه نهية لـ ثبـعـ حولـشـ يـلـئـوـ عـئـبـ تـاـيـهـ: وـيـعـ فـلـاـ تـاـيـهـ: عـفـهـ إـلـيـهـ تـهـ خـلـهـ مـلـمـ فـمـهـ مـلـجـيـثـيـقـهـ عـيـبـيـ بـهـيـعـ عـلـاـكـشـ عـرـبـ فـعـهـ كـعـلـيـ الـكـتـبـ تـهـلـبـ فـيـاـلـمـرـلـاـتـبـ تـاـيـهـ لـفـيـهـ يـيـعـ يـخـهـ وـلـمـ: تـهـبـ إـلـاـئـلـهـ وـيـيـاـلـهـ وـيـيـاـلـهـ عـئـشـعـ بـهـشـيـفـهـ

الهدف من الدراسة هو البحث في آثار عوامل التسويق الداخلي على مكونات الالتزام التنظيمي في فنادق أربع وخمس نجوم. أظهرت نتائج البحث أن عوامل الاتصال والمكافآت والتكامل والتعاون كانت تنبئاً مهمًا بالالتزام

العاطفي، وكان لسياسات التكامل والتعاون والتواصل والمكافآت والتحفيز تأثير إيجابي كبير على الالتزام المعياري. أوصت الدراسة بأن يستخدم المديرون طرق الاتصال الداخلي بكفاءة كأداة إستراتيجية لتعزيز الالتزام العاطفي والمعياري بين الموظفين.

تعتبر الاتصالات الداخليّة في المؤسسة جزءاً مهماً من تطوير المعرفة والاتصالات الداخليّة، حيث تؤدي إلى تحسين الاتصالات الداخليّة وزيادة القدرة على العمل الجماعي والتعاون، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقدير الاتصال الداخلي وخاصة عوامل الاتصال وفاعلية أدوات تحقيقه. أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة مالية دولية تعمل في أسواق أوروبا الوسطى والشرقية. توصلت الدراسة إلى أن العوائق الرئيسية لتحقيق التوازن الداخلي هي: الافتقار إلى الثقة للمدير وزملاه العمل، نقص المعلومات في عملية الاتصال، الكميات الكبيرة جدًا من المعلومات في العديد من المجالات / القرارات، نقص الاتصالات المباشرة بين جميع الموظفين، الافتقار إلى أدوات التوازن، تدفق المعلومات الطويل جدًا من الأعلى إلى الأسفل، الشائعات، والتناقض في المعلومات المعلنة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراستين السابقتين هو أنها تحاول دراسة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراستين السابقتين وهما الاتصالات الداخلية والتسويق الداخلي.

2. الأدبيات النظرية للدراسة:

1.2. الاتصال الداخلي:

1.1.2. **تعريف الاتصال الداخلي:** بعض النظر عن نوع المؤسسة، فإن الاتصال هو العنصر الذي يحافظ على استدامة العلاقات، كما أن الاتصال الداخلي بتنوعه سواء بين المديرين والموظفين أو الموظفين أنفسهم في المؤسسة يعتبر محدداً رئيسياً لدى رضا العملاء وعامل أساسى لنجاحها (Jakubiec, 2019, p. 49). ويعرف كل من Frank & Brownen (2005) على أنه "التعاملات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة في كل المستويات وبمختلف الأقسام". وتعرفه (Kalla, 2005) على أنه "كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المؤسسة، والاتصال أمر حيوي في المؤسسة، حيث لا يمكن قيام الإدارة بواجباتها بدون الاتصال الداخلي" (Dubraka & Polodki, 2007)

2.1.2. **إجراءات الاتصال الداخلي:** إن ترسیخ ثقافة وصورة المؤسسة يحتاج إلى اتصال داخلي فعال بين المؤسسة وأعضائها، حيث يؤكّد كل من Berry & Parasuraman أن جذب وتحفيز الموظفين لا يجدي نفعاً إذا لم يتم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، ومن أهم إجراءات الاتصال الداخلي ذكر ما يلي:

أ- **العلاقات العامة الداخلية والاتصال بالموظفين الرئيسيين:** يجب على المؤسسات التي تقوم بتطوير

إستراتيجية إدارة المخاطر أن تدير علاقات ناجحة مع الموظفين، وخاصة مع موظفيها الرئيسيين، كما يجب على مديرى إدارة العمليات تقديم النصائح للإدارة العليا لتبني اتصالات إيجابية حول النشاط وإدارة التغيير وكذلك فتح قنوات الاتصالات وجهاً لوجه وجلسات الإجابة على الانترنيت ومقاطع الفيديو لشرح الأساس المنطقي للتغييرات للموظفين وتشجيع الاتصالات ثنائية الاتجاه، مما يدعم الابتكارات والمبادرة والبناء على أفكار الآخرين (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012, p. 290)

ب- الإعلانات الداخلية: يمكن تصنيف الأهداف المتعلقة بالإعلان الداخلي على النحو التالي: (Kotler, 2012, p. 200)

- الإعلان الإعلامي الداخلي: يهدف إلى خلق الوعي لدى الموظفين والمعرفة بالإجراءات أو البروتوكولات الجديدة المتعلقة بطرق العمل.

- الإعلان الداخلي المقنع: يهدف إلى تعزيز الإحساس بالانتماء، الالتزام ودعوة الموظفين للمشاركة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

- إعلانات التذكير الداخلية: تعمل على تحفيز تكرار السلوكيات الإيجابية، وتجنب المخاطر.

- إعلانات التعزيز الداخلي: تهدف إلى إقناع الموظفين العاملين في المؤسسة بأنهم اختاروا الخيار الصحيح، وهم يعملون لصالح المؤسسة المناسبة.

ج- نشر المعرفة التسويقية بين الموظفين: اعتبر Gounaris أن التوجه بالسوق الداخلي هو القاعدة الفلسفية لنظام إدارة المعلومات، وهو يشير إلى توجه المؤسسة فيما يتعلق بموظفيها ويعتبر دليلاً على التزام الإدارة تجاههم، كما أن السيطرة وتقليل التكاليف التي يتحملها الموظف للعمل بالمؤسسة، يتم من خلال تحسين توجه السوق الداخلية للمؤسسة. وقد عرف كل من (Kohli & Javorski, Narver & Slater) التوجه السوفي على أنه "توليد معلومات عن السوق الداخلي، أو معلومات عن احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ونشر تلك المعلومات عبر الإدارات والاستجابة لها على نطاق المؤسسة". (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012, p. 289).

كما يقوم الموظفين في الصنوف الأمامية بتقديم الخدمات مباشرة إلى العملاء من خلال الاتصال المباشر معهم، هذا يتطلب من إدارة المؤسسة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي ترغب في الترويج لها، حتى يتمكن الموظفون من إيصال المعلومات الضرورية للعملاء، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعهم سهلة من طرف مزود الخدمة (العلاق و الطائي، 1999، صفحة 378)

2.2. التسويق الداخلي: التسويق الداخلي هو أحد أبعاد التسويق الخدمي الذي يركز على التوجه بالعميل واهتمام بالقيمة التي تخلقها الموارد البشرية التي أصبحت تعد أهم مورد لتحقيق المزايا التنافسية.

1.2.2. **تعريف التسويق الداخلي:** أعطي للتسويق الداخلي تعريف كثيرة تتفق في أنه الأسلوب الذي يمكن من خلق شروط السوق داخل المؤسسة وذلك لضمان تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المؤسسة، وهذا من شأنه أن يكون أفضل قاعدة لخلق علاقات مع المتعاملين الخارجيين، والتأكد من أن كل فرد يعمل مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها وأهدافها.

عرف التسويق الداخلي بأنه: "استخدام المنظور التسويقي لإدارة الأفراد في المؤسسة وتنمية مهاراتهم، لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع العملاء، وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة، إلا وهو رضا العملاء الذي بدوره يحقق الربحية". (العلاق و الطائي، 1999، صفحة 246)

يجدر بالذكر أنه يوجد ما لا يقل عن أربع مقاربات للتسويق الداخلي في الأدب، وهي: (Tidd, 2006, p. 380)

- **المقاربة الأولى:** مرتبطة بـ Gronroos، تدور حول المفهوم التكاملي للتسويق الداخلي وإدراك جودة الخدمة، حيث يسهل التسويق الداخلي من التحسينات في جودة الخدمة.

- **المقاربة الثانية:** هي لـ Berry& Gummesson تتعلق بمفهوم العميل الداخلي والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمسألة إدارة الجودة.

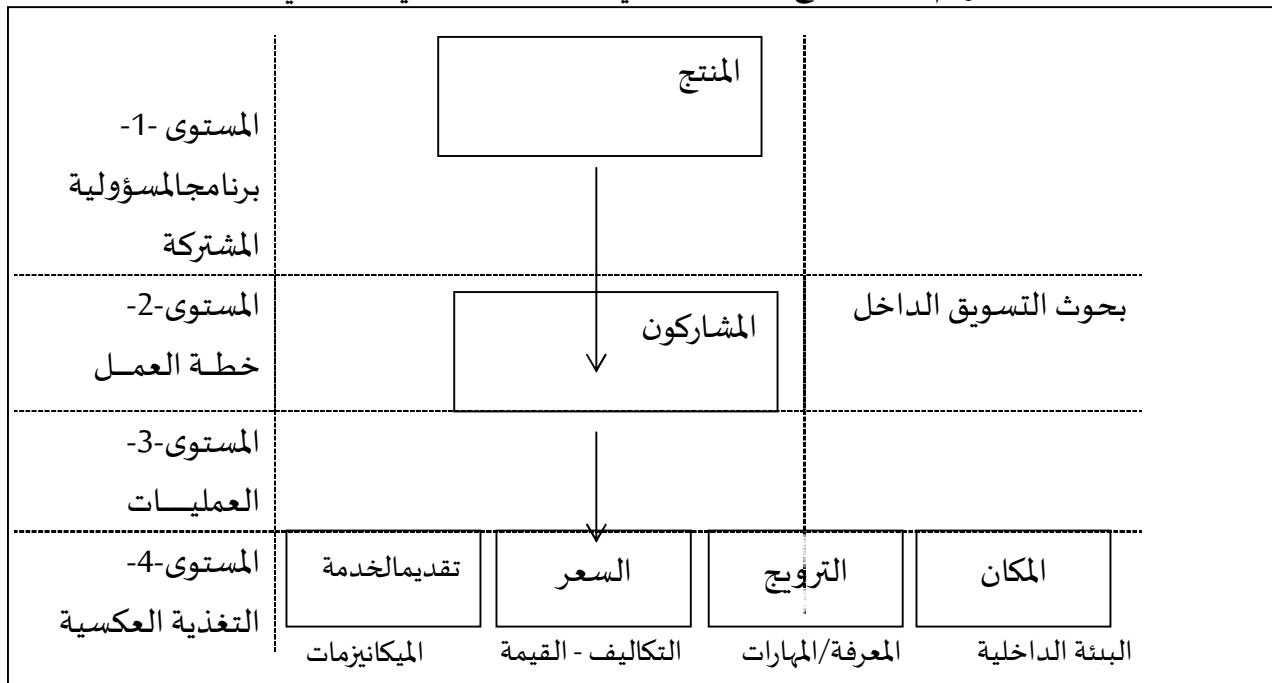
- **المقاربة الثالثة:** هي لـ Flipo وهي مواءمة لاستراتيجيات التسويقية الخارجية والداخلية وحل الصراعات الوظيفية. كما أن التسويق الداخلي يجب أن يتماشى مع جهود التسويق الخارجي لضمان نجاح هذا الأخير.

- **المقاربة الرابعة:** تنظر للتسويق الداخلي كوسيلة لـ إحداث التغيير التنظيمي وتنفيذ استراتيجيات التسويق.

2.2.2. أنشطة التسويق الداخلي للمؤسسة:

يمثل الشكل (1) نموذج ربط بين العملية الإستراتيجية لتقديم الخدمة، بحوث وتجزئة السوق، وتحديد المهام، ويوضح كيفية استخدام أدوات وتقنيات التسويق التقليدية داخلياً لتوليد مشاركة الموظفين وخلق روح المسؤولية المشتركة لديهم لتنفيذ الإستراتيجيات بفعالية بغض النظر عن المستوى التنظيمي.

الشكل رقم (1): نموذج متعدد المستويات لأنشطة للتسويق الداخلي



Source :Isabel. Sanchez-Hernandez, David Grayson, Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey, IC, vol.8, No.2, 2012, 283.

يتضح من النموذج بأن التسويق الداخلي يلعب دوراً مهماً في التعرف على الفرص الخارجية وتحديد وإدارة التغييرات الالزامية للاستفادة من تلك الفرص كما تساهم بحوث التسويق الداخلي في التعرف على القدرات والكفاءات الداخلية. كما أن النموذج مبني على أربع مستويات إستراتيجية تتمثل فيما يلي: - (Sanchez-

Hernandez & Grayson, 2012, pp. 283-285)

أ- المستوى الأول: هو الاتجاه (من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي). فتنفيذ التسويق الداخلي يتطلب وضع جدول الأعمال العام الخاص بمشاركة الموظفين أو أي تغيير في مواقفهم وسلوكياتهم. فمفهوم المنتج يستلزم تحديد الأهداف والاتجاه الذي ينبغي أن توجه إليه الجهود التنظيمية الرامية إلى أن تصبح مسؤولة، ويطلب ذلك تقييم الفرص الخارجية وتحليل القدرات التنظيمية. هذا النهج ضروري لرفع الوعي لدى الموظفين وتحقيق التقدم.

ب- المستوى الثاني: هو مستوى التنفيذ، والذي يمثل تحديد إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها، وكشف الحواجز وأدبيات التغلب عليها. في هذا المستوى، يجب كمرحلة أولى إنشاء برامج محددة لفئات معينة من الموظفين من أبحاث السوق الداخلية وتنظيم الموظفين الذين لديهم احتياجات خاصة تجاه الأنشطة التنظيمية من أجل تسهيل عملية التطبيق وتوجيه الانتباه المباشر إلى المشاركين في عملية التغيير. أما المرحلة الثانية فتتمثل في

التجزئة الداخلية وتحديد موقع جميع المشاركين تحديدا تماما من أجل تعزيز جهود التغيير الاستراتيجي التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.

ج- المستوى الثالث: هو مستوى العمليات، وهو ترجمة القرارات إلى أنشطة بهدف خلق حزمة تكتيكية من الإجراءات التي تلبي احتياجات الموظفين. ينطوي هذا المستوى على توفير مزيج مناسب من الفوائد المتميزة لقطاعات محددة من الموظفين التي من شأنها تحفيزهم على التنفيذ الفعال لاستراتيجية المؤسسة. تشمل هذه المرحلة على مجموعة من الإجراءات، وتمثل فيما يلي:

- توزيع المهام والأدوار داخلية: والتي تلعب دورا مهما في تحديد البديل الممكنة لتحقيق أهداف معينة، وتقييمها في ضوء ما يحققه من مكاسب وما يتطلبه من تكاليف.

- عملية التسويق: ترتبط عملية التسويق ارتباطا وثيقا بعنصر المشاركين، حيث أنه يحدد سبل وضع آليات باقي عناصر المزيج التسويقي المتعلقة بهذا المستوى والمتمثلة في السعر والترويج والمكان. يحدد هذا العنصر طبيعة وطريقة المشاركة من أجل تحقيق الأهداف والواجبات الضرورية، كالحاجة إلى عقد اجتماعات ومسؤولية إدارتها وتصميم بنية تنفيذ مناسبة كتفعيل هيكل مؤسسي مناسب وهيأكل فرق العمل ونظم المكافآت والسلطة والمسؤولية والقيادة.

د- المستوى الرابع: هو مستوى ردود الفعل، والذي يمثل مساهمات الموظفين الطوعية والمبادرات الإبداعية ضمن نهج تكميلي للإطار التقليدي لفهم إستراتيجية التسويق الداخلي. يمثل هذا المستوى إمكانية تعزيز إستراتيجية المؤسسة من قاعدة الهرم التنظيمي إلى الأعلى، وخلق التفاعل والتآزر مع برامج التسويق الداخلي الرسمية.

3. دور الاتصالات الداخلية في تحقيق برامج التسويق الداخلي:

يؤكد الباحثون أن الاتصال الداخلي هو عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي (Lings, 2004, p. 410) وتبصر هذه الأهمية من خلال عدة مداخل من أهمها تحقيق استراتيجيات الترويج الداخلي وكذلك خلق ونشر المعرفة التسويقية بين الموظفين.

1.3. دور الاتصالات الداخلية في تحقيق إستراتيجية الترويج الداخلي: يتضمن الاتصال بين الإدارة والموظفين استخدام الأخبار والمصادر الأخرى بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة باستراتيجيات التسويق الجديدة. كما يُنصح باستخدام التقارير والعروض التقديمية والاجتماعات الرسمية. يوفر الاتصال الداخلي النشاط والتنسيق والتعاون بين الأساليب التي يمكن استخدامها في مرحلة الاستجابة للتواصل الداخلي ، وتصميم العمل ، والمكافآت المالية وغير المالية ، والدخل المرغوب فيه ، والتدريب والأمن الوظيفي ، إلخ.

كما تتعلق الاتصالات الداخلية بالترويج الداخلي في المؤسسة ومشاركة المعلومات وتبادل الآراء، وتقى من خلاله تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين والعملاء من جهة أخرى. يعرّف الترويج الداخلي بأنه "وظيفة لتوليد المهارات والمعرفة والوعي بقضايا التغيير الاستراتيجي"

(Pervais & Mohammed, 2002, p. 42)

كما يشير الترويج الداخلي إلى كيفية إصال إستراتيجية المؤسسة إلى الموظفين، وجعلهم يفهمون كيف تتناسب وظائفهم مع عملية تنفيذ برامج التسويق بشكل عام. ويتحدى الترويج الداخلي شكل الخطاب والعروض المصورة والنشرات الإخبارية (Hollensen, 2010, p. 547). هذا يعني أن الموظفين هم جمهور لإعلانات المؤسسة، فالإعلان يعد وسيلة مهمة لرفع معنوية الموظفين والتأثير عليهم بكيفية تقديم الخدمة، فعندما يكون أداء الموظف هو ما يشتريه ويهتم به العملاء، فإن على المعلن التركيز عليه أكثر من مجرد تشجيع العملاء على الشراء (الضمور، 2005، صفحة 289).

كما يعد الترويج الداخلي من وسائل توضيح إستراتيجية إدارة علاقات الموظفين، ويساعد على توضيح دور الموظفين في تطوير إستراتيجية المؤسسة ونجاحها (بيع المؤسسة لموظفيها). ويمثل الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين عناصر الترويج الداخلي التي تعتبر من الأدوات الرئيسية المتأتية لبيع المؤسسة داخليا (Kotler & Keller, 2012, p. 110)

2.3. دور الاتصالات الداخلية في خلق ونشر المعرفة التسويقية بين الموظفين:

يؤدي خلق المعرفة التسويقية إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة العملاء وفهم احتياجاتهم وبناء العلاقات التسويقية بفعالية بين المؤسسة عملائها، فالإدارة الفعالة لمعرفة العميل هي جوهر التنفيذ الناجح للتسويق الداخلي، إذ ينبغي استخدام ممارسات ومبادئ المعرفة التسويقية لضمان وجود البنية المناسبة للأداء، جمع المعرفة التسويقية والاشتراك بها وتوثيقها واسترجاعها (الزيادات و العوامرة، 2012، صفحة 302).

إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة، وينبغي أن يتتوفر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية المؤسسة (الحداد، 1999، صفحة 42)

حسب Lings فإن أنشطة إدارة المعلومات تتكون من أبحاث السوق الداخلية، والاتصالات الداخلية وعمليات الاستجابة الداخلية. تتضمن مرحلة أبحاث السوق الداخلية معلومات ذات صلة بالعوامل الداخلية مثل السمات المهمة للعمل وظروف العمل ورضا الموظفين والعوامل الخارجية التي تؤثر على رضا الموظفين مثل

الأعمال المتنافسة على نفس الموظف وتطبيقاً لهم والترتيبات القانونية. تقود هذه العمليات إلى المعرفة الجيدة للموظفين بالعملاء، وبالتالي زيادة المبيعات وولاء العميل وتعزيز المزايا التنافسية. كما أن وسائل الاتصال بالموظفيين هي الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ اهتمام أغلب المؤسسات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية عن العمل. وبناء على ذلك، اعتبر التوجه بالسوق الداخلي القاعدة الفلسفية لنظام إدارة المعلومات وهو يشير إلى توجه المؤسسة فيما يتعلق بموظفيها ويعتبر دليلاً على التزام الإدارة تجاههم. (coban, 2011, p. 205)

لقد تطورت أنظمة تكنولوجيا المعلومات وسهلت من عمليات نقل المعلومات ومن التعاملات بشكل كبير، فتكنولوجيا المعلومات لها أدوار هامة في إيصال المعلومات للوظائف التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة. تشمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات بمعناها الواسع تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وت تكون من الأجهزة المكتبية، معدات تجهيز البيانات، معدات اتصال البيانات، البرمجيات والخدمات. في حين تتكون تكنولوجيات الاتصال من تجهيزات الاتصال السلكية واللاسلكية وخدمات الاتصالات، كالبريد الإلكتروني، نقل الصوت عبر الانترنت، الرسائل الفورية، مكالمات الفيديو والرسائل الموحدة. تعتبر هذه التكنولوجيات البنية التحتية الأساسية لممارسة وظائف المؤسسة وتزيد من فعاليتها وقدرتها الابتكارية.

إن التقديم الفعال للخدمات يتطلب التوفير الفوري للمعلومات ثم تعميمها على كل الجهات الفاعلة وذات الصلة بها. يشمل هذا النوع من المعلومات أوامر تقديم الخدمة، رسومات خاصة بالخدمة ومعلومات حول مستويات توفر الخدمات. تستخدم أنظمة البرمجيات ضمن ثلاثة وظائف عملية هي نشر، امتلاك وحفظ المعلومات، حيث يشير نشر المعلومات إلى تنشيط عملية نقل المعلومة إلى الفئات المستهدفة باستخدام تقنيات النشر المختارة، وامتلاك المعرفة من خلال الوصول للمعلومة يضم تحديد مكان المعلومة الالزمة والوصول إليها في الوقت المناسب، إضافة إلى معالجة المعلومات المكتسبة، أما تخزين المعلومات فهو عملية تنظيم المعلومات الموجودة في قواعد البيانات الالكترونية. ومن أمثلة أنظمة البرمجيات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في الحصول على المعلومات ونشرها للموظفين داخل المؤسسة:

أ- برامج الأعمال المتكاملة: هي مجموعة من الأنظمة تعمل سوية لأتمتة العمليات الخاصة بالمؤسسة وربطها بشكل موحد ومتكملاً لتخطيط موارد المؤسسة (خاصة المؤسسات الكبيرة) (ERP) بشكلها الموسع، الذي يسمح باستخدام الموارد بفعالية، إدارة الحسابات المالية، تسيير علاقة العميل (CRM)، تسيير سلسلة التوريد (SCM)، تسيير الموارد البشرية (HRM).

ب- أنظمة ووسائل تكنولوجية لوظائف خاصة: هي وسائل لتخطيط الإستراتيجي والتقييم، من أمثلتها:

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): التي تسمح بتحويل الاستثمار الغير محسوس إلى استثمار محسوس من خلال ترجمة العمليات إلى فكر إستراتيجي مركز، التأثير والتركيز على سلوكيات الموظفين، إستراتيجيات للتعلم المستمر والتغذية العكسية، التدريب والاتصال، العمل الجماعي، التحفيز، التمكين، الإبداع، التطوير، ثم التوصل إلى بناء علاقات مع العملاء وولائهم وقياس مستويات الرضا.
- أنظمة تسيير المشاريع والمحافظ (EPM): يتم الوصول إلى نظام متكامل عبر خلق ثلاث محافظ: هي محفظة التطبيقات، محفظة البنية التحتية ومحفظة المشاريع.
- أنظمة لصناعات محددة.
- أنظمة عبر تنظيمية (شاملة): لأنظمة الأساسية للتجارة الالكترونية، وخدمات الانترنت.
- أنظمة مشتركة لحفظ و البحث عن المعرفة: التوثيق وتسيير المحتوى، أنظمة لتخزين البيانات واستخراجها.
- يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات ربط المعلومات المختلفة مع بعضها البعض، حيث توفر أنظمة (CRM) معلومات جديدة عن العميل أو سلوكه تجاه المؤسسة، أنظمة تسيير المشاريع تستعمل في تحديد الجهود التسييرية الجديدة في المؤسسة مقر المشروع، برمجيات الأعمال تزيد من الشفافية والوضوح في إيصال المعلومات للأطراف المعنية بها. أما دمج تطبيقات البرمجيات خاصة (ERP) يؤثر على كل وظائف المؤسسة، بحيث تعمل على إعادة تشكيل عمليات المؤسسة، تدفق العمل، التصميم، التفاعل بين الأفراد والثقافة، الإنفاق على تنمية القدرات الإبتكارية، كما تدعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات انتزاع المعرفة الضمنية بتسهيل التعبير الحر عن الأداء والأفكار، وتدعم كذلك فرق العمل والمجموعات، مثل شبكة (Intranet) (Joia, 2007, pp. 116-117) يقوم نظام المعلومات بتوفير البيانات الالزمة وزيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، و تطوير أساليب إدارية حديثة كالاجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد وغيرها (Malgorzata, 2010, p. 49)

4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

- 1.4. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسستين الاستشفائية مزداوت والوداد، يشمل تعداد موظفي العيادة الكبرى مزداوت 70 عامل، أما تعداد موظفي عيادة الوداد فيشمل 62 عامل. وقد اعتمدت الدراسة على طريقة المسح الإحصائي التي تعتبر من طرق التعيين الغير احتمالية، والتي تقوم على مسح جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع الاستثمارات على جميع عمال العيادتين، وكان عدد الاستثمارات المسترجعة 98 إستماراة.

- 2.4. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن المسح المكتبي لبناء الخلفية النظرية والإثباتات المنطقية لأهداف البحث، وجمع البيانات بواسطة استماراة الاستبيان وتحليلها إحصائياً،

وكذلك على المنهج الفرضي الاستنتاجي الذي يقوم على وضع فرضيات للدراسة واختبارها.

3.4. أدوات جمع البيانات وتحليلها: تم استخدام أداتين لجمع المعلومات هما الملاحظة والاستبيان.

1.3.4. الملاحظة: تعتبر من أهم أدوات البحث العلمي، ومصدراً أساسياً لجمع المعلومات الازمة لموضوع الدراسة. تعتمد الملاحظة على قدرة الباحث على ترجمة ما يلاحظه إلى عبارات ذات معانٍ ودلالات. تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة لمعرفة طرق واتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسستين ومدى فعاليته وفعالية الوسائل المستخدمة في ذلك، إضافة إلى ملاحظة توفر خلق شروط السوق داخل المؤسستين وذلك لضمان تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين بهما من خلال توفر أبعاد أنشطة التسويق الداخلي، ومدى اعتمادها على الاتصالات الداخلية.

2.3.4. الاستبيان: اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم إعداده وفق سلم ليكارت الخماسي، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.20. تكون استماره الاستبيان من 44 سؤالاً، مقسمة على قسمين:

أ- القسم الأول المتعلق بالاتصالات الداخلية تم تصميمه كما يوصي به (Jakubiec, 2019) ويضم هذا الجزء 21 عبارة، وهو مقسم إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتعلق بالعوامل التي تخلق عملية الاتصال الداخلي وتشمل العبارات التالية: المهارات التواصلية للمدير، جودة البيانات المفوضة من قبل المديرين، مهارات التواصل مع زملاء العمل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المناخ وال العلاقات بين الموظفين.

- الجزء الثاني: يتعلق بفعالية أدوات الاتصال الداخلي، ويشمل العبارات التالية: المحادثة المباشرة، الاجتماعات مع المديرين، الاجتماعات عن بعد، وموارد المعرفة في مكتب المساعدة، الإعلانات، أطراف التكامل، الشائعات، والاجتماعات غير الرسمية للموظفين.

- الجزء الثالث: يتعلق بالعوامل التي تحدد فعالية الاتصال على النحو التالي: شخصية المدير، وممارسات المدير والموظفين، أسلوب الإدارة، العلاقات بين الموظفين الذين يمثلون أقسام مختلفة، العلاقات بين الموظفين في فرق العمل، الصراعات، والتغييرات التنظيمية.

ب- أما القسم الثاني المتعلق بالتسويق الداخلي فقد صمم كما يوصي به (coban, 2011)، ويضم هذا الجزء 23 عبارة. تم تحديد أنشطة التسويق الداخلي في: الرضا الوظيفي، الاتصالات ونظم المعلومات، المكافآت، التعاون، ظروف العمل، التمكين، والتحفيز.

5. التحليل الاحصائي

1.5. اختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach): (الجدول رقم 1) يمثل حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من الاستبيان، والقيم المحصل عليها هي في مجموعة من 0.650 إلى 0.890. تعتبر هذه النتيجة عالية وتتضمن موثوقية كل مجال من الاستبيان، وقد بلغ معامله العام للدراسة 89% للاستبيان كاملا.

الجدول رقم (1) : معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	Alpha de Cronbach
1	الاتصال الداخلي	0.864
2	أنشطة التسويق الداخلي	0.650
	كل فقرات الاستبيان	0,890

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v20

2.5. قياس صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة يتم قياس معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل والذي يكون على نفس المستوى من مقياس ليكرت.

الجدول رقم (2): معامل الارتباط، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
74,35	,89562	3,7175	//	1	الاستبيان ككل
73,67	,98567	3,6835	,000	,992**	أبعاد الاتصال الداخلي
75,474	,85423	3,7737	,000	,939**	العوامل التي تخلق عملية الاتصال الداخلي
74,17	,92489	3,7085	,000	,800**	فاعلية أدوات الاتصال
74,562	,86983	3,7281	,000	,820**	العوامل التي تحدد فعالية الاتصال الداخلي
74,634	,88965	3,7317	//	,933**	أبعاد أنشطة التسويق الداخلي
73,944	,77865	3,6972	,000	,766**	الرضا الوظيفي
74,634	,88965	3,7317	,000	,844**	الاتصالات ونظم المعلومات
73,762	,92616	3,6881	,000	,723**	المكافآت
73,578	,88299	3,6789	,000	,898**	التعاون
75,49	,79385	3,7745	,000	,802**	ظروف العمل
75,78	,69136	3,7890	,000	,954**	التمكين
75,78	,,69136	3,7890	,000	,755**	التحفيز

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v20

الجدول (2) يوضح قيمة معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل، أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عند مستوى الثقة 99%， وبالتالي فإن محاور الدراسة متناسقة وصادقة للقيام بالغرض من الدراسة.

3.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

3.5.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار الفرضية الجزئية الأولى نقوم بتحديد درجة موافقة المجيبين عن الأسئلة الخاصة بمدى استخدام المؤسسات محل الدراسة الاتصالات الداخلية ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

يوضح (الجدول رقم 2) أن قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرات محور الاتصال الداخلي هو 3,6835، وهو متوسط حسابي عالي، أما نسبة التطبيق في المؤسستين فهي (73,67%)، وهي نسبة عالية تدعم صحة الفرضية. وبالتالي توجد مستويات عالية وفعالة من الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة محل الدراسة.

أما من حيث مستويات تطبيق أبعاد الاتصال الداخلي نجد العوامل التي تخلق عملية الاتصال الداخلي جاءت في أعلى مستوى وبوسط حسابي يقدر بـ (3,7737) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائيا، وبلغ مستوى تطبيقه (75,474%)، وبذلك هو الأكثر تطبيقاً من بقية الأبعاد في المؤسستين، ثم يليه بعد العوامل التي تحدد فعالية الاتصال الداخلي وبوسط حسابي يقدر بـ (3,7281) وهو مستوى عالي ودال إحصائيا، كما بلغ مستوى تطبيقه (74,562%) ثم يليه بعد فاعلية أدوات الاتصال بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,7085) وهو أيضاً مستوى عالي ودال إحصائياً حيث بلغ مستوى تطبيقه (74,17%).

3.5.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية الجزئية الثانية نقوم بتحديد درجة موافقة المجيبين عن الأسئلة الخاصة بمدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على أنشطة التسويق الداخلي.

يوضح الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرات محور أنشطة التسويق الداخلي هو (3,7317) وهو متوسط حسابي عالي، أما نسبة التطبيق في المؤسسات فهي (74,634%)، وهي نسبة عالية تدعم صحة الفرضية وبالتالي توجد مستويات عالية من أنشطة التسويق الداخلي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة محل الدراسة.

أما من حيث مستويات تطبيق أبعاد أنشطة التسويق الداخلي نجد التمكين والتحفيز جاء في أعلى مستوى وبوسط حسابي يقدر بـ (3,7890) وهو مستوى عال ودال إحصائيا، وبلغ مستوى تطبيقه (75,78%)، وبذلك هم الأكثر تطبيقاً من بقية الأبعاد في المؤسستين، ثم يليهما بعد ظروف العمل وبوسط حسابي يقدر بـ (3,7745) وهو مستوى عالي ودال إحصائياً، كما بلغ مستوى تطبيقه (75,49%). ثم يليه بعد الاتصالات ونظم المعلومات بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,7317) وهو أيضاً مستوى عالي ودال إحصائياً حيث بلغ مستوى تطبيقه

(74,634 %)، وبعدها بعد الرضا الوظيفي وبوسط حسابي يقدر بـ (3,6972) وهو مستوى عالي ودال إحصائي، كما بلغ مستوى تطبيقه (73,944 %). ويليه بعد المكافآت وبوسط حسابي يقدر بـ (3,6881) وهو مستوى عالي ودال إحصائي، كما بلغ مستوى تطبيقه (73,762)، وأخيراً بعد التعاون وبوسط حسابي يقدر بـ (3,6789) وهو مستوى عالي ودال إحصائي، كما بلغ مستوى تطبيقه (73,578 %).

3.3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول المولى معامل الارتباط البسيط لبيرسون من أجل التعرف على مستوى و إشارة الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الاتصال الداخلي مع المتغير التابع والمتمثل في أنشطة التسويق الداخلي.

الجدول رقم (3): معامل الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي والتسويق الداخلي

مستوى الدلالة	R _p	أبعاد الاتصال الداخلي
,000	,765 **	العوامل التي تخلق عملية الاتصال الداخلي
,000	,683 **	فاعلية أدوات الاتصال
,000	,735 **	العوامل التي تحدد فعالية الاتصال الداخلي
,000	,768 **	أنشطة التسويق الداخلي

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم الارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، فقيمة معامل الارتباط بين العوامل التي تخلق عملية الاتصال الداخلي وأنشطة التسويق الداخلي هي (0.765)، وهي تعبّر عن ارتباط قوي، وقيمة معامل الارتباط بين فاعلية أدوات الاتصال وأنشطة التسويق الداخلي هي (0.683)، وهي تعبّر عن ارتباط متوسط، أما قيمة معامل الارتباط بين العوامل التي تحدد فعالية الاتصال الداخلي وأنشطة التسويق الداخلي هي (0.765)، وهي تعبّر عن ارتباط قوي.

وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين كل أبعاد الاتصال الداخلي وأنشطة التسويق الداخلي، والمقدرة بـ (0.768)، يتضح أن: **هناك علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 = بين أبعاد الاتصال الداخلي وأنشطة التسويق الداخلي بمؤسستي مزداوت والوداد.**

6. الخاتمة

في هذه الدراسة تم تحليل تأثير الاتصالات الداخلية على تحسين أنشطة التسويق الداخلي في المؤسستين الاستشفائيتين الخاصتين- العيادة الكبرى مزداوت والوداد- أسفرت نتائج التحليل على أن الغرض الرئيسي للمؤسستين هو خلق عرض يضمن الجودة العالية للعمل واستقرار المؤسسة وتطورها الديناميكي من خلال إشراك الموظفين والتواصل الداخلي المقدم.

كما تسعى المؤسستين إلى تفعيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع المستويات لتسهيل التعاملات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وتبادل المعلومات، وتسعين بالتقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية، من أجل إنجاح الاتصال الداخلي لكسب رضا الموظفين وتوضيح دورهم في تطوير إستراتيجية المؤسسة ونجاحها.

ويتم تحقيق الاتصالات الفعالة داخل المؤسستين باستخدام العديد من أدوات التواصل، والتي تكون مفيدة أثناء الأنشطة اليومية، فيمكن للموظفين الوصول إلى تطبيق Help Desk ويمكنهم الإبلاغ عن الوظائف المختلفة، كما يتم تنفيذ التوصيات عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني، مما يحسن سرعة ودقة تدفق المعلومات. ينظم المديرون دورات تدريبية واجتماعات للموظفين لتفويض المعلومات المهمة بسرعة، وتقاسم الخبرات والمهارات، كون العمل الصحي يعتمد على نقل المعرف والتدريب الميداني المستمر، الذي يسمح بزيادة قيمة المعرف والخبرات بزيادة معدلات استهلاكها وتقاسمها وتعديدها وترسيخها ضمن معارف المؤسسة، كما تنشر المؤسسات المعلومات التحفizية التي تدفع الموظفين ذوي الخبرة على تقاسمها مع الموظفين الجدد والأقل خبرة.

6. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

- ق العوامل التي تخلق عملية الاتصال الداخلي والتي تشمل: المهارات التواصلية للمدير، جودة البيانات المفوضة من قبل المديرين، مهارات التواصل مع زملاء العمل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المناخ وال العلاقات بين الموظفين، لها تأثير كبير على أنشطة التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.
- ق فعالية أدوات الاتصال الداخلي التي تتعلق بالمحادثة المباشرة، الاجتماعات مع المديرين، الاجتماعات عن بعد، وموارد المعرفة في مكتب المساعدة، الإعلانات، أطراف التكامل، الشائعات، والاجتماعات غير الرسمية للموظفين، لها تأثير متوسط على أنشطة التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.
- ق العوامل التي تحدد فعالية الاتصال على النحو التالي: شخصية المدير، وممارسة المدير والموظفيين، وأسلوب الإدارة، وال العلاقات بين الموظفين الذين يمثلون أقسام مختلفة، وال العلاقات بين الموظفين في فرق العمل، والصراعات، والتغييرات التنظيمية، لها تأثير كبير على أنشطة التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة.
- ق يتمثل دور الاتصال الداخلي في المساعدة على خلق وتعزيز والحفاظ على علاقات إيجابية ومستدامة وقوية داخل المؤسسة، مما يسهل تنفيذ الاستراتيجيات التي تولد مستويات عالية من الارتباط في السوق العالمي كما يركز على جميع الأنشطة المتكاملة وال العلاقات داخل السوق الداخلية والتي تؤثر على علاقات السوق العالمية وتعززها.

- 2.6. اقتراحات: توصلت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات، من أهمها:
- ق تطبيقات الاتصالات الداخلية بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تحتاج إلى مراجعة وإعادة ترتيب من قبل الإدارة. من أجل تحسين أنشطة التسويق الداخلي.
- ق يمكن إجراء مزيد من البحث حول استخدام الاتصالات الداخلية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، كفحص أنظمة الاتصال الهرمي والوظيفي والشبكات واستخدام هذه الأنظمة.

7. المراجع:

المراجع باللغة العربية

- الحداد، ع. (1999). *تسويق الخدمات المصرفية*، ط 1، مصر: دار البيان للطباعة والنشر.
- ب الزيادا، م. العوامرة، م. (2012). *استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)*. عمان، الأردن.
- ب الضمور، ه. (2005). *تسويق الخدمات*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ب العلاق، ب. الطائي، ح. (1999). *تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)*. عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية

Books:

çoban, S. (2011). *The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in Cappadocia*. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 06(02), 202-217.

- ب Dubraka, S., & Polodki, V. (2007). *integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy*. Croatia: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, working paper series.
- ب Hollensen, S. (2010). *Marketing Management : a Relationship Approach* (2 ed.). Pearson, England.

- Jakubiec, M. (2019). *THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION FOR MANAGEMENT OF AN ORGANISATION. ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES*, 134(04), 47-62.
- بـ Joia, L. (2007). *Stratégies For Information Technology and Intellectual Capital ; Chalenges and Opportunities*. USA: Information Science Reference.
- بـ Kotler, P., & Keller, L. (2012). *Marketing Management*" (14 ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- بـ Lings, I. (2004). *Internal market orientation, Construct and Consequences*. 5(7), 405-413.
- بـ Malgorzata, P. (2010). *Infonomics for Distributed Business and Decision-Making Environment : Creaying Information System Ecology*. New York: Business Science Reference.
- بـ Pervais, A., & Mohammed, R. (2002). *Internal Marketing, Tools and Concepts For Customer-Focused Management*(1 ed.). Oxford: Butterworth-Heinmann.
- بـ Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). *Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey*. 8(2), 275-307.
- بـ Tidd, J. (2006). *From Knowledge Management To Strategic Competence : Measuring Technological Market and Organizational Innovation* (4 ed.). London: Imperial College Press.

الاتصال الداخلي وأثره في أداء المورد البشري: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة

Internal communication and its impact on the performance of the human resource : A field study at the Bank of Agriculture and Rural Development in the Wilayat of Biskra

المحور: تقييم فعالية الاتصال في المؤسسة

د. دليلة بركان¹ د. أحلام دريدي²

الملخص:

تتناول الدراسة اثر الاتصال الداخلي بأبعاده المتمثلة في (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) في أداء المورد البشري ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة، وقد تمت الاستعanaة بأداة الاستبيان حيث تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة و تم استرجاع 40 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، و خلصت الدراسة الى ان هناك اثر للاتصال الداخلي في أداء المورد البشري ببعده الاتصال الرسمي فقط في المؤسسة محل الدراسة، و من أهم الاقتراحات المقدمة عدم الاقتصار على الطرق الرسمية فقط، و العمل على ايجاد آليات أوسع لخلق بيئة اتصال فعالة بين الموارد البشرية وهذا من خلال اعتماد الاتصال غير الرسمي كأداة داعمة لتواصل العاملين من أجل تحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، أداء المورد البشري.

Abstract:

The study deals with the impact of internal communication in its dimensions represented in (formal communication, informal communication) on the performance of the human resource at the Bank of Agriculture and Rural Development in Biskra, and the questionnaire tool was used where 60 forms were distributed to the study sample and 40 valid forms for statistical analysis were retrieved. The study concluded that there is an effect of internal communication on the performance of the human resource in the dimension of formal communication only in the institution under study, and one of the most important proposals submitted is not to be limited to official methods only, and to work on finding broader mechanisms to create an effective communication environment between human resources and this through Adopting informal communication as a supportive tool for employee communication in order to improve their performance.

Keywords : Internal Communication, Formal Communication, Informal Communication, Human Resource Performance.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: دليلة بركان أستاذة محاضرة قسم "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، لديها عدد معتبر من المقالات الوطنية و الدولية، وكذا مشاركات في ملتقيات وطنية ودولية، رئيسة مشروع PRFU، و تزاول بعضا من المهام الإدارية.

¹ دليلة بركان، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، dalila.berkane@univ-biskra.dz

² دريدي أحلام، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ahlem.dridi@univ-biskra.dz

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: دريدِي أحَلامِ أستاذةِ محاضرةِ قسم "أ" بكليةِ العلومِ الاقتصاديةِ والتجاريةِ وعلومِ التسوييرِ، تخصصِ الأساليبِ الكميةِ في علومِ التسوييرِ، شاركتِ في العديدِ من الملتقياتِ الوطنيةِ والدوليةِ، ولديها العديدُ من المقالاتِ الوطنيةِ والدوليةِ، وقد ألفتِ كتابَ بحوثِ العملياتِ في الإدارةِ "نماذجُ مهمةٍ".

١. مقدمة:

كل شيء اتصال. كان لا بد لنا من الانطلاق مما وصلت إليه مدرسة PALO ALTO لندرك أن الاتصال هو المحرك الرئيسي للظواهر التي يعيشها عالم اليوم، فلا اقتصاد ولا سياسة، ولا ثقافة، ولا علاقات بدون اتصال فهو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك أجزاء النظام بكمالها. والمؤسسة كنظام لا بد لها أن تتصل لتحيا، تستمر وتنافس، كما لا يمكن لها القيام بوظائفها من تموين، إنتاج، تسويق وغيرها دون اتصال، ولا يمكن للمسير القيام بوظائفه من تخطيط توجيه ورقابة وتنسيق وغيرها... دون عملية اتصال. وباعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي بضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنسيق وتحافظ عليه. ويرتبط أداء العنصر البشري في المؤسسة بعدة عوامل منها ما هو مادي و منها ما هو معنوي مرتبطة بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة ، ويزيد الاتصال الداخلي كأحد أهم العوامل والمحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للفرد في المؤسسة ، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والرؤوسين داخلها.

ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي: هل يؤثر الاتصال الداخلي في أداء المورد البشري بين الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة؟

وينطوي تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نظر الفرضيات التالية:

- بـ **الفرضية الرئيسية**: "هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي في أداء المورد البشري ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة".

- الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الرسمي في أداء المورد الشري بين الفلاحه و التنمية الريفية بمسكوه.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي في أداء المورد البشري بينك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة.

2.1. أهداف الدراسة: هدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- بالتعرف على الاتصال الداخلي، أهميته وأنواعه.
- بمعرفة أداء المورد البشري، أهمية تقييمه، وأبعاده .
- بالتعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المتمثلة في (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

3.1. منهجية الدراسة: لمعالجة موضوع اثر الاتصال الداخلي في أداء المورد البشري، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يمكن بواسطته دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والمنهج التحليلي لفهم وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (الاتصال الداخلي و أداء المورد البشري)، وكذا استخدام المنهج التجاري بواسطة تقنية دراسة الحالة.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. مفهوم الاتصال الداخلي: المؤسسة لا تستطيع أن لا تتصل (ne peut pas ne pas communiquer) L'entreprise فهي تعيش، تتطور مع وبالاتصال. والاتصال الداخلي هو الاتصال الموجه لأفراد المؤسسة هدفه إعلام، تحفيز وخلق مناخ اجتماعي جيد داخل المؤسسة. الاتصال الداخلي يعكس بمجموعه ومعظم حالاته ثقافة المؤسسة. (Wood, 1999)

ومن التعريف التي أدرجت أو نسبت للاتصال الداخلي عرفته Watsphalen بأنه: "يشمل مجموع تصرفات الاتصال التي تنتج داخل المؤسسة، ونماذجه التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولا تكون إلا داخلها ويكون موجه خاصة لمجموع الأفراد داخل المؤسسة، مهما كان المنصب، العمل، التكوين، مكان العمل أو الاقديمية" (Wastphalen, 2004, p. 78) وقد عرف الاتصال الداخلي هنا من خلال الفضاء الذي يشغله وأهمل جوانب أخرى كالهدف من هذه العملية.

و يعرف الاتصال الداخلي بأنه : "الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، اي بين أقسامها المختلفة والعاملين في جميع مستوياتها، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال صاعد ،نازل او أفقي، وذلك من أجل التنسيق والتشاور لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة" (قاسيبي، 2011، صفحة 10) إذن الاتصال موجه لمختلف موظفي المؤسسة لإعلامهم عن مؤسستهم، أهدافها، عملها، نتائجها والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، وكذا حشد الموظفين، إدماجهم وخلق شعور بالانتماء من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز بناء صورتها. (kempf, Demont, Scibetta, & Rapidel, 2006)

أي أن الاتصال الداخلي يعبر عن مجموعة ممارسات يومية وسلوكيات ومبادئ علمية تهدف من خلاله المؤسسة إلى كسب رضا جمهورها الداخلي والخارجي، وهذا عن طريق ضمان ثقة الموظفين فيها، فرضاهم وثقهم في مؤسستهم ينعكس على تعاملاتهم مع غيرهم مهنيا، فكل فرد في المؤسسة حامل لرسالة اتصالية عنها وينقل هذه الصورة وهذا الإحساس إلى غيره داخل وخارج المؤسسة.

2.2. **أنواع الاتصال الداخلي:** تتعدد أنواع الاتصال الداخلي وفقاً لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية، أسلوب التأثير، الاتجاه، طبيعة الاتصال إلأ أننا نرى أنها كلها تشارك فيما سوف نتناوله في هذه الدراسة.

2.2.2 **الاتصال الرسمي :** يتم هذا الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية وبالطرق الرسمية المتفق عليها، فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أنه يستند إلى قواعد تضييشه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات للمرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر (أبو النصر، 2009، الصفحات 30-31) ويتضمن الاتصال الرسمي: الاتصال الصاعد والاتصال النازل، الاتصال الأفقي والاتصال المحوري و من بين وسائله نجد الخطابات أو المراسلات بين الأقسام ، التعليمات والأوامر ، لوحة الإعلانات، التقارير، الإحتماءات، حلقات الجودة و غيرها من الوسائل.

2.2.2 **الاتصال غير الرسمي:** رأينا أن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يكون بناء على قوانين ولوائح رسمية يجب الالتزام بها وعدم الخروج عنها، كالانضباط والجدية والرقابة هذه الأمور تشكل أحياناً عامل ضغط على العمال وتجبرهم للبحث عن متنفس آخر لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم والتحرر من الضغوط الرسمية، فيتم اللجوء إلى طرق وأساليب غير رسمية، حيث يظهر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة نتيجة لوجود التنظيم غير الرسمي الذي هو أحد أهم أدوات التنظيم الرسمي وينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين والانتماء لنفس الفئة المهنية، كذلك نتيجة الميل الطبيعي للأفراد نحو الاتصال رغبة في التنفس من الضغوطات التي يعانيها العامل،

3.2. **مفهوم وأهمية الأداء البشري :** يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، و أكثر المفاهيم التي اولتها المنظمات أهمية كبيرة، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية .

و يعرف أداء المورد البشري بأنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها و لتخزينها و تسويقها طبقاً للأهداف المسطرة ". (مزهودة، 2001).

– ويعرف بأنه "ا لأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004، صفحة 219)

يمكن القول كذلك ان الأداء البشري هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق هدف ما، و يتحدد من خلال الإنجازات التي يحققها و السلوكيات التي تعكس هذه الإنجازات او التي يمارسها كما يتاثر بالعديد من العوامل الشخصية و الوظيفية و التنظيمية... مما يؤثر سلبا او إيجابا على اداء المنظمات (خان، 2016، صفحة 150). و تظهر أهمية تقييم الأداء البشري على مستوى المؤسسة من خلال خلق مناخ للعمل والاستثمار في قدرات العنصر البشري، وكذا تقييم البرامج والسياسات على مستوى إدارة الموارد البشرية في وضع معدلات أداء معيارية. (زميان، عثمان، و بن حجوبة، 2018)

1.3.2. أبعاد أداء المورد البشري: حتى يمكن قياس أداء المورد البشري وتقييمه، لا بد أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبّر عنه بدقة وشمولاً، وقد شهدت نظريات نماذج أداء المورد البشري تطويراً سريعاً منذ ظهورها، وبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعايرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجودة المخرجات (القدرة، كمية الأداء ، الكفاءة) ، اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، والأبعاد المرتبطة بالأداء السياقي (الأداء التطوعي) ، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغير (الأداء المتكيف) ونوضح ذلك كالتالي: (سميع، 2009، الصفحات 91-93)

أ. أداء المهمة: يشير هذا النوع من الأداء إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة . الوقت المحدد للإنجاز . وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السليعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي ، تمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة. وما يميز أداء المهمة عن غيره من تصنيفات الأداء هو الاعتراف به رسمياً من قبل المنظمة، من خلال قائمة وصف الوظيفة ومتطلباتها . كما أن للفروق الفردية القدرات ، المهارات، المعارف النصيـب الأكـبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.

ب. الأداء السياقي: يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور ، وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة . وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية . وتصنف بعض

الدراسات الأداء السيادي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عدداً من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق التطوع - الانتماء للمنظمة ، تأييد الأهداف التنظيمية) ، بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسّر التفاعل بين الأفراد (التعاون و مساعدة الآخرين).

أداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية ، ويعود سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي ، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباذه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

أداء المتكيف : أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى " ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر " ، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

4.2. علاقة الاتصال الداخلي والأداء البشري: يمكن ان تظهر العلاقة بين الاتصال الداخلي و أداء المورد البشري في العناصر التالية والمتعلقة خاصة بالعنصر البشري : (ابوشيخا، 2010، صفحة 388)

4.2.1. تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي، انتمائهم لمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل ، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

4.2.2. المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمته المؤسسة وهيأكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

4.2.3. تطوير مستوى أداء العاملين: اكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من مهارة وقدرة لآداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديل إيجابي في

سلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية، ويستهدف إكسابهم المعرف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. خصائص عينة الدراسة: نعرض في الجدول الموالي البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتحديد كيفية توزع المبحوثين على أساس هذه المتغيرات، و قمنا بتوزيع 60 إستمارة على مجتمع الدراسة و المقدر عددهم ب 70 موظفا، وبعد مراجعة الإستبيانات تم قبول 40 استبيان صالح لعملية التحليل الإحصائي.

جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية								
سنوات الخبرة		المؤهل العلمي		العمر		الجنس		
%	الفئة	%	الفئة	%	الفئة	النسبة	الفئة	
25.9	[05 إلى 01]	14.3	دراسات عليا	11.4	أقل من 30	62	ذكور	
38.7	[10 إلى 06]	68.6	جامعي	48.6	[45 - 30]	38	إناث	
22.8	[15 إلى 11]	5.7	تقني سامي	11.4	[50 - 46]			
12.6	من 16 فأكثر	11.4	ثانوي	28.6	أكثر من 50			
100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستيانة من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة (62%) تمثل فئة الذكور ، بينما تمثل فئة الإناث نسبة (38%)، اذ ليس هناك تفاوت كبير في النسبة نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة، اما لفئات العمريه فنجد أن النسبة الأكبر هي للفئة (30-45) بنسبة (48.6%) ثم تأتي فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة (28.6%) ثم تتساوي الفئتين فئة أقل من 30 سنة والفئة (46_50) وهذا بنسبة (11.4%) مما يدل على احتفاظ البنك بالمتقدمين في السن و ذلك لحاجة المؤسسة اليهم للاستفادة من خبراتهم و توظيفها و استغلالها لمن هم اقل من 30 سنة أي الموظفون الجدد. كذلك يظهر أن نسبة الجامعيين وذوي الدراسات العليا تفوق (82 %) وهذا يعود على اعتماد المؤسسة على هذه الشريحة أي حاملي الشهادات الجامعية لما لخصوصية العمل بالبنك والتي تتطلب يد عاملة كفؤة و مستوى عال من المهارة. كذلك تبين سنوات الخبرة أن هناك تقارب في النسب حيث النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح

خبرتهم بين (10_6) سنوات بنسبة (38.7%) تلمها خبرة اقل من 5 سنوات وهذا يدل على توظيف عدد كبير من الشباب في السنوات الأخيرة.

2.3. إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة: لتوضيح ثبات وصدق أداة الدراسة تمت الاستعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وكذا معامل الصدق، وتظهر النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (02): قيم (Cronbach's Alpha) ومعامل الصدق لأداة الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد العبارات
الاتصال الداخلي	0.858	0,926	21
أداء المورد البشري	0.872	0,933	10
الاستبيان ككل	0.892	0,944	31

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

يتبيّن من الجدول السابق أن القيمة الاجمالية لجميع عبارات الاستبيان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بلغت (0.892) و هي قيمة جيدة ، وكذلك بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" بعد الاتصال الداخلي (0.858) كذلك في المقابل ما قيمته (0.872) بالنسبة لعبارات محور أداء المورد البشري، وهو ما يدل على ثبات الإستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى و في ظروف مماثلة. اما معامل صدق المحك العام فقد بلغ (94.4%) وهو مرتفع، كما أن جميع معاملات متغيرات الدراسة لديها درجات مرتفعة، وهذا يؤكد أن الأداة المستخدمة قيّست لما وضعت لقياسه.

3.3. تحليل محاور الاستبيان والإجابة على أسئلة الدراسة:

1.3.3. تحليل محور الاتصال الداخلي: من أجل معرفة آراء واتجاهات المبحوثين حول أبعاد الاتصال الداخلي، سيتم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى الاتصال الداخلي السائد في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة؟ و سنعرض آراء المبحوثين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي	ابعاد الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
الاتصال الرسمي	3.849	0.469	1	مرتفعة	عبارات المحور الأول والمتعلق بقياس الاتصال الداخلي بمختلف ابعاده بينك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة
الاتصال غير الرسمي	3.154	0.728	2	متوسطة	قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يقع ضمن مجال الموافقة (من 3.41 الى 4.20 درجة) أي أن أفراد
الاتصال الداخلي	3.769	0.522		مرتفعة	العينة موافقون على أن مستوى تطبيق الاتصال الداخلي بالبنك هو بدرجة مرتفعة. ويشير ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور وفيما يلي شرح الابعاد حسب ترتيب الاهمية بالبنك:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بقياس الاتصال الداخلي بمختلف ابعاده بينك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة بلغ: (3.769) وبالانحراف معياري 0.522 وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمرکزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يقع ضمن مجال الموافقة (من 3.41 الى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق الاتصال الداخلي بالبنك هو بدرجة مرتفعة. ويشير ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور وفيما يلي شرح الابعاد حسب ترتيب الاهمية بالبنك:

- الاتصال الرسمي: حسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.849) و بانحراف معياري (0,469) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة مرتفعة.

- الاتصال غير الرسمي : وحسب وجهة نظر افراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.154) و بانحراف معياري (0,728)، حيث تبين ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة متوسطة،

2.3.3. تحليل محور أداء المورد البشري: للإجابة على السؤال المطروح المتمثل في: " ما مستوى أداء المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة؟؟؟" سنعرض في الجدول التالي ملخص اتجاهات و آراء المبحوثين حول هذا المحور.

جدول رقم (04): نتائج تحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول أداء المورد البشري

أداء المورد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4.253	0.359	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء الموارد البشرية بالبنك هو بدرجة مرتفعة و قد بلغ المتوسط الحسابي (4.253) و بانحراف معياري قدره (0.359)، وحسب وجهة نظر عينة الدراسة فمعظم موافقون على عبارات المحور و بدرجة مرتفعة جدا.

4.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.4.3 دراسة علاقة الارتباط: من أجل اختبار فرضيات الدراسة يجب أولاً اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي و أداء المورد البشري، لذلك تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): مصفوفة الارتباط			
الاتصال الداخلي	أبعاد الاتصال الداخلي		أداء المورد البشري
	الاتصال غير الرسمي	الاتصال الرسمي	
0.535 ^{**}	0.311	0.466*	معامل ارتباط بيرسون
0.000	0.066	0.021	مستوى الدلالة
40	40	40	المجموع
**الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05			
المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS			

من خلال الجدول يمكن استنتاج أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائية عند (0.01) بين الاتصال الداخلي و أداء المورد البشري إذ بلغ معامل الإرتباط (0.535) وهو إرتباط موجب و متوسط، كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاتصال الرسمي و أداء المورد البشري. اذ بلغ معامل الارتباط (0.466) وهو ارتباط متوسط. غير انه لا توجد علاقة ارتباط بين الاتصال غير الرسمي و أداء المورد البشري بينك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية بسكرة.

2.4.3. عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

أ. اختبار معنوية النموذج: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " هناك اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في أداء المورد البشري بينك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول المولى:

جدول رقم (06): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10,097	10,097	1	53,838	0,000*
	34	0,164	34		
	14,830	35			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (53,838) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05). و عليه يمكن اختبار الفرضية الرئيسية

بـ. اختبار الفرضية الرئيسية: سنحاول تفسير العلاقة بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي بأداء المورد البشري، و قبل ذلك سنختبر صحة الفرضية الرئيسية وذلك كما يلي: لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة " نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونوضح النتائج في الجدول المولى:

جدول رقم (07): اختبار أثر الاتصال الداخلي في أداء المورد البشري

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
الاتصال الداخلي	0,428	5,675	0,011 *	27,334	0,456	0,402

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل التحديد $R^2 = (0,402)^2$

معامل الارتباط (R) = 0,456

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك أثر للاتصال الداخلي في أداء المورد البشري بالبنك وذلك إستنادا إلى قيمة معامل الارتباط الموجبة التي بلغت ($R=0,456$) ذات دلالة احصائية أقل من (0.05)، و بلغ معامل التحديد $R^2=0,402$ ، أي أن الاتصال الداخلي بينك الفلاحه و التنمية الريفية بولاية بسكرة يفسر حوالي (40.2%) من التغير في أداء الموارد البشرية و الباقي يرجع الى عوامل اخرى بالبنك، هذا ما دعمته قيمة (F)

المحسوبة البالغة (27,334) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,675) بمستوى دلالة (0.011) وهو أقل من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في أداء المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة".

ت. اختبار الفرضيتين الفرعيتين:

- الفرضية الفرعية الأولى :

من أجل اختبار هذه الفرضية التي تنص على: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة". و سنعتمد في ذلك على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) و تظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (08): اختبار أثر الاتصال الرسمي في أداء المورد البشري

المعامل الارتباط (sig)	قيمة F	معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة (sig)	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل
0,445	19,524	0,504	0,023	4,453	0,404	الاتصال الرسمي

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن هناك تأثير وعلاقة موجبة وطردية بين الاتصال الرسمي وأداء المورد البشري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت ($Beta=0.404$) كما بلغ معامل التفسير $R^2=0.504$ أي الاتصال الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة يفسر حوالي (50%) من التباين في أداء المورد البشري داخل المؤسسة حيث قدرت قيمة ($F=19,524$) بمستوى دلالة (0,023) وهو أقل من (0.05).

و عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي في أداء المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة".

- ب الفرضية الفرعية الثانية :

و تنص الفرضية على: "هناك اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير رسمي في أداء المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببسكرة".

جدول رقم (09): اختبار أثر الاتصال غير الرسمي في أداء المورد البشري

قيمة F	معامل التفسير R^2	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	المتغير المستقل
3,962	0,124	0.066	0,131	الاتصال غير الرسمي

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.7

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد تأثير أو علاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء المورد البشري وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت ($Beta=0.352$) و مستوى دلالة غير دال احصائيا قدر بـ (0,066) و هو اكبر من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير $R^2=0,124$ أي الاتصال غير الرسمي بالبنك ليس له أثر في أداء المورد البشري .

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية و نقول: "ليس هناك اثر ذو دلالة احصائية للاتصال غير رسمي في أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة".

5.3. تفسير نتائج الدراسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وبناء على ما سبق يمكن القول أن هناك اثر للاتصال الداخلي ببعده الاتصال الرسمي في أداء المورد البشري بالبنك ،ونفصل في ذلك كما يلي:

- بينت النتائج أن هناك "اثر للاتصال الرسمي في أداء المورد البشري بينك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكتة" ، وتفسير ذلك هو أن المؤسسة تعتمد على اللوائح القانونية الواجب تطبيقها و تلزم الموظفين باتباعها، كما ان هذا النوع من الاتصال داخل المنظمة له تأثير مباشر على دافعية العمال ورضاهما اتجاهها و بالتالي فهو ينعكس انعكاسا مباشرا على أداء المورد البشري فضلا عن ان تحديد سير العمل و تحديد التوجهات المرتبطة بتنفيذ المهام يرفع من نسبة الوضوح فيها ، وبالتالي الوضوح في أدءها.

- كما بينت النتائج المتحصل عليها أنه: "ليس هناك اثر للاتصال غير الرسمي في أداء المورد لبشيري بينك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكتة". وهذا راجع إلى ضعف الوسائل غير رسمية في خلق محيط تواصل بين العاملين ورفع كفاءة مواردها البشرية الاقتصادية وأدائها المهني .

فنجد أن الاتصال غير الرسمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يؤثر في أداء العاملين حيث ان البنك يعتمد أكثر على الطرق الرسمية في طرق التسويق، اما ما هو غير رسمي كالاحاديث الجانبية و الاشاعات و العلاقات الشخصية ، و غيرها من الطرق غير الرسمية فهي لا تؤثر على أداء الافراد بالبنك . ربما بسبب طبيعة العمل و هو التعامل المباشر مع الزبون الامر الذي يجب ان يظهر البنك في احسن صورة حتى يضمن رضا الزبون و ولاءه الدائمين.

4. بـ الخاتمة:

من خلال ما تناولناه في هذه الدراسة والتي تطرقت الى أثر الاتصال الداخلي في أداء المورد البشري بينك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة، ومن النتائج المترتبة عنها يمكن ادراج التوصيات التالية:

-الاهتمام بأداء المورد البشري من خلال التركيز على توظيف الكفاءات المؤهلة التي تحتاج إليها لزيادة فعالية النظم المستعملة من أجل مواكبة التطورات الحديثة ؟

- إبراز أهمية ودور التكنولوجيا الحديثة في تسريع عملية الاتصال الداخلي، من خلال القيام بدورات تدريبية للأفراد الجدد؛

- الاحتياك والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى العاملة بنفس القطاع وخاصة العالمية منها؛

- تشجيع الفرد العامل على تدعيم مهاراته العلمية للوصول للمعرفة وحسن التعامل مع التغيرات والتقنيات الجديدة لثورة الاتصالات؛

-الحرص على توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية وذلك من خلال إنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة؛

- عدم الاقتصار على الطرق الرسمية فقط، و العمل على ايجاد آليات أوسع لخلق بيئة اتصال فعالة بين الموارد البشرية، وهذا من خلال اعتماد الاتصال غير الرسمي كأداة داعمة لتواصل العاملين من أجل تحسين أدائهم.

5. المراجع:

- أبو النصر ،م. م. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خان ،ا. (2016). أهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين اداء البشري للمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لرأي عينة من مسؤولي الموارد البشرية بنجمووعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة (اطروحة دكتوراه). (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة:جامعة بسكرة).
- سلطان ،م. م. (2004). السلوكي الانساني في المنظمات. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- سميع ،ر. ح. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية رسالة ماجستير. اليمن:جامعة حلوان.
- قاسيمي ،ن. (2011). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية.

- محمد توفيق مزيان، عبد اللطيف عثمان، و حميد بن حجوبة. (سبتمبر، 2018). تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z. مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 02(03)، الصفحات 99-117.
- مزهودة، ع. ا. (2001، نوفمبر). (الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الانسانية-85 ، pp. 96.
- نادر احمد ابوشيخا. (2010). إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط1. عمان -الأردن: دار صفاء للنشر.

- kempf, A., Demont, L., Scibetta, C., & Rapidel, M. (2006). *Communication des entreprises, strategie et pratiques* (Vol. 2 Ed). paris: Arman Colin.
- Wastphalen, M. H. (2004). *Communicator* (Vol. 4ème édition). paris: Dunod.
- Wood, J. (1999). *Establishing internal communication channels that work journal of higher education. policy and management.*

**أهمية أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بالمؤسسة الإقتصادية:
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -**

The importance of electronic management information systems in activating the internal communication channels in the economic institution - a case study of the Phosphate Mines

- Corporation - Tebessa

المحور: تقييم فعالية الاتصال في المؤسسة

د. فضيلة بوطورة¹ ط.د. علاء الدين الوافي²

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - حيث توصلت الدراسة إلا أنه من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال يمكن ل مختلف المنظمات الاتصال بأفضل المعلومات والمعرف المترابطة و يمكنها أيضا نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها، وأيضا إلى أن نظم المعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - تمثل جزءا أساسيا من مقومات نجاحها وذلك من خلال تزويدها بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين أداء الأعمال والمهام بالسرعة والدقة المطلوبة، والتعرف على المشكلات، وإختيار البديل المناسب في فترة زمنية قصيرة، وكذلك لما من دور بارز في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بالمؤسسة، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة أن تستجيب نظم المعلومات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - لحاجات المستعملين وتطور مع تنظيم المؤسسة بشكل مستمر ودوري لضمان إستمراريتهما في ظل الظروف المتسرعة التغير، وكذلك على ضرورة تعاقد مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - مع الشركات العالمية المتخصصة بإنشاء البرامج من أجل مواكبة التكنولوجيات الحديثة في وقت قصير، وذلك من أجل تقليل الفجوة التي قد تظهر في أنظمتها مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإلكترونية، الإتصال الداخلي، مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

Abstract :

This study aimed to highlight the importance of electronic management information systems in activating internal communication channels of the Phosphate Mines Foundation (Tebessa), where the study found that through information technology and communication, different organizations can communicate with the best information and knowledge available and can also publish messages about solving many problems related to people, organizations and others, as well as that information systems at the Phosphate Mines Foundation - Tebessa - are an essential part of their success by providing them with the necessary information for decision-making, improving business performance and tasks with speed and accuracy. required, identifying problems, choosing the right alternative in a short period of time, as well as for the prominent role in activating the organization's internal communication channels, Finally, the study recommended that the information systems of the Phosphate Mines Corporation (Tebessa) respond to the needs of users and develop with the organization of the institution continuously and periodically to ensure its continuity under rapidly changing conditions, as well as the need for the Phosphate Mines Corporation (Tebessa) to contract with international companies

¹ معلومات المشارك، جامعة العربي التبسي - تبسة، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة fadila.boutora@univ-tebessa.dz

² معلومات المشارك، جامعة العربي التبسي - تبسة، مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات alouafi@univ-tebessa.dz

specialized in establishing programs in order to keep up with modern technologies in a short time, in order to reduce the gap that may appear in their systems in the future.

Keywords : Electronic Information Systems, Internal Communication, Phosphate Mines Corporation-Tebessa.-

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: الدكتورة فضيلة بوطورة، أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مهتمة بالبحوث في مجال الإدارة والتنمية المستدامة والمالية، منتمية لمخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي تبسة، لديها العديد من المنشورات في المجالات المحكمة والملتقيات الوطنية والدولية. عضو هيئة تحرير في العديد من المجالات العلمية الجامعية المحكمة.

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: طالب دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مهتم بالبحث في مجال الإنتاج الأنظف وأداء المؤسسات، لديه العديد من المنشورات في المجالات المحكمة والملتقيات الوطنية والدولية.

1. مقدمة:

لقد حولت الثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالم اليوم إلى قرية الكترونية، تتلاشى فيها الحواجز الزمنية والمكانية، ولا شك أن هذا التغير فرض على المؤسسات أن تقدم حلولاً للاستفادة من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتوظيفها في المؤسسات بما يتماشى مع أهدافها، كما فرض عليها أن تقدم المبادرة للاستفادة من التكنولوجيا في رفع مخرجات المؤسسة، فدمج التكنولوجيا في المؤسسات بمختلف أنواعها أصبح مطلباً حيوياً لتطوير البنية والهيكل لها تقدمه التكنولوجيا من نقلة نوعية في إعادة صياغة مفاهيم ومصطلحات عديدة متعلقة بالمؤسسة والتي ارتبط ظهورها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، فمؤسسات اليوم تحتاج إلى الإستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية، وذلك نظراً للتغيرات السريعة والغير متوقعة الاقتصادية منها والاجتماعية والتكنولوجية، ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والبقاء في هذه البيئة يتوجب عليها اتخاذ خطوات مبتكرة إضافة إلى إجراءاتها التقليدية والاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتسهيل نشاطاتها وعملياتها. حيث أصبح الإعتماد على نظم المعلومات الإلكترونية ضرورة حتمية في ظل الثورة التكنولوجية ذات الوتيرة المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، نظراً لما لها من دور تعزيز الإتصال والتنسيق بين مختلف إدارات المؤسسات، مما ينعكس على أدائها بالإيجاب.

1.1. الإشكالية: مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي: ما هي أهمية أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي ؟ وما واقع ذلك مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

1.2. الأسئلة الفرعية: من الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية ذكرها فيما يلي:

- ما هو الأساس النظري لنظم المعلومات الإلكترونية؟ وما المقصود بالاتصال الداخلي؟ وفيما تمثل أهميته؟
- فيما تكمن أهمية أنظمة المعلومات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي؟
- دور نظم المعلومات الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

3.1. أهمية الدراسة: هذا الموضوع جدير بالاهتمام إنطلاقا من أهميته التي تنبع من أهمية الموضوع الذي تعالجه في تسلط الضوء على مفاهيم ينبغي على المؤسسة أن تدرك أهميتها، فالاتجاه الحالي الذي تفرضه التحولات التكنولوجية المتسارعة دفع بالمؤسسات إلى تبني نظم المعلومات الإلكترونية نظرا لما من دور في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي، حيث تتحل عملية الإتصال أهمية بالغة داخل المؤسسات حيث تعد أداة لتفاعل والمشاركة وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين، وهذا بدوره يساعد المؤسسات على إحداث التأثير في سلوكيات الأفراد في المنظمات، وذلك بإثارة دوافعهم لتقديم أفضل ما عندهم وتحسين أدائهم.

4.1. أهداف الدراسة: تمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في الآتي:

- تسلیط الضوء على المصطلحات الرئيسية: نظم المعلومات الإلكترونية، الإتصال الداخلي؛
- محاولة إبراز العلاقة بين نظم المعلومات والإتصال الداخلي؛

- إبراز دور نظم المعلومات الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

5.1. منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة، وكما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة عند التعرض إلى واقع نظم المعلومات الإلكترونية ودورها في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

6.1. تقسيم البحث: للإلمام بموضوع البحث تم تقسيمه لمحورين: الإطار النظري للدراسة؛ دور نظم المعلومات الإلكترونية في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

2. نظم المعلومات الإلكترونية: يمكن تناوله من خلال ما يلي:

1.2. مفهوم نظم المعلومات الإلكترونية: تعرف على أنها "منظومات ذات بنية شبكية من أجهزة كمبيوتر شخصية ترتبط أو تلتقي مع أجهزة كمبيوتر خادمة ومضيفة تبني على أساس نظم المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة في معظم الأحيان" (محمد ، 2009، صفحة 412)، وتعرف أنها "ذلك النظام الذي الاعتماد فيه على الحاسوبات في تشغيل النظام، وعادة ما يتم الاعتماد على طريقة التشغيل هذه في حالة الوحدات الاقتصادية كبيرة الحجم بسبب كبر حجم البيانات التي يمكن تشغيلها" (سید صابر، 2011، صفحة 174).

2.2. أهمية نظم المعلومات الإلكترونية: هي: (مزهر شعبان و شوقي ناجي، 2008، الصفحات 160-161) - دورها في الاستغناء عن الأعمال الورقية، وتعويضها بالأعمال الإلكترونية والتي تمتاز بسهولة التعامل معها وسرعة إسترجاعها ومعالجتها؛

- تقليل الأخطاء التي كانت تحصل في الأعمال التقليدية وخصوصا عندما تتعامل المؤسسة مع كم كبير من البيانات؛ تمتاز الأنظمة الإلكترونية بالسرعة في إدخال البيانات والمعلومات ومعالجتها وكذلك في إسترجاعها،

إضافة إلى أن دخول عصر الشبكة العالمية قد أضافت وسيلة أخرى لنقل وتبادل المعلومات بسرعة نسبية عالية؛ قللت الأنظمة الإلكترونية من الجهد المبذولة في إدخال البيانات والمعلومات؛

- يساهم استخدام الأنظمة الإلكترونية في مواكبة ومتابعة تطور سوق العمل والذي يؤدي بدوره في توليد أسواق جديدة وكسب زبائن جدد؛

- يؤدي استخدام الأنظمة الإلكترونية بشكل إجمالي إلى رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها العام؛

- يساعد استخدام أنظمة المعلومات الإلكترونية في فهم متطلبات المؤسسة والإدارة، ويساعد في متابعة التطورات التكنولوجية لتقدير الحلول والآفاق المستقبلية.

3.2. وظائف نظم المعلومات الإلكترونية: تمثل فيما يلي: (حسام عبد الله و سمير ، 2008، صفحة 17)

أ. جمع البيانات: تكون هذه المهمة من مجموعة من الخطوات مثل التعرف على الأحداث الاقتصادية والمالية، ومن ثم يتم تسجيل هذه الأحداث على المستندات الخاصة بها تبعاً لطبيعتها، وفي هذه المرحلة قد يلزم نقل المعلومات من مكان لآخر أي من مصدر البيانات إلى مصدر المعالجة.

ب. معالجة البيانات: تمثل هذه المرحلة بمجموعة إجراءات التي يجب تنفيذها لتحويل المدخلات إلى منتج نهائي، وتمثل هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات مثل تبويب البيانات طبقاً لمعايير معينة ومن ثم تنفيذ العمليات الحسابية المختلفة أو القيام ببعض العمليات المنطقية لتحويل البيانات إلى معلومات، ويلي ذلك تلخيص تلك النتائج في صورة عرض نهائية.

ت. إنتاج المعلومات: تتضمن هذه المرحلة إصدار المعلومات التي تم التوصل إليها بعد القيام بمعالجة النهاية على صورة تقارير ومعلومات تقدم لمستخدم هذه المعلومات.

ج. مراقبة البيانات وإنتاج المعلومات: تتضمن جزئين الأول يتمثل في حراسة البيانات وحمايتها بوصفها أحد أصول المؤسسة والتأكد من أن هذه البيانات صحيحة وكاملة، وأما الجزء الثاني فيتضمن مراقبة عملية معالجة هذه البيانات حيث يتم تغذية راجعة للتعرف على نقاط الضعف في هذه العملية وكيفية معالجتها.

3. الإتصال الداخلي: يمكن تناوله من خلال ما يلي:

1.3. مفهوم الإتصال الداخلي: يعرف الإتصال الداخلي على أنه "عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة وكل ما ينطمه من أوامر وتعليمات وكذا عملية نقل النتائج والمعطيات إلى مختلف المصالح مع مراعاة تسلسل المسؤوليات في الهرم التنظيمي، ويتم ذلك بطريقة رسمية وغير رسمية وباستعمال أداة (مزياني ، 2016، صفحة 87)"، وكما يعرف على أنه "مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل وتمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" (روشام، 2021، صفحة 23).

وعليه فإن الإتصال الداخلي يعبر عن تلك "الوسائل التي

تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بالمنظمة بتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية وتسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة".

2.3. أهمية الإتصال الداخلي: للاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري ويتتيح الفرصة للتفكير في شتى المجالات والميادين. والإتصال يتتيح الفرصة للتعریف بأداء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدّثها على شكل جدال وحوار بين طرفين من الناس، أو مع مجموعة أخرى وبين فرد وفرد آخر.

فالاتصال لا يجعل الإنسان مستمعاً فقط ببل يحثه على المشاركة في الندوات والحوارات والمناقشات، ويخلق منه إنساناً فعالاً له ركيزته وكيانه الذاتي، والإتصال يوفر روحًا معنوية عالية في المؤسسة من خلال إستبعاد مظاهر النزاع التي قد تقع بين الإدارة والعاملين. كما أن الإتصال يساعد الأفراد على نقل التقاليد، اللغات، العادات، وهذا من خلال تبليغ ثقافة المؤسسة ونشرها (العقاب و سامر، 2017، صفحة 47).

ومن ثم فإن الإتصال الداخلي يركز على تبادل المعلومات والآشارات بين أعضاء المؤسسة وبالنسبة للبعض الإتصال هو التفاعل (Meziane, 2001, p115).

3.3. أهداف الإتصال الداخلي: يهدف الإتصال الداخلي إلى ما يلي:

-يساعد الإتصال على توجيهه وتغيير السلوك لدى الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة؛ ويهدف إلى إعادة نشاط المؤسسة وتنميته وتحسين المدة الزمنية الخاصة بالإبداع والتطوير، تحسين نوعية الإنتاج؛ كما يعتبر الإتصال الداخلي سند قوي لسياسات الموارد البشرية وممارساتها وبالتالي عليه أن يكون مرتبط بتطوير وظيفة الموارد البشرية. (أم الخير و نرجس، 2019، صفحة 500)

فالاتصالات الرسمية هي مجموعة التبادلات اللغوية الرسمية والزامية لتشكل في ذلك واجباً قائماً في وعي العامل (Jean Pierr, Lehnish, 1999, p105) فهو سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل عبر قنوات رسمية سخرت قصداً لتحقيق السلوك المطلوب (Estivals, Robert, 1996, p33).

4.3. دور الإتصال الداخلي: يظهر من خلال عدة جوانب منها: (العقاب و سامر، 2017، الصفحات 47-48)

1.4.3. إتخاذ القرارات: حيث تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في إتخاذ القرارات من حيث التدفق في كمية المعلومات في مختلف جهات المؤسسة وعبر قنوات الإرسال الموجودة بها.

2.4.3. تنمية الموارد البشرية: عندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الإتصال سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3.4.3. ممارسة مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة: وذلك من خلال عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والقيادة وغير ذلك من الأنشطة الإدارية.

4.4.3. **البناء التنظيمي:** يقوم الإتصال الداخلي في المؤسسة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها وكذلك ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح، وتذليل الصعوبات التي تعرّض سير العمل، ويقوم كذلك بحل مشاكل النزاع بين جماعات العمل من خلال توضيح مهام كل فرد، وتحديد موقع مسؤوليته، والجدير بالذكر أن جميع وظائف الإدارة تتم من خلال عملية الإتصال.

5.3. **مهام الإتصال الداخلي:** يمكن جمعها في محاور عديدة وهي كالتالي: (بشير و رفاع ، 2015 ، صفحة 103)

1.5.3. **الإعلام والتفسير:** إعلام الجمهور الداخلي حول الرؤى والرهانات الاستراتيجية للمؤسسة، وأوامر العمل ونظم المكافآت وطرق التقييم.

2.5.3. **التوحيد والتحفيز:** تعزيز الحوار بالسماح للجميع بالتعبير عن أنفسهم والتخيل والابتكار والتواصل، وتوحيد كل العمال.

3.5.3. **تنشيط الحياة التنظيمية:** خلق وتوليد تدفقات للمعلومات وتوسيع التبادل في كل يوم بين مختلف العناصر الفاعلة في المنظمات مما يتيح تفادي ظاهرة الروتين والركود التي لها تأثير سلبي على الإنتاجية الشخصية والجماعية.

6.3. **أهمية أنظمة المعلومات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي**
 لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها وتوفير المعلومات الازمة للأشخاص والمنظمات، حيث يستطيع الأفراد الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان ، وتعود هذه الأهمية التكنولوجيا المعلومات والاتصال الى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن ل مختلف المنظمات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة ويمكنها أيضا نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها، وفي الواقع فان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى وجه الخصوص الشبكات الداخلية والانترنت عملت على إلغاء المسافات المادية وإنشاء مسافات افتراضية بين الأشخاص وقامت بإلغاء الحدود داخل الإدارات، مما يساعد العاملين داخل المنظمة على انجاز أعمالهم بسهولة ويسر، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال كما تعمل على خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها: تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية، تساعد على توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم، تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات، تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

وقد أدى هذا إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية، ومن الأسباب التي تدفع المنظمات في اتجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أنها تساعد في زيادة معدل مقابلة طلبات العملاء، وتحسين مهارات حل المشكلات، وزيادة فعالية الموارد، وتحسين دور القادة، وإمداد مختلف الوظائف بالمعلومات الازمة. كما تهتم منظمات الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذا تسعى لتطبيقها في أداء أعمالها والتوجه لتبني الإدارة الالكترونية. لهذا يكون من الضروري الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطويرها واستخدامها بشكل فعال من قبل العاملين في المؤسسة مع تدريهم وتعليمهم على استعمالها وكيفية توظيفها، وتوسيعهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الداخلي والخارجي.

وهذا ما يتيح للمؤسسات إمكانية الوصول إلى نتائج هامة جدا من حيث التواجد في أسواق جديدة وتعزيز جودة خدماتها وإدارة أكثر فعالية للموارد البشرية والزيائن وتحسين الإنتاج والتحكم في التكاليف وتعزيز المزايا التنافسية. واستنادا لما سبق يتضح أن توجه المؤسسات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في مختلف عملياتها الإدارية والاتصالية كان ذلك نتيجة عدة عوامل وأسباب فرضت نفسها على هذه المؤسسات كان أبرزها التطور السريع لمختلف الوسائل التكنولوجية ومساهمتها في تنمية وتطوير المؤسسات وانتقالها من مؤسسات تقليدية تعتمد على الأساليب التقليدية في إنجاز أعمالها إلى مؤسسات حديثة رقمية تركز على مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء في المؤسسات، وهذا يتطلب توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من موارد مادية وبرمجية ووسائل الاتصال بالإضافة إلى هذا لا بد من توفر مورد بشري يكون على درجة من الكفاءة والقدرة على استخدام هذه التكنولوجيا أحسن استخدام وتمتعه بوعي معلوماتي وثقافة تكنولوجية تسمح له بإنجاز مختلف مهامه الإدارية (عبد الحكيم ورشيدة ، 2019).

4. دور نظم المعلومات الإلكترونية في تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

أولت الجزائر اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأسيس مناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلال المنجمي SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلبي، هذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (المؤسسة محل الدراسة)، تتمتع باستقلالية

مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات استراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي.

1.4. التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

هي مؤسسة مناجم الفوسفات «SOMIPHOS» ولديه تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم FERPHOS بموجب المرسوم المؤرخ في 01 جانفي 2005، متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخلية و خارجيا (معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة..، 2021). وتعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة،

2.4. **الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-** أصبحت مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بعد استقلالها المالي والقانوني الناتج عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 تتمتع بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماما، وسلطة كاملة في إتخاذ القرارات، كما تتعامل مع باقي الفروع التي استقلت أيضا معها وكأنها متعامل خارجي. ويمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوحدات الاستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين، فالمؤسسة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها الهيكلة والتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهيكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-



المصدر: (معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة..، 2021)

3.4 التعريف بنظام المعلومات المعمول به في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- "SAGE100"

وهو برنامج حاسوبي تعمل به المؤسسة يغطي كافة الوظائف يقوم بعملية تخزين، استرجاع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وموردها البشري على وجه الخصوص، اشتربته من مؤسسة فرنسية رائدة في هذا المجال، وبقي

هذا النظام تحت وصاية ورقابة المؤسسة الأم للنظام وهي مؤسسة "SAGE" طيلة 25 سنة الماضية وذلك بحسب العقد المبرم بين المؤسستين، وفي سنة 2015 تم الاستحواذ عليه من طرف الشركة ليصبح ملكاً لها، وتدفع المؤسسة لمؤسسة "SAGE" الأم سنوياً مبلغ مالي يسمى باقطاع الضمان يقدر بـ 700.000 دج، ويكون من: (معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، 2021)

1.3.4. نظام المعلومات الإنتاجي (Système d'information de production): تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف المهمة بالمؤسسة، على اعتبار أن الهدف الأساسي لهذه الأخيرة هو القيام بالإنتاج من أجل البيع لتلبية إحتياجات زبائنها وتحقيق الأرباح المرغوبة.

يتمحور نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- كما أشرنا سابقاً في إستخراج الفوسفات وتصديرها إلى الخارج، حيث تمتلك المؤسسة آلات إنتاج حديثة ضمن خطوط الإنتاج. يتم الإنتاج حسب الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن على مستوى دائرة العلاقات مع الزبائن، حيث تبدأ العملية بالتحضير للإنتاج، ثم يتم تقديم أمر البدء بالإنتاج، كما أن عملية الإنتاج تتم حسب نوع مادة الفوسفات التي يطلبها الزبائن من بين الأنواع الأربع التي تنتجهما المؤسسة. وترتبط مصلحة الإنتاج بالشبكة المحلية للمؤسسة مع كافة المصالح الأخرى لغرض تبادل المعلومات اللازمة، كما يتم استخدام برنامج "SAGE100" لمعالجة مختلف العمليات المرتبطة بالإنتاج (تكليفات الإنتاج، الكمية المنتجة، تكاليف الصيانة...إلخ)، هذه البيانات يتم إرسالها بطريقة آلية في إطار الشبكة المحلية إلى الجهات التي تطلبها والمتمثلة أساساً في مصلحة المحاسبة ومصلحة التسويق.

2.3.4. نظام المعلومات التسويقي (Système d'information marketing): تتولى دائرة التصدير عملية بيع وتسويق منتجات المؤسسة من مادة الفوسفات، حيث يقوم المسؤولون على مستوى المصلحة بمتابعة ومعالجة جميع العمليات المرتبطة بالمبيعات بإستخدام برنامج "SAGE100"، وتببدأ العملية بتسهيل الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن، حيث يتم إعداد الفاتورة الشكلية وهذا فقط بالنسبة للزبون الجديد حتى يتسعى له معرفة كافة الشروط المتعلقة بالمنتج الذي يريد شراءه (نوع المنتوج، الكمية، السعر، طريقة الدفع والنقل...إلخ)، وبعدها يتم تسجيل كل طلبات الزبائن التي تم تقديمها، ثم يتم التأكد من وجود الكميات المطلوبة من عدمها من خلال تفحص قاعدة بيانات المنتجات التي تزود المستخدم بكافة المعلومات حول كل نوع من الأنواع الأربع من مادة الفوسفات فيما يتعلق بالكميات المتوفرة في المخازن، الأسعار وغيرها، وفي حالة عدم توفر الكمية اللازمة أو عدم كفايتها تبدأ عملية التحضير لإنتاج الكمية المطلوبة.

يسمح برنامج "SAGE100" للمستخدم بتسهيل المستحقات غير المدفوعة من خلال إنشاء سيناريوهات للتحصيل، ومن ثم القيام بتذكير الزبائن بمواعيد الدفع، وهذا من شأنه أن يخفض من آجال الدفع ومن أخطار عدم التحصيل وبالتالي العمل على تأمين خزينة المؤسسة.

إن جميع المعاملات مع الزبائن يتم تنظيمها في شكل ملفات ضمن قاعدة بيانات الزبائن، وهذا ما يسمح للمستخدم بمعرفة ومتابعة كل زبون بطريقة منتظمة وسهلة، كما أن هذه القاعدة تعد مصدراً داخلياً للمؤسسة تزودها بكل المعلومات الضرورية عن زبائنها الحاليين، حيث يمكن للمسؤول التجاري سحب تقارير دورية لتحليل المبيعات (حسب المنتوج، مجموعة الزبائن، المناطق... إلخ)، والتي تساعد على الرقابة وإتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المعلومات الخارجية حول المنافسين، الأسواق والزبائن المحتملين.

3.3.4. نظام المعلومات المالي والمحاسبي (*Système d'information comptable et financier*) : يتم ممارسة الوظيفة المالية والمحاسبية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال استخدام برنامج "SAGE100" ، فهذا البرنامج مكن إلى حد ما من أتمتة نظام المعلومات المالي والمحاسبي للمؤسسة، حيث يمكن توضيح آلية عمل هذا النظام من خلال التطرق إلى أهم مكوناته، والمتمثلة في: المدخلات، المعالجة، المخرجات.

أ. المدخلات: تتمثل في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة سواء بينها وبين الأطراف الخارجية، أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الدوائر والمصالح المشكلة لها وأهمها ما يلي: -بيانات تجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية، المتعلقة بعمليات البيع والشراء والعلاقات مع الزبائن والموردين، والتي تميز بأهمها أكثر تكرارية، حيث تمثل عمليات الشراء أساساً في إستيراد الوسائل والتجهيزات (آلات الإنتاج، قطع الغيار، تجهيزات المكتب وغيرها)، أما عمليات البيع فتتحضر في بيع وتصدير مادة الفوسفات من الأنواع الأربع المنتجة؛

- بيانات عن علاقات المؤسسة مع البنوك وذلك فيما يتعلق بالقروض وفوائدها، التسويات الخاصة بالإعتماد المستندي وغيرها، وكذلك العلاقة مع إدارة الضرائب فيما يتعلق بالتصريحات وتسديد المستحقات الضريبية؛ - بيانات تجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين مختلف الدوائر والمصالح الداخلية، كبيانات حركة المخزون، بيانات عن التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة، إهلاك آلات الإنتاج، تكاليف الصيانة وغيرها، بيانات تخص مصاريف المستخدمين كالأجور والمرتبات، العلاوات، التعويضات، مصاريف التكوين وغيرها، والتي يكون مصدرها مصلحة الموارد البشرية.

ما يمكن ملاحظته هنا هو أن النظام المحاسبي يستخدم جميع البيانات والمعلومات التي تنشأ داخل مختلف مصالح ودوائر المؤسسة، كما يستقطب كذلك جميع المعلومات الخارجية التي تنشأ نتيجة تعاملات المؤسسة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعلقة بالزبائن، الموردين، البنوك وإدارة الضرائب، لذلك فهو يعتبر بمثابة المركز العصبي الذي يتوسط لأنظمة الفرعية الأخرى داخل الشركة.

تحصل دائرة المحاسبة على مختلف هذه البيانات بطريقة آلية في إطار استخدام الشبكة الداخلية، حيث يقوم كل مستخدم إنطلاقا من حاسوبه الشخصي (محطة العمل) بإرسال البيانات الضرورية لقسم المحاسبة أو أي قسم آخر يطلبه، وهذا يضمن السرعة والدقة والموثوقية في انتقال المعلومات بين مختلف أجزاء المؤسسة.

ب. المعالجة: بعد تجميع وحصر كل البيانات المطلوبة يتم معالجتها، عن طريق استخدام برنامج "SAGE100" والذي يسمح بمسك العمليات المحاسبية وفقا للالتزامات القانونية، فهذا البرنامج بإمكانه أن يستجيب لكل إحتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالمحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية والمحاسبة الموازنية، كما أنه يسمح بالمعالجة وفق مبادئ المحاسبة الدولية، وبما أن المؤسسة تعتمد على المحاسبة العامة فقط في مسک حساباتها، فإن المعالجة وفق هذا البرنامج والتي تتم بشكل آلي، تبدأ بتسجيل البيانات في اليومية، ثم ترحل المبالغ المسجلة إلى الحسابات أو ما يسمى بدفتر الأستاذ، تليها عملية إعداد ميزان المراجعة والذي من خلاله يمكن إعداد القوائم المالية المنصوص عليها قانونا والتي من أهمها الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج.

ت. المخرجات: بعد عملية المعالجة تصبح محطة العمل الخاصة بالمستخدم (المحاسب) مزودة بالمعلومات المطلوبة، والتي تعبّر عن مخرجات النظام، حيث بإمكان المستخدم أن يقوم ب تخزين هذه المعلومات، إعادة إسترجاعها، تحريرها أو إرسالها، بطريقة آلية وفي الوقت المناسب إلى الجهات التي تطلبها داخل المؤسسة كما يمكن له أن يقوم بطبعها على الأوراق للاستشهاد بها أمام الجهات التي تطلبها، والمتمثلة في البنوك ومصالح الضرائب.

ونظرا لكون نظام المعلومات المالي والمحاسبي يضم جميع البيانات والمعلومات التي تسري داخل وخارج المؤسسة، فإن مخرجات هذا النظام تشكل لوحات القيادة للمسؤولين داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تشتمل على المؤشرات الأساسية مثل: نسب التطور في رقم الأعمال، هوامش الأرباح، بيانات عن العملاء والموردين، بيانات عن الأفراد، الإنتاج وغيرها، والتي تمكن من التعرف على كل نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة، وبذلك يتمنى للمسؤولين تصحيح ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

4.4. دور نظم المعلومات الفرعية في تفعيل عملية الاتصال الداخلي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

أصبحت إدارة نظام المعلومات كغيرها من الوظائف في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، حيث أنها تمثل جزءا أساسيا من مقومات نجاحها وذلك من خلال تزويدها بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين أداء الأعمال والمهام بالسرعة والدقة المطلوبة، والتعرف على المشكلات، و اختيار البديل المناسب في فترة زمنية قصيرة، وكذلك لما من دور بارز في تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بالمؤسسة، حيث يمكن إبراز دور كل نظام فرعى للمؤسسة كما يلي: (معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-،

(2021

1.4.4. نظام معلومات الإنتاج: يتكون نظام معلومات الإنتاج في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-من نظم فرعية للمدخلات، وأخرى للمخرجات، بالإضافة إلى قاعدة بيانات يتم استخدامها عند الحاجة إلى تشغيل بيانات تتعلق بأحد مجالات وظيفة الإنتاج. حيث يتم تجميع البيانات ونقلها إلى قاعدة بيانات التصنيع بالاعتماد على ثلاث نظم فرعية للمدخلات هي: النظام الفرعي لمعالجة البيانات، النظام الفرعي للهندسة الصناعية والنظام الفرعي لاستخبارات الإنتاجية، حيث يتولى النظام الفرعي لمعالجة البيانات تجميع كافة البيانات التي تصف العمليات التصنيعية داخل المؤسسة محل الدراسة، وبيانات بيئية تصف عمليات المؤسسة مع مورديها، ويقوم النظام الفرعي للهندسة الصناعية بدراسة عمليات الإنتاج الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وتقديم التوصيات الخاصة بتحسين وتطوير تلك العمليات، أما النظام الفرعي لاستخبارات الإنتاج فيقوم بتجميع بيانات محدثة تصف عناصر البيئة الخارجية المرتبطة بأداء وظيفة التصنيع والمتمثلة أساسا في اليد العاملة الصناعية والموردون، ورغم أن المعلومات المتعلقة بالعاملين هي من إختصاص إدارة الموارد البشرية، كما أن المعلومات الخاصة بالموردين تكون من إختصاص إدارة المشتريات داخل المؤسسة، إلا أن إدارة الإنتاج كذلك لها علاقة بهذين العنصرين، نظراً لكون المورد البشري هو محور العملية الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، وأن الموردين هم مصدر إحتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة للمؤسسة كتجهيزات المكتب، قطع الغيار...إلخ.

وبعد تجميع مختلف تلك البيانات، فإن النظام يقدم مخرجات في شكل معلومات تدعم إدارة الإنتاج في إتخاذ قراراتها حول مجالات التصنيع الرئيسية لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- مثل: عمليات الإنتاج، الرقابة على الجودة، المخزون، التكاليف وغيرها، ويتم تأمين ذلك من خلال استخدام أربعة نظم فرعية للمخرجات تتمثل في النظام الفرعي للإنتاج، النظام الفرعي للمخزون، النظام الفرعي للجودة والنظام الفرعي للتكاليف، فالنظام الفرعي للإنتاج يزود إدارة المؤسسة بتصور كامل عن خطط الإنتاج، كما يعمل على تنفيذ التصميم وتحديد خطوات ومراحل الإنتاج، فضلاً عن توفير التسهيلات الإنتاجية وتطوير الأداء، ويقوم النظام الفرعي للمخزون بتوفير معلومات عن حركة المخزون وتكاليفه مما يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات تحديد الحجم الأمثل للطلبيات، أما النظام الفرعي للجودة فيتم من خلاله الحصول على معلومات تخص مستويات جودة منتجات المؤسسة من مادة الفوسفات، وذلك في أي مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية مما يمكن مؤسسة مناجم الفوسفات من إحكام رقابتها على مواصفات مادة الفوسفات المنتجة التي تصدرها إلى عملائها، وأخيراً النظام الفرعي للتكاليف الذي يقدم تقارير دورية عن التكاليف في المؤسسة، والتي تتضمن تكاليف المواد والطاقة، تكاليف الإنتاج، تكاليف العمالة، تكاليف الصيانة وغيرها.

يمكن القول أن نظام معلومات الإنتاج له دور كبير في توفير المعلومات التي تمكّن القائمين على إدارة الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من التخطيط للعمليات الإنتاجية، والتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في جهاز الإنتاج، وذلك من أجل محاولة دعم وإستغلال جوانب القوة وإزالة أو معالجة جوانب الضعف.

2.4.4 نظام معلومات التسويق: يتم جمع مختلف البيانات التسويقية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من مصادر داخلية وخارجية، من خلال إعتماد أنظمة إدخال فرعية والمتمثلة في: نظام المحاسبة الداخلية، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق ونظام التسويق التحليلي، ثم يتم معالجة هذه البيانات للحصول على معلومات تفيد مدير التسويق في دعم وإتخاذ القرارات التسويقية الخاصة ب المؤسسة محل الدراسة، سواء كانت متعلقة بالخطيط أو التنفيذ أو الرقابة.

إن جميع القرارات التي يتخذها مدير التسويق، هي في الحقيقة مرتبطة بتلك الأنشطة التي يقوم بها بغرض تسويق ما تنتجه مؤسسة مناجم الفوسفات والمتمثل أساسا في مادة الفوسفات، هذه الأنشطة ترتكز حول أربعة عناصر أساسية تعرف بـ"المزيج التسويقي" وتمثل في: المنتج، المكان أو التوزيع، الترويج والتسعير، حيث المنتج هو مادة الفوسفات المنتجة، المكان وهو الدول التي تصدر لها مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- منتجها من مادة الفوسفات، الترويج حيث تقوم المؤسسة بتحصيص ميزانية خاصة للترويج لمنتجاتها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثليات والقنصليات بالخارج، أما التسعير فقد تم التطرق سابق إلى كيفية تسعير مادة الفوسفات، ويكون من المهم تصنيف معلومات النظام بحيث تخدم مدير التسويق بشكل صحيح ودقيق ووفق تلك العناصر، ولغرض تحقيق ذلك لابد أن تكون هناك توليفة من النظم الفرعية للمدخلات وكذا نظم فرعية للمخرجات تتصل معا من خلال قاعدة بيانات واحدة داخل النظام.

إن النظم الفرعية للمخرجات هي التي تقدم المعلومات عن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بحيث يكون لكل عنصر نظام فرعي خاص به، فالنظام الفرعي للمنتج يزود المدراء بالمعلومات عن منتجات المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مادة الفوسفات، والتي تمكّنهم من وضع الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمنتج المؤسسة، والنظام الفرعي للتوزيع (المكان) يوفر معلومات عن قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة في إيصال منتجاتها إلى عملائها عبر مختلف مناطق العالم، والمتمثلة أساسا في السفن ومكانها ميناء عنابة، والنظام الفرعي للترويج يقدم معلومات تتعلق بأنشطة الإعلان عبر وسائل الإعلام، القنصليات والممثليات بالخارج، وأخيرا النظام الفرعي للتسعير الذي يوفر معلومات عن أسعار وتكليف منتجات مؤسسة مناجم الفوسفات، أو الخصومات التي قد تمنحها للموزعين والعملاء...إلخ.

3.4.4 نظام المعلومات المالي والمحاسبي: تشكل المحاسبة، وخاصة المحاسبة العامة نظاما هاما للمعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وذلك من خلال تسجيل ومعالجة الأحداث والمعاملات المالية التي تقوم بها

المؤسسة (مقيمة في شكل نقدي) وإظهارها في شكل وثائق (حسابات، ميزانيات وحسابات النتائج) بهدف استخدامها من قبل أطراف داخل وخارج المؤسسة. ويكون نظام المعلومات المالي والمحاسبي ل المؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- من العناصر الأساسية التالية: المدخلات، التشغيل (العمليات)، والخرجات، وهي كما يلي :

أ. المدخلات: تمثل مدخلات نظام المعلومات المالي والمحاسبي ل المؤسسة محل الدراسة في البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة، سواء بينها وبين الأطراف الخارجية أو من خلال العمليات الداخلية التي تنشأ بين مختلف الأقسام المشكلة لها، ويمكن تمييز المدخلات الأساسية للنظام بحسب تكرارها ومصادرها إلى أربعة مصادر من داخل وخارج المؤسسة وهي :

-البيانات التي تجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية اليومية العادية مع الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج المؤسسة، وهي غالبا ما تتعلق بعملية البيع والشراء والمدفوعات والتحصيلات النقدية الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

- البيانات الخاصة التي تجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجية كالهيئات التجارية والجهات الرسمية والحكومية، كتعليمات جديدة من مصلحة الضرائب ... إلخ:

- البيانات العادية التي تجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية، نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية في المؤسسة، كبيانات التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة لمادة الفوسفات، حركة المخزون، الأجور والرواتب ... إلخ؛ البيانات الخاصة التي تجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية، كوضع سياسات جديدة، أو تغيير المعايير المستخدمة في الأداء، أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها. يتم إدخال هذه البيانات إلى النظام عن طريق مجموعة من الوثائق والمستندات القانونية كالفاتورة لإثبات عمليات البيع والشراء التي تقوم بها مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- ... إلخ، فهذه الوثائق والمستندات تعد بمثابة الدليل الموضوعي على صدق وقوع تلك الأحداث في المؤسسة.

ب. التشغيل: بعدما يتم جمع البيانات المالية والمحاسبية الناتجة عن العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة، يتم إدخالها إلى النظام عن طريق توثيقها في الوثائق والمستندات، ويتم معالجتها عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة تساعده في إتخاذ القرارات.

حيث تتضمن إجراءات المعالجة ضمن نظام المعلومات المالي والمحاسبي تسجيل العمليات من واقع المستندات في دفتر اليومية، ثم تتم عملية ترحيل المبالغ المسجلة في دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ وأخيرا تجمع المبالغ في الحسابات وترصد تمهيدا لإعداد القوائم المالية الخاصة بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

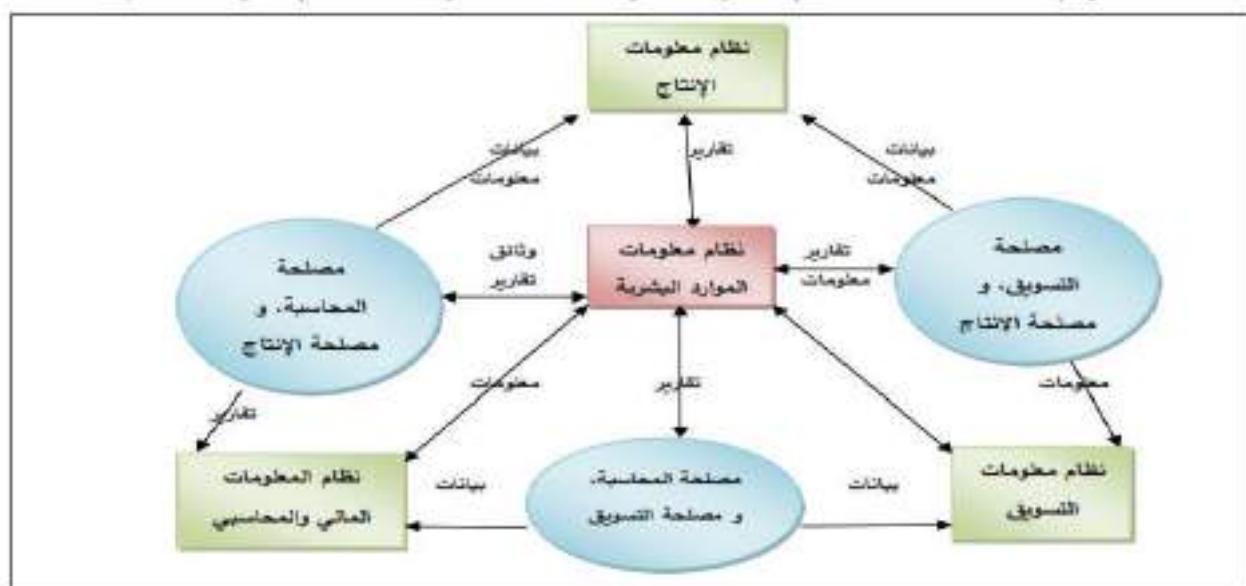
ت. المخرجات: إن الهدف الأساسي لنظام المعلومات المالي والمحاسبي داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- هو إنتاج المعلومات وتقديمها للمستخدمين سواء من داخل المؤسسة (الإدارة والعاملين)، أو من خارجها

للمستثمرين، الموردين، العمالء، الحكومة ... إلخ، وذلك لمساعدتهم على أداء مهامهم وإتخاذ قراراتهم. ويمكن أن تأخذ المعلومات الناتجة عن النظام شكل وثائق كالفواتير، الشيكات، الكمبيالات، سندات الدفع ... إلخ، أو تقارير ومنها التقارير المالية كالميزانية، جدول حسابات النتائج، القوائم المالية الختامية... إلخ، والتقارير الإدارية سواء كانت تخطيطية، رقابية أو مالية، حتى تتحقق هذه الوثائق والتقارير الغاية المطلوبة منها لخدمة أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة، فإنها يجب أن تشمل على مواصفات كالدقة والملاحة والموثوقية، التي تجعل منها أداة هامة وفعالة في عملية تسيير مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، وتساعد مخرجات نظام المعلومات المالي والمحاسبي المؤسسة على ما يلي:

- معرفة نتيجة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- (ربح أو خسارة) خلال فترة مالية معينة، ويحمل هذه المعلومات تقرير يتمثل في جدول حساب النتائج؛ ومعرفة المركز المالي للمؤسسة في نهاية تلك الفترة، ويحمل هذه المعلومات تقرير يسمى قائمة المركز المالي.

5.4. العلاقة بين نظم المعلومات الوظيفية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-: يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال الشكل رقم (02) المولى:

الشكل رقم (02): العلاقة بين نظم المعلومات الوظيفية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-



المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الشكل رقم (07) يمكن القول بأن نظم المعلومات الوظيفية السالفة الذكر تمثل بنية تنظيمية وظيفية وتقنية متكاملة لنظام المعلومات الخاص بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، حيث أن مكونات هذه البنية المتكاملة من النظم الفرعية لنظام المعلومات ترتبط بأهداف ومعايير وتنسيق دقيق، في الوقت الذي يتتوفر لدى كل نظام فرعى للمعلومات القدرة على إنجاز عمليات المعالجة المعلوماتية للوظيفة أو مجال الأعمال

المحدد له من أجل دعم الإدارات المعنية بالمعلومات الصحيحة التي تمكن من إتخاذ القرارات الفعالة، وكذلك تلبية حاجات الإدارات الأخرى من المعلومات ذات الجودة والقيمة المضافة التي تستخدم في إتخاذ القرارات وتقدم للمستفيدين منها في الوقت المناسب.

5. النتائج والتوصيات:

1.5. نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض النتائج نوجزها في النقاط الآتية:

- تكمّن أهمية نظم المعلومات الإلكترونية في دورها بالاستغناء عن الأعمال الورقية، وتعويضها بالأعمال الإلكترونية كما تساعد هذه الأنظمة على متابعة التطورات التكنولوجية لتقدير الحلول والآفاق المستقبلية؛
- يعبر الإتصال الداخلي على مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بالمنظمة بتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وتسهيل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة؛
- يهدف الإتصال الداخلي إلى إعادة نشاط المؤسسة وتنميته وتحسين المدة الزمنية الخاصة بالإبداع والتطوير، وتحسين نوعية الإنتاج، وبالتالي عليه أن يكون مرتبط بتطوير وظيفة الموارد البشرية؛
- من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن ل مختلف المنظمات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة ويمكنها أيضا نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها؛
- تمثل نظم المعلومات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- جزءا أساسيا من مقومات نجاحها وذلك من خلال تزويدها بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين أداء الأعمال والمهام بالسرعة والدقة المطلوبة، والتعرف على المشكلات، و اختيار البديل المناسب في فترة زمنية قصيرة، وكذلك لما لها من دور بارز في تفعيل قنوات الإتصال الداخلي بالمؤسسة.

2.5. توصيات الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح بعض التوصيات من بينها ما يلي:

- يجب على مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- إستخدام نظم المعلومات في جميع الوظائف والإدارات لكي تحقق الأهداف المرجوة؛
- يجب أن تستجيب نظم المعلومات بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- لحاجات المستعملين وتطور مع تنظيم المؤسسة بشكل مستمر ودوري لضمان استمراريتها في ظل الظروف المتتسارعة التغير؛
- ضرورة تعاقد مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- مع الشركات العالمية المتخصصة بإنشاء البرامج من أجل مواكبة التكنولوجيات الحديثة في وقت قصير، وذلك من أجل تقليل الفجوة التي قد تظهر في أنظمتها مستقبلا.

6. المراجع:

- معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة. (2021).
- أبو خضره حسام عبد الله ، و عشيش سمير . (2008). *أنظمة المعلومات المحاسبية* (المجلد الطبعة 01). عمان: مكتبة المجتمع المدني للنشر والتوزيع.
- الصيرفي محمد . (2009). *إدارة تكنولوجيا المعلومات*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- العاني مزهر شعبان ، و جواد شوقي ناجي. (2008). *العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- بن زيان روشام. (2021). دور مهارات الإتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية ب المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة قياسية-. *مجلة العلوم الإقتصادية*.
- تعلب سيد صابر. (2011). *نظم المعلومات الإدارية* (المجلد الطبعة 01). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سمية أحمد ميلي، و آخرون. (2018). *دور الإتصال الداخلي في تطوير أداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة*. *مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد*.
- طاهر مزياني . (2016). *الإتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة -دراسة ميدانية* بمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة-. *مجلة المرشد*.
- عمارية عبد الحكيم ، و سبتي رشيدة . (2019). *تكنولوجيا المعلومات والإتصال وحتمية التحول الإلكتروني للمؤسسات*. تاريخ الاسترداد 27, 05, 2021، من <https://www.eshamel.org/2019/12/Information-and-Communication-Technology.html>
- كلوجة بشير ، و شريفة رفاع . (2015). *دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة -الجزائر*- *مجلة العلوم الإنسانية*.
- كمال العقاد ، و سمية سامر. (2017). *أثر سياسة الإتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة -دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج "فيتال -الجزائر*- *مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية*.
- من إعداد الباحثين. (2021). *معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية*.
- ميلودي أم الخير، و فريوه نرجس. (2019). *أثر أنماط الإتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية -دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبليدة*- *مجلة الباحث*.

- Meziane(G), *La Communication Et Les Nouvelles Techniques De L' information*, Editions El-Ayem, Alger,2001.
- Jean Pierre, Lehnish, Que sais-je ?, *La Communication dans l' entreprise*, 3ème édition, les éditions d'organisation, Dunod, Paris, 1999.
- Estivals, Robert, *la communication Fonctionnelle Dans l'entreprise*, Revue De Bibliogie, Schéma Et Schématisation, n 43, 1er Trimestre, Paris, 1996.

ميكانيزمات تحقيق فعالية الاتصال في المؤسسات - Pepsi & Coca Cola نموذجا-

Achieving effective communication mechanisms in organizations - Pepsi & Coca Cola as a model –

المحور: تقييم فعالية الاتصال في المؤسسة

ط.د مرازي نجاة¹

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى أهم الميكانيزمات التي تبني الاتصال الفعال في المؤسسات من خلال استخدام المنهج الوصفي في تحديد مفهوم وآليات الاتصال الفعال في مؤسسيتى ^{للبليدة لمفياحة}، مما يتيح من ناحية فعالية الاتصال فيهما كنموذجين يحتذى بهما في مجال الأعمال؛ بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تحلي الإدارة العليا والكفاءات البشرية داخل المؤسسة بمهارات الاتصال والتحكم في أدواته بحيث أن النموذجين يطبقان عمليات تخطيط لعملية الاتصال ومساهمتهما في تشجيع الموظفين على التعاون بين كافة مستويات المؤسسة؛ أما فيما يخص التوصيات المقترحة فضرورة الاهتمام بكافة أنواع الاتصالات وتكييفها حسب الوضعية المهنية الالزمة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الفعال؛ مهارات الاتصال؛ الميكانيزمات؛

Abstract:

This study aimed to determine the most important mechanisms that build effective communication in organizations through the use of the descriptive approach in defining the concept and mechanisms of effective communication in Pepsi and Coca-Cola in terms of effective communication as models. So that the results of the study reached the importance of upper management and human competencies within the organization having communication skills and controlling its tools so that the two models apply communication planning processes, and their contribution to encouraging employees to cooperate between all levels of the organization. As for the proposed recommendations, it is necessary to pay attention to all types of communications and to adapt them according to the necessary professional situation.

Key words: Effective Communication, Communication Skills, Mechanisms, Pepsi & Coca Cola.

نبذة مختصرة عن المشارك: مزارى نجاة، طالبة دكتوراه بجامعة جيلالى ليابس سيدى بلعباس

¹ مرازي نجاة، جامعة سيدى بلعباس، nadjet.merazi@univ-sba.dz

1. مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات مهما اختلفت طبيعتها خاصة بظهور جائحة كورونا والتأثيرات التي خلفتها في محيط المؤسسات أصبح من الضروري وجود تماسك داخلي لنظام المؤسسة لمواجهة ومواكبة هذه التغيرات وهذا لا يكون إلا عن طريق المورد البشري صاحب الكفاءات العالية والمتطرفة والتي تساعدها في تحقيق غاياتها البعيدة ووضع تصور استراتيجي أكثر حكمة ومرنة مع التغيرات الخارجية، بحيث يعتمد هذا النظام على الجانب الاجتماعي والعائقي بين الكفاءات التي تساهمن في احراز القيمة المضافة في الاقتصاد والتميز بين المؤسسات المنافسة؛

ولكي تضمن المؤسسات تحقيق هذه الأهداف تبني حالياً طرق فعالة لزيادة وتنمية العلاقات عن طريق وسيلة مهمة وهي الاتصال الداخلي الذي يتطلب شبكات اجتماعية قوية وقيادة محكمة التي تضمن فعاليته بين الكفاءات البشرية داخلها.

1.1. إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسات حساس ومورد مهم نظراً لدوره فيها والقائم على العلاقات الإيجابية بينهم والتي من الممكن أن تضمن وحدة نظام المؤسسة، لكن الاتصالات الغير دقيقة قد تشكل صراعات بينهم وتفكك لعناصر هذا النظام، وهذا ما يتطلب ميكانيزمات لتحقيق فعالية الاتصال في المؤسسة خاصة في المؤسسات العالمية كـ [بـ:رـجـوـ مـلـيـاـةـلـفـيـاـ](#)؛ فيما تمثلت ميكانيزمات تحقيق فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسات خاصة في [نـمـوذـجيـ بـ:رـجـوـ مـلـيـاـةـلـفـيـاـ](#)؟

ومنه يمكن أن نقسم الإشكالية إلى الأسئلة التالية: ما هو الاتصال الفعال؟ ما هي ميكانيزمات تحقيق فعاليته في المؤسسات؟ هل يعتمد النموذجان العالميان على مبادئ الاتصال الفعال؟

1.2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية لها يمكن أن نفترض ما يلي بناءً على الدراسات السابقة:

- ا. يعتبر الاتصال الفعال وسيلة المؤسسة في تحقيق أهدافها التي تحتاج أساساً على السلوك البشري؛
- ا. تمثل ميكانيزمات الاتصال في كافة الآليات والمهارات التي يتوجب أن تتوفر في الموارد البشرية؛
- ا. تعتبر مؤسسي [بـ:رـجـوـ مـلـيـاـةـلـفـيـاـ](#) كأهم نماذج الاتصال الفعال نظراً لفروعها الكبيرة في دول العالم.

1.3. أهداف الدراسة:

ر. تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق الدقيق لمفهوم الاتصال الفعال في المؤسسة؛

ا. وتهدف إلى معرفة أهم آلياته بين الكفاءات البشرية في المؤسسة؛

ا. المقارنة بين الاتصال في مؤسسي [بـ:رـجـوـ مـلـيـاـةـلـفـيـاـ](#) حيث فعاليته لتحقيق وحدة أنظمة المؤسسة.

1.4. أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في تحديد أهم العناصر التي تتعلق بالجانب العلائقى والاجتماعي ودورها في بناء نظام اجتماعى يسأهم في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين مكانة المؤسسة عن طريق معرفة آليات تحقيق فعالية الاتصال بينهم.

1.5 منهجية الدراسة:

1.6. الدّاشرات السّاقية:

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة والتي ساهمت في إثراء مقالتنا كالتالي:

Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة المترادفة بين الاتصال الفعال والتحفيز وتأثيره العام على أداء الموظفين في المؤسسة وهي عبارة عن دراسة نوعية عن طريق اجراء مقابلات في شركة تصنيع كبيرة الإعنة: وهبـلـثـربـلـنـلـوـبـالـهـنـدـ بـحـيـثـ رـكـزـتـ عـلـىـ حـقـيقـةـ أـنـ الـاتـصـالـ فـيـ مـكـانـ الـعـمـلـ يـمـكـنـ أـنـ يـتـخـذـ أـشـكـالـ عـدـيـدةـ وـلـهـ تـأـيـرـ دـائـمـ عـلـىـ تـحـفـيـزـ الـأـفـرـادـ. وـهـذـاـ مـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ الشـعـورـ بـالـرـضـاـ الـوـظـيـفـيـ وـالـلـتـزـامـ بـالـمـؤـسـسـةـ وـزـيـادـةـ الثـقـةـ فـيـ مـكـانـ الـعـمـلـ،ـ بـحـيـثـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ النـتـائـجـ التـالـيـةـ:ـ أـهـمـيـةـ الـاتـصـالـ الصـاعـدـ فـيـ حـلـ مشـاـكـلـ الـمـوـظـفـينـ وـأـهـمـيـةـ الـاتـصـالـاتـ فـيـ تـحـفـيـزـ الـعـمـالـ وـالـقـضـاءـ عـلـىـ الـأـشـاعـاتـ.

انجمن علمی پژوهشی اسلامی مقدماتی مدل مکانیزم مخابرات اینترنتی برای مطالعه ایجاد ارتباطات اداری براساس مدل سه شاخه ای: یک مطالعه موردی

هدفت هذه الدراسة إلى التحليل نقاط الضعف الرئيسية في الاتصال التنبئي من الجوانب الهيكلية والسلوكية والسياسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع 200 استبيان صالح من المجتمع الاحصائي 567 في المقر الرئيسي لشركة النفط الوطنية الإيرانية، بحيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعاني هذه الشركة من عوائق كثيرة في الاتصال الفعال منها المركبة في اتخاذ القرار وجود اتصالات نازلة فقط واتصالات صاعدة شبه معدومة، كما أثبتت الدراسة أن العوامل الثقافية المسئولة لها دور في بناء الحاجز أمام الاتصال.

Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication

للاتصال التنظيمي عن طريق توزيع 501 استبيان صالح على موظفين في مؤسسات التعليم العالي في الهند، بحيث أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التعليمية ذات الثقافة عميقه الجذور أداء أكثر فعالية من غيرها ذات الثقافة الضعيفة مما تزيد من درجة فعاليتها عن طريق فعالية الاتصالات التنظيمية.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

ركزت الدراسات السابقة حول أهمية فتح باب الحوار على المستويات الدنيا وعلى دور الثقافة التنظيمية في القضاء على معوقات الاتصال الفعال؛ أما دراستنا الحالية فستركز على ما تطرقنا إليه هذه الدراسات بالإضافة إلى ميكانيزمات ومهارات الاتصال الفعال التي تسهل عمليات الاتصال في المؤسسة.

2. نجاح الاتصال الفعال في المؤسسة

2.1. مفهوم الاتصال الفعال:

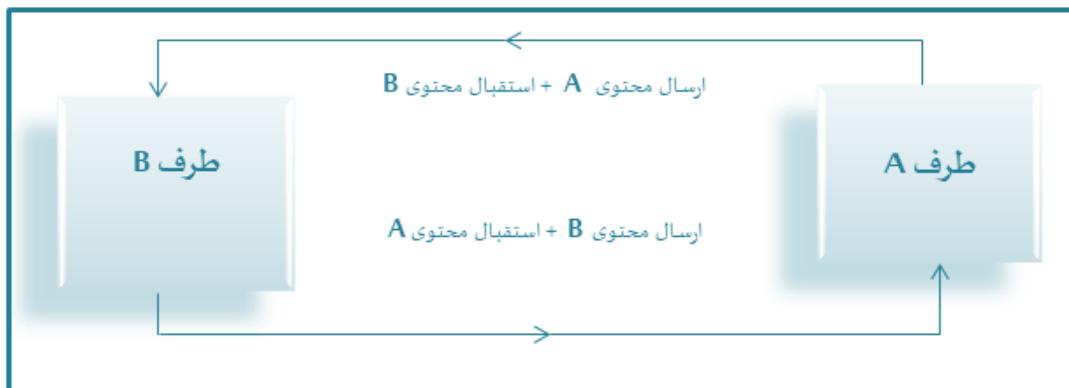
يعتبر الاتصال حسب قاموس **MERRIAM-WEBSTER** هو أسلوب إرسال المعلومات باستخدام التكنولوجيا عالمي بحسب المعرفة حيث يربط هذا التعريف الاتصال بوسائل تكنولوجية تسهل عملية تبادل المعلومات بين أطراف الاتصال، أما قاموس **larousse** فيعرف الاتصال أنه تبادل الحديث عن طريق قناة علامة مهنية تبادل وهو تعريف قريب من الذي يسبقه حيث يعتمد الاتصال على عمليات تبادل بين أطراف الاتصال في عملية متكاملة.

أما الاتصال الفعال فهو عملية منظمة تستهدف خلق دوافع لدى الأفراد عن طريق الاستماع، التأمل لتبني السلوك الجيد بينهم (مصطفى و عبد الرحمن، 2008، صفحة 39) وهذا يدل على أن عمليات الاتصال الفعال تعمل على تحفيز الأفراد من خلال التأثير في دوافعهم الاجتماعية من أجل حسن استغلالها بما يخدم أهداف المؤسسة من خلال أهداف الفرد بتحسين سلوكياته مع الآخرين في المؤسسة وهو عملية ممنهجة تتطلب تخطيطا مسبقا؛ أما في تعريف آخر حول الاتصال الفعال فإنه يصال المعنى الضمني للرسالة واتفاق طرفي الاتصال على معنى واحد ليتمكن المتحدث أن ينقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصد إليه فعلا، وأن يتمكن المستمع أن يستوعب هذا القصد (الحجازي، 1997، صفحة 170) يحاول هذا التعريف إيصال المعنى الحقيقي للرسالة من خلال الفهم المشترك أي بنفس الطريقة يفهم مضمون أو محتوى الرسالة، يستخدم هذا المفهوم في حال قيام أحد الكفاءات بخلق معرفة ضمنية جديدة والتي يحاول بناء سياق مشترك مع أعضاء فريقه من أجل مشاركة المعنى الصحيح للمعرفة حتى يتم تطبيقها بسهولة أكثر.

بناء على ما سبق يمكن تعريف الاتصال الفعال أنه عملية تفاعل طرفين أو أكثر يلعبان نفس الدور ألا وهو إرسال واستقبال محتوى معين (أنظر الشكل رقم 01) وهذه ميزة يستخدمها أطراف الاتصال من خلال الاستمرار في تبادل المعلومات بحيث يلعبان دور المرسل وفي نفس الوقت مستقبل من خلال تعزيز مهارة القيادة الفعالة

التي توجه هذه العملية والتي يمكن أن تساعدهم على استعمال اتصالهم في تبادل المعرفة والتعاون من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم عن طريق التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والمهارات.

الشكل رقم (01): الاتصال الفعال بين الأطراف المختلفة¹



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الأدبيات النظرية

2. أساسيات الاتصال الفعال:

2.2.1. وسائل الاتصال الفعال:

وهي الوسائل التي يستخدمها الأفراد في المؤسسات للتواصل والتعاون في مجال العمل مهما كانت طبيعة الاتصال ونوعه (صاعد أو نازل أو في نفس المستوى) فنذكر أهمها:

ا. **الاجتماعات المنعقدة:** وهي الوسيلة المثلثى حتى يتم تحديد الأهداف ومناقشتها فتوجد اجتماعات مفتوحة **Open meeting** والتي تعتمد على تنظيم لقاءات مفتوحة بين المدير والأفراد وفتح المجال لهم لإبداء الآراء المتعلقة بالعمل (منصور، 2000، صفحة 24) وذلك نظراً لأهمية الاجتماعات والحووار في نجاح الاتصال كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة تعتبر هذه الوسيلة مفيدة في حال وجود قرارات من الإدارة العليا أو في حالة وجود مشاكل يعاني منها الأفراد في المؤسسة ويحاولون مطالبة المؤسسة بالتدخل لحلها وتزيد من مرونة الاتصالات الصاعدة والنازلة.

وهناك أيضاً اجتماعات منفردة **One-on-one** بعض من المسؤولين يفضلون أن تتكلم معهم من خلال عزلهم عن البقية والتفاهم معهم عن طريق التحدث المباشر في شكل مقابلات فردية بحيث يوضح دليل الموظفين على أن الاجتماعات الفردية تعمل على استثمار الوقت في الاستماع إلى الأفراد وتدريبهم يؤدي إلى تحقيق قيمة جماعية عيم وقدرة متملقة ممثلة في حب خلب بمعنى أن معرفة الفرد ومشاغله تساعده في التعرف على نقاط قوته التي

¹ ذكرنا أطراف الآلة يمكن أن تمثل أطراف عملية الاتصال في فرد بالمؤسسة أو فريق عمل والتي تعمل دور المرسل لمحظى معين هام و تستقبل آخر، والمحتوى قد يكون من خلال رسالة لفظية أو كتابية أو حتى من خلال لغة الجسد خاصة في حالة الاستقبال.

من الممكن إضافتها في بناء عمل جماعي ونقطات الضعف التي من الممكن إصلاحها عن طريق التدريبات، وبالتالي فإن هذه الاجتماعات تساعد المؤسسة على معرفة أفرادها خاصة إذا كانت صغيرة فتكون على مقرية منهم.

ما التدريب: يقوم التدريب على دعم الاتصال المستمر بين الرؤساء والموظفين من خلال برنامج تدريبي تعزز مبادئ التعاون بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة(السكارنة، 2009، صفحة 419)، كما يمكن أيضاً أن يعتبر التدريب كتحفيز للموظفين لتحسين المهارات الوظيفية على درجة ملطفة مثلاً: تقديم بعض البرامج التدريبية التي تعمل على تسهيل العمل أو أسلوب معين في المؤسسة.

ر. الشبكات الداخلية: يتم استعمال شبكة داخلية للتواصل تسمى **Intranet** تعتمد بالدرجة الأولى على وجود معلومات هامة وتحديثها بانتظام **عفمة درة محمل فقمة: بهوينة ٤٤ الإولى: بيوضة بترتکز بصورة أساسية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تعتبر مهمة في خلق التواصل والتقليل من التكاليف وضمان فعالية الاتصال.**

2.2.2. مهارات الاتصال الفعال:

وهي المهارات التي يجب أن يعتمد عليها كل من المرسل والمتلقي اللذان يلعبان نفس الدور في نفس الوقت، وهي مهارات التي تميز بها الكفاءات البشرية في مختلف مستويات المؤسسة، والتي نذكر أهمها:

- التحكم في لغة الجسد: **Body language** وهي من بين أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها الأطراف المشاركة في عملية الاتصال والتي تتطلب مهارتين مهمتين ركز عليهما علم النفس وهما: مهارة الاستغاء ومهارة الاقناع. فيتمثل الصياغة بـ **الخطير** في أنه مهارة مهمة في عملية الاتصال خاصة عند الاعتماد على الاتصال اللفظي بحيث تتطلب درجة من الدقة والتركيز من الطرف الذي يلعب دور المستقبل للمحتوى عن طريق استعمال العقل وإدراك المعاني من المتحدث (منصور، 2000، صفحة 194) وهنا يركز المستقبل كمنصب لا كمستمع للكلامات بقدر ما يتطلب الدقة والتعلم مع التحكم في التصرفات والانفعالات وحتى تعابير الوجه حتى لا يتم ارسال رسالة غير لفظية سلبية تشوش المحتوى؛ أما الاقناع فيعتمد على استخدام الحديث المؤثر من خلال نبرة الصوت المعتدلة وفي سرعته وفي صياغة الكلمات الدقيقة لتحديد المحتوى بشكل واضح (منصور، 2000، صفحة 196) والتي تتطلب أيضاً الاهتمام بحركات اليدين وحتى النظارات الواشقة والدقيقة والتحدث باللغة والطريقة المناسبتين؛

- مهارة قيادة الآخرين: يجب أن يتعامل القائد بتقدير جهود الأفراد حتى يستطيع أن يخلق جو ودي بما يحفزهم ليؤثروا على الأداء الكلي للمؤسسة بشكل إيجابي وحققوا مكانة مميزة للمؤسسة:

- مهارة إدارة التغيير: وفيها يتم تحضير أفراد المؤسسة على التكيف بكل سهولة عن طريق بناء شبكات اجتماعية قوية بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

2.2.3. نموذج Lasswell's Model لتحقيق الاتصال الفعال:

وهو نموذج يستخدم في المجال العسكري بكثرة ولكنه يطبق أيضاً في المجال التنظيمي يطلق عليه تسمية **Five Ws** اختصاراً للحروف الأولى للأسئلة التي يطرحها أطراف الاتصال أثناء العمل: علم قدرة منلم فهمية عيةة شلبيب

١. الأطراف المستقبلة قررت تجربة توسيع نطاق الاتصال في المؤسسة حتى يتم تعميم المعلومة الصحيحة في المؤسسة وحتى يتم تحديد العوائق التي من الممكن أن تعوق عمليات الاتصال التي من الممكن أن تكون مصدراً للتعلم التنظيمي في المؤسسة؛

P زمن الاتصال فزخت انباتة تدبها تزخرت هلت تجتمع يتوجب على المؤسسة اختيار الوقت الملائم للإلقاء الرسالة إلى كفاءاتها، كما يجب وجود مناقشات في نفس الوقت عند ارسال المعلومة حتى يتم تفادي الاشاعات والمعلومات المزيفة، بحيث يتم تعريف الكفاءات بالمشكلة في حال وقوعها أو أي تغيير سيطرأ على المؤسسة قبل أن تعلم مصادر أخرى كالعملاء حتى تضمن الروابط القوية بين الشركات الاجتماعية بما يخدم المؤسسة؛

P المحتوى قررت إدارة المحتوى تقديم رسالة واضحة ودقيقة حول العمل أو قرار التغيير في المؤسسة؛

P مكان ووسائل الاتصال تقرير محتمل بحسب المعايير المطلوبة من الضروري ان تقوم المؤسسة بتحديد أهم الوسائل الفعالة في انجاح عملية الاتصال فيها بما يتناسب مع طبيعة كفاءاتها والشبكات الاجتماعية بينهم كالاحتماءات والندوات وغيرها؛

P **توجيه الاتصال** فلليبيت قررت لاحظ طالب حربيت يتبعها تختف قاحت يتزخرت هلت مع كما ذكرنا سابقا في تعريف الاتصال الفعال بأنه يحتوي على قيادة فعالة قادرة على توجيه خطوط الاتصال في المؤسسة سواءا في نفس المستوى بين الكفاءات أو بين عدة مستويات مختلفة تصاعديا أو تنازليا بحيث تبني خريطة للاتصالات في المؤسسة تساعد في نشر المعلومات والمعرفة في المؤسسة.

3. الاتصال الفعال في مؤسستي Pepsi & Coca Cola

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى النموذجين العالميين في الاتصال الفعال بحيث أننا سنستعمل الأسلوب الوصفي والمقارنة بينهما في هذا المجال، بحيث ركزت هذه الدراسة على النموذجين نظراً لأنهما من بين أهم المؤسسات العالمية الناجحة، رغم امتلاكهما لفروع في كافة أنحاء العالم.

:Coca Cola مؤسسة .3.1

3.1.1. التعريف بالمؤسسة:

تأسست في 08 ماي 1886 بستخترن من قبل **Bermenton, J.** والذى قام ببيع علامته التجارية **Griggs, A. PNV** **PNt62** **n'u2ODc 0** **APAP** عكست تسلیه-اعسرا-اعسرا-ابا. عدد عملاها حسب احصائيات 2015 يقدر بـ 146200 عامل في كل أنحاء العالم.

3.1.2. ميكانيزمات الاتصال الفعال في المؤسسة:

من بين أهم رسائل المؤسسة التي تحاول بنائهما مع أفرادها أن الاتصال الفعال هو ضرورة مطلقة لأنه يمثل الفرق بين النجاح والفشل أو بين الربح والخسارة عم فهم مهارات الاتصال أي مدى قوة الاتصال بين الكفاءات البشرية في هذه المؤسسة بفروعها يمثل نقطة نجاح بالنسبة لهذه المؤسسة نظراً لأهمية العنصر البشري في بناء وتحقيق استراتيجية المؤسسة؛ أما من بين أهم الوسائل والمهارات التي تعتمد عليها المؤسسة لنجاح عملية الاتصال بين أفرادها نلحظها كالتالي:

- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال NTIC والتي تختصر في الشبكات التالية: ابريليا،

لريبرلة وأيضاً الهاتف الذكي، الحواسيب؛ ابريليا بحرية

الاعتماد على الاتصال المباشر بين الأفراد وتتوفر قنوات مناسبة للانتقال المعلومات؛

وجود قاعدة بيانات لتحديد المعلومات في المؤسسة وإبعاد كل ما يعيق عملية الاتصال الفعال؛

تحسين البيئة أو المناخ وتهيئة الاتصال الجيد وإلا يحدث تشويه الرسالة وهذا ما يتطلب من العمال الحصول على تفسير أو تحليل لها؛

اعتماد المدراء على قنوات اتصال تتماشى مع هيكل الاتصال المعقّدة لأنّها شركة عالمية تتطلب أن تكون قادرة على تطبيق ونشر المعلومات على مستوى الإدارات والوظائف؛

وجود جلسات تفاعلية مع الموظفين وهذا ما يخلق تغذية رجعية جلسة تبرئة؛

الاعتماد على القيادة بالمشاركة واللامركزية في السلطة لتعزيز الاتصال الحر (الاتصال الغير رسمي)؛

الاعتماد على مهارات الاتصال الفعال: الانصات، الإقناع، فن التعامل مع الآخرين والقيادة الفعالة؛

التأكد من الارسال والاستقبال الصحيح للرسالة بحث تتطلب أن تكون واضحة للمتلقى بحيث يسهل عليه فهمها، تحليلها وتفسيرها لتحقيق أهداف الاتصال؛

الادارة السليمة لقنوات الاتصال فاللواحة والتعليمات قد تؤدي إلى الفشل في جوانب مختلفة تخص الأداء الكلي للمؤسسة.

3.1.3. استراتيجية الاتصال الفعال في المؤسسة:

- حسب تقرير جامعة **Coca Cola** بأنها تعتمد على ثلاث ركائز أساسية لدعم الاتصال بين الكفاءات فيها وهي:
- **تحليل ثقافة الموظفين:** وذلك لتحديد نوعية العلاقات بينهم وكيف تمثل خطوط الاتصال في المؤسسة;
 - **استراتيجيات التدريب:** يتم تحضير الكفاءات على الاستغلال الاجيالي لعلاقتهم مع الآخرين بما يحقق أهدافهم في العمل والأهداف التنظيمية من خلال دعم هذه العلاقات الغير رسمية لزيادة التلاحم والتعاون بينهم;
 - **استراتيجية الباب المفتوح:** أي فتح المجال للموارد البشرية في مختلف مستوياتها لإبداء آرائهم بخصوص العمل والتي من الممكن ان تكونوا بابا للتميز عن طريق تحويل أفكارهم ومعارفهم لابتكارات.

3.2. الاتصال الفعال في مؤسسة **Pepsi**:

3.2.1. التعريف بالمؤسسة:

تأسست في 13 نوفمبر 1982 من طرف **داتم هنليالموهض** في الولايات المتحدة الأمريكية وبلغ عددها **ممبلحة** حسب إحصائية 2003، أما تسمية الشركة نسبة إلى **إنزيم بروج** الذي يساعد على الهضم، تقوم بإنتاج مشروبات غازية أخرى تنساب إليها كـ **لاينلوبكية** **عسل** **فمتهب** **ببولرة** **بب جل حققت** شركة **باب بروج** أكثر من 67 مليار دولار من صافي الإيرادات حسب احصاءات 2019، تتضمن 23 علامة تجارية تدر أكثر من مليار دولار لكل منها في مبيعات التجزئة السنوية المقدرة **عم فم قمباب برج**.

3.2.2. ميكانيزمات الاتصال الفعال في المؤسسة:

حسب تصويت **مسح حويلة يلة هفلجعة علهمة الذي قامت به مؤسسة باب بروج** ملدة ثلاثة سنوات متتالية حول أسم نجاحها كانت نتائجه كالتالي:

- ا. تنمية روح المبادرة والثقافة التنظيمية القوية والقائمة على الثقة واللامركزية في اتخاذ القرارات;
- ا. الاحتفال بإنجازات المؤسسة مع الموظفين حتى يبين لهم مدى قيمتهم في المؤسسة كفرصة لجمعهم وزيادة تعاونهم وتنمية علاقتهم بالاتصالات الفعالة حتى وإن كانت غير رسمية في مثل هذه الأحداث;
- ا. التدريبات من خلال المؤتمرات والمحاضرات المستمرة لتنمية ثقافتهم وتنمية روح التواصل مع الآخر عن طريق تكنولوجيا المعلومات **اما**;
- ا. التركيز على الحوافز وتمكين الكفاءات البشرية في عملهم من أجل زيادة رضاهما الوظيفي;

P استعمال صندوق الاقتراح

لتحسين العمل داخل المؤسسة بحيث يتم تقديم ميزة أو هدايا لصاحب الفكرة المبتكرة كرحلات، إلخ.

3.3. المقارنة بين الاتصال الفعال في النموذجين:

يمكن الاستنتاج من خلال المقارنة بين النموذجين ما يلي

الجدول رقم (01): مقارنة درجة الاتصال الفعال بين مؤسستي

لبياً لمفياً

لبياً لمفياً

لبياً لمفياً

Coca-cola	Pepsi
- الاعتماد على الاجتماعات التفاعلية مع الموظفين	- الاعتماد على صندوق الاقتراح كتغذية رجعية
- القيادة المشتركة التي تسهل عملية الاتصال العمودي	- الاعتماد على ثقافة تنظيمية قوية مبنية على الثقة بين القائد والموظفين
- الاعتماد على NTIC دون اهمال الاتصال المباشر	- الاعتماد على NTIC خاصة شبكات التواصل الاجتماعية
- تهيئة بيئه الاتصال الجيد من خلال توفير قاعدة بيانات	- تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم في الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم 01 نستنتج أن كلاهما يعطي أهمية للعامل البشري في الاتصال فـ

تحفيز الموظفين لخلق المبادرة أما

مهارات الاتصال الفعال خاصة شركة

بالاستثمار في لغة الجسد، وكلاهما يعتبران أن الاتصال الفعال هو أهمية قصوى في الأداء الفعال.

4. الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن التوصل النتائج التالية: تعمل ميكانيزمات الاتصال الفعال على مواجهة

عوائقه من خلال مهارات الاتصال والتحكم في وسائله وفقا لخطة للقضاء عليها وتحقيق أهدافه؛ كما أن

الاتصال الفعال ضرورة ملحة للمؤسسات الحديثة المادفة إلى تحقيق المرونة في بيئه متغيرة باستمرار؛

وبخصوص النموذجين العالميان

لبياً لمفياً

لبياً لمفياً

لأدواته كـ صندوق الاقتراح في شركة

لبياً لمفياً

لدى مهارات الاتصال الفعال داخلهما خاصة شركة

لبياً لمفياً

لأن يكون إلا وفقا لخطة محكمة له؛ أما التوصيات التي يمكن أن تقتربها هذه الدراسة:

- على المؤسسة التي تود إحراز الاتصال الفعال داخلها أن تخصص ميزانية حسب قدرتها المالية مخصصة فقط

لدعم هذا الاتصال:

- عدم إهمال الاتصال المباشر بين أطرافه عند استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال
- المنج بين الاتصال الفظي وغير اللفظي في عملية نقل الرسائل لأن كلاهما يبني الفعالية في الاتصال داخل المؤسسة، وضرورة تكييف نموذج يعيش على المؤسسات الهدافة لتحقيق التميز في السوق؛
- التركيز على مهارات الاتصال الفعال وخاصة مهارة القيادة الفعالة التي تعتبر مؤشر نجاحه في المؤسسة فري التي تقود خطوطه نحو النجاح.

كما يمكن أن ننهي هذه الدراسة بفتح اشكاليات حديثة: هل يمكن للمؤسسات تطبيق ميكانيزمات تحقيق الفعالية في باقي أنواع الاتصالات اللفظية وغيرها؟ وهل يمكن تطوير الاتصال في المؤسسات الجزائرية لتحقيق الفعالية كما في النموذجين العالميين [لبيات لمفاهيمه قب: رهوج؟](#)

5. المراجع:

- بلال خلف السكارنة. (2009). *أخلاقيات الأعمال* (المجلد 01). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمود أبو بكر مصطفى ، و البريري عبد الرحمن. (2008).*الاتصال الفعال*. مصر: الدار الجامعية.
- مصطفى الحجازي. (1997). *الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة* (المجلد 02). بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
- هالة منصور. (2000). *الاتصال الفعال-مفاهيمه وأساليبه ومهاراته*. الاسكندرية: المكتبة الجامعية الأزارية.
- Broussard, S., & Floress , K. (2017). *Are Newsletters Effective? Assessing Their Role as a Communication Tool.* (P. U. Service, Editor) Retrieved 03 19, 2021, from Purdue extension: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/FNR/FNR-269-W.pdf>
- Coca Cola Company. (2020, 12 31). *Organizational Refresh Guide for Investors*. Retrieved 03 30, 2021, from <https://investors.coca-colacompany.com/>
- Coca Cola Web. (2017). *Coca Cola Web*. Retrieved 03 30, 2021, from L'histoire de Coca Cola : <https://cocacolaweb.fr/coca-cola/histoire/>
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(03).
- Harvard Business School. (2002). *Seven Ways to Better Communicate in Today's Diverse Workplace - Seven Tips for Communicating In Today's Diverse Workplace*. Retrieved 03 27, 2021, from Business Research for Business Leaders: <https://hbswk.hbs.edu/archive/seven->

ways-to-better-communicate-in-today-s-diverse-workplace-seven-tips-for-communicating-in-today-s-diverse-workplace

- larousse. (2017). *Définition de la communication*. Consulté le 03 25, 2021, sur larousse: www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561
- Le parisien. (2016). *Définition de PepsiCo*. Retrieved 03 06, 2021, from Le parisien: <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/PepsiCo/fr-fr/>
- Liaw, J. O., & et al. (2018). Applying Effective Communication in Quality Management for Military Organisation. *Journal of Social Science and Humanities*, 01(06).
- MERRIAM-WEBSTER. (2016). *communication*. Retrieved 03 25, 2021, from MERRIAM-WEBSTER: www.merriam-webster.com/dictionary/communication
- Mori, A. S. (2015, 03 17). *PepsiCo France : une entreprise qui a du pep's*! Consulté le 05 25, 2021, sur Word Press: <https://lacomunicationinterne.wordpress.com/2014/03/17/pepsico-france-une-entreprise-qui-a-du-peps/>
- PepsiCo. (2020). *The history of the PepsiCo*. Retrieved 04 02, 2021, from PepsiCo: <https://www.pepsico.com/about/about-the-company>
- Quorum. (2020). *Coca-Cola Community Relations Team Executes Stakeholder Strategy in Quorum*. Retrieved 03 30, 2021, from Quorum: <https://www.quorum.us/case-studies/execute-stakeholder-strategy/>
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 02(02).
- Think Human. (2018). Your Guide to holding amazing ONE-ON-ONES. Think Human.

الجامعة كمؤسسة لعملية الاتصال الداخلي

The University as an Institution of the Internal Communication Process

المحور: واقع الاتصال الداخلي في ظل التطورات الراهنة

د. بكارى مختار¹

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى إبراز دور الجامعة كمؤسسة لعملية الاتصال الداخلي، باعتبار الاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه و ميزاته، حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف. وتوسيع آفاقه المعرفية و الثقافية، من خلال إسهام مؤسساته في تخریج كوادر بشرية تمتلك المعرفة والعلم و التدريب، قادرة على العمل في مختلف المجالات و التخصصات العلمية، حيث توظف طاقاتها و إمكاناتها لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتعليم، وإعداد القوى البشرية، إضافة إلى خدمة المجتمع. فلكل جامعة رسالتها التي هي من صنع المجتمع، وأداة لصنع قياداته الفنية و المهنية و الفكرية، خاصة مع ما نشهده من بروز مجتمع المعلومات و مجتمع المعرفة التي تؤثر على التغيرات الاجتماعية المستمرة وهذا ما يؤكد الدور المهم للجامعة في تحديد مخرجات تتناء مع طبيعة العصر، كون الإعداد الجيد للأجيال يساهم في نقل الثقافة و العمل على خدمة المجتمع وتنميته بجميع جوانبه الاجتماعية و الاقتصادية و المعرفية و السياسية. من هذا المنظور أصبح الاتصال الداخلي وسيلة ضرورية لا غنى عنها في التعامل البشري و في تشكيل الروابط و مد الجسور بين الجامعة كمؤسسة لعملية الاتصال الداخلي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الاتصال الرسمي، الجامعة، البحث العلمي.

Abstract:

This paper aims to highlight the role of the university as an institution for the internal communication process, as communication is a tool for human development and the development of his knowledge and features, where the means of communication play an important role in achieving this goal. Expanding its knowledge and cultural horizons, through the contribution of its institutions in graduating human cadres possessing knowledge, science and training, capable of working in various fields and scientific disciplines, where it employs its energies and capabilities to achieve its goals related to education, preparing manpower, in addition to serving the community.

Each university has its mission, which is made by society, and a tool for making its technical, professional and intellectual leaders, especially with what we are witnessing of the emergence of the information society and the knowledge society that affects the ongoing social changes, and this confirms the important role of the university in determining outputs that are compatible with the nature of the age, since Good preparation for generations contributes to the transfer of culture and work to serve and develop society in all its social, economic, knowledge and political aspects. From this perspective, internal communication has become a necessary and indispensable means in human interaction and in forming links and building bridges between the university as an institution for the internal communication process.

Keywords: Communication, Internal Communication, Official Communication, University, Scientific Research.

¹ بكارى مختار، جامعة مصطفى اسطمبوoli معسكر (الجزائر)، mokhtar.bekkari@univ-mascara.dz.

نبذة مختصرة عن المشارك: الدكتور بكارى مختار أستاذ محاضر في جامعة معسكر/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم والتسيير، حاصل على الماجستير والدكتوراه بالجزائر، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر. أشرف على عدد من طلبة الماستر، ولديه عدد لا يأس به من البحوث المنفردة والمشتركة، كما شارك في العديد من الندوات ولديه شهادات حضور مؤتمرات محلية ودولية وشهادات في عدة دورات، عضو في منصة أريد ومنصة ResearchGate.

1. مقدمة:

تعتبر اللغة أحد الإنجازات البشرية المهمة جدا، حيث أنها أهم وسيلة يستطيع أن يستخدمها الإنسان ليقوم بعملية الاتصال والتفاهم مع الآخرين. وعملية الاتصال تمثل حاجة اجتماعية ضرورية لكل إنسان، وهي عملية أساسية للتعارف بين الناس، والتواصل بين الحضارات، والتفاعل بين الجماعات البشرية. حيث يحتل موضوع الاتصال حيزا هاما في مختلف البحوث العلمية باعتباره نقطة تقاطع والتقاء مجموعة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، كما تناولته العديد من النظريات والدراسات التي تطرقت إلى البحث في مكوناته، أنماطه وأساليبه في مختلف الجماعات والتنظيمات الإنسانية.

يحتاج العمل الإنساني الجماعي إلى أن يرتبط أعضاؤه ببعض ويتخاطبوا ويتبادلوا المعلومات والبيانات وينسقوا مع بعضهم البعض حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، وحتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة. بعبارة أخرى يحتاج الموظفون في المنظمة إلى ممارسة الاتصال وبشكل مستمر، وللتحقق من أهمية الاتصال علينا أن نتخيل منظمة بدون اتصالات، فالعمل يصبح مستحيلا. ومما يزيد من أهمية الاتصال كونه لا يتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي فحسب، بل له ارتباط بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد، بالإضافة إلى أنه سلاح قوي للتأثير في الآخرين.

فالجامعة وكغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة لتحسين أدائها وذلك بضمان تطبيق الاتصال الداخلي، حيث يعتبر الاتصال الداخلي ضروري فهو يعمل على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، كما يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي يسهل انتساب المعلومات بين مختلف الأقسام، حيث أن التفاهم بين فئات الأسرة الجامعية والإدارة والتنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة الواحدة يعتمد كثيرا على الاتصال، لذا يعتبر الاتصال الداخلي أحد أهم العناصر التنظيمية لسير النشاط الداخلي.

1.1 الإشكالية: مما لا شك فيه أن الاتصال هو أحد الدعائم الأساسية للإدارة وأقوى أسسها خاصة في الجامعة، وهي في نفس الوقت واحدة من القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات، ويرجع ذلك إلى كون وظيفة الاتصال لا تقتصر على إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات للحصول على الهدف فحسب، ولكنها تمتد لتأثير في دوافع الأفراد ومستويات طموحاتهم، وتشكل علاقتهم بعضهم ببعض.

في ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تتم عملية الاتصال الداخلي في الجامعة؟

ينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار النظري للاتصال؟

- ما أهمية الاتصال الداخلي في الجامعة؟

2.1 الفرضيات: بناء على ما سبق ونظرا لدور الاتصال وأهميته، يمكن طرح الفرضيات التالية

- تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكثير والتعقيد؛

- يكتسب الاتصال الداخلي مكانة وأهمية كبيرة داخل الجامعة.

3.1 أهمية الورقة البحثية: تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، فالاتصال الداخلي له مكانة في مختلف البحوث والدراسات، وذلك يعود إلى الصدى الكبير الذي يلقاه من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم وال العلاقات العامة، وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، وكذا من خلال إبراز أهمية المؤسسة فيما كان نوعها ونشاطها، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة (الجامعة) هي قوام أي مجتمع من الناحية العلمية والاقتصادية، والجامعة هي المرأة العاكسة التي تعبر عن مدى تقدم الدول، والعامل الأساسي في عملية التنمية ونشر الوعي الذي يعتبر هدفها الأساسي الذي تسعى لتحقيقه حيث لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال الاعتماد على إستراتيجية اتصالية فعالة.

4.1 أهداف الورقة البحثية: يهدف تبني أي باحث لموضوع معين إلى سد الفضول المعرفي الذي يلزمه وإزالة الغموض عن بعض القضايا، وتهدف هذه الورقة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة، الجامعة؛

2- معرفة طبيعة الاتصال الداخلي السائد في الجامعة كمؤسسة اتصالية؛

3- إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء المخططات.

5.1 تقسيمات الورقة البحثية: تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور رئيسية، نذكرها فيما يلي:

- تحديد مفاهيم حول الاتصال؛

- الإطار النظري للاتصال الداخلي، الجامعة؛

- الاتصال الداخلي بالجامعة.

2. تحديد مفاهيم حول الاتصال

1.2 المفهوم اللغوي والاصطلاحي للاتصال:

أ- لغة : أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتراق اللغوي لكلمة **ثيبلفبئيشيشيفه** وهو الكلمة اللاتينية **نبئيشيشيف** التي تعني الشيء المشترك، و فعلها **بولفبئيشيشيف** أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما

نتصل فإننا نحاول أن نشارك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك. (الحميد، 2000، صفحة 19) والاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلغ الغاية. (منظور، 2003، صفحة 868).

بـ- اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع "شارلز كولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف". (عيساني، 2002، صفحة 12)

يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف. (دليو، 2010، صفحة 24)

2.2 أنواع الاتصال: للاتصال عدة أنواع منها ما يلي

1.2.2 أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

- **بـ- الاتصال اللفظي:** يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية (اللغة) سواء كانت مكتوبة أو منطقية أو مسموعة، ويعتمد بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع، فهناك اللفظ ذو المعنى الضمني، واللفظ ذو معنى الصريح، وفهم معاني اللفظ يتوقف على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانها كما يقصدها المرسل. (حجازي، 1982، صفحة 14)

- **بـ- الاتصال غير اللفظي (الصامت):** وهو مجموع الرسائل التواصيلية الموجودة في الكون الذي نعيشه، ونلتلقاها عبر حواسنا، ويتم تداولها عبر قنوات متعددة. (موسى، 2003، صفحة 40)

2.2.2 أنواع الاتصال حسب عدد وطبيعة المشاركين في عملية التفاعل:

- **بـ- الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه، في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتلقاها من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما. (الحميد، مرجع سبق ذكره، صفحة 31)

- **بـ- الاتصال المواجهي:** وهو الشكل الذي يتم بين الأفراد مواجهة (وجه لوجه)، سواء كان بين فرد وآخرين، لذلك ينقسم هذا الشكل إلى الأشكال الفرعية التالية: (أصبع، 1999، صفحة 33)

أ - اتصال الشخصي: ويقصد به تبادل المعلومات والأفكار والمهارات بين شخصين بطريقة مباشرة، مع ضرورة وجود صفات مشتركة بين المرسل والمستقبل، فهو يكون داخل الأسرة أو بين الأصدقاء أو الزملاء...الخ، ويكون أيضاً من خلال وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مثل الهاتف، أو من خلال الرسائل المكتوبة.

ب - الاتصال بالجماعات الصغيرة: ويتم بين فرد وآخرين أو مجموعة من الأفراد مثل الفصل الدراسي، حلقات النقاش، الاجتماعات، الندوات المحدودة...الخ، وما شابه ذلك حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي، ويغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي.

3.2.2 الاتصال الجماعي: و هذا النوع من الاتصال يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال، وبصفة خاصة جماعات المتلقين أو المستقبليين، قياسا إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة، بالإضافة إلى أن أعضاء هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو مع آخرين رغم الكثرة حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي، وذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية، أو لقاءات المصلين مع الإمام في المساجد، حيث يظهر انتقال الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد وهو ما يميز السلوك الجماعي، حيث لا تربط بين الأفراد خصائص أو سمات مشتركة، ولكنهم يشتركون معا في الموقف الاتصالي، ويلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال. (الحميد، مرجع سبق ذكره، صفحة 34)

4.2.2 الاتصال الجماهيري: يتميز هذا النوع من الاتصال بالتنوع والضخامة في كل العناصر حيث يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات ومؤسسات تضم عددا من الأفراد المحترفين، لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية المتعددة والمتنوعة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جدا من المتلقين المنتشرين من خلال الوسائل الآلية أو الإلكترونية. (سليمان، 1986، صفحة 127)

5.2.2 الاتصال التفاعلي (الإلكتروني): هو الاتصال الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة وال الرقمية من شبكة الانترنت وموقع التواصل الاجتماعي، سيعتمد على أنه يسمح بالتواصل المباشر والآني بين الأفراد بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة. ويعرف أيضا على أنه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتداولون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة. (بلخيري، 2015، صفحة 176)

3. الإطار النظري للاتصال الداخلي، الجامعة

الجامعة وكغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة لتحسين أدائها وذلك بضمان تطبيق الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي، حيث يعتبر الاتصال الداخلي ضروري فهو يعمل على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، كما يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انتشار المعلومات بين مختلف الأقسام، حيث أن التفاهم بين فئات الأسرة الجامعية والإدارة والتنسيق الجيد بين وحدات المؤسسة الواحدة يعتمد أكثر على الاتصال.

1.3 تعريف الجامعة:

1.1.3 التعريف اللغوي والاصطلاحي للجامعة:

لغة الجامعة: الغل يجمع اليدين إلى العنق، والجامعة مجموعة معاهد علمية، تسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم، وقدر جامعة: عظيمة، وجمعتهم جامعة: أمر جامع وكلمة جامعة: كثيرة المعاني على إيجازها، والجمع: جوامع، وفي الحديث: حديث شريف أوتت جوامع الكلم. (مصطفى، 1985، صفحة 13).

الجامعة هي مؤسسة للتعليم العالي، تقوم بتدريب وتعليم الطلاب الذين ينهون دراستهم الثانوية، وتضم عددا من المعاهد أو الكليات التي تتولى التدريس في مختلف الدراسات العليا على أن يكون في منهجها ثلاثة كليات على الأقل تتولى تدريس العلوم الإنسانية وما يتفرع عنها أو العلوم التطبيقية وما يتفرع عنه. (جرجس، 2005، صفحة 19)

اصطلاحا: "اختلف الباحثون في تعريفهم للجامعة بين من يعرفها على أساس عنصرها ومن يعرفها على أساس طبيعتها، فالجامعة لا تحدد أهدافها بمفرداتها وتوجهها بل تتقاها من المجتمع الذي يعطيها معنى وجودا". (خديجة، 2007-2008، صفحة 18)

يقصد بالجامعة "مؤسسة للتعليم العالي، مؤلفة من عدة مدارس أو كليات، يختص كل منها بفرع معين من المعرفة، والجامعة عبارة عن وحدة اجتماعية إدارية منظمة تتالف من مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقة منظمة مع بعضهم البعض وفق هيكل تنظيمي واضح ومنسق والكل يسعى إلى تحقيق وبلغ أهداف محددة عن طريق تفاعلها مع البيئة المحيطة حيث أنها تتأثر وتأثر فيها. (الزيدان، 2013، الصفحات 15-17)

ويعرفها رامون ماسيا مانسو على أنها: "مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا". (خديجة، المرجع نفسه، صفحة 19)

2.1.3 أهداف الجامعة: إن أي مؤسسة تسعى من خلال وظائفها إلى تحقيق أهداف معينة، وتسعى الجامعة من خلال وظائفها السابقة إلى تحقيق أهداف متعددة منها:

- الارتقاء بمستوى الدراسات الجامعية وتنويعها وتوفير مستلزمات المختلفة:

- توفير أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين الذين يتطلبهم قطاع التعليم العالي؛

- إحداث التوازن المطلوب بين تقدم العلوم النظرية وتطبيقاتها؛

- إعداد جيل متقدم يتسلح بالعلم، ويعتمده أساسا سليما لإحداث التغيرات المختلفة في جوانب المعرفة وتدعيتها، وفي جانب التخلف والقضاء عليها؛

- التفكير في مشكلات المستقبل وربط معالجتها بالمبادئ والقواعد العلمية المدرستة؛

- تحديد موضوع الرسائل العلمية والأطروحتات الخاصة بالدراسات العليا، بما يضمن تنمية البحث المرتبط بمتطلبات خطط التنمية القومية:
- إكساب الطلبة طرق التفكير العلمي، من خلال تكوين الطالب تكوينا عقليا سليما يكسبه مرونة فكرية ونظرة موضوعية للأشياء وحبا حقيقيا يجعله يقبل التطور والتجدد ويشترك في إحداث التقدم للمجتمع:
- تعزيز العلاقات بين الجامعات والعمل على خلق نوع من الاتصال، تكمل به كل جامعة أوجه النقص لديها فتتكامل الخبرات و تثري التجارب بالشكل الذي يخدم كل من الجامعة والمجتمع:
- يؤكد ضخامة الدور الذي تلعبه الجامعة، فمهما اختلفت الأهداف، فإن للجامعة دورا فعالا في إعداد القيادات الضرورية للنهوض بها:

3.1.3 وظائف الجامعة: إن التتابع تارياً لوظيفة الجامعة في المجتمع، يرى بأن هذه الوظيفة تغيرت بتطور المجتمع، إذ كانت مهمتها ولقرون عديدة تمثل في المحافظة على المعرفة القائمة ونقلها من جيل لآخر، ولم يكن من مهامها البحث العلمي بمفهومه الحديث الذي يستهدف نمو المعرفة وتطويرها إلا أن ظهور الثورة الصناعية وتأثيراتها المختلفة على المجتمعات الأوروبية، أدى إلى ظهور حاجات جديدة لهذه الأخيرة جعلت وظائف الجامعة لا تقتصر على التعليم فقط بل امتدت لتشمل البحث العلمي وخدمة المجتمع، وقد استقرت الجامعة خلال مسيرة تطورها على أداء ثلاثة وظائف أساسية تمثلت فيما يلي: (عميرة، 2012-2013، الصفحات 47-50)

أ- التعليم: يعد التعليم أول اهتمام للجامعة حيث كان دورها يقتصر على سيطرة التعليم الديني والابتعاد عن المجتمع، ومع مرور الوقت تطورت هذه الوظيفة وأصبحت الجامعة تقدم برامج تعليمية في أنواع التخصصات المختلفة قصد إعداد الأجيال وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة بعد اكتساب المهارات والخبرات في مختلف التخصصات وموقع العمل.

ب- البحث العلمي: تعتبر الجامعة مركزا علميا ومؤسسة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في تنمية المجتمع ويعتبر البحث العلمي أحد أهم وظائفها الأساسية لما له من دور في إنتاج المعرفة وتحديدها وتطويرها فهو أهم ركائز هضبة المجتمعات وتقدمها، من خلال توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في معالجة قضايا ومشاكل المجتمع، وقد عملت العديد من المجتمعات على تنمية الاتجاهات السلبية لدى أساتذتهم نحو الاهتمام بإجراء هذه البحوث وتوفير المناخ العلمي المناسب والحرص على تمويله، كما اهتمت الدول المتقدمة بشكل كبير بهذا القطاع وعملت على تمويله وزيادة الإنفاق عليه، بالإضافة إلى الحرص على تحقيق التنسيق بين البحوث ووضع برامج أساسية لإعداد الباحثين وأن هذا القطاع يشكل الدعامة الكبرى التي تحدد مكانة الدولة فإن هذه الدول تسعى دائماً لتنمية أكبر قدر ممكن من المؤسسات البحثية وتحصيص أكبر ميزانية للإنفاق على البحوث، حيث تخصص كل من كوريا واليابان 3,1% و 3,0% على التوالي من إجمالي ميزانيتها، بينما لا يزيد ما تنفقه الدول

العربية مجتمعة عن 02,0% من إجمالي ميزانيتها، وعليه فمهمة الجامعات يجب ألا تقتصر على تخرج الطلبة فقط بل ينبغي أن تكون مركزا للبحوث ومحورا لعمليات التنمية المحلية في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية من أجل خلق المجتمع العلمي.

ج- خدمة المجتمع: تختصر الجامعات بالتعليم الجامعي والبحث العلمي في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به، من خلال المساهمة في رقي الفكر وتقدير العلم وتنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالخبراء والمحترفين في مختلف الميادين، وإعداد الإنسان المزود بالمعرفة وطرق البحث المتقدمة ليساهم في بناء وتدعم المجتمع ولتحقيق ذلك كان لزاما على الجامعة أن تقوم بتقديم الموارد البشرية ذات المهارة العالية للمجتمع وأن ترسخ في أعضاء هيئة التدريس مسؤوليتهم اتجاه برامج خدمة المجتمع وإحداث تغيير اجتماعي إيجابي قصد تشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تعتبر دعامة المجتمع في الرقي والتقدير.

2.3 الاتصال الداخلي: تعد الجامعة إحدى المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية التي تسهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة، ولها وظائف متعددة:

1.2.3 الاتصال الداخلي الرسمي: الاتصال الداخلي هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته، و يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "إنتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية للإنجاز الأعمال داخل التنظيم و نقلها و تبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، و ذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور و أخبار أو معلومات جديدة أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة". (حجازي، 2000، صفحة 19)

فالاتصال الداخلي يتم بين العاملين في المؤسسة وفي نطاقها و يتفرع الاتصال داخل المؤسسة إلى نوعين هما: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

أ- الاتصال الرسمي: وهي عمليات الاتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات وقواعد رسمية محددة و معروفة، بهدف نقل الأوامر و القرارات والتوجيهات و التعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا، فضلا عن إيصال الشكاوى والاقتراحات و الاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية و متخذي القرار و بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة و يكون ذلك بناء على تحديد المهام و المسؤوليات وخطوط السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي ووفقا لطبيعة الاختصاصات التي تتطلبه هذه المهام. (حريم، 2001، صفحة 329)

و تنقسم اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى:

أ-الاتصال النازل (الهابط): وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا و الشكل الغالب في معظم المؤسسات و تتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للسلسل الإداري للسلطة. (سيد، 1990، صفحة 350)، ويمكن حصر أنواع الاتصال النازل في خمسة أشكال أساسية هي:

- 1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.
- 2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام و علاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.
- 3- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
- 4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- 5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم. (علاق، 2009، الصفحات 102-103)

و من وظائف الاتصال النازل نجد:

- تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين و مساعدتهم على حل مشاكلهم.
- تحديد أهداف و برامج العمل للمرؤوسين.
- بمد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- بشرح طريقة أداء عمل للمرؤوسين. (الطويري، 1997، صفحة 225)
- 2- الاتصال الصاعد: يرى لييفزي (livesy) أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن، الذي يتبع للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا. (عرقوب، 2011، صفحة 137)، وعموما يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الصاعد أن تكون:

1- معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله.

2- معلومات عن الآخرين و مشاكلهم.

3- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

4- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك. (حريم، مرجع سابق، صفحة 334)

و تستخدم عدة أساليب في تطبيق الاتصال الصاعد و أبرزها يتمثل في:

ب- سياسة الباب المفتوح : حيث يعمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المترددة.

ب- أساليب المشاركة : مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.

تبعية الاستبيانات و إجراء المقابلات عند انتهاء العمل : حيث يدللي العامل برأيه في المؤسسة و سياساتها واقتراحاته حول الاتصال فيها.

ب مكتب الشكوى : وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ينشأ مكتب محايد يعمل على تلقي الشكاوى و دراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على إيجاد حلول و معالج المشكلات و تحسين بيئة العمل.

3- الاتصال الأفقي: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، و الآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، غالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من الصراعات و غيرها من مشاكل العمل و إفرازاته، و مما لا شك فيه أن الاتصال الأفقي يلعب دورا حاسما في تثمين علاقات التعاون و المعاونة بين العاملين و إدارات و أقسام المنظمة. (علاق، مرجع سابق، صفحة 105) . و ينظر Luthans إلى الاتصالات الأفقي على أنها تفاعلات تبادلية لها من علاقة بالأفراد و سلوكهم و يحصر أهدافه فيما يلي:

- 1- تنسيق الواجبات: من خلال توحيد الجهود و الأفكار لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- حل المشكلات والنزاعات: وذلك تم بمناقشة المشاكل و اقتراح حلول لحلها و يتم على مستوى الإدارة العليا.
- 3- مشاركة المعلومات: و ذلك بين المستويات الإدارية التي تعمل على أداء مهام مشتركة.
- 4- تعزيز المبادرات و العمل الابتكاري: فالعمل الجماعي يبرز أفكارا مبدعة و يتاح الفرصة لاقتراح مبادرات و إجراء تحسينات على العمل و بيئته.

و من وظائف الاتصال الأفقي نجد:

- ب بث و نشر المعلومات بين الأفراد المتميزة بها.
- ب تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها. (الطويرفي، مرجع سابق، صفحة 126)

أما معوقات الاتصال الأفقي فتتمثل في:

- ب تداخل الاختصاصات و الصالحيات بين الإدارات.
- ب اختلاف التخصصات الوظيفية.
- ب مضيعة لوقت عندما يساء استخدامه، (شعبان، 2008، صفحة 199).

2.2.3 الاتصال الداخلي غير الرسمي: تمثل الاتصالات غير الرسمية أكثر أنواع الاتصال شيوعا فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطر نظامية، فهو يقوم على أساس العلاقات

الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصور في النظام الرسمي أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل وخارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين أكبر عدد من الأفراد، وتعود قنوات الاتصال غير الرسمي أقصر الخطوط الاتصالية ما يتبع قدرًا عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، إذ قد يعمد الاتصال غير الرسمي إلى نقل معلومات صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واحتراق الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تهم من يعمل بالمؤسسة. (سامية، 2006، صفحة 47)

ولتفادي الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي يمكن إتباع المبادئ أو النصائح الآتية:

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصالات.
- توفير الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للمرؤوسيين على الإقدام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف.
- تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياط وتدفق المعلومات في كل اتجاه بما يحقق الفعالية، مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثار.
- الاهتمام بإنشاء إدارة للاتصالات داخل المؤسسة، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة. (بولعويات، 2008، صفحة 44)

4. الاتصال الداخلي بالجامعات:

أصبحت الجامعة اليوم تؤدي دوراً مهماً ومتزايداً لاسيما في الدول المتقدمة التي تتميز بالتطور العلمي والتكنولوجيا، كما تقع الجامعة وسط المجتمع وهي جزء منه، حيث تؤثر عليه ويتأثر بها في مؤسسة مهمة لكل مجتمع حديث. وتؤدي الجامعة دوراً أساسياً في علاقتها بالمحيط الاقتصادي بواسطة تزويد المجتمع بالأيدي العاملة والخبرات والمهارات الفنية المهنية والإدارية والضرورية لقيام تنمية اقتصادية واجتماعية، وكذلك القيام بالبحوث والدراسات الهدافة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمختلف الظواهر والمشكلات التي يعاني منها المجتمع والعمل على وضع دراسات القيم والنظم والحوافز الملائمة لتشجيع التقدم والتغيير اللازم.

1.4 أهمية الاتصال الداخلي بالجامعات: تبرز أهمية الاتصال الداخلي لدى المؤسسة الجامعية في المجالات التالية:

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

- التوجيه: حيث يمكن للمدير أو المسئول باستخدام الوسائل المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة الجامعية، وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة. (محمد، صفحة بدون سنة)

2.4 أهداف الاتصال الداخلي بالجامعات: وتمثل أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية فيما يلي

- أهداف خاصة بالعاملين بالجامعة، كخلق الرضا والارتياح بين العاملين، وزيادة التفاهم والثقة، والارتفاع بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

- أهداف خاصة بالقيادات الجامعية، وتدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة الجامعية، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة الجامعية.

- أهداف خاصة بالجمهور (الطالب في المقام الأول): وتمثل في توصيل حقيقة الجهد التي تبذلها، وكذلك ترسیخ صورة المؤسسة الجامعية في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها، وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة، والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذلك مقتراحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

ما سبق نلاحظ أن للاتصال الداخلي أهمية قصوى في المؤسسة الجامعية، ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف، لذلك على المؤسسة الجامعية أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

والاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل، ويحسّنه بأهمية دوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها، كذلك زيادة انتمامهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم. (صالح، 2004)

3.4 وظائف الاتصال الداخلي بالجامعات: ويرى البعض أن هناك عدة وظائف تعكس الأهمية التنظيمية والإنسانية والثقافية والاقتصادية للاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية، ومنها:

- العمل والإنتاج: لا يمكن فصل الاتصال التنظيمي أو المؤسسي الرسمي منه أو غير الرسمي في المؤسسات الجامعية عن عملية العمل والإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير العملية الإنتاجية من حيث

الإنتاج، والكم والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الملاحظات والتنبيهات وحتى الإنذارات بسبب التغيب والإهمال والتهاون عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة الأداء الجيد للعمل وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات والندوات لمناقشة المشاكل، ورفع مستوى الأداء والإنتاج وتحسين النوعية . وقد أوضحت بحوث كثيرة مثل " بحوث هاوثون " مدى تأثير الاتصال غير الرسمي الذي ينبع عن التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل في تقنين العمل وتنفيذه وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وأخبار تأخذ شكل الدعاية والإشاعة، وبعضها يعزز بما يسمى بالاتصال اللالفظي باستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوك اجتماعي معين كالرضا والاشمئاز والإعجاب والاحترام والقبول والرفض.

- الإبداع: وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي والإداري في الجامعات، وتطوير المؤسسة الجامعية وترقية العمليات الإدارية الكبرى من تنفيذ وتحطيم وتنسيق ومراقبة وتقويم. وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال في المؤسسة ممارسة، وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها عادة مختلف الأطراف للتغيير والإداري والتنظيمي، فالتعود والروتين والنمطية والتقنين باعتبارها تقنيات لتسهيل أداء العمل تعتبر أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع، علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات، وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار وأنماط السلوكية الجديدة، بحيث يمكن القول أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كانت المقاومة للتغيير أقوى. ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن والانسجام الفردي والاجتماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلاته سابقة والإبداع، بعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترنات والمشاريع والمواضيع والحلول والخطط الجديدة، ويتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دوراً مهماً في تحقيق كل من البعدين. مما سبق تبرز أهمية الاتصال في المؤسسة الجامعية كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونه عملية مستمرة تنشط وتدعى التخطيط والتنظيم وتعطيها دفعه قوية في الاستمرار عن طريق اتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم. (مصطفى ع.، 1992)

5. الخاتمة

يعتبر الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، والأداة المهمة والضرورية التي لا غنى عنها في ضمان وسيرورة المؤسسة. على قدر ما تسعى المؤسسة الجامعية لتحقيق تمكين العاملين، إلا أننا نلاحظ ارتكاز ذلك في غالب المؤسسات على الاتصال النازل المتمثل في إصدار القرارات وتوفير المعلومات بما يضمن فهم العاملين ويمكنهم من إتمام عملهم على أحسن وجه، وبالتالي يحقق أهداف

المؤسسة، في حين تقل معدلات الاهتمام بالاتصال الصاعد المتمثل في نقل الأفكار والمقترنات والمشاركة في القرارات من المرؤسين إلى الرئيس. كما يشهد اتصال الأفقي نقصا في العلاقات غير الرسمية للزملاء، إذ ترتكز بالأساس على العلاقات الرسمية.

إذن، فالعمل الإداري داخل المؤسسات مرتبط بمدى وجود إرادة من قبل الموظفون والعاملون معا في خلق مناخ اتصالي قائم على الحوار والتعاون من جهة، وفتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم والمشاركة في تسيير المؤسسة مع الاهتمام بمشاكلهم من جهة أخرى.

1.5 النتائج: في محاولتنا للبحث في الدور الذي تلعبه الجامعة كمؤسسة لعملية اتصال الداخلي، توصلنا إلى عدة نتائج، نذكر منها ما يلي:

- بالنسبة لأهمية الاتصال فقد تبين أن له أهمية ومكانة بالغة في جامعة وذلك من خلال اعتباره كعامل أساسي وتأثيره على زيادة المردودية في العمل، وهدفه في تسهيل المهام والوظائف، وخدمة المجتمع؛
- يعتبر اتصال الداخلي عنصر فعال لتزويد الجامعة بمختلف المعلومات، فمهمة اتصال الداخلي هي إخبار وإقناع وتذكير وتعريف بخدمات المؤسسة؛
- هناك نقص في توظيف وسائل الاتصال العصرية بين الجامعة والطلبة؛
- اتصال الداخلي إحدى الدعائم الهامة التي يرتكز عليها البناء التنظيمي، ويحدد النشاط التعاوني داخل المؤسسات الجامعية.
- تحتاج الجامعة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى وسائل اتصال الحديثة التي تعتمد على الرقمنة والحكومة الذكية.

2.5 المقترنات: نظرا للأهمية البالغة للجامعة كمؤسسة لعملية اتصال الداخلي، خرجنا ببعض الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

- وضع سياسة اتصالية وإعلامية ضمن التواصل الداخلي والتقرب في الجامعة؛
- منح العاملين فرصة أكبر في المشاركة بوضع قرارات السياسة العامة، وتفعيل قنوات اتصال لذلك.
- ضرورة الاهتمام أكثر بأفكار ومقترنات العاملين؛
- تشجيع العاملين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتحمليهم مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لإنجاز العمل بسرعة بعيدا عن الروتين؛
- ضرورة تخلی بعض الرؤساء عن فكرة من يملك المعلومة يملك السلطة، وذلك لتعزيز المشاركة لكافة العاملين في المستويات الدنيا.

6. المراجع:

- محمد، عبد الحميد. (2000). *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*. عالم الكتب. ط2. القاهرة.
- ابن منظور. (2003). *لسان العرب*. دار المعرف. ج 11. د.م.ن.
- رحيمة، الطيب عيساني. (2002). *مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية*. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. ط1. الأردن.
- فضيل، دليو. (2010). *الเทคโนโลยيا الجديدة للإعلام والاتصال*. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- مصطفى، حجازي. (1982). *الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة*. دار الطليعة. ط1. بيروت.
- أحمد، محمد. الأمين. موسى. (2003). *الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم*. دائرة الثقافة والإعلام. ط1. الشارقة.
- خليل، صالح، أبو أصبع. (1999). *الاتصال الجماهيري*. دار الشروق. بيروت.
- سليمان، موسى. عصام. (1986). *المدخل في الاتصال الجماهيري*. مكتبة الكتباني. اربد. عمان.
- رضوان، بلخيري. (2015). *مدخل إلى الاتصال المؤسسي*. دار قرطبة للنشر والتوزيع. الجزائر.
- مصطفى حجازي. (2000). *الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة: المؤسسة الجامعية للنشر*. بيروت.
- حسين حريم. (2001). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. دار زهران للنشر والتوزيع، القاهرة. دس ن.
- مصطفى، أحمد سيد. (1990). *إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل*. المركز الجامعي. القاهرة. دس ن.
- بشير، علاق. (2009). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- عبد الله، الطويرفي. (1997). *علم الاتصال المعاصر: مكتبة الهيكل*. الرياض.
- إبراهيم، أبو عرقوب. (2001). *الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي*. دار مجذلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- شعبان، فرج. (2008). *الاتصالات الإدارية*. دار أسامة للنشر. عمان.
- جاد الله، محمد. (بدون سنة). *العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية*. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية صالح، نوار. (2004). *الاتصال الفعال وال العلاقات الإنسانية*. مجلة العلوم الإنسانية. الجزائر. عدد 22، ديسمبر 2004

- مصطفى، عاشوري. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي الجزائري: المؤسسة الوطنية للكتاب. مطبعة النخلة.
- علي. حسن، الشهري. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبى الأمن الجنائي في مدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- مصطفى. إبراهيم، وأخرون. (1985). المعجم الوسيط. دار الدعوة. ط.2. القاهرة.
- جرجس، ميشال. جرجس. (2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم. دار النهضة العربية. ط.1. لبنان.
- يسمينة، خدنة. (2007-2008). واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستر. تخصص تنمية وتسخير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة.
- خالد. عبد الوهاب، الزيديين. (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. دار الأيام للنشر والتوزيع. الأردن.
- أسماء، عميرة. (2012-213). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير. تخصص تسخير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة قسنطينة.02.
- سامية، رضوان. (2006). أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية مركب المجارف ورافعات CPG. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة.
- حورية، بولعيادات. (2008). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التسيير شبكة نقل الغاز بالشرق. رسالة ماجستير في الاتصال و العلاقات العامة. جامعة منتوري قسنطينة.

ب

واقع الاتصال الداخلي في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة و مدى تأثيره على صورة

المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية

The reality of internal communication in light of the current technological developments and the extent of its impact on the image of the Algerian public hospital institution

المحور: واقع الاتصال الداخلي في ظل التطورات الراهنة

د. حمزة طلحي¹ د. مراد ميلود²

الملخص:

يعتبر استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة وتحيين مختلف القنوات الاتصالية الداخلية للمؤسسة الاستشفائية العمومية ذو أهمية بالغة و الذي من شأنه أن ينعكس بالتأكيد على إثراء المنظومة الصحية بمختلف البيانات والمعلومات التي تستند عليها في الكثير من المهام والقرارات بالمؤسسة، وبالتالي اقتناها يؤدي حتما إلى كسب الكثير من الجهد والمال والوقت من جهة، والوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكل دقة وإتقان ألا و التي تتجسد بالأساس في تحسين نوعية الخدمة الصحية المقدمة للمرضى وتحسين صورتها وسط الخارطة المجتمعية التي توجد بها.

الكلمات المفتاحية: تحيين، تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة، اتصال داخلي، منظومة اتصال داخلي، الخدمات الصحية المقدمة، صورة المؤسسة الاستشفائية العمومية

Abstract:

The use of modern means and technologies of communication and the updating of the various internal communication channels of the public hospital institution is of great importance, which would certainly be reflected in the enrichment of the health system with various data and information on which it is based in many of the tasks and decisions of the institution, and therefore its acquisition inevitably leads to a lot of gain. From the effort, money and time on the one hand, and to achieve the strategic goals of the institution with precision and perfection, which is mainly embodied in improving the quality of the health service provided to patients and improving its image among the community map in which it is located.

Keywords: Modernization, Modern Information and Communication Technologies, Internal Communication, Internal Communication System, Health Services Provided, Public Hospital Institution Image.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ، و مساعد طبي للصحة العمومية بالمركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس قسنطينة ، صحفي سابق في العديد من الجرائد المحلية و الوطنية.

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: أستاذ محاضر صنف أ في علوم الإعلام و الاتصال في جامعة الحاج لخضر باتنة 01 و بجامعة صالح بونينير قسنطينة 03، صحفي سابق، عضو محكم في مجالات علمية وطنية و دولية.

¹ دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة العربي التبسي - تبسة - ، مخبر البحث في دراسات الإعلام و المجتمع، h.talhi@univ-tebessa.dz² أستاذ محاضر صنف "أ" ، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، مخبر علم اجتماع الإعلام و الاتصال و الترجمة، mouradmiloud981@yahoo.com

1. مقدمة:

تعاني الكثير من المؤسسات الاستشفائية العمومية الحالية بالجزائر تقهقرًا واضحًا في عموم صورتها العامة بفعل ما تقدمه من خدمات لا ترقى في مجملها لذلك المستوى المطلوب منها ، حيث تبقى بعيدة في شكلها العام عن ما هو موجود بدول الجوار من تطور و تحسن في البنية الصحية الخاصة بها من خلال إقحام نظم و تكنولوجيات لتسخير الجيد أثبتت نجاعتها على أرض الواقع ، و من جملة تلك النظم تحينها لأنظمتها الاتصالية بشكلها الداخلي و الخارجي و بالأخص تلك التي تعمل بها داخل أسوار مؤسستها فمرونتها تحصيل حاصل على تحسن خدماتها و التي تتعكس في الأخير على تحسين صورتها لدى المجتمع ، و من خلال ما سبق فإلى أي حد يمكن أن ينعكس تحديث منظومة الاتصال الداخلي على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية؟

1.1. أهداف الدراسة :

- محاولة الكشف عن أهمية الاتصال الداخلي و ما يساهم به كنمط اتصالي في المؤسسات الاستشفائية الراهنة.
- نجاعة الاتصال الداخلي في دعم نجاح الاتصال الخارجي و معالجة الاختلالات التي قد تصيب الصورة العامة للمؤسسات الاستشفائية.
- مدى قدرة الاتصال الداخلي على ضبط مختلف الأنساق الاتصالية الرسمية و الغير رسمية من جهة و الصاعدة و النازلة و الأفقية من جهة أخرى.

2.1 أهمية الدراسة :

- الحاجة الماسة للاتصال الداخلي في اصلاح المنظومة الادارية الاستشفائية في الجزائر.
- ما يوفره الاتصال الداخلي من ضرورة كبيرة تكميلية للاتصال الخارجي.
- مساهمة الاتصال الداخلي في التحكم العقلاني بالمعلومة و تسخيرها.

2. ماهية الاتصال الداخلي والمؤسسة الاستشفائية العمومية:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه " تلك العملية التواصلية التي تتم بين العاملين في المنشأة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتها ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال هابط يأخذ شكل أوامر ، توجيهات ، قرارات و تعليمات من أعلى إلى أسفل المؤسسة ، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل إلى أعلى المؤسسة على شكل شكاوي ، اقتراحات و طلب إجازات أو ترقيات أو معلومات ، كما يمكن أن تكون على اتصال أفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى قصد التنسيق والتشاور و التعاون من أجل أهداف المنشأة و تحقيقها. (سمرة، 2008، صفحة 58)

ومن خلال ما سبق فالاتصال الداخلي هو تلك العملية التواصلية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التماسك والترابط بين أفرادها المشتركة وتكون محصورة في الأفراد العاملين بها لا غير. في حين مصطلح المؤسسة الاستشفائية يعد من بين أحد المفاهيم الأكثر تداولا في عصرنا هذا، لما تجسّد من حقائق وثوابت تمثّل في صحة الإنسان، و استمراريته في الحياة ، فأصبح تحديد مفهوم تلك المؤسسة بشكل دقيق على درجة كبيرة من الأهمية ، والتي تسقط في خانة الطرح الاجتماعي و التنظيمي الحديث . فقد تنوّعت أطروحة الدارسين في ضبط تعريف موحد لها، وهذا يعود لتنوع اختلاف المنطلقات الايدولوجية التي يركز عليها كلّ واحد منهم في نظرته للمؤسسة الاستشفائية .

أكّد الباحث "ستيفان روبن" بأنّها: " ذلك الكيان الاجتماعي الذي يرعى له حدود واضحة المعالم ي العمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". (لطفي، 1992، صفحة 09)

و بالتالي فقد ذهب الباحث في طرحة للكشف عن تلك الخصائص التي تشكّل المؤسسة، وفق اجتماع مجموعة من الأفراد أو الجماعات بشكل واع وبتخطيط مسبق يمهّد لوجود كيان اجتماعي مهض، و هذا بدون إغفال وجود أهداف يسعون إلى تحقيقها .

كما أخذ عالم الاقتصاد "نالكون بارسوتز" ذات حذو زميله "ستيفان روبن" في تعريفه للمؤسسة الاستشفائية على أنّها "كل وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة ". (Stephen ROBBINS, 1990, p. 03)

ومن خلال ما سبق فالمؤسسة الاستشفائية هي كل وحدة اجتماعية ذات طابع إداري تهدف إلى تقديم خدمة استشفائية تمثّل في الرعاية الصحية وتكون موجودة داخل إقليم جغرافي محدد، تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص و خاضعة لجملة من القواعد التنظيمية والإجراءات القانونية لضمان تحقيق أهدافها المحددة بشكل مباشر في مراكز استشفائية جامعية، مؤسسات استشفائية عمومية، مؤسسات استشفائية متخصصة ، عيادات جوارية متعددة الخدمات، قاعات علاج و فحص أو بشكل غير مباشر في المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة، الصيانة الطبية ، و تشمل كذلك مجموعة من المتخصصين و المهن الطبية و غير الطبية و المدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرتقبين وإشباع حاجاتهم واستمرارها في تقديم خدماتها.

3. الخدمات الصحية وصورة المؤسسة الاستشفائية:

يعتبر مصطلح الخدمة الصحية نابعاً بالأساس من المفهوم العام و الشامل للخدمات، بحيث أن الخدمات تنفرد عن غيرها من السلع في شكلها الغير ملموس و الذي يقدم منافع عديدة لمستهلكها نتيجة لجهود آلية أو بشرية

إنسانية، كما أنه لا يمكن حيازة تلك المنافع المحققة شيء ملموس، ومنه فقد حاول مجموعة من الباحثين

تعريف الخدمات الصحية كما يلي:

الخدمة الصحية و "تعني تلك الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع، مثل معالجة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية للمستشفى الحكومي ". (الشاعر، 2000، صفحة 11)

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن الخدمة الصحية هي تلك النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستفيد، وهي أساسا غير ملموسة، ولا يمكن نقل ملكيتها، كما أنها يمكن أن تكون مقابل ثمن في شكل المؤسسات الخاصة أو بدون مقابل في شكل المؤسسات العمومية وهذا مع ضمان أن يتضمن تقديمها أي من دون تسجيل أي أخطاء تذكر.

عرف قاموس ويستر عبر طبعته الثانية الكلمة Image صورة على " أنها تعني ذلك التقدم العلمي لأي شيء لا يمكن تقديمها للحواس بشكل مباشر ، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ، كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة، وهي أيضا استرجاع لما اخترنته الذاكرة ، أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو الذوق. كما يوجد كذلك دائما عبر ذات القاموس مصطلح اقترن بالصورة ورده إلى أنه ذلك المفهوم العقلي والشائع بين أفراد جماعة معينة ، ويشير إلى اتجاهات و ميولات تلك الجماعة الأساسية أو أي شيء آخر " (عجوة، 2003، صفحة 9 و صفحة 10)

4. إقحام تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال الداخلي للمؤسسة الاستشفائية:

للاتصال أهمية بالغة في كل مناحي الحياة ولا يوجد خلاف هذه الأهمية بين الأفراد داخل المؤسسات بصفة عامة والصحية بصفة خاصة نظرا لما يميز هذه الأخيرة من خصوصية في العمل كيف لا وأن جوهرها و هدفها الأسمى هو صحة الإنسان وأغلى ما يملك.

4.4 أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة الصحية العمومية:

لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه :

- بيساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبليهم، مما ينعكس في النهاية على غاية المؤسسة ككل. لذلك تعتبر الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم لأنها عملية تساعدهم على التماสك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة. (نوار، 2010، صفحة 64)

- ب بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدوها كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسير التزاعات بالمؤسسة.
- ب كذلك تعتمد كافة العمليات الإدارية سواء في المؤسسة الصحية أو غيرها على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البديل والوصول إلى القرار الذي يتصرف بالرشد.
- ب كما يرى "درايكر" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن تحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئيا في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة (جامعة العربي بن مهيدى أم البوقي، ديسمبر 2014، صفحة 07)

4. أنواع الاتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة الصحية العمومية:

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عامة والصحية خاصة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

5. انعكاس تحين منظومة الاتصال الداخلي على تحسن مستوى الخدمات الصحية المقدمة وتحسين صورتها لدى المجتمع:

1.5 علاقة المستشفى بالاتصال:

يعتبر الاتصال أساس عمل كل مؤسسة مهما كان مجالها ، فالاتصال هو لب أو محرك هذه المؤسسات ناهيك عن مؤسسة حساسة و حيوية كالمستشفى، فالمستشفى يعتمد في نجاح عمله اعتمادا كبيرا على الاتصال سواء كان اتصال داخلي أم خارجي ، وبالدرجة الأولى على الوسائل المستخدمة في المنظومة الاتصالية الداخلية الخاصة اذا كان ذلك من الجانب الإداري و بما يحتوي من مهام و مسؤوليات تجعل للاتصال بها خصوصية تميزها عن باقي المؤسسات نظرا لتدخل الوظائف في المؤسسات الصحية وتعددها وكذا صعوبة التنبؤ والتحكم في نشاطها وذلك راجع الى تعدد الفئات و الاستعجالية والسرعة في أداء المهام فالامر يتعلق بصحة الإنسان، وكذا صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادلة التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية بالإضافة إلى صعوبة تطبيق القوانين على أرض الواقع بالرغم من كل المحاولات والتعديلات ، وقد تناول مشروع القانون الجديد في طياته ضرورة ادخال وسائل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال و العمل على رقمنة القطاع الصحي خاصة من الناحية الإدارية وما يتعلق بملفات المرضى وجعلها في أرضية رقمية وطنية موحدة وضرورة إقحام هذه الوسائل في التعاملات الإدارية اليومية

بين مختلف فئات المستشفى سواء كان ذلك بين المريض والطبيب أو بين المريض والإدارة أو الإدارة والطبيب أو حتى بين مختلف المصالح الإدارية، وهذا ماله من ايجابية بالموازاة مع خصوصيات المستشفى من ريع الوقت و اختصار الجهد وسهولة نقل وتبادل المعلومات إلا أن هذا لا يلغى الاتصال الحالي ولا يغير ترتيب مهامه و تبادل المعلومات فيه خاصة على مستوى الاتصال الداخلي فهو يكمله ، فمدير المستشفى يعطي أوامره إلى الموظفين و هؤلاء الموظفين سواء كانوا إداريين أو أطباء أو غيرهم من العاملين في المستشفى ، و يعتبر هذا الإتصال إتصال تنازلي ، و يستعمل المدير في هذا النوع من الإتصال العديد من وسائل الإتصال كالטלيفون ، المراسلات ، الفاكس ، الإنترن特 ، و الإتصال الشفوي المباشر بإعطاء التوجيهات والأوامر الشفوية ، وكذا اللوائح والإعلانات والملصقات ، إلى غير ذلك من وسائل الإتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية ، فمن خلال الإتصال يمكن للمدير و الجهات المعنية تتبع الموظفين بالتوجيهات لسير العمل ، كما أن الموظفين العاديين أو الإداريين البسطاء يمكنهم إبداء آراءهم أو شكاويمهم إلى الجهات الأعلى سواء كان ذلك مع المسؤول المباشر أو الغير مباشر الذي يترأسه ، و ذلك عن طريق سجل الشكاوى أو طلب مقابلة أو صندوق المقترنات أو التقارير والمراسلات و هذا ما يطلق عليه بالإتصال الصاعد، و يأتي الإتصال الأفقي و بين الفئات المتساوية في الهيكل التنظيمي، و المستشفى كأى مؤسسة أخرى إنسانية أو إجتماعية بها فئات بشريه كبيرة يوجد هناك أيضا إتصال غير رسمي على الإتصال الرئيسي الذي يتم بصفة رسمية من خلال الوسائل الإتصالية المعروفة بطريقه رسمية كإستلام الوثائق أو التقارير أو الأوامر و التوجيهات، ومنه الإتصال غير الرسمي بين الموظفين في اللقاءات الإجتماعية ، أو المناسبات ، و ساعات الراحة ، و أثناء العمل، أيضا بين أشخاص في نفس العمل مثلا بين الأطباء أو بين الممرضين أو المرضى أو الموظفين الإداريين و غيرهم من الفئات ، فكل هذه الرسائل الإتصالية تدور في المستشفى إلا أن وجوده وقوته تختلف من مستوى لآخر ، و بتطور الوسائل التكنولوجيا الحديثة وتنوعها نجد أن الدول المتقدمة قد أولت الإهتمام بهذا المجال في المستشفيات ، والجزائر ليست بمنأ عن هذا التطور الحاصل من جهة ومن جهة أخرى نظرا لشلل مهام المستشفى و كثرة الطاقات البشرية فيه ، فقد تاهم هذه التكنولوجيا إلى درجة ما في تطوير الإتصال ومن تطور العلاقة الإتصالية بين الإدارة و المرضى و المواطنين ، وكذلك بالجهات المسؤولة عنها .

2.5 التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال والاتصال الداخلي بالمستشفى:

إن إدخال تقنية تكنولوجيا الاتصال الحديثة على نطاق واسع في المجال الصحي جزء لا يتجزأ من إدارة المعلومات الصحية، ومع التزايد المتسارع في استعمال تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والأكاديمية، لم تعد المسألة مسألة خيار فحسب بالنسبة للبلدان النامية عموماً والبلدان العربية خاصة. فالتحدي الرئيسي في هذا المجال هو التأكد من أن خيارات

الصحة الإلكترونية تستعمل على الوجه الأكمل وبطريقة منسقة ، بغية التحقق من الحصول على الآثار المرجوة، ومن أن الموارد لا توجه بعيداً عن الاحتياجات الأساسية.

إن نشر الوعي بأهمية تقنية المعلومات الصحية تلعب دور فعال في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة ونوعية الخدمات الصحية والاستخدام الأمثل للموارد في القطاعات الصحية، وذلك بهدف تمكين وتنمية تقديم خدمات الرعاية الصحية وجودتها واستمراريتها، كما يعمل على تقوية الروابط مع الجمعيات العالمية المتخصصة في مجال تقنية المعلومات الصحية ومراكز الرعاية الصحية.

إن استخدام تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من أجل الصحة يتيح فرصة فريدة لتطوير وتعزيز النظم الصحية من خلال زيادة كفاءة الخدمات الصحية وتحسين إمكانيات الحصول على خدمات الرعاية وسيكون لها الأثر الكبير على تكاليف الرعاية نتيجة للحد من تكرار الفحوص وازدواجيتها فتوفير خدمات صحية ذات جودة عالية ونوعية متميزة يرفع كفاءة ومستوى أداء الجهات المقدمة للخدمات الصحية، وكذلك زيادة إنتاجيتها من خلال تيسير وتسهيل الوصول للسجلات الطبية وتيسير إمكانية الحصول على الخدمات الصحية من مختلف مقدمي الخدمات.

ولابد عند الحديث عن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الصحية من النظر في الحقوق والأخلاقيات التي تحمل معها تحديات جديدة، وذلك نظراً لانتقال المعلومات عبر الحدود وهو ما يزعم مشروع القانون الجديد تكريسه خاصة من جانب تطبيقات العمل الإداري الصحي خصوصاً مع الحرص على توفير أفضل خدمات الرعاية الطبية للمواطنين، واعتماد منظومة الحكومة الإلكترونية في توفير جميع الخدمات الاجتماعية والطبية.

1.2.5 تكنولوجيا الاتصال الحديثة والسجلات الإلكترونية:

تحمل أنظمة الصحة الإلكترونية الكثير من الأمل لتحسين خدمات الرعاية الصحية والمعلومات الصحية. غير أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في جمع المعلومات الطبية وتخزينها وتقاسمها يثير اهتمامات ومخاوف مشروعة فيما يتصل بسرية المعلومات الخاصة بالمرضى وأمن المعلومات. كذلك فثمة معوقات تكنولوجية تعيق أيضاً التمتع بالمزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2.2.5 سجلات الصحة الإلكترونية الموحدة:

جرت العادة على أن تقوم أنظمة المعلومات الطبية بتسجيل وتخزين بيانات المرضى في نسق خاص بكل نظام غير قابل للتشغيل البيني مع الأنظمة الأخرى. وترمي المعايير المستجدة لسجلات الصحة الإلكترونية إلى إيجاد أسواق وهياكل رقمية موحدة للربط بين مجموعة المعلومات الخاصة بالمرضى وتبادل هذه المعلومات بين أنظمة المعلومات الطبية التي تنتجهها هيئات مختلف ويمكن أن تتضمن المعلومات المسجلة الملاحظات الإكلينيكية، والتاريخ الطبي، والعلاجات السابقة، والتحصينات، والأدوية التي سبق تعاطيها،

وحالات الحساسية، والأعراض، والحالات المرضية المختلفة. ونتائج اختبارات التشخيص، بالإضافة إلى تواريخ زيارة الأطباء أو المستشفيات والعلاجات التي تلقاها المريض. ويمكن أيضاً تسجيل صور الأشعة التشخيصية والموافقات القانونية.

والسجلات الصحية الإلكترونية تحقق الكثير من المزايا في الأنظمة الصحية عن طريق التقليل من السجلات الورقية وتلافي الاختبارات التي سبق إجراؤها. كذلك يمكن أن تؤدي هذه السجلات إلى تحسين الجودة الرعاية الصحية . ولتحقيق هذه المزايا، تسعى الحكومة إلى إنشاء أنظمة للسجلات الصحية الإلكترونية.

3.5 بعض معوقات استخدام التكنولوجيا الحديثة:

إلا أن هناك جملة من المعوقات السياسية والتكنولوجية والاجتماعية أمام تحقيق المزايا الممكنة للسجلات الصحية الإلكترونية. ومن بين التحديات المتعلقة بالبنية التحتية وعدم قدرة المواطنين ومراكز تقديم الرعاية الصحية – على السواء – على الحصول على خدمات تكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال اللازم للنفاذ إلى السجلات الصحية الإلكترونية.

وربما كان التحدي الأهم هو القدرة على التشغيل فما لم يتقييد عدد كبير من مراكز تقديم الرعاية الصحية بنفس المعايير، لن يكون بوسع النظام تحقيق التكاليف المتوقعة وتحسين جودة الرعاية الصحية. كذلك فإن سجلات الرعاية الصحية الشخصية تثير مخاوف إزاء أمن البيانات وخصوصية الأفراد. فمن وجهة نظر الأمن، ينبغي أن تتقيد الأنظمة بمعايير التحقق الصارمة في تحديد الأفراد الذين يحاولون النفاذ إلى السجلات الخاصة بهم والتحقق من هويتهم، وكذلك التحقق من هوية مراكز الرعاية الصحية التي تحاول الاطلاع على السجلات. كذلك فمن المتطلبات شديدة الأهمية ضرورة حماية البيانات المسجلة رقمياً أو المنقولة عبر شبكات الاتصالات.

6. الدراسة الميدانية:

بعدما انطلقنا كفريق بحث من الفرض الرئيسي ينعكس تحديث منظومة الاتصال الداخلي و تحسن الخدمات الصحية المقدمة على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية العمومية فلقيا م موضوع بحثنا الأكاديمي هذا اخترنا كفريق بحث على المركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس – قسنطينة – وبالضبط مصلحة الجراحة العامة " أ اعتمدنا كفريق بحث مبدأ المعايشة من خلال استخدام الملاحظة بالمشاركة باعتبار أن أحد أعضاء الدراسة يزاول عمله في نفس الوقت " كمساعد طبي للصحة العمومية" بذات المؤسسة الاستشفائية العمومية و المصلحة محل الدراسة، حيث استغرقت دراستنا الميدانية للموضوع الى جانب معايشتنا من شهر سبتمبر 2020 الى غاية شهر ماي 2021 .

فقد اخترنا كفريق بحث العمل بالعينة العشوائية المتناسبة للمحافظة على التناسب الموجود بين الفئات الأربع الأساسية المشكّلة للمجتمع البحث الكلي حيث قمنا بتوزيع 100 استماراة تمثيلية لمجتمع البحث تم تأكيد هذه الاستماراة بعدما قمنا بتجريمتها على عينة أولية شملت 7 أفراد لقياس مدى قابلية الاستماراة للبحث عبر الميدان المختار للدراسة و كان توزيعها بشكل عشوائي و التي مسّت الفئات الرئيسية المشكّلة للمصلحة محل الدراسة و هي فئة الأطباء، الشبه طبيين والإداريين و العمال المهنّيين و الموزّعة على ما يلي:

جدول رقم (01): التوزيع النسي لعينة محل البحث من المجتمع الكلي للدراسة.

النسبة التمثيلية	عينة المبحوثين (عينة من 100 مفردة)	العدد الكلي	النكرار الطبقة
53.47	53	77	أطباء
23.61	24	34	شبه طبيين
7.63	08	11	إداريين
15.27	15	22	عمال مهنيين
%100	%100	144	المجموع الكلي

و قد حاولنا كفريق بحث الكشف عبر البيانات الشخصية الأولية عن أهم المعلومات الأساسية المتعلقة بالمبحوثين من جنس ، سن ، و سنوات العمل ، المستوى التعليمي ، و هذا قبل الشروع في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالذكرية مجال البحث والإحاطة أكثر بالخصائص المميزة لمجتمع البحث.

جدول رقم (02): التوزيع النسي ل المجتمع الكلي للدراسة حسب الجنس.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشبه طبيين		الأطباء		النكرار الجنس	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الجنس
40.27	58	59.09	13	27.27	3	32.35	11	49.25	31		ذكر
59.41	86	40.90	9	72.72	8	67.64	23	59.74	46		أنثى
%100	144	%100	22	%100	11	%100	34	%100	77		المجموع الكلي

يبين من خلال الجدول السابق و الممثل لنسبة توزيع أفراد المجتمع الكلي حسب الجنس ، بأنه و من خلال كل الطبقات الممثلة هناك تباين في الجنس حيث يغلب الجنس الأنثوي على الذكوري بالمصلحة محل

البحث و عبر كل الطبقات الأربع دون استثناء و هذا بنسبة تفوق ال 59.41 % مقارنة بالجنس الذكري و الذي يتضمن سوى نسبة 40.27 % من العدد الكلي لأفراد المصلحة.

جدول رقم (03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشّبه طبيين		الأطباء		التكرار	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الجنس	
40	40	60	13	25	2	33.33	08	39.62	21	ذكر	
60	60	40	9	75	6	66.66	16	60.37	32	أنثى	
%100	100	%100	15	%100	8	%100	24	%100	23	المجموع الكلي	

يبين الجدول أعلاه مختلف توزيع مختلف أفراد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة الكلي و هذا مع مراعاة التناوب الموجود بين الطبقات من جهة و بين الفئات في حد ذاتها من جهة أخرى و نفس الشيء كذلك للنسبة الكلية و التي تبيّن تباين في نسبة العنصر النسوبي الغالب عن العنصر الذكري عبر كل فئات المصلحة محل الدراسة باستثناء العمال المهنّيين نظراً لطبيعة المهام المسندة إليهم و التي تتطلب مجهوداً عضلياً مضاعفاً مقارنة بغيرها من الفئات الأخرى و التي تتطلب بذلك تضمن الجنس الذكري أكثر من النسوبي.

جدول رقم (04): الوسائل المستخدمة عبر الاتصال الداخلي بالمصلحة.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشّبه طبيين		أطباء		التكرار	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	وسائل	
81.30	100	100	15	50	8	100	24	77.94	53	وسائل تقليدية	
18.69	23	/	/	50	8	/	/	22.05	15	وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة	
%100	123	%100	15	%100	16	%100	24	%100	68	المجموع الكلي	

من خلال إجابات المبحوثين و المبينة في الجدول أعلاه فإن الوسائل المتوفرة والأكثر استخداماً بالمصلحة تتجسد بالأسماء في الوسائل التقليدية (هاتف، فاكس، وثائق مكتوبة) و هذا من خلال إجابات المبحوثين بنسبة 81.30 % من إجمالي إجابات المبحوثين المحصل علها و هي ما تعكس بذلك واقع الاستخدام المرتبط أساساً بالكلasicية و أكبر فئة تستخدم هذه الوسائل هي فئتي الشّبه طبيين و العمال المهنّيين و

بدرجة أقل الأطباء و حتى الإداريين ، في حين جاء توفر و استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال إلا على نسبة 18.69 % من الآراء المعبر عنها و الذي نجده منحصرًا فقط في فئتي الأطباء والإداريين ، و منه فإن الوسائل الأكثر توفرًا واستخدامًا بالمصلحة محل الدراسة حسب إجابات المبحوثين هي وسائل كلاسيكية و تقليدية في مقابل تواجد ضئيل لوسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة.

جدول رقم (05): وجود شبكة إنترنت بالمصلحة.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشّبه طبيين		الأطباء		النّت	النّت
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
83	83	26.66	4	100	8	75	18	100	53	نعم	
17	17	73.33	11	/	/	25	6	/	/	لا	
%100	100	%100	15	%100	08	%100	24	%100	53	المجموع الكلي	

من خلال البيانات المستقاة من الجدول أعلاه فإن جل إجابات المبحوثين جاءت بنعم على تضمن المصلحة بالفعل على شبكة إنترنت بنسبة 83 % من الآراء المعبر عنها حيث جاءت كلية لفتي الإداريين والأطباء بدرجة أقل للشبه طبيين ، في حين و من جهة موازية عبر 17 % من المبحوثين عن عدم تضمن مصلحتهم على شبكة إنترنت بالمصلحة وهو ما يرجع إمكانية عدم علمهم بوجودها فعلا داخل المصلحة.

جدول رقم (06): إجابات أفراد العينة حول وجود شبكة داخلية موحدة " إنترنت " مستخدمة عبر منظومة الاتصال الداخلي بالمصلحة و بالمؤسسة الاستشفائية ككل.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشّبه طبيين		الأطباء		استخدام الإنترانت	استخدام الإنترانت
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4	4	/	/	/	/	8.33	2	3.77	2	نعم	
96	96	100	15	100	8	91.66	22	96.22	51	لا	
%100	100	%100	15	%100	8	%100	24	%100	53	المجموع الكلي	

يتمثل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين فيما يتعلق بوجود شبكة داخلية موحدة " إنترنت " مستخدمة عبر منظومة الاتصال الداخلي بالمصلحة و بالمؤسسة الاستشفائية ككل، حيث أجاب كل الفئات الأربع الممثلة للمصلحة و بنسبة تقدر ب 96 % على عدم احتواء المصلحة و المستشفى ككل شبكة إنترنت ، في مقابل ذلك أجاب 4 % فقط على وجود إنترنت ، و من خلال ما سبق و تناغما مع إجابات المبحوثين فالوصلة لا تستخدم شبكة إنترنت داخلية نهائيا بالرغم من أنها أثبتت نجاعتها في تسهيل الربط الداخلي و الانتقال الجيد للمعلومات عبر استخدامها اليومي ، و في حالة وجودها الفعلي عبر

المستشفى الجامعي فحيّز استخدامها صغير و ليست مستغلة كما يجب أن تكون عليه في ربطها الكلي لكافحة مصالح المؤسسة.

جدول رقم (07): إجابات أفراد العينة و تقييمهم لواقع العرض المستخدم عبر الاتصال الداخلي بالصلاحة محل الدراسة.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشّبه طبيين		الأطباء		النّتائج
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1.96	2	/	/	12.5	1	/	/	1.85	1	الكتروني
98.03	100	100	15	87.5	8	100	24	98.14	53	ورقي
%100	102	%100	15	%100	9	%100	24	%100	54	المجموع الكلي

يمثّل الجدول أعلاه إجابات المبحوثين و تقييمهم لواقع العرض المستخدم عبر الاتصال الداخلي بالصلاحة محل الدراسة حيث أجمعت كلّ الفئات الأربع و بنسبة 98.03 % من المبحوثين على أنّ الطابع المستخدم للعرض هو طابع ورقي محض، في مقابل إجابة نسبة 1.96 % من المبحوثين فقط على أنّه الكتروني كذلك و من خلال واقع الإجابات المحصل عليها نلتمس بذلك "الكلاسيكية" التي تطبع عرض الوثائق و البيانات و التي تكتسي الصبغة الورقية في العرض مبعدة بذلك كلّ البعد عن آخر الابتكارات الالكترونية و الرقمية في العرض البسيط و الفعال.

جدول رقم (08): إجابات أفراد العينة فيما يخص استخدام وسائل الإعلام و الاتصال المتوفرة حالياً عبر منظومة الاتصال الداخلي، و انعكاسه على تنمية العلاقات الإنسانية (الرسمية و غير الرسمية) بين مختلف العاملين داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

المجموع الكلي		عمال مهنيين		إداريين		الشّبه طبيين		الأطباء		النّتائج
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27	27	40	6	37.5	3	25	6	22.64	12	نعم
73	73	60	9	62.5	5	75	18	77.35	41	لا
%100	100	%100	15	%100	8	%100	24	%100	53	المجموع الكلي

يوضّح الجدول السابق إجابات المبحوثين فيما يخص استخدام وسائل الإعلام و الاتصال المتوفرة حالياً عبر منظومة الاتصال الداخلي ، و انعكاسه على تنمية العلاقات الإنسانية (الرسمية و غير الرسمية) بين مختلف العاملين داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة حيث

أجاب 73% من المبحوثين بـ (لا) بأنّها لا توسيع من دائرة الاتصال الإنساني بشكليه الرسمي وغير الرسمي باعتبارها ذات امتداد "زمكاني" محدود و مرهون بالعلاقات الروتينية اليومية لا تتجاوز بها حدود المصلحة الواحدة حتّى و هذا من خلال إجماع كل فئات مجتمع الدراسة الأربع ، في مقابل ذلك أجاب ما يقارب الـ 27% من المبحوثين (بنعم) حيث يرون الوسائل الحالية مناسبة لعلاقتهم اليومية و التي كان فيما لفئة العمال نصيب الأسد على الرغم من أنّهم كثيри التنقل بين مختلف المصالح ، و من خلال ما سبق و كترجمة لمختلف البيانات المحصلّ عليها بالجدول فانّ تنمية العلاقات الإنسانية بشقها الرسمي و غير الرسمي جزء لا يتجزأ من مسار أي عامل و يبقى رهين العيز المكاني و الزماني في حالة استخدامه لوسائل بسيطة و لا يمكن تعزيز دائرة العلاقات الإنسانية في وقتنا الحالي إلا من خلال اختزال المسافات و الوقت الذي يمنحه استخدام وسائل متطورة و عصرية جديدة وان وجدت بقلّتها فهـي تبقى رهينة بيد ثلة من الفئات و حكرا عليهم.

جدول رقم (09) : إجابات أفراد العينة في ضوء ما سبق رأيهم فيما يتعلق انعكاس وجود و استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال الداخلي، داخل المصلحة و المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ككل، و تأثيره في تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحية المقدمة.

يوضح الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين في ضوء ما سبق رأيهم فيما يتعلق انعكاس وجود و استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال الداخلي ، و تأثيره في تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحية المقدمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة داخل المصلحة و المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ككل ، حيث يستلزم بذلك أن يكون إجباري من خلال نسبة إجابات محصل عليها تقدر ب 95 % كان فيها لكل الفئات الممثلة نسب قاربة الكلية و تتقدّم بها فئة الإداريين ، في مقابل أجاب 5 % فقط من المبحوثين على أنّ تزويد المؤسسة الاستشفائية بوسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة هو اختياري ، و منه و كترجمة للبيانات المحصل عليها من الميدان فان إدراج وسائل و

تكنولوجيات الاتصال الحديثة أضحت يعده مطلبا أساسيا لما تلعبه هذه الوسائل المتطورة من دور رائد في تحسين الخدمات المقدمة و أداء العمل على أكمل وجه من جهة ، و مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال الصحي من عصرنة المنظومة الاتصالية الداخلية عبر مختلف المؤسسات الصحية من جهة أخرى و الذي من شأنه أن يحسن الصورة القاتمة التي تشوب قطاع الصحة العمومية بالجزائر.

7. نتائج الدراسة:

كنتيجة عامة للفرضية الرئيسية للدراسة و التي جاءت كالتالي: ينعكس تحديث منظومة الاتصال الداخلي و تحسن الخدمات الصحية المقدمة على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية العمومية فقد جاءت هذه الفرضية مؤكدة جزئيا.

ب توفر بعض الوسائل و التكنولوجيات الحديثة للاتصال و بنسب طفيفة و رغم ذلك التواجد الضئيل فأنه يصنع الفرق بمدى انعكاسه على العمل في المقابل طغيان طابع التقليدية.

ب وجود و استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال الداخلي ، داخل المصلحة و المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ككل ، و تأثير ذلك في تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحية المقدمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة.

ب التأكيد على أنّ واقع استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر الاتصال الداخلي حسيهم مرهون بالإجبارية و ليس قيد الاختيار و هذا لما تمنحه الوسائل المتطورة من انعكاسات ايجابية في دعم المنظومة الاتصالية الداخلية و التي تتجسد بالأساس بضمان التنسيق عبر مختلف أجزاء المؤسسة الاستشفائية عكس نظيرتها الكلاسيكية و المستخدمة حاليا بدرجة كبيرة ولما لا كسر تلك النظرة السوداوية التي تشوب المنظومة الاتصالية الداخلية من خلال اقترانها مرات بالفوضى في الاتصال أو ضعفه في بعض الأحيان فيما يتعلق بإرسال معلومات المرضى من مصلحة إلى أخرى وحتى أخطاء بالجملة من خلال ارسالها لمصالح عوض أخرى كدليل عن عدم الربط المحكم بين مختلف تفاصيل المؤسسة الاستشفائية العمومية بين بعضها البعض.

ب الامتعاض الدائم المسجل على سرعة انتقال المعلومات الأمثل للمرضى و كل ذلك العناء الذي كثرة بين مختلف مصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية المترامية جغرافيا، لذلك فالتملك الفعلي للوسائل المتطورة واستخدام العاملين يوميا لبيانات و معلومات تمثل نقطة ارتكاز مهمة تستند عليها العديد من المهام التي يجعلهم مستخدمين ايجابيين ، فيتعرضون بذلك لما يساعدهم في تلبية حاجاتهم و اشباعاتهم الرئيسية و التي تتجسد بالأساس في اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب و دون عناء يذكر مع ضمان الربط المحكم لمختلف القطاعات الوظيفية الأخرى المشكّلة

لمفاصل و أجزاء المنظومة الاتصالية الداخلية مهما كان امتدادها التنظيمي، و التي تصب و ستنعكس لا محالة في الأخير في دعم واقع الصحة العمومية و تسرع بطريقة أو بالأخرى من التكفل الجيد بالمرضى بتحسين الخدمات الصحية المقدمة، و كتحصيل حاصل ستكون هذه المؤسسة الاستشفائية العمومية في نظر المنظومة المجتمعية هي الأمثل و بالتالي تتحسين صورتها تلقائياً لهم ، ب العمل بالتقنيات العصرية سيوفر بالتأكيد الكثير من الجهد ، المصاريف، و الوقت من جهة و الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل دقة ، إتقان و احترافية من جهة أخرى جاعلة بذلك هدفها الأول الارتقاء و العصرنة عبرما يقدم من خدمات للمرضى " فصحة الإنسان كنز لا يقدر لا بمال ولا بثمن " و تنتقل بذلك صورتها إلى الأحسن كأحد أهم المؤسسات "المواطنة" التي تحفظ صحة المجتمع.

8. الخاتمة:

أصبح تحيين المنظومة المعلوماتية الداخلية قاسماً مشتركاً بين أغلب المؤسسات سواء العمومية منها أو الخاصة، من خلال ادراج مختلف التكنولوجيات الحديثة للاتصال و التي لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة و أداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، ويحدث تطبيق و استخدام وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب وال سريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فالاعتماد على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في مجال الاتصال الداخلي بالمؤسسات الصحية العمومية يؤثر على العملية الاتصالية بحيث يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حاجزى الزمان والمكان.

9. المراجع:

1.9 مراجع باللغة العربية:

محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر عمان ،2008.

ب ناصر محمد العديلي،**السلوك الإنساني والتنظيمي**، منظور محلل مقارن، معهد الإدارة العامة،الرياض،1995.

ب طلعت إبراهيم لطفي ،علم النفس اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،

1992

- محمود حسن الصالح، الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- ب عبد المجيد الشاعر، الرعاية الصحية الأولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2000
- ب فوزي شعبان مذكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتارك للنشر، مصر، 1998
- ب عبد المهدى بوعانة، إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية: مفاهيم، نظريات، أساسيات في الإدارة الصحية، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004
- ب علي عجوة، العلاقات العامة والصورة النهائية ، عالم الكتب، الطبعة، 2003، مصر
- ب علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الأزمات، عالم الكتب، الطبعة الثاني، 2008، مصر
- ب صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة 2010
- ب حسن عماد مكاوي ، عاطف العدلي ، نظريات الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، مصر، 2008
- ب مقال المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية/جامعة العربي بن مهيدى، ألم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014
- 2.9. مراجع باللغة الأجنبية:

Stephen ROBBINS, *Organization Theory: Structure de Signe and Applications* Third, édition Nerogersey, Prenticehall, 1990, p03.

ب *Le guide du centre hospitalo-universitaire ibn badis – constantine année 2017.*

واقع الاتصال عبر البريد الالكتروني داخل المؤسسة بين الاستبدال والتكميل

The reality of communicating through email in companies: substitution or complementarily

المحور: واقع الاتصال الداخلي في ظل التطورات الراهنة

د. زهية كريمة¹

الملخص:

عرفت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً لتقنيات المعلومات والاتصال أدى إلى إحداث تغيير ملموس في مختلف وسائل الاتصال. بُرِزَ البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال داخلية للمؤسسة فاتحاً أمامها إمكانات جديدة للتواصل تضاف إلى تلك الحالية. غير أنّ تنوعاً وتنوعاً وسائل الاتصال، تقليدية كانت أو الكترونية، كانت مصدراً للتغيير في سلوك الاتصال للموظفين. لكون أمّاً موظف يفضل التواصل بالوسائل التقليدية وآخراً يواكب التطورات التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وموظفو آخر يجمع بينهما.

تهدف هذه الورقة إلى إبراز دور البريد الإلكتروني كوسيلة فرضت نفسها في المؤسسة. أكد ذلك واقع استخدامه ودعمته نتائج العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولته. فجاء بذلك مكملاً لوسائل الاتصال التقليدية لاغياً فكرة تعويضها.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، اتصال الالكتروني، البريد الالكتروني، نظرية ثراء وسيلة الاتصال، مبدئي الاستبدال والتكميل.

Abstract:

We have witnessed in the recent years a great development in information and communication technology, which has led to a concrete change in various means of communication. E-mail has emerged as an internal means of communication in companies, opening new possibilities to communicate. However, the diversity and the multiplicity of these means, traditional or electronic, were the source of change in the employees' communication behavior. Standing before employees who prefer communicating using traditional means and those coping with the developments imposed by information and communication technology, and others combining between the two means.

This paper aims at highlighting the role of email as a means that has imposed itself in the companies' communication. This has been confirmed by the reality of its use, and has been supported by the results of several researches and studies. Thus, it complements the traditional means of communication, nullifying the idea of substituting them.

Keywords: Information and Communication Technology, Electronic communication, E-mail, Media Richness Theory, Substitution and Complementarily Principles.

نبذة مختصرة عن المشارك:

الأستاذة زهية كريمة، دكتورة في العلوم الاقتصادية بجامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري. صاحبة العديد من المداخلات والمنشورات التي تنوّعت بين المقالات والمشاركات بالملتقيات الدولية، الوطنية والأيام الدراسية. عضو بمشاريع البحث و عنصر مساهم في تحكيم العديد من المقالات بالمجلات العلمية.

¹ زهية كريمة، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، karima.zehioua@univ-constantine2.dz

1. مقدمة:

أحدث تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) الذي اجتاح العالم ثورة على مختلف المفاهيم المتعارف عليها والسلوكيات المنتهجة. في الواقع، ساهم التطور الذي مس وسائل الاتصال، في القرن العشرين، خاصةً مع ظهور شبكة الأنترنت مع تعدد وتنوع استخداماتها في تسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية و التقنيات الحديثة. فقد كان مجال الاتصال من أوائل القطاعات استجابةً للابتكار التكنولوجي وأكثر المجالات تأثراً بالتغييرات الحاصلة في محيط الاتصالات و المعلوماتية و بل من أكثرها استخداماً للتقنيات الحديثة و المتطورة. ساعد هذا الاستخدام في توسيع رقعة الاتصالات على نطاق واسع دون قيود مادية أو جغرافية. فقد أصبحت تتم الاتصالات بسهولة و سرعة فائقة، بفاء عالية و بأقل تكلفة ممكنة لاغية بذلك كل الحدود المكانية والزمانية.

1.1. الإشكالية: تواجه المؤسسة على امتداد سنوات نشاطها محيطاً معقداً. يعود السبب أساساً إلى زيادة حدة المنافسة والانتشار المتزايد للمعلومات التي يتبعها معالجتها. و لمواجهة هذه الإشكالية وجدت المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحل الذي يفترض تحسين مستوى أدائها و يسمح بتطورها. فقد تمكنت من الحصول على المعلومات، معالجتها، تخزينها و نشرها عبر العديد من وسائل الاتصال الالكترونية من أمثل الهاتف المحمول، البريد الالكتروني، الرسائل النصية (SMS)، المراسلة الفورية و غيرها دون التقيد بعامل المكان و الزمن.(Reix, 2002) يتصدر هذه الوسائل البريد الالكتروني باعتباره من أوائل التكنولوجيات (Tran, 2010) استخداماً و أكثرها انتشاراً في المؤسسات. (Tran, 2010) فرضت هذه الوسيلة نفسها كأداة اتصال أساسية داخل المؤسسة استجابةً لمتطلبات الفعالية الإدارية. تفترض هذه الأخيرة تسيير وقت الموظف الذي يقضي جزءاً كبيراً منه في التواصل. بناءً على ذلك، حرصت المؤسسة على توفير البريد الالكتروني تزامناً مع استخداماته المتزايدة بيومياته الإدارية.(Kalika, 2007) بالفعل، أصبح البريد الالكتروني ينافس وسائل الاتصال التقليدية (الاتصال وجهاً لوجه، الاجتماعات، الهاتف الثابت و غيرها) من حيث المزايا التي يتوقع أن يتعداها خلال السنوات القادمة في ظل نسب النمو المتزايدة التي تسجلها وسائل الاتصال الالكترونية. في الواقع، تشير دراسة داخلية لشركة Microsoft أن البريد الالكتروني يمثل وسيلة العمل الأولى لـ 65% من الموظفين. (Rolland, 2007) في نفس الاتجاه، أظهرت دراسة طولية (Van den Hooff, 2005) "Van den Hooff, 2005" تطوراً في استخدام البريد الالكتروني بحيث غالباً ما يتم اللجوء إليه و يمس مجموعة واسعة من الأنشطة. (Kalika, 2005, Kalika et Boukef, 2005) تعززت هذه الأخيرة بدراسة تالية أشارت أن ما يقارب 96% من رؤساء المؤسسات يعتبرون البريد الإلكتروني وسيلةً لتبسيط و تنظيم نشاطهم. (Rolland, 2007) بالتركيز على الأبحاث و الدراسات الفرنكوفونية التي تناولت استخدام البريد الالكتروني، توصل "Tahri et Fallery, 2010" أن في عام 2002، استخدمه ما يقارب نصف الموظفين. ليصبح لاحقاً في عام 2007 أول وسيلة عمل رئيسية و حل بذلك محل وسائل الاتصال التقليدية الحالية مثل الفاكس والهاتف. (Tahri et Fallery, 2010)

غير أن تنوع و تعدد وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالمؤسسة، تقليدية كانت أو الكترونية، قد تكون مصدر التغيير في سلوك الاتصال للموظفين. يجد هذا الأخير في كل وسيلة حديثة امكانات جديدة للتواصل تضاف إلى تلك الحالية (الاجتماعات، الهاتف الثابت، الاتصال وجهاً لوجه...). لنكون أمام موظف يفضل التواصل بالوسائل التقليدية و آخر يواكب التطورات التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و موظف آخر يجمع بينهما. (Kalika et al, 2006) يثير هذا الوضع العديد من التساؤلات حول الوسائل التي يمكن استخدامها كبديل للبريد الإلكتروني أو تلك التي تأتي مكملة له في عملية تواصل المؤسسة حتى لا نكون أمام تراكم وسائل الاتصال بالمؤسسة (محفظة الاتصال) دون محاولة استغلال فرص تكامل أو استبدال الوسائل التقليدية بتلك الالكترونية وفق عوامل و معايير معينة. للتعرف على هذه الأخيرة صيغت هذه الورقة للإجابة على تساؤل محوري حول: هل يمكن استخدام البريد الإلكتروني كبديل أو مكمل لبقية وسائل التواصل؟ سنجاول تقديم مقاربة نظرية تستجيب لمتطلبات أهداف هذه الدراسة.

2.1. الأهداف: تتلخص أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- بتوسيع قاعدة المعرفة و المعلومات عن الموضوع مع التعرض لجزئياته المختلفة،
- بالوقوف عند الأسس و المبادئ العلمية و الأدوات الأساسية لاكتساب المهارات عن عملية الاتصال بالبريد الإلكتروني،
- بابراز الإمكانيات الجديدة للاتصال عبر البريد الإلكتروني التي تضاف إلى وسائل الاتصال الحالية (الاجتماعات ، وجهاً لوجه ، و الهاتف).

2. الاتصال الالكتروني:

حول التطور الذي مس تكنولوجيا المعلومات والاتصال العالم إلى قرية الكترونية تخطي بذلك كل الحواجز الزمنية و المكانية. و لمواجهته، حاولت المؤسسات الاستفادة منه و توظيفه لصالحها. (عمairyah, سبتي، 2018). لقد أصبح اكتساب المؤسسة مختلف أنواع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ضرورة ملحة فرضتها التغيرات التي شهدتها وسائل الاتصال. في الواقع، نعيش اليوم بعصر امتنع فيه تكنولوجيا المعلومات مع وسائل الاتصال ليصبح الاتصال الكتروني هو القاعدة.

يعتبر الاتصال الإلكتروني ظاهرة جديدة ظهرت مع الأنترنت - خاصة في بداية السبعينيات - و انتشرت عبر الويب خلال التسعينيات. (Menvielle, 2004). أحدثت هذه الأخيرة نقلة نوعية في عملية الاتصال. فقد سمحت بتبادل المعلومات، البيانات، الوثائق و غيرها في حينها دون تحمل تكاليف أو بذل مجهود يذكر.

1.2. **تعريف الاتصال الالكتروني:** يختلف تعريف الاتصال الالكتروني من شخص لآخر بحسب الزاوية التي ينظر لها. يشير الاتصال الالكتروني إلى "كافية الأنشطة و الوسائل المتعلقة بعملية التبادل الالكتروني للمعلومات عبر المسافات" (مصطفى محمود ابو بكر و آخرون، 2008، ص 632). قد تدعم هذا التعريف بأخر

أدق منه كالآتي "الاتصال الذي يتم بغرض نقل المعلومات والأفكار داخل المؤسسة أو خارجها (نصبية، كتابية، صوتية، رسومات، صور)، باستخدام الأنظمة والوسائل المعلوماتية وشبكة اتصال الكترونية داخلية وخارجية". (مصطفى محمود أبو بكر و آخرون، ص 632).

2.2. فوائد الاتصال الإلكتروني: حقق الاتصال الإلكتروني العديد من الفوائد التي عادت بالنفع على المؤسسة. نذكر من أهمها: (عبد الحكيم عمارة و آخرون، 2018، ص 979).

- بـ تقليل الحاجة إلى المقابلات،

- بـ حذف الأعمال الروتينية بتوفير الوقت المستهلك في أداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية مثل البحث في الملفات التقليدية،

- بـ التقليل من الإجراءات الروتينية والأعمال الإدارية التقليدية.

- بـ سرعة تبادل المعلومات نظراً للخصائص التي تميز بها الوسائل التكنولوجية،

- بـ خلق درجة من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة والذي يؤثر على أدائهم،

- بـ توفير العمالة نتيجة لاستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات أو الخطوات الروتينية،

- بـ التقليل من التفاعل المألف و متكرر الحدوث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة.

يتم الاتصال الإلكتروني عبر العديد من الوسائل إلا أننا سنقف عند البريد الإلكتروني باعتباره أهم وسيلة يتم استخدامها بشكل كبير في المؤسسة. يأتي ذلك في العنصر أدناه.

3. واقع استخدام البريد الإلكتروني:

تمتلك المؤسسات، كبيرة كانت أم صغيرة، المزيد من وسائل الاتصال. فإلى جانب الوسائل التقليدية، تم إثراء هذه الأخيرة بالهواتف النقالة، الأنترانet، البريد الإلكتروني و غيرها. توفر هذه الوسائل إمكانيات مختلفة للاتصال عن بعد. فقد تتيح إمكانية الاستخدامات المتزامنة التي تسمح بالاتصال المباشر بين المتراسلين وغير المتزامن الذي يتم بوقت لاحق. تعتبر الطبيعة غير المتزامنة للبريد الإلكتروني، في نظر مستخدميه، ميزة أساسية تجنب التفاعلات المتزامنة عند الاتصال. يوفر الفاصل الزمني بين إرسال الرسائل واستقبالها أيضًا إمكانية تفادي التفاعل في الاتصال. تنطبق هذه الميزة أساساً مع البريد الإلكتروني. لقد ساهمت سهولة استخدامه، السرعة في إرسال الرسالة، المستندات و المرفقات و تلقيمها بأقل تكلفة و دون الحاجة لتفاعل المتزامن للمتراسلين الأهمية التي اكتسبها من قبل المؤسسات. (Denis, Assadi, 2005)

بناء عليه، أثبتت البريد الإلكتروني (courier électronique) على مر السنين أنه وسيلة اتصال أساسية يتم استخدامها على نطاق واسع داخل المؤسسة. فقد نفى بذلك توقع بعض المحللين، و ذلك قبل بضع سنوات، على نهايةه لصالح وسائل أكثر شيوعاً مثل الشبكات الاجتماعية من أمثال "facebook" أو "twitter" و الرسائل

الفورية. فإذا كانت هذه الوسائل الأكثر تفضيلاً في عالم الاتصالات الشخصية، فقد أصبح البريد الإلكتروني اليوم أكثر وسائل الاتصال استخداماً في المجال المهني متزاوجاً بذلك الهاتف الثابت أو المحمول. قد أكد ذلك الاستطلاع الذي أجرته مؤسسة "Dimension Data" في عام 2016، حيث أعلنت سعة من المؤسسات التي تم استشارتها أنها توفر إمكانية الوصول إلى البريد الإلكتروني لموظفيها، تتيح لها منها إمكانية استعمال خط هاتف تقليدي و توفر سعة منها استخدام الهاتف المحمول. بالمقابل، صرحت سعة من الموظفين استخدام البريد الإلكتروني في اتصالاتهم المهنية، و سعة منهم يلجؤون إليه عبر الهاتف و سعة منهم يستعملونه من خلال الهاتف المحمول. (Lagraña ; 2015) فلا يقف استخدام البريد الإلكتروني بال مجال المهني فحسب، بل يمتد ليمس كذلك عامة الأفراد. بالرجوع لتقرير "Radicati Group, 2015-2019" ، استلم و أرسل هؤلاء في ملء ما يتعدي على ملياري بريد الكتروني ليزيد مع سنة كلها ملياري بريد الكتروني .

1.3. **تعريف البريد الإلكتروني:** ونحن بصدق تعريف البريد الإلكتروني، استوقفنا تداول العديد من المصطلحات فمنها ما تؤدي نفس معناه وأخرى تختلف عنه. يطلق عليه البعض بـ "Messagerie électronique" ليكون تعريفه مطابقاً لذلك الخاص بالبريد الإلكتروني. لكن ما نشدد عليه اختلافه عن المصطلحات التالية: Message électronique, email, ou courriel تشير هذه الأخيرة إلى الوثيقة التي تمت كتابتها بالحاسوب وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني. (Lagraña, 2015)

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين على اعطاء تعريف جامع له، الا عرفه البعض بـ"الوسيلة التي تسمح بإرسال واستقبال الرسائل بطريقة إلكترونية". (Boukef, Kalika., 2002) وقد وجد له تعريف آخر أنه "وسيلة اتصال غير متزامنة بين شخصين أو أكثر أو مؤسسات تعتمد على شبكات إلكترونية مفتوحة (إنترنت) و/أو خاصة تسمح بتبادل الرسائل في شكلها النصي ووثائق في شكلها الإلكتروني". (Tran, 2010)

وقد ورد له التعريف التالي "عبارة عن تكنولوجيا تفاعلية تعمل من خلال أجهزة الكمبيوتر على تسهيل الاتصال الشخصي بنوعيه الفردي و الجماعي، سواء المعلومات النصية *texte* ، الصوتية *Voice* أو الصور المرئية *photos*، فقد مكن مستخدم الانترنت من تبادل الرسائل مع مستخدم آخر، مجموعة من المستخدمين". (أبو عشة، 2010) ولعل من أشهر الشركات التي تؤمن خدمة البريد الالكتروني على موقعها الخاص مايكروسوفت التي تؤمن خدمة البريد *hotmail*، *Yahoo*، *gmaile* التابع لشركة *Google*. يكون بذلك قد ساعد الموظف على تواصله و تنفيذ مهامه متجاوزا بذلك مشكلتي المكان و الزمن. بالنظر لقدرته على تجاوز هذه الاشكالية، يبدوا للوهلة الأولى أنه بسيط و سهل الاستخدام، لكنه أكثر تعقيداً لوجود العديد من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال- تقليدية كانت أو الكترونية- تنافسه في مهمته. (Rolland, 2007) ليكون التحدي اليوم ليس في تقدير أثر تجهيز المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، بل الوقوف عند مسألة استخدام هذه الوسائل من قبل

الموظفين. (Alexi,2002) فلا يكفي توفير البريد الالكتروني بالمؤسسة و سهولة استخدامه بل يتطلب إقبال الموظفين عليه بصفة اعتيادية و بتلقائية كبيرة.

2.3. مزايا و عيوب استخدام البريد الالكتروني:

يعد البريد الالكتروني أكثر وسائل الانترنت استخداما من طرف المؤسسات والأفراد على حد سواء. يدفع ذلك إلى الكشف عن مزاياه و عيوبه. (مصطفى محمود أبو بكر و آخرين، ص ص 638-644).

1.2.3. مزايا البريد الالكتروني: يمتاز البريد الالكتروني بالعديد من المزايا، نذكر أهمها:

-بـ سهولة الاستخدام،

-بـ إمكانية التوثيق: يتيح للمستخدم إمكانية حفظ كافة الرسائل المرسلة، الواردة و الرجوع لها عند الحاجة،

-بـ انخفاض التكاليف: يوفر على المؤسسة الكثير من التكاليف المتعلقة مثلا بمصاريف نسخ الرسائل، الورق، الأظرف، البريد العادي و غيرهم خاصة أنه يمكن الحصول على خدمات البريد الالكتروني بالمجان من الشركات المتخصصة من أمثال Yahoo; Google, Hotmail

-بـ قلة الوقت المستنفـد في عملية الاتصال: يتطلب البريد الالكتروني كتابة رسالة مختصرة بعيدة عن التفاصيل،
-بـ الإرسال في أي وقت،

-بـ التواصل السريع مع العديد من المرسل لهم بعملية واحدة: يتيح البريد الالكتروني للمستخدم إرسال الرسالة للعديد من الأشخاص في أماكن متفرقة و متباعدة بعملية واحدة،

-بـ إمكانية إرفاق الملفات (ملفات word, Excel, PowerPoint, ،صور، وثائق...)

2.2.3. عيوب البريد الالكتروني: يعاني البريد الالكتروني العديد من العيوب التي يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

-بـ عدم وضوح المعنى في بعض الرسائل،

-بـ احتمال إهمال الرسالة و عدم الرد عليها،

-بـ استقبال عدد من الرسائل غير المرغوب فيها (Spams)،

-بـ إمكانية اختراق البريد الالكتروني،

-بـ فقدان المعلومات المرتبطة بغياب الخصائص غير اللفظية. يمثل هذا الغياب عقبة تقف أمام استخدام البريد الالكتروني القائم على النص كوسيلة للتواصل بين الأشخاص (Barillot, 1998)

3.3. تطور استخدام البريد الالكتروني:

أثبت الواقع تزايد نسب استخدام البريد الالكتروني سواء من جهة المؤسسات أو الأفراد. وصل عدد مستخدميه في جميع أنحاء العالم عام 2015 أكثر من 2.5 مليار. ليتجاوز سنة 2020 إلى 3 مليار مستخدم. يتضح ذلك جليا بالجدول أدناه.

الجدول رقم (01): تطور مستخدمي البريد الإلكتروني عبر أنحاء العالم الوحدة: ملليار

						السنوات
						عدد حسابات البريد الإلكتروني في جميع أنحاء العالم
						عدد مستخدمي البريد الإلكتروني (مؤسسات ومستهلكين)
3.040	2.943	2.849	2.760	2.672	2.586	

Source :-Radicati Group, Email Statistics Report^ك 2015-2019. – Executive Summary

- Radicati Group, Email Statistics Report, 2016-2020. – Executive Summary

من المتوقع أن يستمر عدد حسابات البريد الإلكتروني في جميع أنحاء العالم في النمو بوتيرة أسرع قليلاً من عدد مستخدميه، وخاصة حسابات البريد الإلكتروني للمستهلكين، نظراً لأن العديد منهم يميلون إلى امتلاك العديد من حسابات البريد الإلكتروني. (Radicati Group, 2015-2019)

حتى و ان سلمنا بزيادة استخدام العديد من أشكال الاتصال الأخرى من أمثال المراسلة الفورية، الدردشة و الشبكات الاجتماعية، فلا يزال البريد الإلكتروني يمثل الشكل الرائد للاتصالات التجارية. جاءت هذه الريادة لحاجة جميع أشكال الاتصال الأخرى تقريباً له (مثل الشبكات الاجتماعية، الدردشة...). نفس الحاجة تقاسمها جميع أنواع معاملات التجارة الإلكترونية عبر الانترنت (مثل التسوق عبر الانترنت، الخدمات المصرفية وما إلى ذلك). (Radicati Group, 2016ا 2020)

بالاستناد دائماً لتقرير مجموعه "Radicati, 2016ا 2020" ، بلغ إجمالي عدد رسائل البريد الإلكتروني للمؤسسات و المستهلكين المرسلة والمسلمة يومياً أكثر من يدملا ملليار في عام سلم، و من المتوقع أن يصل إلى أكثر من حدمه ملياري بحلول نهاية عام مفهوم يظهر ذلك بوضوح بالجدول التفصيلي 2.

الجدول رقم (02): حركة البريد الإلكتروني اليومية في جميع أنحاء العالم الوحدة: ملليار

							السنوات
							إجمالي رسائل البريد الإلكتروني المرسلة / المسلمة في جميع أنحاء العالم يومياً
							رسائل البريد الإلكتروني للمؤسسات المرسلة / المسلمة يومياً
							رسائل البريد الإلكتروني للمستهلكين المرسلة / المسلمة يومياً
257.7	246.5	235.6	225.3	215.3	205.6	/	
-	128.8	124.5	120.4	116.4	112.5	/	
-	117.7	111.1	104.9	98.9	93.1	/	

Source : Radicati Group, Email Statistics Report, 2015-2019 – Executive Summary

و قد تعزز تزايد عدد مستخدمي البريد الإلكتروني بتوفر الهاتف النقال الذي مكن وصول مسءّة منهم إلى البريد الإلكتروني عبر جميع أنحاء العالم. بلغ عدد مستخدميه عبر الهاتف النقال عالميا، في عام ٢٠١٦، أكثر من جدٍ مليار. و من المتوقع أن يستمر النمو في استخدام البريد الإلكتروني عبر الهاتف النقال من طرف المؤسسات والمستهلكين. (Radicati Group, 2016-2020)

فأمام تعدد و تنوع وسائل الاتصال، تطرح مسألة العوامل التي تفسر استخدام البريد الإلكتروني دون غيره بالرغم من افتقاره للمعلومات و قلة ملائمته لبعض أنشطة المؤسسة. Daft et Lengel, 86). يؤدي هذا الوضع الرجوع للعوامل أو المحددات التي تفسر ذلك.

4. محددات استخدام البريد الإلكتروني:

وقوفاً عند أدبيات الدراسة، قدم (Boukef et Kalika, 2002) ثلاثة (3) محددات التي يفترض أن تكون لها تأثيراً على استخدام البريد الإلكتروني. يضم كل محدد بدوره ثلاثة متغيرات.

- بـ **سياق العمل للمؤسسة** (contexte de l'entreprise): يؤثر هذا الأخير على استخدام البريد الإلكتروني تبعاً لقطاع نشاط المؤسسة، حجمها و تشتتها. أثبتت بعض الدراسات أن استخدام البريد الإلكتروني يختلف باختلاف قطاع النشاط من صناعي أو خدمي. (Culpan, 95 ; Currie, 96) قد يساهم حجم المؤسسة خاصة عدد المعاورين في تحديد اللجوء لاستخدام البريد الإلكتروني. فقد يميل المعاورون إلى استخدام البريد الإلكتروني كلما زاد عددهم. يضاف إلى ذلك التشتت الجغرافي للمؤسسة بحيث اتساع المسافة بين الشركاء يزيد من ميلهم لاستخدام البريد الإلكتروني.

- بـ **السياق التنظيمي** (contexte organisationnel): يكون لهذا الأخير أثراً على استخدام البريد الإلكتروني عبر المستوى الهرمي، الوظيفة أو طبيعة العمل و الخاصية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالرجوع لنظرية ثراء الوسيلة، يعتبر البريد الإلكتروني أقل ثراء بالمعلومات مما يجعل الإطارات العليا تتجنب استخدامه لتفادي الالتباس الذي قد يقع فيه الإطارات السفلية. تكون هذه الأخيرة أقل ميلاً لاستخدام الوسائل الثرية بالمعلومات لكونها تتطلب القدرة على تقديم ردود فعل فورية، ونقل المؤشرات والسماح بلغة غنية ومتعددة. طبقاً لذلك، تعتبر الوسائل الشفوية أغنى من الوسائل المكتوبة و الوسائل المتزامنة أكثر ثراءً من تلك غير المتزامنة. قد تدفع الطبيعة الغامضة للعمل على تفضيل الوسائل الأكثر ثراء بالمعلومات ليكون استخدام البريد الإلكتروني مقتضاً فقط على المهام الروتينية وغير المعقّدة. قد يزداد الطلب على الوسائل الثرية بالمعلومات مع تنوع المهمة ويقل مع قابليتها للتحليل. تكون المهمة قابلة للتحليل عندما تكون هناك استجابات محددة مسبقاً للمشاكل المحتملة والإجراءات تكون معروفة ومتاحة. طبقاً لذلك، يكون الأفراد قادرين على الاستجابة للمشاكل التي قد تنشأ أثناء أداء المهمة. يتم تحديد تنوع المهمة من خلال تكرار

حدوث أحداث جديدة وغير متوقعة. (Mokhtari, 2019). قد يكون استعمال البريد الإلكتروني نتيجة لسياسة الإدارة التي تشجع مختلف الإطارات على توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

- **بـالسياق الشخصي (contexte personnel):** تدفع تجربة استخدام البريد الإلكتروني، السن و الجنس على استعماله. بينت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي الذي تمارسه تجربة استخدام البريد الإلكتروني (عدد سنوات استعماله)، سهولته و التردد عليه في تقبله. كما يساهم صغر سن الإطارات في استخدامه بحيث يجدونه أكثر سهولة مقارنة بكم السن. قد اختلفت الدراسات في مسألة الجنس، بحيث لم تفصل في مسألة تأثيره السلبي من الإيجابي في استخدام البريد الإلكتروني.

5. مبررات اختيار البريد الإلكتروني في عملية الاتصال:

يمكن تفسير هذه المبررات من خلال نظريات الاتصال التي سمحت بتحديد ثلاثة عوامل أساسية:

1.5. **عوامل طارئة:** تتصدر نظرية ثراء وسيلة الاتصال نظريات الاتصال من حيث اختيار وسائل الاتصال. يأتي اختيار وسيلة الاتصال نتيجة لعملية عقلانية تتطلب مطابقة الخصائص الموضوعية للوسيلة مع محتوى الرسالة (Russ, Daft et Lengel, 1990). طبقا لها، يكون اختيار وسيلة الاتصال بالنظر لثراءها بالمعلومات التي من شأنها أن تقلل من حالة الغموض التي قد تحدث في عملية الاتصال. لكن ما يحسب عليها تجاهلها لطبيعة المستقبل و سياق الاتصال. أمام هذه التجاهل، تم توجيه لها عدة انتقادات من حيث:

ا الترتيب للوسائل حسب معيار ثراء الوسيلة دون الأخذ في الحساب خاصيتها المترنة بالاتصال غير المترافق (asynchronous) الذي يسمح بتجاوز قيود المكان و الزمن،

ا سلبية المستقبل دون الأخذ في الاعتبار الاختلاف بين الأفراد و سياق الاتصال الذي يساعد في تحديد المعنى المرتبط بالاتصال.

يتفق الجميع أن المستقبل عنصر نشيط و فاعل قادر على تطوير البريد الإلكتروني من خلال تبنيه و توظيفه ب مختلف مهامه. يسمح له هذا التوظيف، مع مرور الزمن، بإثرائه و تنويع استخداماته. يتعارض هذا الطرح مع ما جاءت به نظرية ثراء الوسيلة التي اعتبرت البريد الإلكتروني وسيلة فقيرة. فقد بينت بعض الدراسات من أمثل نظرية توسيع القناة أنه كلما طور الفرد معرفة تجريبية زاد إدراكه لثراء الوسيلة. بناء على ذلك، يصعب اختيار الوسيلة بشكل مستقل عن محتوى الاتصال، الجهات الفاعلة و سياق الاتصال.

(Tran, 2010)

2.5. **عوامل موقفية:** (Facteurs de situation) بعيدا عن محتوى الرسالة وغموضها، يفسر اللجوء للبريد الإلكتروني لتجاوز عائق بعد المسافة بين المتحاورين و الحاجة إلى التواصل السريع. فكل ما كانت المسافة قريبة يفضل المتحاورين التواصل وجها لوجه. بالمقابل، بعد المسافة يدفع المتحاورون اللجوء للبريد

الإلكتروني الذي يسمح بالتواصل السريع. (Fiol et O'Connor, 2005, cité par Boukef et al, 2006) لا يقف الأمر عند هذا الحد بل يتطلب أن يكون هناك عدد كافٍ من المعدات الضرورية لاستخدام البريد الإلكتروني حتى يكون التواصل الجماعي ممكناً. يطلق على معدل المعدات الضروري لإمكانية التواصل الجماعي بالكتلة الحرجة (Masse Critique) (Benabbou; Mokhtari, 2012, p 86). قد لا يقتصر اختيار الوسيلة لكونها تقوم بإرسال واستقبال الرسائل بل قد تتضمن معنى رمزاً يشير أنها تمثل رسالة في حد ذاتها. (Boukef, 2005) يحاول مستخدم هذه الوسيلة أن ينقل عبر استخدامه لها رمزاً تؤكد شرعيته وتظهر كفاءته. وعليه، فإن اختيار التواصل عبر البريد الإلكتروني يمكن أن يتخذ معنى رمزاً. (Mokhtari, 2018-2019)

3.5. العوامل المتعلقة بالتأثير الاجتماعي و الخصائص الناشئة لوسائل الاتصال: أثارت نظرية ثراء الوسيلة اهتمام عدداً كبيراً من الباحثين ليصل هذا الاهتمام للنقد. فقد فتحت المجال للعديد من التساؤلات على حقيقة اقترانها مع اختيار وسيلة الاتصال. في الواقع، يتفق العديد من الباحثين أن الدراسات غالباً ما تركز فقط على الخصائص الموضوعية لتفسير اعتماد البريد الإلكتروني و استخدامه. بناءً على ذلك، فقد انتقدوا نظرية ثراء الوسيلة معتبرين الخصائص الموضوعية ليست سوى أحد العوامل التي تفسر استخدامها. تؤكد الدراسات أن ثراء وسيلة الاتصال هي خاصية متأصلة بها، في حين نجد الخصائص الذاتية يتم بناءها اجتماعياً. يقوم هذا البناء على التصورات التي يطورها الأفراد عبر الزمن متأثرين بمتغيرات اجتماعية مثل طبيعة التفاعلات مع المستخدمين، مواقف، آراء و سلوك المحيطين بهم من أمثال زملاء العمل، خبرتهم و مهاراتهم الشخصية في الاستخدام.

بناءً على نموذج التأثير الاجتماعي، و خلافاً لنظرية ثراء وسيلة الاتصال، فإن استخدام البريد الإلكتروني لا يتم تحديده من خلال الخصائص الموضوعية فحسب، بل يقوم على عقلانية ذاتية متأثرة بسلوك الزملاء، معايير المجموعة، التجارب السابقة و الخبرة المكتسبة الناتجة عن استخدام الوسيلة. يفترض نموذج التأثير الاجتماعي أنه يمكن استخدام البريد الإلكتروني حتى عند انعدام التطابق بين محتوى الاتصال و الخصائص الموضوعية للوسيلة. يمكن اعتبار هذا الاختيار عقلياً من خلال معايير الاتصال الخاصة بالمجموعة في حين أنها غير كذلك من ناحية الفعالية التي تفترضها نظرية ثراء الوسيلة. (Boukef et Kalika, 2006)

6. استخدام البريد الإلكتروني بين حقيقة مبدئي الاستبدال و التكامل مع بقية وسائل الاتصال:
يستخدم الأفراد غالباً العديد من وسائل الاتصال تقليدية كانت أم الكترونية أثناء تنفيذ مختلف المهام المكلفين بها. تثار عند هذه الوضعية مسألة الاستبدال أو التكامل بينهما. في الواقع، يتصف البريد الإلكتروني بسهولة دمجه بالنظر لسهولة استخدامه، لتكون اضافته في محفظة وسائل الاتصال للمؤسسة يؤدي إلى زيادة وسائل الاتصال الخاصة بها. فالقضية عندئذ لا تتعلق بمعرفة وسائل الاتصال التي يجب استخدامها

بل بالأحرى كيفية التنسيق الفعال بين الوسائل المختلفة فيما يتعلق باحتياجات المؤسسة. (Rolland, 2007). في الواقع، كان للدراسات والأبحاث رأياً يتجه نحو الاستخدام المتكامل لها لاغتنى بذلك فكرة الاستبدال. بناءً عليه، فقد اتفقت معظم الأبحاث أن الاستخدام المتزايد لوسائل الاتصال الإلكترونية لا يلغي الحاجة إلى الاتصال وجهاً لوجه و الاجتماعات. فقد يكمل البريد الإلكتروني وسائل الاتصال التقليدية بدلاً من أن يحل محلها (أنظر الجدول 3)، وهو تكامل لوسائل الاتصال المختلفة. (Mokhtari, 2018-2019).

يضم الجدول 3 أهم الأبحاث المرتبطة باستخدام البريد الإلكتروني مقارنةً بوسائل الاتصال الأخرى، لاسيما الاجتماعات والهاتف.

الجدول رقم (03): أهم الأبحاث المرتبطة باستخدام البريد الإلكتروني مقارنةً بوسائل الاتصال الأخرى، لاسيما الاجتماعات والهاتف. (Boukef, N, 2005, cité par Mokhtari, K, 2018-2019, pp 90-91).

الدراسة	المنهجية	النتائج
Crowford (1982)	دراسة حالة	يقلل استخدام البريد الإلكتروني من المكالمات الهاتفية والاجتماعات
Zack (1993,1994)	تم إجراء دراسة حالة بشركة نشر. استخدمت بها عدة طرق لجمع البيانات (الللحظة، المقابلات ، الاستبيان).	يكمel استخدام البريد الإلكتروني وسائل الاتصال الأخرى ولا يحل محلها. إدخال الوسائل الإلكترونية لم يلغ الحاجة إلى التواصل وجهاً لوجه.
King et Xia (1997)	توزيع استبيان لمجموعة من الطلاب	تظل التفاعلات وجهاً لوجه ثابتة، في حين تتضاءل أشكال الاتصال الأخرى (الهاتف والفاكس والرسائل). تسلط الدراسة الضوء على التطور في استخدام الوسائل الجديدة بما في ذلك البريد الإلكتروني بالإضافة إلى الاهتمام بالجمع بين العديد من وسائل الاتصال.
Sarbaugh-Thompson et (1998)Feldman	أجريت الدراسة في إحدى الجامعات. تم إجراء ثلاث استبيانات على مدى فترة أربع سنوات.	يسمح استخدام البريد الإلكتروني بتقليل المكالمات الهاتفية و الاجتماعات وجهاً لوجه في المؤسسة. تبين الدراسة أن الزيادة في الاتصالات الإلكترونية لا تعوض انخفاض الاتصال بوسائل أخرى.
Guilloux et al. (2000)	دراسة الاتصالات في مجموعة مشروع مكونة من أربعة باحثين منفصلين جغرافياً.	يتزايد عدد رسائل البريد الإلكتروني على حساب التواصل وجهاً لوجه والاجتماع. وبالتالي ، أدى استخدام الاتصالات الإلكترونية إلى تقليل الاجتماعات و التفاعلات التي تتم وجهاً لوجه.

يقلل البريد الإلكتروني من استخدام وسائل الاتصال الأخرى و خاصة الهاتف. على الرغم من أهميتها، استندت هذه الدراسة على تصور المستخدم.	توزيع الاستبيان	Bachelet et Moscarola (2002)
يحل البريد الإلكتروني جزئيا محل الهاتف. تسلط الدراسة الضوء على مجموعتين من مستخدمي "الاتصالات المكثفة" و "الاتصالات العرضية". بالنسبة إلى "الاتصالات المكثفة"، يكون الاحلال بين البريد الإلكتروني و الهاتف أكثر أهمية.	أجريت الدراسة في مؤسسة على أساس عينة مكونة من 61 مستخدماً وباستخدام مقاييس موضوعية	Cucchi et Cucchi (2003)
يميل البريد الإلكتروني أن يحل محل الهاتف والعكس صحيحًا عندما تكون تدفقات الاتصالات مكثفة. يوضح المؤلف أن استخدام البريد الإلكتروني زاد بنسبة (عشرة على مدى شهرين)، وفي نفس الوقت عرف استخدام الهاتف ركودا (ي تخلل «شهر»). كما يرى المؤلف أن هذه الملاحظات تمت في فترة وجيزة ولا تؤكّد الاحلال بين الوسائلين.	أجريت الدراسة بمؤسسة باستخدام مقاييس موضوعية	Cucchi (2003)
تظهر الدراسة أن الاتصالات الإلكترونية حل محل الاتصال وجهاً لوجه فقط بنسبة صغيرة تقارب مائة من المؤسسات التي شملتها الدراسة. يُظهر عمليّة تقديمها تجاهها تفضيلها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يكون أساس تحسين مسار الاجتماعات.	تم جمع البيانات بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 500 مدير على مدى فترة خمس سنوات.	Kalika et al.(2005)

في الأخير، أظهرت الدراسة أهمية استخدام البريد الإلكتروني الذي فرضته التطورات التكنولوجية و حركته الوسائل و التقنيات التكنولوجية التي أصبحت في متناول الجميع. حتى و ان سلمنا بزيادة استخدام العديد من أشكال الاتصال الأخرى من أمثل المراقبة الفورية، الدردشة و شبكات التواصل الاجتماعي، فلا يزال البريد الإلكتروني يمثل الشكل الرائد للاتصالات التجارية. وقد تعزز تزايد عدد مستخدميه بتوفّر الهاتف النقال الذي مكن وصول عدد كبير منهم إليه عبر جميع أنحاء العالم. فلا يمكن انكار مزاياه للمؤسسة، بالمقابل يضم العديد من العيوب التي قد تحد من الاستفادة منه. رغم ذلك، يبقى من أكثر الوسائل استخداماً بمعية بقية وسائل الاتصال متوجهها نحو الاستخدام المتكامل بينهم لاغيّا بذلك فكرة الاستبدال.

7. الخاتمة:

يعتبر البريد الإلكتروني وسيلة حديثة فرضتها تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال وبسطت منطقتها على جميع القوى الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها.

لقد كشفت هذه الورقة محدودية نظرية ثراء وسيلة الاتصال في تفسير اختيار البريد الإلكتروني وضرورة مراعاة تكامل العوامل الثلاثة التي تم تحديدها بأدبيات الدراسة (العوامل الطارئة، العوامل الظرفية والعوامل المتعلقة بالتأثير الاجتماعي وخصائص وسائل الاتصال). في الواقع، لا يمكن تبرير اختيار البريد الإلكتروني فقط من خلال الخصائص الموضوعية. يخضع اختياره إلى خصائص ذاتية يتأثر فيها الفرد بسلوك الزملاء، معايير المجموعة، التجارب السابقة والخبرة المكتسبة نتيجة استخدام الوسيلة.

تشكل هذه الورقة بمثابة وسيلة تساعد المؤسسات على تحسين استخدام وسائل الاتصال المختلفة. قد يكون تدعيم محفظة هذه الأخيرة بالبريد الإلكتروني غير كافيا، بل ينبغي استعماله ضمن حدود التكامل مع بقية وسائل الاتصال وفق المقتضيات التي تفرض ذلك.

8. المراجع:

عبد الحكيم عمارية، رشيدة سبقي، *تكنولوجيا المعلومات والاتصال واحتمالية التحول الإلكتروني للمؤسسات*، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018.

ب مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، *الاتصال الفعال*، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.

ب Benabbou DJILLALI, Mokhtari Khaled, *La messagerie électronique et la communication dans l'entreprise : une étude sur les aspects d'utilisation de la messagerie électronique interne dans les entreprises algériennes*, Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information (COSSI), ICOMTEC – IAE, Univ. de Poitiers, France, le 19-20 juin 2012.

ب Barillot, Pascal, "Facteurs explicatifs de l'utilisation de la messagerie électronique textuelle : résultats d'une enquête réalisée au sein d'organisations municipales," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 3 : Iss. 1 , Article 2, 1998,

ب BoukefCharki.N, Kalika M., *Facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique*, Actes du 7ème colloque de l'AIM, 2002,

- BoukefCharki.N, Kalika M., *La théorie du millefeuille. De la non-substitution entre communications électroniques et face à face*, Revue Française de Gestion, vol.3, 2007, pp.117-129,
- ب BoukefCharki.N, Kalika M., *La théorie du millefeuille, le rôle du contexte*, Systèmes d'Information et Management, 2006,
- ب Denis Jérôme, AssadiHoussem. *Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?*Kessous, E. et Metzger, J.-L. Le travail avec les technologies de l'information, Hermes, pp.135-155, 2005,
- ب Lagrana Fernando, *Courrier électronique et comportements usages et mésusages*, ISTE Edition Ltd, London, 2015,
- ب Kalika Michel, Boukef-Charki Nabil, Isaac Henri. *La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise*. Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2007, pp.117-130 ,
- ب Menvielle William, *L'intégration D'Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise*, Thèse présentée à l'université du Québec à Trois -Rivières ; Université du Québec, 2004,
- ب Mokhtari Khaled, *Rôle de la messagerie électronique dans le développement de la communication intergroupe en entreprise*, Thèse de doctorat, Faculté des sciences Economiques commerciales et sciences de gestion, Université Abou BakrBelkaid, Tlemcen, 2018-2019 ,
- ب Rolland Sylvie; Tran Sébastien, *La dimension organisationnelle dans la productivité des tic : Le cas de messagerie électronique dans le secteur des service*, WorkingPaper IMRI 2007,
- ب TahriWadi, Fallery Bernard, *L'usage de la messagerie électronique: Une mét-a-analyse des travaux Francophones sur la période 2000-2008*, revue-management-et-avenir-2010.

الإدارة بين الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي

Administration between Traditional connection And digital communication

المحور: تحديات الاتصال في المحيط الداخلي للمؤسسة الجزائرية

ط.د. أحمد بنابل¹

الملخص:

الإدارة علم وفن، فهي سببنا لحل مشكلات العمل ودراسة المواقف داخل أي تنظيم سواء كان هذا التنظيم اجتماعي، سياسي أو اقتصادي، ولا عجب أن تصبح الإدارة علما وفنا معا، بعد أن استطاعت أن تقتسم مختلف ميادين الحياة، نظرا لاعتمادها حديثا على التقنية المتطرفة التي تساعدها على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة، فنحن نعيش اليوم في عصر المعلومة والتقنية، التي سماها السوسيولوجي الأمريكي **ألفين توبلر** بالموجة الثالثة، التي أعقبت عصر الزراعة والصناعة، فعصرنا اليوم هو عصر التقنية والإعلام الحديث، وفي هذه الدراسة يتم الحديث عن الاتصال داخل الإدارة بنوعيه التقليدي والرقمي، وكيف تتم عملية الانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي داخل التنظيم الإداري في ظل التقنيات الحديثة المتعددة كل يوم، ومنه ثم التطرق لنقطات مهمة بالتحليل قصد فهم هذه الظاهرة، ومن ذلك الحديث عن الإدارة ومفهومها، الاتصال التقليدي والرقمي، عملية الانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي، وفي الأخير نخلص إلى صورة التكامل بين الاتصال التقليدي والرقمي داخل التنظيم الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الاتصال التقليدي، الاتصال الرقمي.

Abstract :

Management is a science and art, it is our way to solve work problems and study the situations within any organization, whether this organization is social, political or economic, and it is not surprising that management becomes science and art together, after it was able to penetrate the various fields of life, due to its recent reliance on the advanced technology that helps it To accomplish its work and achieve its goals quickly, accurately and at the lowest cost, we live today in the age of information and technology, which the American sociologist **Alvin Toffler** called the third wave, which followed the ages of agriculture and industry. Communication within the administration, in its two types, traditional and digital, and how the process of transition from traditional communication to digital communication takes place within the administrative organization in light of modern renewable technologies every day, and from it important points were addressed in the analysis in order to understand this phenomenon, including talking about management and its concept, traditional and digital communication The process of transition from traditional communication to digital communication, integration between traditional and digital . communication

Keywords : Administration, Traditional Communication, Digital Communication.

نبذة مختصرة عن المشارك : أحمد بنابل طالب سنة ثالثة دكتوراه كلاسيكي بجامعة أدرار، تخصص علم الاجتماع الديني متخصص على شهادة ماجستير في علم الاجتماع الديني سنة 2018 من جامعة الجزائر 2، شارك ببعض الملتقيات ولدية بعض المنشورات.

¹ طالب دكتوراه بجامعة أدرار، Ahm.benabel@univ-adrar.edu.dz

1. مقدمة:**1.1 الإشكالية:**

للإدارة أهمية كبيرة في حياتنا، ولا يمكن لأي مؤسسة الإستغناء عنها وإهمالها، لأنها المسئول الأول عن السير الحسن وتطور وازدهار أي مؤسسة أو تنظيم، وقد مرت الإدارة بعدة مراحل مختلفة ومتعددة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف، حيث تحولت من إدارة تقليدية، إلى إدارة بمعنى آخر وهي الإدارة الحديثة، وهو تحول حتى فرضه التغير الاجتماعي خاصية في مجال الاتصال.

الاتصال الذي اهتدى إليه الإنسان بفطرته وسجيته منذ القدم، من أجل التفاهم والتعاون والتعارف وكذلك لنقل المعلومات والخبرات والتجارب وتلبية حاجياته البشرية، ومنه فالاتصال ضرورة فرضتها الحياة الاجتماعية التي تميز الإنسان عن غيره، وبطبيعة الحال فالاتصال في الإدارة في بدايته كان تقليدي، وهذا راجع إلى طبيعة ونوع الوسائل الاتصالية المستعملة، ولكن مع تطور العلم والتكنولوجيا، أثر حتميا على طبيعة ونوع الوسائل الاتصالية المستعملة ما أدى إلى ظهور الاتصال الرقمي الحديث الذي تميز بجملة من الخصائص كالقضاء على البيروقراطية، المرونة وسهولة انتقال المعلومة، التقليل من الأوراق، و غيرها من الخصائص الإيجابية، عكس الاتصال التقليدي الذي تميز بالبيروقراطية وصعوبة وصول المعلومات، إضافة إلى كثرة الأوراق ما يؤدي إلى ضياعها أو تزويرها. ومنه فقد أدى ظهور هذا النوع الحديث في الاتصال إلى سعي التنظيمات الإدارية إلى الانتقال إليه واستعماله لما يوفره من مزايا سواء في جانبه الداخلي أو الخارجي، وهو ما جعلنا نبحث عن آليات هذا التحول والانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي لإرساء مشروع الإدارة الحديثة، ومنه طرحت سؤال الإشكالية التالي : كيف تم عملية الانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي، لإرساء مشروع الإدارة الحديثة ؟

2.1 الأهداف:

ما نهدف إليه من خلال دراستنا هذه، هو نشر الفائدة على من يهمهم موضوع الاتصال الإداري عامة من طلبة، باحثين ومهتمين، ومن أجل المساهمة في إثراء المعرفة العلمية في هذا الموضوع ومن أهداف الدراسة أيضا:

- محاولة معرفة أثر التغيرات التكنولوجية في مجال الاتصال على التغير الحاصل داخل الإدارة.
- معرفة كيف تم عملية الانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي داخل الإدارة من أجل إرساء مشروع الإدارة الحديثة.
- التعرف على الفروق الموجودة بين الاتصال التقليدي والإتصال الرقمي داخل الإدارة.

3.1. الأهمية:

تتمثل أهمية الموضوع المدروس في أهمية الاتصال والإدارة بصفة عامة وأهمية الاتصال الإداري بصفة خاصة، فالاتصال كما ذكرنا سابقا حاجة اجتماعية ضرورية فرضتها الحياة الاجتماعية التي تميز الإنسان عن

غيره، فإذا كان الاتصال مهماً في حياة الأفراد فإنه لا يقل أهمية عنه في حياة المنظمات، فنجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخله وخارجها وتفعيلها والعكس صحيح.

ومنه يعتبر الاتصال الإداري الفعال أمر ضروري لأي تنظيم فهو وسيلة فعالة تساهم في تحقيق الأهداف والخطط، كما أن الاتصال الإداري الجيد يسهم في أداء الأعمال بأسلوب أفضل كما هو مخطط لها، كما يساهم في كسب الثقة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال تأثيره على اتجاهات وسلوك العاملين فيدفعهم للعمل بنشاط وفاعلية، كون أثره يمتد إلى أبعد من تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات، فهو وسيلة تعزيز العلاقات بين الأفراد وإيجاد جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية على كافة المستويات لضمان تحقيق الفاعلية في العمل.

ومنه يعتبر الاتصال الإداري الفعال إحدى الوسائل المحفزة في العمل، حيث أن نجاح المنظمة معتمد بشكل كبير على فاعلية الاتصال فيها.

2. تعريف الإدارة:

رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصاً فإنه لا يوجد إتفاق صريح وأكيد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة وقد يعود سبب ذلك إلى تعدد الدراسات التي إسْتَهْدَفَتْ هَذَا الْمَعْنَى، وَمِنْهُ تَعْرِيفَاتُ الْإِدَارَةِ عَدِيدَةٌ وَمُخْتَلِفَةٌ نَذْكُرُ مِنْهَا:

”عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

”عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة بإستخدام الجهد البشري والإستعانة بالموارد المادية المتاحة.

”النظام أو العملية التي تهتم بجميع الجهود الفردية والجماعية في مؤسسة ما ” (عباس، 2014، ص.17).
” يقول هنري فايول (أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وترافق)، وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وهي عبارة عن مفاهيم أو مصطلحات تعنى الإدارة ” (العلاق، 2008، ص.17).

” تُعرف موسوعة العلوم الإجتماعية encylopreotion of the social sciences، الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يُبذل في هذه العملية، ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يُعرف بإدارة المنشأة ” (العلاق، 2008، ص.18).

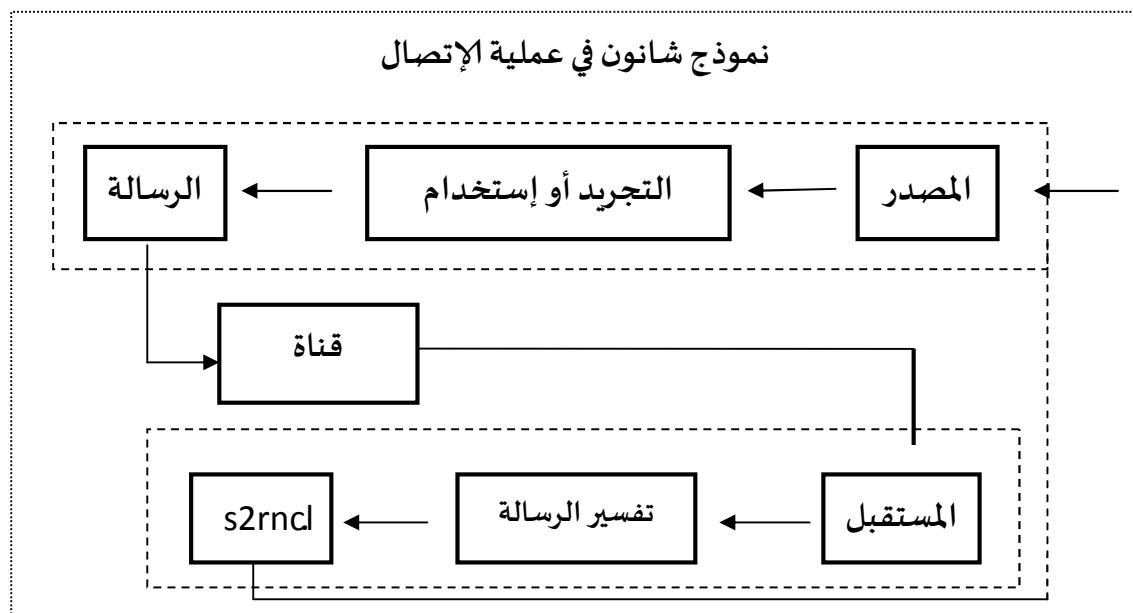
3. الاتصال التقليدي داخل الإدارة:

1.3. **تعريف الاتصال التقليدي:** تطرق عبد الله محمد عبد الرحمن في كتابه سosiولوجيا الإتصال والإعلام النشأة التطورية والإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية لعدة تعريفات للاتصال التقليدي نذكر منها:

- تعريف أندرسون **Anderson** يقصد به العملية التي ينتقل فيها شخص معين المعنى إلى مستمع أو أكثر من خلال استخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية .
- تعريف كارل هوفلاند **C. Hovland** بأنه العملية التي ينقل الفرد القائم بالإتصال بمقتضاه منهايات عادة ماتكون رموز لغوية من أجل تعديل سلوك مستقبلي الرسالة .
- تعريف ستيفن **steven** هو الإستجابة التامة والمميزة للكائن المستقبيل أو المرسل للإتصال ذاته .
- تعريف جورج لندبرج **G. lundeberg** بأنه عملية إستخدام للإشارة والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز، وقد يكون الرمز حركات أو صور، أو لغة أو أي شيء يعمل كمنبه للسلوك، " (عبد الله محمد، 2006، ص. 56.)

2.3. كيفية بناء عملية الإتصال التقليدي في التنظيم الإداري :

وهي العملية التي يتم فيها إيصال المعلومات وفحوى الرسالة ومضمونها إلى المرسل إليه، مستقبل الرسالة إنطلاقا من المرسل الذي يرسل منهايات في شكل رسائل تحمل أفكارا ومعارف وإتجاهات وأوامر يبعث بها صاحب الرسالة الإدارية في شكلها النازل إلى الأفراد المرؤوسين وفق الخطط والأهداف التي ترسمها المنظمة الإدارية للسير السلس والمرن في تطبيق البرامج التنظيمية، وأبلغ نموذج يعكس لنا عملية بناء الإتصال التقليدي في الإدارة هو نموذج "شانون" **Shannon** الإتصالي: (أبو سمرة، 2009، ص. 38)



حيث يبين لنا نموذج "شانون" كيفية سير الإتصال التقليدي في التنظيم الإداري:

- **المرسل (المصدر):** حيث يعتبر المرسل هو منشأ الرسالة وقد يكون فرداً أو شخصاً أو مجموعة من الأشخاص، وقد يكون مؤسسة أو شركة، حيث يتم صياغة الرسالة التي تتضمن بيانات أو معلومات وخبرات خاصة حول موضوع معين، وهم الأشخاص الذين يخول لهم القانون الداخلي في التنظيم الإداري بإرسال البرقيات أو المناشير والقرارات الإدارية .

الرسالة: وهي تعد المنهج ومحفوظ المحتوى الموضوعات والمعلومات والمفاهيم والمهارات والقيم المراد إرسالها من طرف المصدر إلى المتلقى بلغة لفظية أو غير لفظية أو بمزيج بينهما كقرارات و ممارسات جديدة تخدم التنظيم الإداري وأهدافه.

قناة الإتصال: وهي الأداة التي تضمن بلوغ الرسالة المرسلة من طرف المرسل إلى المتلقى عبر عدة وسائل وفق الهدف المطلوب تحقيقه من إرسال الرسالة وفق الحوار المباشر كالإعلان الحائطي، الملصقات الإدارية، الخطاب المباشر.

المستقبل (المتلقى): وهو الممثل في الشخص أو المجموعة المستهدفة من الرسالة حيث يكون محتوى الرسالة وفق صياغة السياسات والاتجاهات التي يستقبلها المتلقى كأوامر وبنود يجب الامتثال لها وقرارات وإجراءات عمل. (بالخير، و جابري، 2014 ،ص. 16)

التغذية الراجعة: رد فعل المستقبل بمعنى الآخر الذي يخلفه مضمون الرسالة إلى المتلقى ليعبر عليه وفق ماتملئه آراؤه وأهدافه، وفق هذا الرد يصبح في مرتبة المرسل للرسالة، لتكتمل دائرة الإتصال، والتغذية الراجعة والتي قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعد بمثابة الإستمرارية أو التفاعل بين عناصر الإتصال وذلك ماتلمسه في النتائج ضمن العملية التنظيمية ومحصلة الإتصال فيها يكون إيجابيا أو سلبيا . (عوض عبد الحميد مبروك، 2015، ص. 73)

3.3. أشكال الإتصال التقليدي في الإدارة:

في مجال التنظيم الإداري يرتسם لدى المخططيين والبرمجيين محاولة إدراك كافة الحدود والمتغيرات التي تُيسِّر العملية الإتصالية وتحتكم إليها في شكلها الرسمي وذلك وفق ثلاثة أشكال تعتبر الخطوط الرئيسية في توجيهه ضمن الإطار العام للتنظيم (أبو سمرة، 2009 ، ص. 3.)

1.3.3. الإتصال النازل:

هو سير وتنقل الإتصال في المنشأة الإدارية من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى أسفله وصدره من رؤساء في أعلى الهرم التنظيمي إلى مستويات الإدارة المختلفة وفق تدرج حتى تصل إلى أسفل الهرم وقاعدته بحيث تكون هذه العملية عبارة عن مجموع التعليمات والأوامر والأنباء الإدارية للضرورة والتي تكون في أغلبها لشرح الأهداف أو السياسات أو تنفيذ للخطط والبرامج وتحديد الإختصاصات والعلاوات والترقيات والعقوبات.

حيث يتضمن هذا الإتصال الموضوعات الآتية :

ـ توجيهات محددة حول تعليمات أو مهام حول أداء العمل.

ـ معلومات دقيقة مركزة وواضحة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المؤسسات الأخرى .

ـ معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارساتها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.

ـ رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم إيجابا أو سلبا، تقييم العملية الإنتاجية.

رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالإلتزام نحو أهداف وعمل المؤسسة. حيث يتجلّى دور الرئيس في بث روح الحماس ومحاولة تحقيق الأهداف والبرامج في المنشأة أو المنظمة الإدارية وذلك بمحاولة التقرب والتواصل مع المرؤوسيين لتحقيق ذلك.

كما أن للمرؤوسيين دور فعال في عملية تحقيق أهداف الإتصال وذلك بالعمل فيما بينهم كفريق وتعزيز النقاشات الإيجابية في المجتمعات الرسمية.

2.3.3. الإتصال الصاعد:

وهو ذلك الشكل الذي يتجلّى فيه خط سير الإتصال من أسفل الهرم التنظيمي للمنشأة الإدارية إلى أعلىه والذي يدور أغلبه في إبلاغ الرؤساء الإداريين وتزويدهم بالمعلومات أو البيانات الازمة عن مجريات العمل كما يصرحون لهم بالمشاكل والعقبات التي تسلك خط عملهم ومجمل العرائق التي تعيق تنفيذ البرامج والخطط الإدارية، كذلك يتمثل في التقارير والشكاوى والتوضيحات التي تخدم التنظيم.

حيث يتجلّى الإتصال من الأسفل إلى الأعلى فيما يلي:

- ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشاكله.
- ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياساتها.
- ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله وكيف يجب أن يعمل وما هي الوسائل المستعملة والمقترنات الهدافة.

حيث يتجلّى دور رجع الصدى والخبرة المشتركة لدى الأفراد المرؤوسيين الذين يأخذون صفة ومركز صاحب الإتصال (المصدر) ليصبح الرؤساء متلقين للرسائل بمحاولتهم العمل بها، فالرئيس في هذا الوضع يجب أن يؤلي إهتماما بالغا وكبير للخبرة المشتركة لدى المرؤوسيين الذين قد تكون لهم القدرة في تغيير البرامج والخطط وحتى القوانين ولكن بطرق إقناعية.

3.3.3. الإتصال الأفقي:

حيث يتم الإتصال الأفقي بين العاملين في مستوى إداري واحد، أو في مستويات إدارية مختلفة، ويزداد دور هذا الإتصال بين الأفراد العاملين الذين يشغلون مراكز وظيفية في مستوى واحد كمجموعة رؤساء (رئيس المكلف بالمالية، رئيس مكلف بالتخطيط، ورئيس المكلف بالعملية الإنتاجية).

وكذلك بالنسبة للعاملين في الإدارة كمرؤوسيين في مستوى واحد وفي شكل وخط أفقي، حيث يبرز دور هذا الشكل من الإتصال في التنظيم الإداري كما يلي:

- تنسيق فعاليات المستويات المختلفة: مركز العمل، رئيس، مرؤوس، من خلال إنتشار المعلومات والإشتراك فيها.
- معالجة المشكلات والصراعات بين هذه المستويات من خلال إنتشار وسائل الإتصال وملكيتها.

ـ تفادي الإتصال العمودي و معوقاته في أغلب الحالات ، عدم وصول المعلومات الإتصالية والتقارير إلى الرؤساء حيث أن الإتصال في هذا الشكل يكسر كافة الحواجز بين العاملين .

حيث يتبيّن لنا في هذا الشكل تموّع كلّ أفراد العملية الإتصالية في نفس المستوى الأفقي، حيث لا يبلغ أعلى الهرم والرئيس العام، المدير، فالإتصال قد يحدث هنا مباشرة بين رئيس ورئيس مصلحة وبين رئيس مصلحة ومرؤوسيه وبين المرؤوسيين ورؤسهم وبين المرؤوسيين ومرؤوسيين آخرين، في عملية تفاعلية مكونة بذلك لحمة وفريق عمل وفق آليات الإتصال وأدواته.

4.3. عقبات الإتصال التقليدي في الإدارة:

4.3.1. عقبات الإتصال الصاعد والنازل:

ـ بُعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم، وذلك من خلال البعد المكاني، كالفروع المنتشرة والممتددة أو تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وأتباع النظام البيروقراطي في العملية الإتصالية.

ـ تحريف المعلومات أو تشويهاً أثناء نقلها إلى الأعلى: فقد يتم نقل المعلومات أو الشكاوى أو التقارير بعد تعديليها وتحريفيها بالحذف والإضافة والتنمية وتشويه المعلومات .

ـ إتجاهات وقيم الرئيس أو المدير فإن كانت إتجاهات المرسل وقيمته إيجابية مع المخطط والبرامج فهذا يشجع المرؤوسيين على التواصل والزيادة في نبضات العملية الإتصالية والزيادة في الدورة الوظيفية، والعكس يصبح إعاقه وعقبة للإتصال.

ـ المركز المتدني للمرؤوسيين في الإتصال الصاعد يجعل تدني المراكز والأدوار الوظيفية الإدارية من استحالة بلوغ الرسالة إلى الرؤساء والمدير بحكم تشعب الهيكل التنظيمي . (بالخير، و جابري، 2014 ، ص ص. 41-45)

4.3.2. عقبات الإتصال الأفقي:

ـ ظهور صعوبات أمام هذا النوع تتمثل في تحديد أعضائه وزيادة عدد الذين يجب الإتصال بهم وذلك بسبب التشعب والتتوسيع في مستويات الإتصال الأفقي.

ـ عجز المتصل في الإتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم – فقدان السلطة – حيث يجد المتصل نفسه مضطراً للإعتماد على الإجتماع وليس فرض الأوامر مما يؤدي إلى التأخير في التنسيق والتعاون .

ـ عامل التخصص وتقسيم الأدوار وبروز البيروقراطية يخلق حواجز أمام الإتصال الأفقي حيث يصبح الإتصال في هذه الحالة مختصاً ومقسماً لا يخدم الإتصال الكلي الذي تهدف إليه المنظمة، وهذا ما يهدد مصالحها.

ـ الإتصال في هذا الشكل يتم بين مجموعات متخصصة ومختلفة الأراء والإتجاهات والقيم والذي قد يخلق لدينا صعوبة التعاون والعمل كفريق واحد، في غياب القيادة في الإتصال . (أبو سمرة، ، ص ص. 48-52).

4. الاتصال الرقمي داخل الادارة:

1.4. **تعريف الاتصال الرقمي:** الاتصالات الرقمية (Digital Communication): هي النقل المادي للبيانات عبر قناة الاتصال من نقطة إلى نقطة أو من نقطة إلى نقاط متعددة أي إنه نقل رسائل منفصل، وهي الاتصال الذي يتم باستخدام تقنية الكمبيوتر ويحدث وفقاً للمحتويات التي تم إنشاؤها باستخدام الرموز الرقمية، وتُعد هي عملية مشاركة الأفكار والمعلومات والرسائل مع الآخرين في وقت ومكان معينين بمساعدة الأجهزة الرقمية مثل الهاتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية المماثلة. تلعب الاتصالات الرقمية دوراً حيوياً في عالم اليوم الإلكتروني ويعتمد معدل نقل البيانات في الاتصالات الرقمية على خصائصها بحيث يمكن إجراء الاتصالات الرقمية عبر مسافات كبيرة عبر الإنترنت وأشياء أخرى ويوفر تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو التي توفر الكثير من الوقت والمال والجهد، تكنولوجيا الاتصالات التي أخافت الكثيرين منا قبل بضع سنوات فقط أصبحت الآن جزءاً من حياتنا الروتينية، فإن التحول في الاتصالات الرقمية يثير أيضاً مهمة اقتصادية وسياسة عامة ومجتمعية مهمة. (<https://e3arabi.com>، 2020، الاتصالات الرقمية—Digital Communication—).

2.4. **أنواع الاتصال الرقمي في الإدارة الحديثة:** يمكن تصنيف نوع الاتصال الرقمي داخل الإدارة أو المنشأة والذي يعبر عن المحادثة أو الحوار الفردي أو بين أكثر من شخص على نوعين:

1.2.4. الاتصال الرقمي المتزامن:

وهو حدوث الاتصال في شكله كحوار أو محادثة أو مخاطبة أو دردشة يقوم بها فرد أو شخص مرسل إلى مجموعة الأشخاص المستقبليين في الإدارة للقرارات أو الإعلانات أو المناشير، التي تكون في أغلبها تنظيمية وتحدم الإطار العام للتسخير في المنشأة الإدارية الإلكترونية

2.2.4. الاتصال الرقمي غير المتزامن:

حيث يتم الدخول في مثل هذا النوع من الاتصال الرقمي في أي وقت يجده الأفراد مناسباً، حيث يستعمله المرسل لإرسال الخطاب أو المحادثة الرقمية إلى المتلقين والأفراد العاملين في بالمنشأة الإدارية، حيث تكون الرسالة في وضع إنتظار، حيث توفر إمكانية الرد أو الحجب من طرف المتلقى في الوقت الذي يراه مناسباً (عوض عبد الحميد مبروك، 2015، ص. 134).

5. الانتقال من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي:

1.5. **أسباب التغير والتحول من الاتصال التقليدي إلى الرقمي:** هناك العديد من الأسباب التي تطلب عملية التغير والتحول من الاتصال التقليدي إلى الاتصال الرقمي نذكر منها:

- ـ التوسع المذهل لشبكات الاتصال والهاتف.
- ـ التحول النظري والتطور الفكري في مجال الاتصال .

- تبني الإدارة المقاريات النظرية التي تعكس التكنولوجيا والحداثة.
- طبيعة الإنسان وحاجته للتغيير بإعتبارها غريزة فطرية.
- تغير المفاهيم والإتجاهات في مجال العمل والوظيفة الإدارية_ تقسيم العمل_.
- التحسن المستمر في أليات ووسائل الإتصال وتطورها.
- ومع ظهور التكنولوجيا الجديدة بربت دوافع ذاتية لدى الأفراد لاستخدام الشبكات الإتصالية الرقمية .
- محاولة إشباع الميول الشخصية في العملية الإتصالية من خلال تجسيد وعرض الأفكار والرؤى والإتجاهات المختلفة .
- محاولة إشراك مجموعة كبيرة وواسعة من المجتمع الإتصالي وفتح مجال التفاعل في الفضاء الإتصالي .
- محاولة عرض وتغيير البيئة الإتصالية من مجال البيئة المكتبية الى مجال البيئة الإفتراضية،
- الإرتفاع المستمر في تكاليف الإتصال التقليدي مما يخلف عبئا ثقيلا على المؤسسات والإدارة- مثل إستهلاك الورق، وتأثيرات التحضر للإجتماعات والندوات والملتقيات .
- تلبية حاجيات الخطط والبرامج الإدارية وتسهيل العمليات الإدارية والإنتاجية.
- الحاجة إلى سرعة الإتصال وتخزين المعلومات وإسترجاعها حين الحاجة إليها .
- السرعة في جمع البيانات والحقائق ومحاولات معالجتها في أوانها.
- محاولة القضاء على المسافة والزمن في العملية الإتصالية.
- إستغلال الموارد الفكرية والمعلومات الرقمية بإعتبارها أرصدة هائلة في مجال الشبكة الإتصالية ومحاولات تنظيمها وتوظيفها في المجال الإداري.
- تسهيل للقائمين بالبرمجة ووضع الخطط في العمليات الإستشارافية المستقبلية للمنظمة والمنشأة الإدارية.)

عوض عبد الحميد مبروك، 2015، ص.(94).

2.5. مراحل عملية الانتقال: إهتم "روجرز" بتحليل عملية "التبني" للإبتكارات والتجديفات وإعتبارها العملية العقلية التي من خلالها يمر الفرد من الفترات الأولى منذ سماعه عن الإختراع و التجديد إلى المرحلة او الفترات النهائية والتي تستخدم فيها هذه الإبتكارات او المعلومات من المصدر إلى المستفيد والمستقبل لها، ومنه فان مابين عملية ظهور الإبتكارات وتبنيها او إنتشارها ، مراحل وعمليات متعددة فعند الانتقال من الإتصال التقليدي إلى الإتصال الرقمي يتطلب من الأفراد القائمين على العملية الإتصالية من إداريين ومشرفين ورؤساء أن ينطلقوا من عملية "التبني" أي تبني الإتصال ضمن عالم العالم الإفتراضي بعيدا عن الحواجز والعقابات التي أصبحت رواسب جد معقدة في الإتصال التقليدي حيث حدد "روجرز" عملية الانتقال هذه إلى خمس مراحل:

1.2.5 مرحلة الإدراك والمعرفة:

وتعني سماع المستقبل والمتلقي وبلغه خبر وبروز ظهور الوسيلة التي تلقى بها الرسالة كالحاسوب والمعدات الإلكترونية الحديثة التي تستعمل في الإتصال الرقمي الحديث في الإدارة حيث يعلم الفرد عن الشيء المبتكر والجديد وكيفية إستعماله وأستغلاله.

2.2.5 مرحلة الإهتمام:

ونقصد بها إهتمام الفرد وتركيزه أكثر لمستقبل المعلومات حول الوسيلة التي يتلقى بها المادة الإتصالية وإفادته بخصائصها ومدى ماتتحققه من أهداف والأغراض المختلفة التي تستعمل من أجلها وخاصة في المجال الإتصال الرقمي وفي بيئته الإفتراضية، ففي هذه المرحلة يجب التركيز على الإهتمام المشرفين والإداريين والرؤساء على أهمية دخول وسائل تكنولوجية جديدة في البيئة الوظيفية، فالتحول والتغير حاصل في البناء الإتصالي وإنساقه.

3.2.5 مرحلة التقييم:

فبعد تخطي مرحلة الإدراك والمعرفة بالإتصال الجديد المبني من طرف المنظمة والمنشأة، إلى مرحلة الإهتمام وشد تركيز الأفراد القائمين على العملية الإتصالية لهذه النقلة الكلية والتحول الكلي في البناءات والأنساق داخل التنظيم ليقييم عن طريقها الأفراد بحتمية تبني هذا النوع من الإتصال لما فيه من مزايا وخصائص ونواقص وعيوب أو بفرضه كلية وبشكل قطعي لأسباب دون أخرى.

فالأفراد يقومون بتقييم المعلومات التفصيلية التي يحصلون عليها عن الوسيلة، وغالباً ما ينقاش الشخص هذه المعلومات مع الآخرين وبعد الإقتناع فإنه يتقبل الوسيلة ويبداً الأشخاص في إتخاذ القرار بشأنها وبيجريها، مع تشجيع المستقبليين على إقتناها، وتزويهم بايضاحات من خلال الإتصال التقليدي.

4.2.5 مرحلة المحاولة والتجربة:

فالفرد يسعى دوماً إلى إجراء بعض المحاولات الفردية على طبيعة الإبتكار أو الأفكار الجديدة ليحدد مدى فاعليتها وجدواها في حياته المهنية والوظيفية من عدم فعاليتها وعدم جدواها حيث يكون المصدر أو المرسل ضمنها يلعب دور المشجع للمستقبل وطمانته على جدوى الوسيلة الحديثة ودورها فالتجريب هنا يكون تلك المحصلة التي يتلقاها الأفراد في العملية الإتصالية بتجريهم للإتصال الرقمي وألياته وقنواته وفعاليته في التنظيم.

5.2.5 مرحلة التبني وممارسته:

وفي هذا المرحلة يكون الإستعمال الفعلي للوسيلة الإتصالية الحديثة التي تم اختيارها وممارستها على أن يتم الإستمرار في العملية الإتصالية حتى التأكد من إقناع المستقبل بالفكرة وممارستها من أجل أن تبقى في الواقع وسارية المفعول في التنظيم وخدمته. (عبد الله محمد، 2006 ، ص ص 133-134)

6. الخاتمة:

1.6. النتائج:

أساس الإتصال الجيد والفعال داخل الادارة هو التكامل بين الإتصال التقليدي والرقمي من أجل ضمان السير المنظم والحسن لتطبيق البرامج والخطط المسطرة في التنظيم الإداري وتجسيد مشروع الإدارة الحديثة، ولمعرفة كيفية التكامل بين الإتصال التقليدي والرقمي في عمل الإدارة الحديثة يتطلب منا إبراز أوجه التقارب والإختلاف بين الإتصال التقليدي والإتصال الرقمي وفي ما يلي جدول يوضح هذه الأوجه. (عوض عبد الحميد مبروك، 2015 ، ص. 148)

جدول يبرز أهم أوجه التقارب والإختلاف بين الإتصال الرقمي والتقليدي

الإتصال الرقمي	الإتصال التقليدي	أوجه المقارنة
ـ مجتمع إفتراضي وهو ما يطلق عليه مجتمع الظل.	ـ مجتمع واقعي وهو ما يطلق عليه المجتمع المادي.	نوع المجتمع
ـ مكان يلتقي فيه الأفراد دون الحاجة إلى الحركة، وهو شبكة الانترنت ومختلف وسائل الإتصال.	ـ المكان التابع للمؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد ضمن الهيكل والبناء النسقي للتنظيم	أماكن ممارسة النشاط
ـ هي مواعيد مفتوحة طول اليوم والتي تحدد حسب ما يحدده أعضاء الإتصال دون تقييد.	ـ هي المواعيد التي تتناسب ومواعيد عمل المنشأة التي ينتمي إليها الأفراد المستخدمين.	مواعيد اللقاء
ـ حضور عقلي فقط.	ـ حضور جسدي وعقلي معاً.	نوع الحضور
ـ يفتقد لدفء العلاقات ولكنه يشجع الأعضاء على التحدث مع الآخرين دون أقنعة كما يساعد بعض الأعضاء للتخلص من الخجل والإنطواء...الخ.	ـ التفاعل الاجتماعي يتسم بالدفء في العلاقات بين الأفراد المستخدمين وأستخدام الإيماءات المختلفة، كما يرتبط التفاعل الاجتماعي هنا بطبيعة الشخصيات حيث كل شخصية تميل إلى نيل إستحسان الآخرين.	التفاعل الاجتماعي
ـ تنوع التغذية العكسية حسب نوعية الإتصال الرقمي، فأحيانا تكون فورية في المترافق وأحيانا تكون مؤجلة في غير المترافق	ـ يتميز بالالتغذية العكسية الفورية أي الفعل ورد الفعل.	التغذية العكسية

<ul style="list-style-type: none"> ـ الإهتمام بالموضوع دون الأشخاص. ـ خلق أجواء هادئة للتفكير الحر والمستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> ـ فن الإصغاء للغير. ـ تعزيز الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة في الإتصال. 	<p>إمكانية تطبيق مبادئ الحوار</p>
<ul style="list-style-type: none"> ـ ضرورة إنتقاء وسائل التعبير التي يمكن استخدامها حيث يصعب استخدام بعضها مثل الحالات إلى أماكن محددة واقعية إلا أنه قد يُستعمل بنجاح في المناقشات الجماعية، والمناظرات والمجتمعات 	<ul style="list-style-type: none"> ـ يمكن من خلال استخدام جميع وسائل التعبير في خدمة المستخدمين 	<p>وسائل التعبير</p>

فالملاحظ هو أن مميزات كل نوع تقضي على عيوب الآخر فحين تستخدم الإدارة نوعي الإتصال التقليدي والرقمي فإنها في كثيراً من الأحيان وفي مراحل تواجد عقبات في نوع من الإتصال فإنها تنتقل حتماً إلى الآخر فتوفر بذلك كثيراً من الوقت والجهد والتكاليف المطلوبة للمجتمعات، مثلاً إذا عقدت إجتماعات أو تسجيلات أو ندوات أو محاضرات من خلال تقنية "النيل" ، كذلك يمكن ممارسة بعض الأنشطة من خلال الإتصال التقليدي كتبادل الزيارات الميدانية وتنظيم الرحلات، والتي يمكن وتقيمها من خلال الإتصال الرقمي.

2.6. المقترنات:

نظرأً للأهمية الكبيرة التي تلعبها عملية الإتصال داخل التنظيم الإداري، لابد أن توافق هذه العملية التطورات الحاصلة في المجتمع وفهمها وإدراكتها لحقيقة وأهميتها في الوقت المناسب فنحن في عصر السرعة، وهذا من أجل الوصول إلى تجسيد إدارة حديثة قوية ومنتجة، تعرف بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى نحقق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

فعندما نتذكرة تاريخ الإتصال الإنساني وكيف كان، من رسالة ورقية مكتوبة قد تصل من ينتظرها بعد أشهر إلى رسالة إلكترونية يستقبلها الفرد أين ما كان في ثوان معدودة، ندرك بأننا سنشهد تغيراً وتطوراً مستمراً تلعب فيه التقنية دوراً أساسياً، لذا من الضروري مواكبة هذه التطورات وإستمرار ، فـ أي مشروع حديث لابد أن يستعين بعامل التكنولوجيا، وكذا مشروع الإدارة الحديثة الذي يسعى لتقليل المسافات والتقليل من التكاليف والسعى وراء تحقيق الأهداف ضمن خطط و إستراتيجية حديثة، لا بد له من الاستعانة بالتطورات التكنولوجية دون أن يغفل طبعاً المكتسبات التقليدية وعدم التفريط فيها .

7. المراجع:

- العلاق، بشير. (2008). *مبدئ الإدراة*. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ب العلاق، بشير. (2008). *الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ب بلخير، رضوان و جابري، سارة . (2014). *مدخل للاتصال وال العلاقات العامة*. الجسور للنشر. الجزائر.
- ب عبد الله محمد، عبد الرحمن. (2006). *سوسيولوجيا الاتصال والإعلام النشأة التطورية والإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية*، دار المعرفة العامة. بيروت..
- ب عباس، علي. (2014). *أساسيات علم الإدراة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- ب أبو سمرة، محمد. (2009). *الاتصال الإداري والإعلامي*. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن. 2009.
- ب عوض عبد الحميد مبروك، هند. (2015). *مهارة الحوار بين الاتصال المباشر والإلكتروني* . المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2015.

موقع الانترنت:

2020-8 "الاتصالات الرقمية" ، "Digital Communication—<https://e3arabi.com>

معوقات الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة

The communication obstacles in the Algerian industrial corporation: A field study at the National Corporation for Industrial Vehicles in Rouiba

المحور: تحديات الاتصال في المحيط الداخلي للمؤسسة الجزائرية

أ.د رحالي حجيلة¹ ط.د رحالي سيف الدين²

الملخص:

لقد حظي موضوع معوقات الاتصال باهتمام زائد من قبل الباحثين والكتاب، الذين تختلف وتبين وجهات نظرهم ، وانطلاقا من دراستنا توصلت إلى أن معوقات الاتصال الناجح تمثل في كمية المعلومات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر في مكان العمل قليلة، وذلك بنسبة 60%， وغير دقيقة، وذلك بنسبة 78.33%， وان طبيعة العلاقة بين العمال المنفذين ومشرفهم المباشر تتميز بالسيئة، وذلك بنسبة 58.33%， والتأثير السلبي لمحيط العمل على عملية الاتصال التي تتم بين العمال المنفذين والمشرفين المباشرين، وذلك بنسبة 65%， وبالتالي التأثير السلبي لمنصب المشرف المباشر على عملية الاتصال التي تتم بينه وبين مرؤوسيه وذلك بنسبة 74.66%.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، المؤسسة، معوقات، الاتصال التنظيمي.

Abstract :

The issue of communication obstacles has received increased attention from researchers and writers who have different point of views. According to our study, it was concluded that the obstacles to successful communication are represented in: the little amount of information sent to the executing workers by the direct supervisor in the workplace by 60% and inaccurate by 78.33%, the bad relationship between the executing workers and the direct supervisor that came with a ratio of 58.33%, the negative impact of the work environment on the communication process between executing workers and the direct supervisors by 65% and the negative impact of the position of the direct supervisor on the communication process that takes place between him and his subordinates with a percentage of 74.66%.

Keywords : Communication, Corporation, Obstacles, Organizational Communication.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: الأستاذة الدكتورة رحالي حجيلة، أستاذة التعليم العالي من مواليد الجزائر العاصمة، تخرجت من جامعة الجزائر 2 في تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، درست في عدة جامعات الوطن، وقد شاركت في عدة ملتقيات دولية ووطنية حضوريا وافتراضيا، ولديها عدة مؤلفات فردية وجماعية.

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: الطالب رحالي سيف الدين، طالب دكتوراه سنة الثالثة LMD من مواليد الجزائر العاصمة، يدرس بجامعة بومرداس، تخصص قانون أعمال، وأستاذ مؤقت بالمركز الجامعي مرسلي عبد الله، وقد شارك في عدة ملتقيات دولية ووطنية حضوريا وافتراضيا، ولديه عدة مؤلفات جماعية.

¹ أستاذة التعليم العالي، المركز الجامعي مرسلي عبد الله-تيبازة. rahalisamira42@gmail.com

² طالب دكتوراه بجامعة بومرداس، التنمية المستدامة. s.rahalii@univ-boumerdes.dz.

1- مقدمة:

لقد اهتم المختصون في الإدارة والتنظيم منذ زمن بعيد بالاتصال، فمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال في المنظمة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها، وتطورت النظرة إلى الاتصال في المنظمة مع المدارس الإدارية والتنظيمية الأخرى، حيث أعطيت لهذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه النشاطات للمنظمة من الإعداد للخطط والبرامج، إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.

وأصبحت العملية الاتصالية في المنظمة حديثاً من بين ميزاتها ومكوناتها، وهي وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيما كنظام بشري من جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي ب مختلف جوانبه الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وغيرها من جهة أخرى. كما أصبحت الاتصالات تلعب دوراً محدداً للطرق الإدارية والتنظيمية والإشراف، وغيرها من المسائل المتعلقة بالتنظيم والمنظمة (عبد الله الطويرقي، 1997، ص224)، (محمد ناجي الجوهرى، 2000، ص33-83). وينطلق المقال من الأشكالية التالية.

1-1، الإشكالية: وتعتبر العملية الاتصالية عدة معوقات، و من هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي ما هي أهم المعوقات التي تعيق عملية الاتصال بين مسؤولي والعمال المنفذين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة؟

1-2، أهداف الموضوع، نحاول أولاً وقبل كل شيء البحث عن أهم المعوقات التي تعيق عملية الاتصالية بين العمال والمسؤولي في ميدان بحثنا ، ألا وهو مؤسسة صناعية برويبة، وثانياً ، نحاول إبراز الإرث النظري على أهم المعوقات للعملية الاتصالية في مجال العمل، وثالثاً، للوصول إلى هدفنا الأساسي سنجري دراسة ميدانية استطلاعية لأننا لم ننطلق بفرضيات

1-3، أهمية الموضوع: لأن أسلوب وكفاءة عملية الاتصال السائد في محظوظ العمل، هو نقل معلومات صحيحة كاملة عن أهداف المؤسسة وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، إضافة إلى هذا، فالاتصالات في حقيقة الأمر هي وصول منظم ومستمر للمعلومات، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الرئيس والرؤويسين، ويخلق تفهمها واقتناعاً ذاتياً بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة والصادرة عن بعض المعرفة أو تشويه المعلومات، فبكمية المعلومات المتداقة داخل العمل ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم، وباستخدام وسيلة ناجحة للاتصال، هو جوهر فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة، وإذا كان العكس فإنه حتماً سوف يؤدي إلى بروز صراع بين المشرف والعمال المنفذين والذي يقود إلى اختلالات واضطرابات في المؤسسة في شتى الميادين التنظيمية، وبهذا تكمن أهمية البحث في النتائج المتوصل إليها، والتي تكون بمثابة النور الذي يضيء طريق المسؤولين، حتى يعالجوا

مختلف مشكلات العملية الاتصالية، وتكمّن أيضًا أهمية البحث فيما يطرحه من تساؤلات واستفسارات للدارسين خاصة علم الاجتماع تنظيم وعمل.

1- أسباب الدراسة: ويعود سبب اختيارنا لموضوع الدراسة، كاستجابة لظروف موضوعية وواقعية، وتمثل أساساً في أهمية العملية الاتصالية في ميدان بحثنا لما لديه من فوائد على الموارد البشرية وعلى المؤسسة ككل.

1-5، تصميم الموضوع، وليكون البحث علمياً فقد قمنا ب التقسيم إلى ثلاثة جوانب تتمثل في:

أ-الجانب الأول: الجانب المنهجي للدراسة.

ب-الجانب الثاني: الجانب النظري للدراسة.

ج-الجانب الثالث: الجانب الميداني للدراسة.

2-الجانب المنهجي للدراسة: ويتمثل في النقاط التالية

2-1، منهج الدراسة: ومن خلال طبيعة موضوعنا ووفق ما تقتضيه دراستنا، اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي وهو "نوع من مناهج البحث، يدرس الظاهرة الاجتماعية الراهنة، دراسة كيفية توضّح خصائص الظاهرة ودراسة كمية توضّح حجمها وتغييراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (جودت عزت عطوي، 2000، ص 174). وهو أكثر طرق البحث استعمالاً في علم الاجتماع.

2-2، أدوات الدراسة: وترتبط أدوات وتقنيات البحث بطبيعة وخصوصية الموضوع المختار للدراسة، ومجتمع الدراسة ونوع البيانات المراد جمعها، والمنهج المستخدم في الدراسة، أي أنها جميعها تفرض انتقاء تقنية معينة أو عدة تقنيات.

ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا على تقنية أساسية ورئيسية هي الاستمارة بال مقابلة التي تتحلّ مركزاً هاماً في الدراسة السوسيولوجية وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً وشيوعاً وانتشاراً في الدراسات الاجتماعية الميدانية "فهي ترمي إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث، هذه البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الدراسة النظرية أو المكتبة" (إحسان محمد حسن، 1994، ص 93). أي أنها تمثل حجر الزاوية في الوصول إلى الحقائق التي لا يمكن للباحث معرفتها دون النزول إلى واقع المبحوث. والاستمارة بال مقابلة كأداة للدراسة تعرف "بأنها وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمحبوث (المستجيب)" (دليو فضيل، 1999، ص 191). بحيث يكون منظماً بواسطة دليل "يشمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبة ترتيباً منهجياً معيناً" (نفس المرجع السابق، ص 192)، واستخدمنا هذه الأداة إلى أن اغلب المبحوثين من فئة العمال المنفذين لا يمكنهم ملا الاستمارة، راجع إلى مستواهم الدراسي. الضعف والمتوسط، أما فئة المشرفين فقد قاموا بملأ الاستمارة بمفردهم.

2-3، عينة الدراسة: استعينا في دراستنا بالعينة كإجراء منهجي يعمل على توفير عدد من الوحدات بكيفية معينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وبهذا نكتفي بدراسةها والتعامل معها، وهي لم تتم بطريقة فوضوية، وإنما حكمتها

قواعد منهجية تتلاءم مع طبيعة الموضوع، وتنماها من جهه، ومع خصائص مجتمع البحث محل الدراسة من جهة أخرى، إلى جانب ميدان بحثنا وصعوباته في الفترة الممتدة بين سنتي 2018/2019، وانطلاقا من تصريحات مسؤول إدارة الموارد البشرية.

وانطلاقا من هذا، فضلنا تقسيم عينة الدراسة إلى عينتين أو فئتين:

بـ الفئة الأولى والتي مثّلها بعض العمال المنفذين، الذي بلغ عددهم الإجمالي حوالي 643 عامل؛ بـ إضافة إلى هذه الفئة، فقد وسعنا عينة الدراسة إلى فئة المشرفين المباشرين، وهذا تماشيا مع عنوان الدراسة الذي يbedo عليه التحديد المسبق للعينة، وتبين ذلك بكون المشرفين المباشرين هم كذلك معنيين بالكشف عن أهداف الدراسة، ولقد كان العدد الإجمالي لهؤلاء أثناء إجراء الدراسة الميدانية حوالي 110 مشرفاً مباشراً.

وبالنظر إلى طبيعة العينة (بنوعها)، فقد وجد أنها من نوع العينة الطبيعية العشوائية، لأنها ضمت فئتين غير متجانستين، و اختيارها لم يسبق أي ترتيب، وبهذا تصبح كل طبقة تمثل منها مجتمعاً متجانساً قائماً بذاته ومستقلاً، وقد تم التعامل معها مع كل طبقة على حد في اختيار عناصر العينة بنسب معينة، بمعنى أدق، يمكن القول أن نوع عينة دراستنا تمثل في العينة الطبقية النسبية العشوائية (أحمد عبد الله اللحل، مصطفى محمود أبو بكر، 2002، ص 158)، وهي العينة التي تختار من مجتمع البحث بعد تقسيمه إلى فئات معينة تبعاً لمقياس أو متغير معين، وتهدف العينة الطبقية النسبية العشوائية تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية لمجتمع الدراسة وكذلك التمثيل العادل من خلال مراعاة الأوزان النسبية للطبقات عند توزيع مفردات عينة الدراسة على هذه الطبقات.

وتتصف بالخصائص التالية:

- بـ يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً لخصائص معينة؛
 - بـ يتم تحديد الوزن النسبي لكل طبقة من مجموع طبقات مجتمع الدراسة؛
 - بـ تراعي الأوزان النسبية للطبقات عند تحديد نصيب كل طبقة من مجموع مفردات العينة؛
 - بـ يتم سحب مفردات العينة من كل طبقة بصورة عشوائية؛
 - بـ وتعني كذلك أن كل فئة من فئات مجتمع البحث تناح لها فرصة التمثيل في العينة المسحوبة بعدد من أفرادها تتناسب مع حجم العينة في المجتمع، أي أن (مجموع أفراد العينة المسحوبة يتتناسب مع حجمها في مجتمع البحث)، على أن يتم ذلك بواقع نسبة مئوية ثابتة يحددها الباحث بناء على حجم كل فئة من فئات مجتمع البحث.
- والجدول التالي يبين أعداد العمال المنفذين والمشرفين المباشرين في ورشات مصانع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، وعدد مفردات العينة الواجب اختيارها من كل تخصص (المنصب).

جدول رقم (01): عينة الدراسة وكيفية اختيارها

المنصب	المجموع	عدد الأفراد في المجتمع الأصلي	النسبة المئوية بالنسبة للمجتمع	عدد أفراد العينة المختارة
عامل منفذ		643	%85	255
مشرف مباشر		110	%15	45
	المجموع	753	%100	300

نتحصل على عدد أفراد العينة الطبقية لكل فئة بضرب النسبة المئوية لكل فئة بالنسبة للمجتمع الأصلي في حجم العينة، ويقسم الناتج على 100%.

وتجدر الإشارة في الأخير، أننا استخدمنا أسلوب العينة الطبقية وهذا راجع إلى:

- ب دعت الحاجة إلى جمع بيانات من كل طبقة من طبقات المجتمع، لهذا استحسنست معاملة كل طبقة وكأنها مجتمع منفصل:
- ب الظروف الإدارية استدعت التقسيم إلى طبقات، وقد اخترنا جزء معين من مجتمع ل القيام بالدراسة عليه وجمع المعلومات والبيانات ذات أهمية بالنسبة إلينا:
- ب الحصول على تفسير أدق لمعالم المجتمع ووصف أوفي وأفضل لخواصه، حيث تمثل العينة المختارة بهذا الأسلوب المجتمع الأصلي تمثيلا أكثر دقة وشمولا.

3- الجانب النظري للدراسة: وسنركز على أهم متغيرات الدراسة ألا وهي الاتصال، ومعوقات الاتصال.

1-3 مفهوم الاتصال التنظيمي: يعد الاتصال عملية حيوية في المنظمات بمختلف أنواعها، وعملية الاتصال ضرورية كونها تشكل أحد العناصر المهمة في التعامل الإنساني من جهة، ومن جهة أخرى فهي ضرورية لقيام المنظمة بأداء نشاطاتها من طرف أفرادها العاملين فيها، لكن بالرغم من هذا لا يوجد تعريف موحد للاتصال، فهناك عدد لا حصر له من التعريفات، وفي معاجلتنا لموضوع مقالنا، فإننا سنقدم بعض التعريفات التي تتماشى مع أهداف دراستنا.

3-1-3، فنجد مصطفى حجازي يعرف الاتصال التنظيمي على أنه "إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية -الإنتاجية- ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، 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 وجهة معينة" (مصطفى حجازي، 1982، ص16).

3-2، أما علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل فيعرفان الاتصال التنظيمي على أنه "عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدنائها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي أو

الشفوي، أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار وسلامة التجارب المطلوبة" (علي عياصرة، 200، ص 15).

يتضح مما سبق أن السمة الأولى التي تناولها هذان التعريفان هي أن الاتصال إنتاج أو توفير للبيانات والمعلومات، وهذا يدل على أن هناك مصدراً للمعلومات والبيانات وهو (المرسل) الذي يشكل أحد أطراف عمله، وأما السمة الثانية فهي إحاطة الطرف الآخر بهذه المعلومات والبيانات والأخبار الجديدة، وهذا لا يتم إلا عن طريق استخدام وسائل اتصال مختلفة لنقل هذه المعلومات والبيانات، وأما السمة الثالثة فهي التأثير في سلوك الأفراد، وهذا ما يشير إلى أن هدف المرسل الذي يرسل البيانات ويخبر بوسائل الاتصال، تغيير وتعديل سلوك الطرف الآخر.

وبناءً على هذا التحديد لمفهوم الاتصال التنظيمي يمكن استخلاص تعريفاً إجرائياً له، بكونه عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والحقائق في المنظمة، والضرورية لأداء العمل وعملية الإنتاج، بين العامل والمسؤول في مختلف الاتجاهات، سواء كانت شفوية أو مكتوبة، لأجل تنسيق الجهود والتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجههم وجهة معينة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل تعاوني فيما بينهم.

2-3، معوقات الاتصال:

لقد حظي هذا الجانب في الاتصالات التنظيمية باهتمام زائد من قبل الباحثين والكتاب، الذين تختلف وتتباين وجهات نظرهم حول أهم المشكلات والمعوقات التي تعيق الاتصال الناجح، وسنطرق لأهم المشكلات التي أشار إليها كثير من الكتاب (لطفي راشد محمد، 1983)، (مصطفى نجيب شاويش، 1993، ص 88) فيما يخص الاتصال بين المسؤول والعمال المنفذين نجد:

3-1- المعوقات الشخصية: من أهم المشكلات والمعوقات الشخصية للاقاتصالات التنظيمية هي:

أ- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته وخلفيته العلمية... وبالتالي قد يكون هنالك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل، وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معانٍ مختلفة لكل منها، وكلما كان الإطار المرجعي لكل منها متميزاً عن الآخر كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما.

ب- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد غالباً إلى سماع ما يتواافق مع قيمه واعتقاداته ولغته واتجاهاته، وإعاقة أي معلومات تتضارب معها.

ت- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة يعيق عملية الاتصال، فالمرؤوس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه ذي المنزلة والنفوذ الكبير، وقليل من المرؤوسين من هم على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية رجعية صريحة وصحيحة تتعلق بقرارات الرئيس وإجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

ث- مصداقية المرسل (مصدر المعلومات): وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة كثيرا على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

3-2-2- مشكلات تتعلق باللغة: ويقصد بذلك أمرين: الأمر الأول وهو أنه يتم كتابة الرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها بشكل أو بأخر. والأمر الثاني وهو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها باستعمال مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة، وبالقدر الذي يحول دون أن يفهمها المستقبل فهما دقيقا كما أراد المرسل فعلا، الأمر الذي يخلق فهما مغايرا أو ربما يؤدي إلى استجابات مغایرة وغير مطلوبة أيضا، أي أن اختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناء واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.

3-2-3- معوقات مادية: وهذه تنشأ نتيجة عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل... وغيرها.

3-2-4- معوقات تنظيمية: وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي وثقافتها، فالملاخ المؤازر والمساند والمساعد على نجاح عملية الاتصال، في حين أن المناخ التنظيمي القهري أو القسري يؤثر سلبا على الاتصال. إضافة إلى هنا نجد معوقات أخرى تمثل في النقاط التالية:

باستعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهما بسهولة وهذا ما يوازي تقديم مواضع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف؛

بعدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته وضوها كافيا، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغایرة لما أراده المرسل في الأصل؛

بالفهم الخاطئ للمعنى بسبب التفاوت بين المرسل والمستقبل؛

بعدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال من تحديد الغرض منه وتوقيته و اختيار وسيلة الاتصال المناسبة؛

بوجود آراء وفرضيات غير واضحة، فكثير من الأحيان يترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة؛

بالرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء من الرسالة تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال؛

بعدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة؛

بتحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار.

ويمكن في الأخير القول أنه مازالت هناك مشكلات ومعوقات أخرى تعيق عملية الاتصال، فلا بد من التعرف عليها، حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوب.

4-الجانب الميداني للدراسة: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بدون أن ننسى أنها بحث استطلاعي، وانطلاقا من جمع المعلومات من طرف المبحوثين بواسطة أداة المقابلة واستماراة بالمقابلة، وتفريغها في الجداول التالية والتي تضمنت سبع جداول وهي كالتالي:

جدول رقم (02): إجابة المبحوثين حول كمية المعلومات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر

في مكان العمل

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون
			الإجابة
180 %60	%66.66	30 %58.82	قليلة
75 %25	%22.22	10 %24.49	متوسطة
45 %15	%11.11	.5 %15.68	كثيرة
300 %100	%100	45 %100	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة تمثل 60%， وتمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن كمية المعلومات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر في مكان العمل قليلة..

هناك حقيقة أساسية عن عملية الاتصال، وهي أن كمية المعلومات المرسلة من المستويات العليا في التنظيم تتضاءل كلما انتقلنا إلى المستويات الدنيا، نتيجة قيام كل مستوى بحجب جانب من تلك المعلومات، التي تتعارض ومصالحه، وكذلك الحال بالنسبة لما يصدر من معلومات من مستويات أخرى، وهذا ما يقودنا إلى افتقار الإدارة الإشرافية الدنيا إلى المعلومات الصحيحة والكاملة عن أهدافها، وسياسات ونوايا الإدارة العليا مما يقل من فعالية جهودها، وبالمقابل افتقار الإدارة العليا إلى المعلومات الكافية والسليمة عن اتجاهات العاملين ومشاكل العمل مما يُفقدها القدرة الكافية عن التخطيط والرقابة. وهذا ما صرّ به أحد العمال بقوله "أن الرؤساء يحتكرون المعلومات ومعرفة القوانين". ونفس الشيء ما صرّ به بعض الرؤساء المباشرين.

وهكذا يتضح مما سبق أن لقلة الاتصالات وندرتها من خطورة على سير المؤسسة وعلى المورد البشري، وهذا ما يعتبر عائقا من العوائق التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال، ومنه الاعتدال هو خير وسيلة للتغلب

على الصعوبات الناشئة من الإقلال أو الإكثار من الاتصالات، فتنظيم خطوط الاتصال وكميتها تؤدي إلى الاتصال الفعال في المنظمة.

جدول رقم (03): إجابة المبحوثين حول نوعية الاتصالات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون	الإجابة
65 %21.66	%22.22	10 %21.56	55	دقيقة
235 %78.33	%77.77	35 %78.43	200	غير دقيقة
300 %100	%100	45 %100	255	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن نوعية الاتصالات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر غير دقيقة، وذلك بنسبة 6.78.33% وتدعمها الشواهد الكيفية عن طريق تصريحات المبحوثين بقولهم "المعلومات قليلة وغير دقيقة ومشوشة لا نعرف صحتها من عدم صحتها".

إن توفر المعلومات الدقيقة والكافية للفرد ضروري وهام، فالفرد يجب أن يكون على علم وإطلاع تام بما ينتظر منه من عمل، وإلا سيواجهه من خلال أخطائه في العمل نقصاً في إشباع حاجاته، وهذه المعلومات تنطلق من عدة اتجاهات هي معرفة الفرد للسياسة العامة للتنظيم الذي يعمل فيه، والفلسفة العامة التي يتبعها الرئيس المباشر، ومعرفة الأنظمة السائدة في التنظيم، معرفته لمتطلبات عمله وواجباته ومسؤولياته ومكانته في التنظيم ومعرفته للخصائص المميزة لشخصية رئيسه ومعرفته لرأي رئيسه في أدائه...

فمعرفة الفرد بكل هذه الأمور تجعله أكثر أماناً واطمئناناً في عمله، وذا علاقة جيدة مع رئيسه ولا بتعاد عن صراع والمشاكل والنزاعات فيما بينهما، وإن عدم توفير المناخ والجو والوسائل الكافية لهذه الاتصالات تؤدي إلى القيام بعملية البحث والتفتيش عن وسائل أخرى أو إضافية من جانب العاملين، للقيام بالتعبير عن موقفهم، وهذا من الممكن أن يأخذ جوانب وأشكال وصور سلبية غير مقبولة عن الرؤساء مثل الإشاعات التي تخدم مصالح أفراد معينين، وتضر بمصلحة المؤسسة، "والتي تعتبر أخبار مشكوك في صحتها يتعدى التحقق من أصلها وتعلق بموضوعات لها أهمية، لدى الموجة إليهم ويؤدي تصدقها أو نشرها إلى إضعاف روحهم المعنوية" (جمال الدين محفوظ، 2004، ص 16)، (مهدى منير حجاب، 2007)، أو أنه سيتم الحصول على المعلومات بواسطة الاتصال الأفقي عادةً إما بصورة رسمية وإما بصورة غير رسمية، ويكون بين الزملاء في التنظيم، أو بين الأشخاص الذين تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمال على الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات.

جدول رقم (04): إجابة المبحوثين حول طبيعة العلاقة بين الفئتين

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون	الإجابة
.35 %11.66	.5 %11.11	.5 %11.76	30	جيدة
90 %30	%28.88	13	77	متوسط
175 %58.33	%60	27	148	سيئة
300 %100	%100	45	255	المجموع

يتبيّن لنا من الجدول السابق ، أن أعلى نسبة تمثل 58.33% و تمثل المبحوثين الذين صرّحوا بأن طبيعة العلاقة بين العمال المنفذين و مشرفهم المباشر تتميّز بالسيئة.

إن المؤسسة الصناعية الجزائرية تعاني من ضعف وسوء العلاقات في هذه الجوانب، أي بين المشرف المباشر و مرؤوسيه، حيث يرى العمال مثلا في العديد منها أن رؤسائهم لا يقومون بمهامهم، وليس لهم من مهام غير الضغط والأمر دون فهم لحقيقة ما يفعلون، مما هو موجود في وضعية العمال المنفذين، أو أن هؤلاء لا يستفيدون من عملهم بقدر ما يستفيد منه رؤسائهم في مجال المكافآت، وإذا كان المشرف يتصرف بالنزعة التسلطية، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي، ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما ينقص من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون أدوات هدم بدلًا من وسائل بناء المنظمة، وعلى العكس، وكون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريًا معينا إلا بعد استشارات مرؤوسيه والأخذ برأيهم الصائبة.

ومن المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة في النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن المطلوب الملح في بداية إنشاءها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن، حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق واضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفراد ما تتشابك وتنبع ويزيد معدل الرسمية فيها، ونفس الشيء بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة لكلا الفئتين، زد على هذا، أن أغلب المشرفين يريدون القيام بالسيطرة الفعلية على ما يدور في المؤسسة، وذلك بسعى الجميع إلى مراقبة المعلومات المتداولة داخل الحيز، فمن يملك معلومات أكثر حول موضوع ما يستطيع اتخاذ قرارات تؤهله للتكييف بشكل أفضل مع الإشكاليات التي يمكن أن تحيط بذلك الموضوع، على عكس الشخص الذي لا يسيطر إلا على معلومات أقل، حيث يكون أكثر عرضة لاتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير رشيدة، وتأهله القرارات المناسبة التي يتخذونها إلى التحسين والتموقع، على نحو أفضل من أولئك الذين هم مسؤولون عن اتخاذ قرارات

قد تزيد في تفاقم المشكل، بدل التحريم أو السيطرة عليه، مما قد يضاعف في الأعباء والتكليف ويهدد المؤسسة بالابتعاد عن الأهداف هذا من جهة، ومن جهة أخرى يزيد من حدة الصراعات الموجدة بين المشرف والمرؤوسين.

ويمكن القول كذلك أن نتيجة الاختلافات المفاهيمية واختلاف الانطباعات والتصورات بين المشرف المباشر والعمال المنفذين، فإنهم يفهمون الرسائل التي يتلقونها بأشكال مختلفة، بحيث يبني الفهم على مواقف وأحكام مسبقة، فتقل فرص التأثير في السلوك لكلا الجانبين، ويتبع ذلك أفعال وردود فعل غير مناسبة أو غير ملائمة، التي تؤدي إلى سوء العلاقة بينهما، وهذا ما وضحه كذلك محمد بن عبد القادر عابدين (محمد عبد القادر عابدين، 2001، ص 185).

جدول رقم (05): إجابة المبحوثين حول مدى اعتبار اللغة المستعملة من طرف المشرف المباشر عائقاً للعمال المنفذين

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون	الإجابة
76 %25.33	.11 %24.44	65 %25.49		نعم
224 %74.66	34 %75.55	190 %74.50		لا
300 %100	45 %100	255 %100		المجموع

يتبيّن لنا من الجدول أعلاه، أنّ أغلبية المبحوثين، صرّحوا بأنّ اللغة المستعملة من طرف المشرف المباشر، لا تعتبر عائقاً للعمال المنفذين، وذلك بنسبة 74.66% في معظم الأحيان يكون تعقيد اللغة المستعملة الحاجز أساسياً الذي يقف أمام حدوث اتصالات فعالة، وذلك لأنّ التعقيد من الممكن أن يؤدي إلى عدم الفهم الصحيح للمقصود أو المطلوب من الرسالة المرسلة إلى الأفراد المختلفين، أو أنه يؤدي إلى فهم أشياء لم تكن مقصودة أو إلى عدم الفهم التام، لذلك ومن منطلق الرغبة في أن تفهم الرسالة أو المقصود منها، ولكي يكون الاتصال فعالاً ومجدى، مهم جداً أن يدرك ويعرف الرؤساء في المنظمة أن الاتصالات الفعالة تنتهي على عملية نقل الفهم إلى جانب المعلومات، فإذا لم يتم الفهم من جانب المستقبل على عملية نقل الفهم إلى جانب المعلومات، فإذا لم يتم الفهم من جانب المستقبل لا تكون ولا تحدث اتصالات، معنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يقوموا بصياغة رسائلهم بطريقة مفهومة للمستقبل، وذلك عن طريق استعمال اللغة البسيطة والبعيدة عن التعقيدات اللغوية، وهذا ما وجدناه في ميدان بحثنا، وتجسد في عملية الاتصال على الواقع العملي بين المشرف ومرؤوسه.

جدول رقم (06): إجابة المبحوثين حول احتمال التأثير السلبي لمحيط العمل على عملية الاتصال التي تم بين الفئتين

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون	الإجابة
195 %65	35 %77.77	160 %62.74		نعم
105 %35	.10 %22.22	95 %37.25		لا
300 %100	45 %100	255 %100		المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية المبحوثين صرحوا بالتأثير السلبي لمحيط العمل على عملية الاتصال التي تم بين العمال المنفذين والمشرفين المباشرين، وذلك بنسبة 65%

لقد أصبح الاهتمام بمحيط العمل وبتوفير ظروف العمل الفيزيقية الجيدة والمريحة خاصة في القطاع الصناعي من الأمور المسلم بها، ذلك لأنها تساعد على دقة الإنتاج وزيادته، وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف، إضافة إلى هذا، فإنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال، وتساعدهم على العمل، وتبسره لهم، وتجذبهم إليه، وترغبهم وترضيهم عنه، وتقلل من أخطائهم، وتقيمهم من حوادث العمل. وتشمل ظروف العمل الفيزيقية نواحي متعددة نذكر أهمها: الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، الضوضاء، فهي تمثل العوامل التي تتعلق بأجزاء العمل والإنتاج المحيطة بالعمال وهذا في مكان العمل كالمصنع والورشات. لكن تعتبر الضوضاء عامل إزعاج يسبب ضيق واستياء العمال، وتعتبر كذلك عامل مشتت للانتباه والتركيز، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من كفاءتهم في العمل، وتعيقهم وتعطلهم عنه، إضافة إلى هذا فإنه يترتب عنها آثار ضارة عليهم كالإجهاد العصبي وسرعة التعب، وضعف حاسة السمع، وأحياناً إلى فقدانها بالتدريج ثم إصابتهم بالصمم، ومنه يمكن القول أن الضوضاء هي مصدر اضطراب العمل وإزعاج للعمال، وخطر يجب الاحتراس من آثاره الضارة خاصة في القطاع الصناعي، بمعنى أدق في المصنع والورشات التي تستخدم فيها الآلات والمحركات والضاغطات في الأعمال المعدنية، كعملية الطرق والحدادة وسحب المعادن... وغيرها.

وفي نفس الوقت تعتبر عامل مؤثر على عملية الاتصال التي تحدث بين المشرف ومرؤوسه راجع إلى الضوضاء المزعجة والمرتفعة المنبعثة من الآلات والمحركات والأفران بسبب قدمها، وللتقليل من هذا يميل بعض الرؤساء التحدث مع مرؤوسهم في مكان يتصف بالضوضاء قليلة "كمكتب مثلاً" والذي يكون فيه الحديث مسموع نوعاً ما، وهذا ما اتضح من خلال إجابات المبحوثين. وهي نفس النتيجة المتوصل إليها (بحفظ مباركي، 2004، ص 54) من طرف الباحث بحفظ مباركي في دراسته.

جدول رقم (07): إجابة المبحوثين حول احتمال التأثير السلبي لمنصب المشرف المباشر على عملية الاتصال التي تتم بين الفئتين

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون	الإجابة
224 %74.66	25 %55.55	199 %78.03		نعم
76 %25.33	20 %44.44	56 %21.96		لا
300 %100	45 %100	255 %100		المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب المبحوثين صرحوا بالتأثير السلبي لمنصب المشرف المباشر على عملية الاتصال التي تتم بينه وبين مرؤوسيه وذلك بنسبة 74.66%.

فيهذا فالعامل لا يزال يشعر بنوع من القهر والتسلط، وهذا ما يؤدي به إلى محاولة مقاومته بأي شكل من الأشكال الظاهرة أو الخفية، وأن هذه النتيجة هي نفسها التي توصل إليها محمد علي محمد من خلال دراسته، واستنتاجه العام بأنه يلفت النظر أيضا إلى تلك الصورة التي كَوَّنَها عمال المصنع عن المشرفين، بوصفهم يشكلون طبقة اجتماعية أخرى في التنظيم، وهي طبقة صاحبة الامتياز والنفوذ، وهذا التصور لا يمكن إزالته إلا بعد أن تسود روح الثقة بين القائد والمرؤوسيين، وتستخدم المنظمات عادة العديد من الرموز أو الألقاب أو الموارد للتعبير عن المكانة أو المنزلة الوظيفية، مثل هذا التفاوت الوظيفي قد يمثل تهديدا من وجهة نظر الأفراد في المراكز الوظيفية الدنيا، ومن ثم قد يحول دون قيام الاتصال أساسا أو يعمل على تحريفه، وبالمقابل فعدم تمسك المشرف المباشر بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توجيه الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة، بل يتعمين على المشرف أن يتمسك بالنظرية الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع في المرؤوسيين، وتمسكه أيضا بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات، مع عدم اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة، حيث يمتد المعنى والأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المشرف مصدر إشعاع وقدر على إحداث التوافق والترابط في علاقات العمل، من خلال الاحتكاك والتفاعل اليومي مع مرؤوسيه، وهذا ما يجب أن يكون في مؤسساتنا اليوم، "لأن عملية الاتصال بسبب هذه الحاجز تكون غير فعالة، بالإضافة إلى أنها تؤدي للفهم الناقص، والشيء الذي يفتقر إلى الأمان، يؤدي إلى وجود الصراع..... وفقط عند إزالة هذه الحاجز يمكن القيام بالاتصال الجيد والعمل المشترك" (عبد الرحيم نصر الله، 2001، ص 171).

جدول رقم (08): إجابة المبحوثين حول وصف العملية الاتصالية داخل المؤسسة

المجموع	المشرفون المباشرون	العمال المنفذون	المبحوثون	الإجابة
195 %65	20 %44.44	175 %68.62		ضعيف
65 %21.66	15 %33.33	50 %19.60		عادي
.40 %13.33	.10 %22.22	.30 %11.76		ممتاز
300 %100	45 %100	255 %100		المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى تمثل 65% وهم المبحوثين الذين صرحو بضعف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وذلك بنسبة .

من خلال القراءات الإحصائية للجدول، ومن خلال ما سبق قوله نلاحظ أن الاتصال السائد هو الاتصال في اتجاه واحد، حيث تنقل فيه المعلومات والأفكار من المصدر الذي يقوم بإعداد الرسالة وإرسالها إلى المستقبل أو مركز الإرسال، بحيث يكون الإرسال هو البعد الإيجابي، بينما يكون موقف مركز الاستقبال سليما تماما، بمعنى آخر أن عملية التفاعل والتبادل تكاد تنعدم في مثل هذا النمط، دون إعطاء فرصة للإشراف في المحادثة أو المناقشة وعدم الاهتمام بالطرف الآخر والمتصل به، فهو يقوم على مخاطبة شخص لغيره، والغير ينصت فقط، ولا يستطيع التعليق والإجابة لما يصل إليه من معلومات من قبل المرسل عكس الاتصال المزدوج أو في الاتجاهين، حيث يبدأ من طرف ويتجه إلى الطرف الآخر، ثم يرجع من الطرف الثاني إلى الأول مرة أخرى، حيث يعطي الطرف الأول الأمر أو المعلومات والتعليمات التي يريدها، والثاني الذي يتلقى هذه التعليمات والمعلومات، يستجيب أو يقوم بالاستفسار عن هذه المعلومات، وهكذا يدور الحوار والمناقشة بين الطرفين، وهذا النوع من الاتصال يعتبر من صفات وخصائص الإشراف التي تقوم على المشاورة وإعطاء الحق في الحديث والمشاركة، أي يهمها عملية تبادل المعلومات، وهذا يعطي الفرصة الكافية للمرسل والمستقبل للمحادثة والمناقشة والتعبير عن أرائهم على ضوء المعلومات التي أرسلها المرسل واستقبلها المستقبل، أي أنها توجد عملية تبادل في الأفكار أكثر منها انتقالا، وعملية تبادل في المعلومات.

وزيادة على هذا، كل عامل بحاجة إلى تعليمات موضوعية واضحة ودقيقة فيما يتعلق بمتطلبات عمله، وما يتوقع من العامل القيام به من مهام وواجبات، كما يرغب تزويده بصورة واضحة عن عمله ومزاياه، وإيجابياته وسلبياته وظروفه وغيرها، وأيضا يرغب الإهاطة علما أولا بأول بما يجري في منظمه، وبخاصة

السياسات والخطط والبرامج والقرارات التي تعنيهم، لكن عدم وجود هذه الأشياء، فإنها حتما ستؤدي إلى إضعاف نظام الاتصال في المنظمة، وما سينجر عنه من آثار سلبية على سلوك العمال وال العلاقة بينهم وبين مشرفهم في العمل، "لأن الاتصال الفاشل يسبب معظم مشاكل المؤسسات، إذ أنه يقود إلى التعارض أو أكثر من ذلك....."(العناتي ختام، 2003) وهذا ما بينه الباحثون المهمون بهذا المجال أن ضعف سريان الاتصال يؤدي إلى سوء الفهم وانتشار الإشاعات، كما يؤدي إلى البغض والكراء والتشاؤم. وهذا ما وضحه بوجمعة بولكريعات في دراسته(بولكريعات، 1982)، وبهذا فالاتصال يلعب دور بالغ الأهمية في إحداث الانسجام داخل التنظيمات، لذا فهو ضروري لإنجاز الأهداف المحددة للتنظيم، وهذا ما توصل إليه بومخلوف محمد في دراسته (محمد بومخلوف، 1991).

5- الخاتمة:

1- النتائج: من خلال القراءة الإحصائية للجدوال السابقة:

1. يتضح من الجدول رقم(2) أن غالبية المبحوثين، صرحوا بأن كمية المعلومات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر في مكان العمل قليلة، وذلك بنسبة 60%
2. أما في الجدول رقم(3)، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن نوعية الاتصالات المرسلة للعمال المنفذين من طرف المشرف المباشر غير دقيقة، وذلك بنسبة 78.33%
3. ويتبين لنا من الجدول رقم(4)، أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين العمال المنفذين ومشرفهم المباشر تتميز بالسيئة، وذلك بنسبة 58.33%
4. أما بخصوص الجدول رقم(5)، يظهر لنا أن غالبية المبحوثين، صرحوا بأن اللغة المستعملة من طرف المشرف المباشر، لا تعتبر عائقا للعمال المنفذين، وذلك بنسبة 74.66%
5. ونلاحظ من الجدول رقم(6)، أن أغلبية المبحوثين صرحوا بالتأثير السلبي لمحيط العمل على عملية الاتصال التي تتم بين العمال المنفذين والمشرفين المباشرين، وذلك بنسبة 65%
6. أما الجدول رقم(7)، فنلاحظ أن غالبية المبحوثين صرحوا بالتأثير السلبي لمنصب المشرف المباشر على عملية الاتصال التي تتم بينه وبين مرؤوسيه وذلك بنسبة 74.66%
7. نلاحظ من الجدول رقم (8)، أن أغلب المبحوثين صرحوا بضعف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 65%

وفي نظرنا تعود هذه المعوقات أساسا إلى نوع المؤسسة و المجال عمل ميدان بحثنا ألا وهو الصناعة الميكانيكية، أي أن طبيعة العملية الاتصالية بها ضعيف وهذا لغياب المعلومات والذي أدى إلى تأزم الوضعية

وهي: العلاقات السيئة السائدة بالمؤسسة، والقيادة الديكتاتورية المتبعة من طرف المشرف، زيادة إلى محيط العمل السلبي الذي تسوده الموضوعات.

فمما سبق يمكن القول أن المؤسسة الصناعية تتعرض إلى عدة عوائق، حتى تكون عملية الاتصال بين المسؤول والعمال المنفذين ناجحة فلابد من توفر الشروط التالية (كامل مغربي، 2002، ص 242)، (سلوى عثمان، 2005، ص 25):

- ا) أن يكون بسيطاً ومفهوماً واضحاً حالياً من الغموض أو التعقيدات اللغوية؛
 - ا) أن يكون مختصراً ومباسراً؛
 - ا) أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين؛
 - ا) أن يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة مسبقاً ومحظطاً لها بشكل سليم؛
 - ا) ضرورة توفر الثقة بين المرسل والمستقبل؛
 - ا) أن يتنااسب الاتصال مع درجة فهم الأفراد للمعاني، وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبراتهم ومعتقداتهم.
- يمكن زيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحواجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ومنها (جودت عزت عطوي، 2004، ص 158):
- ب) بث الرسالة بلغة واضحة بشكل يؤدي إلى فهم المقصود بدون أي مشكلة؛
 - ب) اختيار وسيلة الاتصال المناسبة؛
 - ب) تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل؛
 - ب) المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة؛
 - ب) زيادة الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، فالرئيس يجب أن يصغي بإخلاص وإحساس لمرؤوسيه ويناقش معهم المشاكل التي تواجههم وكتابة رسالته إليهم بشكل واضح يلائم حاجاتهم مما يحسن من إدراكيهم لعملية المشاركة...؛
 - ب) تحليل عملية الاتصال ومحاولة الكشف مسبقاً عن الصعوبات التي تواجهها وعلاج هذه الصعوبات؛
 - ب) الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال؛
 - ب) التكرار غير الممل لعملية الاتصال وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية؛
 - ب) مراعاة مستوى المستمعين واهتماماتهم؛
 - ب) تحديد الفكرة موضوع الحديث؛
 - ب) تحديد الهدف؛
 - ب) تنظيم مادة العرض؛

أن يبرز الفرد مشاعره في صوته وحركاته؛

بـ أن يتقابل مع الجمهور؛

بـ المرونة وملاحظة تجاوب الآخرين؛

بـ التغيير حسب مصلحة الجمهور؛

بـ التكلم بصيغ المشاركة بدلاً من الصيغ الدالة على الذات؛

بـ الرفق والكياسة، فالبشر عاطفيون ويزعجهم التوبخ والتجريح وغيرهما؛

بـ أن يدعو المتحدث الحاضرين بأحسن أسمائهم أو ألقابهم؛

بـ تشجيع طرح الأسئلة في مختلف القضايا؛

بـ الابتعاد وتجنب الحديث عن النواحي الشخصية؛

بـ الصمت في بعض الأحيان، والمتحدث هو المستمع الجيد؛

بـ منح عضو من أعضاء الجماعة فرصة المشاركة؛

بـ تهيئة جو مريح؛

بـ تشجيع عمال المنزليين أو الخجولين على الحديث؛

بـ فسح المجال لوجهات النظر وتشجيع المعارضين لإبداء وجهة نظرهم؛

بـ تلخيص ما تم الاتفاق عليه؛

بـ عمل محضر اجتماع وتوزيعه؛

بـ متابعة التنفيذ؛

بـ تقييم الاجتماع ونتائجـه.

5-2، المقترنات: من خلال ما سبق يتضح:

ـ أن نجاح عملية الاتصال يتوقف بالدرجة الأولى على نجاح كل عناصره في أداء الدور المطلوب منها؛

ـ يجب الاهتمام بالعملية الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية لما لديها من أهمية في استمرار المؤسسة؛ وخاصة مؤسسة ميدان بحثنا .

ـ يجب الاعتناء بالدراسات العلمية الميدانية بمختلف تخصصاتها وتطبيق نتائجها في الواقع؛ بما يهم موضوع بحثنا خاصة في المجال السوسيولوجي.

ـ يجب توضيح مدى فائدـة العملية الاتصالية للموارد البشرية مهما كانت منصبـها لتدارك الأخطاء.

6-المراجع:

1-6، باللغة العربية:

- ر. بوجمعة بولقريعت، "القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1982.
- ا. بوحفص مباركي، *العمل البشري*، ط.3، دار الغرب للنشر والتوزيع،الجزائر، 2004، ص 54.
- ا. جمال الدين محفوظ، *الإشاعة*، ط.4، دار الأمة للطبع والنشر، القاهرة، 2004، ص 16.
- جودت عزت عطوي، *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 158.
- سلوى عثمان، وأخرون، *الاتصال والخدمة الاجتماعية*، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2005، ص 25.
- ا. عبد الله الطويرقي، *علم الاتصال المعاصر- دراسة في الأنماط المفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي*، ط.2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص 224.
- ا. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*، ط.1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2002، ص 15.
- ا. عمر عبد الرحيم نصر الله، *مبادئ الاتصال التربوي والإنساني*، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 171.
- ا. العناتي ختام، "بناء نموذج مقترن للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة"، رسالة الدكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003.
- ا. فضيل دليو، *الاتصال- مفاهيمه نظرياته وسائله*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 47.
- كامل المغربي، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، ط.2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 242.
- ا. لطفي راشد محمد، *الاتصالات الإدارية*، مطباع الفرزدق، الرياض، 1983.
- ا. محمد بن عبد القادر عابدين، *الإدارة المدرسية الحديثة*، دار الشروق، عمان، 2001، ص 185.
- ا. محمد بومخلوف، *اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- ا. محمد منير حجاب، *الشائعات وطرق مواجهتها*، ط.1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- ا. محمد ناجي الجوهرى، *الاتصال التنظيمي*، ط.1، دار الكتاب الجامعى، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص ص 33، 83.
- ا. مصطفى حجازي، *الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية*، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982، ص 16.
- ا. مصطفى نجيب شاويش، *الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف، وتطبيقات*، ط.1، دار الفرقان، عمان، 1993، ص 88.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى أحمد، *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*، ط.1، دار حامد، عمان، 2008، ص 173.

2-6، باللغة الأجنبية:

- ج. Davis (W) et autre, *La gestion des ressources humaines*, Ed Keith, Montréal, 1990 PP 535-560.

تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات متعددة الثقافات بالاعتماد على الحلول الالكترونية- نموذج Nestlé

Enhancing internal communication in multicultural organizations based on electronic solutions - Nestlé as a model

المحور: حالات عن الاتصال الداخلي.

د. عقيلة صدوقى¹ ط.د. فايزة عيادي²

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الوصفية إلى إبراز الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال الداخلي بأساليبه المختلفة في نشر ثقافة المؤسسة في سياق متعدد الثقافات، ولتحقيق هذا الهدف وقع اختيارنا على المؤسسة متعددة الجنسيات "Nestlé" ، كنموذج ناجح في إدارة التنوع الثقافي، وذلك بالاستناد على مرونة الاتصال الداخلي.

وقد تبيّنت من هذه الدراسة النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي الفعال مرهون بمراعاة التنوع الثقافي بين المؤسسة متعددة الجنسيات وفروعها؛
 - تنتشر مبادئ المؤسسة وتطور ثقافتها من خلال الاتصال الداخلي؛
 - تكنولوجيا الاتصال الحديثة: وسيط من لتبادل الأفكار والتعلم التنظيمي بين الثقافات المتنوعة بما يسهم في تقاربها.
- الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي؛ الثقافة التنظيمية؛ سياق التعدد الثقافي؛ مؤسسة "نيسلى".

Abstract :

This descriptive study aims to display the pivotal role of internal communication with its different ways to spread the organizational culture in the multicultural context.

To achieve this goal we selected the multinational enterprise "Nestlé" as a successful model in diversity cultural management, based at flexible internal communication.

The results of study showed that:

- The effective internal communication is related to give consideration to cultural diversity between multinational enterprise and its affiliate;
- Organizational principles and organizational culture are spreading and developing by internal communication;
- The New communication technology is a flexible mediator to ideas exchange and organizational learning; it is an adequate place to cultural rapprochement.

Keywords: Internal Communication, Organizational Culture, Intercultural Context, Multicultural Context, Nestlé.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: عقيلة صدوقى؛ أستاذ محاضر قسم "آ" جامعة الجزائر 3، متخرّلة على شهادة دكتوراه علوم والتأهيل الجامعي تخصص إدارة أعمال. رئيسة فرقـة بحث PRFU بعنوان "إعادة بناء ثقافة المؤسسات الجزائرية".

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: فايزة عيادي؛ أستاذة مؤقتة وطالبة دكتوراه LMD السنة السادسة تخصص إدارة المؤسسات بجامعة الجزائر 3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، عضو فرقـة بحث PRFU بعنوان "إعادة بناء ثقافة المؤسسات الجزائرية"

¹ أستاذ محاضر قسم "آ" ، جامعة الجزائر 3. sadouki.akila@univ-alger3.dz أو sadouki.akila@hotmail.com

² طالبة دكتوراه سنة سادسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية جامعة الجزائر 3. mastayadi@gmail.com أو ayadi.faiza@univ-alger3.dz

1. مقدمة:

إن مسألة التنوع أو التعدد الثقافي تعتبر موضوع بحث هام للمؤسسة، فبالإضافة إلى الإيجابيات التي يمكن أن يجلبها هذا العنصر للمؤسسة، إلا أن معظم الدراسات بينت التأثير السلبي للتنوع الثقافي والتي من بينها: مشاكل التنسيق، مشاكل في عمليات القرار على المدى البعيد، مشاكل الاتصال والفهم الصعب للغة الآخر، وفي هذا الإطار وضح (Shan, 2004) أن عائق الاتصال بين الثقافتين لا يمس البعد بين الأفراد والثقافة الاجتماعية، ولا شعور الفرد اتجاه البلد الأجنبي، ولا الصراع بين الثقافتين، فهو يتعلّق بالآخر بأسلوب الاتصال المتبّع؛ وما يشكل العائق أمام الاتصال بين الثقافتين هو الآراء المسبقة، التمييز وStéréotype. وهنا يظهر الدور الذي يجب أن يلعبه المدير ومدير الموارد البشرية في هذه المسيرة من حيث الإرشاد والتقويم بحيث ترتكز هذه الأنشطة على قدرته في تسهيل العلاقات بين الأفراد المختلفين ثقافياً، ومساعدتهم على الوعي بال نقاط الحساسة في فهم منطق مختلف السلوكيات للتأقلم الجيد، وتوفير جو من الثقة لوضع حدّ لعدم التفاهم والصراعات بين القيم...إلخ.

1.1. الإشكالية: من أجل تجاوز كل المشاكل الناجمة عن الاختلافات الثقافية في مكان العمل لابد من توفير بيئة عمل مشجعة على الاتصال الدائم في كل الاتجاهات (عمودياً وأفقياً)، وعلى كل مستويات المؤسسة (الدنيا- المتوسطة-والعلياً)، مع الاستعانة بالطرق والوسائل التي تضمن ذلك، خاصة وأن هذه الوسائل في تطور مستمر نظراً للتطورات المتزايدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. لذلك جاءت هذه الورقة من أجل الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة التي تعمل في بيئة متعددة الثقافات أن تتغلب على مشاكل الاتصال الناجمة عن ذلك التنوع؟

1.2.1 الأهداف: الهدف من هذه الورقة هو مساعدة الطالب بالدرجة الأولى في فهم كيفية إدارة التنوع الثقافي اعتماداً على مختلف الأساليب الاتصالية الممكنة وذلك من خلال إمامه بالجوانب التالية:

ا) يساعد الجزء النظري في ضبط المفاهيم المتعلقة بالموضوع: الثقافة التنظيمية، الاتصال الداخلي، خصوصية الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي في البيئة المتعددة الثقافات؛ وكيفية إدارة المؤسسة للأعمالها في ظل هذا السياق.

ا) أما جزء دراسة حالة فمن خلاله يتم التعرف على كيفية إدارة "Nestlé" للأعمالها في بيئة متعددة الثقافات مستعينة في ذلك بمختلف الأساليب الاتصالية المناسبة بصفة عامة والالكترونية منها بصفة خاصة.

3.1. عناصر البحث: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى الهدف المسطر لهذه الورقة سنحاول من خلال هذه الورقة معالجة الأفكار التالية:

ا) الثقافة التنظيمية: من المفهوم المجتمعي إلى المفهوم المؤسسي:

ا) الاتصال الداخلي: تسهيل للعمل الجماعي المشترك:

ا) الثقافة: نظام اتصالي:

ا) الاتصال الداخلي والثقافات المتعددة:

ا) دراسة حالة "Nestlé":

ب) الاتصال الداخلي في "Nestlé":

الاتصال الداخلي والحلول الالكترونية في "Nestlé".

2. الثقافة التنظيمية: من المفهوم المجتمعي إلى المفهوم المؤسسي

تضم الثقافة كمفهوم علم الاجتماع، الأفكار التي ينتجها أفراد مجتمع معين مع أسلوب الحياة والسلوك الاجتماعي للفرد في ذلك المجتمع (بن نبي ، مشكلات الحضارة-مشكلة الثقافة، 2000، صفحة 13)، ويعرفها (مالك بن نبي) بأنها: مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأسمال أولى في المجتمع الذي ولد فيه، وتأثير فيه لتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في ذلك المجتمع(بن نبي ، مشكلات الحضارة-مشكلة الثقافة، 2000، صفحة 74); ومنه تعد الثقافة "نظيرية في السلوك" أكثر منها "نظيرية في المعرفة" فتماثل السلوك أو اختلافه ينبع عن الثقافة لا عن العلم (بن نبي، 1986، صفحة 82)؛ وبما أن المؤسسات باختلاف أنواعها تعتبر تشكيلات اجتماعية، لها نفس خصائص المجتمعات، فإن لكل مؤسسة ثقافة خاصة كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة (سبع، 2015، صفحة 151).

يعرف Edgar Schein الثقافة التنظيمية بأنها "مجموع المعتقدات والقناعات التي يتشاركونها أعضاء مؤسسة ما، والتي تعطي لهذه الأخيرة صورتها أمام نفسها وأمام بيئتها وتنعكس مع الوقت في روتيناتها وتصرفياتها"، مانستنجه من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي الصورة التي تنعكس في سلوك أعضاء المؤسسة اتجاه بعضهم البعض، وفي سلوك المؤسسة ككل اتجاه بيئتها(Johnson & autres, 2014, p. 174) وقد حدد Edgar Schein أربعة مستويات لتحليلها هي: القيم؛ المعتقدات؛ السلوكيات؛ اللاوعي الجماعي (Johnson & autres, 2014, pp. 178-180)

إذن تعبر الثقافة عن مجموع القواعد والمعايير والقيم والمعتقدات الرسمية وغير الرسمية المشتركة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة(سبع، 2015، صفحة 151). لكن عند انتقال المؤسسة للعمل في المجال الدولي

تجد نفسها أمام تحد آخر يتمثل في الاختلافات الثقافية للأفراد الذين لا يشتركون في نفس القيم والمفاهيم، وهنا على المؤسسة البحث عن لغة مشتركة باستخدام مختلف الوسائل الاتصالية، وهو ما يعرف بـ "الاتصال بين الثقافى".

3. الاتصال الداخلي: تسهيل للعمل الجماعي المشترك

كلمة الاتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية "communis" والإنجليزية "common" وتعنيان: مشترك بالعربية، فهو محاولة لتأسيس نوع من التشارك في المعلومات والأفكار والاتجاهات (برباوي، 2014-2015، صفحة 3).

يعرف الاتصال الداخلي بأنه "مجموع الوسائل التي تُنقل بها المعلومات داخل المؤسسة" (سبع، 2015، صفحة 152) نجد هذا التعريف جاء على ذكر الوسيلة الاتصالية فقط، مع العلم ان التعريف البسيط للاتصال بصفة عامة يشمل: المرسل، المرسل إليه، الرسالة وقناة الاتصال أو الوسيلة الاتصالية، والسبب هو اعتبار أن الوسيلة والرسالة في العملية الاتصالية شيئاً واحداً لصعوبة الفصل بينهما في العملية الاتصالية من جهة، ولكن اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة هو الأساس من جهة أخرى، كونها تمثل خياراً استراتيجياً للمؤسسة حيث تُرهن فعالية العملية الاتصالية بحسن اختيار واستغلال الوسيلة الاتصالية. في حين يركز التعريف الآتي على مفهوم العملية الاتصالية فيعرف (Alvin Dod) الاتصال الداخلي بأنه : "نقل للبيانات والمعلومات الازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً" (برباوي، 2014-2015، صفحة 6)، ونجد أن تعريف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي جاء شاملاً حيث تقول أن الاتصال الداخلي هو "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها" (برباوي ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، 2013، صفحة 277). و تتوقف فعالية المؤسسة على قدرتها في تعبئة كل الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها. ويصبح الأمر أكثر تعقيداً في المؤسسات متعددة الجنسيات كونها تحوي قدرًا أكبرًا من الموارد البشرية مع اختلاف أكبر في الثقافات، أي أنها مضطورة إلى إدارة التنوع الثقافي الموجود فيها وتوحيد مواردها البشرية تحت أهداف واحدة وثقافة موحدة. ولأن وظائف الإدارة جميعها تتم بواسطة اتصالات ونقل المعلومات التي تغذي وحداتها المختلفة، شبه الكثيرون اتصالات في المؤسسة، بالدورة الدموية في جسم الإنسان.

ولقد ميز الباحثين عدة أشكال للتنسيق الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة المتعددة الجنسيات لضمان اتصال أفضل: (Chevrier & Segal, 2011, p. 146)

- ب التنسيق المركز أولا على الهياكل العرضية transversal فالتوتر بين المركزية واللامركزية، الذي تتم دراسته في أغلب الأحيان من خلال العلاقات بين المقر والفروع، يتم حله من خلال إنشاء هيكل شبكة يعزز تداول المعرفة والمهارات.
- ب التنسيق عن طريق التسيير المشترك، ويتعلق ذلك بتأمين مجموعة من الأفراد استخدام نفس الوسائل والأدوات ونفس المقاييس عن طريق توزيع المبادئ المشتركة، وهو ما يسهل التبادلات والاتصال.
- ب تقاسم ومشاركة القيم مع المؤسسة الأُم، وهو ما يرمز عموما إلى ما هو أخلاقي أو إلى مبادئ السلوك، وهذا ما يشكل الرافرعة الثالثة للتنسيق. هذا التنسيق غير الرسمي سيشجع على تقاسم الرؤى والقيم المشتركة والتي ستوجه قرارات العاملين نحو نفس التوجه، والهدف هنا هو إنشاء ثقافة الفريق.
- وعليه يجب أن يتحول الاتصال الداخلي من مجرد مجموع الوسائل التي تنقل بها المعلومات داخل المؤسسة إلى ثقافة في حد ذاتها.

4. الثقافة: نظام اتصالي

لا شك أن E. Sapir (كوش، 2002، صفحة 58) كان من أوائل الذين عدّوا الثقافة منظومة اتصال بيفردية أي (بين الأفراد) حينما قال : "مكان الثقافة الحقيقي هو التفاعلات الفردية". وهو يرى أن الثقافة عبارة عن مجموعة من الدلالات التي يتبادلها أفراد مجموعة معينة عبر هذه التفاعلات. ومن هنا فقد عمل خلافاً للمفاهيم الجوهرية للثقافة. وبدلاً من تعريف الثقافة على أنها جوهر افتراضي فقد اقترح ربطها بتحليل عمليات تكوين الثقافة.

استخدم (Geertz 1973) مصطلح الرموز والعلامات لتعريف الثقافة: فهي نظام من الرموز وبيان علم الدلالة "un inventaire sémantique" ، تسمح للأفراد بالاتصال والتطوير معارفهم. هذه المقاربة تجمع بين خاصية الجماعة والاتصال لتعريف الثقافة. حيث تشكل المفاهيم، الأفكار، ورموزها داخل المؤسسة ما يسمى بشبكة المفاهيم réseaux de notion. ويسنح أفراد المؤسسة جماعياً رموزاً في الواقع المعيشي وهو ما يشكل نظاماً ثقافياً، ونسيجاً من الرموز "tissu de signification" مُحتفظ به ومتطور عن طريق الاتصال. هذا النظام يخلق تعاريفاً ويقدم إذن مجالاً "contexte" مشتركاً والذى يسمح للأفراد بتفسير وشرح الرموز والدلالات. وفي نفس هذا المجال تعتبر قواعد التفسيرات مشتركة صالحة في المجموعة الاجتماعية والتي تسهل التبادلات والعمل. ولكن اذا كانت هذه المجالات (البيئات) مختلفة التوقعات، القواعد ومخططات التفسيرات "interprétation" من الممكن أن تخلق هذه العناصر سوء التفاهم (Barmeyer & Mayrhofer, 2009, p. 112)

ينظر هذا النموذج (شبكة المفاهيم) إلى الثقافة مثل الانثروبولوجية الرمزية "Anthropologie symbolique" un processus " على أنها سيرة من التفسيرات (Côté & Soussi, sans date, p. 114)

"d'interprétations" أي أن الأفراد يجدون معنى لواقعهم انطلاقا من المعاني الثقافية المنسخة في التاريخ الجماعي. يعود مصدر المعاني الثقافية إلى السيرورة الفردية أبعد منه أن تكون سيرورة اجتماعية: كل واحد يفسر بطريقته الشخصية ما يتعلق بالمبادئ المشتركة، تشكل هذه المبادئ مجال التفسير "le contexte" الذي يبين الثقافة. إن المصادر الدلالية التي تربّت العلاقات الاجتماعية هي أيضا حاضرة في العلاقات المهنية، مثل كل الهيئات الاجتماعية تبحث المؤسسات عن المقارنة في التوازن بين تنسيقها الفعال حول التنفيذ المشترك ورغبة أفرادها في الاستقلالية.

اقترح Edward Hall 1976 تعريفا للثقافة يرتكز على الأفكار ومعايير السلوك الاجتماعي المحدد. كما ركز Hall et Mildred Reed Hall 1990 (Soulami, 2008, p. 13) من خلال الدراسة التي قاما بها على رجال الأعمال الأمريكيين العاملين في الخارج على مختلف سلوكيات الأفراد من ثقافات مختلفة والتي تبدو على العموم مولدة للصراعات في إطار الاتصال بين ثقافي. والذي قسمه Hall إلى كلمات (اتصال شفهي) وسلوك (اتصال غير شفهي) ومن أجل تشفير الرسائل المعبر عنها بالنواعين السابقين من الاتصال عرضت ثلاثة أبعاد: المجال، الزمن temps، الحيز espace، contexte. وبذلك حدد هذين الباحثين عدة أبعاد لهذا الاختلاف يمكن أن تدخل ضمن الثلاثة أبعاد سابقة الذكر. (Gillert, sans date, p. 23) كما أطلق على تسميتها أيضا "المفاتيح بين الثقافى".

- بـ الرسائل السريعة/البطيئة ويقصد بها سرعة نقل الرسالة إما بفك رموزها أو بنقلها كما هي عليه. الرسائل السريعة مثل عناوين الجرائد، الانشئار، التلفزيون. أما الرسائل البطيئة فتستلزم وقتا معينا لفهمها كالأفلام الوثائقية المتلفزة؛

- بـ المجال "contexte" المرتفع/ المنخفض وتعلق بالمعلومات التي تتبادلها؛

- بـ الإقليمية "Territorialité" : ويقصد بها تنظيم الحيز المادي "espace physique" للمكتب. فمثلا مكتب المدير أو الرئيس يكون عموما في الطابق العلوي أو الوسط للمبني. تتعلق الإقليمية بالجانب المطور من طرف الأفراد الذين لهم علاقة بالحيز والأشياء المادية التي من حولهم وهو ما يؤثر على السلطة؛

- بـ الحيز الشخصي "Espace personnel" : وهو البعد بين ما يرغب به الفرد مقارنة مع الآخرين لأجل إحساسه بالراحة.

5. الاتصال الداخلي والثقافات المتعددة:

"تعمل المؤسسات متعددة الثقافات على دمج الأقليات وتجنب التمييز، وتكافؤ الفرص من خلال خلق رؤية شاملة و"تشمل إدارة التنوع في مكان العمل خطوة مهمة جدا هي: "إيصال القضايا التي تتعلق بالمؤسسة من

أهداف وغايات وسياسات وثقافة المؤسسة والممارسات الشائعة ليلتزم بها الجميع". (القوizi، 2015، صفحة 1,8)

حسب (Deconinck, 2006-2007, p. 58) إدارة التنوع الثقافي هي مجموعة من الاستراتيجيات وطرق إدارة الأفراد، تأخذ بعين الاعتبار الثقافات الوطنية للأفراد بحيث تشكل الثقافة الوطنية عاملًا قويًا على ثقافة المؤسسة وعلى عمل الفريق بين الثقافتين. وبالتالي من الضروري بناء سياسة إدارة التنوع الثقافي من طرف رئيس المشروع الكفاءة في البيئة الدولية، لأنها من أهم الصعوبات التي تواجهها على مستوى الفرق المتعددة الثقافات تكون على مستوى الاتصال الذي يعتبر عنصراً أساسياً في العلاقات بين الأفراد، بحيث أن أعضاء الفريق المتعدد الثقافات يجب عليهم تبادل المعلومات، نشر الأفكار، اتخاذ القرارات، التنسيق بين أنشطتهم.

يجب أن تحمل ثقافة المؤسسة احترام التنوع وتقبل الآخر وأن تكون تكاملية شاملة للعناصر المشتركة بين الثقافات المتعددة، ويبقى تحقيق ذلك مشروعًا طموحًا بالذات في المؤسسات الدولية والمتعددة الجنسيات بمدراء مؤهلين للاتصال الإداري، وعلى تدريب هؤلاء المدراء الدوليين على اللغة، كتابة التقارير، التعرف على أعراف وثقافة البلد المضييف، تقنيات التفاوض وفق الأعراف التجارية في البلد المضييف... ومن أدوات التدريب الدولي التدريب عن بعد والتدريب الذاتي (الإنترنت وشبكات التواصل). (هبري، 2019، الصفحات 8-11) وذلك فالاتصال هو النشاط الوحيد الذي من خلاله تظهر، تنتقل وتطور الثقافة (سبع، 2015، صفحة 183). لامن كل ما سبق يمكن أن نستنتج أن الاتصال الداخلي يعد ناقلاً لثقافة المؤسسة ورؤيتها الشاملة، وفي نفس الوقت تعد الثقافة الفرعية محددةً للأسلوب الاتصال بين المؤسسة الأم وفروعها، وبين الفروع فيما بينهم وبين أعضاء المؤسسة جميعاً. وتعتبر "ثقافة المؤسسة مفتاح النجاح المرهون بالاتصال الفعال داخل المؤسسة" (سبع، 2015، صفحة 152). ١

6. دراسة حالة Nestlé

يعتبر رائد الأعمال (Henri Nestlé) المؤسس الأول لشركة "Nestlé" والتي ما زالت تحمل اسمه إلى يومنا هذا. كانت البداية في القرن التاسع عشر عندما اكتشف أول تركيبة للحليب الاصطناعي الخاص بالأطفال في مخبره الخاص "Bosquets" وهو الصييلي الذي لاحظ ارتفاعاً في عدد وفيات الأطفال الذين يرفضون الرضاعة الطبيعية بسبب سوء التغذية، وعندما نجحت وصفته في إنقاذ أحد أبناء الجيران المهدد بالموت قرر تأسيس مصنعه الأول في مدينة Vevey السويسرية. مرت الآن 150 سنة على تأسيس هذه المؤسسة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، لكن تخلل هذا التاريخ الطويل مراحل كثيرة من التحديات والصعوبات، التي فرضتها التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية وأفرزتها أحداث تاريخية مختلفة ومتتابعة (ثورة الصناعية، الحرب العالمية الأولى، الحرب العالمية الثانية، الثورات التكنولوجية، الأزمات الاقتصادية...). ومراحل أخرى من

التوسيع في الأنشطة واستكشاف الأسواق الجديدة بالاعتماد على استراتيجيات معينة كالتوسيع والاستحواذ، والتنوع. ماجعل هذه المؤسسة في نمو دائم حيث بلغ عدد مصانعها سنة 1905 عشرين مصنعا و3000 عامل ليتضاعف سنة 1917 إلى أربعين مصنعا ثم تضاعف مرة أخرى ليصل إلى ثمانين مصنعا سنة 1921. وهي تملك اليوم 481 مصنعا ومركزا إداريا عبر العالم.

البطاقة التعريفية لمؤسسة Nestlé (Our stories...Nestlé, 2021)



- بـ إسم المؤسسة: Nestlé
- بـ نوعها: شركة متعددة الجنسيات
- بـ مقرها الرئيسي (المؤسسة الأم): سويسرا
- بـ قطاع نشاطها: الصناعات الغذائية
- بـ عدد موظفيها: 291.000 موظف
- بـ منتجاتها: تمتلك أكثر من 2000 علامة تجارية حول العالم، مصنفة في شكل فئات: فئة القهوة؛ فئة غذاء الأطفال؛ فئة المشروبات؛ فئة غذاء الحيوانات الأليفة؛ فئة الشوكولاتة؛ فئة رقائق الحبوب؛ فئة المياه المعدنية.
- بـ لوجو المؤسسة (LOGO): هنري نيسلي (Henri Nestlé) هو من وضع لوجو شركته سنة 1868 وما زال معتمدا إلى غاية اليوم، ويعتبر من الأوائل الذين دعموا علامتهم التجارية بشعار (لوجو) في سويسرا، حيث تمثل في صورة عشيتوسطه طائر واحد استمد من معنى اسم عائلته باللغة الألمانية (العش = Nest) فربط اسمه باسم مؤسسته، ثم طوره فأصبح عش يحمل طيرين صغيرين تطعمهما الأملائ منتجاته كانت موجهة للأطفال فقط في البداية، ثم استمر استعمال هذا الشعار للدلالة على عناية الشركة بذراء زبائنها بمختلف شرائحهم كعناء الأم بأطفالها.
- بـ برؤيتها (Vision): أن تتبواً موقع الصدارة في صناعة الأغذية من حيث التغذية والصحة والعافية.
- بـ رسالتها (Mission): توفر أبحاث "Nestlé" حلولاً لإنتاج أغذية ومشروبات لذيدة المذاق إضافة إلى خدمات مميزة تجمع بين أصول التغذية والصحة والعافية لمستهلك.

1.6. الاتصال الداخلي في Nestlé : سبق وذكرنا أن "Nestlé" مؤسسة متعددة الجنسيات توظف 291.000 شخص من 177 جنسية مختلفة (jobs, 2021)، ولذلك تلتقي فيها ثقافات متعددة من مختلف أنحاء العالم. فكيف تكون أساليب الاتصال بين المؤسسة الأم وفروعها من الثقافات المختلفة؟ وكيف تساهم الحلول الالكترونية في دعم الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة؟

تناسب نتيجة العمل الجماعي في البيئة المتعددة الثقافات مع درجة اندماج الفاعلين (Mutabazi, 2006) بمعنى قدرتهم على الاتصال والتبادل، إظهار اختلافاتهم، ونسبة فهم وإثراء كل واحد للأخر. وحسب Chevries (Loth, Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles, 2006) فإن إعداد طرق عمل مشتركة يعتمد على الاتصال الصريح (الواضح) بين الفاعلين في حين أنه يكون غير واضح بالنسبة للشركاء الذين يفضلون الاتصال الضمني، لأنه ليس للمصطلحات دائما في المناجمت نفس المعنى بالنسبة للشركاء من ثقافات مختلفة، لذلك يجب أن ترافق الترجمة اللغوية ترجمة ثقافية (Loth, 2010)

سنحاول من خلال المثال الآتي توضيح كيف استطاعت "Nestlé" نشر روح ومبادئ الشركة (سنة 1997) بين كل موظفها بالرغم من اختلاف ثقافاتهم وذلك باعتمادها على أساليب متنوعة في الاتصال الداخلي. قامت المؤسسة لأم سنة 1997 بصياغة نموذج يحمل المبادئ الأساسية للإدارة والقيادة وأرادت توصيله إلى كافة فروعها عبر العالم ليكون لهم نموذجاً وجهاً وعقيدة موحدة للعمل (جاكوب، 2008، الصفحات 86-87) :

ا "Nestlé" موجهة نحو الأفراد والمنتجات أكثر من النظم.

ا "Nestlé" ملتزمة بخلق قيمة لحملة أسهمها. ولا تهتم بالربح قصير المدى.

ا "Nestlé" لا مركزية قدر الإمكان ضمن الحدود المفروضة بمقتضى السياسة الأساسية والقرارات المتصلة بالاستراتيجية، وكذا الحاجة إلى التنسيق والتنمية الإدارية.

ا "Nestlé" ملتزمة بمفهوم التحسين المتواصل لأنشطتها.

ا () "Nestlé" مدراءها على أساس مجموعة من المعايير: التعليم المبني والمهارات والخبرة العملية، الشجاعة وقوة الأعصاب، التفتح الذهني، القدرة على التواصل مع الأفراد وتحفيزهم وتنميتهم، القدرة على خلق مناخ من الابداع والابتكار، التفكير في السياق، تطبيق ما ينادي به، الاستعداد لقبول التغيير والقدرة على إدارة التغيير، الخبرة الدولية وفهم الثقافات الأخرى... ا

وفي الجدول الآتي سنلخص الأساليب الاتصالية التي اعتمدتها لنشر مبادئها بين جميع موظفيها عبر

العالم:

جدول (01): الأساليب الاتصالية لـ "Nestlé" بين الثقافات المتعددة

البرازيل	نيجيريا	الهند	كوريا	إيطاليا	الفلبين	نيوزيلندا	المؤسسة الأم (سويسرا): أساليب الاتصال
+	+	+	+	+	+	+	الإدارة الجماعية: فريق إدارة متعدد الثقافات
+	+	+	+	+	+	+	لغة موحدة (الإنجليزية)
+	+	+	+	+	+	+	إرسال وثيقة المبادئ
+	+	+	+	+	+	+	مركز دولي للتدريب والمؤتمرات (يعرض الأساليب ولا يجبر الفروع على تطبيقها)
+	+	+	+	+	+	+	الأسلوب القصصي والمناقشات لتبادل التجارب والخبرات
+	+	+	+	+	+	+	تفويض لإدارة الموارد البشرية
				+			فيديو جذاب للتوعية بالمبادئ
			+			+	ورش عمل/حلقات دراسية للموظفين
					+		الاتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال رسمي وهرمي)
					+	+	استقصاء التقييم الذاتي للقيادة
						+	تشجيع الترابط الشبكي والاتصال الأفقي
		+					برامج تدريبية مكيفة مع ثقافة البلد (شرح أمثلة من الواقع المحلي)
	+						مجتمعات إدارية/نقابية
+							ورشات عمل منفصلة (أعضاء الإدارة العليا/أعضاء الإدارة الوسطى)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (جاكوب، 2008، الصفحات 85-132)

تنوع أساليب الاتصال في المؤسسة ما بين اتصال مباشر و/أو كتابي و/أو قصصي و/أو في شكل أوامر، حيث كان المضمون واحداً لكن طريقة إيصاله وتنفيذها اختلفت باختلاف ثقافة كل فرع، لذلك يمكن اعتبار الثقافة من محددات استراتيجية الاتصال في "Nestlé". فكل فرع قطري أسلوبه في الاتصال الداخلي يعتمد بصفة أساسية على ثقافته.

نجد أيضاً أساليب اتصال تشارك فيها كل الفروع مهما اختلفت ثقافاتهم، مثل المركز الدولي للتدريب والمؤتمرات، تعرض من خلاله المؤسسة رسالتها، مبادئها وتوجهاتها التي تسعى إلى نشرها عبر كافة وحداتها، كما تعرض طرقاً لنشر المبادئ في كل فرع كاقتراح وليس كأمر إجباري، ثم تترك مسؤولية اختيار الأسلوب الأنسب

على عاتق إدارة الموارد البشرية الخاصة بكل فرع لينشر هاته المبادئ وفقا لما يتناسب مع ثقافة الموظفين المنتسبين إليها. وهنا نجد تنوعا واختلافا في أسلوب الاتصال من دولة لأخرى كما في الجدول الموضح أعلاه، فعلى سبيل المثال ثقافة الموظفين في الفلبين تفضل الأوامر المباشرة من أعلى إلى أدنى لأن لهم ثقافة احترام وتقدير أوامر قادتهم في العمل؛ أما في الهند فهم يفضلون توضيح هذه المبادئ أكثر من خلال ربطها بأمثلة من السياق الهندي حتى يتمكنوا من تقبلها وتنفيذها.

سعت "Nestlé" من خلال استراتيجية الاتصال الداخلي إلى الحفاظ على ثقافة المؤسسة وعلى روحها مع ضمان المرونة في أسلوب إيصال الرسالة للأطراف المعنية (فروعها وموظفيها من الجنسيات المختلفة) بما يتماشى مع معتقدات وعقائد وقيم ولغة كل فرع، أي بمراعاة الثقافات المحلية. ومن خلال الاتصال الداخلي تتأثر ثقافة الفروع والأفراد وتتأثر ثقافة المؤسسة بهم بدورها، فالتأثير والتأثر في الاتجاهين لكن مع تغليب لثقافة المؤسسة الأعم من أجل توحيد سلوك الموظفين وتوحيد جهودهم، وهذا لن يتم دون تعبئة الموارد البشرية للعمل على تشارك هذه الثقافة ونشرها؛ وللاتصال الداخلي في "Nestlé" دور مهم في بناء علاقات التفاعل بين جميع أطراف المؤسسة من موظفين وفروع، من خلال ما يتاح له من تبادل للخبرات والتجارب وتعلم تنظيمي؛ فحتى تحافظ "Nestlé" على ثقافتها ومبادئها وروحها وتضمن تنفيذها في كل المؤسسات الفرعية التابعة لها عبر العالم، كان لابد لها من تحقيق اتصال داخلي فعال يضمن لها إيصال رسالتها ونشر ثقافتها دون المساس بثقافة الموظفين المحلية ودون خلق صراع ثقافي في فروعها، وهذا ما ضمن لها الاستمرار كأكبر مؤسسة متعددة الجنسيات.

2.6. الاتصال الداخلي والحلول الالكترونية في "Nestlé": مع انتشار العولمة أصبح موضوع الثقافة يصطبغ بصبغة العالمية، وساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما تتوفره من وسائل متقدمة للاتصال وتبادل المعلومات كالشبكات (الانترنت، الاكتشاف، الشبكات الاجتماعية)، ومن تطبيقات للعمل التعاوني والتشاركي (Groupware)، في إنشاء بيئة عمل مناسبة لتمازج الأفكار وتسهيل عملية نشر ثقافة المؤسسة متعددة الجنسيات مهما اختلفت ثقافات فروعها وأعضائها عبر العالم، وهو ما يظهر من خلال الحلول الالكترونية التي تبنيها "Nestlé" في ذلك (أنظر الشكل رقم 1). هذا ما تؤكد نسبته انفاقها على المجال الرقمي والتي قدرت بـ 47 % من نفقاتها الإجمالية على وسائل الاعلام (Annual Review 2020 - English, p. 17). هذا يعكس توجه المؤسسة نحو تبني واستغلال هذه الأدوات في مختلف نشاطاتها ومن بينها الاتصال الداخلي ونشر ثقافة المؤسسة.

شكل رقم (01): الحلول الإلكترونية في Nestlé



المصدر: من إعداد الباحثين

1.2.6. الموقع الإلكتروني: إذا ما قمنا بزيارة موقع المؤسسة الإلكتروني¹, فإننا سنلاحظ اهتمام المؤسسة باستغلال هذه الوسيلة في نشر كل تفاصيلها و من بين ما لاحظناه مثلا أنها تضع قائمة بطاقم إدارتها وأبرز موظفيها مع ذكر جنسية كل واحد منهم (Sites, 2021), وربما يعود ذلك لمحاولة منها للتأكد باستمرار بأنها وعاء لثقافات وجنسيات متعددة، وأنها تحمل مزيجا ثقافيا متنوعا ومع ذلك فهي تحقق التعاون والأداء المطلوبين. فكيف كان للاتصال الداخلي في "Nestlé" دور في الحفاظ على علاقتها مع مختلف موظفيها من كل أقطار العالم وكيف استطاعت تعيئتهم لتحقيق أهدافها مع اختلاف ثقافاتهم؟

كما لاحظنا أيضا استغلال الموقع في نشر تاريخ المؤسسة بأسلوب جذاب ومبتكرا، حيث تعرض "Nestlé" تاريخ نشأتها وتطورها وتطور منتجاتها من خلال ما تطلق عليه "le nest 360° Tour" (aboutus, "le nest 360° Tour" 2021)، وهي جولة افتراضية في متحف "Nestlé" تعرضها من خلال موقعها الإلكتروني (aboutus, 2021) تخللها صورا وفيديوهات تعريفية بالمؤسسة وتطور مصانعها ومنتجاتها، يكفي أن تضغط في جولتك هذه على أي صورة لمنتج أو مصنع ما أو على تاريخ معين حتى تعرض عليك تفاصيله، كما توجهك أسمهم مختلفة لتجول عبر مختلف غرف المتحف ليعرفك على كل حدث وكل منتج وكل تطور كان له علاقة بتاريخ هذه المؤسسة. نلاحظ من خلال فكرة هذه الجولة اهتمام المؤسسة بنشر تاريخها وكل حدث فيه مهما يbedo بسيطا أو عابرا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ اختيارها للوسيلة الاتصالية "الموقع الإلكتروني" في اتصال تاريخها ونشر ثقافتها، فمع

¹ نلاحظ في كل مرة تكرار جملة "على الموقع الإلكتروني للمؤسسة" وهذا لأن للمؤسسة موقعها تفاعليا ومتطورا تنشر فيه كل سياساتها واستراتيجياتها، وتاريخها، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تؤمن بفعالية هذه الوسيلة الاتصالية في تحقيق تشارك الرؤية وتوحيد الأهداف.

تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت هناك وسائل أكثر فعالية لنشر ثقافة المؤسسة. وتاريخ هذه الأخيرة ما هو إلا صورة عاكسة لجزء من ثقافتها وتطور هذه الثقافة عبر الزمن. وهكذا يعتبر الموقع الالكتروني للمؤسسة وسيلة اتصالية فعالة في نشر صورة وثقافة المؤسسة بين موظفيها من جهة وإيصالها لزبائنها وباقى الأطراف المهتمة من جهة أخرى.



2.2.6 Workplace by Facebook أصبحت منصة WORKPLACE المصممة من طرف شركة "Facebook" (انظر الملحق رقم 1)، معتمدة بشكل رسمي كقناة للاتصال الداخلي في "Nestlé" منذ سنة 2019، حيث أصبح أكثر من 210.000 موظفها يتواصلون ويتعاونون عبر العالم من خلال هذه المنصة الالكترونية (blog) (Nestlé, 2021). يشير التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2020 أن هناك 11.9 مليون محادثة تمت عبر هذه الشبكة الاجتماعية التي تعد منصة داخلية للعاملين بالمؤسسة (Nestlé Rapport annuel, 2020, p. 17)، وهي تتيح فضاء للعصف الذهني وللSHARE الأفكار بين الجميع، أطلقها شركة "Facebook" في شهر أكتوبر من سنة 2016 وبلغ عدد المؤسسات المنضمة إليها 30000 مؤسسة سنة 2019 ويعود نجاح هذه المنصة في استقطاب المؤسسات إلى سهولة استعمالها فهي تطبق نفس ميزات الفايسبوك العادي كخدمة الأخبار، البث المباشر، الدردشة و المجموعات، تبادل المقاطع الصوتية والفيديوهات والوثائق بمختلف أنواعها، التعبير باستعمال الرموز والابياءات... إلخ وهذا يعني أن الموظفين لن يكونوا بحاجة إلى تدريب على استعمالها أو أن نسبة قليلة جداً منهم يمكن أن تحتاج للتدريب لهذا من جهة، ومن جهة أخرى لاحظت Nestlé أن موظفيها نشطين على المنصة وأن نسبة التشارك بينهم في تزايد كما أن استجابتهم أصبحت أسرع (theonlinecitizen, 2019).

استطاعت Nestlé بالاستمرار كأكبر شركة للصناعات الغذائية رغم تحديات تعقيدها وضخامة عدد موظفيها، بفضل الاتصال الداخلي حيث أنها وجدت الحل فيربط أفرادها بشبكة اتصالية رقمية فعالة، تتيح لهم الاتصال والتفاعل الآني عن بعد، وقد بين نائب الرئيس التنفيذي للمؤسسة "حرصها على تقديم مكان عمل

مناسب ومريج لموظفيها حتى يتمكنوا من إدارة أكثر من 2000 علامة تجارية بنجاح"، ووفرت لها منصة Workplace ذلك المكان المناسب كأداة للاتصال الداخلي (blog Nestlé, 2021) وللعمل الجماعي والتعاوني، هي عبارة عن شبكة اجتماعية لا تختلف عن الفايسبوك العام سوى في كونها مخصصة لعالم المؤسسات فقط حيث تدار الحسابات الخاصة بال"Workplace" من طرف جهة مركبة خاصة بكل مؤسسة. كل من تعود استعمال الفايسبوك من الموظفين في حياته العادلة يسهل عليه استعمال هذه المنصة للعمل، ويمكن الولوج إليها سواء عبر الحواسيب المكتبية أو عبر الأجهزة المحمولة كالهواتف النقالة واللوحات الذكية (Navamuel, 2016). وبالتالي توفير ديمومة الاتصال الداخلي وفعاليته، فهي تحقق إمكانية العمل والتواصل في أي وقت ومن أي مكان؛ أكدت شركة "Nestlé" في تقريرها الإعلامي أن معدل الاستخدام كان مرتفعاً للغاية على وسائل الاتصال المحمولة، وأنها سهلت ممارسات العمل خاصة ل توفيرها خدمة الفيديو المباشر التي يستعملها المدراء عادة للتواصل مع مرؤوسهم في مواقع مختلفة، هذه الحركة حققت للمؤسسة المرونة الازمة والحفاظ على ثقافة الأداء المتميز (Sites, 2019)

7. الخاتمة:

يرتكز العمل في بيئة متعددة الثقافات على كفاءة المدراء من ثقافة معينة على الاتصال الفعال مع مدراء وشركاء من ثقافات أخرى. فالاتصال يزيل مشكل التعدد لأن سيران المعلومات يكون بين عدة بيئة ومستويات: المستوى الشفهي (العبارات والكلمات)، والمستوى غير شفهي (نبرة الصوت، الإيماءات، السلوكيات) وهو ما أشار إليه (Delay & al, 2011, p. 183) بأن الثقافات التي تتبنى الاتصال غير الشفهي هي الثقافات العالية السياق. وهو ما ظهر من خلال مؤسسة "Nestlé" التي تبنت النوعين من الاتصال محاولة توخي الحذر بشأن الترجمات.

وتتأثر المؤسسات متعددة الثقافات بأساليب الاتصال الحديثة التي فرضتها مظاهر العولمة والثقافة العالمية. فنجد أنها تتجه نحو توفير أدوات العمل المناسبة لهذا السياق الذي يستدعي الاتصال الآني والاتصال عن بعد وهذا ما ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيقه من خلال توفير وسائل مناسبة لمشاركة المعلومات والأفكار وتبادلها بكل أشكالها (صور، فيديوهات، البث المباشر live ...) مما زاد من مرونة الاتصال الداخلي في المؤسسات متعددة الثقافات.

1.7. النتائج:

من بين الدروس التي يمكن استخلاصها من شركة "Nestlé" حول تسهيل الاتصال داخل سياق التعدد الثقافي:

- الاتصال الملائم هو الرابطة التي تربط الأفراد والجماعات؛

- الانغماس في تبادل الأفكار يسمح بالحصول على أفضل تعلم والقدرة علىأخذ أفضل الممارسات من ثقافة ما وغرسها في ثقافة أخرى;
- إقامة علاقات مع أشخاص من ثقافات أخرى في إطار الصداقة وليس فقط الزمالة.
- وجود لغة مشتركة;
- أن تقوم المؤسسة بتوصيل مبادئها المشتركة لجميع فروعها حول العالم;
- الانتباه إلى أن عملية الاتصال يمكن أن تتبين عبر الثقافات;
- توخي الحذر بشأن الترجمة والاستعانة بالرموز والدلائل لإيصال المعنى للثقافة الأخرى;
- التدفق المتواصل للاتصال بين المؤسسة الأم وفروعها;
- استخدام طرق الاتصال الحديثة والاستفادة من التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال العمل.

8. المراجع:

1.8. المراجع باللغة العربية

- ١ آسية هبرى. (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية- تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، 6(12)، 11-8.
- ٢ القائمة القويزي. (2015). الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(6)، الصفحات 99-111.
- ٣ دوني كوش. (2002). مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية . (قاسم المقداد، المترجمون) دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب.
- ٤ فضيلة سبع. (ديسمبر, 2015). مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة فرع التكبير بمؤسسة سوناطراك. معارف مجلة أكاديمية، 10(18)، 148-185.
- ٥ كمال برباوي . (2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 1(1).
- ٦ كمال برباوي. (2014-2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز. تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد. تم الاسترداد من [http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%A](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%AA%D8%A)

- مالك بن نبي . (2000). *مشكلات الحضارة-مشكلة الثقافة* (الإصدار 4). (عبد الصبور شاهين، المترجمون) دمشق: دار الفكر.
- مالك بن نبي. (1986). *مشكلات الحضارة-شروط النهضة*. (عبد الصبور شاهين ، و عمر مسقاوي، المترجمون) دمشق: دار الفكر.
- نينا جاكوب. (2008). *إدارة المؤسسات متعددة الثقافات*. (علا أحمد إصلاح، المترجمون) مجموعة النيل العربية – مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.

٤٤

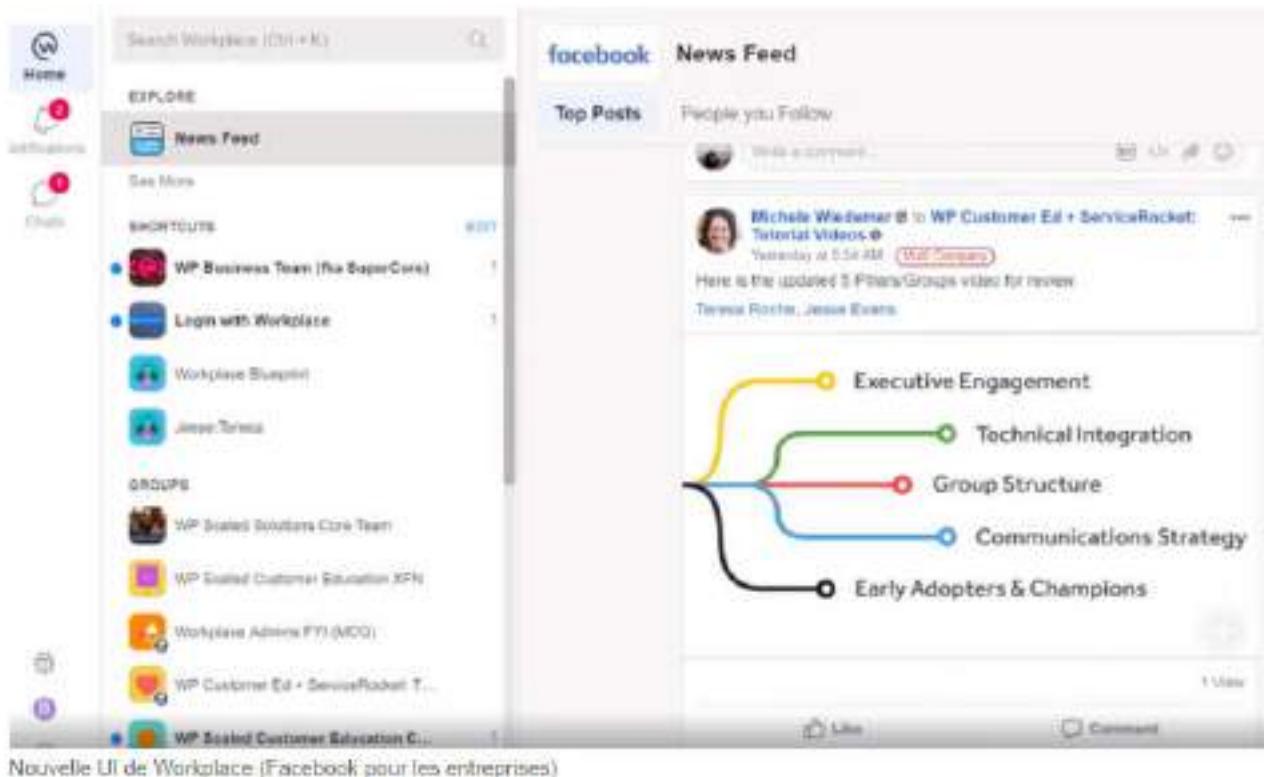
2.8 المراجع باللغة الأجنبية

- l *aboutus*. (2021). Consulté le Mai 20, 2021, sur Nestlé: <https://www.nestle.com/aboutus/history/nest-virtual-tour>
- l *aboutus*. (2021). Récupéré sur Nestlé: <https://www.nestle.com/aboutus/history/nest-virtual-tour>
- l *Annual Review 2020* - *English*. (s.d.). Récupéré sur Nestlé: <https://www.nestle.com/aboutus/mediadocuments>
- l Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan*. Management et avenir, 22(2), pp. 109-131.
- l *blog Nestlé*. (2021). Récupéré sur workplace: <https://www.workplace.com/blog/nestle>
- l Chevrier, S., & Segal, J. p. (2011). *Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales : des acteurs en quête de modes d'emploi*. Revue française des gestion, 212(3), 145-156.
- l Côté, A., & Soussi, S. (sans date). *La diversité culturelle au travail : portée et limites des modèles théoriques dominants*. Cahiers de crises-collection hors- série-n°HS0601.
- l Deconinck, A. (2006-2007). *Le management interculturel : comment et pourquoi introduire la notion de culture au sein d'une équipe projet ?* Lille: ESC.
- l Delay, R., & al. (2011). *diversité culturelle et employabilité : enquêtes sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones en science de gestion*. Management et avenir, 43(3), 180-202.
- l Gillert, A. (sans date). *Concept de l'apprentissage interculturel*. 17-34.
- l *jobs*. (2021). Consulté le Mai 14, 2021, sur Nestlé: <https://www.nestle.com/jobs/diversity-inclusion>
- l Johnson , G., & autres. (2014). *Stratégique* (éd. 10). France: Pearson.

- P Karjalainen, H. (2010). *La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?* Revue Française de Gestion, 204(5), 33-52.
- l Loth, D. (2006). *Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles.* Revue internationale sur le travail et la société, 4(2), pp. 124-133.
- q Loth, D. (2010). *Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles le cas de la communication.* Revue internationale sur le travail et la société, 8(1), 41-52.
- l Mutabazi, E. (2006). *Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique,* , 4(10), 179-197. management et avenir, 10(4), pp. 179-197.
- q Navamuel, F. (2016). Workplace :Facebook au travail. Consulté le Mai 08, 2021, sur <https://outilscollaboratifs.com/2016/10/workplace-facebook-au-travail/>
- l (2020). *Nestlé Rapport annuel.* Récupéré sur Nestlé: <https://www.nestle.com>
- l *Our stories...Nestlé.* (2021). Récupéré sur Nestlé: <https://www.nestle.com>
- l Shan, B. (2004). *La communication interculturelle : ses fondements, les obstacles à son développement.* Communication et Organisation, 24, pp. 1-6. Consulté le mars 25, 2013, sur <http://communicationorganisation.revues.org/2928>
- l *Sites.* (2019). Consulté le Mai 22, 2021, sur Nestlé: <https://www.nestle.com/sites/default/files/assets/library/documents/media/press-release/2019-january/nestle-launches-workplace-facebook-en.pdf>
- l *Sites.* (2021). Consulté le Mai 12, 2021, sur Nestlé: https://www.nestle.com/sites/default/files/assets/library/documents/library/documents/corporate_governance/nestle-board-of-directors-skills-diversity-grid.pdf
- l Soulami, M. (2008). *Recueil des meilleures pratiques en gestion de la diversité culturelle : témoignages d'employeurs de l'Estrie,* action interculturelles de développement et d'éducation AIDE.
- l *theonlinecitizen.* (2019). Consulté le mai 06, 2021, sur work place facebook: <https://www.theonlinecitizen.com/2019/01/07/nestle-adopts-workplace-by-facebook-as-its-global-internal-communication-tool/>

9. الملحق:

الملحق (01): صورة لنافذة من نوافذ منصة workplace



المصدر: <https://www.lemagit.fr/actualites/252463152/Outil-collaboratif-Facebook-offre-un-lifting-a-Workplace>

نظام الإتصال الداخلي ودوره في تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين

دراسة حالة شركة **Lenovo**

The internal communication system and its role in consolidating participation and cooperation among employees.

Case Study : **Lenovo**

المحور : حالات عن الإتصال الداخلي.

د. نوال لزرق¹ د. حسين بوثلجة²

الملخص :

الاتصال الداخلي هو الشريان الرئيسي الذي يزود جميع أجزاء المنظمة بالمعلومات التي يحتاجها الجميع ، بغض النظر عن دورهم في اتخاذ القرارات. لذلك ، يجب أن تكون المنظمات الحديثة التي لديها نظام متماسك لاتصالاتها الداخلية قادرة على تحقيق أقصى قدر من التعاون بين أعضائها وبالتالي تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في البقاء والاستمرارية ، في بيئة غير مستقرة . لذلك ، حاولنا في هذه الدراسة تقديم تجربة **Lenovo** كشركة رائدة في مجال الإتصال الداخلي ، حيث تمكنت هذه الشركة من تحسين التعاون ومشاركة الموظفين من خلال نظام الإتصال الداخلي المبتكر الخاص بها.

الكلمات المفتاحية : الإتصال الداخلي ، التعاون بين الموظفين ، شركة **Lenovo**

Abstract:

Infernal communication is the main artery that supplies all parts of the organization with the information everyone needs, regardless of their role in making decisions. Therefore, modern organizations having a coherent system of their internal communications must be able to maximize cooperation among their members and thus achieve their main objective of survival and continuity, in an unstable environment. So in this study we attempted to present **Lenovo**'s experience as a leading company in the field of internal communication, this company was able to improve collaboration and employee engagement through its innovative internal communication system.

Keywords: Internal Communication, Employees Collaboration, **Lenovo**.

نبذة مختصرة عن المشارك الأول: نوال لزرق متخرجة على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد والمنظمات ، وباحثة لدى مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات .

نبذة مختصرة عن المشارك الثاني: حسين بوثلجة متخرجة على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد والمنظمات ، وباحث لدى مخبر تحليل وإستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات .

¹ دكتوره ، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسکر ، الجزائر ،

² دكتور، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسکر ، الجزائر

1. مقدمة:

تعني الاتصالات بصفة عامة عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر في عمليات إرسال وإستلام رموز ذات معانٍ مرتبطة بها، وتهدف إلى إعلام أو طلب من الآخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر، ولا يمكن تصور ممارسات إدارية دون وجود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد، ويفترض أن تكون الاتصالات فاعلة Effective Communications وتعني عمليات إرسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل كامل كما يراد لها من قبل المستلم، كذلك يفترض أن يكون الاتصال كفؤاً Efficient Communications ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال (العامري والغالبي، 2014، ص 522)؛ وكما أشار (2014) Men إلى ضرورة الانفتاح في الاتصال باعتباره أحد أكثر السمات المرغوبة للقائد الناجح، كونه يؤثر على بناء الثقة المتبادلة في العلاقات بين الإدارة والموظفين بشكل كبير وزيادة التزام الموظف اتجاه المنظمة، والتي أصبحت أحد الموضوعات المركزية لإدارة المنظمة (Men, L.R., 2015)؛ كما هناك جانب آخر من جوانب الاتصال المؤسسي وهو الاتصال الداخلي حيث يتبادل فيه الموظفون المعلومات مع بعضهم البعض، ومع المنظمة والنظام ككل (Chalmers, 2008)، و يتعلق هذا النوع من الاتصال بمجموعة واسعة من تبادل المعلومات على جميع المستويات في المنظمة: مدironون المستوى الأعلى والمدراء المتوسطون، و تواصل الموظفون مع بعضهم البعض، وكذا التواصل بين الإدارات الفردية داخل المنظمة (Welch & Jackson, 2007)؛ حيث يجب التخطيط لシリوره هذه الاتصالات الداخلية ومنهجية تنفيذها، كما أشار Sam Black (2007) أنه ينبغي أن تنشر المعلومات للموظف في الوقت المناسب من أجل تجنب انتشار الشائعات التي غالباً ما تكون المصدر الرئيسي لمعلومات الموظف، كما تتمثل إحدى ميزات الاتصال الداخلي الفعال في خلق جو عمل جيد يتم فيه نقل المعلومات الإيجابية، بدلاً من الشائعات (Hola, 2007) كون المعلومات الإيجابية والصادقة والحقيقة المستمدة من المنظمة تكون مؤثرة للغاية و توسيعها يقوي صورة الشركة وسمعتها (Milica S. , Ana. Bovan, Ivana .R, 2018)

1.بـالإشكالية: تعتبر شركة لينوفو Lenovo نموذجاً رائعاً في مجال الاتصالات الداخلية و هي شركة تقنية عالمية تضم أكثر من 4000 موظف في الولايات المتحدة، وحققت أرباحاً بلغت 45 مليار دولار ، ومئات الملايين من العملاء في أكثر من 160 دولة ، وأربعة أجهزة تُباع في الثانية (من موقع www.lenovo.com) حيث أصبحت لينوفو وجهة عمل من خلال تعزيز قوة عاملة صحية ومشاركة ومبدعة، من خلال تركيزها الشامل على الرفاهية و من أهم القيم التي تمتاز بها السرعة والإبتكار إذ هناك 75٪ من الموظفين فخورين بكونهم جزءاً من Lenovo (من موقع <https://www.comparably.com>) لذا سعت هذه الدراسة لمحاولة فهم ممارسة نظام الاتصال الداخلي المبتكر لشركة لينوفو وهذا ما دفعنا لطرح الإشكالية التالية :

كيف استطاع نظام الإتصال الداخلي في شركة LENOVO تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين ؟

لعلاج هذه الإشكالية تم التطرق إلى جانبيين : الجانب النظري الذي يرتكز على الأدبيات النظرية التي تؤكد على دور الإتصال الداخلي وأهميته في التأثير على كفاءة الموظفين وإلتزامهم بالمنظمة، أما الجانب التطبيقي تطرقنا فيه إلى تقديم نموذج لشركة رائدة في مجال إستخدام الاتصالات الداخلية تتمثل في شركة لينوفو كتجربة دولية ناجحة في إستثمار كفاءة العاملين من خلال ممارسة نظام الإتصال الداخلي المبتكر .

2.1 الأهداف: نسعى من خلال هذه الدراسة التوصل إلى جملة من الأهداف البيداغوجية أهمها :

- التعرف على نظام الإتصال الداخلي بشركة لينوفو؛
- التعرف على الإتجاهات المعاصرة في مجال ممارسة الإتصال الداخلي في شركة لينوفو ؛
- تحديد المبادئ التوجيهية لممارسة الإتصالات الداخلية بشركة لينوفو في بيئة تمتاز بالتنوع والتعقيد؛
- تبسيط موضوع الإتصال الداخلي من خلال تقديم تجربة عملية توضح كيفية ممارسة نظام الإتصال الداخلي؛
- التعلم من تجارب البلدان الأخرى من أجل تحقيق أكثر الأساليب العملية للإتصال الداخلي وفقاً لمصالح الفرد والمنظمة معاً ، ولا سيما في تحقيق الإنسجام مع بيئة تمتاز بالتنوع والتعقيد؛
- كيفية إجراء إستراتيجية شاملة لممارسة الإتصال الداخلي في المنظمة وإدراك الموظفين لمبادئ نظام اتصالاتهم الداخلية ، حيث يسهل التعاون ومشاركة جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم.

3.1 أهمية الدراسة : كون عملية الإتصال الداخلي بمثابة المحور المركزي الذي ترتكز حوله باقي وظائف المؤسسة وهو مفتاح نجاح أي منظمة سواء كانت عمومية أو خاصة ، تجارية أو صناعية ،تساهم هذه الدراسة في تقديم تجارب عملية ناجحة في توظيف الإتصال الداخلي بشركة لينوفو من خلال سير العمل بكفاءة أكبر في بيئة ماضطربة وتنافسية وتمتاز بالتنوع ، حيث تبحث هذه الدراسة في فهم كيفية استخدام شركة لينوفو نظام الإتصال الداخلي لتعزيز التعاون والمشاركة ضمن فرق العمل، حيث عادة ما يقود الاتصالات الداخلية (أو التسويق الداخلي) متخصصين في التسويق أو العلاقات العامة من ذوي الخبرة في الموارد البشرية ووسائل التواصل الاجتماعي.

2. الإطار النظري:

1.2. ماهية الإتصال الداخلي في المنظمة: يصعب تحديد مفهوم الإتصال الداخلي في المنظمة حيث اقترح Pace and Faules (1994) بأنه " عرض وتفسير الرسائل بين وحدات الاتصال التي تشكل جزءاً من منظمة معينة" كون المنظمة تتكون من وحدات اتصال في علاقات هرمية مع بعضها البعض وتعمل في بيئة معينة " (Pace and Faules , 1994,p20) في حين وصف ميلر: أنه يتفق معظم العلماء على أن المنظمة تتضمن مجموعة

اجتماعية (أو مجموعة من الأشخاص) يتم فيها تنسيق الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، حيث يتم إنشاء مستويات معينة من الهيكل التنظيمي لمساعدة الأفراد في التعامل مع بعضهم البعض ومع الآخرين في البيئة التنظيمية الكبرى كما توصل معظم العلماء إلى أن الاتصال هو عملية معاملات (تنطوي على شخصين أو أكثر يتفاعلون داخل بيئة معينة) ورمزية (أي أن معاملات الاتصال تمثل أشياء أخرى على مستويات مختلفة من التجريد) لذلك دراسة الاتصال التنظيمي تتضمن فهم كيفية تأثير سياق المنظمة على عمليات الاتصال وتميز الطبيعة الرمزية للاتصال عن الأشكال الأخرى للسلوك التنظيمي (Miller, 2015, p 1).

أ. المفاهيم الخاطئة حول الاتصال في المنظمة : هناك مجموعة من النقاط التي تظهر المفاهيم الخاطئة حول

الاتصال في المنظمة (Richmond et al, 2005; Clampitt, 2013) تتمثل في :

- المعاني في الكلمات. ما تعنيه كلمة معينة بالنسبة لنا قد لا يكون ما تعنيه لشخص آخر، حيث الكلمة تحفز المعنى في أذهاننا وتحتفظ عن المعنى الذي تحفظه في ذهن زميلنا.
- الاتصال هو عملية لفظية. لكن التواصل الغير لفظي مهم أيضاً لأننا في الواقع ، عندما نتحدث إلى شخص ما ، فإن تواصلنا اللفظي دائمًا يكون مصحوبًا برسائل غير لفظية.
- الإخبار هو التواصل. الأفراد الذين يعتقدون أننا نقول للآخرين شيئاً يساوي التواصل معهم، لا يعترفون بدور الفعال للإستقبال لكي نكون متصلين فعالين ، يجب أن نكون حساسين لوجهات نظر الشخص الآخر ومهارات الاتصال معه.
- سوف يحل الاتصال جميع مشاكلنا ، يمكن أن يساعدنا الاتصال في التغلب على المشاكل. إلا أن هناك الكثير من المتصلين غير فعالين ، وغالباً ما يخلقون مشاكل أكثر مما يحلونها من خلال عدم معرفة كيفية استخدام الاتصال.
- الاتصال شيء جيد. في الواقع ، الاتصال ليس شيئاً جيداً ولا سيئاً الاتصال هو أداة ، ومثل أي أداة ، يمكن استخدام الاتصال لأغراض جيدة أو سيئة.
- كلما زاد التواصل ، كان ذلك أفضل ، فنوعية الاتصال مهمة وليس الكمية الخالصة منه.
- الاتصالات يمكن أن تنهار. التواصل البشري لا ينها ، التواصل البشري قد ينتهي.
- الاتصال قدرة طبيعية. التواصل هو قدرة مكتسبة. يمكن تعلم كفاءة الاتصال ، ويمكن أن تساعدنا الممارسة عليه على التحسن.

ب. العناصر الأساسية للاتصال : حيث يتم تحديد فعالية عملية الاتصال من خلال تحديد عناصره الأساسية يمكن تقسيمها على النحو التالي (Hargie: 2012; Welch: 2016; White et al. 2010; Thomas et al. 2013; Tourish 2009)

- المتصلون (صفات الأشخاص المعنيين): يمكن تقسيم المتصلين إلى فئتين رئيسيتين (القادة والأتباع) .

- الأهداف (ما يحاول القائمون تحقيقه بالاتصال): تأتي الأهداف من الوصف العام للمؤسسة ، حيث يتم تشكيل سلوك الأفراد وتوجهه لتحقيق أهداف مشتركة.
- الرسائل (الاتصال اللفظي والغير اللفظي): يتم إرسال الرسائل داخل المؤسسة واستلامها في خمسة اتجاهات (نتواصل مع أنفسنا من خلال الحديث الذاتي والتقييم ، ونتواصل صعوداً مع من هم فوقنا في التسلسل الهرمي ، وننزلها مع أولئك الذين لدينا مسؤوليات إدارية خطية اتجاههم ، ومن الخارج إلى الموردين والعملاء ، وما إلى ذلك ، وعبر الزملاء في الإدارات الأخرى) كما هو موضح في مصروفه الإتصالات الداخلية في (الجدول: 01) حيث المحددات الرئيسية للرسائل الفعالة يجب أن تكون في الوقت المناسب ، وواضحة ، ومفهومة ، ودقيقة ، ومتسقة ، ولها عبء مناسب ، وذات صلة بالمتلقي ، وذات مصداقية (Zaremba, 2010).
- القناة (مكتوبة ، وجهاً لوجه ، بوساطة): غالباً ما يتم استخدام المصطلحين "قناة" و "الوساطة" بالتبادل إذ غالباً ما يقال عن التواصل أن الوسيلة هي الرسالة ، لأن القناة التي نتواصل من خلالها تنقل المعلومات حول موقفنا من المحاور أما الوسيلة الأكثر شيوعاً هي (وجهاً لوجه ، ومؤتمرات الفيديو ، الهاتف ، الرسائل الفورية ، البريد الإلكتروني ، النصوص ، التغريدات ، المذكرات المكتوبة).
- التغذية الراجعة (كيف يتم التعامل مع الإتصالات): التعليقات هي الوسيلة التي يستطيع المرسل من خلالها التأكد من مدى تلقي الرسائل بنجاح وتأثيرها على المستلمين، يرتبط التقارب نحو التفاصيل المتبادل والمعنى المشترك في المنظمات ارتباطاً مباشراً بدرجة استخدام الملاحظات بشكل فعال.
- السياق (البيئة المادية والثقافة): يتم تضمين جميع الإتصالات في سياق معين وبالتالي لا يمكن فهم الرسائل بالكامل إلا من خلال إدراك الموقف الذي تحدث فيه، فهناك مجموعة من العوامل السياقية التي تمس المنظمات ومن أحد هذه العوامل هو تأثير العولمة ، حيث تنظر الشركات الآن إلى ما هو أبعد من أسواقها المحلية.
- الآثار تتمثل في نتائج الاتصال.

الجدول رقم (01) : مصفوفة الإتصالات الداخلية

مصفوفة الإتصالات الداخلية					البعد
المحتوى	المشاركون	الاتجاه	المستوى		
أدوار الموظفين تأثير الشخصي على سبيل المثال ، مناقشات التقييم ، وإجازات الفريق	مديري الموظفين	خط الغالب ذو اتجاهين	المدراء المباشرون / المشرفون ،	1. اتصالات إدارة	الخط الداخلي
معلومات الفريق مثل مناقشات مهام الفريق	موظـف- موظـف	ذو إتجاهين	زملاء الفريق	2. التواصل	الداخلي بين الفرق
معلومات المشروع على سبيل المثال قضايا المشروع	موظـف- موظـف	ثنائي الإتجاه	زملاء فريق المشروع	3. التواصل	الداخلي بين الزملاء في المشروع
القضايا التنظيمية / المؤسسية مثل الأهداف ، والغايات ، التطورات الجديدة ، الأنشطة وإنجازات.	المديرون الإستراتيجيون جميع الموظفين	في الغالب في اتجاه واحد	المديرين الإستراتيجيين الإدارة العليا	4. الاتصال	المؤسسي الداخلي

Source : Welch and Jackson (2007), Internal Communication Matrix, Rethinking Internal Communication, Corporate Communications: An International Journal Vol. 12 No. 2, pp. 177-198

من خلال نظرية التميز في العلاقات العامة وتحديد أصحاب المصلحة الداخليين حدد ويلش وجاكسون (2007) نهجاً جديداً لأصحاب المصلحة للتواصل الداخلي ويقترح أن علاقات الفريق والنظار والمدير المباشر هي فئات أصحاب المصلحة القياسية كما هو موضح في الجدول أعلاه (الجدول:01) كما يعد هذا تطوراً مفيداً للاتصال الداخلي ، حيث تشير الأبعاد إلى عضوية مجموعة أصحاب المصلحة الأكثر ثباتاً والتي يتم تحديدها من خلال الدور والعمل بدلاً من القضية أو المصلحة ، هنا يسلط الضوء على أهمية التفكير في الاتصال الداخلي من وجهة

نظر المتلقى و يضيف ويلش وجاكسون (2007 ، ص 186) أيضاً مفهوماً آخر وهو مفهوم الاتصالات المؤسسية الداخلية باعتبارها بعدها يستحق مزيداً من التطوير يتم تعريفه على أنه :

" التواصل بين المديرين الاستراتيجيين للمؤسسة وأصحاب المصلحة الداخليين ، يهدف إلى تعزيز الالتزام اتجاه المنظمة، والشعور بالانتماء إليها ، والوعي بيئتها المتغيرة وفهم أهدافها المتطورة " (Kevin Ruck, 2011).

2.2. تأثير الاتصال الداخلي على تحفيز وولاء الموظفين : تساهم عملية الاتصال الداخلي الفعال في حسن سير نظام الإدارة في أي منظمة من جهة و من ناحية أخرى قد تحدث العديد من المشكلات في نظام الإدارة نتيجة لضعف الاتصال و التدفق الفعال للمعلومات داخل الهيكل التنظيمي ، وثقافة العمل التنظيمي وإدارة الوثائق المتعلقة بالعمل، لذلك من الضروري إجراء مجموعة فعالة من قنوات الاتصال المناسبة وتطوير تدفق محدد للمعلومات في نظام الإدارة ، حيث يجب أن تحفز أنظمة المعلومات الفعالة على تطوير المناطق التي تعمل بها وحدات المنظمة كما يجب أن تكون الاتصالات الداخلية فعالة بين الموظفين المشاركين في عملية فهم وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، يجب معاملة الموظفين على قدم المساواة مع العملاء الخارجيين من حيث أهميتهم ، كونه يؤدي إلى ترسیخ ولاء العملاء ، مما يؤدي إلى تحقيق أقوى ارتباط مع المنظمة ؛ غالباً لا يعرف العديد من الموظفين المعلومات الكافية عن المنظمة مما يعني عملياً أنهم غير مشاركين في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية بسبب قلة المعلومات أو تأخر وصول الرسائل المتعلقة بالعمل، مما يؤدي إلى جودة أسوأ للعمل والأداء وينتج عن نقص المعلومات حول الأحداث المهمة للمنظمة تثبيط عزيمة الموظفين ، لأنهم يحبون أن يكونوا جزءاً من حياة المؤسسة، وبالتالي فإن دور الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على تمرير المعلومات ولكن أيضاً في بناء نظام من القيم ، وخلق أيديولوجية للتغييرات التي تحفز الموظفين وثقفهم وهنا يصبح الاتصال الداخلي الفعال هو المفتاح لزيادة تحفيز الموظفين ومشاركتهم ، وزيادة كفاءة العمل ، وبناء صورة داخلية وخارجية إيجابية للمؤسسة (Purol and Wosik, 2003; Armstrong, 2003).

3.2. تأثير الاتصال الداخلي الناجح على كفاءة المنظمة: يتم تشكيل أساس الاتصال الداخلي الناجح من خلال وسائل نقل المعلومات واللغة المستخدمة حيث يجب استخدام قنوات الاتصال التي يثق بها الموظفون ويجب أن تكون المعلومات المنقولة بلغة في متناولهم كون القناة التي يتم الاتصال من خلالها مهمة جداً، ويعتبر التواصل وجهاً لوجه هو أكثر قنوات الاتصال فعالية في الاتصال الداخلي وتعتبر الطريقة الأكثر فعالية لنقل المعلومات وأيضاً لحل النزاعات إذا كان الأمر يتطلب ذلك خصوصاً الشركات الكبرى ، من الأفضل عقد التواصل وجهاً لوجه في الاجتماعات التي يشارك فيها الأفراد من مختلف الإدارات وبذلك يمكن اتخاذ القرارات وتسويقة النزاعات ؛ علاوة على ذلك ، يمكن أن يكون تطوير مهارات الاستماع أيضاً عاملًا مهمًا للغاية ويساعد في توضيح سوء الفهم واكتشاف المشاكل المحتملة وتعاون أفضل بين الموظفين (Pirjol F and Radomir L.L, 2017).

حيث تعد الاتصالات الداخلية الجيدة هي أساس العلاقات الجيدة في أي منظمة و العلاقات الجيدة تخلق جواً إيجابياً تنطلق منه الطاقة الإيجابية ومن الطاقة الإيجابية يولـد الحماس والإبداع للموظفين (Nikolić et al 2013), كما ينـي لـديـمـهمـ الشـعـورـ بـالـانتـمـاءـ لـلـمـنـظـمـةـ ،ـ كـوـنـ الـمـوـظـفـيـنـ الـذـيـنـ يـتـعـاطـفـونـ مـعـ الـمـنـظـمـةـ الـتـيـ يـعـمـلـونـ فـهـاـ هـمـ فـقـطـ الـمـسـتـعـدـوـنـ لـلـنـضـالـ لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـهـاـ ،ـ لـأـنـهـمـ يـعـتـبـرـوـنـ الـمـنـظـمـةـ مـلـكـاـ لـهـمـ وـبـالـتـالـيـ نـجـاحـاتـهـاـ مـلـكـاـ لـهـمـ أـيـضـاـ :ـ الـمـوـظـفـوـنـ هـمـ أـفـضـلـ سـفـرـاءـ الـمـنـظـمـةـ ،ـ وـلـاـ شـيـءـ يـمـكـنـ أـنـ يـزـوـدـهـاـ بـالـصـورـةـ الـجـيـدةـ أـوـ السـيـئةـ ،ـ أـكـثـرـ مـنـ قـصـصـ أـوـلـئـكـ الـذـيـنـ يـعـمـلـوـنـ بـهـاـ (M. Welch,2013, M. Nikolić et al 2012) :ـ كـمـاـ يـسـمـحـ الـاتـصـالـ الدـاخـلـيـ الـجـيـدـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ بـتـشـجـيعـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ بـيـنـ الـمـوـظـفـيـنـ وـبـيـنـ الـأـجـزـاءـ الـمـخـتـلـفـةـ مـنـ الـمـنـظـمـاتـ لـلـتـوـاـصـلـ مـبـاـشـرـةـ وـبـالـتـالـيـ حلـ الـمـشـكـلـاتـ الشـائـعـةـ ؛ـ كـمـاـ يـجـبـ إـيـلـاءـ الـكـثـيرـ مـنـ الـاـهـتـمـامـ لـلـتـوـاـصـلـ التـصـاعـديـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ كـوـنـ الـمـوـظـفـيـنـ فـيـ اـتـصـالـ يـوـمـيـ وـمـبـاـشـرـ مـعـ الـعـمـلـاءـ وـلـدـيـمـهـمـ أـدـقـ الـمـعـلـومـاتـ حـوـلـ أـسـبـابـ الـرـضـاـ أـوـ عـدـمـ الـرـضـاـ عـنـ مـسـتـخـدـمـيـ الـخـدـمـاتـ ،ـ وـحـوـلـ مـشـاـكـلـ تـقـدـيمـ خـدـمـاتـ مـعـيـنـةـ وـأـكـثـرـ ،ـ بـالـإـضـافـةـ يـمـثـلـ الـاتـصـالـ الـأـفـقـيـ دـوـرـاـ مـهـمـاـ مـنـ خـلـالـ مـسـارـاتـ الـاتـصـالـ الـتـيـ يـتـمـ فـيـهـاـ إـرـسـالـ عـدـدـ كـبـيرـ مـنـ الـرـسـائـلـ ،ـ وـهـوـ أـمـرـ ذـوـ أـهـمـيـةـ كـبـيرـ لـلـعـمـلـيـاتـ التـجـارـيـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ (Mirjanal et al 2016,..).

4.2. دور وأهمية الاتصال الداخلي في المنظمة: بغض النظر عن نوع المنظمة، فإن الاتصال هو العنصر الذي يحافظ على العلاقات كون ما ي قوله شخص ما لشخص آخر لا يمكن أن يكون له تأثير على هاذين الشخصين فحسب ، ولكن نظراً لأن المؤسسات عبارة عن أنظمة ، فيمكن أن يكون له أيضاً تأثير ملموس على النظام الكلي، كما يعد التواصل بين المديرين والموظفيين والموظفيين مع بعضهم البعض في المنظمة محدداً رئيسياً لدى رضا الأفراد (Richmond et al 2005, ; FitzPatrick and Valskov, 2015) (B) (B)

حيث يخدم الاتصال الداخلي العديد من الوظائف في المنظمات، إذ هناك ستة وظائف تهيمن على الاتصال في السياق التنظيمي تمثل في: الإعلام ، والتنظيم ، والدمج ، والإدارة ، والإقناع ، والتواصل الاجتماعي. فالوظيفة الإعلامية للتواصل تشرح نفسها إلى حد ما إنها وظيفة توفير المعلومات المطلوبة للموظفين حتى يمكنوا من أداء وظائفهم بطريقة فعالة فهم يحتاجون إلى إعلامهم بأي التغييرات في الإجراءات أو السياسات المتعلقة بعملهم، ثم تشارك الوظيفة التنظيمية للتواصل مع الاتصالات الموجهة نحو السياسات التنظيمية داخل المنظمة أو الرسائل حول صيانة المنظمة، في حين تركز الوظيفة التكاملية (الدمج) للتواصل على تنسيق المهام أو تنسيق المجموعة ودمج وحدات العمل نحو هدف مشترك، في حين يتم توجيه وظيفة إدارة الاتصال نحو الأهداف الثلاثة المذكورة سابقاً، و هو التواصل الذي يركز على جعل الأفراد يفعلون ما هو مطلوب وأخذ المعلومات عن الموظفين للتعرف عليهم بشكل أفضل وإقامة علاقات مع الموظفين أما وظيفة الإقناع هي ثمرة وظيفة الإدارة يحاول فيها المشرف التأثير على الموظف للقيام بشيء معين في حين الوظيفة الأخيرة للتواصل - التواصل الاجتماعي - هي التي يمكنها تحديد ما إذا كان الفرد يعيش بشكل جيد في المنظمة أم لا على الإطلاق ،

حيث التواصل الاجتماعي لا يعني أن تكون "رفقاء" مع الجميع يعني فقط الاندماج مع شبكات الاتصال في المنظمة (Richmond et al., 2005; Clampitt, 2013).

لذا تحتاج كل منظمة إلى إيلاء اهتمام خاص لهذا النوع من الاتصالات نظراً لحقيقة أنها تمثل ثلثي إجمالي تدفقات الاتصالات، كما يمكن الاستنتاج أن إحدى مهام المنظمة هي إنشاء اتصال ثنائي الاتجاه بين الموظفين وبين الموظفين من الإدارات المختلفة وكذلك بين الموظفين والإدارة ، لأنها يحقق العمل الجماعي وبالتالي يضمن جودة الخدمات المقدمة، كما تعدد (جودة وكفاءة الاتصال بين الموظفين وبين مستخدمي المنظمة ، ثقة المستخدمين ورضاهما ، خدمة المبيعات ، الحصة السوقية للمؤسسة ، زيادة الأرباح ، خلق ميزة تنافسية) من أهم العوامل لاستمرار نمو المنظمة والذي بدوره ينعكس على كفاءة أدائها (Mirjana et al, 2016).

3 . الجانب التطبيقي : تحليل واقع نظام الإتصال الداخلي بشركة **Lenovo**

للاجابة على إشكالية الدراسة "كيف يستطيع نظام الإتصال الداخلي بشركة لينوفو تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين ؟" نتطرق في هذا الجانب للتعرف على شركة لينوفو ، و نظام الإتصالات الداخلية فيها و المبادئ التوجيهية في مجال ممارسة الإتصال الداخلي بالشركة ، وفي الأخير النتائج التي توصلت إليها شركة لينوفو في مجال الإتصال الداخلي .

1.3. تقديم شركة **Lenovo** :

هي شركة تقنية متعددة الجنسيات تبلغ قيمتها 45 مليار دولار أمريكي، وتعتبر شركة رائدة في مجال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل، كما إبتكرت تطبيقاً للهاتف المحمول لتعزيز المشاركة والتعاون بين موظفيها.

2.3. الطرق والمبادئ التوجيهية لممارسة الإتصال الداخلي في شركة **Lenovo** :

أ. طريقة تقنية كررة الثلج : تتمثل إحدى الطرق الجديدة التي تقوم بها شركة لينوفو في توسيع نطاق الإتصال الداخلي معتمدة على توسيع استخدام موظفيها للاتصالات الرقمية وذلك باستخدام " تقنية كررة الثلج " والهدف من هذه الطريقة البحث في كيفية ممارسة الإتصالات الداخلية للتأثير على مشاركة الموظفين وثقتهم وتعاونهم و لتحقيق ذلك عهد الباحثين إلى استخدام المقابلة الاستكشافية شبه مهيكلة مع المديرين المسؤولين عن العلاقات العامة والإتصال الداخلي في الشركة، وكذلك الموظفين الذين يستخدمون الشبكة الداخلية للشركة بصفة يومية، بالإضافة إلى مشاركة طلبة جامعيين لدى البروفيسور Aneil K. Mishra و هو ما يسمح بوجود جسور الثقة والتفاهم المتبادلين حول الهدف المشترك. حيث تم تسجيل كل محادثة وتحليلها لفهم كيف يفكرون المسؤولون التنفيذيون بشأن الإتصالات الداخلية في شركة

(Mishra, Aneil K., Khaner Walker,2019) **Lenovo**

أعضاء المقابلة الاستكشافية: شملت المقابلة مجموعة من المسؤولين والمدراء التنفيذيين كما هو موضح في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): أعضاء المقابلة الاستكشافية

المدراء التنفيذيون	المسؤولين التنفيذيين
- كيم ماروت ، محاسب رئيسي في الميزانية العمومية بأمريكا الشمالية.	- نانسي ليانج ، المدير التنفيذي - للتخطيط والاستراتيجية العالمية للشركة خانر والكر
- ماريان لاكن ، مراقب المالية.	، مدير الاتصالات الداخلية والخارجية العالمية.
- جوانا ستيل ، مندوب المبيعات الداخلي.	- كيلي ريد ، كبير محللي الاتصالات العالمية والمحظى.
- ستيفاني ماك ، مدير حسابات داخلية.	- هيدر لوي ، المدير الرئيسي للاتصالات.
- سوزان مور ، مدير عمليات الويب والاستشراف.	

المصدر : من إعداد الباحثين بالأعتماد على بيانات المؤسسة

3.3 . نظام الإتصال الداخلي بشركة **Lenovo**: لمعرفة نظام الإتصال الداخلي بشركة لينوفو يجب معرفة دور

كل عضو في إنشاء إستراتيجية الاتصالات الداخلية بالشركة :

أ. دور مدير الاتصالات الداخلية والخارجية العالمية في **Lenovo**

يتمثل دور Khaner Walker "مدير الاتصالات الداخلية والخارجية العالمية" في دعم العديد من الإدارات المختلفة عبر وظيفة الاتصالات الداخلية من خلال مكتسباته المعرفية ، كما يتمتع المدير خانر والكر برؤية فريدة من نوعها لكيفية قيام لينوفو المركزية، بالإضافة إلى تكثيف الجهد لممارسة الاتصالات الداخلية الأخرى من أجل توفير محتوى مناسب ودقيق وحاصل للموظفين عبر جميع أنحاء العالم. حيث يمكن هدف المدير خانر والكر في "زيادة اتساع وعاء المعلومات الخاص للينوفو المركزية، إلى جانب تمكين الموظفين من التفاعل عبر المنشورات الاجتماعية على الموقع الخاص بهم، وإنشاء معارض الصور الخاصة بهم ، وما إلى ذلك و بما أن كلما زاد نمو لينوفو المركزية كلما أصبح كل رئيس قسم أكثر تنافسية وإبداعاً في إخراج المحتوى الأكثر إثارة للاهتمام على موقعه الخاص داخلها، مما يسمح بمشاركة كل المعلومات المهمة و التي يجب أن يعرفها الموظفون ثم ترجمة هذه المعلومات بطريقة مناسبة ودقيقة ومقنعة (K.Walker ، اتصال شخصي ، 18 يناير 2018 : 30 مارس

. (2018

ب . دور المدير التنفيذي - للتحطيط والاستراتيجية العالمية : يتمثل دور المدير التنفيذي نانسي ليانج ، بقيادة الفريق من ستة موظفين مهمتهم توصيل الأخبار إلى جميع موظفي لينوفو حول العالم، بما في ذلك لينوفو المركزية، وبعد ترقية ليانج إلى فريق الإستراتيجية والتحطيط، أنشأت فلسفتها الشخصية للاتصالات الداخلية من خلال طريقة PCPC : الأشخاص People ، والمحظى Content ، والعملية Process ، والقناة Channel وقد حددت المسار الذي لا يزال يتبعه الاتصال الداخلي، حيث يتمثل الدور الرئيسي للأشخاص People في: 1) إرسال الرسائل من أصحاب المصلحة إلى الموظفين المعينين؛ وأن 2) يتم إرسال الرسائل من المدير المسؤول عندما يتقرر أن الرسالة سوف تأتي مباشرة من القمة، كما أصرت ليانج على إرسال الرسائل من البريد الإلكتروني الشخصي للرئيس التنفيذي للشركة "يانغ يوانكينغ" و ذلك عن قناعتها بأن ذلك له تأثير غير مباشر على استقبال الرسالة، حيث وجدت الأبحاث أن الرؤساء التنفيذيين يعتقدون أن التواصل الذي يأتي مباشرة من القمة يؤثر بشكل إيجابي على "مشاعر الموظفين تجاه العمل والخط الأساسي للمؤسسة (Rayfield et al, 1991, p27) كما تؤكد الأبحاث الحديثة التي أجراها (EdelmanBarometer, 2014) عن الثقة: أن "الثقة في الشخص الذي يقود الشركة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالثقة في الشركة نفسها". وأكدت ليانج أن هذا ينطبق على شركة لينوفو وعلى رئيس مجلس الإدارة "يانغ يوانكينغ" أيضاً (نانسي ليانج ، اتصال شخصي ، 28 أكتوبر 2018) ،

ت . دور محللي الاتصالات العالمية : يعد كيلي ريد، كبير محللي الاتصالات العالمية والمحظى، حيث تمثل وظيفته في إدارة المحظى في لينوفو المركزية (الاتصالات الشخصية ، 5 مايو 2018) والشكل 01 يوضح أمثلة عن الإتصالات الداخلية في شركة لينوفو بين " كبير محللي الاتصالات العالمية والمحظى " مع " المدير التنفيذي " عن الإتصالات الداخلية في شركة لينوفو بين

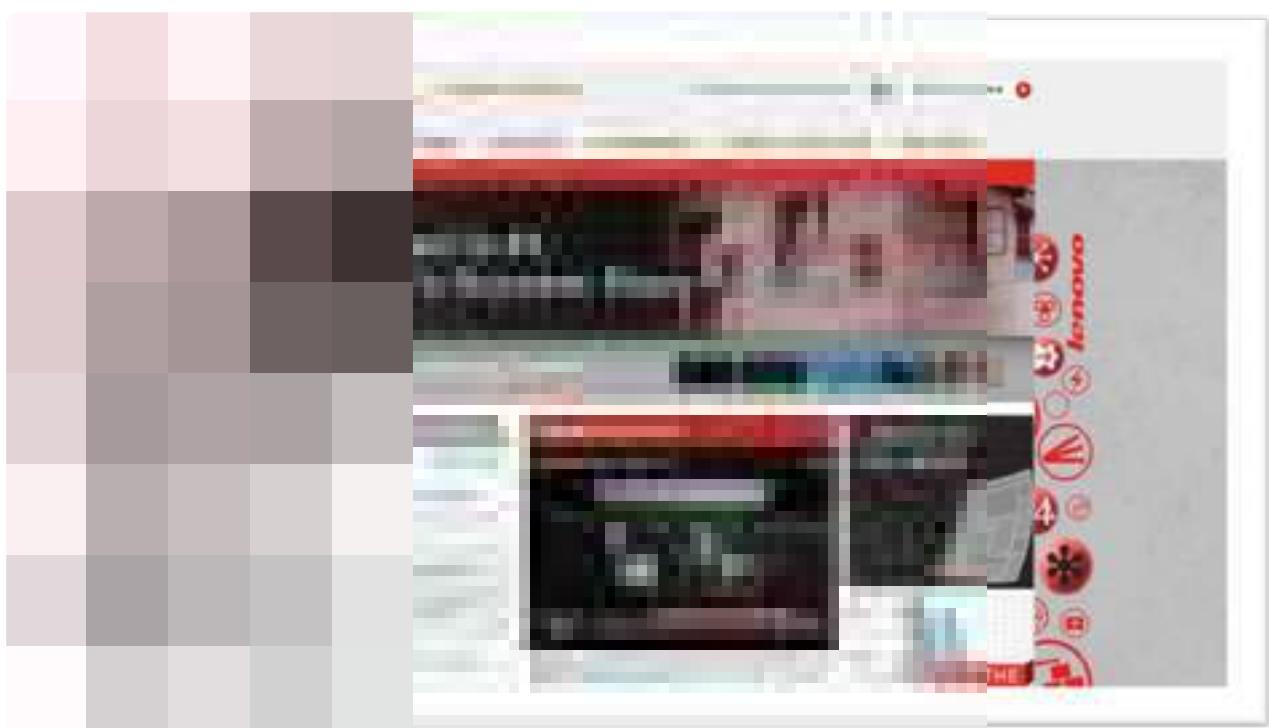
الشكل رقم (01): أمثلة عن الإتصالات الداخلية في شركة Lenovo

كيلي، "نحن نعرف من هو جمهورنا في الغالب إنهم 30.000 موظف لشركة لينوفو حول العالم ". ومع ذلك، تعتبر ليانج أنه من المهم صياغة الرسالة بالطريقة الصحيحة للجمهور المقصود بها. على سبيل المثال، من المهم معرفة جمهورك وما إذا كانت الرسالة يجب أن تكون باللغة الإنجليزية أو بالماندرинية أو كلِّيما. وافق كيلي، قائلاً إن "الطريقة الأكثر فاعلية لإيصال رسالة إلى أشخاص من عدة لغات هي الجمع بين الفن والنسخ، أي تكون في شكل ملصق" وأضاف كيلي: "أعتقد أن التحدي الأكبر والأكثر أهمية هو طرح السؤال "لماذا نرسل هذا؟ لماذا نتواصل مع الجمهور؟ "

Source : (Mishra et al, 2019, p452)

حيث عندما يضع المدير التنفيذي إستراتيجية حول عملية ما يقوم الفريق بجمع المعلومات التي يتم نشرها علىلينوفو المركزية وتنظيمها وكتابتها وإنتاجها ومراقبتها، يتضمن ذلك المعلومات المالية والمقابلات والصور من الأحداث وروابط لمقالات مكتوبة عن لينوفو ومراقبة آلية لتشجيع الموظفين أيضًا على المشاركة في إنشاء المحتوى، كما يعمل الفريق مع كل قسم للتأكد من أن بواباتهم محدثة ومفيدة لفرقهم الخاصة، في حين ذكر المدير والكثير أن رؤساء الأقسام أصبحوا أكثر قدرة على المنافسة مع بعضهم البعض في المحتوى الذي ينشرونه، راغبين في التأكد من أنهم يبذلون قصارى جهدهم، كما أن أهم قناة يتواصل الفريق من خلالها هي لينوفو المركزية (أنظر الشكل رقم 02) حيث توفر المعلومات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وتأتي هذه القناة كاملة مع لافتة إخبارية جديدة تتغير كل يوم، ومعرض للصور، و الفيديو من جميع أنحاء العالم، إذ هناك خلية في الصفحة الأولى يمكن من خلالها مشاركة الموظفين في إنشاء المحتوى عن طريق تحديث الأخبار بأنفسهم ومشاركتها مع زملائهم الموظفين وهذا لزيادة شعورهم بأنهم جزء مهم من إنشاء ثقافة لينوفو وبنائهم.

الشكل رقم (02): لقطة الشاشة للصفحة الرئيسية للينوفو المركزية 2018 Lenovo Central



Source : (Mishra et al, 2019, p454)

ث . دور المدير الرئيسي للاتصالات : ذكر هيذر لو (المدير الرئيسي للاتصالات) أن الموظفين يساهمون بشكل أكبر في التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي: "نحن نتجه نحو نظام قائم على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث لا يتحمل أي شخص عبء إنشاء المحتوى بمفرده، مما يعني أن الجميع يغذي وجهة نظره أو رؤيته

للمؤسسة في محور مركزي واحد إنها سلسلة مبنية على مراحل بدلاً من فريق مكون من خمسة أو سبعة أشخاص ينتجون كميات كبيرة من المحتوى للبقية".

4.3. الإستراتيجية العامة للاتصالات الداخلية بشركة **Lenovo**: تعتبر قناة Kick-off إحدى القنوات المهمة الأخرى التي تستخدمها الشركة و هي حدث سنوي من خلاله يتم وضع الخطة الإستراتيجية للسنة من قبل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي و يتم إطلاع الموظفين على مهمة الشركة ورؤيتها و يلتقي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يانغ وكبار مسؤوليه مع الموظفين في ثلاثة أماكن حول العالم للتأكد من أن كل شخص لديه فرصة للمشاركة، حيث يشارك كبار المديرين بالرسائل حول الخطة الإستراتيجية، والعلامة التجارية ، والمنتجات الجديدة للينوفو بالإضافة إلى استحداث قنوات فرق الاتصالات الداخلية و هي تطبيق جوال جديد (LC Lite) نظراً لأن الموظفين أكثر تشتتاً في عملهم لذلك تحتاج الشركات إلى مواكبة ذلك من خلال تقديم الاتصالات في الوقت المناسب أينما كانوا (Mishra et al, 2019,p453)

5.3. تشخيص واقع نظام الإتصال الداخلي بشركة **Lenovo** (Mishra et al, 2019,p456-459)

- إعطاء الأولوية القصوى للاتصال اليومي: على الرغم من أن كبار المديرين التنفيذيين مشغولون، فإن الموظفين ذوي المستوى الأدنى يتوقعون للحصول على المعلومات حول الشركة والاستراتيجية ، فإذا تاحة هذه المعلومات على سبيل المثال (على شبكة الإنترانت الخاصة بالشركة) يمنع الشائعات والمعلومات الكاذبة، حتى عندما لا يكون لدى المدير وقت للمحادثات اليومية مع موظفيه، يمكن أن تساعد الشبكة الداخلية في سد فجوة المعلومات، بالإضافة إلى توفير المعلومات الأكثر إيجابية كونهم أفضل سفراء للعلامة التجارية .

- إنشاء لغة عالمية واحدة للشركة حتى يعرف الجميع ما يمكن توقعه وكيفية تلقي رسائل الاتصال الداخلي مما يساعد على خلق رسالة دقة ووضحة، حيث يجب أن تكون المنظمات مرنة في استخدامها للغة وأن تضع في الاعتبار دمج لغة رئيسية ثانية، للحفاظ على مشاركة جميع الموظفين في مناطق متفرقة من العالم لتجنب أي سوء فهم.

- مشاركة المعلومات الثقافية بالإضافة إلى معلومات الشركة: نظراً لأن المنظمات أصبحت عالمية في موظفيها وعملياتها، يجب أن تكون هناك طرقاً لمساعدة الموظفين على التعرف على ما هو مهم ثقافياً وملائماً لجميع الموظفين من أجل زيادة فهمهم الشخصي لبعضهم البعض، و هذا سيساعد الموظفين على تعلم تقدير خلفيات وتجارب زملائهم الذين يعملون في موقع آخر.

- إنشاء وسيلة اتصالات ديناميكية: (مثل شبكة الإنترانت الخاصة بالشركة أو ملخص البريد الإلكتروني اليومي) لنشر الرسائل في الوقت المناسب وبطريقة سهلة لجميع الموظفين و جعلها تفاعلية وليست مجرد أداة أحادية الاتجاه الأمر الذي يجعل الموظفون يرغبون بمزيد من المشاركة إذا أتيحت لهم الفرصة أنظر .03 الشكل رقم

الشكل رقم (03): لقطة الشاشة أثناء التطبيق التفاعلي Lenovo Mobile



Source : (Mishra et al, 2019, p457)

- تحديث دليل الموارد البشرية وربطه بنظام الاتصالات. يمكن أن يساعد ذلك في تسهيل تبادل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بين دليل الموظفين العالميين، فضلاً عن المساعدة في بناء علاقات مهمة عبر الحدود الثقافية والقطرية.
- جعل الموظفين يعرفون ما هو فريق الاتصالات الداخلية. يجب أن يكون الفريق متاحاً لجميع الموظفين حتى يعرفوا من يمكنهم الاتصال به للحصول على معلومات محدثة وكذلك من يمكنه مساعدتهم على مشاركة المعلومات الجديدة مع زملائهم.
- مشاركة إستراتيجية العلامة التجارية: من خلال مشاركة المعلومات الإستراتيجية مع الموظفين، حيث يمكن إشراكهم في رؤية الشركة ومنتجاتها والتوجه المستقبلي للشركة إذ يصبحون سفراء للعلامة التجارية.

- الابتكار المستمر: الآن بعد أن أصبح الموظفون يعملون عن بعد ويسافرون بنفس القدر، أوجدت الحاجة إلى إستراتيجية الاتصال يتبع من خلالها الموظفين إذ يُعد تطبيق **Lenovo** الجديد للهاتف المحمول إحدى الطرق التي يستخدمها الموظفون لمعرفة أخبار وتحديثات **Lenovo** أينما كانوا.

4. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة قمنا بتوضيح كيف استطاع نظام الإتصال الداخلي المبتكر بشركة لينوفو في تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين ، وذلك من خلال إنشاء بيئه تشجع روح المبادرة والإبداع ، ولا شك أن كل منظمة هدفها تشجيع روح المبادرة والإبداع، لكن شركة لينوفو نجحت في هدفها من خلال اعتبار المورد البشري هو المورد الإستراتيجي، ومن أهم مبادئها وضع الموظفين في المقام الأول وتحقيق التواصل والتفاعل بين موظفها من خلال نهجا شاملا ومتكاملا للإتصالات الداخلية بشكل متكرر على مدار اليوم .

1.4. النتائج المستخلصة من الدراسة:

- ربط نظام المراسلة الداخلية بنظام الموارد البشرية في هيكل الشركة مما يسهل التواصل الموظفين مع بعضهم البعض وتتبع مكان وجودهم .

- سد فجوة المعلومات بين الموظفين وتجنب الإشاعات من خلال الشبكة الداخلية .

- إستحداث قناة جديدة قدمتها فرق الإتصال الداخلي تمثل في تطبيق جوال جديد من أجل تقديم الإتصالات في الوقت المناسب .

- إدارة التنوع :باعتبار الشركة متعددة الجنسيات فكانت قوتها تكمن في إدارة هذا التنوع من خلال إنشاء لغة عالمية واحدة للشركة بهدف إدماج الآخرين والتعرف على ثقافاتهم وخلفياتهم وإحترامها حيث كان شعارها دوما "المختلف أفضل"

- تحقيق الرفاهية للموظفين: حيث ركزت بشكل كبير على الموظف بأكمله من خلال الأخذ بعين الاعتبار حياتهم الصحية وإحتياجاتهم المالية ،لذا كانت تفكير دوما في ما إذا كان الموظف يواجه مشكلة أو تحد في حياته وكيف لهذه المشكلة أن تكون لها أثار صحية ومالية ،حيث هدفها أن يكون موظفها في أفضل حالاتهم عندما يكونون في العمل .

وفي الأخير على ضوء ما سبق نعتبر شركة لينوفو نموذجا ناجحا في مجال الإتصالات الداخلية من خلال الدور القيادي الفعال الذي ساهم في ممارسة نظام الإتصالات الداخلية بفعالية و ليس فقط لتمرير المعلومات وإنما إشراك جميع موظفيها في فهم الأهداف الإستراتيجية ومعاملة العملاء الداخليين (التسويق الداخلي) على قدم المساواة مع العملاء الخارجيين مما مكّنها لإنشاء نظام إتصال داخلي مبني على المشاركة والتعاون والثقافة المشتركة بين موظفيها والذي بدوره ينعكس على ولاء الموظفين للمنظمة.

5. المراجع:

صالح مهدي محسن العامري ، ظاهر محسن منصور الغالي (2014) الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.

- ب Chalmers, S. (2008). *The Changing Role of Internal Communications*. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges? Paper presented at Euprera (European Public Relations Education and Research Association) 2008 conference, Milan, 16th - 18th October 2008. <http://ereresearch.qmu.ac.uk/568/>
- ب Clampitt, P. (2013). Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ب Edelman Trust Barometer. (2014). Retrieved on 1/22/14 From <http://www.edelman.com/insights/>
- ب FitzPatrick, L., Valskov, K. (2015). *Internal communications: a manual for practitioners*. Seattle, WA: Amazon Digital Services.
- ب Hargie, O. (2016). *The importance of communication for organizational effectiveness*. In F. Lobo (Ed.), Psicologia do Trabalho e das Organizações (pp. 15-32). Braga: Axioma.
- ب Hola, J. (2007). *The Importance of Internal Company Communication*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 1(8), 107–111.
- ب Karen Mishra, Aneil K. Mishra, Khaner Walker, (2019) *Using Innovative Internal Communication to Enhance Employee Engagement*, <https://www.researchgate.net/publication/332055978>.
- ب Kevin Ruck (2011) *Internal Communication and Employee Engagement* University of Central Lancashire, Preston, UK, p12, DOC, PDF, TXT ou lisez en ligne sur Scribd <https://fr.scribd.com/doc/46422772/Internal-Communication-and-Employee-Engagement>
- ب M. Nikolić, E. Terek, J. Vukonjanski, D. Ivin, (2012) *The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies*, Public Relations Review 38 (2) 288-293.

- M. Nikolić, J. Vukonjanski, M. Nedeljković, O. Hadžić, E(2013). Terek, *The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX*, Public Relations Review 39 (5) 563-565.
- ↳ M. Welch(2013), *Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education*, Public Relations Review 39 (5) (2013) 615-617.
 - ↳ Marcin Jakubiec(2019) *The importance of internal communication for management of an organization*.University of Bielsko-BialaDOI:10.29119/1641-3466.2019.134.4
 - ↳ Men, L.R. (2015), Employee engagement in relation to employee-organization relationships and internal reputation: effects of leadership communication. *Public Relations Journal*, 9(2),85-95.
 - ↳ Milica Slijepčević , Ana Bovan, Ivana Radojević,(2018) *Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency*,UDK: 659.23:368, originalni naučni rad <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3471/2018/0354-34711802124S.pdf>
 - ↳ Miller, K. (2015). *Organizational communication: approaches and processes*. Belmont, CA: Cengage/Wadsworth 7th edn.
 - ↳ Mirjana I. Stevanović^{1,a*}, and Aleksandra M. Gmitrović^{2,b}(2016) *Importance and Role of Internal Communication in Organizations* Vol. 830 (2016) pp 302-307 Submitted: 2015-08-11 © (2016) Trans Tech Publications, Switzerland Accepted: 2015-12-02 doi:10.4028/www.scientific.net/AMM.830.302 Online: 2016-03-03 All rights
 - Pace, R., Faules, D. (1994). *Organizational communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 3rd edn.
 - ↳ Pincus, D. J., Rayfield, R. E., & Cozzens, M. D. (1991). *The Chief Executive Officer's internal communications role: A benchmark program of research*. In L. A. Grunig & J. E. Grunig (Eds.), *Public Relations Research Annual* (Vol. 3, pp. 1–36). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 - ↳ Pîrjol F. and Radomir L.L.(2017) *THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY IN AN ORGANIZATION* , Business Excellence and

Management Volume 7 Issue 2 / June 2017,
 file:///C:/Users/user/Downloads/The_Role_Of_Internal_Communication_On_The_Efficiency.pdf

- بـ Richmond, V., McCroskey, J., McCroskey, L. (2005). *Organizational Communication for Survival: Making Work Work*. Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- بـ Thomas, G., Zolin, R., Hartman, J. (2009). *The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement*. International Journal of Business Communication, 46, pp. 287-310.
- بـ Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership*. London: Routledge.
- بـ Welch and Jackson (2007), *Internal Communication Matrix, Rethinking Internal Communication, Corporate Communications: An International Journal* Vol. 12 No. 2, 2007 pp. 177-198
- بـ Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. Public Relations Review, 38, pp. 246–254. strategic and economic effects in Serbian companies, Public Relations Review 38 (2) (2012) 288-293.
- بـ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Corporate Communications an International Journal, 12(2), 177-198.
- بـ White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). *Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence*, Journal of Public Relations Research, 22, pp. 65-84
- بـ Zaremba, A. (2010). *Organizational Communication: Foundations for Business and Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.

الموقع الإلكترونية:

<https://www.comparably.com/companies/lenovo/employee-engagement>

- بـ https://www.lenovo.com/eg/en/about/whoweare/?ipromoid=ftv_background_About_Lenovo

استراتيجية الموظف السفير كثقافة اتصالية جديدة في المؤسسات

"أسس نظرية وتجارب عالمية"

المحور: حالات عن الاتصال الداخلي.

The employee advocacy strategy as a new culture of corporate communication" Theoretical Foundations and international experiences"

د. بن لعربي يحيى¹

الملخص:

تهدف الدراسة إلى بحث التغيرات التي أدخلتها وسائل وبرامج الاتصال الرقمي على الثقافة الاتصالية للمؤسسات من ناحية تقاسم المعلومات والرموز وبناء العلاقات، من خلال استحداث اتجاه جديد في أقسام الاتصالات المؤسسية يعرف اليوم باسم "Employee Advocacy" وظيفته تحويل الموظفين إلى سفراء لسمعة المؤسسة في الشبكات الاجتماعية ووسيلة للتواصل مع العالم حول فوائد ثقافة المؤسسات التي ينتمون إليها والمزايا التي تميز المنتجات الجديدة أو الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم. أظهرت نتائج الدراسة أن تبني ثقافة الموظف السفير، يساهم في تطوير مستويات مشاركة الموظفين ويلهم التعاون بينهم ويسهل تجربة العملاء ويكرس ثقافة الاتصال المؤسسي التي تقوم على الإبداع والذكاء الاجتماعي وانخراط القوى العاملة في رؤية ومشروع المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الرقمي، ثقافة المؤسسة، الموظف السفير، استراتيجية، السمعة.

Abstract:

The study aims to examine the changes that digital communication means and programs have introduced to the corporate communication culture in terms of sharing information and codes and building relationships, through the introduction of a new trend in corporate communications departments known today as "Employee Advocacy" whose function is to transform employees into ambassadors for the institution's reputation. In social networks and a means of communicating with the world about the benefits of the culture of the institutions to which they belong and the advantages that distinguish new products or services provided by their institutions.

The results of the study showed that adopting the culture of the employee advocacy contributes to developing levels of employee participation, inspires cooperation between them, improves customer experience, and establishes a culture of institutional communication that is based on creativity, social intelligence, and the involvement of the workforce in the vision and project of the institution.

Keywords: Digital Communication, Corporate Culture, Employee Advocacy, Strategy, Reputation.

نبذة مختصرة عن المشارك: يحيى بن لعربي أستاذ محاضر قسم أ جامعة وهران 1 الجزائر، 14 سنة خبرة في التدريس، متخصص على دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال سنة 2015 و التأهيل الجامعي سنة 2017، عضو المجلس العلمي لكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، رئيس وحدة الاتصال المؤسسي في مختبر تحليل، تنمية وتصميم المنتجات الإعلامية، مختص في العلاقات العامة واتصال الأزمات والمخاطر، صحفي سابق في الإذاعة الوطنية، مشرف ومناقش لعدة مذكرات الماستر وأطروحتات الدكتوراه، عضو تقييم في لجان الدكتوراه والتأهيل الجامعي، لديه عدة منشورات ومداخلات داخل الوطن وخارجيه.

¹ بن لعربي يحيى، جامعة وهران 1، مختبر تحليل، تنمية وتصميم المنتجات الإعلامية، benlarbi.yahia@univ-oran1.dz.

1. مقدمة:

بعد زمن وسائل الاتصال الاجتماعية الرقمية واحدا من أكثر مراحل تكنولوجيا الاتصال تطورا وسرعة وأحد أهم التحديات التي يواجهها المختصون في علوم الاتصال والعلوم المجاورة لها، بالنظر للقدرة الكبيرة التي صار المستهلكون يتمتعون بها في بيئه تعرف بالاتصال غير المتوازن *communication asymétrique*، الذي استبدل النموذج الخطي والاتجاه الواحد للاتصال والتسويق في المؤسسات والشركات ومختلف التنظيمات، بالتفاعل وعدم القدرة على التحكم في خطاباتها وأنماط اتصالها مع مختلف الأطراف المؤثرة أو المتأثرة من نشاطاتها، حيث مُكِّن نمو وسائل التواصل الاجتماعي الموظفين الذين كانت لديهم تقليديا خيارات محدودة في التعبير عن تجاربهم المتعلقة بالعمل من وجود المئات أو حتى الآلاف من الأشخاص للتواصل مع خارج الحدود التنظيمية، ومن ثم صارت مشاركة الموظفين في وسائل التواصل الاجتماعي ثقافة اتصالية جديدة تدعم العلاقة التعايشية بين الثقافة والاتصال، كما يقول "Edward Hall" الثقافة هي اتصال واتصال هو ثقافة" (Schiller, 2013, p. 20)، وهو ما تحاول الدراسة بحثه بالتركيز على تطور ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وتحول الموظفين منأغلبية صامتة إلى قوة فاعلة من خلال برنامج *employee advocacy*.

2.1. الإشكالية: إن الرغبة في جعل الموظفين سفراء للشركة والعلامة التجارية هي واحدة من أساسيات الاتصال المؤسسي، ولكن النجاح غالباً ما يكون معقداً في سياق انفجار الوسائل الاجتماعية الذي يسمح للجميع بالتعبير عن أنفسهم علانية والوصول إلى الجمهور، حيث لم تعد ممارسة الوصاية على خطابات الموظف ممكنة في الفضاء الرقمي، بما تحمله من مخاطر على سمعة المؤسسة، ولكن أيضاً بما تتيحه من فرص مضاعفة نشر الرسائل على المجتمعات ذات الاستهداف الأكبر والأفضل.

تسجلاليوم العديد من الشركات حضورها على الشبكات الاجتماعية التي أصبحت قنوات أساسية، لkses شهرتها ومرئيتها وسمعتها الإلكترونية، ومع ذلك يمكن مضاعفة هذا التواجد عن طريق تبني ثقافة اتصالية جديدة تتطور بسرعة عالية خصوصاً في الولايات المتحدة، تسمى الموظف السفير *employee advocacy* أو الاتصال بواسطة الموظفين عبر شبكاتهم الاجتماعية وعليه فإن إشكالية الدراسة تمحور حول ما هي متطلبات إدماج برنامج الموظف السفير في ثقافة اتصال المؤسسة؟ وكيف تستفيد منه المؤسسة في مختلف ممارساتها؟

3.1. تساؤلات الدراسة:

- 1-ماذا تعني ثقافة الاتصال عن طريق الموظفين؟
- 2-ما هي أوجه استفادة المؤسسة والموظفين من برنامج الموظف السفير؟
- 3- ما هي متطلبات إدماج برنامج الموظف السفير في ثقافة اتصال المؤسسة؟

4.1 الأهداف:

- 1- تحديد التحولات التي تشهدها الثقافة الاتصالية في المؤسسات في العصر الرقمي.
- 2- إبراز مزايا تطبيق برنامج الموظف السفير كثقافة اتصالية جديدة في المؤسسات.
- 3- تقديم نماذج ناجحة عن مؤسسات وشركات عالمية تبنت برنامج الموظف السفير.

5.1 تحديد مفاهيم الدراسة:

ثقافة المؤسسة: يعرفها شاين (Edgar Schein) بجموعة القيم والمبادئ التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها جماعة معينة وذلك أثناء محاولتها لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها بالنسبة لهم، فعملوا على تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفكر ومعالجة تلك المشكلات (Barabel & Olivier, 2010, p. 109).

تشير ثقافة المؤسسة أيضاً إلى المعتقدات والقيم والافتراضات الأساسية التي يحملها الأفراد داخل المنظمة والممارسات والسلوكيات التي تثبتهم وتدعيمهم (يمثل مقدمة معمولة ملتبجة).

تعكس الثقافة ما تعتبره المؤسسة مهم وما تعتبره غير مهم ويزداد الاتصال داخل هذه المؤسسات مرافقاً لهذة الثقافة، باعتباره النشاط الوحيد الذي من خلاله فقط تظهر، تنتقل وتطور هذه الثقافة (قدمة ملتبجة مفهومي).

مفهوم الموظف السفير Employee Advocacy: هي الآلية التي تقوم من خلالها العلامة التجارية أو الشركة بتبنيه موظفيها ليصبحوا سفراء لها ليس فقط في حياتهم المهنية، ولكن أيضاً في حياتهم الشخصية، لا سيما على الشبكات الاجتماعية.

بالامتداد، يمكن لآلية Advocacy هذه أن تطبق أيضاً على الأشخاص الذين ليسوا موظفين في الشركة، لكنهم في دائرة أولى (مثل مقدمي الخدمات الخارجيين في حالة شركات التكنولوجيا أو الوكالء أو الموزعين. في حالة شركات BtoB). (Benoit et al, 2017, p. 02).

ويشير مفهوم الموظف السفير أو الاجتماعي وفق تعبير "Cheryl Burgess, Mark Burgess" أيضاً إلى تبعية الموظفين والدائرة الداخلية للشركة لجعلهم قنوات نقل نشطة لرسائل الشركة، وخاصة على الشبكات الاجتماعية، من خلال النظر للموظفين، ليس فقط كمتلقين، ولكن قبل كل شيء كمؤثرين وشركاء، يكون التواصل بين النظارء في نفس الوقت أكثر تقارباً وأكثر مصداقية وأكثر فاعلية (لدر مفهومي وبيضة له: هل ويحضر عسم).

ومن ثم فإن الموظف السفير هي إستراتيجية تشجيع الموظفين على المشاركة في اتصالات المؤسسة من خلال جعلهم يشاركون المحتوى بسهولة عن أعمالهم على شبكاتهم الاجتماعية الخاصة.

2. تطور ثقافة الموظف السفير داخل المؤسسة:

سنة 2000 : الموظفون الأغلبية الصامتة

على الرغم من تفوقهم العددي في المؤسسات والشركات التي يزاولون عملهم فيها، ظلت رؤية الموظفين (la visibilité d'employés) محدودة للغاية في عملية التواصل، نظراً لأن الجزء العلوي من الهرم (المتحدثون الرسميون، الإدارة العليا والمستويات C) هو الذي يمكن أن يستفيد بالكامل من اهتمام قنوات الاتصال التي هي بشكل أساسي (الصحف، التلفزيون، الإنترن特، إلخ).

سنة 2010 الموظف ، صوت مهم ويؤخذ في الحسبان:

منذ بضع سنوات وحتى ظهور الشبكات الاجتماعية، تطور اتجاه في الولايات المتحدة يدعى الموظف السفير، حيث تكتسب الظاهرة زخما باستمرار بما أن الفوائد - عندما تنجح الإستراتيجية في التنفيذ - ستكون مرتفعة كما سترى في مزايا البرنامج.

أدى ظهور الشبكات الاجتماعية إلى تحول كبير في المشهد الإعلامي للمؤسسات، حيث صار الموظف نفسه يملك وسائل اتصال قوية، تسمح له بتشكيل هويته الرقمية، علامته التجارية الخاصة، إثها العلامة التجارية الشخصية Personal Branding ومن ثم تغير نموذج الاتصال حيث أمكن للموظف الآن التحدث، للمطالبة بتعلقه (أو لا) بشركته.

يؤدي هذا إلى تغيير داخلي كبير ، مثل "Tweets are my Own" ، وهي عبارة عن تنازل للأفراد والعلامات التجارية.

سنة 2019 أصبح الموظف أكثر قنوات الاتصال كفاءة في الشركة:

العملاء المحتملون leads الذين تم تطويرهم من خلال التسويق الاجتماعي للموظف يتم تحويلهم 7 مرات أكثر من العملاء المتوقعين الآخرين.

يولد المحتوى الذي يشاركه الموظفون 8 مرات أكثر من المحتوى الذي تشاركه العلامة التجارية ، والرسائل التي يشاركتها ويوصلها الموظفون reach تزيد بنسبة 561٪ عن نفس الرسالة التي تمت مشاركتها على قناة تابعة للعلامة التجارية (Dollé & Rerolle, 2019, pp. 6-9).

ووفقاً لمقياس إيدمان عام 2019، تعد الوظائف التنفيذية أقل الأصوات مصداقية في الشركة، على العكس من ذلك ، يستفيد الموظفون من مصداقية أفضل بكثير مقارنة بالثقة التي يثيرها المصدر، وبالتالي لم تعد أهمية مشاركة الصوت قائمة على المرئية التي توفرها الوظيفة، ولكن مرتبطة أكثر بمعدل الثقة فيه (Edelman, 2020).

ويستنتج مما سبق الطفرة التي شهدتها تطور صوت الموظف في مؤسسته في العشرتين الأخيرتين من الأغلبية الصامتة مروراً بالموظف كصوت مهم وصولاً إلى الموظف بصوت قوي ومؤثر.

3. ثقافة المؤسسة وبرنامج الموظف السفير:

لا يعتبر الموظف السفير تكتيًّا لوسائل التواصل الاجتماعي قائماً على الحملات، بل هو إستراتيجية اتصالات داخلية دائمة ستتطور بمرور الوقت وتستمر في التوسيع مع المؤسسة، فنجاح مشروع التواصل من قبل الموظف السفير ليس تقنياً بقدر ما هو ثقافي، كما يحدث عندما نتحدث عن "التحول الرقمي، فكبار المديرين بحاجة إلى فهم ودمج نهاية الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، هناك الآن التفاوض ، والمناقشة ، أفقية الاتصالات، و دون فهم هذا التحول العميق في النموذج ، فإن أي إستراتيجية نشر على وسائل الإعلام الجديدة محكوم عليها بالفشل (réaction, 2018, p. 11)، ومع وضع ذلك في الاعتبار ، من الضروري إجراء تدقيق داخلي لتحديد مدى استعداد المؤسسة لتبني هذا البرنامج ولهذا توصي Entreprises & Médias بقياس نضج المؤسسة لتبني وإطلاق مثل هذا البرنامج بنجاح وبصورة أصلية. ومن هذا المنطلق ، تم تطوير أداة عبر الإنترنت من قبل الجمعية بمساعدة وكالة الاتصالات Little Wing ، تحت عنوان DEARIndex (مؤشر استعداد الموظف السفير الرقمي) ، تم تنظيم هذا الأخير حول ست فئات، كل منها يتكون من أربعة أسئلة، يسأل هذا الاختبار المفید للغاية أسئلة مباشرة مثل:

هل تعزز ثقافة شركتك الداخلية برنامج الموظف السفير؟

هل قاعدة سمعتك قوية بما فيه الكفاية لبناء برنامج الموظف السفير بدون مخاطر؟

هل تسهل الممارسات الرقمية في مؤسستك لموظفيك التحدث على الشبكات الاجتماعية؟

هل تمنحك إدارتك العليا الدافع للالتزام ببرنامج الموظف السفير؟

كيف يمكن لمقاربة الموظف السفير احترام الامتثال؟

كيف يمكن للموظف السفير المساعدة في تطوير خبرات مؤسست؟

تشير دراسة كندية لمؤسسة Hootsuite المختصة في إعداد برامج الموظف السفير، أن بعض المؤسسات ليست جاهزة لتبني برنامج الموظف السفير، قد تحتاج لمزيد من العمل الذي يجب القيام به من جانب المحتوى أو إشراك الموظف، حيث سجلت السيناريوهات الشائعة التالية:

- بـالقيادة لا ترى قيمة وسائل التواصل الاجتماعي ولا ترغب في الاستثمار.

- بـتأخر المنظمة في اعتماد التكنولوجيا الجديدة.

- بـالموظفون محبطون للغاية واحتفاظهم بمواهب يحتاج إلى تحسين كبير.

- بـعدم وجود إستراتيجية تسويق محتوى راسخة (réaction, 2015, pp. 3-6).

يقول بيتر دراكر أحد أكبر علماء ومفكري الإدارة في العصر الحديث " الثقافة تأكل الإستراتيجية على الإفطار ". "Culture eats strategy for breakfast

في برامج التغيير الطموحة كبرنامج الموظف السفير مثلا، كثيراً مما تتجه المؤسسات نحو التغيير الظاهري بالخطط والسياسات والإجراءات وتنسى التغيير غير الظاهري في القناعات والسلوك والثقافة وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى الفشل.

لكي يصبح الموظفون سفراء للعلامة التجارية، عليهم أن يتوقعوا من عملهم أكثر من المرتب، فوفقاً لدراسة، يقول 18٪ من الموظفين أن ثقافة الشركات ستزيد من ولائهم والتزامهم بالمنظمة وهذا ما ينطبق بشكل خاص على جيل الألفية الثانية، ففي عام 2016، كشفت دراسة أجراها شركة Fidelity أن العمال الذين ينتمون إلى هذا الجيل سيكونون مستعدين لفقد ما يصل إلى 7600 دولار في الراتب "ل نوعية حياة أفضل في العمل". (Benoit et al, 2017, p. 08)

مع وضع ذلك في الاعتبار ، تحتاج إدارة المؤسسة إلى تطوير ثقافة تسود فيها الثقة، هذا يعني أنها تحتاج إلى بناء علاقات حقيقية مع موظفيها، وتزويدهم بفرص التدريب والتطوير المختلفة، وأن تكون عادلة في قرارات الترقية وقرارات التكريم.

4. الفوائد المشتركة لبرنامج الموظف الداعم بين الموظف والمؤسسة (نظام فائز- فائز):

4.1. بالنسبة للمؤسسة: بفضل الإستراتيجية الفعالة لبرنامج الموظف السفير، ستتحسن المؤسسة بمزايا كثيرة يمكن تصنيفها في 3 فئات:

1.1.4. التسويق:

- بزيادة الحضور أو المرئية الخاصة بك (المرئية عشرة أضعاف *Une visibilité décuplée*):

يتم تسجيل المستخدم ونشاطه كل يوم على شبكة اجتماعية واحدة على الأقل، كما أن غالبية موظفي المؤسسات يستخدمون بالفعل الشبكات الاجتماعية على أساس شخصي، فعلى سبيل المثال، تشير التقديرات إلى أنه على LinkedIn ، فإن شبكة موظفي الشركة أكبر بمعدل 10 أضعاف من الشركة نفسها.

لماذا لا تستفيد المؤسسة من هذا الحماس والنفوذ المحمول للوصول (الوصول = عدد الأشخاص الذين تم استهدافهم في كل منشور) لتعزيز إستراتيجية الاتصال الرقمي للمؤسسة؟
لنفترض أن مؤسسة ما بها 100 موظف، لكل منهم حوالي 304 جهات اتصال عبر جميع شبكاتهم الاجتماعية ويشاركون 10 من مشاركاتك كل شهر، إن المرئية التي اكتسبتها بفضل هذه الأسهم هائلة: زاد الوصول إلى 300000 شخص إضافي (Cimelière, 2018) !

وبناءً على ذلك، فإن إنشاء برنامج سفير سوف يعطي صدىً لخطاباتك على الشبكات الاجتماعية بفضل عملية تكاثر وصولها.

- بـ توفير الوقت والمال على إدارة الشبكات الاجتماعية الخاصة بك:

في المثال السابق، لم تتطلب الـ 300000 ظهور التي تم الحصول عليها بفضل برنامج الموظف السفير إصدار ميزانية خاصة ثقيلة، لكن يمكن حساب تكلفة شراء هذا الوصول عن طريق الإشهارات المدفوعة (Google Adwords، إشهارات Facebook، Twitter...) بـآلاف اليورو!

هذا المكسب في المرئية الذي يقدمه "الموظف السفير" ضروري بلا شك و يكمل إستراتيجية وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة ، ولكنها لا تحل محلها.

وتتجدر الإشارة هنا أن إستراتيجية الموظف السفير لا تهدف إلى "استبدال" حملات تحسين ظهور اشهارات المؤسسة عن طريق محركات البحث (Search Engine Advertising) أو شراء روابط أوكلمات مفتاحية إشهارية **référencement payant** أو الاستغناء عن إنشاء محتوى نوعي يؤدي إلى الوصول إلى العضوية. ولكن مثل هذا الجهاز سوف يجلب لها مرئية إضافية مهمة للغاية ، بسرعة وبتكلفة أقل (Chatelain, 2019, p. 11).

2.1.4. الأعمال التجارية:

- بـ توليد المزيد من العملاء المحتملين:

أكثر إنسانية و ثقة أكبر في المحتوى الخاص بك: يتم فهم المحتويات التي يشاركتها الموظفون بأنفسهم من طرف مستخدمي الإنترنت بشكل أفضل بالمقارنة مع خطابات الشركة، لأن تلك المنشورات ذات طابع شخصي وإنساني وتأتي من أشخاص يعرفونهم، لذلك يرون أنها توصية أكثر منها اتصال تسويقي.

أكثر مصداقية: وفقاً لدراسة أجرتها شركة Nielsen2 ، يعتبر 90% من مستخدمي الإنترنت أن توصيات المستهلك أكثر مصداقية من إشهارات العلامات التجارية، مما يجعل للمنشورات التي ينقلها الموظفون تأثير أكبر على جمهورك المستهدف.

وبالتالي فإن الانخراط (الإعجابات، المشاركات، التعليقات، إلخ) سيكون في هذه المشاركات أعلى بكثير من منشورات المؤسسة، ويسهل الاتصال المباشر مع العملاء المحتملين الذين يمكنهم التفاعل مع منشور أحد مندوبي المبيعات لديك ، على سبيل المثال ، ويؤدي بسرعة كبيرة إلى الطلب (HRmarketer, 2019, p. 09).

وعلى الرغم من أن إستراتيجية الموظف السفير تختص أكثر بالمصالح التجارية للمؤسسة، إلا أنها تمثل مسؤولية جميع مكونات وعناصر المؤسسة.

- بـ مشاركة خبرات المؤسسة وتموضعها كمتخصص:

جهات اتصال مؤهلة جديدة:

ستعمل إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة من خلال برنامج الموظف السفير على توصيل جميع مديري المشاريع أو موظفي المبيعات لديها أو مديريها أو مساعديه على شبكات (خاصة Linkedin) مع علائقها أو العملاء

المحتملين أو الشركاء أو الموردين أو المرشحين المحتملين، لذلك ليس هناك 300000 شخص إضافي ستصل إليهم، ولكن 300000 شخص إضافي مؤهل.

ووفقاً لإستراتيجية المحتوى الخاصة بالمؤسسة، سيتم الوصول إلى أهدافك بسرعة أكبر: التوظيف، والعلامة التجارية لصاحب العمل، وصورة الشركة، والمبيعات، والمرئية، إلخ.

3.1.4. الموارد البشرية:

- بتحسين العلامة التجارية للمؤسسة أو صاحب العمل:

العلامة التجارية لصاحب العمل Marque Employeur عنصر مهم للغاية في بناء الصورة الكلية للمؤسسة والتأثير على سياسية التوظيف الخاصة بها وإثراء علامة المنتوج، فإذا كانت العلامة التجارية لصاحب العمل إيجابية وقوية بما يكفي لجعلك ترغب في العمل هناك، فإن هذه الصورة تتعكس أيضاً على المبيعات لأنك سترغب أيضاً في شراء منتجاتها (بفضل صورتها التنافسية أو التعاونية أو حتى المبنية على فئة الشباب).

بفضل إستراتيجية الموظف السفير، تكتسب المؤسسة المرئية والشهرة، وتحسن أيضاً العلامة التجارية لأصحاب العمل، كما يصبح نشاطه أكثر جاذبية ويضع نفسه في ذهن القارئ كعلامة تجارية نشطة وحيوية، يفخر موظفوها بمشاركة منشوراتها.

- بجذب المواهب وكسب ولاء الكفاءات:

توظيف أفضل:

تنقل الرسائل التي تبئها فرق المؤسسة من الموظفين السفراء ثقافة المؤسسة وقيمها وسياسية مواردها البشرية والاجتماعية بالإضافة إلى إطار مناخ العمل.

وهي العناصر الأساسية في اتخاذ القرار للمرشح لاختيار الشركة التي يرغب في العمل فيها. ولكن هذه النقاط تكاد تتعكس بالكاد في خطاب العلامات التجارية، لأنه في الواقع، هم يركزون في أغلب الأحيان على جهود التواصل التجاري التي تستهدف العملاء الحاليين.

تجاوز علامة صاحب العمل مجرد سمعته، بل هيويته الخاصة التي يجب أن يحددها ويتم التواصل حولها. تمثل إحدى الطرق الممتازة للعمل على العلامة التجارية لصاحب العمل في منح موظفيك الفرصة لإيصال رسالة من الرضا، سواء على الجانب النوعي من حياتهم في المكتب أو عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها علامتك التجارية.

ولاء الكفاءات:

يتفق خبراء الموارد البشرية والمدراء أن فقدان أفضل الأشخاص لديهم يمثل إحدى المشكلات الرئيسية للشركات وسياساتها المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا يمثل تكلفة كبيرة (عملية التوظيف وتدريب البديل، وقت التكيف..)،

لذلك فإن تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل، يفترض تشجيع وتحفيز ومشاركة موظفيها... وكسب ولائهم ومن ثم تعزيز الشعور بالانتماء، و المساعدة على الحفاظ على مواهب المؤسسة ، وجذب مواهب جديدة. سيكون تزويد موظفي المؤسسة باداة فعالة وفعالة تمكّنهم من تحسين علامتهم التجارية الشخصية **personal branding** ومشاركة محتوى العلامة التجارية عاملًا حاسماً في إحساسهم بالانتماء **sentiment d'appartenance**, فضلاً عن ظروف العمل وجدوى المشاريع التي يعملون عليها أو أجورهم (Chatelain, 2019, pp. 18-19)

2.4. **مزايا برنامج الموظف السفير على الموظف نفسه:** إن وضع استراتيجية الموظف السفير، إلى جانب الفوائد التي تعود على الشركة، له العديد من المزايا على موظفيها، فهو يسمح بتطوير شعور الانتماء وبالتالي رضاً أكبر وهو أيضًا فرصة لتنمية القيادة وبناء العلامة التجارية الشخصية من خلال منحهم وضعية الخبرير في مجال نشاطهم عبر المحتوى المنقول، كما يمكن لبرنامج السفير أيضًا مساعدة مندوبي المبيعات على تحسين مبيعاتهم.

1.2.4. **إشراك الموظفين:** غالباً ما تتم إدارة اتصالات المؤسسة فقط من خلال قسم الاتصالات التابع لها، مما يترك مساحة صغيرة لمشاركة الموظفين الآخرين، ومع ذلك من المهم السماح للشركة ككل بإنعاش استراتيجية الاتصال الشامل، لهذا يجب على الجميع معرفة ذلك، فهمه، شخصيته والالتزام به.

ومن خلال إستراتيجية الموظف السفير، ستقوم المؤسسة بفتح وشرح إستراتيجية الاتصال لجميع موظفيها، هذا هو أحد الشروط الأساسية للبرنامج لتحقيق النجاح، فمن خلال دمج موظفيك في اتصالك ومنحهم مكاناً في استراتيجية، سيشعرون بالتمكين والتقدير، كما سيكون لمشاركة موظفيك مع برنامج الموظف السفير أيضًا فوائد من حيث الإنتاجية وبالتالي النتائج.

- بـ أهمية المشاركة:

وفقاً لدراسة أجرتها مؤسسة Gallup3 ، فإن الشركات التي يقول موظفوها أنهم "مشاركون" في الغالب تكون أكثر إنتاجية بنسبة 21٪ من الشركات التي لا يتمتع موظفوها بهذه الميزة.

وبالتالي فإن الموظف المستثمر في عمله سيكون أكثر حرصاً على إعطاء الحد الأقصى له، لن يشعر بأنه مضطر لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف الموضوعة له وسيريد أن يقدم أفضل ما لديه للعمل الذي يجعله يشعر بالرضا، كما سيكون لدى الموظفين الملزمين صورة أفضل لشركتهم ، حيث يشعرون أنها أكثر قدرة على المنافسة وأكثر ابتكاراً (SORENSEN, 2013).

وكشفت دراسات أجرتها مجموعة LinkedIn و Altimeter Group في هذا الصدد مايلي:

- بـ 27٪ من الموظفين الملزمين أكثر تفاؤلاً بشأن مستقبل أعمالهم:
- بـ 20٪ منهم يشعرون بمزيد من الإلهام:
- بـ 20٪ منهم رغبة أكبر بنسبة 20٪ في البقاء في أعمالهم:

- بـ 15٪ منهم يشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً بالتعاونيين معهم (إلى جانب أولئك الذين يعملون معهم كفريق على أساس منتظم).

ومع ذلك ، لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به ، لأنه وفقاً لدراسة Gallup3 نفسها ، شعر 13٪ فقط من الموظفين بأنهم شاركوا في أعمالهم في عام 2013 بينما 63٪ لم يفعلوا ذلك. الأسوأ من ذلك ، 24٪ شعروا بفك الارتباط (SORENSEN, 2013).

2.2.4. **تحسين العلامات التجارية الشخصية:** في برنامج الموظف السفير، يتم تشجيع الموظفين على مشاركة محتوى العلامة التجارية، ليس هذا فقط! سيتم إرسال المحتوى من خلية اليقظة القطاعية إلى كل موظف، وهذا يتوقف على منصبه، والتي سوف تثري معارفهم ووضعهم كخبراء في مجالهم.

توصي بعض الشركات أيضاً موظفيها بالتوزيع التالي: لكل محتوى مشارك من قبل الشركة ، يجب على السفير نشر ما لا يقل عن محتويين متعلق بمجال خبرته.

ومن خلال منح الموظفين الفرصة لمشاركة المحتوى ذي الصلة في مجالات محددة للغاية، تسمح لهم المؤسسة بوضع أنفسهم كمتخصصين في هذا الموضوع. وبالتالي ، سيتم الاعتراف بهم على هذا النحو من قبل مجتمعاتهم التي ستكون راضية عن جودة المحتوى، سيشجعهم ذلك أيضاً علىمواصلة هذه الجهود عن طريق تنسيق المحتوى الخاص بهم، وحتى عن طريق إنتاج المحتوى الخاص بهم.

بالنسبة لأولئك الذين لا يستخدمون الشبكات الاجتماعية كثيراً أو الذين لم يروا بعد مصلحة في استخدامه مهنيا، فإن حقيقة استخدام إستراتيجية الموظف الاجتماعي ستسمح لهم باكتشاف المزايا عن طريق الحد من مشاركتهم، نظراً لأنه لن يتم نقل المحتوى المقدم لهم إلا إلى بعض ثوانٍ كل يوم إذا كانت لديهم الأدوات المناسبة.

3.2.4. **تطوير الشعور بالانتماء:** إن المشاركة في برنامج Ambassador Employee سيجعل الموظف أكثر التزاماً بعمله، بحيث يؤدي ذلك إلى تقريره من الموظفين الآخرين وخلق شعور بالانتماء سيؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي ، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

أصبح الرفاه في العمل عاملاً حاسماً، لأنه يجعل الموظفين أكثر إنتاجية ولكن أيضاً أكثر هدوءاً. ومن المرجح أن يعملوا بكفاءة ويظلوها في العمل لفترة أطول، مما سيجعلهم يرغبون في مشاركة المزيد من المعلومات حول نشاط مؤسستهم.

4.2.4. **البيع الاجتماعي = تطوير المبيعات والشبكة الاجتماعية:** وفقاً لدراسة LinkedIn5، يمكن لمندوبي المبيعات زيادة مبيعاتهم بنسبة تصل إلى + 45٪ عن طريق استخدام الشبكات الاجتماعية للتواصل معهم حول خبرتهم وكذلك التواصل والمشاركة في المحادثات مع الأشخاص المناسبين.

في الواقع، فإن وجوداً نشطاً يعتمد على استراتيجية جيدة يجعل من الممكن جذب الفرص للآخرين من خلال تقديم محتوى يلبي احتياجاتهم والأسئلة التي قد يطرحونها حول منتجات الشركة وخدماتها..

يتيح برنامج الموظف السفير الفعال إنشاء عملاء محتملين أكثر كفاءة وبالتالي القيام بالأعمال التجارية عبر الشبكات الاجتماعية. وهذا ما يسمى البيع الاجتماعي (Chatelain, 2019, p. 19).

5. نماذج لتطبيق نموذج الموظف السفير:

1.5. شركة "Dell" من رواد برنامج الموظف السفير:

تعد Dell من بين الرواد الذين تبنوا مفهوم "الموظف السفير" في عام 2010 ، أنشأت الشركة الأمريكية للكمبيوتر بنية داخلية تسمى جامعة المجتمعات social Media & Communities University من بين الأولويات الإستراتيجية: اعتماد موظفي Dell بحيث يمثلونها على الشبكات الاجتماعية من خلال إتقان استراتيجيتها ووضع العلامات التجارية وأفضل الممارسات في الشبكات الاجتماعية (كتابة المدونات، والعلاقات عبر الإنترنت مع المؤثرين...)، يتم تدريهم أيضًا على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يومياً في عملهم، على سبيل المثال الاستماع إلى العملاء من أجل جمع التعليقات على منتجات المجموعة.

وبعد ثلاث سنوات، كان 8800 موظفًا يعملون بالفعل ولم تضعف الدинاميكية، يوجد الآن 16000 منهم يشاركون في محادثات حول مختلف الموضوعات المتعلقة بشركة Dell ومنتجاتها وكذلك فرصها الوظيفية، سجلت Dell انخفاضاً بنسبة 30٪ في التعليقات السلبية عنها على الإنترنت في ثلاث سنوات، وفي المجموع، يشارك موظفو Dell الآن معلومات أكثر بست مرات عن المجموعة على وسائل التواصل الاجتماعي من حسابات الشركات الخاصة بها.

لقد مضى عشر سنوات منذ بدء تشغيل مدونة Dell الرسمية، مما يجعلها ثالث أكبر شركة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر وواحدة من أقدم شركات استخدام الموظفين كسفراء.

تجمع فرقها أكبر قدر ممكن من المعلومات حول صناعة التكنولوجيا ثم تشاركها مع الجمهور العام، من أجل توليد محادثات أكثر تأثيراً ، والوصول إلى جمهور أوسع ، واكتساب النفوذ ، قررت الشركة هيكلة هذه الإستراتيجية وتركيزها من خلال تبني هذا البرنامج بحيث يكون الموظفون المهتمون قادرین على المشاركة بعد حضور 4 ساعات من التدريب.

تشرح "إيبي هايس" ، مديرية التسويق لوسائل التواصل الاجتماعي في Dell: "أحد المبادئ الرئيسية لتدريبنا هو إدارة العرض بالمعلومات بنسبة 80٪ ، موضع مفيدة وذات صلة للعملاء أو مثيرة للاهتمام شخصياً لموظفيها ، و 20٪ فقط على الأعمال التجارية. "

في عام 2015 ، جاء الطلب على التدريب لاستخدام البرنامج مباشرة من الموظفين الذين بلغ عددهم حوالي مائة، في غضون 12 شهراً ، كانت تسجل بالفعل 45000 نقرة و 150000 مشاركة مقالة وجمهور يصل إلى 1.2 مليون شخص (Petrone, 2015).

2.5. IBMers أول المناصرين لشركة IBM:

منذ إنشائها ، بنت IBM جزءاً من رأس مال سمعتها بفضل موظفها، "IBMer" ، فقد استفادت شركة IBM، أكثر من أي وقت مضى، من ثقافة الشركة القوية للغاية وهي تضاعفها اليوم بفضل مبادئ الموظف السفير.

نشاط العملاق الأمريكي هو 60٪ في قطاع الخدمات ... مع عرض مقدم لعملائه تقريراً حسب الطلب وشخصيّتهم، لذلك يجب أن يكون كل موظف قادرًا على فهم الخطاب المؤسسي وحمله في دوائره، سواء كانت افتراضية أو في الواقع (مؤتمر النظام البيئي، اجتماعات العملاء ، إلخ)، تمثل إستراتيجية الموظف السفير الخاصة بشركة IBM في الترويج الشخصي من الفم إلى الأذن، في مجتمع مصالح محدد جيداً ، منطقه ليس B2B ، ولكن E2E ، من النظام البيئي إلى النظام البيئي بمعنى فهم السوقشبكة من المشاركين والقدرة على التأثير على الجهات الفاعلة المناسبة في الوقت المناسب، حيث يهتم برنامج الموظف السفير في IBM بجميع الموظفين: الخبراء الاستشاريون والفنيون وكذلك العملاء والشركاء، حيث توكل لهم مهمة مضاعفة الحديث عن المجموعة والنتيجة تم حذف نسبة كبيرة جداً من حسابات الوسائل الاجتماعية الخاصة بـ IBM بحيث تكون مشتتة أقل.

يتم تطبيق مقاربة Advocacy الخاصة بالموظفي في IBM من خلال أداة رئيسية: Think Think ، وهي متوفرة على الكمبيوتر والكمبيوتر اللوحي والهاتف المحمول، إنها عبارة عن نظام أساسي للمحتوى يتم إتاحته لـ IBMers لاستخدامه في خطاباتهم المختلفة، للذهاب بشكل أسرع ، يوجد Watson (وحدة الذكاء الاصطناعي لـ IBM) لمساعدتهم! شرط النجاح هو الموافقة على منح الموظفين حرية تخصيص هذه المواد الخام، ولتجنب أي تشويه يجب على كل IBMers اجتياز امتحان سنوي للتحقق من سلامة كل قاعدة من قواعد السلوك. (Benoit et al.

2017, p. 14)

وعليه سهلت ثقافة شركة IBM الرقمية التاريخية عليها دمج العاملين في برنامج الموظف السفير في ممارساتها، لكنها في المقام الأول كانت مسألة تراكم مواقف، أكثر من مجرد تبني أداة جديدة.

6. الخاتمة:

تعرضت الدراسة إلى إشكالية تعزيز مشاركة الموظفين في الاتصال المؤسسي كواحدة من القيم الأساسية التي تتجهها وتطورها ثقافة المؤسسة، حيث كشفت مراجعة التراث النظري لهذا المفهوم الحديث وتجارب شركات عالمية رائدة في هذا المجال عن ما يلي :

بـ الثقافة المؤسسية القوية هي تلك تشجع الموظفين على أن يكونوا صوت المؤسسة المؤثر في إستراتيجية اتصالها الشامل، بفضل دعمها لهم في استخدام الوسائل الحديثة في الوصول إلى العملاء المحتملين، مما يتبع لها إنشاء خبرتها ، وقبل كل شيء تطوير ورعاية سمعتها الإلكترونية.

تماشي إستراتيجية الموظف السفير مع تسويق المحتوى والتسويق الداخلي، الذي أصبح له الأسبقية الآن على الاتصالات التجارية / الترويجية ، والتي تتناسب بشكل أفضل مع احتياجات المستلمين الحاليين، إنهم يفضلون الآن الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها بدلاً من تحملها من خلال مقاطعة إعلانات طفلية وغير مرحب بها، لذلك تلعب برامج الموظف السفير دوراً مهماً في تطوير أعمال المؤسسة.

ب يتم تنفيذ إستراتيجية الموظفين السفراء في سياق رابع - رابع، حيث تستفيد المؤسسة من عدة مزايا كالصورة والمشاركة والأعمال والمرئية ؛ في وقت يستفيد الموظفون السفراء من البرنامج، لاسيما من خلال تطوير خبراتهم وعلاماتهم التجارية الشخصية والتزامهم ومبادراتهم.

ب تعزز برامج أتمتة الموظفين السفراء هذه بيئة إيجابية ، تؤثر على المناخ الاجتماعي، تطور التعاون والشفافية ، تزيل التجاوزات في التسلسل الهرمي ، وتعزز أداء أكثر كفاءة داخل الشركة.

ب أثبتت برامج توعية الموظفين التي يطلق عليها "الموظف السفير" أنها تضفي قيمة على الأعمال في جميع الظروف (كما في حالات الأزمات)، من خلال الدفاع عن أعمالهم من حسابات "وسائل التواصل الاجتماعي" الخاصة بهم، بحيث لا يساعد الموظفون في الترويج لأعمالهم فحسب، بل يساعدون أيضاً في نزع فتيل الأزمات وتقليل وقت وتكلفة التوظيف الاجتماعي وتغيير إدراك المؤذنين.

لقد أكدت عدة تجارب عالمية أن تحويل المؤسسات موظفها إلى سفراء ملتزمين متحمسين، ومتحدثين باسم علامتها التجارية، يساهم في تطوير مستويات مشاركة الموظفين ويلهم التعاون بينهم ويحسن تجربة العملاء ويكرس ثقافة الاتصال المؤسسي التي تقوم على الإبداع والذكاء الاجتماعي وانخراط القوى العاملة في رؤية ومشروع المؤسسة.

وعليه تقترح الدراسة تكريس ثقافة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية باستحداث برنامج الموظف السفير وفق خطط وسياسات وإجراءات مدرosaة بعناية دون نسيان التغيير غير الظاهري في القناعات والسلوك والثقافة.

7. المراجع:

- AKTOUF, O. (1990). *Le symbolisme et la « culture d'entreprise » : Des abus conceptuels aux leçons de terrain*. Ottawa: Edition Eska.
- Barabel, M., & Olivier, M. (2010). *Manageor (Les Meilleures Pratiques Du Management)* (éd. 2 éme Edition). (Dunod, Éd.) Paris.
- Benoît et al, C. (2017). *Synthèse des travaux du groupe de travail, Employee advocacy: Faire des collaborateurs de l'entreprise des acteurs de ses communications*. Paris: Entreprise ET média.
- Burgess, C., & Burgess, M. (2013). *The Social Employee: How Great Companies Make Social Media Work* (1 st edition ed.). McGraw-Hill Education.

- Chatelain, M. J. (2019). *Faites de vos collaborateurs des ambassadeurs :Les bénéfices pour votre entreprise ET pour vos collaborateurs*. Paris: sociallymap.
- Cimelière, O. (2018, 09 23). *Salarié ambassadeur, Employee Advocacy : comment se lancer*. Consulté le 05 18, 2020, sur eclareursdelacom.fr: <http://www.eclareursdelacom.fr/salarie-ambassadeur-employee-advocacy-comment-se-lancer>
- Dollé, G., & Rerolle, J. (2019, 09 18). *Employee Advocacy : Comment faire de vos employés vos meilleurs ambassadeurs*. Consulté le 05 15, 2020, sur <https://fr.slideshare.net/Vanksen/employee-advocacy-comment-faire-de-vos-emplois-vos-meilleurs-ambassadeurs-173333154>
- Edelman, D. ... (2020, 01 19). *2020 EDELMAN TRUST BAROMETER*. Consulté le 05 16, 2020, sur EDELMAN: <https://www.edelman.com/trust-barometer>
- HRmarketer. (2019, 05). *How an Effective Employee Advocacy Program Can Help Your Employer Branding*. Retrieved from advos.io: https://advos.io/wp-content/uploads/2019/05/advocacy_article_final.pdf
- Petrone, P. (2015, 06). *How Dell Turned Its Workforce Into an Army of Recruiters*. Retrieved 06 05, 2020, from <https://www.linkedin.com/business/talent/blog#:~:text=June%2030%2C%202015&text=Dell%20has%20found%20a%20unique,army%20of%20social%20media%20ninjas.&text=Specifically%2C%20since%20the%20social%20media,employee%20referrals%20have%20drastically%20increased> LinkedIn:
- Pierre, d. S.-G. (2012). Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. (P. u. Bordeaux, Éd.) Communication et organisation, 1993(4). doi:10.4000/communicationorganisation.1657
- rédaction. (2015). *Le pouvoir des Employés Ambassadeurs: 18 stats qui montrent en quoi les employés sont la nouvelle tendance majeure sur les médias sociaux*. Canada: Hootsuite. Récupéré sur <https://www.leslivresblancs.fr/livre/marketing-et-publicite/reseaux-sociaux/le-pouvoir-des-employes-ambassadeurs>
- rédaction, L. (2018). *Stratégie d'Employee Advocacy BtoB : de la construction au pilotage*. Paris: Sociallymap & Invox. Récupéré sur <https://www.leslivresblancs.fr/livre/entreprise/collaboration/strategie-demployee-advocacy-btob-de-la-construction-au-pilotage>
- Schiller, T. (2013). *E.T. Hall's Statement 'communication is culture and culture is communication*. Munich: GRIN Verlag. Retrieved 12 15, 2019, from <https://www.grin.com/document/265570>
- SORENSEN, S. (2013, 06 20). *How Employee Engagement Drives Growth*. Retrieved 06 02, 2020, from gallup: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>

اختتامية الكتاب

الاتصال هو العمود الفقري في ديناميكية وحركية الجماعة والأفراد، ويمثل الشريان الذي يغذي المؤسسة، حاولنا من خلال هذا المرجع الجامع دراسته اعتمادا على مجموعة من المحاور التي بينها في مقدمة هذا العمل. نلخص في الختام مختلف ما عالجته المشاركات الواردة في هذا الكتاب على النحو التالي:

- قدمت الأوراق البحثية المشاركة ضمن المحور الأول و المتعلق بالإطار المفاهيمي للاتصال عرضا وافيا لمفهوم الاتصال، و خلصت إلى أن عملية الاتصال هي عملية متناسقة يتم فيها نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لدى أي جماعة منشودة من الناس، وأن عملية الاتصال هذه بمثابة نشاط اجتماعي ظهر مع بداية ظهور الإنسان وتطور مع تطور حياته، قبل أن ينتهي نهجا إداريا ويكون بذلك مسؤولا عن إدارة العلاقات و ترتيب المسؤوليات وتنسيق المهام . وبالتالي أصبح علما له مبادئه و قواعده الداخلية؛

- عملية الاتصال تتكون من العناصر الأساسية التالية: المرسل، الرسالة، القناة، المتلقى، التغذية الراجعة، التأثير.

أما المحور الثاني فقد ركزت مواضيع المشاركات فيه على الإطار النظري للاتصال الداخلي وتوصلت إلى ما يلي:

- الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة بدأ مع بروز تيار العلاقات الإنسانية، الذي طور فكرة أن المؤسسة تنظيم إجتماعي؛

- الاتصال الداخلي هو عملية إرسال و تبادل المعلومات بين نقطة و أخرى، من مركز إلى آخر في المؤسسة بغرض التعديل أو التغيير في سلوك أو اتجاه معينين، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشمل تنفيذ الأفكار والأراء والتعديلات بطريقة عقلانية و رشيدة؛

- يكتسي الاتصال الداخلي أهمية بالغة داخل المؤسسة، حيث تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظامه الذي يوفر كافة البديل المتأحة، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق بشكل أكثر عقلانية.

- يساهم الاتصال الداخلي بأهميته في تحقيق الترشيد العقلاني للطاقات البشرية التي تتتوفر عليها المؤسسة ومن ثمة تحقيق الأهداف العامة لوجود المؤسسة في محيطها وبالنسبة لمجتمعها أيضا، كما أنه يعتمد عليه في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركتهم وإرضائهم؛

- يأخذ الاتصال الداخلي بشكل عام عدة أنواع:

- أ- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يمر من خلال أدوات وخطوط السلطة الرسمية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي فهو يربط الإدارات والعاملين فيما بينهم، ويكون إما في اتجاه واحد أو اتجاهين.
- ب- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقييد بقنوات أو خطوط الاتصال الرسمي.

يتم تقييم فعالية الاتصال الداخلي من خلال العديد من الطرق منها الطرق الكمية والتوعية، إلا أن أهم هدف من خلال هذه العملية مهما كانت طريقة التقييم هو إبراز دور الاتصال الداخلي في سيرورة وانسيابية المعلومة داخل المؤسسة ومدى تفاعل العاملين لاسيما فيما يخص تحسين أدائهم. هذا ما حاولت تبيانه الأوراق البحثية المشاركة في هذا المحور وخاصة الورقة البحثية الأولى التي تبنت الطريقة الكمية في تحديد تأثير الاتصالات الداخلية على أنشطة التسويق الداخلي من خلال قيام مدي رضا العاملين وتفاعلهم، بينما وضحت الورقة البحثية الثانية في هذا المحور العلاقة بين الاتصال الداخلي وأثره في أداء المورد البشري.

تواجه عملية الاتصال الداخلي عدة معوقات وتحديات تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتشمل هذه العوائق:

- معوقات ذات طابع دلالي: حيث يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات؛
- معوقات ذات طابع تنظيمي: تتعلق بحجمها، وتعدد مستوياتها الهرمية الذي يحول أحيانا دون ضمان دوران سلس ومرن للمعلومة داخل المؤسسة؛
- معوقات متعلقة بجامعة العمل: قد تشكل الاختلافات العمرية، الثقافية التعليمية وتفاوت مستويات الخبرة إلى حدوث إختلالات هامة تمس أساسا الاتصال داخل المؤسسة؛
- معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال محددا رئيسيا لفعاليتها، النامية وبعد التحكم في التكنولوجيا الحديثة أحد أهم التحديات التي تواجه في الاقتصاديات.

ساهمت مشاركات الباحثين في هذا المحور في تحليل ومعالجة أهم هذه التحديات والعرقل من خلال إبراز أنماط تكيف الإدارة بين الاتصال التقليدي والاتصال الرقمي، معوقات الاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

كما تضمن الكتاب مقاربة تطبيقية اعتمد فيها على دراسة الحالات لاسيما المحور الأخير الذي ركز على نماذج مؤسسات عالمية رائدة.

في الأخير يمكن القول بأن هذا الجزء من الكتاب يمثل مرجعا أساسيا يساعد القارئ على التعرف مبدئيا على الاتصال عموما والاتصال الداخلي بوجه خاص، كما نعتبره تمهدًا لجزء الثاني الذي سينتقل بحول الله تعالى الجانب الآخر للاتصال الممثل بالاتصال الخارجي أين سيتم التركيز على علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، أشكال ووسائل ذلك وأهم الطرق والآليات المبتكرة في مجال الاتصال الخارجي، خاصة مع تطور التكنولوجيا الحديثة ومساهمتها بشكل فعال في تسريع وتحسين سيرورة الاتصال التجاري.

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC



الإيداع القانوني ديسمبر 2021



